جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –المديرية العملية بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

حجام دليلة

إشراف الأستاذة:

د.عوينان سمية

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د. قبطان شوقي	جامعة المدية	رئيسا
د. عوبنان سمية	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. عمام ريم	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2025–2026

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

أحمد الله عز وجل الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع .

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة عوينان سمية على ما قدمته من توجيهات علمية قيمة ونصائح سديدة ومتابعة مستمرة طيلة فترة انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين على تفضلهم بقراءة هذه المذكرة وتقييمها وإثراءها بملاحظاتهم القيمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية،على حسن الاستقبال والتعاون وتوفير المعلومات اللازمة التي ساهمت في انجاز هذه الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتي الذين رافقوني طوال مسيرتي وساهموا في تكويني العلمي والمعرفي.

وأخيرا، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى عائلتي الكريمة على دعمها المتواصل وتشجيعها الدائم، وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى نفسي هذا ليس مجرد إهداء، بل شهادة فخر أكتبها لنفسي قبل أي أحد، إلى تلك الفتاة التي سقطت كثيرا لكنها لم تسمح لنفسها أن تبقى على الأرض، هذا ليس مجرد نجاح بل انتصار حقيقي على كل من حاول إطفاء حلمي.

إلى من كان دعاؤهما سر نجاحي، ومن غمراني بحبهما وعطائهما دون مقابل....

إلى أبي الغالي، فخرا واعتزازا بما قدمه من تضحيات وجهود من أجل تعليمي ووصولي إلى هذه المرحلة.

إلى أمي الحبيبة ، مصدر الحنان والعطاء، التي كانت سندا لي بدعواتها وتشجيعها المستمر.

إلى زوجي العزيز، شكرا على دعمك وصبرك ومساندتك لي طيلة فترة الدراسة.

إلى أبنائي الأحباء، أنتم الأمل الجميل والدافع الذي يمنحني القوة للاستمرار وتحقيق الأفضل.

محمد أمير وأنس

إلى إخوتي وأخواتي، الذين أسعد بلقائهم إلى من كانوا السند دائما وأبدا (سمية، عائشة، عبد الله، محمد، عبد الرحيم، عبد الجليل.)

إلى أبناء إخوتي وأخواتي، مصدر ابتسامتي (ريتاج، مريم، ألاء، براء، محمد علي، ياسمين، ليليا كاميليا، أيه ومريم)

إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة.

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة غلى إبراز دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية، من خلال أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، ودراسة حالة، باستخدام المقابلة، والملاحظة الميدانية، إلى جانب التحليل المالي. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تطبق ممارسات قيادية بمستوى مرتفع، مما ساهم في تعزيز الأداء التنظيمي والتشغيلي والمالي، وتبين وجود دور ايجابي للقيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز، وفي ضوء ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز هذه الممارسات والارتقاء بمستوى الأداء داخل المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء المتميز، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of transformational leadership in achieving outstanding performance at Algeria Telecom (the operational directorate of Médéa), through the dimensions of transformational leadership represented by: idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The study adopted a

descriptive- analytical approach, a case study design, and used interviews and field observation, in addition to financial analysis. The study concluded that the corporation applies leadership practices at a high level, which has contributed to enhancing organizational, operational, and financial performance. It also revealed a positive role for transformational leadership in achieving outstanding performance. In light of this, a set of recommendation was presented to reinforce this practice and elevate the level of institutional performance.

Keywords: transformational leadership, Outstanding performance, idealized influence; inspirational motivation; intellectual stimulation, and individualized consideration, Algeria Telecom.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	I
الإهداء	II
المستخلص	III
فهرس المحتويات	VII-V
قائمة الأشكال	IX
قائمة الجداول	X
قائمة الملاحق	XII
قائمة المختصرات	XIV
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية	31-2
تمهيد	02
المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة	09-03
المطلب الأول: مفهوم القيادة والتميز بينها وبين المصطلحات القريبة منها	03
المطلب الثاني: أهمية القيادة و أركانها	08
المطلب الثالث: نظريات القيادة	09
المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية	20-14
المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية	14
المطلب الثاني: أهمية ودور القيادة التحويلية	17
المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية	20
المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي	29-24
المطلب الأول: مفهوم وسمات القائد التحويلي	24
المطلب الثاني: أنواع القائد التحويلي	26
المطلب الثالث: مهارات القائد التحويلي	27
المطلب الرابع: الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي	29
خلاصة	31

فهرس المحتويات

الفصل الثاني الإطار النظري للأداء المتميز وعلاقته بالقيادة التحويلية	66-33
تمهيد	33
المبحث الأول: ماهية الأداء المتميز	40-34
المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز	34
المطلب الثاني: المؤسسة المتميزة	38
المطلب الثالث: الأسباب الداعمة للتميز	40
المبحث الثاني: أساسيات الأداء المتميز	57-44
المطلب الأول: مجالات تحقيق الأداء المتميز	44
المطلب الثاني: نماذج الأداء المتميز	49
المطلب الثالث: جوانب الأداء المعنية بالتقييم	57
المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء	58
المبحث الثالث: علاقة الأداء المتميز بالقيادة التحويلية	64-61
المطلب الأول:التأثير المثالي والأداء المتميز	61
المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي والأداء المتميز	62
المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية والأداء المتميز	63
المطلب الرابع: الاعتبار الفردي والأداء المتميز	64
خلاصة	66
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	105-68
تمهيد	68
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ومنهجية الدراسة	69
المطلب الأول: تعرف مؤسسة اتصالات الجزائر ومهامها وأهدافها	69
المطلب الثاني: المديرية العملية بالمدية	72
المطلب الثالث: منهجية الدراسة	76
المبحث الثاني: تحليل أسئلة المقابلة	86-79
المطلب الأول: التأثير المثالي	79
المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي	81
المطلب الثالث: الاستشارة الفكرية	84
المطلب الرابع: الاعتبار الفردي	87

المبحث الثالث: تحليل مؤشرات الأداء	101-90
المطلب الأول: تحليل المردودية المالية ومعدل دوران الأصول	90
المطلب الثاني: تحليل معدل نمو الأرباح ومعدل العائد على الأصول	93
المطلب الثالث: تحليل مؤشر تطور رقم العمال والمردودية التجارية	96
المبحث الرابع: استخلاص النتائج ومناقشة الفرضيات	102-100
المطلب الأول: استخلاص النتائج	100
المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات	101
خلاصة	104
خاتمة عامة	106
قائمة المراجع	117-110
الملاحق	125-119

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	المقارنة بين القيادة والإدارة	06
2-1	خصائص القادة الناجحين حسب نظرية السمات	10
3-1	الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي	29
1-2	معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي	51
2-2	معايير النموذج الأمريكي	56
1-3	تطور المردودية المالية للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	90
2-3	تطور معدل دوران الأصول للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	92
3-3	تطور معدل نمو الأرباح للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	94
4-3	تطور معدل العائد على الأصول للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	95
5-3	تطور مؤشر رقم الأعمال للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	97
6-3	تطور المردودية التجارية للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	98

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	20
1-2	الأسباب الداعمة للتميز	43
2-2	إدارة الجودة الشاملة طريق المؤسسة غلى التميز في الأداء	47
3-2	عجلة ديمينج	53
4-2	النموذج الأمريكي MBNQA	55
5-2	جوانب تقييم التميز	57
1-3	الهيكل التنظيمي لفروع اتصالات الجزائر	73
3-3	التمثيل البياني لمؤشر المردودية المالية للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	91
4-3	التمثيل البياني لتطور معدل دوران الأصول للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	93
5-3	التمثيل البياني لتطور معدل نمو الأرباح للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	95
6-3	التمثيل البياني لتطور معدل العائد على الأصول للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	96
7-3	التمثيل البياني لتطور مؤشر رقم الأعمال للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	98
8-3	التمثيل البياني لتطور المردودية التجارية للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020-2024	99

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

Multifactor Leadership Questionnaire	MLQ
European Foundation for Quality Management	EFQM
Plan, Do, Check, Act	PDCA
Total Quality Management	TQM
Malcolm Baldrige National QualityAword	MBNQA
National Institute Standards and Technology	NIST

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01	أسئلة المقابلة الموجهة لمدير مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية.
الملحق رقم 02	أسئلة المقابلة الموجهة لرئيس قسم الموارد البشرية.
الملحق رقم 03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية.

مقدمة

تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات بمختف أنواعها، نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومع تسارع التغيرات البيئية واشتداد حدة المنافسة، أصبح من الضروري تبني نمط قيادي فعال لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها. وفي هذا السياق برزت القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادة الحديثة التي تركز على إلهام العاملين وتمكينهم وتحفيزهم نحو الابتكار، لما يضمن تحقيق مستويات عالية منى الأداء والتميز التنظيمي.

ولقد أثبتت الأدبيات الإدارية أن القيادة التحويلية قادرة على إحداث تحول جوهري في سلوك الأفراد، وذلك من خلال تعزيز الثقة، تنمية قدرات الأداء الفردي والجماعي للمؤسسة. كما أن المؤسسات التي تتبنى هذا النمط القيادي تحقق عادة مستويات عالية من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وجودة العمل, مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأداء المتميز باعتباره هدفا استراتيجيا تطمح إليه المؤسسات في بيئة تتسم بالديناميكية.

ونظرا للأهمية المتزايدة لهذا الموضوع، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وذلك من خلال التعرف على أبعاد القيادة التحويلية ومدى ممارستها، وتحليل أثرها على مؤشرات الأداء المتميز، كما تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية علمية تساعد صناع القرار في تبني نمط قيادي فعال، يساهم في الارتقاء بمستوى الأداء.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض المتغيرات التنظيمية إلا أن مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الداء المتميز داخل المؤسسات الجزائرية لا يزال غير واضح بشكل كافي خاصة في ظل اختلاف بيئة العمل وطبيعة الهياكل التنظيمية.

1. إشكالية الدراسة:

وبناءا على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية:

ما دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية؟

ومن الإشكالية الرئيسية تندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور التأثير المثالي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية؟
- ما دور التحفيز الإلهامي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية؟
- ما دور الاستثارة الفكرية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة محل الدراسة ؟
- لما دور الاعتبار الفردي في تحقيق الأداء المتميز مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

"تساهم القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية"

وللإجابة على الأسئلة الفرعية، تم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي:

- يساهم التأثير المثالي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية،
- يساهم التحفيز الإلهامي في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة محل الدراسة،
- تساهم الاستثارة الفكرية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة محل الدراسة،
- يساهم الاعتبار الفردي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية،

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري،
- معرفة آخر التطورات في مجال القيادة التحويلية،
- مساعدة المؤسسات في فهم أثر تبني نمط القيادة التحويلية على أدائها،
- ندرة الدراسات والبحوث عن القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الجزائرية، فتكمن أهمية هذا البحث في كونه إضافة علمية في هذا الموضوع.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- معرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية،
- العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء المتميز،
- تقديم توصيات للارتقاء بممارسة القيادة التحويلية لتحسين الأداء.

5. صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة،
- صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق الداخلية من طرف المؤسسة نظرا لطابعها الإداري والتنظيمي،
- صعوبة التنسيق مع المسؤولين داخل المؤسسة بسبب ارتباطهم بالمهام المهنية وضغط العمل،
- تباين بعض المعطيات المتعلقة بالأداء خلال سنوات الدراسة نتيجة التغيرات التي شهدها قطاع اتصالات الجزائر والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

6. حدود الدراسة:

تتكون حدود هذه الدراسة من :

- **الحدود الموضوعية:** التركيز على موضوعين فقط هما القيادة التحويلية والأداء المتميز.
- **الحدود البشرية:**أجريت المقابلة مع إطارات المؤسسة وهما مدير المؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الفرعية بالمدية، مما يجل نتائج الدراسة خاصة بالسياق التنظيمي لهذه المؤسسة فقط.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدارسة على الفترة الممتدة من سنة 2020إلى سنة 2024، وهي الفترة التي شملها تحليل مؤشرات الأداء المتميز، فيما أجريت المقابلة خلال الفترة ذاتها التي أنجز فيها البحث الميداني.

7. المنهج و أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يمكن وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها بشكل منهجي وهذا في الجانب التطبيقي،أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي تم استخدام دراسة حالة محاولة منا لتفسير الظاهرة المدروسة.

أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات، فقد اعتمدنا على المقابلة كأداة أساسية، حيث أجريت المقابلة مع مدير المؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية بهدف الحصول على معلومات دقيقة حول أساليب القيادة والتسيير

المعتمدة داخل المؤسسة، كما تم الاعتماد على الملاحظة الميدانية أثناء زيارة المؤسسة مما ساعد على تكوين صورة واقعية حول بيئة العمل وطبيعة التفاعل بين الإدارة والعاملين. إضافة إلى ذلك تم الاعتماد على التحليل المالي من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات المالية خلال الفترة الممتدة من 2020إلى 2024 استنادا على الميزانية وجدول حساب النتائج. كما تم الاستعانة ببعض الوثائق والتقارير المتعلقة بالتكوين لدعم نتائج الدراسة.

8. الدراسات السابقة:

ومن بين التي أجريت في فروع هذه الموضوع:

1. دراسة خالد بالماري (2025) أطروحة دكتوراه بعنوان دور القيادة التحويلية في استثمار راس المال البشري في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في استثمار راس المال البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إبراز مدى مساهمة القائد التحويلي في تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم المهنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامجspss. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير قوي للقيادة التحويلية على استثمار الراس المال البشري، حيث بينت النتائج أن تحسين ممارسات القيادة التحويلية يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة. كما أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها التنافسية.
2. دراسة عنود علي حمد (2024) مقال علمي منشور في مجلة عملية بعنوان دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تعزيز التميز المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير المواهب وتحفيز العاملين وتعزيز قدراتهم المهنية. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على القيادة التحويلية تكون أكثر قدرة عللا التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

نلاحظ من هذه الدراستين أنه قد اشتركنا معهما في نفس المتغير الأول وهو القيادة التحويلية، ولكن نحن قمنا بمعرفة دورها في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

3. دراسة عتبي آمنة، مجدوبي أم كلثوم ومولاي آمنة (2023) مذكرة ماستر بعنوان أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة مديرية التربية لولاية البيض، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة. من خلال التركيز على التكوين، التحفيز، تطوير المهارات، وتحسين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لتمكين العاملين على تحقيق الأداء المتميز.
4. دراسةIbrahim Alzoubi, Ahmad Ahmed and Mohammed Alshuridehمقال علمي أجنبي منشور بعنوان The Key OrganizationalExcellence:AStudy of TotalQuality Managementهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز التنظيمي وتحسين الأداء داخل المؤسسات، من خلال التركيز على التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التكوين، وتطوير الموارد البشرية. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز.

نلاحظ من خلال هذه الدراستين أننا اشتركنا في متغير الأداء المتميز، إلا أن دراستنا تمحورت حول دراسة القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز.

9. هيكل الدراسة:

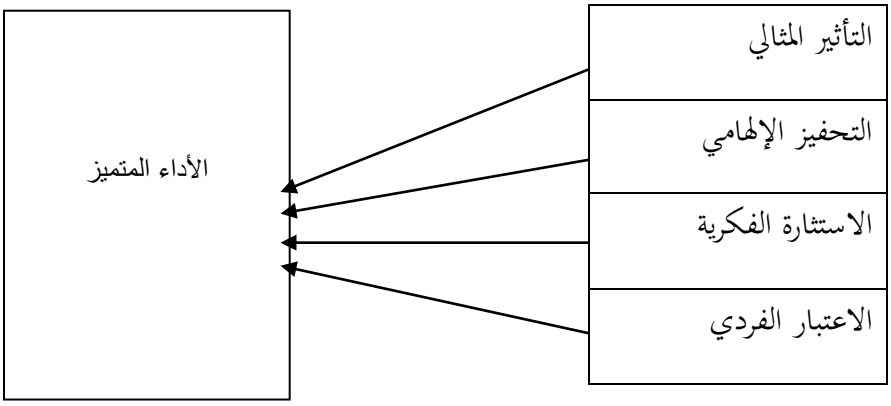
من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول وخاتمة عامة. حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية، للتعرف على الأسس النظرية للقيادة في المبحث الأول وماهية القيادة التحويلية في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى ماهية القائد التحويلي.

أما في الفصل الثاني فسنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للأداء المتميز،حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أيضا، بحيث سنتعرف في المبحث الأول على ماهية الأداء المتميز وفي المبحث الثاني سنتعرف على أساسيات الأداء المتميز والتي تشمل كل من مجالات تحقيق الأداء المتميز و نماذج الأداء المتميز وجوانب الأداء المعنية بالتقييم، أما في المبحث الثالث خصص للتعرف على علاقة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) بالأداء المتميز.

أما الفصل الثالث ربط الجزء النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، ويشمل هذا الفصل على أربعة مباحث، حيث في المبحث الأول سنتعرف على تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ومنهجية الدراسة، أما في المبحث الثالث فسيتم تحليل أسئلة المقابلة، وفي المبحث الثالث سيتم تحليل مؤشرات الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، والمبحث الرابع سيتم فيه استخلاص النتائج المتوصل إليها من الدراسة.

10.نموذج الدراسة:

المتغير المستقل المتغير التابع



الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد

تعد القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي،لما لها مندور محوري في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، ففاعلية القيادة لا تتوقف عند حدود التخطيط والتنظيم، بل تمتد لتشمل التأثير في القيم والاتجاهات وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء المتميز، وفي ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت الحاجة ملحة إلى أنماط قيادية قادرة على إحداث التغيير الإيجابي و التكيف مع التحديات المختلفة.

وفي هذا السياق برزت القيادة التحويلية لكونها أحد أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية والعمل بروح الجماعة من أجل تحقيق رؤية مشتركة، ويعد القائد التحويلي محور هذا النمط القيادي، إذ يتمتع بقدرة عالية على التأثير المثالي، وبناء الثقة،وصياغة رؤية مستقبلية واضحة، إلى جانب تحفيز الإبداع والابتكار، والاهتمام بالفروق الفردية وتنمية قدرات المرؤوسين.

وعلى ضوء ذلك ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة.

تعتبر القيادة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات إذ تمثل العملية التي من خلالها توجيه الأفراد والتأثير في سلوكهم بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، والتي من خلالها حققت العديد من المنظمات تطورا ملحوظا في مختلف البلدان المتقدمة و النامية على حد سواء، لهذا سنستعرض في هذا المبحثأهم تعريفات القيادة والتمييز بينها و بين بعض المفاهيم القريبة منها، بالإضافةإلىأهميتها وأبرزنظرياتها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة والتمييز بينها وبين المفاهيم القريبة منها.

يعد مفهوم القيادة شأنه شأن المفاهيم الأخرى غير متفق عليه، فقد تعددت تعريفاته لذا سنستعرض عدد من التعريفات التي قدمها بعض الباحثين، والتمييز بين القيادة وبين بعض المفاهيم القريبة منها، وكذا أهمية القيادة.

أولا: تعريف القيادة

1-1: لغة:

القيادة مشتقة من القادة، يقود، قود أي يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف ومنها الانقياد بمعنى الخضوع [1]

2-1: اصطلاحا:

تطرق العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية، واختلفت تبعا لذلك تعريفات القيادة.

- فيعرفها **العميان** بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.[2]

[1] أمزيان سميرة، بوجناح آنية، **القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية** ،دراسة ميدانية بالمديرية العامة لولاية تيزي وزو ، مذكرة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس،2016/2015،ص22.

[2] علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية**، دار الحامد،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006،ص77.

- كما عرف لايكرت القيادة بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."[1]
- ويقترح الكاتب إيفان سيفج تعريفا أكثر تفصيلا وهو: "المقدرة على التأثير،من خلال الاتصال بأفعال الآخرين، أفراد وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة."[2]
- كما يرى البعض الآخر من الكتاب تعريف القيادة بأنها: "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة، فالقيادة ذات الفاعلية لا تعتمد على الجاذبية الشخصية فقط، بل إن مهمة القيادة في خلق النشاطات والرؤى الإنسانية وكسب الثقة هي المطلب النهائي لقيادة ذات فاعلية. فالثقة هي الإيمان الراسخ بأن القائد يعي ما يقول، فالقيادة عمل أكثر واندفاع أقل."[3]
- ويعرفها كونتر ودنييل (Koontz and Dennell) على أنها:"قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها."[4]
- وعرفها باس(Bass) بأنها: "العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وتوجيه طاقاتهم نحو الاتجاه المرغوب."[5]
- كما عرفها جيمي جيبون J.Gibbon هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.[6]
- كما يرى بعض الكتاب أن القيادة هي "القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة من أهداف معينة."[7]

---

[1] ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص266-267.

[2] ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع أعلاه، ص 267.

[3] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، بدون طبعة، عزبة النخل الغربية، القاهرة، 2000، ص4.

[4] فتحي أحمد ذياب، **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص178.

[5] محمد حسن العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص57.

[6] نجم عبود نجم، **القيادة و إدارة الابتكار**،دار صفاء للنشر و التوزيع،الطبعة الثانية،عمان،2015، ص22.

[7] رجب عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره، ص4.

يكمن جوهر القيادة في كيفية إدراك القادة لقيمهم وقيم مرؤوسيهم والتصرف بناءً على ذلك.[1]

ومهما اختلفت وتعددها التعريفات فهناك اتفاق بين الباحثين أن القيادة تشمل العناصر التالية:[2]

- ✓ أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- ✓ هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين أو المرؤوسين و ذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة :"هي القدرة على توجيه الأفراد والتأثير فيهم وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة بكفاءة و فعالية."أو بمعنى آخر للقيادة هي فن التأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بحماس لتحقيق هدف معين.

ثانيا: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم القريبة منها:

عند استخدام مفهوم القيادة علينا أن نميز بينها وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها مثل الإدارة، والرئاسة و الزعامة وتوضيحيها كما يلي:

1- التمييز بين القيادة والإدارة:

هناك التباس الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماما في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديرا أيضا، ولكن ليس كل مدير يصلح قائدا، إذ الفرق بين القيادة والإدارة هو:

-القيادة: تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم القيادة بالرؤية والتوجيهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.[3]وترتكز القيادة على ثلاثة عمليات وهي:[4]

---

[1] Linda Lin-Chin Lin, Agustina PurnaIrawan, Paula TjatoerwidyaAnggarina, Sanjeev Kumar, **Transformational Leadership Impact on Organization Effectiveness**, Advances in Economic, Proceeding of the Tenth International Cinference on Entrepreneurship and Business Management , Business and Management Research vol 216,P 512.

[2] بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ،عمان، الأردن ،2010 ،ص14.

[3] أسامة خيري،**القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص43.

[4] بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص55.

أ- تحديد الاتجاه و الرؤية.

ب- حشد القوى تحت هذه الرؤية.

ت- التحفيز و شحذ الهمم.

-الإدارة: ترتكز الإدارة على النقيض من القيادة، على الانجاز والأداء في الوقت الحاضر، من هنا فهي ترتكز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا،وما إلى ذلك.[1]وتشمل الإدارة على خمسة وظائف رئيسية كمايلي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة.[2]

والجدول التالي يوضح الفرق بين الإدارة والقيادة:

جدول رقم(1-1): المقارنة بين القيادة والإدارة

أوجه المقارنة	الإدارة	القيادة
التركيز	-تركز على الجوانب العقلية والمنطقية أكثر -التركيز على عقول الناس أكثر من التركيز على قلوبهم(كعملية عقلية)	-التركيز على الجوانب النفسية والمعنوية والعاطفية أكثر -التركيز على عواطف وقلوب الأفراد أكثر من عقولهم (كعملية عاطفية)
الاهتمامات	-التخطيط- الكفاءة- القواعد- القوانين- الإجراءات- الرقابة- الحسابات- العمل المكتبي	-أخذ المخاطر في الحسبان -التغيير -الديناميكية- الخلق والإبداع
الوظائف	-التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة	-نفس الوظائف لكن قد يختلف الأداء والمهارات أو التناوب
الأهداف	-تحقيق أهداف المؤسسة	-بناء العضوية وتماسك جماعة العمل -تحقيق الأهداف التنظيمية -تحقيق أهداف المرؤوسين

المصدر:علاء فرحات طالب،علي الحسين حميدي العامري، **إستراتيجية محاربة الفساد الإداري و المالي مدخل تكاملي**، دار الأيام للنشر والتوزيع،الطبعة العربية،عمان،الأردن، 2015،ص82.

[1]أسامة خيري.مرجع سبق ذكره، ص43.

[2] أسامة خيري،مرجع أعلاه،ص34.

والحقيقة أن كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل إلى أهدافنا المستقبلية، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا، فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، إنما تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاغي بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.[1]

2-التمييز بين القيادة والرئاسة:

الرئاسة تقوم على السلطة التي يستمدها رئيس العمل (القائد أو المدير) من وجوده على أعلى مستوى تنظيمي في المؤسسة بموجب القوانين واللوائح، أما القيادة فهي القدرة على رئاسة جميع العاملين وقيادتهم لأداء عملهم على أكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة ويعتمد ذلك على قدرة القائد على استخدام السلطة التي تمنح بموجب القوانين واللوائح واستخدامه الأمثل.[2]

3-التمييز بين القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ في تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. ويتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بغض النظر عن المبرر.[3]

---

[1] أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص43.

[2] بومنير أمال، بن عيسى شهرزاد، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الفني لدى العاملين في المنظمة**، دراسة حالة في متوسطة مهدي محمد،مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2020/2019،،ص10/09.

[3] طهراوي حياة، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، دراسة أراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتورة،كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية،2017/2016، ،ص06.

المطلب الثاني: أهمية القيادة وأركانها.

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية القيادة و أركانها.

أولا: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في:[1]

- ✓ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية،
- ✓ تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان،
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء،
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة. كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة،

وهناك من يرى أن للقيادة أهمية أخرى وهي كالتالي:[2]

- ✓ العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع،
- ✓ العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكتيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة للمجتمع،
- ✓ مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، وأيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع،
- ✓ العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها، وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعد على النجاح في تحمل مسؤولياتهم،
- ✓ مساعدة الأفراد النمو كأعضاء في جماعات و مساعدة الجماعات على النمو و التقدم كوحدات في المجتمع.

---

[1] عفيصة جهاد، **أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي**، دراسة حالة المقاطعة الإدارية–المديرية المنتدبة–أولاد جلال،مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر، 2020/2019، ص ص:28،29.

[2] عفيصة جهاد، مرجع أعلاه،ص 28.

ثانيا: أركان القيادة

للقيادة في حقيقة الأمر ثلاثة أركان و ركائز أساسية و نوجزها فيما يلي:[1]

- ✓ **الرؤية:** هي ذلك الحلم والصورة في المستقبل والحالة التي يرغب القيادي الوصول إليها وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيق هذا الحلم.
- ✓ **الأتباع المخلصون:** لابد لكل قائد أتباع مخلصون يؤمنون بأفكاره ويسعون لتحقيق الرؤية التي يسعى القائد معهم إليها.
- ✓ **التشجيع و التحفيز:**هذا الركن في الواقع غاية في الأهمية فهو يتعلق بمعنويات الأتباع والعاملين وربما من أفضلماعرف به التحفيز هو وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف واللهف والسرور بأعمالهم بمعنى أن العاملين يتحركون ذاتيا لأداء أعمالهم وللتحفيز نظريات عديدة منها نظرية ماسلو التي تقوم على أساس إشباع الاحتياجات الإنسانية الخمس الأساسية المتمثلة في (تحقيق الذات، التقدير، الاجتماعية، الأمن و السلامة...).

المطلب الثالث: نظريات القيادة

تعد نظريات القيادة من الركائز الأساسية في الفكر الإداري، إذ سعت إلى تفسير طبيعة القيادة ومصادر تأثيرها في الأفراد والمؤسسات وقد تطورت هذه النظريات عبر مراحل متعددة، من التركيز على السمات الشخصية إلى الاهتمام بالسلوك والموقف والاتجاهات الحديثة.

ويهدف هذا المطلب إلى عرض أبرز هذه النظريات وبيان أسسها العامة وهي كالتالي:

أولا:نظرية السمات: ترتبط هذه النظرية بما يسمى "نظرية الرجل العظيم" والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع وأنالقدرات القيادية موروثة وليست مكتسبة.

[1]صابرين عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014، ص ص11-12.

وبناء على محتوى هذه النظرية فإن الذين يملكون القدرات والمؤهلات المناسبة هم الذين يكونون مؤهلين للحصول على أي منصب قيادي فاعل.[1]

كما لخص أصحاب هذه النظرية خصائص القادة الناجحين في نقاط يبرزها الجدول الموالي:

جدول(1-2): خصائص القادة الناجحين حسب نظرية السمات.

