



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -
كلية العلوم إقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بمعنوان

دور القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة مؤسسة ميديتول MEDITOOL باتنة

من إعداد الطالبة:

سارق فاطمة الزهرة

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- الأستاذ / عياض محمد عادل (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) مشرفا
-
-

السنة الجامعية : 2010/2011

الشكر :

قال تعالى (: رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وإن أعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (النمل الآية: 19).

إلي الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلى بطاعته .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكره .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه .. ولا تطيب الجنة إلا برويته الله جل جلاله .
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الي من كان سبب الي ماوصلت اليه الآن والذي كان لي الدعم والسند ولم يبخل علي بأفكاره وإرشاده طول انجازي المذكرة والذي .

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف عياض محمد عادل والأستاذ حجاج عبد الرؤوف اللذان لم يبخلا عليا بمعلوماتهما ووقتهما في انجاز هذا العمل المتواضع كما أتقدم بشكري إلى كافة أساتذة قسم ل م د وفرع علوم التسيير وكافة عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة

والى مسير مؤسسة meditool على تعاونه معي؛ وعائلة مستيري؛ سيد احمد ؛ نوال؛ هشام .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلي كل من مد يد العون لي وساعدني من قريب أو بعيد وخاصة و زملائي دفعة تسيير واقتصاد وتجارة 2006 و فرع ماستر تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة 2011.

الإهداء:

اهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره ،أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه ،فأظهر
بسماحته تواضع العلماء ،وبرحابته سماحة العارفين .

احتراما وإجلالا.

إلى والدي

طاعة وإحسانا.

إلى والدتي

مودة واكبارا

إلى جدتي

إلى أسامة ؛ ضياء الحق ؛ رجاء ؛ مروة ؛ صفاء ؛ عرافة ؛ مزدلفة ؛ رتاج

حبا وإعزازا .

تقديرا ووفاءا.

إلى خالي محمد ؛ زوجته ؛ أبنائه

شكرا وعرفانا.

إلى أهلي وأقاربي

وفاءا وإخلاصا.

إلى أصدقائي

أملّي المنتظر.

إلى

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي وجال بهم خاطري.

المخلص :

تزايد في الآونة الأخيرة الإهتمام بالقيادة الإدارية ، وذلك لما لها أهمية كبيرة في المؤسسة ، ولدورها الفعال وخاصة في الإبداع، الذي يعتبر من الحلول الأساسية لخلق الميزة التنافسية، وخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبحث عن مكانة لها ضمن العدد الهائل والمتزايد لها .

لذا حاولنا من خلال هذا البحث إبراز دور القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهم الطرق والأساليب لتشجيعه لدى العاملين، ودعم القدرات الإبداعية، التي تمكنها من إيجاد الحلول المناسبة من أجل تحقيق النمو والتميز الذي تطمح إليه أي مؤسسة.

وقد خلص البحث الي جملة من النتائج تم التطرق إليها عن طريق الدراسة الميدانية لنموذج من المؤسسات المبدعة في الجزائر، وتعرف على أهم خصائص القيادة الإدارية لها والأساليب المطبقة لتشجيعه لدى عاملها وبأخص التمكين؛ التدريب الداخلي؛ الإتصال الفعال .

الكلمات المفتاحية : القيادة؛ القيادة الإدارية؛ الإبداع ؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ التمكين.

Résumé:

Récemment un intérêt accru en matière de leadership, de gestion, et il est d'une grande importance dans l'organisation, et son rôle actif, en particulier dans l'innovation, qui est l'une des solutions de base pour créer un avantage concurrentiel, notamment pour les petites et moyennes entreprises qui recherchent sa place parmi le grand nombre et de leur culture.

Nous avons donc essayé à travers cette recherche soulignent le rôle de la direction administrative de l'innovation par les PME, et les moyens les plus importants et des méthodes pour encourager les travailleurs, et de soutenir les capacités créatives qui leur permettent de trouver des solutions appropriées pour assurer une croissance et d'excellence qui aspirent à toute organisation.

La recherche a révélé un certain nombre de résultats ont été abordées par l'étude de terrain d'une forme d'institutions créatrices de l'Algérie, connu comme les caractéristiques les plus importantes de sa direction administrative et les méthodes appliquées pour encourager les employés et Bo_khas autonomisation; procédure de formation et une communication efficace.

Mots-clés: leadership, leadership administratif, la créativité, les institutions Alsgaroualemtosth; autonomisation.

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	الشبكة الإدارية	1-1
42	يوضح وظائف القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2-1
43	أنواع التخطيط	3-1
44	يمثل الهيكل التنظيمي للمشروع الصغير	4-1
45	يوضح مراحل اتخاذ القرار	5-1
53	يمثل المرور من الاختراع إلى الإبداع	1-2
56	يمثل أنواع الإبداع عند تايلور Taylor	2-2
77	يمثل مراحل الإبداع التسويقي	3-2
81	يوضح أثار استخدام التكنولوجيا على الإبداع التسويقي	4-2
83	مراحل الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5-2
85	يمثل مراحل الوصول إلى الهيكل التنظيمي المحكم	6-2
92	يوضح المجالات التي يستهدفها التغيير	7-2
106	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-3
121	يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة	2-3
122	يمثل الدائرة النسبية لمستوى الدراسي للعينة	3-3
123	يمثل الدائرة النسبية لسن العينة	4-3
124	يمثل الدائرة النسبية لخبرة العينة	5-3

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	معيار عدد العمال ونوع المؤسسة	1-1
23	معايير تعريف وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوربي	2-1
24	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري	3-1
33	يوضح الفرق بين المدير والقائد	4-1
36	يمثل تصنيف سلوك المديرين والتسيير في م ص م	5-1
59	يمثل الابتكار كأحد مصادر النهائية للميزة التنافسية	1-2
63	يمثل العامل المؤثر و حالات الابتكار	2-2
64	يمثل حالات المجتمع و علاقته بابتكار	3-2
66	يمثل نوع الابتكار مع توجه الزبون	4-2
120	يمثل نسبة وتكرار الجنس عمال المؤسسة	1-3
121	يمثل تكرار ونسبة المستوى الدراسي للعينة	2-3
123	يمثل النسبة المئوية والتكرار سن العينة	3-3
124	يمثل تكرار النسبة المئوية لسنوات الخبرة بالنسبة للعينة	4-3
126	يمثل تكرار والنسبة المئوية لاقتراحات الفرضية الأولى	5-3
128	رقم يمثل تكرارات والنسب المئوية للاقتراحات الفرضيات الثانية	6-3
130	يمثل تكرار والنسب المئوية لوضوح الأهداف العاملين	7-3
131	يمثل تكرار ونسب المئوية لتمكين العمال داخل المؤسسة	8-3
133	يمثل تكرار والنسب المئوية للاتصال الفعال داخل المؤسسة	9-3
134	يمثل تكرارات والنسب المئوية لتطبيق أسلوب الحوافز والمكافآت	10-3

	في المؤسسة	
135	يمثل تكرارات والنسب المئوية للتدريب بالمؤسسة	11-3
137	يمثل تكرار ونسب توفير الدعم والموارد لدى المؤسسة	12-3

قائمة المحتويات

III.....	الإهداء
IV.....	التشكر
V.....	الملخص
VII.....	قائمة المحتويات
IX.....	قائمة الجداول
X.....	قائمة الأشكال
ا.....	المقدمة
1 ص.....	الفصل الأول. القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
3 ص.....	المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية:
19 ص.....	المبحث الثاني : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
30 ص.....	المبحث الثالث : مهام القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
49 ص.....	الفصل الثاني. مساهمة القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
51 ص.....	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإبداع و الابتكار:
68 ص.....	المبحث الثاني : أشكال الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
87 ص.....	المبحث الثالث: القيادة الإدارية المبدعة وتنمية الإبداع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ..
102 ص.....	الفصل الثالث. دراسة تطبيقية حول القيادة المبدعة ، ودورها في تشجيع الإبداع.....
104 ص.....	المبحث الأول : دراسة عامة حول المؤسسة. MEDI TOOL ومسيرها.....

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الموجه للعمل:.....	ص 119
الخاتمة	ص 141
المراجع	ص 145
الملاحق	ص 155
الفهرس	ص 164

المقدمة:

يشهد العالم تغيرات وتطورات كثيرة وفي شتى المجالات ، وخاصة الاقتصادية منها، كتحرير التجارة الخارجية ، وزيادة المنافسة ، ارتفاع البطالة ، ندرة الموارد ، وزيادة الطلب، التكنولوجيا وانتشارها ، مما أدى إلى التفكير في جوهر العملية الإدارية إلا وهي القيادة .

زاد الاهتمام ببرامج إعداد القادة من أجل القدرة على التعامل مع مفردات العصر وعولمة الحديثة ، ولا سيما في عصر اقتصاديات المعرفة القائمة على الاستغلال الأمثل والفعال لرأس المال الفكري البشري ، لمواجهة التحديات القائمة ، والتقدم نحو الأفضل ، فالإنسان هدف التنمية ، ووسيلتها وإدارتها.

تعتبر القيادة القدرة على التأثير في الآخرين ، بحيث يقبلون قيادتهم طوعا ودون إلزام قانوني لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم و معبرا عن طموحاتهم ؛ مما يستوجب توفر مجموعة من الخصائص والسمات الخاصة لقيادة المستقبل تميز فيها المهارات القيادية مع المهارات الإدارية ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة ، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.