السمات و الخصائص	الوصف
الدافع	الرغبة في الإنجاز و الطموح، طاقة عالية،
الصدق و الأمانة	يمكن الوثوق به والاعتماد عليه، متفتح على الآخرين،
الدافع للقيادة	الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين،
الثقة بالنفس	يثق بإمكانياته الذاتية،
القدرة الإدراكية	الذكاء والقدرة على دمج وتوحيد وتفسير كم هائل من المعلومات،
معلومات عن العمل	يملك معلومات تقنية مرتبطة بمؤسسته،
الإبداع	الابتكار،
المرونة	القدرة على التغيير تبعا لمتغيرات الموقف

المصدر: فليون مراد،القيادة **التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**،مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2017، ص84.

إلا أن هذه النظرية تعرضت للنقد نظرا لعدة أسباب:[2]

- تجاهلها الحاجة إلى المرؤوسين،
- الاختلاف المتباين في تحديد السمات و الخصائص المميزة للقائد،
- عدم التمييز بيم السبب و النتيجة، هل يولد القادة متسمون بالثقة بالنفس أم أن الثقة تولد لديهم لكونهم قادة،
- تجاهلت الموقف الإداري الذي يؤثر في القرار،

[1] فليون مراد، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**،مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى،عمان، الأردن، 2017، ص83.

[2] فليون مراد،مرجع سبق ذكره،ص84.

ثانيا: النظرية السلوكية: تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية.حيث أن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقته مع تابعيه وهما:[1]

– **البعد الأول:** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة و معايير الأداء المطلوب منهم.

–**البعد الثاني:** المناخ التنظيمي و نوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين و تقدير أدائهم و احترام مشاعرهم و تحقيق حاجاتهم و مساعدتهم في حل المشاكل.

أي أن هذا التفاعل بين القائد و مرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام بالعمل و الإنتاج و الثاني العلاقات الإنسانية للعاملين.

ثالثا: نظرية الموقف: إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، و على الموقع الإداري الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى الاختلاف في سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات و قدرات تختل عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.إذا فنظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.[2]

إن هذه النظرية قد ظهرت بعد ما أدرك العلماء والباحثون أهمية العوامل الاجتماعية وتأثيرها الفعال في تكوين الشخصية القيادية. فهي تؤكد على العوامل البيئية في نشأة القدرة القيادية، وإن القائد هو وليد العوامل والظروف الاجتماعية التي تساعده في تكوين القدرة على التأثير في الآخرين، لأن تأثيرها يفوق تأثير الخصائص الشخصية و السلوك.غير أن النظرية الموقفية لا تهمل صفات القائد أو خصائص شخصيته، لكنها تركز على مدى ملائمة هذه الصفات أو الخصائص لموقف ما في وقت معين و جماعة معينة و يبدو أن هذه النظرية قد واجهت انتقادات عديدة، منها مبالغتها في تقدير أثر الظروف و العوامل الاجتماعية في نشأة القائد و ظهوره.[3]

---

[1] سهيلة عباس،**القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2004، ص ص:15-17.

[2] أسامة خيري،مرجع سبق ذكره، ص ص:18،19.

[3] محمود داوود الربيعي، حسن شاكر مجدي، **علم الإدارة و فن القيادة**، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018،ص278.

رابعا: القيادة التبادلية: يقوم القائد في هذا النوع من القيادة على عملية تبادل مع الآخرين على أساس توضيح مطلوب منهم مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال، فأساس هذه القيادة هو التدعيم الشرطي، بمعنى قبول المرؤوسين لوعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه،ففي هذا النمط من القيادة يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات الأفراد.[1]

ويتميز القائد التبادلي بالأمور التالية:[2]

- تحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها للعاملين.
- تصميم هيكل العمل و تكليف العاملين بالمهام.
- التعاون مع المرؤوسين مبادلة انجازاتهم بالمكافآت و تجنب العقاب.
- يبحث عن الانحرافات و يتخذ إجراءات تصحيحها.

خامسا:القيادة التفاعلية: تعد هذه النظرية مزيج من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف، وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبذل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة.[3]

سادسا: القيادة التحويلية: بالرغم من الدور الايجابي للنظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الناجحة، إلا أن التطورات الحديثة في العملية الإدارية أثبتت عدم كفاية هذه النظرية لعدم قدرتها على تحقيق متطلبات الإدارة الحديثة والتغلب على التحديات التي تواجهها فظهرت بذلك القيادة التحويلية التي تهتم بمتابعة التغيرات لواجهة التحديات و الأزمات مما يساعد في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.ويذهب القادة التحويليون إلى أبعد من الإبقاء على أداء الأفراد و الجماعة على ما هو عليه، فالقائد التحويلي هو الذي يملك قدرة على إحداث تغيير في الأفراد و المؤسسة ككل، و يتميز القادة التحويليون بخصائص متعددة تتمثل في: الكاريزما، والثقة، والاحترام

[1] محمد عمر الزعبي، محمد التركي البطاينة، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2014 ، ص80.

[2] محمد عمر الزعبي، محمد التركي البطانية،مرجع أعلاه، ص80.

[3] زياد حمد القطارنة،**أساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2017، ص18.

والإخلاص والإلهام، وإغداق المديح. كما أن القيادة التحويلية تعبر عن نمط مثالي ينبغي استخدامه عند الحاجة إلى إحداث تغيرات جذرية في أداء الأفراد أو المجموعة أو المؤسسة.[1]

و أخيرا يمكن القول أن القيادة التحويلية تعتبر أكثر مداخل القيادة ملائمة لمواجهة التحديات المعاصرة للإدارة و التي فرضت عليها التدخل في كل مجالات الحياة فأصبح العمل الإداري أكثر تعقيدا من السابق، مما يعزز الحاجة إلى قادة قادرين على استيعاب هذه التحديات و اعتبارها عامل أساسي في اختيار النمط المستخدم لمواجهتها، فيجب أن تكون لدى القائد الرؤية المستقبلية البعيدة التي تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها و القدرة على تصور التهديدات التي قد تنتج عن التغيرات البيئية المحيطة في الأجل الطويل.[2]

[1] ماجدة عطاء الله، **دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري**، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة،2017/2016، ص22.

[2] ماجدة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص22.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة الحديثة في مجال إدارة الأعمال، لما له من أثر جوهري في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات إذ ترتكز هذه القيادة على دور القائد في إحداث تحويل ايجابي في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وأبعاد القيادة التحويلية وكذا أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة القيادة التحويلية

إن التطرق إلى نشأة ومفهوم القيادة التحويلية خطوة تمهيدية ضرورية لفهم هذا النمط القيادي، إذ يسهم تحديد جذوره الفكرية وأبعاده المفاهيمية في إرساء أساس علمي يمكّن من تحليل خصائصه وتطبيقاته في المجال التنظيمي، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق أولا لنشأة القيادة التحويلية ومن ثم عرض بعض المفاهيم الخاصة بها.

أولا: نشأة القيادة التحويلية

ظهرت فكرة القيادة التحويلية لأول مرة في دراسة سوسيولوجية عام (1973) قام بها "دون تون" و التي كان عنوانها "قيادة المتمردين الالتزام و الكاريزما في العملية الثورية" إلا أن ظهورها كنظرية و منهج قائم بحد ذاته كان على يد عالم التاريخ و السياسي جيمس ماكجريجور بيرنز (Mc Gregor Burns Jems) من خلال كتابه "القيادة" "Leadership" الذي قدم فيه شرحا مفصلا لمفهوم القيادة التحويلية تناول فيه جميع أفكاره حول القيادة.وقد تركزت نظرية بيرنز حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات و تحويلها لتصبح أكثر إنتاجية و تضمن العمليات التنظيمية المطلوبة، لأن العالم كما أكد بيرنز أصبح بحاجة ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة. وقد سعي "بيرنز" إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها أن يربط بين أدوار القيادة و التابعين، فهو يعتقد أن القادة هم الأشخاص الذين يستطعون الوصول الدوافع الكامنة و الظاهرة لدى المرؤوسين التابعين لهم لتحقيق أهداف القادة و المرؤوسين جميعا.[1]

[1] حمدود الزوبير،كماسي الحاج،**دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي**، دراسة حالة مؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز،مذكرة ماستر، ،كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة ،2020/2019، ص7.

وقد شهد مفهوم القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات العديد من العلماء والباحثين، حيث أضاف Bass إلى القيادة التحويلية إضافة أكثر عمقا، واعتبر أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم و المبادئ مثل الحرية والعدالة والمساواة، واعتبر أن السلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، وهذه القيم سماها القيم الداخلية، بعد ذلك قام بتطوير مفهوم القيادة التحويلية من خلال إضافة أربعة أبعاد واعتبرها المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية وهي: الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الشخصية،ثم توالت الدراسات أكثر لقياس مدى تطبيق القادة في المؤسسات لما فيهم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها، فقدم Bass مع Avolio سنة 1993 نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية و يتمثل في استبيان لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، عرفت تلك الاستبانة باسم المقاييس المتعددة لأبعاد القيادةMLQ واستخدم العديد من الباحثين هذه المقاييس في دراستهم العلمية لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات.[1]

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

1- ورد مفهوم التحويل على لسان العرب على النحو التالي:"حول بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، و التحول عن الشيء، زال عنه إلى غيره و تحول من موضع إلى موضع و حال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين: يكون تغييرا، و يكون تحولا.[2]

2- اصطلاحا:لم يتفق الباحثون عن تعريف موحد للقيادة التحويلية، ويعود ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة للإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعريفات من بينها:

- عرفها بيرنز (Burns) بأنها:"نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة و الظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود"، حسب هذا التعريف تبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة يريد

[1] سلمى معمري، **أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين**، دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات، تقرت، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية و علوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ،2020/2019، ص18،

[2] أوشن بوزيد، سالم لخظر،**القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة**، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد، العدد17،جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2015،ص41.

القائم من خلاله إشباع حاجات و رغبات الأفراد و ذلك لاستثمار طاقاتهم انطلاقا من التعرف على متطلباتهم الضمنية و الظاهرية من أجل تغييرها.[1]

- ويعرفها كوجر (Konger) بأنها: تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة". [2]
- وتعرف أيضا: " تلك القيادة التي تعمل على تغيير وضع المؤسسة و العاملين فيها عبر رؤية مستقبلية للمؤسسة،والتوظيف الفاعل للموارد البشرية و المادية المتاحة لها، و تطوير قدرات العاملين، بالرفع من معارفهم و مهاراتهم، وتحفيزهم على العمل لصالح المؤسسة ولتحقيق أهدافها، وتحويل اهتماماتهم من العمل لمصالحهم الشخصية إلى العمل للمصلحة الجماعية".[3]
- ويرى Bass بأنها: "القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة و المؤسسة، فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أكثر مما هو متوقع منهم وذلك عن طريق تنشيط الحاجات العليا لديهم مثل الطموح والتوقعات".[4]
- وتعرف القيادة التحويلية بأنها: عملية تغيير طرائق تفكير المرؤوسين جذريا وبذلك هم يتوحدون للقيام بانجاز أهداف مشتركة،وعمل أكثر مما هو متوقع، كما تعني القيادة التحويلية "مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل".[5]

---

[1] سلمى معمري، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] سلمى معمري، مرجع سبق ذكره، ص18.

[3] بوخناف نسيم، بوعجل مسعود، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي**، دراسة حالة مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط، جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد الصديق بن يحي،جيجل، 2020/2019، ص ص5-6.

[4] سيد محمد جاب الرب، **القيادة الإستراتيجية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2012، ص119.

[5] بيزقراري عيلة،مجنح عتيقة، **أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية**، ،دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة، مجلة العلوم الإدارية و المالية ، المجلد01، العدد01، جامعة حمه لخضر، الوادي،2017، ص378.

- حيث عرفها كركلاند (Karkland) بأنها: "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة."[1]
- أما ترافينو (Trafino) فعرفها على أنها:"تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل."[2]
- أما (كولفن،1999) فقد عرفها على أنها الفكرة التي تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، وتعمل لخدمة التغيير.[3]

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي يرتكز على قدرة القائد على إحداث تغيير جوهري في اتجاهات وسلوكيات العاملين من خلال بناء رؤية مستقبلية مشتركة، وإلهامهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادة الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة المعاصرة، نظرا لدورها في إحداث التغيير التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي وقد سعي العديد من الباحثين إلى تحديد أبعاد هذا النمط القيادي و بلورتها في إطار نظري متكامل يفسر آليات تأثير القائد في المرؤوسين.وانطلاقا من ذلك سيتم في هذا المطلب التطرق إلى الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية.

أولا:التأثير المثالي: وسمي بالتأثير المثالي أو الكاريزما، ويعبر هذا البعد الجانب العاطفي للقيادة، ويقصد بالتأثير المثالي للقائد عندما يصبح بمثابة قدوة بالنسبة للأعضاء ويقوم الأعضاء بالتعرف على القادة ومحاولة الاقتداء بهمفي كثير من الأحيان، وفي الغالب القادة يمتازون بسلوك أخلاق عالي جدا، ومن خلال هذه الأخلاق يمكن الاعتماد عليهم من أجل القيام بالأشياء بالشكل الصحي، وتكون هناك ثقة كبيرة واحترام من الأعضاء للقائد،

[1] بيزقاري عيلة،مجنح عتيقة،مرجع أعلاه، ص378.

[2] بومنير أمال، مرجع سبق ذكره،ص18.

[3] سعيد بن علي بن راشد النظيري،**القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية،عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية،عمان،2021، ص11.

حيث يقوم القادة بتوضيح الرؤية لأتباعهم و يحسونهم بالمهمة التي يجب تأديتها،ويمكن قياس بعد التأثير من خلال عنصرين هما:[1]

أ-عنصر السمات: و يدلي به الأعضاء من خلال تصوراتهم لقادتهم،

ب-عنصر السلوكي:و الذي يدلي به الأعضاء من خلال ملاحظتهم لسلوك قادتهم.

حيث يوفر التأثير المثالي الرؤية و الشعور بالمهمة و يغرس في الأفراد الفخر، و يكسب الاحترام و الثقة.

ثانيا:التحفيز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية: يركز هذا العامل على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، ويحدث التحفيز الإلهامي عندما يتصف القائد التحويلي بطرق تشجيع الأفراد المحيطين به، وتثير فيهم حب التحدي، بالإضافة إلى أن التحفيز الإلهامي هو نتيجة قدرة القائد التحويلي على تزويد الأتباع بصورة واضحة للأهداف العامة للمؤسسة، وتشجيعهم وتولد عندهم الرغبة في العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

ثالثا:الاستثارة الفكرية: يقوم القائد التحويلي على توسيع مدارك العاملين، فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول إلى الإبداع والابتكار، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم،ولتشجيعهم على طرح المزيد من الأفكار الجديدة ، والتي تساعدهم في إنجاز مهامهم، وعلى القائد أيضا أن يكون محفزا لهذا الإبداع و الابتكار،فالقادة التحويليين يحفزون جهود مرؤوسيهم لتكون جهودا إبداعية من خلال تساؤلات افتراضية، ومن خلال إعادة صياغة المشاكل والأوضاع القديمة، وتناولها بطرق جديدة، وبالتالي فهي تشجع الإبداع من خلال تشجيع جهود العاملين الفردية، لتقدم أفكار جديدة، وتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي يكونوا على دراية وإحاطة بها، ولا يوجد نقد عام لأخطاء الأفراد العاملين عند تجربتهم لطرق جديدة، بسبب أنها مختلفة مع أفكار القادة وذكر جانداقي وآخرون بأنه وبشكل عام تتكون الاستثارة العقلية من عملية البحث عن وجهات نظر مختلفة بهدف حل

[1] عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي، **واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر**، دراسة حالة مديرية التربية الأغواط، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، المجلد05، العدد01، جامعة الأغواط ،2019، ص70.

[2] عبد الرحمان سيار، **القيادة الفعالة**، دار الوفاء لدنيا النشر و الطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014، ص183.

المشكلات، حيث يتم النظر إلى المشكلة من وجهات نظر مختلفة، والعمل على استخدام التفكير غير التقليدي لحل المشاكل التقليدية، والتشجيع على طرح الأفكار الحديثة.[1]

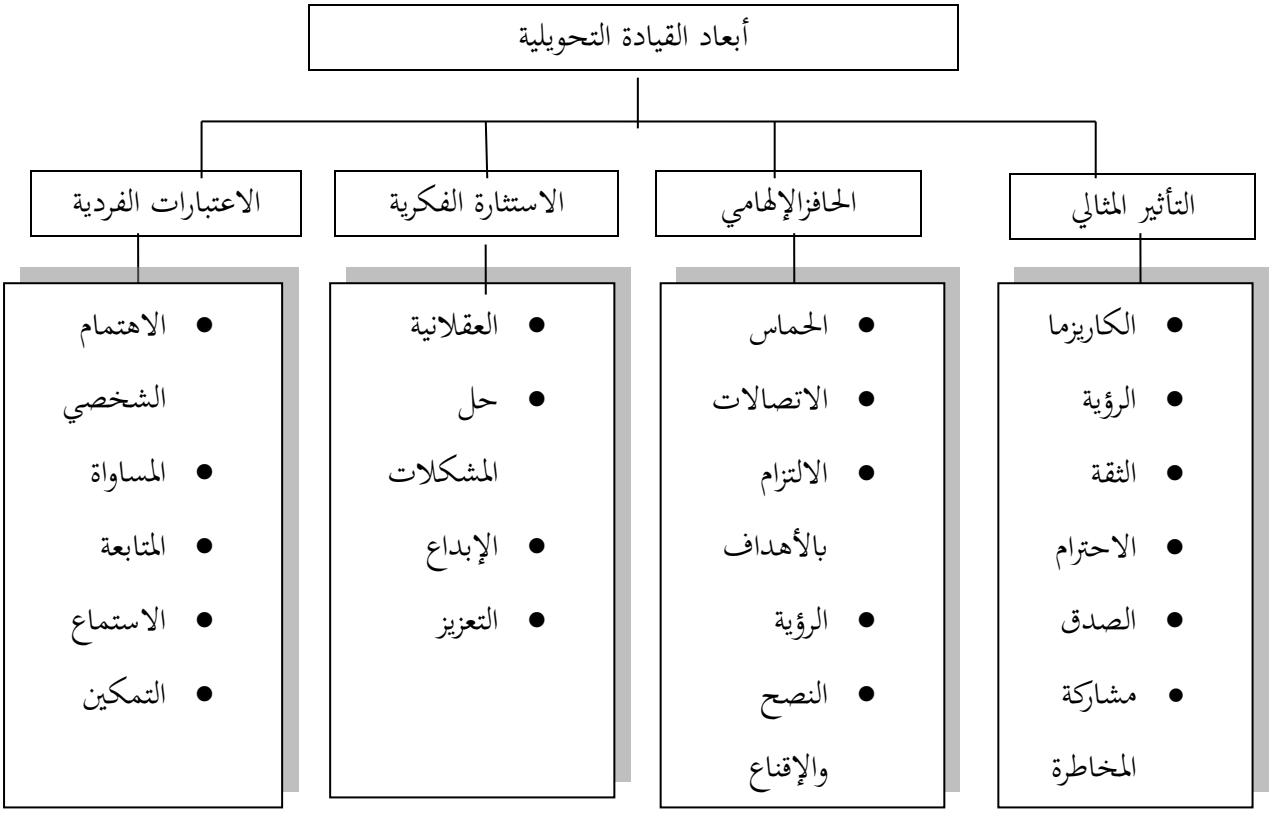
رابعا: الاعتبارات الفردية: يعطي القائد اهتماما خاص بحاجات كل فرد للإنجاز والنمو عن طريق العمل كمدرب و مرشد للعاملين، ويتم تنمية العاملين إلى مستويات أعلى من الإمكانيات،كما يعتبر القائد مستمعا جيدا للآخرين ويعمل على مراعاة مشاعر العاملين من خلال خلق فرص جديدة للتعلم مع توفير مناخ داعم للتعلم، كما يتم الاعتراف بالفروقات الفردية بين العاملين ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم، فعلى سبيل المثال يتلقى بعض الأفراد التشجيع والبعض الأخر يحتاجون إلى المزيد من الاستقلالية وهكذا،ويتعامل القائد مع العاملين كأشخاص وليس كموظفين، ويفوض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، ويراقب المهام المفوضة للتعرف ماإذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه وإرشاد وليس تصيدا للأخطاء والهفوات.[2]

والشكل التالي يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

[1] محمد فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، بدون دار النشر، بدون طبعة، الدمام، السعودية، 2021، ص18.

[2] هدى حسن يحي العلفي،**القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،القاهرة،مصر، 2024، ص26.

الشكل رقم(1-1): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية



المصدر: محمد فوزي الغامدي، **القيادة التحويلية**، بدون دار النشر، بدون طبعة، الدمام، السعودية، 2021، ص19

المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية و التحديات التي تواجهها

أولا: أهمية القيادة التحويلية

تتمتع القيادة التحويلية بأهمية كبيرة وضرورية حيث تلقت اهتمام كبير من قبل عديد من الباحثين منذ ثمانينات القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل أكسبتها قوة وأهمية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في العوامل التالية: [1]

- ❖ تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض سلطات مهمة و تمكين الأفراد، و تعمل على تطوير مهاراتهم و تعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات و فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا،
- ❖ إنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.

[1] الحاج قويدر سفيان الحاج قويدر أسامة، **واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الجزائر للأنابيب "ALFA pipe"**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر،2018/2017،ص ص35-36.

- ❖ تساعد القيادة التحويلية في وضع معايير الأداء للمؤسسة، ضمن تنسيق متكامل و مترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفعالة للمتغيرات الداخلية و الخارجية، و تضع قيما للمنظمة و تدعمها و تحدث تغيرات في ثقافتها و معتقداتها.
- ❖ إن القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية، ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي جدوى.
- ❖ القيادة التحويلية يمكن أن تكون في أي مؤسسة في مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

ثانيا:: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

فرض التقدم العلمي والتطور التكنولوجي تحديات أمام القيادة التحويلية والتي وجب على القادة التحويليون مواجهتها بعقل راجح وتقدير سديد، وتتمثل هذه التحديات في:[1]

1) **المنافسة:** يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل مؤسسات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا فالقادة التحوليونمن أجل التغلب على تحد المنافسة يعملون على الاحتفاظ بموقع المؤسسة في السوق وتنميته وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات،وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز و التفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
2) **العولمة:** أدى التطور المتسارع في التكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى جعل العالم أشبه بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات، والمعاملات المالية، التجارية، السياسية، الاقتصادية، العسكرية، والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية التحويلية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت.

[1] طهراوي حياة، مرجع سبق ذكره، ،ص41.

3) **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، ولذا تقوم القيادات العالمية التحويلية بالبحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، بخلاف استخدام المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة وعدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4) **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، فأصبحت الجودة سلاحا مفضلا على المستوى العالمي وخاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. ولقد أصبحت الجودة –أيضا– هدفا لكل المؤسسات، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة.[1]

5) **التحديات التكنولوجية:** تشكل التحديات التكنولوجية ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر،وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآليات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، تخفيض التكلفة، وزيادة الجودة.إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلف، وإحلال العمالة الماهرة، وتطوير المنتجات من خلال ابتكار أفكار حديثة، ويبقى تحدي التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية وعلى تكامل المشروع.[2]

6) **اتخاذ القرار في عالم متغير:**إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحالة لا يتوقف فقط في اتخاذ القرار وإنما–أيضا–على مدى توافق القرار مع

[1] قاسيمي رمضان، مرجع سبق ذكره، ص37.

[2] قاسيمي رمضان، مرجع أعلاه، ص 38.

توجيهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.[1]

[1]قاسمي رمضان، مرجع سبق ذكره، ص38.

المبحث الثالث: القائد التحويلي

يعد القائد التحويلي من المفاهيم الحديثة في مجال القيادة الإدارية، حيث يرتكز على إحداث تغيير ايجابي في سلوك الأفراد وأداء المؤسسات من خلال الإلهام والتحفيز وبناء رؤية مشتركة.من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم وسمات القائد التحويلي بالإضافة إلى أنواعه ومهاراته ومعرفة الفرق بينه و بين القائد العادي.

المطلب الأول: مفهوم وسمات القائد التحويلي

يشير مفهوم القائد التحويلي إلى ذلك النمط القيادي القادر على إحداث تغيير ايجابي في الإفراد و يتميز هذا القائد بسمات أساسية لما يعزز تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفي هذا المطلب سنحاول تقديم بعض مفاهيم التي قدمها المفكرين للقائد التحويلي و تبيين سماته الأساسية.

أولا: مفهوم القائد التحويلي

تعريف القائد التحويلي من التعاريف التي لم يتفق عليها المفكرين الإداريين، ولهذا سنستعرض بعض التعريفات المقدمة للقائد التحويلي:

- وفقا للعالم **باس** إن القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يتوقعوا بأن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها،وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.[1]
- كما يعرفه **الهواري** بأنه "الشخص الذي يرفع من مستوى التابعين من الانجاز و التنمية الذاتية،وهو الذي يروج في الوقت ذاته لعملية تنمية وتطوير المؤسسات".[2]
- كما يرى (حسن إبراهيم بلوط) القائد التحويلي على أنه "القائد الكاريزمي الذي يحمس ويلهم أتباعه ويوجه انتباههم باتجاه معدلات الأداء المرتفعة، فهؤلاء القادة هم بامتياز "واضعو الرؤى" أو "مستثيرو الدوافع" الذي يرفع من ثقة الأتباع للقبول بالتحديات ومتطلبات العمل".[3]

[1]طهراوي حياة، مرجع سبق ذكره، ص45

[2]طهراوي حياة، مرجع سبق ذكره، ص45

[3]قاسمي رمضان، مرجع يبق ذكره، ص44.

- وأما (J.Morgan) وصف القائد على أنه "شخص لديه القدرة على رؤية أن شيئا ما يمكن أن يكون أفضل مما هو عليه الآن، وهو قادر على حشد الناس للتحرك نحو تلك الرؤية ويمكنه وضع خطة لخلق تلك الرؤية وجعلها حقيقية.[1]

يمكن تقديم تعريف للقائد التحويلي من خلال التعريفات السابقة على أنه ذلك القائد الذي لديه تأثير كبير على مرؤوسيه، فهو له القدرة على استثارة و تشويق المرؤوسين ليضحوا بمصلحتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة ككل.

ثانيا: سمات القائد التحويلي

تتمثل سمات القائد التحويلي فيمايلي:[2]

1- له رؤية مستقبلية: فهو يقدم رؤية مشتركة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المؤسسة مستقبلا و كيف تبلغه.

2- متمكن في الاتصال: فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، وفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية، لهذا فهو يستخدم في حديثه رموزا مثيرة وتشبيهات مجازية، ومتغيرات أو مصطلحات جديدة.

3- المصداقية: فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة و استقامة القائد التحويلي لدرجة أن البعض قد يضحي بالكثير في سبيل إتباعهم لرسالة و رؤية القائد الجذاب.

4- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة و الثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام ومعايير أداء مناسبة في مستوى قدراتهم، و هكذا يوزع في تابعيه صورة لإدراك الذات، وعندما ينجحون يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أكثر صعوبة.

[1] عمر حاجيج، سلمى بوشيبان، **فعالية القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال**، دراسة مقارنة بين مؤسستين بالمدية،مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدية، الجزائر،2020/1019، ص15.

[2] بومنير منال، بن عيسى شهرازاد ،مرجع سبق ذكره، ص25.

يتسم القادة التحويليون بالوضوح فيما يتعلق بالقيم والمعتقدات التي يعملون بها، ومعاييرهم مفهومة للجميع، وسلوكهم متسق مع قيمهم.[1]

المطلب الثاني: مهارات القائد التحويلي

يؤدي القادة التحوليين دورا محوريا في صياغة القيم والأهداف، وهذا يتطلب منهم امتلاك بعض المهارات التحويلية التي تمكنهم من التأثير بالعاملين في المؤسسة، وهذه المهارات تتمثل في:[2]

- ✓ القدرة على تحديد الأهداف المهمة وتشجيع العاملين وتمكنهم من انجاز هذه الأهداف، والبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار،
- ✓ مساعدة المرؤوسين على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، وجعلهم أكثر تفاؤلا وميلا للتغلب عليها،
- ✓ القدرة على التعلم عند المؤسسة والتطوير الذاتي عند العاملين، والقدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم،
- ✓ تشجيع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق والترويج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء و المرؤوسين،
- ✓ تحديد الأهداف بوضوح، وإعطاء العاملين قدرا من الحرية والاستقلالية في تحقيقها وتهيئة مهام تمثل تحديا، وتغرس بالعاملين الاستمتاع بشعور الانجاز والتقدم الوظيفي،
- ✓ يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع مجهوده وقدراته، ومنظمة لقدر من التحدي المحبب،
- ✓ توفير مهارات والتسهيلات وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة، والقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها،
- ✓ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.

---

[1] Salem lakhder, The Transformational Leadership and it relation to the organizational climate within some of the employees of the directorate of youth and sports of the state of Msila, Journal of sport creativity, vol 09, n01,2018, P205.

[2] ميسون طعيمه، عطا الله حداد، **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين**،مجلة العلوم التربوية والنفسية،المجلد6،العدد7، وزارة التربية والتعليم، الأردن، 2022،ص33.

المطلب الثالث: أنواع القائد التحويلي

قام بيرنز (Burns) بالتفرقة بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين سنحاول التعرف عليهم من خلال مطلبنا هذا وهما:[1]

1- القائد التحويلي المصلح:

و هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحديثة الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ، و القيم الخاصة بالمؤسسة، ولكي يكون القائد مصلحا فإنه لا يحتاج إلى السير فقط بالتدريج ولكن يحتاج إلى أن يكون لديه رغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاءوالأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.

قد لا يستطيع القائد المصلح تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها.

2- القائد التحويلي الثوري:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المؤسسة، فهو يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.ولكي ينجح القائد التحويلي الثوري في إحداث التغيير لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص وهي:

- ✓ أن يكرس نفسه تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت،
- ✓ أن يخاطب حاجات الجماهير ورغباتهم وطموحاتهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة،
- ✓ أن تتضمن عملياته رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

[1] بوغناف نسيم، بوعجل مسعود، مرجع سبق ذكره،،ص18.

وهناك من يصنف القائد التحويلي العقلاني ضمن أنواع القادة التحويليين ويمكن تعريفه كالتالي:[1]

3-القائد التحويلي العقلاني:

مصطلح العقلاني يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، كما يتناول بشكل نقدي قيما وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة.

والقائد التحويلي العقلاني هو الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم، وهو الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار و نظريات جديدة، و يعد القائد العقلاني قائدا تحويليا لأنه يؤدي إلى الأفكار و الفلسفة.

ويمكن القول أن القادة التحويليين بالرغم من اختلاف أنواعهم إلا أن هدفهم واحد ألا وهو إحداث التغيير في المؤسسة أو المجتمع سواء كان جذريا في المبادئ والقيم التي تحكم المؤسسة أو إحداث تعديل في الاتجاهات الحديثة الحالية للأعضاء.

[1] بوغناف نسيم،بوعجل مسعود،مرجع سبق ذكره،ص ص18-19.

المطلب الرابع: الفرق بين القائد التحويلي و القائد العادي

الجدول التالي يمثل الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي.

الجدول(1-3): الفرق بين القائد التحويلي و لقائد العادي

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب في البقاء كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
الأهداف المستقبلية	ينبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
الثقة بالآخرين	عدمالرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.	خبرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليد في أساليب العمل.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
التحسس البيئي	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
وضوح الأهداف	ضعف الوضوح في الوضع الأهداف و عدم استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية والتأثيرية.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الأداء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.

المصدر: سهيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004،ص ص30-31..

نلاحظ مما سبق بأن القائد التحويلي يغير المؤسسة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤيا والمناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤيا وهذا يتم عن طريق تحفيز الجماعة فهو أي قائد الجماعة يساهم في تحديد حاجاتهم والحاجات التنظيمية الخاصة بإجراء التغيرات المناسبة وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المؤسسة، لغرض الكشف عن خطط وتوجيهات المنافسين من جهة وللتعلم منهم من جهة أخرى. لذلك فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه و بين أعضاء الجماعة، وهذه الرؤية تؤدي إلى زيادة الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة و المؤسسة التي ينتمون لها.[1]

إن القائد الملهم (التحويلي) يمكنه تغيير وتشكيل الفرق، ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في انجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها.

[1] سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص32/31.

خلاصة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن القيادة تمثل حجر الأساس في بناء المؤسسات المعاصرة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لما لها من تأثير مباشر في سلوك وفاعلية الأداء التنظيمي،وقد سمح التناول النظري لمفهوم القيادة بإبراز تطور هذا المفهوم عبر الزمن، وصولا إلى بروز القيادة التحويلية كنموذج حديث يستجيب لمتطلبات البيئات التنظيمية المتغيرة والمتسمة بالتعقيد والمنافسة.

كما تبين أن القيادة التحويلية لا تقتصر في ممارسة السلطة الرسمية، بل تقوم على إحداث تحول جوهري في قيم واتجاهات المرؤوسين، من خلال التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويعد القائد التحويلي محور هذه العملية، إذ يتجاوز في الإشراف التقليدي ليصبح مصدر إلهام ورؤية، وقوة دافعة نحو التميز والتجديد والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق، يمكن التأكيد أن القيادة التحويلية تمثل مدخلا استراتيجيا لتعزيز قدرات المؤسسة وتحسين مخرجاتها، لاسيما في التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الانتقال إلى دراسة أحد أهم النتائج المترتبة عن تبني هذا النمط القيادي، وهو الأداء المتميز.

وعليه سنتطرق في الفصل الثاني إلى ماهية الأداء المتميز، تمهيدا للبحث عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز داخل المؤسسة. وذلك بما يخدم الإشكالية العامة للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز

تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي فرض على المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب منها تحسين أساليب إدارتها وتطوير قدراتها التنافسية من أجل الاستمرار والبقاء في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير المستمر. في ظل هذه التغيرات لم يعد الأداء بالمفهوم التقليدي كافيا لضمان نجاح المؤسسات، بل أصبح التوجه نحو الأداء المتميز أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق والريادة.

ويعد الأداء المتميز من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متفوقة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في مختلف أنشطتها.

كما تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تبني مجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية التي من شأنها دعم تحقيق الأداء المتميز، حيث تلعب القيادة دورا محوريا في توجيه الجهود التنظيمية وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وفي هذا السياق برزت القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة،التي تسهم في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسة، من خلال التأثير على سلوك الأفراد و تنمية قدراتهم و تحفيزهم على الإبداع و الابتكار مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء وتحقيق الأداء المتميز.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى تناول مفهوم الأداء المتميز من خلال عر أهم تعريفاته والأسباب الداعمة له، إضافة إلى إبراز مجالات تحقيقه، وكذا أهم النماذج والمعايير المعتمدة في قياسه داخل المؤسسات وذلك تمهيدا لفهم العلاقة بينه وبين القيادة التحويلية ودور هذه الأخيرة في تحقيق الأداء المتميز.

المبحث الأول: ماهية الأداء المتميز

يعد التميز في الأداء من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستمرارية في ظل بيئة تنافسية متغيرة، إذ يعكس قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها بفعالية.

المطلب الأول:مفهوم الأداء المتميز

يحضى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة من طرف الباحثين والمفكريين والممارسين من طرف الإدارة، لأنه من أهم المواضيع الحديثة في مجال التميز، ويجدر الإشارة إلى أن المؤسسات في ظل البيئة التنافسية أصبحت تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في أدائها و من هنا برز مفهوم الأداء المتميز

وقبل التطرق إلى تعريف الأداء المتميز نبدأ أولا بتعريف الأداء والتميز كل على حدة ومن خلال هذين المفهومين يتضح الإطار العام لمفهوم الأداء المتميز.

أولا:تعريف الأداء

فيما يلي بعض التعريفات التي تناولت مصطلح الأداء:

في بداية إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من خلال الكلمة الإنجليزية(To Performe)وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من الكلمة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.[1]

- تعريف الأداء حسب (P.Druker) ينظر "دراكر" إلى الأداء أنه:"قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال."[2]
- و يعرف (Ph.lorrino) الأداء هو الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (v) ومجموع القيم المستهلكة (Ci) وهي تكاليف مختلفة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى وتعتبر مراكز ربح، فهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر

[1]مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص15.

[2]مصطفى يوسف، **مرجع أعلاه، ص17.**

عوائد، وتسهم بهامش ربح في الأداء الكلي للمؤسسة." إذ يمكن أن نترجم ماجاء في هذا التعريف في المعادلة التالية:[1]

الأداء الكلي للمؤسسة =هامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة

- كما أشار كيراكيم Kherakhem إلى أن الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.[2]
- كما عرفه Miller et Bromily الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[3]
- ومن المفاهيم المتعلقة بالأداء مفهوم الإنتاجية حيث يمكن تعريف الأداء الإنتاجي أنه مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى تحقيقها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة، وتخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال استغلال مواردها (البشرية المادية والمالية).[4]
- وحسب المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.[5]
- وينظر إلى الأداء على أنه" مقياس موضعي لفعالية و/أو كفاءة فعل ما" وهو تعريف يركز على تحقيق الأهداف (الفعالية) باستخدام الوسائل المتاحة(الكفاءة).[6]
- نلاحظ بأن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ونقصد بها الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية.[7]

يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق الفرد أو المؤسسة للأهداف المسطرة مسبقا، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يعكس الكفاءة والفعالية في الإنجاز.

---

[1] مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص17.

[2] إبراهيم محمد محاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي**، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص104.

[3] فلاح الحسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص231.

[4] مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص21.

[5] مصطفى يوسف، مرجع أعلاه، ص20.

[6] BoustilZehira, Le performance de l entreprise; concepts et indicateurs de mesure, Revue d études et de recherche social, vol 10,n 03,2022,P260.

[7] إبراهيم محمد محاسنة، مرجع أعلاه،ص ص :104-105.

ثانيا: تعريف التميز

بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع الثمانينات لقرن العشرون عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت وترمان عام 1982 كتابهما المشهور بالبحث عن التميز "In search of excellence" والذي جاء طردة فعل لتميز الشركات اليابانية على نظيرتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي وقد أشار الكاتبان أنه لا توجد مؤسسات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد مؤسسات تجاهد من أجل تحقيق التميز.[1]

- و التميز يعني الريادة والإبداع من خلال تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي الزبائن والمساهمين والموظفين.[2]
- التميز هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالة من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة في المؤسسة.[3]
- التميز يعني الابتكار وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو يبني شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجياتها عن طريق الابتكار. وهو كذلك تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار)، كما يعرف أيضا بأنه التخلي المنظم عن القديم، وقدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد.[4]
- ويعرف كذلك أنه حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة.[5]
- وحسب إرشادات الاتحاد الأوروبي لعام 1999م يعرف التميز هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، والتي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل هذه

---

[1] لحسن عبد الله باشورة، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني، **التميز المؤسسي**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص35.

[2] أسامة خيري، **التميز التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص37.

[3] صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميز**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص25.

[4] هاشم حمدي رضا، **التميز الإداري في منظمات الأعمال**، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص13.

[5] علي سلمى، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص80.

المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج، والتوجه بالعميل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق ، وتطوير ومشاركة الأفراد والتعليم.[1]

- ويرى Edward Deming أنالتميز يعكس القدرة على اتخاذ أفضل القرارات وإجراء التقييم الذاتي الذي يساهم في التحسين المستمر.[2]
- التميز لا يعني عدم الفشل أبدا، بل هناك إخفاقات يحولها المتميزون إلى انجازات.[3]

ثالثا: تعريف الأداء المتميز

- ينظر له بأنه الأداء القائم على الاستفادة من قدرات ومهارات ومعارف الموظفين، بشكل يحقق أعلى مستويات الانجاز في العمل.[4]
- كما يقصد بالأداء المتميز أيضا قدرة الفرد على انجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها عن نفسه وعن الآخرين، فهو درجة عالية من الجودة. أما Dingle فاعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة.[5]
- أما (Nicole) فعرف الأداء المتميز على أنه القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثمن موارد المؤسسة و هم الأفراد من أجل تحقيق نتائج مستدامة.[6]
- الأداء المتميز هو القدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف.[7]
- كما عرفه (Evans) بأنه الأداء الذي يمتاز بعدة خصائص هي المرونة والإبداع والمشاركة بالمعرفة والمهارات والتوافق مع التوجيهات التنظيمية والتركيز على الزبون والاستجابة السريعة التي تطرأ على

---

[1] لحسن عبد الله باشورة وآخرون، مرجع أعلاه، ص37.

[2] Saalsoumia, Les condition de l excellence administrative dans les organisations des affaire, Revue finance and Business Economics, vol 07, n01,2023,p319.

[3] صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره،ص26.

[4] فاطمة بن سلمان، سمية قداش، **أثر روحانية العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر – كوبا (ورقلة)**، مجلة دفاتر اقتصادية المجلد14، العدد01، 2023،ص907.

[5] شنافي نوال، **دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد13، جامعة بسكرة،2013،ص125.

[6] أكرم حسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، **عالم إدارة الأعمال**، دار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص97,

[7] أشرف أبو خيران،نانسي ونتيسي، **مستوى الأداء المتميز لدى العاملين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة**، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد05، العدد17، ص42.

الأعمال واحتياجات السوق. ومن خلال مفاهيم الأداء المتميز الذي تطرق إليها الكتاب الباحثون يمكن تلخيص النقاط التالية:[1]

- الأداء المتميز أحد مراحل الإبداع الذي يخلق قيمة للزبائن،
- الأداء المتميز يحقق المنفعة القصوى في أثمن موارد المؤسسة وهم الأفراد،
- أو هو القدرات والمهارات الفكرية التي يتمتع بها الأفراد،
- إنه الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحقق أعلى مستويات الأداء،
- هو التوافق مع التوجيهات التنظيمية والتركيز على الزبون والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

المطلب الثاني: المؤسسة المتميزة

المؤسسة المتميزة أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، حيث لم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بحجم أرباحها، بل بقدرتها على تحقيق التميز المؤسسي، فأصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب إدارية متطورة ترتكز على الجودة، الابتكار والتحسن المستمر، لذلك اعتماد المؤسسات على إدارة التميز ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها.

يعد مفهوم المؤسسة المتميزة من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التميز المؤسسي فقد عرفها Jhonwatson بأنها "دافع أساسي لنجاح الأعمال وجزءا أساسيا من تنفيذ إستراتيجية المؤسسة."[2]و يعني التميز المؤسسي البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمؤسسة بما يساهم بجعلها مؤسسة متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.[3]

نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغييرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من كل ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين المؤسسة وعاملين بها ومتعاملين معها.ولا يتوقف جهد

[1] أكرم حسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص:98،97.

[2] غانم هاجر، **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص100.

[3] سيد محمد جاب الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مطابع الدار الهندسية، بدون طبعة، السويس، مصر، 2013، ص115.

الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لابد من مواصلة المحافظة عليه وتحسينه، فالتميز لا يتحقق بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع أعضاء المؤسسة.[1]

وتعرف المؤسسة المتميزة على أنها "تلك المؤسسة التي تحقق ربحية مناسبة ونموا ملائما، أي توجد لديها علاقة تداخل وتفاعل بين الربحية والنمو، فهي تعمل على جذب زبائن جدد، وتقتنص زبائنها من المنافسين، وهي دائمة السعي نحو منتجات جديدة."[2]

كما يرى كل من "جيمس كوتر" و "جيري بوراس" أن المؤسسة المتميزة والتي أطلق عليها لقب المؤسسات الرائدة بقولهما " المؤسسات الرائد لا تسعى لإحداث التوازن بين الأجلين الطويل والقصير، وإنها تسعى إلى تحسين الأداء على المدى القصير، وتميزه على المدى الطويل، فالمؤسسات المتميزة لا تكتفي بإحداث التوازن بين الأمثلية وتحقيق الربح، وإنما تسعى لتكون في غاية الأمثلية والربح، كما أنها لا تكتفي بإحداث التوازن بين الحفاظ على أيديولوجية جوهرية والتمسك بها وبين التغيير، إنها يجب عليها أن تتفوق في كليهما."[3]

ويمكن القول أن المؤسسات تتميز عن غيرها في أمور كثيرة منها:[4]

- ✓ الموارد البشرية،
- ✓ الابتكار والإبداع الفني والإنتاجي،
- ✓ التميز التسويقي من حيث الانتشار والتوسع،
- ✓ التميز التكنولوجي من حيث الاستخدام الأمثل لشبكات الانترنيت والمعلومات وآلات وتقنيات الإنتاج الحديثة،
- ✓ التميز المعرفي ويعني الاستخدام الاقتصادي والاجتماعي للمعلومات وابتكارات العاملين،
- ✓ التميز المالي من حيث إدارة الأموال بكفاءة،
- ✓ التميز الاستراتيجي من حيث الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية وغيرها.

---

[1] لحسن باشورة وآخرون، مرجع سبق ذكره،ص ص:36-37.

[2] سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال،–دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية**– مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، ص 76.

[3] ولد شرشالي سمية، مرجع سبق ذكره، ص58.

[4] سيد محمد جاب الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مراجع إدارة الأعمال، بدون طبعة، 2013، ص ص:113-114.

وتتسم المؤسسات المتميزة بمجموعة من الخصائص من أبرزها:[1]

- **قبول الأعمال الصعبة:** إذ أن قبول الأعمال يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرض النمو والتعليم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- **توفر القيادة الكفوءة:** إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه،
- **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة لمواجهة الأزمات، ويسهم في تطوير مهارات المؤسسة وتعزيز تميزها،
- **الخبرة البعيدة عن العمل:**إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء،
- **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة عن الفرص التدريبية،
- **الدقة:** أي تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

المطلب الثالث:الأسباب الداعمة للتميز

يعد التميز في الأداء من أهم الأهداف التي تسعلا المؤسسات إليها المؤسسات، ويستند تحقيقه إلى مجموعة من الأسباب والعوامل الداعمة التي تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

وتتمثل الأسباب الداعمة للتميز فيما يلي كما يوضحه الشكل رقم (2،1):

التغير سريع وثابت:التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث،فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، "فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة" والسبب لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية. وهذه الأخيرة هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة، ولكونها نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة

[1]مصطفى يوسف، محمد طاهر الخلف، **إدارة المنظمات المتعلمة(الذكية)**، النشر ألفا للوثائق،الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر،2017، ص203.

والمعلومات عن السوق، أما حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة.[1]

حفظ المكان والمكانة: يساعد التميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، أما "المكان" فهو القدرات الذاتية المؤسسة ذاتها. فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، والنقطة الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المؤسسة ومن هذا المنطلق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكونا مهما هو "المراجعة الداخلية" باعتبارها شقا أساسيا عن عمليات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.[2]

ومن أهم أركان "المكان" أي داخل المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر الأساسية للتميز مايلي:[3]

- القوى البشرية،
- الثقافة التنظيمية،
- الهيكل التنظيمي،
- القيادات التنظيمية.

وعلى الجانب الآخر فإن "المكانة" تعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملين في نفس المجال أو الصناعة، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة.[4]

المنافسة بلا حدود: إن نمو الاقتصاد المفتوح وآليات السوق، ظهرت معها مفاهيم تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر. وكان من الطبيعي أن تطفو إلى السطح فكرة المنافسة وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلدان العالم نتيجة المحطات الفضائية، فما نشاهده الآن هو منافسة بلا حدود بين المحطات الإذاعية والتلفزيون المحلية والعالمية وذلك من خلال الأقمار الصناعية، إن حرية المشاهدة في اختيار

[1] ولد شرشالي سمية، **دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز،دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ومؤسسة Eniem بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016، ص67.

[2] عادل زيد، **الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2003، ص11.

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،بدون طبعة،القاهرة، مصر، 2004، ص173.

[4] عادل زيد، مرجع سبق ذكره، ص11.

الفضائية وسهولة الوصول إليها يضع عبئا على المحطات المحلية التي لا ترتقي بمستوى برامجها فنيا بما يتناسب مع وجود البرامج العالمية.بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود. وكل تلك الظروف أجبرت المؤسسات على ضرورة مواجهة نوعا جديدا من المنافسة: منافسة علاجها التميز في الأداء.[1]

تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتمنع على المنظمات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز على المؤسسات المنافسة، على أن التميز هو الذي يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الظاهرة كل من Wheelen and Hunger بقولهما أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري.[2]

تكنولوجيا المعلومات: إن ممارسات إدارة التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت المؤسسات إلكترونية في عالم إلكتروني، وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء...[3]

ويمكن تحديد أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسات الحديثة كمايلي:[4]

- زيادة قدرة المؤسسة على السيطرة على الوقت والمسافات،
- زيادة القدرة على توليد ونقل وتوزيع الطاقة،
- زيادة قدرة المؤسسة على تصميم موارد جديدة و تغير خواصها،
- زيادة قدرة المؤسسة على توفير الجهد البشري،
- زيادة القدرة على فهم الإنسان و سلوك الجماعات في المؤسسة.

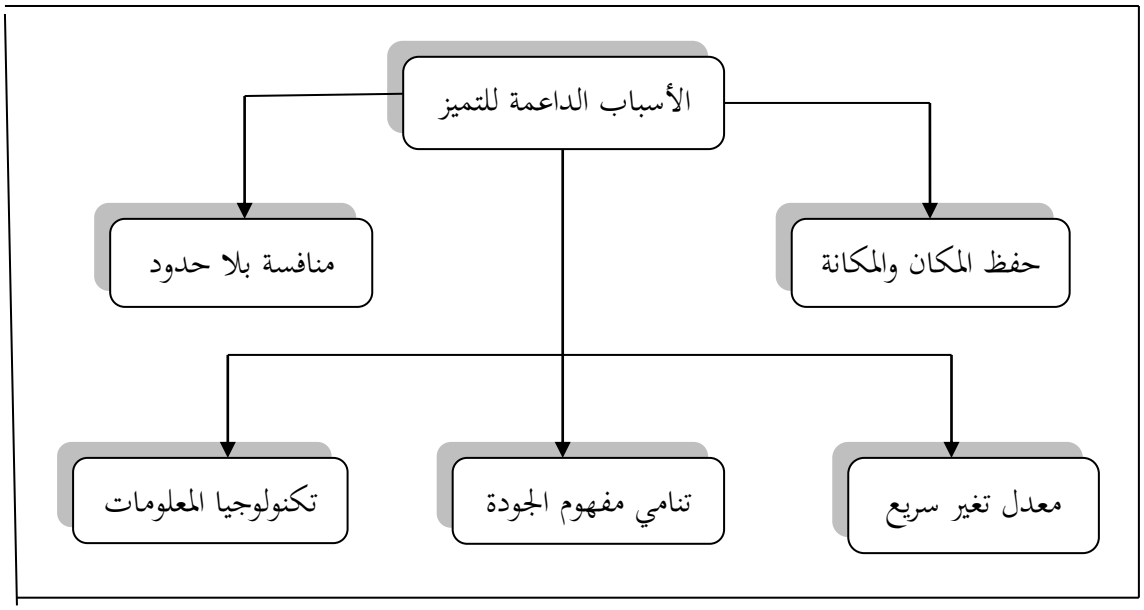
[1] راقي نذيرة، **أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية،دراسة قياسية**، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2018/2017،ص57.

[2] عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص14.

[3] بوصوار أمينة، العيدي خيرة، **دور التدريس الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز،دراسة استطلاعية حول واقع الإبداع في تحقيق الأداء المتميز**، مذكرة ماستر، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2017، ص59.

[4] بوصوار أمينة، العيدي خيرة، سبق ذكره، ص ص:60،59.

الشكل رقم (2-1) الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد، **الأداء التنظيمي الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص7.

المبحث الثاني:أساسيات الأداء المتميز

لم يعد الأداء العادي كافيا لضمان واستمرارية المؤسسات، بل وجب عليها التوجه للأداء المتميز لضمان مكانتها، ويتحقق هذا التميز من خلال الاعتماد على مجالات حيوية تعزز الأداء، وتبني نماذج تنظيمية موجهة نحوه، كما ترتبط بجوانب محددة تخضع للتقييم مع استخدام مؤشرات لقياس الأداء.

المطلب الأول: مجالات تحقيق الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المؤسسات، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متفوقة بشكل مستدام، ويتطلب ذلك تبني رؤية شاملة ترتكز على تطوير مختلف مجالات العمل داخل المؤسسة وفيما يلي سنعرض أهم هذه المجالات التي يمكن أن تتميز من خلالها المؤسسات:

أولا: التميز من خلال القيادة:

للقيادة تأثير مباشر على التميز التنظيمي، وذلك من خلال تثمينها لقدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وكذلك بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، خاصة إذا اتبعت إستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.[1]أي أنها تساعد على التميز والتفوق لدى العاملين في أي مؤسسة حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار والتفوق والذي بدوره يعمل على تقدم المؤسسة وازدهارها.[2]

فنظام اللامركزية في العمل داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، كما أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء والنواحي النقص والقصور ويدرك المشكلات.[3]

[1] محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص206.

[2] رضا إبراهيم المليجي،**إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق**، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة،الطلعة الأولى، 2012،ص33.

[3] رضا إبراهيم المليجي، مرجع أعلاه،ص28.

وهناك بعض مفاتيح لقيادة المتميزة في المؤسسات وهي: التحديد الدقيق للرؤية، والتحديد الدقيق للأهداف التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية ووضع نظام ثقافي للمؤسسة، وبناء شبكات رفيعة المستوى داخل المؤسسة، والحوافز للأفراد والجماعات، وتشكيل فرق العمل، ودعم ومساندة الأعمال التي تقوم بها الأعضاء، ومنح العاملين السلطة الكاملة لحل مشاكلهم، والتفويض،إنشاء قوات معلوماتية فاعلة، والتدريب وتقديم الاستشارات اللازمة والإشراف على سير العمل.[1]

ثانيا: التميز من خلال الموارد البشرية

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.[2] وتميز الموارد البشرية ناتج عن اكتساب المعرفة ومشاركتها الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أداء متميز لاسيما بتوفير المهارات كالتواصل والحوار.[3]

فإن كنا نعيش اليوم "ثورة القدرات والأحلام" فإن موقع وظيفة الموارد البشرية يكون بالفعل استراتيجي لأن الميزة التنافسية المستدامة مبنية على الشكل الوحيد لرأس المال النادر وغير قابل للتقليد ألا وهو الرأس المال البشري وما تبقى يمكن أخذه أو شراءه أو نقله، المورد البشري هو عنصر استراتيجي هام في عملية إحياء و بعث المؤسسة والاقتصاد ككل.[4]

وهناك خصائص للموارد البشرية التي تحقق الأداء المتميز نذكر منها:[5]

- القدرة على العمل الجماعي في فريق،

---

[1] رضا إبراهيم المليجي،مرجع أعلاه، ص34.

[2] خولة زياني، إيمان رمضان، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة المؤسسة المينائية العاملة بولاية سكيكدة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد08، العدد 1، 2021،ص174.

[3] خداوج ربيح، قبطان شوقي، **تطبيقإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد6، العدد1، ص217.

[4] راقي نذيرة، مرجع سبق ذكره، ص100.

[5] سحنوني مصطفى، دنيبري لطفي، **استراتيجية الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز**، مجلة آفاق علمية، المجلد14،العدد02، ص ص:802،801.

- امتلاك قدرات إبداعية،
- روح المبادرة،
- الالتزام،
- التحكم في التكنولوجيا،
- القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

ثالثا: التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر، من خلال ثلاثة مبادئ هي: رضا العميل، التحسين المستمر والعمل الجماعي وذلك من خلال تحقيق أداء متميز.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق.[1]كما أنها ترتكز على التحسين المستمر للجودة وضرورة إشراك العاملين عن طريق تكوين وتدريب فرق العمل، وهذا بهدف تنمية مهارات وقدرات المشتركين، مع ضرورة توفير قنوات اتصال فعالة تسمح بالتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية.[2]

وهناك دراسة مشهورة قام بها waterman and peter في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المؤسسات الأكثر، تميزا توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المؤسسات والأكثر تميزا ونجاحا هي المؤسسات التي تركز على الجودة الشاملة حيث أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية والربحية للمؤسسة من خلال زيادة الحصة السوقية والتمايز.[3]

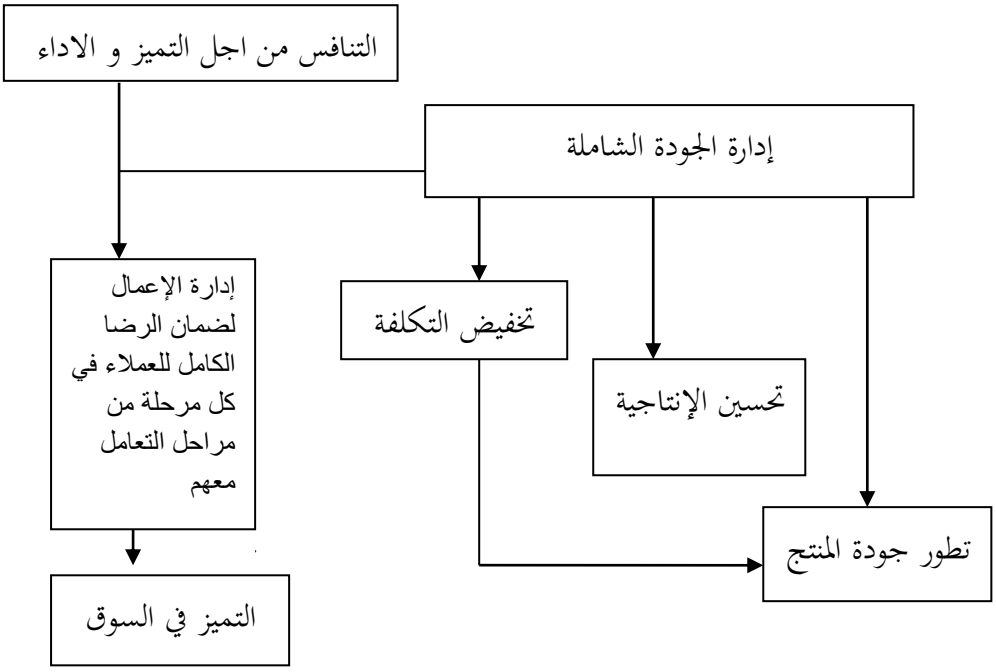
ولتوضيح كيفية التميز في الأداء من خلال تطبيق منهجية الجودة الشاملة نستعين بالشكل التالي:

[1] بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة، مجلة الباحث، العدد05، 2007،ص70.