و ظهر في الآونة الأخيرة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهذا للدور الهام والبارز الذي تقوم به ، ولا سيما في عملية التنمية الاقتصادية ، إذ اعتبرت كبديل للاستثمار في المشاريع الكبيرة ، والحل البديل من أجل ترقية الصادرات خارج المحروقات ، ومصدرا للحد من البطالة ، كل هذا لما تمتلكه من مزايا وخصائص تميزها عن غيرها ؛ رغم هذا إلا أنه هناك مشاكل وعوائق من شأنها أن تقف في وجهها لذا دعت الحاجة للإبداع.

يعتبر الإبداع تصميم ، وتطوير، وتحسين المنتجات ، والأساليب القادرة على المنافسة والمواجهة في البيئة تتسم بالتغيير المستمر، فمهما كان نوع الإبداع ودرجته فإنه يحتاج إلى قيادته مبدعة إلى تمتلك زمام المبادرة في دعم الإبداع وتعزيزه لدى العاملين، ولكي تتجح القيادة المبدعة في دفع الطاقات الإبداعية لدى العاملين نحو الإبداع لا بد أن تكون ثقة متبادلة بين القيادة الإدارية والعاملين ، ودعم الأفكار الخلاقة والتميزة ، واستخدام الآليات التي تعزز الإبداع وتنمية.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية على النحو الآتي:

إلى أي مدى تستطيع القيادة الإدارية أن تشجع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

تتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل للقيادة الإدارية دور في تشجيع عملية الإبداع؟
- ما هو النمط القيادة الأكثر تأثيرا في الإبداع؟
- هل لقيادة المبدعة تأثير في عملية الإبداع وتنميته لدى العاملين؟
- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها القيادة المبدعة في عملية تنمية الإبداع؟

الفرضيات:

لمعالجة وتحليل الإشكالية يمكن عرض عدة فرضيات كإجابات أولية على الأسئلة المطروحة في الإشكالية كالتالي:

- ✓ تعتبر القيادة الإدارية هي العامل الأساسي في عملية الإبداع ؛
- ✓ يؤثر النمط القيادي في عملية الإبداع على حسب نوع النمط وخصائصه ؛
- ✓ القيادة المبدعة حجر الزاوية في عملية الإبداع ، وهي تعمل على تشجيعه وتنمية؛
- ✓ هناك عدة أساليب وطرق تعتمد عليها القيادة من أجل تنمية الإبداع وتشجيعه.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي كانت سبب في اختيارنا للموضوع نذكر منها :

- ✓ موضوع جديد لم يسبق وان درس على الأقل في جامعة قاصدي مرياح ورقلة؛
- ✓ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لذا ارتأينا أن يكون بحثنا حول هذا ، لتسليط الضوء على الدور الذي يمكن للقيادة الإدارية أن تلعبه في الإبداع وتشجيعه لدى عاملها؛

✓ الأهمية التي يكتسبها الموضوع الحالية والمستقبلية؛

- ✓ يعتبر موضوع البحث ذو صلة بتخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ الميول الشخصي لمواضيع الإدارة من جهة ، ووظائف القيادة ومن أهمها الإبداع من جهة أخرى؛
- ✓ إثراء مكتبة الجامعة لنقص المراجع في هذا الموضوع ، وخاصة في مجال القيادة الإدارية الإبداعية وأساليب تنميتها.

أهمية الموضوع:

تشهد الإدارة الحديثة تطور سريع ، واتساع في دورها ، مما أدى بضرورة وجود قيادة ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات المستمرة وأكثر مرونة في التعامل مع المرؤوسين، والبعد عن اللوائح والقوانين الجامدة ، في حين لابد من توفر جو ملائم للقيادة من أجل طرح أفكارها البناءة ، هذا يتطلب قيادة مبدعة من شأنها تشجيع وتنمية الإبداع ، من هنا جاء هذا البحث كمكلا وموضحا للدورة الذي تلعبه القيادات الإدارية في عملية الإبداع ، وضرورة عملية التغيير التي تفتقرها العديد من مؤسساتنا والتي نلاحظها من خلال تعاملاتنا اليومية.

أهداف الموضوع :

يهدف هذا البحث إلى ما يلي :

- ✓ التعرف على دور القيادة الإدارية في عملية الإبداع؛
- ✓ تقديم وإيضاح بعض الأساليب التي من شأنها أن تساعد في التنمية الإبداع؛
- ✓ تحسيس القيادة الإدارية بأهمية الإبداع ، وضرورة التغيير من أجل تحقيق أفضل النتائج؛
- ✓ توضيح الدور الهام والبارز الذي تلعبه القيادة المبدعة في تشجيع وتنمية الإبداع من أجل دفعها للعمل أكثر.

صعوبات البحث :

- ✓ نقص المراجع وخاصة في أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين والخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر؛

✓ طبيعة الموضوع في حد ذاته حيث يضم عدد كبير من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة ؛

✓ الخلط بين نظريات القيادة الإدارية ونظريات الإدارة ؛

✓ الدراسة الميدانية وصعوبة تحديد عينة الدراسة وهذا لما يتطلبه هذا النوع من البحوث واختيار نموذج للقيادة المبدعة.

المنهج المستخدم في الدراسة :

تم الاستناد في الجانب النظري إلى المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بوصف وشرح المفاهيم والعناصر الخاصة والمفسرة للقيادة الإدارية ، الإبداع ، و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الجانب التطبيقي فقد تم انتهاج دراسة الحالة مستخدمين في ذلك المقابلة ، والاستبيان من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة .

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية : من 28 ماي إلى 2 جوان 2011 ، وذلك لبعد مؤسسة دراسة الحالة .

الحدود المكانية : مؤسسة MEDI TOOL بانتة .

الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع، ولكن بالشكل منفصل، أي القيادة الإدارية لوحدها ، والإبداع لوحده، أنواع الإبداع كلا عن حدا، كما تطرق إلى القيادة الإدارية المبدعة ولكن بعيدا عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن تم الاستعانة بكل ذلك نذكر منها :

الدراسة الأولى:

أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، بאתة من طرف الطالبة سميرة صالحى 2007-2008، والتي تطرقت إلى القيادة الإدارية وأهميتها في الفكر الإداري بداية من العصر القديم إلى الفكر الحديث، مروراً بأهميتها، إلى بعض المفاهيم المتداخلة معها، كما عرجت إلى نظرياتها وأساليبها، وتقييم فعاليتها، أما في الجانب التطبيقي حاولت إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونطراك والتي تهدف من خلاله إلى معرفة أسلوب القيادة السائد في مختلف المحطات حيث كان الأسلوب السائد هو الأوتوقراطي، كما انه لا توجد هناك اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات فاعلية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة إلى أخرى، وتأثير الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الدارية السائد ، حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري أكثر .

الدراسة الثانية :

القيادة والإبداع دراسة ميدانية علي منظمات الاتصالات في اليمن ل يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب شيخ ماجستير إدارة أعمال ، جامعة اليرموك الأردن 1428هـ والتي تهدف إلي التعرف علي الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتنميته لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، وتسليط الضوء على مدى توفير الخصائص القيادية الإبداعية في تلك المنظمات، وخلصت إلى أن قيادة المنظمات الاتصالات يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة ، كما أن هناك ممارسة متوسطة من قبل القادة لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع مثل تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، الاتصال ، الموارد، والتدريب.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على أهم أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين، وبناء الاستبيان الموجه للعاملين.

الدراسة الثالث:

واقع الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية الجزائر ، ل بن عنتر عبد الرحمان سنة 2008.

والتي حاولت إبراز أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإظهار الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها لتطبيق الإبداع.

تمت الاستفادة من هذه الدراسة بتعرف علي الإبداع وواقعه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

خطة البحث:

جاء الموضوع مبني بشكل مرتب، بحيث حاولنا تحقيق الانسجام في هيكلته وبناء متنه وتم ترتيب العرض كالآتي:

الفصل الأول: القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية ، تعريفها ، نظرياتها ، أهميتها.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مفهومها ، أهميتها، وبعض الصعوبات التي تواجهها.

المبحث الثالث: مهام القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وبعض المفاهيم الخاصة بها ، ومسؤولياتها الإستراتيجية.

الفصل الثاني: مساهمة القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للإبداع ، مفهومه ، أهميته ، العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني :أشكال الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الإبداع التكنولوجي، التسويقي ، الإداري .

المبحث الثالث: القيادة الإدارية المبدعة ، وتنمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مفهوم القيادة المبدعة ، ودورها في التغيير، وأهم أساليب تشجيع وتنمية الإبداع .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول القيادة المبدعة ، ودورها في تشجيع الإبداع .

المبحث الأول: دراسة عامة حول المؤسسة ، تعريفها ، أهم وظائفها ، هيكلها التنظيمي ، أهدافها المشاكل التي تواجهها القيادة الإدارية المبدعة بالمؤسسة ، الجائزة الوطنية للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان الموجهة للعمال الخاص بالقيادة ودورها في الإبداع.

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان الموجه للعمال الخاصة بأساليب وطرق تنمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الكلمات الدالة:

م ص م : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ص م : الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الأول

القيادة الإدارية في

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف العلماء والمفكرين منذ القدم ، فهي تسعى للتأثير علي الآخرين دون إلزام قانوني من أجل تحقيق أهدافها في حين، تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جانبا مهما في اقتصاديات العالم، وذلك لدورهما البارز وأهميتها الكبيرة وعلى جميع الأصعدة، إلا أنها تواجه مشاكل وتحديات تقف عائقا في وجهها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات فاعلة من شأنها التحكم في زمام الأمور، وتقوم بمسؤولياتها، ووظائفها على أكمل وجه، فكثير من الناس يخلطون بين القيادة والإدارة، القيادة وأعلى مركز في السلطة ..الخ.

من أجل هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى القيادة الإدارية تعريفها، أنماطها، خصائصها و أهميتها، وفي الأخير أهم نظريات القيادة من خلال المبحث الأول، أما في المبحث الثاني سوف نتطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها، أهميتها ،وفي المبحث الثالث نحاول أن نقدم أهم الفروقات بين القيادة الإدارية والمصطلحات الخاصة بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع توضيح مهامها، ووظائفها، ومسؤولياتها الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية:

بدأت العديد من المؤسسات بالتفكير في التغيير، وخاصة في الجانب الإداري ، فلجأت العديد منها إلى عملية التحسين والتطوير واختيار من يقوم بإدارتها ،و التعرف على مواهبهم القيادية ، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وتحقيق لأهدافهم المرجوة، فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تتعامل مع عمالها بالشكل الجيد والمناسب، فالقيادة أناس مبدعون ويتحملون المخاطر .

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية و أنماطها :

أولا : تعريف القيادة الإدارية :

للقيادة تعاريف ومفاهيم كثيرة اختلفت باختلاف العلماء والمفكرين نذكر منها:

1- تعريف القيادة:

لغتنا:

إذا رجعنا للفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكر أرندت (ARNARD) ، لان الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني ومعناه يحرك أو يقود .

وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئيين ، بداية يقوم الشخص واحد بمهمة أو عمل لينجزه آخرون ، وذهب أرندت (ARNARD) إلى أن العلاقة حيث القائد والإتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين ، وظيفة إعطاء الأوامر وهي حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه¹.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الطبعة الثالثة ،سنة النشر 2007، ص 86.

اصطلاحاً:

ينظر للقيادة على أنها مفهوم يعبر عن عملية موقفية، يتوقع فيها من شخص معين أو من عدة أشخاص معينين وبسبب إمكانياتهم الواقعية أو المفترضة القيام بحل مشاكل تتعلق بمجال الاهتمام ومصالح الجماعة، وفي أثناء هذا العمل يتبعهم الآخرون ويتأثرون بهم في سلوكهم، وقد تكون القيادة قائمة على السمات تلقائياً لشخص أو لقدرته أو لممارسته أو لمعرفته أو لسنه أو لصفاته الخارجية أو لمركزه الوظيفي أو على مجموعة من هذه الأمور¹.

وتعرف على أنها قدرت تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طوعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم، ولكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً².

2- تعريف الإدارة:

لغتها:

يمكننا تعريف الإدارة من خلال تحليل كلمة الإدارة Administration وهي تعنى تحقيق غرض معين، أو الوفاء بهدف محدد.

كما يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع³.

اصطلاحاً:

عرفها هنري فايول Henri saoul على أنها عمل يتضمن التخطيط ، والتنبؤ ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة.

¹ -محمد ناصرمنها، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، الإسكندرية: مؤسسة سباب الجامعية لنشر، سنة النشر 2005، ص 235.

² -محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر وتوزيع، سنة النشر 2003، ص 181.

³ -إبراهيم عبد الهادي و محمد ألمليحي، الإدارة مفاهيمها أنواعها وعملياتها، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، سنة الطبعة 2005، ص 59 -60.

كما عرفها فريدريك تايلور Frederik talure على أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم تأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن الطرق وأرخصها¹.

تعريف القيادة الإدارية:

عرفها العناني بأنها العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه المجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة².

عرفها ليكرت (li kart) على أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة³.

فيما عرفت القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

ومنه يمكننا استنتاج تعريف القيادة الإدارية هي القيادة القادرة علي التأثير في الأشخاص الآخرين، وتوجيههم، وتشجيعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- تعريف القائد وسماته:

4-1- تعريف القائد: هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه⁴.

كما عرف القائد على انه ذلك العضو الذي يمارس وظيفة داخل التنظيم ، يقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة.

¹ - معن محمد عيا صره ، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والإيصال الإداري، عمان الأردن: دار النشر الحامد ، سنة النشر 2008 ، ص 24.

² - سامي عبد الله الباسحين، مداخله بعنوان: القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، القاهرة الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سنة النشر 2006، ص 33.

³ - معن محمد عيا صرة، مروان محمد بن احمد ، مرجع سابق، ص 138.

⁴ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 87.

وهو أيضا ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة¹.

وكإضافة يمكننا تعريف القائد على انه ذلك الشخص الذي يمتلك السمات والخصائص والقدرة على التأثير في الآخرين من اجل توجيه نشاط المؤسسة في الاتجاه المطلوب.

4-2- سمات القائد :

أصبح من المهم أن يتولى إدارة المؤسسات قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات مميزة ، تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار ، وذلك لمواكبة التطور العالمي، فمن بين صفات القائد نذكر مايلي:

-الرغبة : وتتمثل في الدوافع والحافز الداخلي الموجود لدى الشخص للقيادة ، وهذه الصفة تعتبر المفتاح الاساسي والرئيسي للقيام بالقيادة فعليا²؛

-الذكاء : ويتمثل هذا العنصر في قدرة القائد على تحديد وتحليل المشاكل والتعامل معها بالحكمة والعقلانية ؛

-مهارات الاتصال : وتتمثل في قدرة القائد على فهم الناس والتعامل، معهم سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها ؛

-الثقة : وتتمثل في قدرة القائد على التوجيه وإقناع الآخرين بأداء الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ؛

-السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة³؛

-المظهر الحسن والإيجابية في العمل ؛

-خصائص ذاتية (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور؛

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، شوهه يوم 28 فيفري 2011 على الساعة 10 صباحا، القيادة الإدارية في الإسلام، متوفر على الرابط <http://www.alnaor.com-schools.com>.

² - سامي عبد الله الباسين، مرجع سابق، ص 34.

³ - صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، سنة النشر 2008، ص 102.

-الفهم الكامل للأبعاد الشخصية¹؛

-القدرة على الابتكار.

بإضافة إلى انه هناك سمات أخرى كالقدرة على التعبير والعدالة .. الخ .

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية:

تختلف أنماط وأساليب القادة الإداريين، فهناك العديد منها حسب الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة، إلا أنه لا يعتمد على نمط واحد في اغلب الأحيان ،بل يتعداه الى أكثر من ذلك، حيث قسمت وصنفت إلى عدة أصناف و أقسام حسب عدة جوانب نذكر منها ما يلي:

1- وفقا للبعد السلوكي للقائد²:

1-1 القيادة التسلطية(الأتوقراطية): وفيها يركز القائد علي السلطة واتخاذ القرارات في بديهة ،ولا يسمح للعاملين معه في المشاركة، وإنما ينحصر دورهم فقط في تنفيذ قرارات الرئيس، وقد يستخدم القائد هنا أسلوب التهديد والترهيب لتحقيق وتنفيذ الأهداف المطلوبة ؛ ومن أهم عيوب هذا النمط القيادي هو قتل روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.

1-2 القائد الديمقراطي: وهذا النوع من القيادة على نقيض النوع لأول، حيث يشارك القائد والمرؤوسين معا في عملية اتخاذ وصنع القرارات داخل المنظمة؛ حيث يعطي القائد أهمية ومكانة واضحة للعاملين معه في عملية المشاركة في وضع وتنفيذ أهداف المنظمة، ويساعد هذا النوع من النمط القيادي على تنمية روح الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين.

1-3 القيادة الحرة (التسيبية): وهذا النمط من القيادة يتصف بعتاء كامل الحرية للمرؤوسين في عملية التخطيط والتنفيذ، ويقتصر دور القائد في تزويد المرؤوسين بالمعلومات أو الرد علي الاستفسارات.

في حين يرى بعض الباحثين أن هذا النمط نادر الوجود، وأنه في حالة وجوده فإنه يكون سريع الانهيار، لأنه يكون فقد أهم مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.

¹ - أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض: النشر العلمي والمطابع ،الطبعة الأولى، سنة النشر 2005، ص 40.

² -سامي عبد الله الباحسين مرجع سابق ص 35.

2-وفقا لمركزية السلطة:

يمكن تقسيم القيادة الإدارية وفق هذا الجانب إلى¹:

1-2-قيادات لامركزية : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين في بعض المهام، واتخاذ الكثير من القرارات، لكن يبقى هناك نوع من الرقابة، وخاصة في المهام المهمة والضرورية.

2-2-قيادات مركزية : تعتمد على تركيز السلطة في يد القائد، والمركزية في اتخاذ القرارات وذلك خوفا من الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى لأنها مكلفة جدا، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تفهمه بصورة عامة .

3-وفقا لاهتمامات القائد:

تعتبر الدراسة التي قام بها أندرو هالبرن (André et halbran) عام 1966 من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديري المدارس، فقد استخدم ما يسمى بالإستبانة لوصف سلوك القائد حيث توصل إلى تحديد بعدين يحددان نمط القيادة وهما²:

3-1- بعد المبادأة : وتكون في وضع إطار العمل أو البعد الذي يهتم بالإنتاج والعمل، فينصب اهتمامهم على العمل وتصميمه، وعلى زيادة إنتاجية العاملين؛ حيث يتميز هذا النمط القيادي بالإصرار على تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعدم مشاركة التابعين، كما لا يسمح بالمناقشة أي يمتاز بالمركزية؛ و في ظل هذا النمط تتحقق إنتاجية عالية على المدى القريب، لكن على المدى البعيد تقل وتندنى الروح المعنوية للعاملين وتقل دافعيتهم للعمل .