[2] تومي عبد الرحمان،الربيعبوعريوة، **إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة**، مجلة دراسات اقتصادية،العدد 28، ص109.

[3] بومدين يوسف،مرجع سبق ذكره،ص ص:34،35.

الشكل رقم (2–2): إدارة الجودة الشاملة طريق المؤسسة إلى التميز في الأداء.



المصدر: لخضر مداح، أحمد زيطوط، **التميز في الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة**، مجلة آفاق العلوم، المجد05، العدد18، 2020، ص389.

يتضح من خلال الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف المنتج الذي تقدمه المؤسسة لعملائها،كما تستعد أيضا على تطوير مستوى الجودة وتحسين إنتاجية المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يحقق الرضا الكامل لعملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز المؤسسة في السوق.[1]

رابعا: التميز من خلال الاستراتيجية: الاستراتيجية تعبر عن الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والالتزام الموجه نحو مستوى معين من الطموحات، وهي عبارة عن نمط يحدد المسار المستقبلي للمؤسسة بحيث أصبحت المؤسسات التي تسعى للتميز ملزمة لتبني الأسس التي تحقق مفهوم التميز الاستراتيجي وهي:[2]

- ✓ **وجود رؤية واضحة للمؤسسة:** هذه الرؤية التي توجه جهود جميع الإدارات والعاملين في المؤسسة نحو هدف كبير وموحد، والذي غاليا ما يكون لعقود طويلة من الزمن،

[1] لخضر مداح، أحمد زيطوط، **التميز في الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة**، مجلة آفاق العلوم،المجلد 05، العدد 18،2020،ص389.

[2] صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص261.

- ✓ **وجود رسالة محددة:** والرسالة تمثل الوضع الحالي و التطلعات المستقبلية للمؤسسة،وهي بصورة أو بأخرى تعكس الالتزام الخاص بأصحاب العمل تجاه العملاء والعاملين والمجتمع على حد سواء.

والاستراتيجية تعني الميكانيزمات التي تستعملها المؤسسة لتحديد توجهها المستقبلي، وتُطور خطة العمل من طرف المؤسسة وتضافر الجهود لتحقيق الأداء المتميز، فالاستراتيجية تأخذ المؤسسة إلى الأمام باتجاه تحقيق أهدافها المسطرة، وأيضا الاعتماد على القرارات والأنشطة التي في الغالب تكون ضمن إطار سلوكي ينطوي على نجاح الأداء والبقاء في الريادة، كما أن تميز الاستراتيجية يعبر عن المراحل التي تتبعها المؤسسة لتحقيق كل من الرؤية والرسالة وتفاعلهما كخطة متكاملة، فتميز المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرة المؤسسة الاستراتيجية على مواجهة التحديات التي تواجهها من البيئة الداخلية والخارجية.[1]

فعلى مؤسسات الأعمال المتميزة أن تتبنى عدة من الاستراتيجيات الفعالة التي تساعدها على التميز التنظيمي، ويتمحور جوهر هذه الاستراتيجيات حول الأداء المتميز للمؤسسات، وتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، والاهتمام الناجح بالعملاء وهذه الاستراتيجيات هي:[2]

أولا: إستراتيجية التحسين والتميز في الأداء:وتعني سلسلة من أنماط التغيير المخطط والهادف إلى التميز في الأداء وتحقيق رؤية المؤسسة، وأغلب المؤسسات التي تعمل برؤية ورسالة محددة تعكس في الواقع طموحات أصحابها والعاملين فيها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاءة والفعالية، التي تتمثل في رضا العميل، ورضا العاملين وسمعة المؤسسة...الخ

ثانيا: إستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات و الخدمات: تنشأ هذه الإستراتيجية أساسا بدافعين هما:

- ✓ **انحسار الحصة السوقية للمؤسسة:** بسبب دخول منافس جديد، أو عدم مواكبة المنتجات والخدمات لمستويات المنافسين، أو بسبب اشتداد المنافسة، وهذا يعني أن الدافع لعملية تحسين المنتجات والخدمات إنما يأتي بفعل مشكلة حقيقية تهدد المؤسسة،

[1] ربيح خداوج، **تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة صيدال باستخدام معايير** التقييم في النموذج الأمريكي للتميزMBNQA، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر،2025/2024، ص31.

[2] صالح علي عوده الهلالات،مرجع سبق ذكره، ص ص:262،261.

✓ **الرغبة في ضمان التميز في الأداء:** أي أن الدافع وراء عملية التحسين هو رغبة الإدارة في تبني إستراتيجية تعطيها ميزة تفضيلية.

المطلب الثاني: نماذج الأداء المتميز

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات أصبح تبني نماذج الأداء المتميز ضرورة حتمية لتحسين الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وسنعرض فيما يلي بعض هذه النماذج:

أولا:النموذج الأوروبي

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث ينبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في عام 1988 (EFQM) ويترابط مع جائزة الجودة الشاملة التي يديرها الاتحاد ذاته The European Quality.[1]Award

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق منافع أصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم في المجتمع بأسره يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية و**تستثمر** العلاقات وتدير العمليات المختلفة في المؤسسة.[2]

ويمكن تعريف النموذج الأوروبي EFQM على أنه "إطار عمل يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية للتميز".[3]

وبحسب هذا النموذج يمكن للمؤسسات أن تحقق أداء متميز إذا التزمت بما يلي:[4]

- التركيز على النتائج المستهدفة،
- التركيز على الزبائن،

[1] لحسن عبد الله باشورة وآخرون،مرجع سبق ذكره، ص68.

[2]علي سلمى، **إدارة التميز**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2002، ص30.

[3] Salami Fayrouse, Hamlaoui Hamid, Amroun sarra, L E F Q M comme model d excellence pour la mesure de la performance des entreprises- etude de cas l entreprise F E RTAL/annaba, journal of Financial, Accounting and Managerialstudies, vol 08,n 01,2021,p813.

[4]لحسن عبد الله باشورة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص:68-70.

- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة،
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة و الاعتماد على الحقائق،
- تنمية و تمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة،
- التعلم المستمر والإبداع والتجديد،
- تنمية علاقات الشراكة و التحالف،
- إدراك المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة.

ويقوم هذا النموذج على تسعة معايير خمسة منها تتعلق بنظم العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة، أو ما يمكن أن تطلق عليه الرسائل المساعدة أو المقومات أو الممكنات، وأربعة منها تتعلق بالنتائج حيث تغطي نظم العمل أو المقومات ما تقوم به المؤسسة في حين تعطى النتائج ما تحققه المؤسسة استنادا إلى تطبيق الممكنات، وهذه الأخيرة تتحسن بالاستفادة من التغذية العكسية والتي يتم الحصول عليها من النتائج.

أولا: معايير المقومات (الممكنات): وهي المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة وتتمثل في: [1]

1/ **القيادة:** التي تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي وترفع الروح المعنوية للعاملين والولاء والانتماء،

2/**مشاركة العاملين:** إي تعظيم مشاركة وتمكين العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتطويرهم،

3/**السياسات الإستراتيجية:** تعبر عن الرؤية والخطط الإستراتيجية والتنفيذية وسياسات الجودة،

4/ **العلاقة مع الموردين والشركاء:** وذالك بتطوير بعلاقة دائمة ذات قيمة تقوم بالحرص علي النجاح المشترك،

5/**إدارة العمليات:**وذالك بتركيز علي سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمة والتحسين المستمر.

ثانيا:معايير النتائج:وهي أربعة معايير كما أشرنا إليها سابقا وتمثل نتائج أداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال للممكنات وتتمثل في:

1/إرضاء العاملين: وشعورهم بالانتماء والولاء والمسؤولية نحو المؤسسة،

2/إرضاء العملاء:بالتعرف علي متطلباتهم وتلبيتها وإرضائهم والمحافظة عليهم،

[1] فيروز روخي،الأخضر لقليطي، **نماذج عالمية من الأداء المتميز**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد2، 2018،ص176.

3/الأثر علي المجتمع:نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية ومساهمات المؤسسة من تعليم خدمات وغيرها،

4/نتائج الأداء المالية: إي الوصول إلى نتائج مميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المؤسسة من مساهمين وعملاء.

والجدول التالي يمثل معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي:

الجدول(2-1) معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي

العوامل	عناصر التمييز	الوزن النسبي	المجموع الكلي
الممكنات	القيادة	%10	%50
	السياسات والإستراتيجية	%9	
	العمال	%8	
	الشركاء والمصادر	%9	
	العمليات	%14	
النتائج	نتائج الزبائن	%9	%50
	نتائج العمليات	%20	
	نتائج الاجتماعية	%6	
	نتائج الأداء	%15	

المصدر: لحسن عبد الله باشورة، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني، **التميز المؤسسي**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص72.

ثانيا: النموذج الياباني

تعد جائزة ديمينج أقدم الجوائز حيث يعود تاريخ إنشائها إلى عام 1950، وقد أنشئت من قبل اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين للاحتفال بالمساهمة الفاعلة التي قدمها ديمينج للصناعة اليابانية.[1]

[1]أحمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص304.

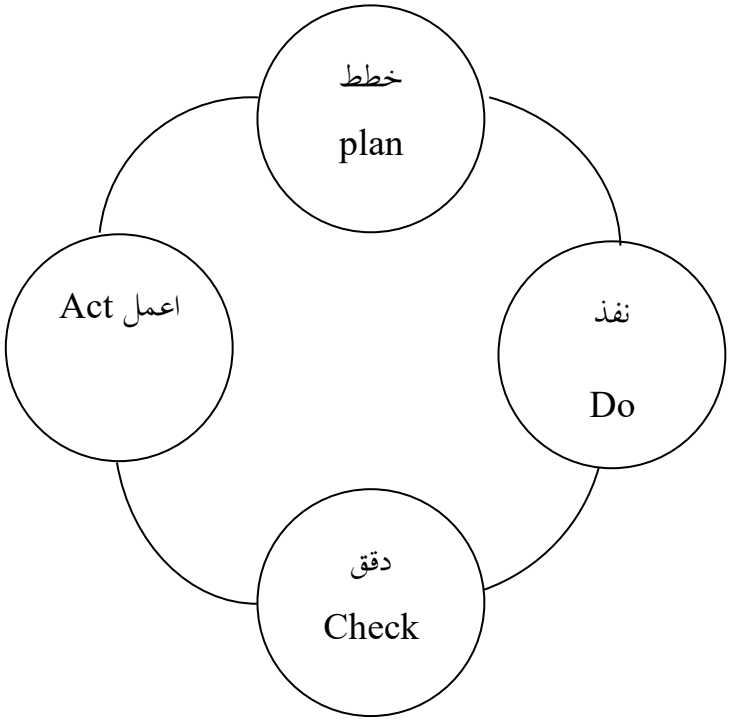
وكانت تمنح مبدئيا للشركات اليابانية، ولكنها فتحت مؤخرا لجميع الشركات في العالم، تلك الشركات التي تطبق بنجاح أسلوب "ضبط الجودة في عموم الشركة" اعتمادا على أساليب الضبط الإحصائي للجودة، تضم هذه الجائزة عشر أصناف رئيسية من معايير التقييم(التقويم) وهي :[1]

- السياسة والأهداف،
- المؤسسة و عملياتها،
- التعليم وتوسعاته،
- تجميع ونشر المعلومات،
- التحليل،
- التقييس،
- الضبط،
- ضمان الجودة،
- التأثيرات،
- الخطط المستقبلية.

اعتمد وليام إدواردز ديمينج نظام التحسين المستمر كمدخل أساسي لتحقيق الأداء المتميز وذلك من خلال نموذج دائري يعرف بعجلة ديمينج كما هو موضح في الشكل التالي:

[1]عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص87.

الشكل رقم (2–3) عجلة ديمينج



Source: BoulesnaneFoull, Quality problem solving with P D C A cycle, journal of Excellence fir economics,and Management Research,vol5,n 2,2021,p254.

كما يوضح الشكل فإن النموذج يتضمن أربعة مراحل وهي:[1]

- **التخطيط(Plan)**: يتمبهذه الخطوة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل البيانات، وتصميم خطة للتحسين، ثم تحديد معايير لتقويم الخطة،
- **التنفيذ(Do)**:تتطلب تنفيذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكنا وتوثيق التغييرات التي تجري من خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم،
- **التقويم بناءا على المعايير(Check)**:يتم هنا تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختيار مدى تطابق النتائج والأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط،

[1]بوروبة فهيمة، **دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات**، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر،2020/2019،ص110.

- **التحسين بناءا على نتائج التقويم (Act):** إذا كانت نتائج التقويم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها للعاملين وتدريبهم على تنفيذها، أما إذا كانت غير جيدة يتم تعديل الخطة وإعادة دورةPDCA من جديد.

تكمن قوة عجلة ديمينج في كونها دورة مستمرة، أي أن المؤسسة تعيد تطبيقها بشكل دائم لتحسين الأداء مما يعزز الجودة و الكفاءة ويقلل من الأخطاء.

ثالثا: النموذج الأمريكي

يعد النموذج الأمريكي من النماذج الرائدة في العالم ويحظى باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تأسست جائزة هذا النموذج (جائزة بالدريج) عام 1987م بغرض تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية التي عانت من شدة المنافسة الدولية في الداخل والخارج خاصة أمام نظيرتها اليابانية والأوروبية. ويقوم بغدارة هذا النموذج المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا (N I S T)التابع لوزارة التجارة بالتعاون مع القطاع الخاص.[1]

وقد وضع بالدريج جائزته تحقيقا للأهداف التالية:[2]

- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات الأمريكية،

- توحيد سياسات المؤسسات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها،

- تحديد سبل تحقيق الجودة،

- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع،

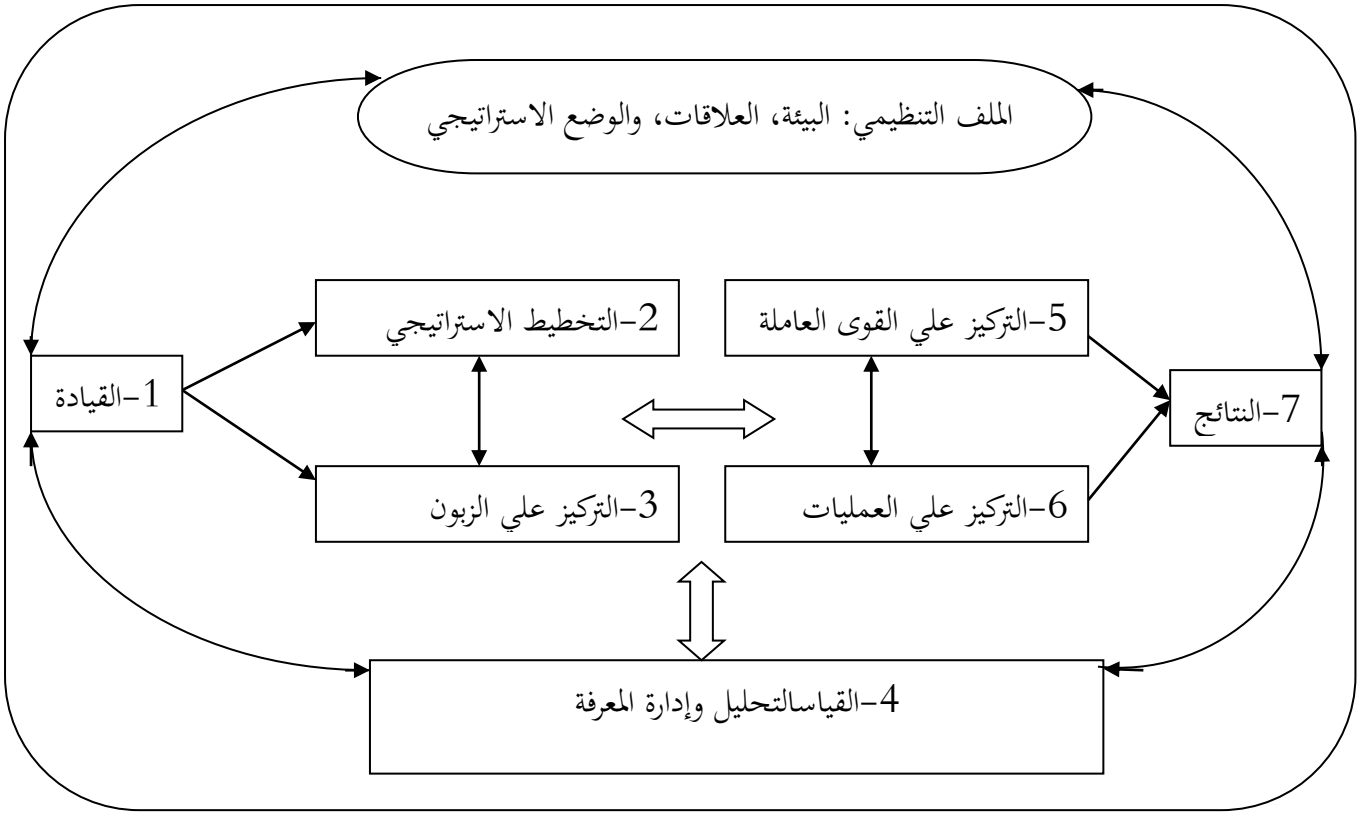
- الدعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة وتحصل علي الجائزة.

وفيما يلي تقديم للنموذج الأمريكي:

[1] ميدون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص95.

[2] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2006،ص271.

الشكل رقم (2-4): النموذج الأمريكيMBNQA



Source: Sawaluddin, Suracgman, Djumahi, and MintartiRahayu,Quality management Paractices of MlcomBaldrigeNtional Quality Awrd (MBNQA) studies at College in Southeast Sulawesi, Indonesia, International journal of Business and Management Invention, vol 2, N 11, 2013,P14.

ويتم تحديد المؤسسة الفائزة من قبل لجنة مختصة من الجهاز الحكومي الأمريكي بحيث يقومون بفحص مستوي الجودة للشركات المنافسة باستخدام مجموعة من المعايير تحمل أوزانا مختلفة و علي شكل نقاط الجدول رقم (2 -2) و الشركة الفائزة هي المؤسسة التي تحصل علي اكبر عدد من النقاط.[1]

والجدول الموالي معايير النموذج الأمريكي مع المؤشرات لكل معيار وتوزيع النقاط:

[1] مأمون درادكة، مرجع سبق ذكره، ص271.

الجدول رقم(2-2) معايير النموذج الأمريكي

المعايير	المؤشرات	النقاط
القيادة	القيادة العليا	70
	الحكومة ة المسؤولية الاجتماعية	50
التخطيط الإستراتيجي	التطور الإستراتيجي	40
	نشر الإستراتيجية	45
التركيز علي الزبائن	مشاركة الزبائن	40
	صوت الزبائن	45
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي	45
	إدارة المعرفة	45
التركيز علي القوي العاملة	أنظمة القوي العاملة	45
	بيئة القوي العاملة	45
إدارة العمليات	أنظمة العمل	35
	إجراءات العمل	50
النتائج	نتائج العمل	100
	النتائج التي تركز علي الزبائن	70
	النتائج المالية و السوقية	70
	النتائج التي تركز علي القوي العاملة	70
	نتائج فعالية العملية	70
	مخرجات القيادة	70
	مجموع النقاط	1000

المصدر:ربيح خداوج،**تقييم إدرة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة صيدال باستخدام معايير** التقييم في النموذج الأمريكي للتميزMBNQA،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر،2025/2024، ص 139.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المعايير:[1]

- **معيار القيادة:** الذي يبحث في التصرفات الشخصية لكبار القادة، والحوكمة والمسؤوليات القانونية والأخلاقية والمجتمعية في المؤسسة،

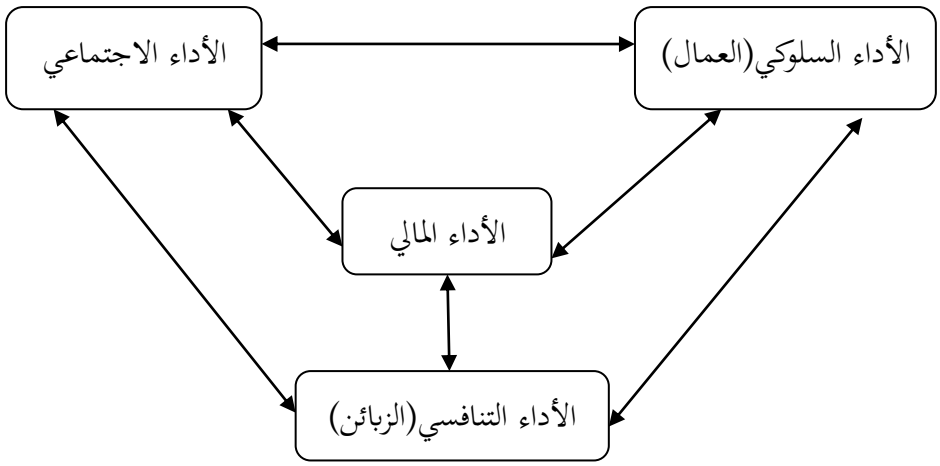
[1]ربيح خداوج، **مرجع سبق ذكره**،،ص ص: 137،138.

- **معيار التخطيط الاستراتيجي**: الذي يدرس تطور الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل،
- **معيار التركيز على الزبائن**:الذي يدرس تطور استغلال المؤسسة وعلاقاتها مع الزبائن،
- **معيار القياس و التحليل وإدارة المعرفة**: وهو دراسة لكيف تختار المؤسسة و تجمع وتحلل وتدير وتحسن وتستخدم بياناتها ومعلوماتها،
- **معيار التركيز على القوى العاملة**: الذي يفحص كيفية مشاركة المؤسسة وإدارتها وتطور القوى العاملة،
- **معيار إدارة العمليات**: الذي يفحص كيفية تصميم المؤسسة وإدارتها ويحسن أنظمة العمل وإجراءاته،
- **معيار النتائج**: الذي يفحص أداء المؤسسة وتحسينه في كل المجالات الرئيسية، بما في ذلك مستويات الأداء.

المطلب الثالث: جوانب الأداء المعنية بالتقييم

تتفق الدراسات على أن رسم صورة متوازنة عن أداء المؤسسة يمر بتقييمها على أربعة جوانب رئيسية هي:[1] الجانب المالي، الجانب التنافسي(الزبائن)، الجانب السلوكي(العمال) والجانب الاجتماعي، وهي الجوانب التي تعكس طموحات وتوقعات أصحاب المصلحة في المؤسسة. ونظهرها في الشكل التالي:

الشكل (2-5): جوانب تقييم التميز



المصدر:قبطان شوقي، **أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات، دراسة مقارنة بين مؤسسة عنتر جرايد (Condor) المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03،الجزائر، 2014/2013، ص78.

[1] قبطان شوقي، أثر **المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات، دراسة مقارنة بين مؤسسة عنتر جرايد(Condor) المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية(ENIEM)** أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03،الجزائر، 2014/2013، ص78

يظهر الاعتماد المتوازن على جوانب الأداء، جليا في مختلف نماذج التميز المشار إليها سابقا والتي تأخذ بعين الاعتبار في ترتيب المؤسسات المترشحة لاختيار الأكثر تفوقا و تمنح لها جائزة التميز السنوية، إلا أن الكثير من الدراسات المهتمة بالتميز تقتصر في عمليات التقييم و المقارنة بين المؤسسات على الجانبين المالي و التنافسي فقط، وذلك لإمكانية تقييمهما و التعبير عنهما كميا مقارنة بالجوانب الأخرى.[1]

ومن أهم المعايير المستعملة في التقييم حسب كل جانب من جوانب الأداء نجد:[2]

- ✓ الأداء المالي: معيار المردودية، معيار الربحية، عوائد الأسهم و السندات...
- ✓ الأداء التنافسي (الزبائن): معيار الحصة السوقية، معيار تطور رقم الأعمال، معيار الجودة، معيار الإبداع معيار السمعة...
- ✓ الأداء السلوكي(العمال): معدل الغياب، الاستقالات، حوادث العمل، الإضرابات، الشكاوي...
- ✓ الأداء الاجتماعي: الدعم الثقافي، الدعم الرياضي، إجراءات حماية البيئة، نسبة الانبعاث الغازي والمواد الملوثة، النشاطات الترفيهية و التثقيفية....

إذ يمكن إجراء المقارنة بين المؤسسات بإعطاء صبغة ديناميكية، ويكون ذلك بأن يتم تعويض عملية مقارنة نتائج الأداء النهائية، بمتابعة معدلات التغير والتطور في هذه النتائج من سنة لأخرى ومقارنتها، واعتماد ذلك من شأنه أن يعطي عملية تقييم التميز بعدا مستقبليا، لأن معرفة المعدل الذي ينمو به أداء المؤسسة ويتطور،قد يساعد على التنبؤ بمسارها المستقبلي وتحديد سرعتها نحو الريادة في قطاعها. [3]

[1] عوينان سمية، **تميز أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق**، دراسة حالة مؤسسة ياسير الجزائر لخدمات النقل للفترة2017-2020،أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر،2023/2022،ص86.

[2] قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، ص80.

[3] عوينان سمية، مرجع سبق ذكره، ص87.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء

عملية قياس الأداء المتميز تتسم بتحديات متعددة، ترتبط بتباين المفاهيم والمؤشرات تبعا لاختلاف أهداف المؤسسات وطبيعة نشاطها، مما يفرض ضرورة اختيار مقاييس مناسبة وتحديد مصادرها بدقة، ودمجها لتقديم صورة شاملة،وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات الأكثر استخداما في قياس الداء المتميز:

1.مؤشرات قياس فعالية الأداء المالية: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي على عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة،ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد في تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق الأهداف.[1]

يتمثل الهدف الأساسي من الأداء المالي في توفير معلومات دقيقة تستخدم في أغراض التحليل واتخاذ القرارات، بما يساعد على تقييم وضعية المؤسسات واختيار البدائل الاستثمارية المناسبة،وذلك بالاعتماد على مؤشرات الأداء المالي.[2]

وهناك عدد من المؤشرات التي تستخدم في قياس الأداء المالي، للحكم على مدى انجاز الأهداف، وهي:[3]

❖ **المردودية الاقتصادية: تحسب** بالعلاقة التالية:

معدل المردودية الاقتصادية= النتيجة الاقتصادية/الأموال المستعملة

-النتيجة الاقتصادية تعبر عن نتيجة الاستغلال (تطرح الاهتلاكات عند حساب المردودية الاقتصادية الصافية)

-يمكن حساب الأموال المستعملة بطريقتين انطلاقا من الميزانية:

الأموال المستعملة= الأصول الثابتة +احتياجات رأس المال العامل+الخزينة

[1]محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأشره على عوائد أسهم الشركات**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص45.

[2]محمد محمود الخطيب، مرجع أعلاه، ص47.

[3]عوينان سمية،مرجع سبق ذكره، ص ص88-89.

الموال المستعملة= الأموال الدائمة= الأموال الخاصة+ الديون طويلة الأجل

تقيس هذه النسبة الاقتصادية للمؤسسة وجود العلاقة بين النتائج والسوق، كما تساعد على إجراء مقارنة داخلية على مستوى كل وحدة إنتاج، بالإضافة إلى إجراء مقارنة خارجية أي بين مؤسسة و مؤسسة أخرى.

❖ المردودية المالية: تحسب بالعلاقة التالية:

معدل المردودية المالية= نتيجة الاستغلال/ الأموال الخاصة

تعبر المردودية المالية عن وجود السياسة المالية المطبقة في المؤسسة.

❖ المردودية الربحية: تحسب بالعلاقة:

الربحية= النتيجة/النتائج

2.مؤشرات قياس فعالية الداء التنافسي: يمكن قياس فعالية النشاط التسويقي وذلك بالاعتماد على بع النسب كما يلي:[1]

المركز التنافسي للمؤسسة في السوق= مبيعات المؤسسة/مبيعات الصناعة

وتقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة التي ينتمي إليها.

هامش الربح= صافي الربح/ صافي الصافي المبيعات

تقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المحققة من المبيعات.

فعالية نشاط التسويق= قيمة المبيعات/ التكاليف التسويقية

تقيس هذه النسبة فعالية الوحدة النقدية المنفقة(في صورة تكاليف تسويق) في خلق قيمة معينة من المبيعات.

[1]عوينان سمية،مرجع سبق ذكره، ص89.

المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالأداء المتميز

أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تواجه تحديات جديدة نتيجة التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، الأمر الذي فرض عليها ضرورة البحث عن أساليب قيادية حديثة تساعد على تحقيق التفوق والتميز في الأداء، وتعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير لما لها من دور في التأثير على العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

من أجل فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والداء المتميز، سنتطرق إلى معرفة علاقة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وأثره على الأداء المتميز.

المطلب الأول: التأثير المثالي والأداء المتميز

يسعى القادة التحوليين من خلال سلوكهم إلى إيجاد رؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، من خلال سعيهم إلى تحقيق هدف مثالي في المستقبل وتنمية روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين وتحقيق الثقة والاحترام بين جميع العاملين بالمؤسسة، لذلك فهم يسلكون طرقا تؤدي بهم إلى مستوى يكونون به قدوة طيبة للتابعين،[1] حيث يشير التأثير المثالي إلى قدرة القائد التحويلي على أن يكون نموذجا يحتذى به، كما أنه يتمتع بمستوى عالي من النزاهة والقيم الأخلاقية، فعندما يُظهر القائد هذه الصفات يكسب ثقة المرؤوسين مما يعزز ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة.كما أن القادة الذين يظهرون تأثيرا مثاليا يعملون على بناء ثقافة تنظيمية قويه قائمة على القيم المشتركة والتعاون، إذ تلعب الثقافة التنظيمية القوية دورا حاسما في تحسين الموارد البشرية من خلال توفير بيئة داعمة تعزز من رفاهية الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم.[2]

إن القيادة التحويلية من خلال بعدها التأثير المثالي تسعى إلى امتلاك مهارة التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم على تحقيق الريادة والتميز في الأداء، من أجل بلوغ الرؤية والرسالة المنشودتين، وبما يخدم الأهداف الإستراتيجية

[1] صياحي الأخضر، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،2019/2018، ص 142.

[2] خالد بالماري، **دور القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري في المنظمة**، دراسة حالة بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع DistrictGPL بتيارت، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3،الجزائر،2024/2023، ص 171.

للمؤسسة وسياستها ويرفع كفاءة وقدرات المرؤوسين، فتنمية إحساس المورد البشري اتجاه كل ما هو ايجابي يغرس في نفوسهم روح الفخر والاعتزاز ويثيرهم نحو تحقيق النجاح والتميز.[1]

يتضح أن التأثير المثالي يساهم في بناء الثقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين، من خلال اعتبار القائد نموذجا يحتذى به داخل المؤسسة مما يدفع المرؤوسين إلى الالتزام بأهداف المؤسسة والعمل بكفاءة أكبر، وهو ما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء و تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي والأداء المتميز

يعمل القادة التحويليين وفق هذا البعد من اجل البحث عن الطرق التي تحفز المرؤوسين، وتدفعهم إلى لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، فسلوك القائد التحويلي هو مثال على التحفيز الذي يولد في نفوس المرؤوسين روح الفريق والرغبة في تحقيق النجاح و التميز في الأداء، من خلال خلق التحدي ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وإعطاء معنى لما يقومون به وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس و التفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة.[2]

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الإخفاق والتقصير والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنويع والتطوير المستمر والاعتراف والإشارة بانجازاتهم المتميزة.[3]وهذامن أجل الرفع من مستوى الأداء فإتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة يخلق مرونة كبيرة في التواصل بين أجزاء التنظيم وسرعة كبيرة في تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك باستخدام لغة واضحة تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين، بالإضافة غلى الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، والرفع من سقف الطموح وتوقعات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.[4]

---

[1]صياحي الأخضر،مرجع سبق ذكره، ص142.

[2]صياحي الأخضر،مرجع سبق ذكره،ص 144.

[3]فليون مراد، **دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2016/2015، ص55.

[4]صياحي الخضر،مرجع سبق ذكره،ص 144.

كما أن التحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين،فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

فقد قسم الباحثون الحوافز باعتبارها دافع للانجاز إلي قسمين:[2]

- حوافز مادية: وهي الحوافز الملموسة والتي عادة تنحصر في الشق المادي كالمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية،
- حوافز معنوية: وهي الحوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات و المشاركة في فعاليا الاجتماعات.

يتبين مما سبق أن التحفيز الإلهامي يرفع من معنويات المرؤوسين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء والوصول إلى الأداء المتميز.

المطلب الثالث:الاستثارة الفكرية والأداء المتميز

تسعى القيادة التحويلية خلق روابط عاطفية مع المرؤوسين وإلهامهم بقيم أسمى إذ تعمل على ترسيخ أهمية امتلاك رسالة مشتركة وغرس الإحساس بالهدف والتوجه والمعنى في عمل التابعين، وتعد القيادة التحويلية المحرك الناقل للثقافة الابتكارية ونشر المعرفة الموجهة نحو تحقيق أفضل أداء تنظيمي ممكن، ويتمتع القادة التحوليين بالكاريزما التي تولد مشاعر الفخر والثقة والاحترام حيث يسعى القادة إلى تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وبقادتهم وبمؤسساتهم. كما يوفر القادة التحوليين الإلهام من خلال تحفيز المرؤوسين خاصة عبر التواصل القائم على التوقعات العالية، إضافة إلى ذلك فإنهم يعززون الاستثارة الفكرية من خلال تنمية ذكاء العاملين ومعارفهم وتعلمهم بما يمكنهم من الإبداع في معالجة المشكلات وإيجاد الحلول.[3]

[1] فليون مراد،دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين،مرجع يبق ذكره،ص55.

[2] صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص144.

[3] Victor Jesus Garcia- Moral et al, Transformational Leadership Influence on organizational performance through organizational learing and innovation , Journal of Business Research, vol 65,n 7,2012,p1042.

لأن الوصول إلى النجاح والتميز لا يكون إلا من خلال تشجيع الطاقات الإبداعية دون اللجوء إلى النقد العلني على قد ما يقع من هفوات وأخطاء، ودون مبادرتهم بمناهضة أرائهم أو التقليل من شأنها إذا كانت هذه الآراء مخالفة لآراء القادة أو غير مطابقة مع وجهات نظرهم.[1]

إن الاستثارة الفكرية للتابعين تتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومتأصلة داخل المؤسسة، جوهرها الثقة الكبيرة بين القادة والمرؤوسين، وكذا التواصل المفتوح سواءً داخل المؤسسة أو مع الجهات الخارجية، من أجل قبول التغيير الهادف والمساهمة فيه عبر تشجيع تقديم الأفكار الجديدة بغض النظر عن المستويات الإدارية المقدمة لهذه الأفكار، كما أن استخدام الأساليب التي تشجع توليد الأفكار مثل نظم المقترحات وجلسات العصف الذهني، مع توافر الحد الأدنى للخوف من ارتكاب الأخطاء عند طرح أفكار جديدة.[2]

ومنه فإن الاستثارة الفكرية تشجع المرؤوسين على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة للمشكلات، مما يؤدي إلى تطوير أساليب العمل وتحسين جودة الأداء وبالتالي دعم الأداء المتميز للمؤسسة.

المطلب الرابع: الاعتبار الفردي والأداء المتميز

يولي القائد التحويلي اهتماما خاصا لبعد الاعتبار الفردي، حيث يرى أن المرؤوسين يسيرون بقواهم الكامنة تجاه مستويات الانجاز العالية وبشكل يتوافق مع الاعتبارات الفردية لكل منهم، لذلك فالدور الذي يجب أن يلعبه القائد التحويلي يتعدى من كونه مجرد سلطة رقابية على هؤلاء المرؤوسين إلى المدرب الناصح لموظفيه ومرؤوسيه داخل المؤسسة،وملتزما بشكل دائم بتنميتهم وتطويرهم، ويراعي مشاعرهم وحقوق الآخرين ويميز كلا منهم حسب شخصيته وذاتيته الفردية، ويحسن الاستماع إليهم ويتفهم أوضاعهم بصورة ايجابية مجدية، وبذلك فهو يحاول جاهدًا أن ينقل إليهم حس الالتزام والولاء، لتحقيق تطلعاتهم المنشودة والوصول إلى التميز التنظيمي.[3]

إن القادة التحوليين ملزمون بمعرفة الفروق الفردية بين المرؤوسين وتقبلها، فهي ضرورية للتنبؤ بتصرفاتهم وسلوكياتهم مع الآخرين فيشجع القادة المرؤوسين الذين بحاجة إلى تشجيع أكثر من غيرهم ويمنحون حرية أكثر لمن

[1] صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص145.

[2] صياحي الأخضر، مرجع أعلاه، ص145.

[3] صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص146.

عنده نزعة الحكم الذاتي أو الاستقلال، وأن يتفهموا من لديه الرغبة في العمل تحت قواعد ومستويات محددة وثابتة، أو مساعدة من لا يزال بحاجة إلى خبرة عملية لبناء قدراته وإمكانياته الوظيفية. [1]

كما أن دور القائد التحويلي في بناء ثقافة تنظيمية يعزز الرضا الوظيفي، حيث يتمكن القائد من حلال الاهتمام الفردي من التعرف على احتياجات وقدرات وتطلعات الأفراد والاستجابة لها، بما يتماشى مع الأداء التنظيمي.[2]

ترى النظرية التي جاء بها "ماسلو" للحاجات أن هناك دوافع عند الأفراد للعمل والانجاز من أجل مواجهة احتياجاته الأساسية الفسيولوجية والحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام وغيرها، فالحاجة كما يراها "ماسلو" قد تكون أساسية ومركزية في وقت معين تستحوذ على تفكير الإنسان العامل وتكون في مقدمة تفكيره، لذلك سيعمل من أجل تحقيق تلك الحاجة، لكن بمجرد أن تلبى تلك الحاجة سوف لن تشكل دافعا للعمل لذلك فإن الإنسان دائما يخلق حاجات جديدة تبرز عندما تتحقق الحاجة القديمة، فالقائد التحويلي الذي يسعى لأن يصل إلى التميز التنظيمي عليه أن يراعي تلك الحاجات وتطورها، بدء بالمرتب الجيد الذي يضمن سد حاجات الفرد الفسيولوجية، وحتى حاجات الإحساس بالطمأنينة والأمان والتي تعني التحرر من الخوف والخطر والتهديد، ويتم سدها عن طريق الضمان الوظيفي، بالإضافة إلى تحقيق الذات والذي يعني أن يصل القائد بالمرؤوسين إلى أن يكونوا ما يحبوا أن يكونوا عليه، كل هذا سوف يدفع الفرد للإنجاز والتميز في أداء الأعمال داخل المؤسسة.[3]

يتضح أن الاهتمام الفردي بالعاملين ومراعاة احتياجاتهم الفردية يساهم في تنمية قدراتهم وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وهو ما ينعكس إيجابا على كفاءة الأداء وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

[1] صياحي الأخضر، مرجع أعلاه، ص146.

[2] خالد بالماري، مرجع سبق ذكره، ص177.

[3] صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص147.

خلاصة

في هذا الفصل تطرقنا إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأداء المتميز حيث تم عرض مفهوم الأداء المتميز والمؤسسة المتميزة، مع التطرق إلى أهم السباب الداعمة لتحقيق التميز داخل المؤسسات، باعتباره من أهم المقومات التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

كما تم التطرق إلى مجالات تحقيق الأداء المتميز وأهم نماذجه، إضافة إلى إبراز جوانب الأداء المعنية بالتقييم ومختلف مؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

كما تم توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز، حيث تبين أن القيادة التحويلية تعد من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تنمية روح الإبداع والابتكار وتعزيز الالتزام والعمل الجماعي، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى الأداء في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

–المديرية العملية بالمدية–

تمهيد

بعد تطرقنا في الجزء النظري من البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على الواقع لمعرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية

كما يتضمن هذا الفصل تقديم عرض كامل ومفصل للنتائج التي توصلنا إليها للإجابة على مختلف التساؤلات والتأكد من الفرضيات المقابلة مع مدير المؤسسة و رئيس قسم الموارد البشرية مع تحليل المؤشرات المالية للمؤسسة في الفترة 2020 إلى 2024.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ومنهجية الدراسة،

المبحث الثاني: تحليل أسئلة المقابلة،

المبحث الثالث: تحليل مؤشرات الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية،

المبحث الرابع: استخلاص نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر ومنهجية الدراسة

تعد اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث تلعب دورا أساسيا في تطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، من خلال توفير خدمات الهاتف الثابت، الانترنت، ونقل المعطيات بمختلف أنواعها. وقد شهدت المؤسسة تطورات ملحوظة مست مختلف الجوانب التنظيمية والتقنية، يهدف تحسين جودة الخدمات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وبما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

وللإحاطة بمجال الدراسة سيتم في هذا المبحث تقديم تعريف عام لاتصالات الجزائر من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها، مهامها وأهدافها وأهم الخدمات التي تقدمها. كما يتم تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية وتقديم هيكلها التنظيمي. كما سيتم تحديد المنهجية المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: تعريف ونشأة اتصالات الجزائر ومهامها وأهدافها

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المؤسسة قيد الدراسة ونشأتها ومراحل تطورها، كما سيتم التطرق إلى مهامها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ونشأتها

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من ابرز المؤسسات الناشطة في الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، حيث تحتل مكانة هامة في السوق الوطنية بفضل الخدمات المتنوعة التي تقدمها في مجالات الهاتف الثابت والانترنت ونقل البيانات. وقد استطاعت المؤسسة تحقيق هذه المكانة من خلال اعتمادها على سياسة تطوير مستمرة تتماشى مع التغيرات التكنولوجية واحتياجات الزبائن.[1]

تأسست اتصالات الجزائر بموجب القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، والتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي نص على الفصل بين نشاطي البريد و الاتصالات. مما أدي إلى إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة تحت اسم "اتصالات الجزائر". كما تم تسجيلها رسميا كمؤسسة ذات أسهم برأس مال عمومي في المركز الوطني للسجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002، ودخلت حيز النشاط سنة

[1] www.algerietelecom.dz 14/ 04/2026. 10:30

2003 وتتمتع المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تعمل في إطار مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم ،ويقدر رأس مالها ب 115 مليار دينار جزائري، الأمر الذي يعكس حجمها وأهميتها داخل الاقتصاد الوطني.[1]

وقد شهدت المؤسسة تطورا ملحوظا منذ إنشائها، خاصة من خلال تحديث البنية التحتية لشبكات الاتصالات وتوسيع خدمات الانترنت ذات التدفق العالي باستعمال تقنية الألياف البصرية (FTTH)، بالإضافة إلى تطوير خدمات الهاتف الثابت والجيل الرابع وخدمات المؤسسات، كما عملت على تحسين جودة خدماتها ومرافقة التحول الرقمي داخل الجزائر. وتوفر المؤسسة مجوعة واسعة من الخدمات الموجهة إلى للأفراد و المؤسسات، من بينها خدمات IDOOM Fibre, IDOOM ADSL, IDOOM 4G LTE، إضافة إلى خدمات الأمن السيبراني، إيواء المواقع الالكترونية، وخدمات الانترنت الخاصة بالمؤسسات. كما حرصت اتصالات الجزائر على تطوير خدماتها الرقمية من خلال إطلاق تطبيق "My IDOOM" الذي يسمح للزبائن بمتابعة الفواتير، الدفع الالكتروني، التبليغ عن الأعطال، ومتابعة استهلاك الانترنت والهاتف بسهولة.

وفي إطار توسيع نشاطها التجاري، تمتلك المؤسسة شبكة تضم أكثر من 500 وكالة تجارية عبر مختلف ولايات الوطن، مما يساهم في تقريب خدماتها من الزبائن وتحسين مستوى التكفل بانشغالاتهم. بالإضافة إلى نشاطها كمؤسسة عمومية اقتصادية، تتفرع مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن مجمع اتصالات الجزائر إلى عدة شركات فرعية متخصصة، تهدف إلى توسيع خدماتها وتوسيع مجال تدخلها في قطاع الاتصالات وتكنولوجية الإعلام والاتصال، ومن أهم هذه الفروع نجد:[2]

- ✓ **شركة موبيليس:** وهي الفرع المتعلق بخدمات الهاتف النقال، حيث يقدم خدمات الاتصال الصوتي والانترنت عبر الهاتف المحمول، وتعد من أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- ✓ **فرع اتصالات الجزائر الفضائية(ATS):** الذي يختص بتوفير خدمات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، خاصة في المناطق النائية وصعبة التغطية، إضافة إلى تقديم حلول اتصالات متقدمة للمؤسسات،

[1] www.algerietelecom.dz 14/05/2026. 10:45

[2] www.algerietelecom.dz 14/05/2026. 11:00

- ✓ **اتصالات الجزائر أوروبا(ATE):** تتولى إدارة الكابلات البحرية مثل (Orval/Alval) لربط شبكة اتصالات الجزائرية بالشبكات الأوروبية،
- ✓ **كومنتال (COMINTAL)**: مؤسسة متخصصة في البنية التحتية وحلول شبكات الألياف البصرية التحتية،
- ✓ **صاتيكوم (SATICOM)**: تهتم بتقديم الحلول التكنولوجية الحديثة ودمج الأنظمة للمؤسسات والهيئات.

ثانيا: مهام وأهداف اتصالات الجزائر

يعد تحديد مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر من العناصر الأساسية لفهم طبيعة نشاطها ودورها في تطوير قطاع الاتصالات في الجزائر، وفيما يلي بعض مهام وأهداف المؤسسة.

1. مهام اتصالات الجزائر

تتمثل مهام اتصالات الجزائر في:[1]

- توفير خدمات الهاتف الثابت والاتصالات الالكترونية بمختلف أنواعها،
- تقديم خدمات الانترنت عالي التدفق عبر تقنيات ADSL والألياف البصرية FTTH والجيل الرابع والثابتة4G LTE،
- تطوير وصيانة البنية التحتية لشبكات الاتصال عبر كامل التراب الوطني،
- ضمان استمرارية خدمات الاتصال وتحسين جودتها للمشتركين،
- توفير حلول رقمية للمؤسسات والإدارات مثل نقل المعلومات والاستضافة والحوسبة السحابية،
- تقديم خدمات الأمن السيبراني وحماية الشبكات والبيانات،
- توسيع التغطية الرقمية وربط المناطق النائية بشبكات الاتصال،
- توفير خدمات إلكترونية للزبائن مثل الدفع الالكتروني والتصريح بالأعطاب وفضاء الزبون،
- المساهمة في تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل الجزائر،
- دعم مشاريع التحول الرقمي للمؤسسات والإدارات العمومية.

[1] www.algerietelecom.dz16/05/2026. 14:10

2. أهداف اتصالات الجزائر

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر إلى:[1]

- تحقيق رضا الزبائن من خلال تحسين جودة الخدمات،
- تعزيز مكانة المؤسسة كمتعامل رائد في قطاع اتصالات الجزائر،
- تطوير وتحديث شبكات الاتصال باستعمال التقنيات الحديثة،
- تعميم استعمال الانترنت وتكنولوجيا الإعلام والاتصال،
- المساهمة في بناء الاقتصاد الرقمي ومجتمع المعلومات،
- توسيع شبكة الألياف البصرية وتحسين سرعة الانترنت،
- تحقيق التغطية الشاملة لخدمات الاتصالات في مختلف مناطق الوطن،
- دعم الابتكار والتطوير التكنولوجي داخل المؤسسة،
- تحسين الأداء والرفع من الكفاءة التشغيلية والخدماتية،
- تعزيز الثقة والشفافية وتقديم خدمات آمنة وموثوقة للمشتركين.

المطلب الثاني: المديرية العملية بالمدية

في هذا المطلب سيتم التعرف على المديرية العملية بالمدية و هيكل تنظيمها.

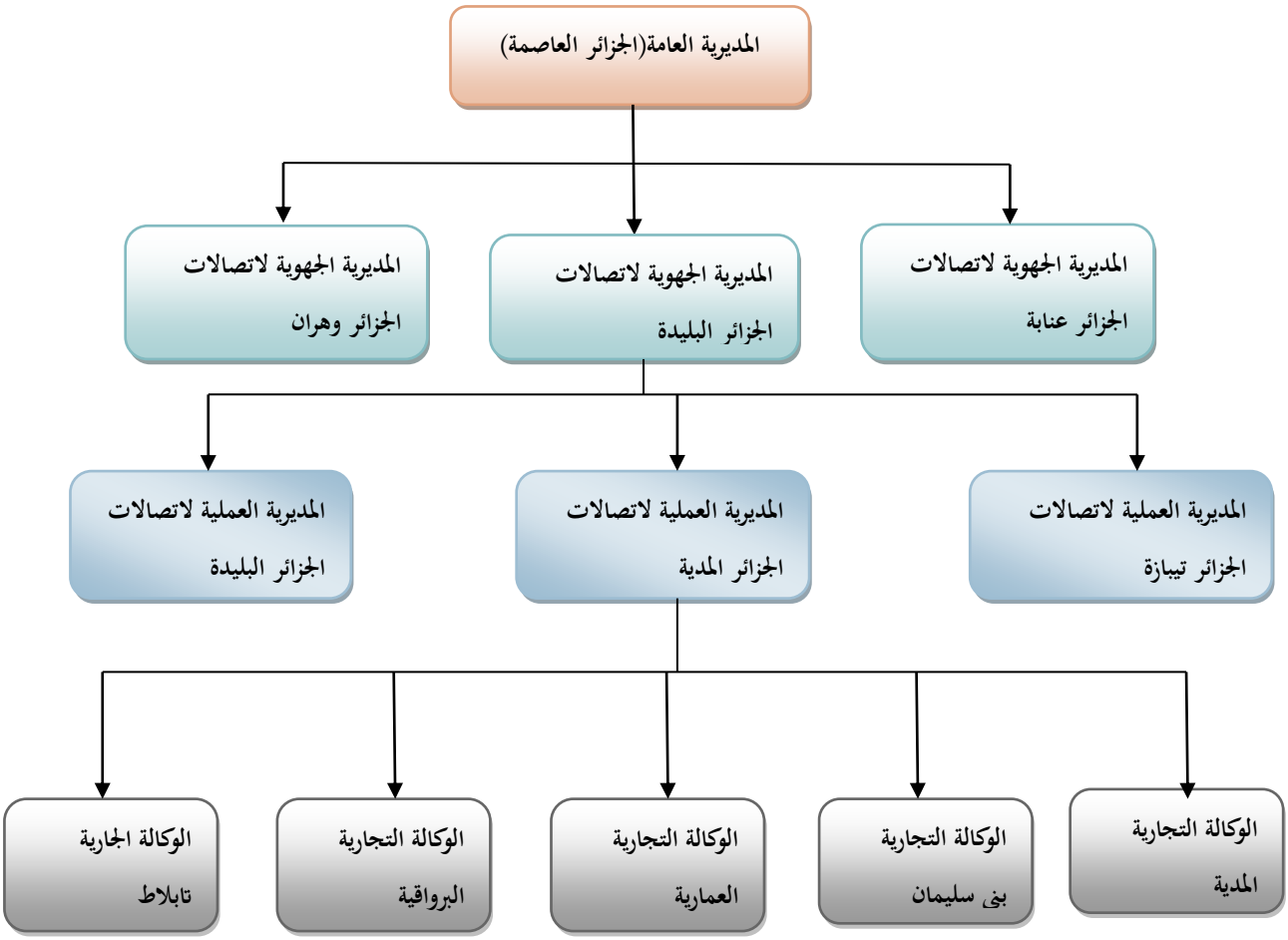
أولا: التعريف بالمديرية العملية بالمدية

تأسست المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية المدية بموجب القرار رقم 02/15 الصادر في 11 نوفمبر2002، والذي نص على تنظيم المديرية العامة وإنشاء فروعها العملية عبر مختلف الولايات. وقد جاء الانطلاق الرسمي لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003، متزامنا مع فصل قطاع البريد والمواصلات إلى كيانين مستقلين:(بريد الجزائر) و(اتصالات الجزائر) كشركة عمومية ذات أسهم، يذكر أن المديرية حملت في بدايتها اسم "الوحدة العملية للاتصالات"، وظلت كذلك حتى جوان 2011 حين عُدّلت تسميتها رسميا لتصبح" المديرية العملية". تخضع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية تنظيميا للمديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بالبليدة،

[1] www.algerietelecom.dz16/05/2026. 15:00

والتي تتبع بدورها للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة.كما تشرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية على مجموعة من الوكالات التجارية الموزعة عبر مختلف دوائر الولاية.[1]كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل ر قم (3–1): الهيكل التنظيمي لفروع اتصالات الجزائر.



المصدر:من إعداد الطالبة استنادا على ما سبق.

[1]www.algerietelecom.dz 17/25/2026. 10:30

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالمدية

تنقسم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية إلى:[1] (أنظر ملحق رقم 03)

1. **الإدارة العليا والوظائف الاستشارية:**

- **المدير العملياتي للاتصالات:** هو المسؤول الأول عن المديرية، يتولى الإشراف الكامل على تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتنسيق العمل بين المديريات الفرعية.
- **مصلحة الأمن:**تضمن أمن المنشآت الحساسة، حماية المقرات والمعدات من التخريب أو السرقة، والسهر على أمن الموظفين داخل المؤسسة.
- **مساعد الإدارة:** الذراع التنظيمي للمدير، يتولى إدارة جدول الأعمال، تنظيم الاجتماعات، استقبال البريد وتصنيفه، وتسهيل التواصل بين المدير وباقي الأقسام.
- **خلية الاتصال:** مسؤولة عن الصورة العاملة للمؤسسة. تهتم بالاتصال الداخلي (بين الموظفين) والاتصال الخارجي (مع الصحافة والجهور).

2. **قسم الموارد البشرية:** يهتم بكل ما يخص العامل البشري في المؤسسة من التوظيف وحتى التقاعد:

- مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين: مسؤولة عن تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لمواكبة التطوير التكنولوجي، بالإضافة إلى إدارة مساراتهم المهنية والترقيات.
- **مصلحة الأجور والمنح الاجتماعية:** تتولى حساب الرواتب الشهرية، الساعات الإضافية، والاقتطاعات (كالضرائب و التأمين الاجتماعي) وضمان صبها في وقتها.
- **مصلحة تسيير الخدمات الاجتماعية:** تهتم بالجانب الإنساني والترفيهي للموظفين(كالرحلات، المساعدات المالية في المناسبات، والتأمين الصحي التكميلي).
- **محاسب:** يدير الميزانية الخاصة بالخدمات الاجتماعية ويسجل مصاريفها.
- **مساعد اجتماعي:** يتابع الحالات الإنسانية أو الصحية الخاصة بالموظفين ويقدم لهم الدعم والتوجيه.

3. **قسم المالية والمحاسبة:** العصب المالي للمديرية، ويضم:

- **مصلحة الميزانية:** تتولى التخطيط المالي، إعداد الميزانية السنوية للمديرية، ومراقبة النفقات لضمان عدم تجاوز السقف المحدد.

[1] وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر للملحق رقم 03.

- **مصلحة المحاسبة:** تسجيل كل المعاملات المالية(فواتير، مشتريات، إيرادات).
- **مصلحة الخزينة:** تدير السيولة النقدية اليومية، التدفقات المالية الصادرة والواردة، والتعامل المباشر مع البنوك.

4. **المديرية الفرعية التجارية:** الواجهة المباشرة لجلب المداخيل وتسيير الزبائن:

- **قسم مبيعات الجمهور العريض:** يركز على الزبائن الأفراد (الاشتراكات المنزلية للانترنت، الهاتف الثابت، والخدمات العادية) وتسيير الوكالات التجارية.
- **قسم مبيعات الشركات:** يختص بالزبائن الكبار مثل الشركات، المؤسسات الحكومية، والبنوك، ويقدم لهم حلول اتصالات مخصصة وعالية التدفق.
- **قسم الدعم التجاري:** يدعم فرق البيع عبر دراسة السوق، معالجة شكاوي الزبائن المعقدة، وتقديم الإحصائيات لتطوير العروض.

5. **المديرية الفرعية التقنية:** القلب النابض للشبكة وتوفير الخدمة:

- **قسم دراسة وتخطيط شبكة الوصول:** يتولى التخطيط الهندسي ودراسة المشاريع قبل تنفيذه (مثل دراسة توسيع شبكة الالياف البصرية FTTH إلى أحياء جديدة).
- **قسم شبكة الوصول:** مسؤول عن تركيب وصيانة الكوابل والشبكات التي تربط الزبائن مباشرة بالمراكز التقنية.
- **قسم شبكة النقل:** يضمن صيانة وتشغيل الشبكة الفقرية الكبرى التي تنقل البيانات بين المدن والمراكز الأساسية والموزعات الضخمة.

6. **المديرية الفرعية لوظائف الدعم:** توفير البيئة والوسائل اللوجيستية ليعمل الجمع بسلاسة:

- **قسم المشتريات واللوجيستيات:** مسؤول عن إبرام صفقات شراء المعدات، وتسيير المخازن وتوزيع السلع على الأقسام.
- **قسم الممتلكات والوسائل:** يدير سيارات المؤسسة، صيانة المباني، خدمات النظافة، وتوفير المكاتب والأدوات.
- **مصلحة نظام المعلومات:** مسؤولة عن أجهزة الكمبيوتر الداعمة للموظفين، الشبكة الداخلية للمديرية، وصياغة البرمجيات وقواعد البيانات المستعملة.