¹ - مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة النشر 2005، ص139.

² - معن محمد عيا صرة، مروان محمد بن احمد، مرجع سابق، ص154.

3-2 بعد العضوية والاتصال : قائم هذا البعد على الاتصال الدائم بالمرؤوسين، والاحتكاك بهم، و مشاركتهم همومهم، ومحاولة حل مشاكلهم؛ مع التحفيز للعمل بمختلف الحوافز لرفع الإنتاجية، وفي هذا النمط يحقق إنتاجية عالية علي المدى القريب والبعيد.

4-وفقا لمصدر السلطة :

تتقسم إلى¹ :

4-1-القيادة الرسمية : وتكون عند ممارسة السلطة الرسمية من طرف المدير، من خلال بعض التصرفات مثل تحديد الواجبات والمهام التي تتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة، ونجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين، وبذلك فهم معنيون بالتأكيد من أداء المساعدين.

4-2- القيادة غير رسمية : وتكون عندما يؤثر شخصا ما في توجيه سلوك الآخرين دون سلطة رسمية، والقيادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف غير رسمية، ورغم أنهم لا يعينون رسميا أو ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

ولكن في كثير من الأحيان نجد بان المدير يمارس القيادتين معا ،وذلك باختلاف المواقف إلا أنه عندما يتصرف كقائد رسمي فانه يتبع خط السلطة ، ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي، أي من المدير إلي المرؤوسين، ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فانه يؤثر علي العاملين خارج التنظيم الرسمي.

ومنه فإن القيادي الناجح هو الذي يسعى جاهدا إلي تحقيق الكفاءة و الفاعلية في توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم وإمكانيتهم؛ كما يتميز القائد الإداري بالإبداع والمبادأة في العمل والرغبة في التغيير، لا يهتم القائد اهتماما زائدا بالسياسات والتعليمات بحيث تسيطر وتهيمن على تفكيره وعلى سلوكه القيادي، عنده القدرة على تحديد ما يجب عمله وجعل الآخرين يقومون به، مبادر لعملية التغيير ولو علي حسابه².

¹ - محمد سويلم، الإدارة، مصر: دار الهانئ، الطبعة الأولى، سنة النشر 1994، ص 30.

² - سامي عبد الله الباحثين، مرجع سابق، ص 35.

المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية :

تم تصنيف النظريات المفسرة للقيادة الإدارية حسب المدارس الإدارية التي تنتمي إليها حسب ما يلي:

أولاً: نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً، فالملك والأمير و الإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً ، لها أي تركيزاً على الصفات، الشخصية حيث أجريت عدة دراسات من أجل البحث عن الصفات المشتركة لديهم لتصبح معايير من الممكن التنبؤ بنجاح القائد في مواقف مختلفة، أوجزت مجملها في مايلي¹:

- ✓ الخصائص الجسمية: مثل العمر والمظهر والطول والوزن؛
- ✓ الخلفية الاجتماعية: وتشمل عوامل مثل التعلم والمركز الاجتماعية؛
- ✓ الذكاء: حيث وجدت علاقة ثابتة بين الذكاء والمركز القيادي إلا أنها علاقة ضعيفة ؛
- ✓ الخصائص المرتبطة بالعمل: وذلك من خلال الفعالة المرتفعة للإنجاز والمبادأة والتوجه للعمل الجاد؛
- ✓ الخصائص الاجتماعية : وذلك من خلال المشاركة في مختلف النشاطات، والتفاعل بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الغير .

في حين تدور نظرية الرجل العظيم حول مفهوم أساسي وهو أن القادة يولدون قادة ولا يصنعون، حيث يولدون وهم يحملون مواهب فذة تؤهلهم للقيادة، كما أنها تعني أن القيادة مسألة لا تخضع لاحتمال التدريب والتنمية².

ثانياً: نظرية الشبكة الإدارية :

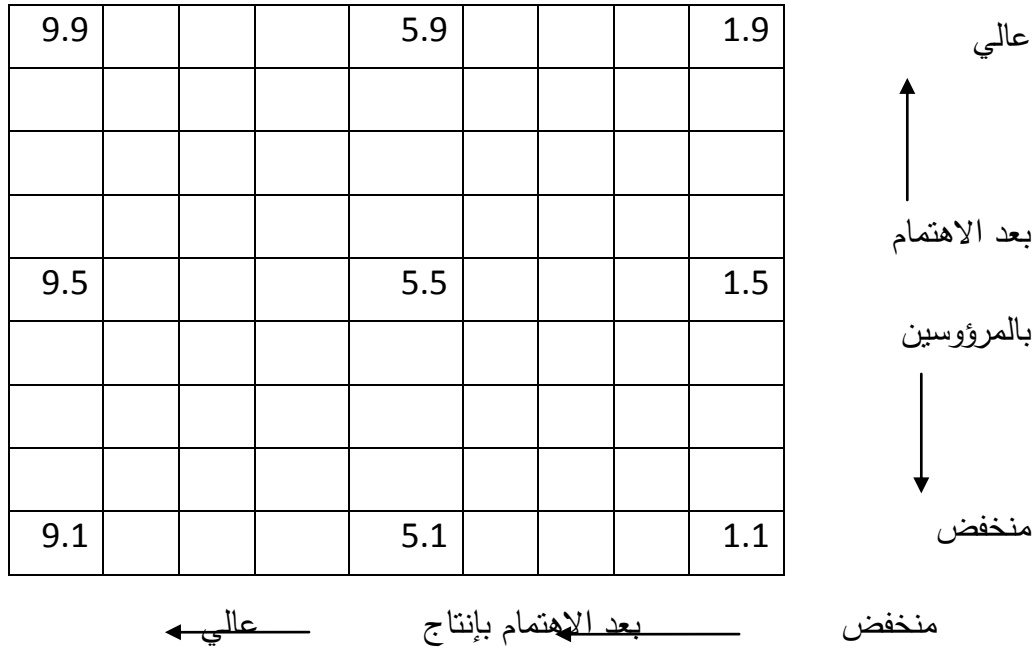
اتخذ روبيرت بلاك و جين موتون blake mouton النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أو هايوو ميشيكاك hayon & Michik الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، فقد قاما بوضع تلك

¹ - معن محمد عناصر، مروان محمد بن أحمد، مرجع سابق، ص 147.

² - عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت: الدار الجامعية، سنة النشر 1995، ص ص 50-53.

الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف على الأساليب القيادية المختلفة، حيث اهتم ببعدين هامين للقيادة هما الاهتمام بالعمل بشكل الخط الأفقي، والبعد الثاني الاهتمام بالمرؤوسين يمثل الخط الرأسي، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1) يمثل : الشبكة الإدارية:



المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة النشر غير موجودة، ص 25.

وبذلك فإن تقاطع أيه نقطتين على الخطين الرأس والافقي يشكل 81 أسلوبا معيناً إلا أن الباحثان فضلا 5 أساليب وزعت على زوايا الشبكة هي¹ :

1- القائد المنسحب التسببي (1.1) : الذي يترك الأمور دون تدخل فيها ولا يهتم بإنتاج والإنسان.

2- القائد المهتم بالإنتاج (9.1): يعطي كل اهتمامه للعمل والإنتاج ويهتم قليلا بالعلاقات الإنسانية.

3- القائد الاجتماعي (1.9) : يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم ولا يهتم بالعمل والإنتاج.

¹ - حسن حريم، مرجع سابق، ص ص 207 - 208.

4-القائد الوسط(5.5) : بوجه اهتمام متوسط لكل من الإنتاج والعاملين.

5-القائد المثالي(9.9) : تأكد هذه النظرية على أهمية سلوك القائد (سواء بالإنتاج أو العمال) وعلى أهمية التدريب والتطوير من اجل الوصول القائد المثالي كما يهتم بالأفراد الملتزمين.

ثالثا: النظرية الموقفية:

ترى هذه النظرية أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائد إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم، بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل، وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم¹.

هناك العديد من الدراسات حول هذه النظرية والتي نذكر منها²:

1-النظرية الموقفية فريدريك فدلر frederik fiedler :

قام بتطور النموذج في القيادة الموقفية وتعتبر محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبني أسلوب القيادة الإدارة الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو ميتشيفان ohayoi & mitchigan وهما :

✓ أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل؛

✓ أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.

أما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف حسب فيدلر fiedler فهي ثلاثة :

✓ علاقة القائد بمرؤوسيه؛

✓ هيكل العمل؛

✓ مدى قوة مركز القائد.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 185.

² -حسين حريم ،السلوك التنظيمي ، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة النشر 2004، ص ص 207-208.

2- النظرية لهيرسي وبلانشارد hersey & blanchard :

تم تطوير هذه النظرية اعتماد على نظرية الشبكة الإدارية، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين، الذي يعد محصل على القدرة على العمل و الرغبة فيه إضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين المرؤوسين).

خلصت هذه النظرية على وجود أربعة أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسين تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم كمايلي¹:

أسلوب القائد الموجه : يقوم القائد بإعطاء التعليمات و متابعة تنفيذ المهام، حيث يتمشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة أي يكون مستوى نضج منخفض .