- **مصلحة الشؤون القانونية:** صياغة ومراجعة العقود والاتفاقيات، وتقديم الاستشارات القانونية للمديرية، وتمثيل الشركة في حال وجود نزاعات قضائية.

7. **هيئة التدقيق والرقابة:** تعمل بشكل مستقل (موضحة بالخط المتقطع) لضمان الشفافية ومحاربة الأخطاء:

- **المدقق المحلي:** المشرف على عمليات الرقابة الداخلية ومطابقة الإجراءات للمعايير المعتمدة في المؤسسة.
- **المدقق التقني:** يراقب جودة المشاريع التقنية المنجزة ويتأكد من أن المعدات المستعملة تطابق المواصفات المتفق عليها.
- **المدقق المالي والتجاري:** يراجع الحسابات المالية، المبيعات، والمداخيل للتأكد من عدم وجود تلاعب أو ثغرات محاسبية.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة

يعد تحديد منهجية الدراسة من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، إذ تمكن الباحث من تنظيم مختلف مراحل البحث بطريقة علمية ومنهجية تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وتبرز أهمية المنهجية في توضيح الأساليب والأدوات المعتمدة في جمع البيانات.

فاعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يسمح بوصف وتحليل واقع القيادة التحويلية داخل المؤسسة محل الدراسة، مع محاولة تفسير دورها في تحقيق الأداء المتميز. ويهدف هذا المنهج إلى جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية ومنظمة، من أجل الوصول إلى نتائج تساعد على فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المتميز داخل المؤسسة.

أولا: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يساعد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، وذلك من خلال وصف الممارسات القيادية المعتمدة داخل المؤسسة وتحليل أثرها على الأداء التنظيمي و المالي.كما يسمح هذا المنهج بتحليل المعطيات النظرية والميدانية وربطها بالإطار النظري للدراسة، بما يساهم في تفسير النتائج المتوصل إليها بصورة علمية.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. **المقابلة:** تم الاعتماد على المقابلة باعتبارها أداة فعالة للحصول على معلومات دقيقة ومباشرة من المسؤولين داخل المؤسسة، حيث أجريت المقابلات مع مدير المؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية. وقد تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية مثل بناء الثقة، التحفيز، تشجيع الابتكار، التكوين وتطوير المهارات.وذلك من أجل التعرف على واقع القيادة التحويلية داخل المؤسسة ودورها في تحقيق الداء المتميز. كما أتاحت المقابلة إمكانية الحصول على تفسيرات معمقة حول الممارسات الإدارية والقيادية داخل المؤسسة.
2. **الملاحظة:** تم الاعتماد على الملاحظة الميدانية أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة، مما يساعد على تكوين صورة واقعية حول بيئة العمل وطبيعة التفاعل بين الإدارة والعاملين.
3. **التحليل المالي:** تم الاعتماد كذلك على التحليل المالي من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات المالية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024، وذلك بهدف تقييم مستوى الأداء المتميز داخل المؤسسة وربط النتائج بالممارسات القيادية المعتمدة.ومن تتمثل هذه المؤشرات في:
   - المردودية المالية،
   - معدل دوران الأصول،
   - معدل نمو الأرباح،
   - معدل العائد على الأصول،
   - مؤشر تطور رقم الأعمال،
   - المردودية التجارية.

   كما تم الاعتماد على:

   - الميزانية المالية،
   - جدول حساب النتائج.

   من أجل استخراج وتحليل المؤشرات المالية المتعلقة بالدراسة.

كما تم الاستعانة ببعض الوثائق والتقارير المتعلقة بالتكوين لدعم نتائج الدراسة وتفسيرها بشكل أدق.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات الإدارية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية، باعتبارهم الأكثر ارتباطا بموضوع القيادة والتسيير داخل المؤسسة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة قصدية، حيث شملت:

- مدير المؤسسة،
- رئيس قسم الموارد البشرية.

وذلك نظرًا لامتلاكهما معلومات ومعارف دقيقة حول أساليب القيادة والتسيير المعتمدة داخل المؤسسة.

رابعا: الحدود الزمنية والمكانية للدراسة

- **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة من سنة 2020 إلى سنة 2024، وهي الفترة التي تم خلالها تحليل المؤشرات المالية ودراسة واقع القيادة التحويلية داخل المؤسسة.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية على مستوى اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية.

خامسا: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على واقع القيادة التحويلية داخل المؤسسة،
- إبراز دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء،
- معرفة أثر التحفيز والتكوين وتطوير الكفاءات على الأداء المتميز،
- تحليل تطور الأداء المالي للمؤسسة خلال فترة الدراسة،
- إبراز دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة حول القيادة التحويلية

بعد التعرف على المؤسسة قيد الدراسة، وعرض الإطار المنهجي للدراسة و التعريف بمختلف أدوات جمع البيانات المعتمدة، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تحليل نتائج المقابلة التي أجريت مع كل من المدير ورئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية. وتهدف هذه المقابلة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية داخل المؤسسة، من خلال دراسة مختلف الممارسات الإدارية والقيادية المعتمدة، ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز. كما تم التركيز من خلال تحليل الإجابات على أبرز أبعاد القيادة التحويلية و المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. وذلك بهدف إبراز كيفية توظيف هذه الأبعاد في تحسين الأداء، تطوير الكفاءات وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة.ومن خلال تحليل مختلف الإجابات، سيتم محاولة ربط النتائج الميدانية بالإطار النظري للدراسة، من أجل الوصول إلى استنتاجات تعكس واقع القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة.

المطلب الأول: التأثير المثالي

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل إجابات المقابلة المتعلقة بمظاهر التأثير المثالي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، ومدى مساهمته في تعزيز الأداء وتحقيق الأداء المتميز.

السؤال01: كيف يحرص القائد على أن يكون سلوكياته الإدارية نموذج يحتذى به الموظفين في الالتزام بأهداف المؤسسة؟

من خلال إجابة مدير المؤسسة حول كيفية حرصه على أن تكون سلوكياته الإدارية نموذجا يحتذى به من طرف الموظفين في الالتزام بأهداف المؤسسة، تبين أن القيادة داخل المؤسسة تقوم على مبدأ القدوة التنظيمية باعتباره أحد الركائز الأساسية في التسيير الفعال. حيث يسعى القائد إلى تجسيد قيم الانضباط، المسؤولية، الشفافية والالتزام المهني في مختلف ممارساته اليومية، سواء في طريقة اتخاذ القرارات أو في التعامل مع الموظفين أو في متابعة سير العمل، وهذا السلوك يخلق نوعا من المصداقية بين القائد والعاملين، ويعزز ثقتهم فيه باعتبارهم قدوة داخل المؤسسة. كما أن اعتماد هذا الأسلوب القيادي يساهم في توجيه سلوكيات الموظفين بشكل غير مباشر، إذ يميل العاملين إلى تقليد سلوكيات قائدهم خاصة عندما يكون هذا الأخير ملتزما ومتحليا بالقيم المهنية العالية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الانضباط الداخلي وتحسين جودة الأداء. يعكس هذا التوجه أحد أهم أبعاد القيادة

التحويلية وهو التأثير المثالي، حيث لا يقتصر دور القائد في إصدار الأوامر فقط، بل يتجاوز ذلك ليصبح مصدر إلهام وثقة وتأثير ايجابي على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.[1]

وبالتالي فإن سلوك القائد كنموذج يحتذى به يساهم يشكل مباشر في تعزيز الانسجام التنظيمي وتحسين العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي مما يعكس إيجابا على تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة. وهذا ما يؤكد أن القيادة التحويلية لا تقتصر على التسيير الإداري فقط، بل تمتد إلى التأثير السلوكي والنفسي على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

السؤال 02: في ظل التحديات التي واجهت قطاع اتصالات الجزائر، كيف عملتم على بناء الثقة والمصداقية بين الإدارة والعمال؟

من خلال إجابة المدير حول كيفية العمل على بناء الثقة والمصداقية بين الإدارة والعمال في ظل التحديات التي واجهت القطاع، تبين أن المؤسسة تعتمد أسلوب تسيير يقوم على تعزيز التواصل الفعال والشفافية في لتعامل مع الموظفين.

حيث تسعى الإدارة على إرساء علاقة قائمة على الاحترام المتبادل من خلال إشراك العاملين في مختلف القرارات المتعلقة بسير العمل، إضافة إلى توضيح الأهداف والسياسات التنظيمية بشكل مستمر، مما يساهم في تقليص فجوة عدم الثقة بين الطرفين.وجاء في إجابة المدير أن مواجهة التحديات في قطاع اتصالات الجزائر يتطلب من الإدارة اعتماد أساليب قيادية مرنة تقوم على الاستماع لانشغالات العمال والاستجابة لها بطريقة موضوعية، وهو ما يعزز الإحساس بالانتماء لدى الموظفين ويرفع من مستوى التزامهم تجاه المؤسسة.[2]

إن هذا التوجه يعكس أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية وهو التأثير المثالي، حيث يعمل القائد على بناء الثقة من خلال السلوك النموذجي وإلهام العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة رغم الصعوبات. وبالتالي فإن الثقة والمصداقية بين الإدارة والعمال يساهم بشكل مباشر في تحسين المناخ التنظيمي، تعزيز الاستقرار الداخلي ويرفع من مستوى الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

[1] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

[2] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

السؤال 03: ما هي القيم الأخلاقية والمهنية التي تركزون عليها لضمان ولاء العمال للمؤسسة؟

من خلال إجابة مدير المديرية حول القيم الأخلاقية والمهنية التي يتم التركيز عليها لضمان ولاء العمال للمؤسسة، تبين أن المؤسسة تعتمد منظومة قيم واضحة تهدف إلى تعزيز الانتماء والالتزام لدى الموظفين، حيث تولي الإدارة أهمية كبيرة لمجموعة من القيم الأخلاقية والمهنية على غرار النزاهة، الصدق، احترام القوانين الداخلية، العدالة بين في التعامل بين العمال، إضافة إلى تعزيز روح المسؤولية والالتزام بأخلاقيات العمل. [1]

كما جاء في إجابة المدير أن المؤسسة تعمل ترسيخ مبدأ تكافئ الفرص بين العمال، سواء في الترقية أو التقييم أو التكوين، مما يساهم في خلق بيئة عمل يسودها الشعور بالإنصاف والرضا الوظيفي وهو عامل أساسي في رفع مستوى الولاء التنظيمي. كما أن ترسيخ هذه القيم لا يقتصر على الجانب النظري فقط، بل يتم تجسيده من خلال الممارسات اليومية للإدارة، مما يعزز ثقة العمال في المؤسسة ويزيد ارتباطهم بها.[2]

ويعكس هذا التوجه أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية وهو التأثير المثالي، حيث يساهم القائد من خلال سلوكه وقيمه في بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تدعم الأداء المتميز والاستقرار الوظيفي. وبالتالي فإن التركيز على القيم الأخلاقية والمهنية داخل المؤسسة يساهم بشكل مباشر في تعزيز الولاء التنظيمي ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.

ومن خلال الزيارة الميدانية لوحظ وجود احترام متبادل بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى التزام العاملين بالتعليمات والإجراءات التنظيمية، مما يبين مستوى الثقة والمصداقية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل إجابات المقابلة المتعلقة بمظاهر التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، ومدى مساهمته في تعزيز الأداء وتحقيق الأداء المتميز.

[1] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة

[2] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة

السؤال 01: كيف تقومون بصياغة رؤية المؤسسة؟

من خلال إجابة المدير حول كيفية صياغة رؤية المؤسسة، تبين أن المؤسسة تعتمد على مقاربة إستراتيجية تشاركية تقوم على تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تعكس طموحاتها المستقبلية في قطاع الاتصالات، حيث يتم إعداد الرؤية انطلاقا من تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية ومتطلبات السوق إضافة إلى التوجهات العامة للقطاع. كما جاء في إجابة المدير أن هذه الرؤية تصاغ بطريقة واضحة ومحفزة، تهدف إلى توحيد جهود العاملين حول هدف مشترك، مما يساهم في تعزيز الانسجام التنظيمي وتوجيه السلوك الجماعي نحو تحقيق النتائج المرغوبة. ومن جهة أخرى مع ترك المجال لتلقي الاقتراحات فإن إشراك مختلف الفاعلين داخل المؤسسة في صياغة هذه الرؤية يعكس أسلوب قيادي قائم على المشاركة والتفاعل.[1]

وهو ما يتماشى مع مبادئ القيادة التحويلية التي تركز على بناء رؤية مشتركة وإلهام العاملين لتحقيقها. وبالتالي فإن صياغة رؤية المؤسسة تمثل عنصرا أساسيا في التسيير الاستراتيجي وتسهم بشكل مباشر في توجيه الأداء نحو تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة.

السوال02: ما هي الأساليب التي تعتمدون عليها لبث الحماس في الفريق خاصة عند انطلاق مشاريع كبرى؟

من خلال إجابة المدير حول الأساليب التي تعتمدها المؤسسة لبث الحماس داخل الفريق خاصة عند انطلاق المشاريع الكبرى، تبين أن المؤسسة تعتمد مزيج من الأساليب القيادية التحفيزية التي تهدف إلى خلق ديناميكية ايجابية داخل فرق العمل وضمان انخراطهم الفعال في تحقيق أهداف المشاريع. حيث يتم في البداية التركيز على توضيح الرؤية والأهداف العامة للمشروع بشكل دقيق وشفاف، مع إبراز أهميته الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وارتباطه بأهدافها بعيدة المدى، هذا التوضيح يسهم في تعزيز فهم العاملين لدورهم داخل المشروع ويمنعهم إحساسا بالمعنى والأهمية وهو عنصر أساسي في رفع الدافعية الداخلية.[2]

[1] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة

[2] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة

كما جاء في إجابة مدير المديرية أن الإدارة تعتمد على أسلوب التحفيز المزدوج المتمثل في التحفيز المعنوي والمادي. فمن جهة يتم تشجيع العاملين عبر الاعتراف بمجهوداتهم وتقدير انجازاتهم ومنحهم الثقة وتحميلهم مسؤوليات تتناسب مع كفاءتهم، مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء والاعتزاز المهني، من جهة أخرى يتم اعتماد مكافآت مادية أو امتيازات تحفيزية ترتبط بالأداء والنتائج المحققة وهو ما يساهم في رفع مستوى الالتزام وتحسين الإنتاجية. إضافة إلى ذلك تولي الإدارة أهمية كبيرة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، من خلال تشجيع التواصل الفعال بين أعضاء افري، تبادل المعلومات والخبرات، وتقيل الطابع الفردي في إنجاز الهام، هذا الأسلوب يعزز التماسك الداخلي ويساعد على خلق بيئة عمل قائمة على التعاون والتكامل بدل التنافس السلبي.[1]

وهذا التوجه يعكس أحد أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في التحفيز الإلهامي حيث يعمل القائد على إلهام العاملين ورفع معنوياتهم من خلال رسم صورة ايجابية للمستقبل وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز المصالح الفردية، وبالتالي فإن هذه الأساليب المتكاملة تساهم في شكل مباشر في رفع مستوى الانخراط الوظيفي، تحسين أداء الفريق، وضمان نجاح المشاريع الكبرى داخل المؤسسة من خلال تعبئة الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

السؤال03: كيف يتم التعامل مع المقاومة الداخلية للتغيير عند إدخال أنظمة تكنولوجية أو إدارية جديدة؟

من خلال إجابة المدير حول كيفية التعامل مع المقاومة الداخلية للتغيير عند إدخال أنظمة تكنولوجية أو إدارية جديدة، تبين أن المؤسسة تعتمد على مقاربة تدريجية تشاركية في إدارة التغيير تهدف إلى تقليل مخاوف العاملين وضمان تقبلهم للتحولات الجديدة، حيث يتم في البداية التركيز على شرح أهمية هذه التغييرات وأهدافها الاستراتيجية، مع توضيح الفوائد التي ستعود على المؤسسة وعلى العاملين على حد سواء، مثل تحسين الأداء،تسهيل الإجراءات، وتقليص الجهد والوقت،وهذا التوضيح يساهم في تقليل حالة الغموض التي غالبا ما تكون سبب رئيسي في مقاومة التغيير.

كما جاء في إجابة المدير أن المؤسسة على أسلوب التواصل المباشر مع العمال والاستماع إلى انشغالاتهم ومخاوفهم، وهو ما يسمح بفهم أسباب المقاومة ومعالجتها بطريقة موضوعية ويتم التعامل مع هذه المقاومة ليس كرفض سلبي، بل كاستجابة طبيعية للتغيير يتم احتواءها بالحوار والإقناع.إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تعطي أهمية

[1] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة

كبيرة لعملية التكوين والتأهيل، من خلال تنظيم دورات تدريبية تساعد العاملين على اكتساب المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الجديدة، وهذا يكسبهم ثقة في قدراتهم ويقلل من مقاومة التغيير الناتجة عن نقص الكفاءة. كما يتم إدخال هذه التغيرات بشكل متدرج بحيث لا يتم فرضها بشكل مفاجئ أي يتم إدخالها بشكل مرحلي يسمح بالتكيف معها، وهو ما ساهم في تسهيل عملية الانتقال للأنظمة الجديدة مع ضمان استمرارية العمل دون حدوث مشاكل كبيرة.[1]

ويعكس هذا الأسلوب أحد أبعاد القيادة التحويلية خاصة التحفيز الإلهامي حيث يعمل القائد على تحفيز العاملين على تقبل التغيير من خلال الإقناع والتشجيع بدل الإكراه، إن هذا الأسلوب يساهم بشكل فعال في إنجاح عملية التحول التنظيمي، تحسين أداء المؤسسة، وضمتن التكيف مع التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة.

المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية

السؤال 02: كيف تشجعون المهندسين والتقنيين على اقتراح حلول غير تقليدية للمشاكل التقنية المتكررة؟

من خلال إجابة مدير المديرية حول كيفية تشجيع المهندسين و التقنيين على اقتراح حلول غير تقليدية للمشاكل المتكررة، تبين أن المؤسسة تعتمد على أسلوب قيادي تحفيزي يهدف إلى تعزيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل حيث يتم تشجيع العاملين على التفكير النقدي وتحليل المشكلات التقنية من زوايا مختلفة بدل الاكتفاء بالحلول التقليدية، وهذا يسمح بظهور أفكار جديدة وأكثر فعالية في معالجة المشاكل المتكررة داخل المؤسسة. كما تعتمد الإدارة على خلق مناخ عمل محفز للإبداع يقوم على منح العاملين مساحة من الحرية في طرح الاقتراحات دون خوف من النقد أو الرفض وهذا ما يكسبهم روح المبادرة ويشجعهم على المشاركة الفعالة في تحسين الأداء التقني.[2]

كما جاء أيضا في إجابة المدير أنه يتم دعم الأفكار الإبداعية من خلال الاستماع لها وتقييمها بطريقة موضوعية وقد يتم تطبيقها إذا ثبتت فعاليتها، وهذا يعزز ثقة العاملين في قدرتهم على التأثير داخل المؤسسة. كما

[1] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

[2] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

يتم تشجيع العمل الجماعي لتبادل الخبرات بين المهندسين والتقنيين وهذا ما يساهم في توليد حلول مبتكرة ناتجة عن تفاعل الأفكار والخبرات المختلفة داخل الفريق.[1]

وهذا الأسلوب الذي تعتمد عليه المؤسسة يعكس أحد أبعاد القيادة التحويلية وهو الاستثارة الفكرية حيث يعمل القائد على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي والتخلي عن الطرق التقليدية في حل المشكلات وتشجيع الابتكار كوسيلة لتحسين الأداء وكل هذا يرفع من الكفاءة التقنية وتحسين جودة خدمات المؤسسة.

السؤال02: هل توجد مساحة للخطأ (التعلم) داخل المؤسسة؟

من خلال إجابة المدير حول وجود مساحة للخطأ والتعلم داخل المؤسسة، تبين أنها تتبنى أسلوب تسيير مرن يقوم على اعتبار الخطأ جزءًا طبيعيا من عملية التعلم والتطوير المهني وليس مجرد تقصير يتم معاقبته، ويتم التعامل مع هذه الأخطاء المهنية والتقنية على أنها فرصة لاكتساب الخبرة وتحسين الأداء مستقبلا حيث يتم تحليل أسبابها والبحث عن طرق لتفادي تكرارها، بدل التركيز على الجانب العقابي فقط. كما تعتمد الإدارة على مبدأ التوجيه والتصحيح حيث يتم مساعدة العاملين على فهم أخطائهم وتقديم الإرشادات اللازمة لتطوير مهاراتهم، وهو ما يساهم في رفع كفاءتهم المهنية وتعزيز ثقتهم في أنفسهم. كما أن وجود بيئة تسمح بالتجربة والتعلم يشجع العمال على المبادرة وعدم الخوف من الفشل مما يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة، وبالتالي فإن إتاحة مساحة للخطأ والتعلم داخل المؤسسة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التطوير المستمر تحسين الأداء الفردي والجماعي مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأداء المتميز.[2]

ويعكس هذا الأسلوب يعكس بعدين من أبعاد القيادة التحويلية يبدأ بالاعتبار الفردي وذلك من خلال الاهتمام بتطوير العاملين مرافقتهم في مسار التعلم ويمتد ليشمل بعد الاستثارة الفكرية باعتبار أن التعامل الإيجابي مع الخطأ يقلل الخوف من الفشل ويشجع على الابتكار والمبادرة.

[1] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

[2] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

السؤال03: ما هي الآليات التي تتبعها المؤسسة الاستقطاب أفكار العاملين وتوظيفها في تحسين جودة الخدمة؟

من خلال إجابة المدير حول الآليات المعتمدة لاستقطاب أفكار العاملين وتوظيفها في تحسين جودة الخدمة، تبين أن المؤسسة تعتمد على أسلوب تسيير تشاركي تهدف على تعزيز مشاركة العاملين في عملية التحسن المستمر، حيث يتم تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم من خلال التواصل الداخلي مثل الاجتماعات الدورية، ورشات العمل، أو صناديق الاقتراحات مما يسمح بجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار المرتبطة بتحسين الأداء وجودة الخدمات.[1]

كما جاء في إجابة المدير أن الإدارة تعمل على خلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع، تقوم على الاستماع الجيد لاقتراحات العاملين ودراستها بجدّية، مع إمكانية تبني الأفكار القابلة للتطبيق عمليا وهو ما يعزز ثقة العاملين في مساهمتهم داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك يتم دعم الأفكار الإبداعية من خلال تحويلها إلى مشاريع أو إجراءات عملية داخلة المؤسسة مما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء ورفع مستوى رضا الزبائن.[2]

ويعكس هذا التوجه أحد أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الاستثارة الفكرية حيث يعمل القائد على تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والمشاركة في إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، وبالتالي فإن استقطاب أفكار العاملين وتوظيفها بشكل فعال يساهم في تحسين جودة الخدمة، تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، ورفع مستوى الأداء العام مما يحقق أداء متميز.

كما تم من ملاحظة من خلال الزيارات الميدانية اعتماد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة، كالحواسيب، التطبيقات الرقمية، وخدمات الألياف البصرية في تسيير مختلف الأنشطة والخدمات وهو ما يبين أن المؤسسة تتجه نحو التطور المستمر.

[1] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

[2] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

المطلب الرابع: الاعتبار الفردي

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل إجابات المقابلة المتعلقة بمظاهر الاعتبار الفردي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، ومدى مساهمته في تعزيز الأداء وتحقيق الأداء المتميز حيث تم توجيه هذه الأسئلة لمدير المؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية.

السؤال01: كيف يتم تشخيص الاحتياجات التدريبية للعمال؟ وهل هي مجرد برامج تكوينية أم موجهة لتطوير مهاراتهم؟

من خلال إجابة كل من المدير ورئيس قسم الموارد البشرية حول كيفية تشخيص الاحتياجات التدريبية للعمال، تبين أن المؤسسة تعتمد على مخطط سنوي للبرامج التكوينية موجه من المدرسة العامة (مديرية التكوين) وهو منهجية منظمة تهدف إلى تحديد نقص المهارات والكفاءات التي يحتاجها العاملون بما يتماشى مع متطلبات العمل والتطورات التي يشهدها قطاع الاتصالات.حيث يتم تشخيص الاحتياجات التدريبية انطلاقا من الملاحظات الميدانية مثل تقييم أداء العمال، ومتابعة الصعوبات المهنية والتقنية التي تواجههم أثناء العمل إضافة إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية داخل المؤسسة. كما يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المسئولين المباشرين واحتياجات مختلف المصالح عند إعداد البرامج التكوينية.[1]

كما أظهرت نتائج المقابلة أن التكوين داخل المؤسسة لا يقتصر على الجانب الشكلي أو التنظيمي فقط، بل يهدف أساسا إلى تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية بما يسمح لهم بتحسين أدائهم والتكيف مع مختلف التغيرات التي يعرفها قطاع الاتصالات. تسعى المؤسسة من خلال هذه البرامج التكوينية إلى تنمية القدرات التقنية والإدارية للعاملين وتعزيز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات وهو ما يساهم في تحسين جودة الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.[2]

ومن جهة أخرى، يعكس هذا التوجه أحد أبعاد القيادة التحويلية ألا وهو الاعتبار الفردي، حيث يهتم القائد بتطوير قدرات العاملين ومرافقتهم مهنيا من خلال توفير فرص التعلم والتكوين المستمر. كما يرتبط هذا الأسلوب بتحقيق الأداء المتميز باعتباره أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية الذي يعد من أهم العوامل التي

[1] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

[2] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

تساعد المؤسسة على رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات. وبالتالي فإن اعتماد المؤسسة على تكوين موجه لتطوير المهارات الكفاءات وليس مجرد برامج شكلية، يعكس اهتماما ببناء رأس مال بشري قادر على تحقيق التميز والاستجابة لمتطلبات التطور المستمر.

كما أكدت بعض الوثائق والتقارير الداخلية المتعلقة بالتكوين اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات العاملين وتطوير كفاءتهم المهنية بما يتماشى مع متطلبات العمل والتطورات التكنولوجية.

السؤال 02: ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة في توجيه الكفاءات داخل المؤسسة لتحضيرهم لمناصب قيادية مستقبلا؟

من خلال إجابات كل من المدير و رئيس قسم الموارد البشرية حول الدور الذي تلعبه الإدارة في توجيه الكفاءات داخل المؤسسة وتحضيرهم لتولي مناصب قيادية مستقبلا، تبين أن المؤسسة تولى أهمية كبيرة لتطوير رأس المال البشري باعتبار عنصرا أساسا في تحقيق الاستمرارية والتميز حيث تعمل الإدارة على اكتشاف الكفاءات والطاقات المتميزة داخل المؤسسة من خلال متابعة أداء العاملين وتقييم قدراتهم المهنية والسلوكية حيث يخضع كل عامل إلى تقييم الأداء المهني بصفة سنوية وفقا لمعايير معتمدة والتي على أساسها تصنف مردودية وإنتاجية كل عامل حسب الرتبة، مع التركيز على الأفراد الذين يمتلكون مهارات القيادة وتحمل المسؤولية. كما تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأساليب لتطوير هذه الكفاءات من بينها التكوين المستمر، إسناد المهام ومسؤوليات إضافية للعاملين المتميزين، إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات أو المشاركة في المشاريع المهمة، مما يسمح لهم باكتساب الخبرة وتعزيز مهاراتهم القيادية.إضافة إلى ذلك تسعى الإدارية إلى توفير بيئة عمل تساعد على تنمية القدرات الفردية وتشجيع على التعلم المستمر وتبادل الخبرات بين العاملين، وهو ما يساهم في إعداد جيل من الكفاءات القادرة على تحمل المسؤوليات القيادية مستقبلا.[1]

ويعكس هذا التوجه أحد أبعاد القيادة التحويلية خاصة الاعتبار الفردي، حيث يهتم القائد بتنمية قدرات العاملين وتطوير إمكانيتهم المهنية بما يتناسب مع مؤهلاتهم وطموحاتهم، كما يرتبط هذا الأسلوب بتحقيق الأداء المتميز باعتبار أن الاستثمار في إعداد القيادات المستقبلية يساهم في ضمان استمرارية المؤسسة وتحسين فعالية

[1] معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

التسيير ورفع مستوى الأداء على المدى الطويل، وبالتالي فإن توجيه الكفاءات وتحضيرها لتولى مناصب قيادية مستقبلا يعكس رؤية إستراتيجية تهدف إلى بناء موارد بشرية مؤهلة وقادرة على قيادة المؤسسة نحو التطور والتميز.