أسلوب القائد المدرب : يقوم القائد بتوجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام ويشرح القرارات التي سيتخذها ويوضح لهم كيفية تنفيذها فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل الغير قادرين على انجازه، أي مستوى نضج منخفض الى متوسط .

أسلوب القائد المساند : يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لانجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، أي يكون مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع.

أسلوب القائد المفوض : يمكن للقائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال جيد الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، أي مستوى نضج مرتفع.

3-نظرية المسار للهدف لهاوس hous :

تؤكد هذه النظرية على أن دافعية المرؤوسين لاختبار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم النتائج المتوقعة للسلوك ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة .

¹ -سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية، منشورة ، جامعة باتنة ، سنة 2007 - 2008 ، ص38.

وباستعمال تعبير (المسار - الهدف) يعني بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة مما يمكن القائد من استخدام الأساليب القيادية التالية:

- ✓ أسلوب القائد الموجه؛
- ✓ أسلوب القائد المساند؛
- ✓ أسلوب القائد المشارك؛
- ✓ أسلوب القائد المهتم بإنجاز.

4-نظرية فروم ولتم vroom & yetten :

تناولت هذه النظرية كل من صنع القرار ونظرية القيادة حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج النظرية التفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحدة مناسب لكل المواقف، وقد قامت هذه النظرية على سمتين في قرار القائد هما جودته وقبوله، أما جودة القرار تعني أثره على مستوى مرؤوسين وأما قبول القرار فيشير إلى مدى إلتزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار¹.

رابعاً: نظرية X ، Y : قام ما كر يجوز دوجلاس robert blake & jane mouton بتقديم هذه النظرية² :

حيث تقوم نظرية (x) على أن الإنسان بطبيعته محدود الطموح و الذكاء لا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية و يتجنب المهام؛ بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل هو الحوافز المادية و السيطرة المحكمة، ثم طورت هذه النظرية إلى ما يسمى بنظرية (y) التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي محب للعمل وراغب فيه ، مبادر مرحب يتحمل المسؤولية، وأن حاجة غير مركزة في حاجات أساسية ومادية وأمنية ، وتتعداها إلى حاجات اجتماعية، فالقيادة الاتوقراطية التي تركز على العمل وإجراءاته والتفرد بصنع القرار تتوافق مع النظرية (x) ، أما القيادة الديمقراطية المهمة بالإنسان وعلاقته الاجتماعية فهي تتوافق مع النظرية (y) .

¹ -سميرة صالح، المرجع السابق، ص ص 41-42.

² -سالم سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، نشر في العدد 23 من مجلة البحوث الأمنية ، ذو الحجة

1423، شوهذ يوم 3 مارس 2001 على ساعة 13:00 ، موجود على الرابط : <http://www.hcrdiscussion.com>

خامسا: نظرية تتباوم وشمدت tannenbaum & shmidt نظرية أنماط القيادة :

وفقا لهذه النظرية فإنه هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري، حيث تختلف أساليب القيادة الإدارية وفقا لقدرة السلطة التي يمنحها القائد لمروؤسيه ، كما أنه هناك عوامل تتأثر بها القيادة مثل العوامل الشخصية للقائد، العوامل المتعلقة بالمروؤسين والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي، أما الأنماط التي جاءت بها هذه النظرية هي نمط يكون القائد هو المسيطر على الأمور فهو الذي يتخذ القرارات، ونمط يتخذ فيه القرارات ويحاول شرحها للمروؤسين وإقناعهم بها، ونمط يقدم القائد أفكاره للمروؤسين وبناقشهم.

سادسا: نظرية ليكارت likert : سلسلة نظم الإدارة :

يرى ليكارت likart أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد، كما يرى أن الأسلوب الناجح في القيادة هو أسلوب القائد المشارك الذي يشارك مروؤسيه في عملية اتخاذ القرارات، والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء بالإضافة إلى ذلك هناك ثلاث تصنيفات أخرى أقل من الأولى أهمية هي¹:

- ✓ أسلوب القائد الاستغلالي: يقوم القائد بإعطاء الأوامر وعدم مشاركة عامله في عمله؛
- ✓ القائد الاستشاري: حيث يعطي القائد فرصة لمروؤسيه في اتخاذ بعض الأعمال الروتينية؛
- ✓ القائد الاوتوقراطي الخير: فهو يتقبل أراء مروؤسيه في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان في حين يراقب عن كتب ما يجري ويلجأ لتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق العمل.

سابعا: نظرية الإسلام في القيادة :

نستطيع أن ندرك درجة الاهتمام بالإسلام بالقيادة منذ بزوغ فجر يومه الأول، خاصة أنه نظر للقيادة على أنها جزء هام من الطبيعة البشرية، إذ أنها تشكل النظام الذي تركز عليه حياة الإنسان وتفاعله مع غيره من بني البشر، وقد بين الإسلام أن الحياة تتطلب التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين أعضاء المجتمع، وبالتالي فقد شرع الإسلام القيادة التي تتولى تنظيم حياة ذلك المجتمع بشكل لا يترك أي فرصة

¹ -سميرة صالح، مرجع سابق، ص 34.

فيه لزيادة الفوضى والجهل، ولهذا نرى أن الإسلام يفرض وجود القيادة حفاظا على تماسك المجتمع واستمرار يته في تحقيق أهداف الفرد والجماعة.

حيث عرفت القيادة الإسلامية هي ما يقوم به القائد من تأثير على سلوك الأفراد ، مستخدما أسلوب إسلامي من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالا لتعليمات الدين بطاعة لولي الأمر¹.

كما عرفت على أنها ما يقوم به القائد من قدرة على التأثير في الأفراد، وإدارتهم، وتوجيههم بطريقة إسلامية تخلق فيهم الحرص لتحقيق الهدف، والقائد الإداري المسلم قائد شوري ديمقراطيا لا ينفرد بصنع القرارات بمفرده بل يشاور أهل الحل والعقد امتثالا لقول الله سبحانه وتعالى (وأمرهم شورى بينهم) الشورى أيه 38 .

وقوله سبحانه وتعالى (وشاورهم في الأمر) آل عمران 159 ، كما أن قائد إداري فطن واقعي لا يتخذ القرارات دون معرفة نتائج هذا القرار وتأثيره سلبا أو إيجابا على رؤوسه وسير العمل بشكل عام، ويتطلب من القائد الإداري المسلم أن يكون قدوة حسنة للعاملين معه يطبق القرارات على نفسه أولا قبل العاملين معه ويلتزم بكل التعليمات ليعطي نموذجا مثاليا للالتزام والانضباط في العمل امتثالا لقوله سبحانه وتعالى (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) الأحزاب الآية 21، ولا ينبغي للقائد الإداري المسلم أن يكون فظا غليظا جافا في التعامل مع رؤوسه لما لذلك من أثر سيئ على العاملين معه وعلى سر العمل، فالقائد الإداري المسلم يدرك جيدا أن البر الرحمة ركيزة أساسية في عمله الإداري²، لقوله سبحانه وتعالى: (ولو كنت فظا غليظ القلب لا نقضوا من حولك) آل عمران أية 159 .

كما تطرق لهذا الموضوع العبد من المفكرين والدكاترة منهم طارق السويدان حيث يرى بأن القيادة في الإسلام تتخلص في ثلاث أمور (علم، مهارات، سلوك) والعلم والمهارات مكتسبان فهل السلوك مكتسبة واعتبرها سبب اختلاف العلماء فمنهم من يرى أن الموهبة لا شأن لها بالقيادة، بينما يرى الآخرون أن

¹ - عبد المنعم جابر البلوي، مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام، شوهذ يوم، 3 مارس 2011 على الساعة 12.30، موجود على الرابط: <http://www.watein.com/etuce/educer/10696.html>.

² - أحمد الكردى، المبادئ العامة للقيادة الإدارية، موسوعة الإسلام والتنمية، نشر في 1 نوفمبر 2010 ، شوهذ يوم 3 سبتمبر 2011 على الساعة 00.30، موجود على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74123/posts/158594>

الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن كسبهما بل هي هبة من عند الله لا دخل للجهد الإنساني في تنميتها أو صقلها وقد قسم السويديان حسب رأيه الناس الى ثلاث أصناف:

- أناس لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها وهم 2 %؛
- تكون القيادة القيادة عندهم فطرية وهم 2%؛
- والباقيين يستعطون اكتساب القيادة ولكن ينسب مختلفة ولن يكونوا اكمن حصل عليها فطريا.

المطلب الثالث: خصائص القيادة وأهميتها:

أولاً: خصائص القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة لما يراه بعض المختصين كما أنها تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي¹:

✓ المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة لبناء شخصية القائد مثل السمات الجسدية أي قدرة الفرد البدنية والعصبية وقوة التحمل، والقدرات العقلية مثل الذكاء والابتكار وضبط النفس، من اجل تمكين القائد من صنع القرار واتخاذة دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها.

✓ المهارات الفنية: وهي قدرة القائد علي استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود، بإضافة إلي المعرفة في فرع من فروع العلم.

✓ المهارات السلوكية أو الإنسانية: وهي قدرة القائد على التعامل مع الناس بصفة عامة، وتابعة بشكل خاص، وتنمية روح الفريق؛ وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في القيادة التنظيمات الحديثة.

✓ المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالمهارات السياسية قدرة القائد علي الربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة النظام القائم من ناحية أخرى، ومنه

¹ - معن محمد عيا صرة، مروان محمد بن احمد، مرجع سابق، ص ص146-147.

على القيادة ألا تتجاهل المثل العليا ،والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها، وتحاول أن توفق بين الاتجاهات وضغوطات الموجودة في المجتمع.

بينما المهارات الإدارية تعنى قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق ملاءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، فالإدارة بمعناه الواسع هي تنظيم وتنسيق نشاط بشري لتحقيق أهداف معينة وأن لهذا المعنى عدة جوانب تتمثل في¹:

1- الجانب التنظيمي للإدارة: للقيادة الإدارية دور مهم وأساسي في الجانب الإداري يتمثل في قيام المدير القائد بربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها و بتنظيم نشاطات وجهود العاملين و إيجاد التنسيق الكامل لها.

2- الجانب الإنساني للإدارة: اهتمام رواد النظريات الحديثة بتطوير الإدارة من خلال المدخل الإنساني وجعل الإدارة إنسانية وذلك بتخليصها من طابعها التسلطي الذي ينظر للعاملين كآلات الصماء، والاعتماد على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية، ووجد أن وسيلتهم لتطوير الإدارة وجعلها إنسانية هي التركيز على القيادة والأسلوب الديمقراطي لها، فاتخذوا منها مجالاً لدراستهم.

3- الجانب الاجتماعي للإدارة: تعتبر القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة لتنسيق جهود العاملين فيها، وهي بالتالي أداة أكثر ضرورة من التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها، والحاجة لها أصبحت ملحة في التنظيمات الإدارية حيث تعد من أبرز سمات الإدارة الحديثة.

¹ - سالم كنعان ،مرجع سابق، ص ص 111، 112.

4- الجانب الخاص بأهداف الإدارة: يبرز دور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحملها المسؤولية في حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية.

المبحث الثاني : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة بارزة في اقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، وذلك لدورها الفعال في النمو وتحقيق التنمية والتشغيل ولتنوع أنشطتها في مختلف القطاعات، وبالنظر إلى ما تملكه من فعالية وسرعة التأقلم مع متغيرات المحيط الاقتصادي.

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم بعض التعارف ، الخصائص ، الأهمية، وبعض الصعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

اختلفت آراء الباحثين حول وجود تعريف محدد و دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وذلك لوجود مجموعة من المعايير الكمية والنوعية المختلفة لعملية التصنيف.

أولا : المعايير المستخدمة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

هناك مجموعة من المعايير التي قد تساعد في الوصول إلى مفهوم مشترك نسبيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نذكر فيما يلي أهم هذه المعايير¹:

1- المعايير الكمية :

1-1- معيار عدد العمال: يعتبر هذا المعيار من احد المعايير الأساسية الأكثر استخداما في التمييز حجم المؤسسة بحكم سهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسات، هذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-1) يمثل: معيار عدد العمال ونوع المؤسسة:

¹ - بريش السعيد، بلغسة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين المعوقات المعمول ومتطلبات المأمول، مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف افريل 2006 ،ص 319.

نوع المؤسسة	عدد العمال
مؤسسة مصغرة	1-9
مؤسسة صغيرة	10-199
مؤسسة متوسطة	200-499

المصدر: المرجع نفسه.

1-2- معيار رقم الأعمال : يعتبر معيار رقم الأعمال من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم، و يستخدم لقياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية، ويستعمل هذا المقياس بصورة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتبط هذا المعيار أكثر بالمؤسسات الصناعية، غير أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة ، نظرا لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع رقم المؤسسة والاعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة ، لكن في الواقع ناتج عن أسعار السلع المباعة، ولذلك يلجأ الاقتصاديون إلى تصحيح الصورة عن طريق الرقم القياسي لتوضيح النمو الحقيقي لرقم الأعمال وليس الأسمى ، إضافة إلى ذلك يواجه هذا المعيار صعوبة أخرى تكمن في خضوع المبيعات في كثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية، وهذا ما يؤكد لنا بأن هذا المعيار ضروري ولكن غير كافي.

1-3 معيار رأس المال : يعتبر معيار رأس المال من أحد المعايير الأساسية الشائعة في تحديد حجم المؤسسة، لأنه يمثل عنصر هام في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ويختلف هذا المعيار من دولة لأخرى و قطاع إنتاجي لأخر.

1-4- معيار معامل رأس المال : يعتبر كلا من معيار رأس ومعيار العمالة من المعايير المحددة للطاقة للإنتاجية للمؤسسة، لذا فإن الاعتماد على أي منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة، لذا وجد معيار رأس المال الذي يمزج بين المعيارين ، ويمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة للوحدة من العمل، وبحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال ، و النتائج يعنى كمية الاستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة.

2-المعايير النوعية¹:

2-1- المعيار القانوني : يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها، وطريقة تمويلها ، فالشركات الأموال غالبا ما يكون رأس مالها كبير مقارنة مع شركات الأفراد، وفي هذا الاطار تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات الأفراد، المؤسسات العائلية، التضامنية ، شركات التوصية البسيطة بالأسهم، الشركات، المهن الصغيرة الإنتاجية، الحرفية، الصناعية ، منتجات الألبان، الخضر، الفواكه، الحبوب، المنتجات الخشبية، الأثاث، المنسوجات بأنواعها، المحلات التجارية، المطابع، الأسواق المركزية، المزارع، المكاتب السياحية، السفريات، الشحن، بالإضافة إلى ورشات الصيانة، الإصلاح، كذا أعمال البناء والعمارة.

2-2- المعيار التنظيمي : تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخواص التالية :

- ✓ الجمع بين الملكية والإدارة؛
- ✓ ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة محددة؛
- ✓ قلة مالكي رأس مال؛
- ✓ صغر حجم الطاقة الإنتاجية؛
- ✓ المحلية إلى حد كبير؛
- ✓ الاعتماد وبشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل .

2-3- معيار الاستقلالية : تعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة إذا كانت على الأقل مستقلة ماليا بنسبة 50 %.

2-4- معيار حصتها في السوق :المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات تنافسية وليست احتكارية وبالتالي فإن حصتها في السوق محدودة.

ثانيا : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

¹ - بريش السعيد ، بلغرة عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 319، 321.

تعدد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك حسب الدولة والمنظمات والهيئات الدولية، نذكر منها ما يلي :

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها كيان اقتصادي ،أي وحدة اقتصادية تتألف من عناصر بشرية يستخدمون وسائل وطرائق العمل مختلفة وفق السياسات وإجراءات وبرامج وأشكال تنظيمية محددة ، لتحقيق أهداف مشتركة لهذا الكيان وأهداف المدراء وأهداف العاملين إلى جانب أهداف اجتماعية.

أما الاتحاد الأوروبي عرفها وصنفها وفقا للجدول الآتي:

جدول رقم (1-2) : معايير تعريف وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي :

الصنف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	أقل من 10	/	/
مؤسسة صغيرة	أقل من 50	7 مليون أورو	5 مليون أورو
مؤسسة متوسطة	أقل من 250	لا يتجاوز 20 مليون أورو	لا تتعدى 27 مليون أورو

المصدر : بربيش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 322 .

أما بالنسبة لجنة الأمم المتحدة للتنمية والصناعة فلقد عرفت أنها المؤسسات التي تشغل¹ :

¹ - توفيق عبد الرحمن يوسف ، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، عمان: دار الصفاء، سنة النشر 2000، ص 16.

- ✓ أقل من 100 أجير؛
- ✓ صغيرة 15-19 عامل؛
- ✓ متوسطة 20-99؛
- ✓ كبيرة أكبر من 100 عامل .

أما في القانون المصري لسنة 2004 عرفت المنشآت الصغيرة على أنها كل شركة فردية تمارس نشاط اقتصادي ، لا يقل رأس مالها عن 50 ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد عمالها على الخمسين.

في حين عرفت الولايات المتحدة الأمريكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي يعمل بها ما بين 250 و 500 عامل ولا تزيد استثماراتها عن 9 مليون دولار¹ .

أما في تعريف بريطانيا عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها كل وحدة اقتصادية تعمل بها أقل من 200 عامل ولا تزيد استثماراتها عن مليون دولار أمريكي².

أما بالنسبة للمشرع الجزائري وحسب القانون 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طابعها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات³ :

- ✓ تشغل من 1 الي 250 شخصا؛
- ✓ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار أو لا يتجاوز مجموع حصتها السنوي خمسمائة (500) مليون دينار؛
- ✓ تستوفي معايير الاستقلالية.

¹ - فتحي سيد عبده، أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، سنة النشر 2004 ، ص 12.

² - المرجع نفسه .

³ - عبد المجيد تيملاوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري حالة الجزائر، مداخله في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف افريل 2006 ، ص 240.

هذا ما نلخصه في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-3) : تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري:

الصنف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	من 20 إلى 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج

المصدر : سحنون سمير، بونوة شعيب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل في الجزائر، مداخل في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أفريل 2006، ص .

ثالثا : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها¹:

- ✓ مساهمة المشروعات الصغيرة في توفير فرص العمل للشباب وتوظيفهم وبالتالي التقليل من مشكل البطالة؛
- ✓ ارتفاع المستوى المهارات للعمالة المشتغلة فيها، نظر للتخصص الدقيق وقيام التعاون بينها وبين المشروعات الكبيرة على أساس التعاقد من الباطن؛
- ✓ الطابع الشخص لخدمة العميل ، أي أن صاحب المؤسسة له كافة المعلومات الخاصة بالعملاء²؛

¹ - محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، مصر : مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، سنة النشر 2003 ، ص20.