السؤال03:كيف توازن الإدارة بين تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة وبين مراعاة الظروف والاحتياجات المهنية لكل عامل؟

من خلال إجابات كل من مدير المؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية حول كيفية تحقيق التوازن بين الأهداف المالية للمؤسسة ومراعاة الظروف والاحتياجات المهنية للعاملين، تبين أن المؤسسة تعتمد على أسلوب تسيير يوازن بين البعد المالي والبعد الإنساني في داخل بيئة العمل. حيث تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف المالية ورفع مستوى الأداء من خلال تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد دون إهمال الجوانب المتعلقة براحة العاملين وتحفيزهم المهني.[1]

كما جاء في إجابات المدير ورئيس قسم الموارد البشرية أن المؤسسة تعمل على مراعاة الظروف المهنية والاجتماعية للعاملين من خلال الاستماع لانشغالاتهم وتوفير ظروف عمل ملائمة، إضافة إلى دعمهم بالتكوين والتحفيز والوجيه المستمر مما يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة وايجابية، إضافة إلى ذلك تعتمد الإدارة على مبدأ الحوار والتواصل مع العمال من أجل تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين وهو ما يساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقوية الانتماء للمؤسسة، وذلك دون الإضرار بالأهداف المالية للمؤسسة والتي تضبط بمدونة ميزانياتية سنوية.[2]

وهذا الأسلوب بعكس أحد أبعاد القيادة التحويلية وهو الاعتبار الفردي حيث يهتم القائد بالجوانب الإنسانية للعاملين ويسعى إلى تطويرهم ومرافقتهم مهنيا، إلى جانب الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة، كما يرتبط هذا الأسلوب بتحقيق الأداء المتميز باعتبار أن المؤسسة التي تحقق توازنا بين النتائج المالية والاهتمام بالموارد البشرية تكون أكثر قدرة على ضمان الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء على المدى الطويل وبالتالي فإن نجاح المؤسسة في تحقيق هذا التوازن يعكس فعالية أسلوبها القيادي وقدرتها على الجمع بين الكفاءة والاقتصادية والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس نجاح المؤسسة واستمراريتها.

[1]معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

[2]معلومات تم انتقائها من خلال أسئلة المقابلة.

المبحث الثالث: تحليل مؤشرات الأداء المتميز بالمؤسسة للفترة 2020–2024

من أجل إعطاء صورة عن الأداء المالي للمؤسسة خلال السنوات، ولقياس هذا البعد وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، اعتمدنا على مجموعة من المؤشرات التي سنتطرق لها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تحليل المردودية المالية ومعدل دوران الأصول

في هذا المطلب سيتم حساب المردودية المالية ومعدل دوران الصول

أولا: تحليل المردودية المالية: والتي تعبر عن العائد المحقق من أموال المؤسسة التي تكمن في الأصول بجميع أنواعها والتي تحسب كما يلي: (النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة)

الجدول رقم(3–1): تطور مؤشر المردودية المالية للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.

الوحدة: دج

السنة المالية	النتيجة الصافية	الأموال الخاصة	المردودية المالية
2020	148.359.071,80	142.284.963,90	%104,27
2021	103.693.786,79	162.292.723,79	%63,89
2022	87.094.243,61	97.954.243,31	%88,91
2023	82.941.132,44	72.941.132,44	%113,71
2024	184.778.028,89	114.338.028,89	%161,61

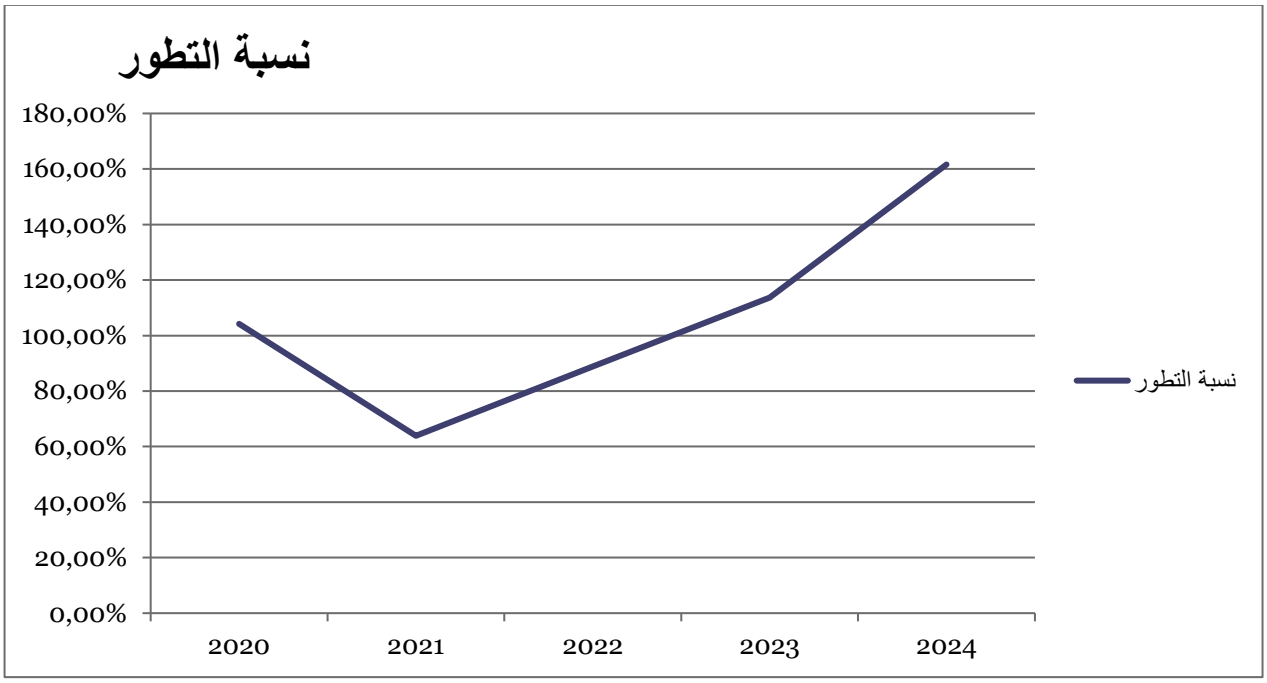
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المالية مقدمة من طرف المؤسسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المردودية المالية للمؤسسة حلال فترت الدراسة شهدت تذبذبا في البداية ثم عرت منحنى تصاعدي واضح خلال السموات الأخيرة، فقد بلغت سنة 2020 نسبة 104,27% لتنخفض سنة 2021 إلى 63,89% وهو ما يفسر وجود ظروف أو تحديات أثرت على الأداء المالي للمؤسسة في تلك الفترة. غير أن المؤسسة استطاعت استعادة توازنها تدريجيا، حيث ارتفعت المردودية المالية سنة 2022 إلى 88,91% ثم واصلت ارتفاعها سنة 2023 لتصل إلى 113,71%قبل أن تحقق أعلى مستوى سنة 2024 بنسبة 161,61%. أي أن 1 دينار مستثمر من الأموال الخاصة يولد 1,61 من النتيجة الصافية.

ويعكس هذا التحسن قدرة المؤسسة على تحسين استغلال مواردها المالية ورفع كفاءة التسيير، كما يدل على فعالية السياسات الإدارية المعتمدة خاصة ما يتعلق بتحفيز العاملين وتحسين الأداء، وهو ما يتماشى مع مبادئ القيادة التحويلية التي تركز على تطوير الأداء وتحقيق التميز.

ويمكن تمثيل مؤشر المردودية المالية في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم(3–3): التمثيل البياني لمؤشر المردودية المالية للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول السابق.

ثانيا: تطور معدل دوران الأصول: والذي يدل على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها.

الجدول رقم (3–2): تطور معدل دوران الأصول للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.

الوحدة: دج

السنوات	رقم الأعمال	إجمالي الأصول	معدل دوران الأصول
2020	1.080.208.216,66	3.667.104.040,67	0,29
2021	989.143.740,36	3.499.443.262,34	0,28
2022	942.291.832,82	3.192.770.267,83	0,30
2023	1.047.693.192,66	3.007.620.448,55	0,35
2024	1.310.669.074,68	3.371.810.444,60	0,39

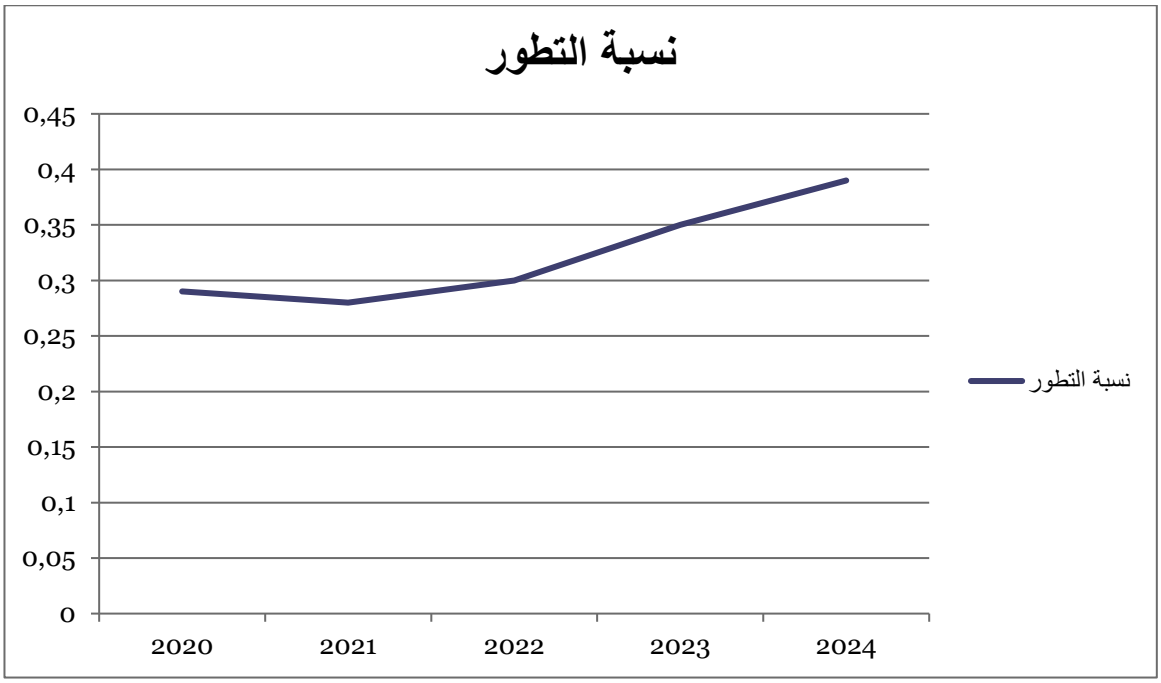
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المالية مقدمة من طرف المؤسسة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن معدل دوران الأصول عرف استقرارا نسبيا خلال سنوات الدراسة حيث انتقل من 0,29 مرة سنة 2020 إلى 0,28 مرة سنة 2021، ثم بدأ في التحسن التدريجي من 0,30 مرة سنة 2022 إلى 0,35 مرة سنة 2023 إلى وصل إلى 0,39 مرة سنة 2024 أي أن كل 1 دينار مستثمر في الأصول يولد0,39 دينار من رقم الأعمال.

ويدل هذا التطور على تحسن قدرة المؤسسة على استغلال أصولها في تحقيق الإيرادات، مما يعكس وجود فعالية أكبر في استخدام الموارد المتاحة، كما أن هذا التطور يشير إلى تطور الأداء التشغيلي للمؤسسة وارتفاع كفاءتها الإنتاجية. ويرتبط هذا المؤشر بالأداء المتميز باعتبار أن المؤسسة أصبحت أكثر قدرة على تحقيق نتائج أفضل باستخدام نفس الموارد وهو ما يعكس فعالية التسيير الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة.

ويمكن تمثيل تطور معدل دوران الأصول في منحنى بياني كالتالي:

الشكل رقم (3– 4): التمثيل البياني لمعدل دوران الأصول لمؤسسة اتصالات الجزائر للفترة 2020–2024.



المصدر:من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول السابق.

المطلب الثاني: تحليل معدل نمو الأرباح ومعدل العائد على الأصول

في هذا المطلب سيتم تحليل معدل نمو الأرباح و معدل العائد على الأصول.

أولا: معدل نمو الأرباح: وهو مؤشر يقيس مدى تطور ونمو الأرباح للمؤسسة من سنة إلى السنة التي تليها ويحسب كما يلي:

(النتيجة الصافية للسنة الحالية– النتيجة الصافية للسنة السابقة)/ النتيجة الصافية للسنة السابقة.

الجدول رقم(3–3): تطور معدل نمو الأرباح للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.

الوحدة:دج

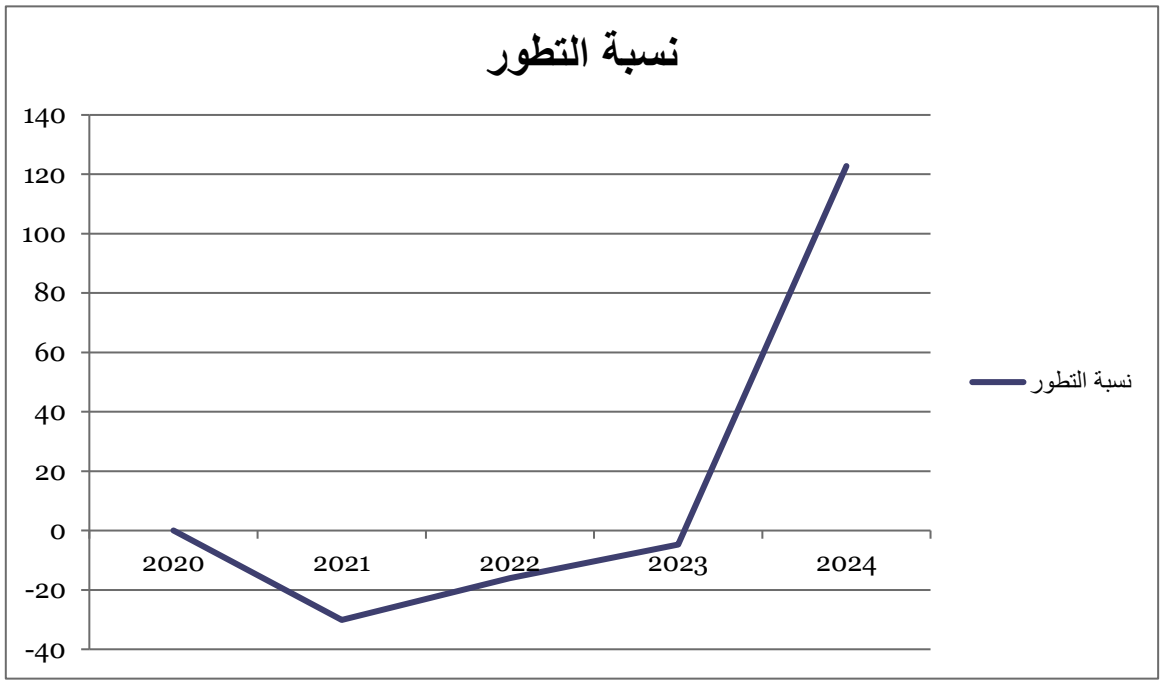
السنة	النتيجة الصافية	معدل نمو الأرباح
2020	148.359.071,80	-
2021	103.693.786,79	%(-30,11)
2022	87.094.243,61	%(-16,01)
2023	82.941.132,44	%(-4,77)
2024	184.778.028,89	%122,78

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتمادعلى الوثائق المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

يتبن من الجدول أعلاه، أن المؤسسة عرفت تراجعا في أرباحها خلال السنوات الأولى حيث سجلت سنة 2021 نسبة (30,11-)% ثم (16,01-)% سنة 2022 و(4.77-)% سنة 2023 مما يدل على وجود صعوبات أثرت على تطور الأرباح في هذه الفترة، ورغم أن المؤسسة سجلت معدل نمو الأرباح سالب إلا أن الانخفاض أصبح يتقلص تدريجيا لتحقق المؤسسة تحولا ايجابيا كبيرا سنة 2024، حيث بلغ معدل نمو الأرباح 122,78%، وهذا ما يعكس التحسن القوي في الأداء المالي كما يمكن تفسير هذا التحسن بتطور الداء التنظيمي و تحسن فعالية التسيير وذلك من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين الأداء.

ويمكن تمثيل معدل نمو الأرباح بيانيا كالتالي:

الشكل رقم (3– 5): التمثيل البياني لمعدل نمو الأرباح للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.



المصدر:من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول السابق.

ثانيا:معدل العائد على الأصول: يتم في الجدول التالي حساب معدل العائد على الأصول والذي يتم حسابه كما يلي : (النتيجة الصافية/ إجمالي الصول)* 100

الجدول رقم (3– 4): تطور معدل العائد على الأصول للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.

الوحدة: دج

السنة	النتيجة الصافية	إجمالي الأصول	معدل العائد على الأصول
2020	148.359.071,80	3.667.104.040,67	%4,05
2021	103.693.786,79	3.499.443.262,34	%2,96
2022	87.094.243,61	3.192.770.267,83	%2,73
2023	82.941.132,44	3.007.620.448,55	%2,76
2024	184.778.028,89	3.371.810.444,60	%5,48

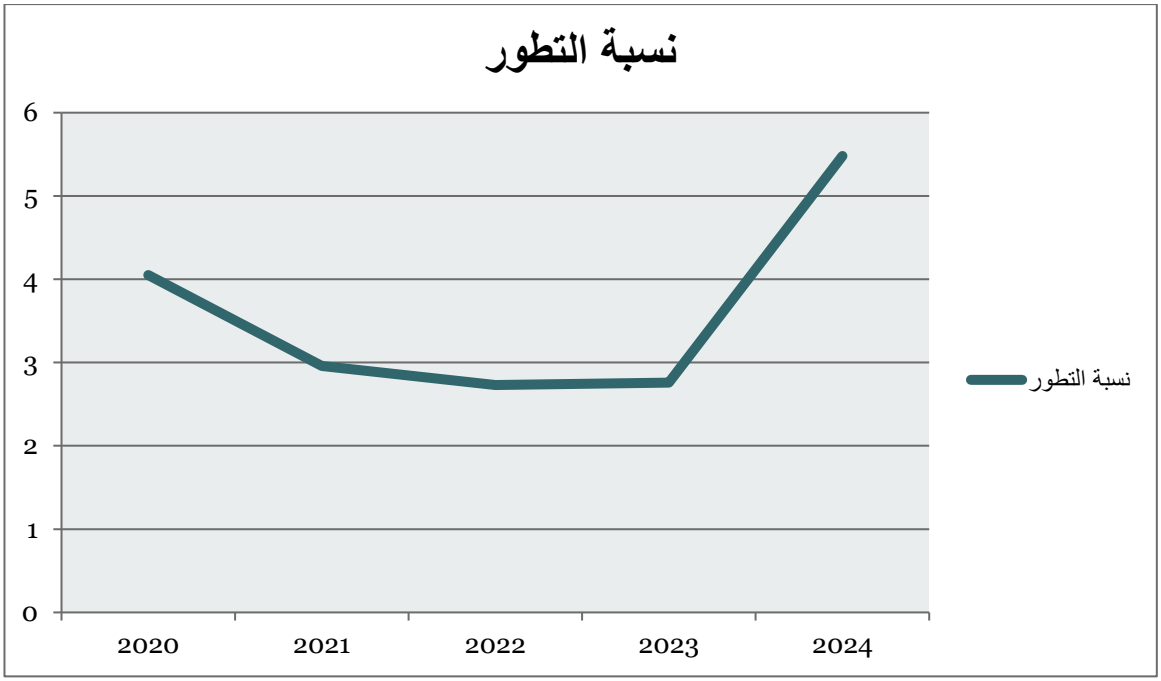
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الوثائق المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معدل العائد على الأصول عرف تراجعا خلال السنوات الأولى، حيث انخفض من 4,05% سنة 2020 إلى 3,96% سنة 2021 ثم إلى 2,73% سنة 2022، ثم ارتفع بنسبة قليلة سنة

2023 حيث بلغ 2,76%. أما سنة 2024 فقد سجل المؤشر ارتفاعا ملحوظا ليصل إلى 5,48% وهو ما يدل على تحسن قدرة المؤسسة في تحقيق الأرباح انطلاقا من أصولها ويدل هذا التحسن على ارتفاع كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها وتحسين مردودية أصولها.

ويمكن تمثيل معدل العائد على الأصول بيانيا كالتالي:

الشكل رقم(3–6): التمثيل البياني لمعدل العائد على الأصول للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.



المصدر:من إعداد الطالبة استنادا معلى نتائج الجدول السابق.

المطلب الثالث: تحليل مؤشر تطور رقم الأعمال والمردودية التجارية

سيتم في هذا المطلب تحليل تطور مؤشر رقم الأعمال والمردودية التجارية.

أولا: مؤشر تطور رقم الأعمال: يظهر الجدول التالي تطور مؤشر رقم الأعمال للمؤسسة خلال الفترة من 2020-2024.

الجدول رقم(3– 5):تطور مؤشر رقم الأعمال للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.

الوحدة: دج

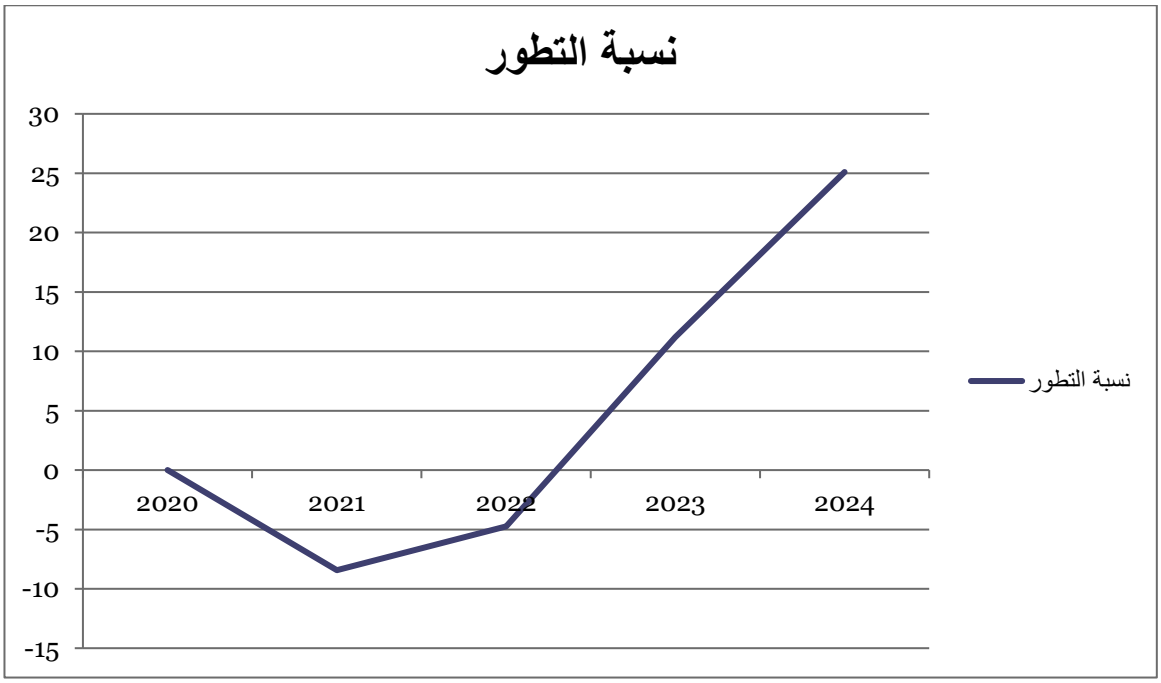
السنة	رقم الأعمال	مؤشر التطور
2020	1.080.208.216,66	-
2021	989.143.740,36	%(-8,43)
2022	942.291.832,82	%(-4,74)
2023	1.047.693.192,66	%11,19
2024	1.310.669.074,68	%25,10

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الوثائق المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه، أظهر مؤشر تطور رقم الأعمال تراجعا خلال السنوات الأولى حيث سجلت المؤسسة نسبا سالبة قدرت ب (8,43-)% و (4,74-)% في السنتين 2021 و 2022 على التوالي وهذا يدل على انخفاض في حجم النشاط أو الإيرادات خلال هذه الفترة. غير أن المؤسسة استطاعت تحقيق نمو ايجابي ابتداء من سنة 2023 حيث ارتفع المؤشر إلى 11,19% وواصل الارتفاع إلى أن بلغ 25,10% سنة 2024، وهذا يدل على ارتفاع قدرة المؤسسة على تحقيق الإيرادات.

ويمكن تمثيل تطور مؤشر رقم الأعمال بيانيا كالتالي:

الشكل رقم (3–7): المنحنى البياني لتطور مؤشر رقم الأعمال للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول السابق.

ثانيا: المردودية التجارية: وتعبر عن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال المبيعات وتحسب كما يلي:

(النتيجة الصافية/ رقم الأعمال).

الجدول رقم(3– 6): تطور مؤشر المردودية التجارية للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024.

الوحدة: دج

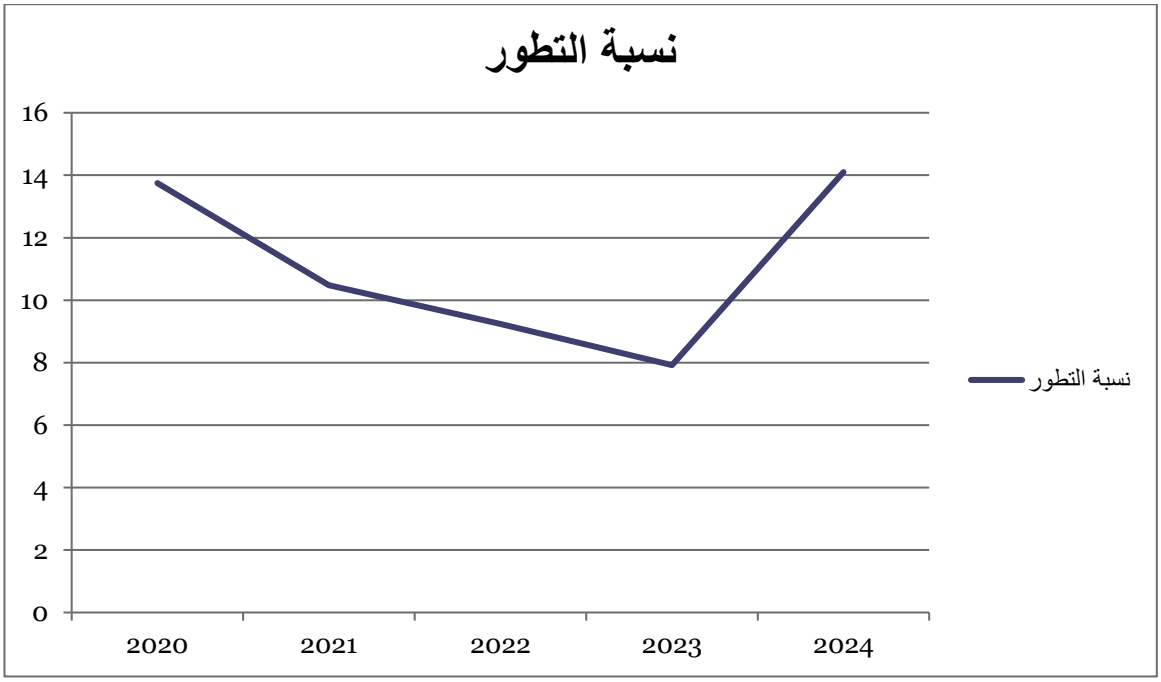
السنة	النتيجة الصافية	رقم الأعمال	المردودية التجارية
2020	148.359.071,80	1.080.208.216,66	%13,73
2021	103.693.786,79	989.143.740,36	%10,48
2022	87.094.243,61	942.291.832,82	%9,24
2023	82.941.132,44	1.047.693.192,66	%7,92
2024	184.778.028,89	1.310.669.074,68	%14,10

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الوثائق المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه، عرفت المردودية التجارية تراجعا تدريجيا خلال السنوات 2020 و 2022 و 2023 حيث انخفضت من 13,73% إلى 10,48% ثم إلى 7,92% على التوالي والذي يدل على تراجع في قدرة المؤسسة في تحقيق أرباح من نشاطها التجاري خلال تلك السنوات. لكن في سنة 2024 سجلت المؤسسة تحسنا واضحا في مردوديتها التجارية حيث بلغت 14,10% وهو ما يعكس تحسن الأداء التجاري وزيادة فعالية النشاط الاقتصادي للمؤسسة ويمكن تفسير هذا التحسن بفعلية التسيير الإداري و القيادي داخل المؤسسة.

ويمكن تمثيل المردودية التجارية بيانيا كالتالي:

الشكل رقم (3–8):التمثيل البياني لمؤشر المردودية التجارية للمديرية العملية بالمدية للفترة 2020–2024



المصدر:منإعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول السابق.

المبحث الرابع: استخلاص النتائج ومناقشة النتائج

بعد التطرق إلى تحليل نتائج المقابلة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، إضافة إلى دراسة وتحليل مختلف مؤشرات الأداء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، سيتم في هذا المبحث استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، مع مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية. كما يهدف هذا المبحث إلى إبراز مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة، من خلال الربط بين الممارسات القيادية المعتمدة والنتائج التنظيمية والمالية المتوصل إليها.

المطلب الأول: استخلاص النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، بالاعتماد على المقابلة، والملاحظة الميدانية، والتحليل المالي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع القيادة التحويلية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.