² - رابح خواتي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، مصر : إيتراك، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2008 ، ص 42-44.

- ✓ المعرفة التفصيلية للعملاء والسوق ، أي من الممكن معرفة ودراسة وتحليل اتجاهات، ورغبات العملاء والسوق المستهدفة بسرعة وباستمرارية؛
- ✓ إن ذكاء والقدرة المعرفية لصاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يمكنها من التعامل بالشكل جيد مع عملائها؛
- ✓ المرونة عالية وسرعة مواكبة التغيرات في العمل وظروفه والتكيف معها بسرعة فائقة ، وذلك لطبيعة التعامل بين العملاء والعاملين من جهة، وصاحب العمل من جهة أخرى ،وهيكلها التنظيمي البسيط، ومركزية اتخاذ القرارات، وعدم وجود لوائح جامدة تعرقل اتخاذ القرار؛
- ✓ الفعالية والكفاءة، وذلك يتجلى من خلال قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الأهداف مالكيها أكثر من المؤسسات الكبيرة؛

بإضافة إلي ذلك نجد¹:

- ✓ القابلية والقدرة على التحديد والابتكار والمساهمة في التطور التكنولوجي والبحث العلمي؛
- ✓ سهولة القيادة والتوجيه في تحديد الأهداف وسهولة إقناع العاملين بالأسس والنظم والسياسات و الاستراتيجيات؛
- ✓ قلة تكاليف اللازمة لتدريب العاملين لاعتمادها على التدريب أثناء العمل وعدم استعمالها إعادة لتقنيات معقدة؛
- ✓ محدودية الانتشار الجغرافي²؛
- ✓ قلة التدرج الوظيفي؛
- ✓ نظام معلوماتي بسيط .

المطلب الثاني : أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

¹ - على السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المشروعات الصغيرة ، القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة، سنة النشر 1999، ص 16.

² - عبد المجيد تيملاوي، مصطفى بن نوي، مرجع سابق، ص 240.

تزايد دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد بشكل معتبر وملحوظ خلال السنوات الأخيرة وذلك لأهميتها الكبيرة نذكر منها ما يلي :

-المساهمة في دعم سياسات التشغيل :وذلك يتوفر في فرص عمل والحد من البطالة، في حين تعمل علي تكوين قاعدة متينة من العمالة الماهرة والإداريين الفنيين فغالبا ما تعتمد علي استخدام عمالة غير مدربة أو قليلة المهارة وسرعان ما تتحول إلى عمالة ماهرة.

-المساهمة في زيادة الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات: وذلك باعتبارها مصدر لروح المبادرة والإبداع المتواصل، وذلك بابتكار المنتجات والعمليات الإنتاجية الجديدة.

- المساهمة في الصادرات : حيث تقوم بذلك عن طريق شكلين أحدهما مباشر عن طريق إنتاج السلع والمنتجات النهائية أما المساهمة غير مباشرة تكون عن طريق إمداد المؤسسات الكبيرة باحتياجاتها من المواد المصنعة أو نصف مصنعة¹.

- دورها الكبير في مجال الإبداع والبحث والتطوير: وذلك من خلال شكلين من الإبداع

✓ إبداع داخلي : ينفذ داخل المؤسسة عبر وظيفتها المكلفة بالبحث والتطوير؛

✓ إبداع خارجي: ينجز من قبل المؤسسات المتعاقدة معها في إطار عملية المقاوله من الباطن أو عن طريق مراكز البحث.

وفي حالات أخرى يتم المزج بين التنظيم الداخلي والخارجي ، بهدف استغلال كل ما تنتيحه البيئة العلمية والتكنولوجية².

¹- محسن عواطف، إشكالية التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص علوم تسير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2008، ص 30.(غير منشورة).

²- حورية بالطرش، واقع التسير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة الماجستير تخصص علوم اقتصادية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2008 ، ص 14.

-قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التقلبات التي يشهدها المحيط الذي تنشطه ضمنه،
بكسبها القدرة على رد فعل خاصة بما تتميز به من درجة عالية في الاتصال بين مستوياتها التنظيمية .
-تخفيف من هجرة الشباب العاطل عن العمل من الأرياف إلى المدن أو الخارج البلاد ، بما تؤمنه لهم
من فرص عمل في مجالات عديدة وعلى مستوى مناطق إقامتهم.
-تساهم في تضيق الفجوة اللانهائية بين مناطق الوطن الواحد، لقدراتهما على الاستقرار في المناطق
الأقل نمو لنقص متطلباتها الخاصة من البنية التحتية¹.

المطلب الثالث : تحديات وصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن للتغير الكبير والمستمر الذي يشهده العالم أثر على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
وبشكل واضح نذكر منها ²:

- ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي : يتميز النظام الاقتصادي الجديد بالاعتماد على الثورة المعلوماتية
خاصة بعد التطور التكنولوجي في مجال المعلوماتية، مما أسهم في تقارب الأسواق العالمية بشكل كبير،
وسهل نقل وتبادل المعلومات الاقتصادية ، لمواكبة التطورات الحاصلة مما سرع عملية أداء المعاملات
الاقتصادية وفرض على المؤسسات تطوير وتنمية أساليب وطرق الإنتاج .

- عالمية التجارة : سعت الدول إلى توسيع دائرة التجارة العالمية وتحريرها ، من خلال الاتفاقية العامة
لتحرير والتي تم تطويرها إلى أن أصبحت سنة 1995 منظمة التجارة العالمية.

¹ -احميدة مالكية، محاولة أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسير مؤسسات الصغيرة
ومتوسطة فرع العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص 7.

² -برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية،-الملتقى
الوطني حول: متطلبات تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 افريل 2006 ص 115 .

- إجراءات الحد من التلوث : أصبح التلوث من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات ، إذا أصبحت إلزاما عليها ترشيد استخدامها للموارد ووضع استراتيجيات خاصة بها .

- زيادة التكتلات الاقتصادية : هناك العديد من الدول التي توجهت نحو الانضمام إلى اتفاقيات ومنظمات وتكتلات اقتصادية عالمية وإقليمية لزيادة قدرتها التنافسية.

في حيث توجد هناك صعوبات ومشكلات تحول دون نمو قدرتها وإسهامها الفعال في دفع مسار التنمية الاقتصادية ، ويمكن تقسيمها إلى قسمين كما يلي¹:

- مشاكل خارجية : وترتبط بالمحيط الخارجي والذي يصعب التحكم فيه وتتمثل فيما يلي:

✓ تعدد الهيئات والأجهزة العامة التي تتولى الإشراف والرقابة عليها، وما يتبع ذلك من تشريعات ولوائح كثيرة ؛

✓ النقص الكبير في المعلومات والبيانات التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أساسا اقتصادية رشيدة؛

✓ تعاني من صعوبة الحصول على القروض ، وذلك بسبب عدم كفاية الضمانات وعدم وعي المصارف و البنوك وغياب السجلات التي تعكس وضعها المالي؛

✓ التأثير بالضرائب والرسوم المفروضة مع نقص أو غياب الحوافز الضريبية؛

✓ صعوبة الحصول على المواد الأولية والخدمات بشروط تنافسية لغياب هيئات تنظم مثل هذه العملية ، ولجوءها إلي وسطاء وعدم انتظام جودة هذه المواد خاصة المحلية وخضوعها للاحتكار.

مشاكل داخلية : والتي تكون خاصة بالمؤسسة في حد ذاتها نذكر منها:

✓ مشكلة التمويل والتي تعد أصعب المشاكل التي تواجهها؛

✓ صعوبة التسويق منتجاتها سواء محليا أو دوليا بسبب المنافسة القوية التي تواجهها؛

¹ - أحميدة مالكية ، مرجع سابق ، ص ص 8 - 10.

- ✓ يسود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان الطابع الفردي لسيادة الشخصية الفردية أو العائلية ، التي تقوم على مزيج من العادات والتقاليد والاجتهادات الشخصية ومركزية القرارات ، حيث يضطلع فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد بكافة المهام والمسؤوليات؛
- ✓ اعتمادها على وسائل إنتاج قديمة وأغلبها في حاجة إلى تجديد شامل ، حيث لا يتوفر لدى مثل هذه المؤسسات نظام دوري للصيانة لنقص الوعي بالإمكانيات ؛
- ✓ تضطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا إلى توظيف عمال تتقصصهم المهارة ويتم تدريبهم أثناء العمل، غير أن العامل يتخلى عنها بمجرد إتقان العمل لیتجه للمؤسسة الكبيرة ، فهي تلجأ باستمرار إلى توظيف عمال تتقصصهم المهارة وتحمل تكاليف تدريبهم أثناء العمل، فضلا عن دفع رواتب وأجور مرتفعة لبعض التخصصات النادرة ؛
- ✓ تواجه أيضا مشكلة تأمين العاملين مما يجعلها تتخلى عن تأمين بعض العاملين ، إما لعدم ادراك قيمة التأمينات الاجتماعية ، أو عدم الرغبة في تأمينهم ودفع أقساطها التي تزيد في التكاليف وعدم استقرار العمالة.

المبحث الثالث : مهام القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية في كل المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، وذلك لأهميتها البالغة بالنسبة للمؤسسة أو محيطها، ومن خلال ما لاحظناه في المبحث الأول فإن القيادة والإدارة مفهومان مختلفان ولا لكن متداخلان، فمن خلال هذا المبحث نحاول أن نفرق بين القائد، والمدير، والمقاول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و نعطي بعض المهام والمسؤوليات للقيادة الإدارية بها.