أظهرت نتائج المقابلة أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الممارسات القيادية الحديثة التي تتماشى مع أبعاد القيادة التحويلية، حيث تحرص الإدارة على بناء الثقة والمصداقية مع العاملين من خلال الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية، وهو ما ساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال. كما تبين من خلال الزيارات الميدانية المتكررة للمؤسسة وجود نوع من الانضباط والتنظيم داخل بيئة العمل مع وجود تواصل مستمر بين مختلف المصالح ، وهذا ما يتجلى في اهتمام الإدارة بخلق بيئة عمل متعاونة ومتناسقة، كما أظهرت النتائج أيضا اهتمام المؤسسة بتحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين الأداء، خاصة عند تنفيذ المشاريع الكبرى والتغيرات التكنولوجية التي يشهدها قطاع الاتصالات، الأمر الذي ساهم في رفع المعنويات لدى العاملين وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة. كما تبين أيضا اعتماد المؤسسة عل تشجيع الإبداع والابتكار وذلك من خلال إعطاء العاملين فرصة لطرح أفكارهم وتقديم حلول جديدة للمشكلات المهنية والتقنية، كما أن المؤسسة تعتمد على نوع من المرونة في التعامل مع الأخطاء المهنية والتقنية باعتبارها وسيلة للتعرف وليس أخطاء يعاقبون عليها.

من خلال الزيارات الميدانية لوحظ أيضا اعتماد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تسيير مختلف الأنشطة والخدمات، خاصة بما يتعلق بخدمات الإنترنت والألياف البصرية وهو ما يشير توجه المؤسسة نحو التطور الرقمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وتبين أيضا اهتمام المؤسسة بتطوير الموارد البشرية وذلك عن طريق تنظيم

برامج تكوينية سنوية وهذا بعد تشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين وكل هذا في سبيل تطوير المهارات المهنية والعلمية، وقد دعمت هذه النتائج التقارير الداخلية المتعلقة بالتكوين والمتمثلة في المخطط السنوي للتكوين والذي تعتمد عليه المؤسسة لتطوير الكفاءات المهنية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة داخل قطاع الاتصالات.

أما فيما يخص بالجانب المالي تبين أن:

نتائج التحليل المالي تذبذبا نسبيا في بعض المؤشرات خلال السنوات الأولى من الدراسة خاصة سنة 2021 والذي يمكن تفسيره جزئيا بالتكاليف المرتبطة بإطلاق خدمة IDOOM Fibre وما صاحبها من عروض مجانية واستثمارات تقنية. غير أن المؤسسة استطاعت تحقيق تحسن تدريجي وملحوظ في مختلف المؤشرات المالية خلال السنوات اللاحقة، حيث ارتفعت المردودية المالية وتحسن معدل دوران الأصول، إضافة إلى تسجيل نمو معتبر في الأرباح ورقم الأعمال، وهو ما يعكس تحسن الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.

وبصفة عامة، تبين من الدراسة وجود علاقة بين الممارسات القيادية المعتمدة داخل المؤسسة وتحسن الأداء التنظيمي والمالي، حيث ساهمت القيادة التحويلية في تعزيز التحفيز، تطوير الكفاءات، وتشجيع الابتكار. مما انعكس إيجابا على تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة الفرضيات ونفيها أو تأكيد صحتها.

أولا: مناقشة الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: "تساهم القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة مجل الدراسة."

أظهرت نتائج المقابلة أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الممارسات القيادية المرتبطة بالقيادة التحويلية، مثل بناء الثقة، التحفيز، تشجيع الابتكار، وتطوير الكفاءات.

كما أظهرت النتائج المالية تحسنا تدريجيا في الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة حلال سنوات الدراسة، خاصة سنتي 2023 و 2024 وهو ما يعكس وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة،وعليه تم تأكيد الفرضية الرئيسية.

ثانيا: مناقشة الفرضيات الفرعية

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

"يساهم التأثير المثالي في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية."

أظهرت النتائج أن القيادة بالمؤسسة تعتمد على بناء الثقة والمصداقية والالتزام بالقيم المهنية، الأمر الذي عزز التزام العاملين ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة، وهو ما انعكس إيجابا على تحقيق الأداء المتميز، وعليه تم تأكيد الفرضية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

" يساهم التحفيز الإلهامي في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة."

أظهرت نتائج المقابلات أن المؤسسة تعمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحقيق الأهداف ،بالإضافة إلى تقدير جهودهم ورفع مستوى معنوياتهم، مما ساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة العمل، وعليه تم تأكيد الفرضية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

"تساهم الاستثارة الفكرية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة."

بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، والاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهو ما ساعد في تحسين الأداء وتطوير الخدمات، وبالتالي تم تأكيد الفرضية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:**

" يساهم الاعتبار الفردي في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة"

أظهرت نتائج اهتمام المؤسسة باحتياجات العاملين، ومتابعة أدائهم، والعمل على تطوير مهاراتهم من خلال برامج التكوين، مما عزز رضاهم الوظيفي ورفع كفاءاتهم المهنية، وهو ما انعكس إيجابا على الأداء المتميز، وعليه تم تأكيد صحة الفرضية.

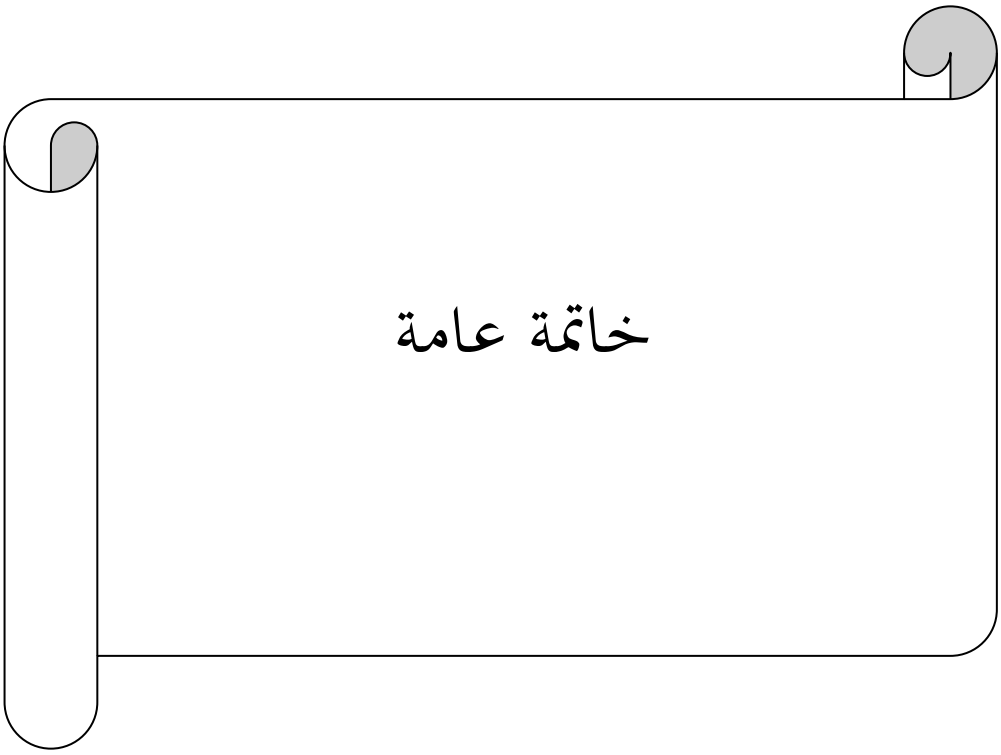
خلاصة

في هذا الفصل تم تطبيق ما تم عرضه في الجانب النظري في فصل تطبيقي، من أجل معرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز،حيث قمنا بتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر والإطار المنهجي للدراسة، كما تمنا بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث تم استنتاج ما يلي:

المؤسسة تعتمد على مجموعة من الممارسات القيادية التي تتوافق مع أبعاد القيادة التحويلية، من خلال الاهتمام تعزيز الثقة، الاهتمام بتحفيز العاملين، تشجيع الابتكار، وتطوير الكفاءات البشرية عبر التكوين المستمر. كما تبين من خلال نتائج التحليل المالي تحسن تدريجي في أداء المؤسسة خلال السنوات الأخيرة وهو ما يعكس فعالية الممارسات القيادية المعتمدة داخل المؤسسة ودور القيادة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

ومن خلال الربط بين نتائج المقابلة والتحليل المالي تبين وجود علاقة ايجابية بين القيادة وتحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة، حيث ساهمت الممارسات القيادية الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي والتشغيلي والمالي.

وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية تعتبر أحد أهم العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والاستمرارية ومواجهة مختلف التحديات التي يشهدها قطاع الاتصالات.


خاتمة عامة

بعد التطرق إلى موضوع القيادة التحويلية من جانبيه النظري والتطبيقي، يتضح أن هذا النمط القيادي أصبح من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحقيق الأداء المتميز وتحسين قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات والتحديات التي يشهدها محيط العمل خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يرفها قطاع الاتصالات. ومن خلال الدراسة التي تم تطبيقها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، تبين أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء داخل المؤسسة، وذلك من خلال اهتمام الإدارة بتحفيز العاملين، بناء الثقة، تشجيع الابتكار، وتطوير الكفاءات البشرية بما يتماشى مع متطلبات العمل الحديثة.

1. النتائج من الجانب النظري للدراسة:

تعتبر القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى التأثير الايجابي على العاملين وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ترتكز القيادة التحويلية على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، حيث تساهم هذه الأبعاد في تحسين العلاقة بين القائد والعاملين وتعزيز روح الانتماء والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

تساهم القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة، التعاون، وتشجيع الإبداع، مما يساعد العاملين على تطوير قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم المهني.

الأداء المتميز يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقها، لأنه يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتحسين جودة خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتبين كذلك أن الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه وتطوير مهاراته يعد من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات المعاصرة.

2. نتائج من الجانب التطبيقي:

أظهرت الدراسة التطبيقية أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية تعتمد على مجموعة من الممارسات القيادية التي تتوافق مع أبعاد القيادة التحويلية، حيث تحرص الإدارة على تعزيز الثقة والمصداقية مع العاملين من خلال الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية.

كما أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على أساليب تحفيزية تساعد على رفع معنويات العاملين وتشجيعهم على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

أظهرت نتائج المقابلة والملاحظة الميدانية اهتمام المؤسسة بتشجيع الابتكار وتقديم الحلول الجديدة للمشكلات المهنية، إضافة إلى اعتماد نوع من المرونة في التعامل مع الأخطاء المهنية باعتبارها وسيلة للتعلم والتطوير.

كما تبين من خلال الوثائق والتقارير الداخلية المتعلقة بالتكوين أن المؤسسة تعتمد على مخطط تكوين سنوي يهدف إلى تطوير الكفاءات وتحسين المهارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الجديدة.

أما بالنسبة للجانب المالي، فقد بينت نتائج التحليل المالي تحسنا تدريجيا في مختلف مؤشرات الأداء خلال سنوات الدراسة، خاصة المردودية المالية، معدل دوران الأصول، وتطوير رقم العمال، وهو ما يعكس تحسن الأداء التنظيمي والتشغيلي للمؤسسة.

وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية ساهمت بشكل إيجابي في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة، من خلال تحسين أداء العاملين، تطوير الكفاءات، تعزيز الابتكار، وتحسين فعالية الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسة.

تساهم القيادة التحويلية داخل المؤسسة في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، مما يساعد غلى تحسين التنسيق بين مختلف المصالح وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة أكبر.

تحرص الإدارة على إشراك العاملين في بعض القرارات المتعلقة بالعمل، وهو ما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

تهتم المؤسسة بتطوير المورد البشري من خلال التكوين المستمر وتشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين، الأمر الذي يساهم في تحسين الكفاءة المهنية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

تشجيع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار والحلول الجديدة للمشكلات المهنية، مما يعكس اهتمام الإدارة بالابتكار والاستثارة الفكرية داخل بيئة العمل،

ساهمت الممارسات القيادية المعتمدة داخل المؤسسة في تحسين الأداء التنظيمي والتشغيلي، وهو مايظهر خلال التحسن التدريجي لبعض المؤشرات المالية للمؤسسة خلال سنوات الدراسة.

3. التوصيات:

في ظل النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، يمكن تقديم مجموعة التوصيات التي تساهم في تعزيز القيادة التحويلية والوصول إلى الأداء المتميز داخل المؤسسة، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- تعزيز المقاربة التشاركية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- تطوير أساليب التحفيز المالي والمعنوي بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- تعزيز برامج التكوين المستمر حسب التطورات التكنولوجية الحديثة.
- الاهتمام أكثر بإعداد الكفاءات والقيادات المستقبلية داخل المؤسسة.
- تشجيع الإبداع والابتكار من خلال دعم الأفكار والمبادرات الجديدة.
- مواصلة الاستثمار في الخدمات الرقمية والتكنولوجية لتحسين جودة الخدمة.
- تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة والعاملين الذي يساهم في بناء الثقة وتحسين بيئة العمل.

4. آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة وقصد الإلمامأكثر بالموضوع، يمكننا أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن ان تشكل مجالا لدراسات مستقبلية، من أهمها:

- أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي،
- دراسة أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات ورضا الزبائن،
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم محمد محاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي**، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

2. أحمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

3. أسامة خيري، **التميز التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.

4. أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

5. أكرم حسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، **عالم إدارة الأعمال**، دار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

6. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ،عمان، الأردن ،2010.

7. حمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

8. رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، بدون طبعة، عزبة النخل الغربية، القاهرة، 2000.

9. رضا إبراهيم المليجي، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق**، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة،الطلعة الأولى، 2012.

10. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،بدون طبعة،القاهرة، مصر، 2004.

11. زياد حمد القطارنة،**أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2017.

12. سهيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2004

13. سيد محمد جاب الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مطابع الدار الهندسية، بدون طبعة، السويس، مصر، 2013.

14. سيد محمد جاب الرب، **القيادة الإستراتيجية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2012.

15. سيد محمد جاب الرب،**إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مراجع إدارة الأعمال، بدون طبعة، 2013.

16. صابربن عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014.

17. صالح علي عوده الهلالات، **إدارة التميز**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

18. عادل زيد، **الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2003.

19. عبد الرحمان سيار، **القيادة الفعالة**، دار الوفاء لدنيا النشر و الطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014.

20. علي سلمى، **إدارة التميز**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2002.

21. علي سلمى، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

22. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، دار الحامد،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

23. عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

24. فتحي أحمد ذباب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

25. فلاح الحسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

26. فليون مراد، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2017.

27. لحسن عبد الله باشورة، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني، **التميز المؤسسي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013.

28. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص266-267.

29. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2006.

30. محمد عمر الزعبي، محمد التركي البطاينة، **القيادة الإدارية**،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2014 ، ص80.

31. محمد فوزي الغامدي، **القيادة التحويلية**، بدون دار النشر، بدون طبعة، الدمام، السعودية، 2021.

32. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأشره على عوائد أسهم الشركات**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

33. محمود داوود الربيعي، حسن شاكر مجدي، **علم الإدارة و فن القيادة**، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018.

34. مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2016.

35. مصطفى يوسف، محمد طاهر الخلف،**إدارة المنظمات المتعلمة(الذكية)**،النشر ألفا للوثائق،الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر،2017.

36. نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار،دار صفاء للنشر و التوزيع،الطبعة الثانية،عمان،2015.

37. هاشم حمدي رضا، **التميز الإداري في منظمات الأعمال**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

38. هدى حسن يحي العلفي، **القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات**،إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،القاهرة، مصر،2014.

الأطروحات

39. .سلمى معمري، **أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين**، دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات، تقرت، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية و علوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، ،2020/2019.

40. أمزيان سميرة، بوجناح آنية، القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بالمديرية العامة لولاية تيزي وزو ، مذكرة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس،2016/2015.

41. بوخناف نسيم، بوعجل مسعود، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي**،دراسة حالة مؤسسة عياشي السعيد لإنتاج البلاط،جيجل،مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد الصديق بن يحي،جيجل، ،2020/2019.

42. بوروبة فهيمة، **دور تسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات**، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر،2020/2019.

43. بومنير أمال، بن عيسى شهرزاد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الفني لدى العاملين في المنظمة، دراسة حالة في متوسطة مهدي محمد،مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، ،2020/2019.

44. الحاج قويدر سفيان، الحاج قويدر اسامة، **واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الجزائر للأنابيب"ALFA pipe"**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر،2018/2017.

45. حمدود الزوبير،كماسي الحاج، **دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي**،دراسة حالة مؤسسة صيانة وخدمات السيارات فرع سونلغاز،مذكرة ماستر، ،كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة ،2020/2019.

46. خالد بالماري، دور القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري في المنظمة، دراسة حالة بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District GPL بتيارت، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3،الجزائر،2024/2023.

47. راقي نذيرة، **أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية،دراسة قياسية،** أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2018/2017.

48. ربيح خداوج، **تقييم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة صيدال باستخدام معايير** التقييم في النموذج الأمريكي للتميزMBNQA،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر،2025/2024.

49. صياحي الأخضر، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية،** دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،2019/2018..

50. طهراوي حياة، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي،** دراسة أراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتورة، كلية علوم اقتصادية و علوم تجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية،2017/2016

51.عفيصة جهاد، **أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي**،دراسة حالة المقاطعة الإدارية–المديرية المنتدبة–أولاد جلال،مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر، 2020/2019.

52.عمر حاجيح،سلمى بوشيبان، **فعالية القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق النجاح التنظيمي في منظمات الأعمال،** دراسة مقارنة بين مؤسستين بالمدية،مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، المدية،2019 الجزائر،2020/1019.

53.عوينان سمية، **تميز أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق،** دراسة حالة مؤسسة ياسير الجزائر لخدمات النقل للفترة2017-2020،أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر،2023/2022.

54.غانم هاجر، **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة،** أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2017.

55. فليون مراد، **دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2016/2015.

56. قبطان شوقي، **أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات**، دراسة مقارنة بين مؤسسة عنتر جرايد(Condor) المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03،الجزائر، 2014/2013.

57. ماجدة عطاء الله،**دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري**،دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة،2017/2016.

المذكرات

58. ولد شرشالي سمية، **دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز،دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ومؤسسة Eniem بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامهة المدية، الجزائر، 2017/2016،ص67.

المجلات

60. بيزقراري عيلة،مجنح عتيقة، **أثرالقيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية**، ،دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة، مجلة العلوم الإدارية و المالية ،المجلد01، العدد01، جامعة حمه لخضر، الوادي،2017.

61. سعيد بن علي بن راشد النظيري، **القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف و الشؤون الدينية،عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية،عمان،2021.

62. أشرف أبو خيران،نانسي ونتيسي، **مستوى الأداء المتميز لدى العاملين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة**، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد05، العدد17.

59. أوشن بوزيد، سالم لخظر،**القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة**، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد، العدد17،جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2015.

63. بومدين يوسف، **إدارة الجودة الشاملة**، مجلة الباحث، العدد05، 2007.

64. تومي عبد الرحمان،الربيع بوعريوة، **إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة**، مجلة دراسات اقتصادية،العدد 28.

65. خداوج ربيح، قبطان شوقي، **تطبيقإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد6، العدد1.

66. خولة زياني، إيمان رمضان، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة المؤسسة المينائية العاملة بولاية سكيكدة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد08، العدد 1، 2021.

67. سحنوني مصطفى، دنيبري لطفي، **استراتيجية الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز**، مجلة آفاق علمية، المجلد14،العدد02.

68. شنافي نوال، **دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد13، جامعة بسكرة،2013.

69. عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي، **واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر**، دراسة حالة مديرية التربية الأغواط، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية،المجلد05، العدد01،جامعة الأغواط ،2019.

70. فاطمة بن سلمان، سمية قداش، **أثر روحانية العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر – كوبا (ورقلة)**، مجلة دفاتر اقتصادية المجلد14، العدد01، 2023.

71. فيروز روخي،الأخضر لقليطي، **نماذج عالمية من الأداء المتميز**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد2، 2018.

72. لخضر مداح، أحمد زيطوط، **التميز في الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة**، مجلة آفاق العلوم،المجلد 05، العدد 2020،18.

73. ميسون طعيمه، عطا الله حداد، **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين**،مجلة العلوم التربوية و النفسية،المجلد6،العدد7، وزارة التربية والتعليم، الأردن، 2022.

المصادر باللغة الأجنبية:

74. Linda Lin-Chin Lin, Agustin aPurnaIrawan, Paula Tjatoerwidya Anggarina, Sanjeev Kumar, **Transformational Leadership Impact on Organization Effectiveness**, Advances in Economic,Proceeding of the Tenth International Cinference on Entrepreneurship and Business Management , Business and Management Research vol 216.

75. Salem lakhder, The Transformational Leadership and it relation to the organizational climate within some of the employees of the directorate of youth and sports of the state of Msila, Journal of sport creativity, vol 09, n01,2018.

76. Saalsoumia, Les condition de l excellence administrative dans les organisations des affaire, Revue finance and Business Economics, vol 07, n01,2023.

77. BoustilZehira, Le performance de l entreprise; concepts et indicateurs de mesure, Revue d études et de recherche social, vol 10,n 03,2022.

78. Salami Fayrouse, Hamlaoui Hamid, Amroun sarra, L E F Q M comme model d excellence pour la mesure de la performance des entreprises- etude de cas l entreprise F E RTAL/annaba, journal of Financial, Accounting and Managerialstudies, vol 08,n 01,2021

79. : BoulesnaneFoull, Quality problem solving with P D C A cycle, journal of Excellence fir economics,and Management Research,vol5,n 2,2021,p254.

80. Sawaluddin, Suracgman, Djumahi, and MintartiRahayu,Quality management Paractices of MlcomBaldrigeNtional Quality Awrd (MBNQA) studies at College in Southeast Sulawesi, Indonesia, International journal of Business and Management Invention, vol 2, N 11, 2013.

81. Victor Jesus Garcia- Moral et al, Transformational Leadership Influence on organizational performance through organizational learing and innovation , Journal of Business Research, vol 65,n 7,2012.

المواقع الإلكترونية:

82 www.algerietelecom.dz

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إلى مدير المديرية العملية بالمدية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.تحية طيبة اما بعد،

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان " **دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز**" دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع المدية، والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة والذي نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة عليها من وجهة نظركم، حيث إن الإجابة على كافة الأسئلة والدقة في الإجابة تنعكس على النتائج التي سيتم التوصل إليها.

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

كما نعلمكم أن هذه المعلومات ستستعمل فقط لغاية البحث العلمي وإنها ستبقى سرية.

من إعداد الطالبة:

حجام دليلة

السنة الجامعية:2025-2026

كيف يحرص القائد على أن تكون سلوكياته الإدارية نموذج يحتذى به للعاملين في الالتزام بأهداف المؤسسة؟

.....

.....

.....

في ظل التحديات التي واجهت قطاع الاتصال، كيف عملتم على بناء الثقة والمصداقية بين الادارة والعمال؟

.....

.....

.....

ما هيالقيم الأخلاقية والمهنية التي تركزون عليها لضمان ولاء العمال للمؤسسة؟

.....

.....

.....

كيف تقومون بصياغة رؤية المؤسسة؟

.....

.....

.....

ما هي الأساليب التي تعتمدون عليها لبث الحماس في الفريق خاصة عند انطلاق المشاريع الكبرى؟

.....

.....

.....

كيف يتم التعامل مع المقاومة الداخلية للتغيير عندإدخالأنظمة تكنولوجية جديدة؟

.....

.....

.....

كيف تشجعون المهندسين و التقنيين على اقتراح حلول غير تقليدية للمشاكل التقنية المتكرر؟

.....

.....

.....

هل توجد مساحة للخطأ (التعلم) داخل المؤسسة؟

.....

.....

.....

ما هي الآليات التي تتبعها المؤسسة لاستقطاب أفكار العاملين وتوظيفها في تحسين جودة الخدمة؟

.....

.....

.....

كيف يتم تشخيص الاحتياجات التدريبية للعمال؟ وهل هي مجرد برامج تكوينية أم موجهة لتطوير مهاراتهم؟

.....

.....

.....

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة في توجيه الكفاءات داخل المؤسسة لتحضير مناصب قيادية مستقبلا؟

.....

.....

.....

كيف توازن الإدارة بين تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ومراعاة الظروف والاحتياجات المهنية لكل عامل؟

.....

.....

.....

الملحق رقم 02

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إلى رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية بالمدية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.تحية طيبة أما بعد،

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان " **دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز**" دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع المدية، والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة والذي نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة عليها من وجهة نظركم، حيث إن الإجابة على كافة الأسئلة والدقة في الإجابة تنعكس على النتائج التي سيتم التوصل إليها.

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

كما نعلمكم أن هذه المعلومات ستستعمل فقط لغاية البحث العلمي وإنها ستبقى سرية.

من إعداد الطالبة:

حجام دليلة.

السنة الجامعية: 2025-2026

كيف يتم تشخيص الاحتياجات التدريبية للعمال؟ وهل هي مجرد برامج تكوينية أم موجهة لتطوير مهاراتهم؟

.....

.....

.....

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة في توجيه الكفاءات داخل المؤسسة لتحضير مناصب قيادية مستقبلا؟

.....

.....

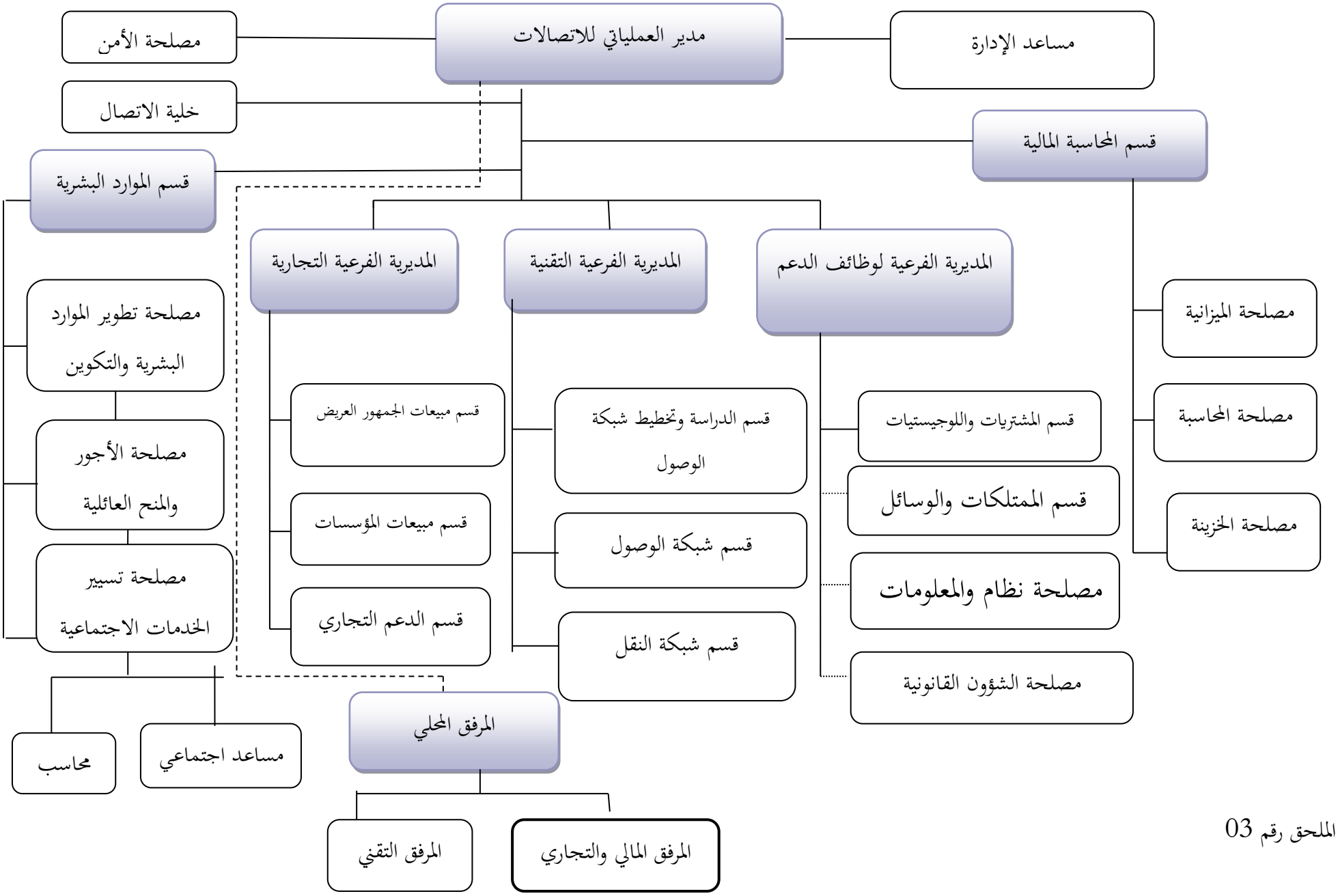
.....

كيف توازن الإدارة بين تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ومراعاة الظروف والاحتياجات المهنية لكل عامل؟

.....

.....

.....



الملحق رقم 03