المطلب الأول : القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعض المفاهيم الخاصة بها :

هناك عدة مفاهيم متداخلة مع القيادة كالرئاسة والزعامة إلى غيرها ، إلا أننا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد المفهوم المرتبط بها أكثر هو الإدارة ومن خلال ما سبق سوف نحاول أن نقدم ولو جزء بسيط الفرق بين القيادة والإدارة.

أولاً: القيادة والإدارة :

هناك العديد من الناس من يخلط بين الإدارة والقيادة ، إلا انه يوجد هناك فرق فالقيادة كمفهوم في أوسع معايينة يشير في جوهره إلى أنه إحدى المراحل الأساسية في عملية ومنه نوجز اهم الفروقات في مايلي¹:

✓ الوجه الأول يتمثل الاختلاف في الرؤية: فالقيادة هي صاحبة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ومن خلالها يتم وضع الخطط الإبداعية؛ أما الإدارة فهي المسؤولة عن عملية تطبيق الاستراتيجيات والخطط.

✓ الوجه الثاني يتمثل الاختلاف في الدور: فالقيادة تركز علي توجيه الأفراد والمجموعات والتأثير فيهم، دون استخدام القوة أو الإكراه؛ بينما الإدارة فهي تراقب مستويات الأداء، وتؤكد من اتجاهاتها معتمدة علي السلطة الرسمية لتأثير علي الآخرين.

✓ الوجه الثالث لاختلاف يتمثل في نظرة أفراد التنظيم: ينظر الأفراد للقيادة كونها تجسد قيمهم وأهدافهم، فهم يتفاعلون مع القيادة؛ بينما ينظر للإدارة نظرة المرؤوسين لرئيس، تربطهم ببعض علاقات رسمية بحكم موقعهم بالهيكل التنظيمي.

إلا أننا نجد انه هناك تداخلات بين المفهومين:

✓ فالأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها التنظيم، التخطيط، التنفيذ، والتوجيه ؛

✓ التشابه في الأداء حيث أن كلا منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة؛

✓ في حين نجد أن نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة ، لذلك فإن حاجة الإدارة القدرة والرؤساء الأكفاء ذوي التعلم والإبداع لا تكاد تعادله حاجة وتثبت التجارب، إن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تقودها.

ثانياً : الفرق بين القائد والمدير ، المقاول والمسير :

¹ - كاميل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، لبنان: دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، سنة النشر 2006، ص 278.

1-تعريف القائد : هو ذلك الشخص الذي يحوز على سمات وخصائص والقدرة على التأثير في الآخرين لتوجيه نشاط المؤسسة في الاتجاه المطلوب¹.

2-تعريف المدير : هو الشخص الذي يستمد سلطته وصلاحيته من وظيفته ،أي من التنظيم الرسمي القائم، فهو مفروض على المجموعة ومن هذا المنطق يصدر تعليماته وتوجيهاته وأوامره الملزمة وإلا تعرض من يخالفها إلى الإجراءات المنصوص عليه.

كما عرف علا أنه ذلك الشخص الذي يشتغل بالنظم و التنظيمات الحالية،ولكونه مراقب علي العملية الإدارية فإن توجيهه يكون سلبي نحو الأهداف².

الجدول الموالي يوضح الفرق بين القائد والمدير .

¹ - حسين حريم ،مرجع سابق، ص 193.

² - سيد هوارى ،القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الي ق 21 ،القاهرة: دار الجيل، الطبعة الثانية، سنة النشر 1999 ،ص 34.

جدول رقم (1-4) : يوضح الفرق بين المدير والقائد:

المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> - يحافظ على عمل الأشياء بنفس الطريق ؛ - يعتمد على الرقابة؛ - يركز على النظام والقوانين ؛ - يتعامل مع نظام جامد؛ - التخطيط قصير المدى والوقت الحاضر؛ - قبول الوضع كما هو؛ - يسأل كيف ومتى؛ - يبتعد عن المشاكل والأخطاء ؛ - يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس؛ - التأثير من خلال الالتزام المطلق؛ - يعمل من خلال قوانين وقواعد وسياسات وإجراءات؛ - يركز على الخطوات والجداول الزمنية؛ - يبحث عن التوقعات والتكهنات . 	<ul style="list-style-type: none"> - يعمل الأشياء الصحيحة؛ - يعتمد على الثقة؛ - يركز على الإنسان ؛ - يتعامل بحكمة ويترك الآخرين في الإدارة؛ - التخطيط وبعد النظر المستقبلي؛ - يغير في الوضع بما يتناسب الوضع القائم؛ - يسأل لماذا وماذا ؛ - يتحمل المشاكل والأخطاء؛ - يستخدم أسلوب زميل إلى الزميل؛ - التأثير من خلال المشاركة ؛ - يعمل خارج قوانين وقواعد وسياسات وإجراءات ؛ - يركز على النظرة والخطط الإستراتيجية ؛ - يبحث عن التغيير؛ - يهتم لتأثير؛ - يبدع؛ - يغير ويطور .

المصدر : محمد غنيم، الفرق بين القائد، مدير المدارس الوطنية الخاصة شوهد يوم :16أفريل 2011 علي الساعة

16.00 موجود علي الرابط.<http://www.wpvshool.com>

3- تعريف المقاول : عرف المقاول على أنه كل شخص يسير مؤسسة لحسابه الخاص، ويقوم بتشغيل مختلف عوامل الإنتاج ، عوامل طبيعة، عمل ، رأس المال ، من أجل البيع سلع أو خدمات¹ .

أما جوزيف شومبيتر (chempetre) فقد عرف المقاول² : علي أنه هو الشخص الذي تحفزه إدارة وحلم تأسيس مملكة خاصة به، وهو فرد قائد تسييره إرادة المحاربة و التنافس كما يؤكد على القدرات الجسدية له ، حيث لديه القدرة على رؤية الأشياء بطريقة ما ، والتي لا تتحقق إلا في المستقبل.

كما اعتبره بأنه ليس مسير أو ممول قبل كل شيء فهو مبدع.

في حين نجده يبحث عن أحسن طريقة إنتاج ملائمة لأي وقت، أما المسير فهو يختارها عن طريق خبرته ،عمل المقاول لا ينحصر في الاختيار من مجموعة الإبداعات تلك التي تضمن له أحسن الأرباح لكنه يحاول بنفسه التأثير على إدارة وتسيير والتطوير .

كما نجد بأن المقاول يتصف بعدة صفات نذكر منها:

✓ لديه روح الخلق والإبداع؛

✓ الاستعداد الشخصي للتنبؤ والتكيف المبادرة؛

✓ التخيل والذكاء؛

✓ الحماس والطاقة؛

✓ الشجاعة الصبر والمخاطرة؛

✓ روح اتخاذ القرار؛

✓ سرعة رد الفعل؛

¹-Sophie boutiller et Dimitri uzindis , l'entrepreneur uneanalyse soaio economique, paris : édition economica , 1995p 10..

²- سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة، سنة 2008، ص 55.

✓ القدرة على التنظيم؛

✓ يستمع للآخرين بإضافة إلى مرونة الثقة الصلابة وقوة التحمل.

4- تعريف المسير :

المسير هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط ، وإدارة، وتنظيم ، ورقابة ، فهو الذي يقوم بانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه ، وذلك بكفاءة واستغلال الموارد المادية، والبشرية، والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة .

كما يعتبر هو الشخص المسؤول عن توجيه الأعمال وتنفيذها بواسطة أشخاص آخرين،

بإضافة إلي أنه هو الشخص الذي يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في أمر الآخرين ، أي ممارسة السلطة وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد، وكذلك له الحق في ممارسة اتخاذ القرار، التخطيط، التنظيم، والتوجيه ، الإدارة ، والرقابة.

من خلال التعريف السابقة يمكننا التفريق بين المسير والمقاول كما في الجدول التالي :

الجدول رقم(1-5) : يمثل تصنيف سلوك المديرين والتسيير فى م ص م :

المسير الخصائص	الميراثي	التقاولي	التسييري
البحث عن الميزة التنافسية	الوقاية من الأخطار حماية السوق وتكوين الشبكات	مواجهة الأخطار بتطوير أسواق جديدة	تسيير الخطر والتكيف مع تحولات السوق
الموقف من الأداء	الكفاية الإنتاجية الإقنتاع	دخول ناتجة عن الإبداع والتميز	الكفاية الإنتاجية أجور سلطة
الرؤية الإستراتيجية	التقليد والإتباع	إستراتيجية التميز	أن تكون الأفضل والأقل سعرا
الأهداف الإستراتيجية	البقاء والاحترام الجماعي	تطوير المؤسسة	النمو
السلوك الاستراتيجي الشامل	تفاعلي ضعيف الإبداع	انتهازي ومبدع	محل ومحاسب وديناميكية مبرمجة للإبداع
الاستثمارات	احترازية	النمو	العقلانية المخططة

المصدر : مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخله في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف ، افريل 2006، ص 1061.

المطلب الثاني: المسؤوليات الإستراتيجية للقيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من بين المسؤوليات الأولى التي يجب أن تحددها قيادات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لأهميتها البارزة فيها.

أولا : تعريف الإدارة الإستراتيجية:

نقلت كلمة الإستراتيجية من *stratège* من الحضارة اليونانية عن كلمة الأصلية لها استراتيجوس *strategos*، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك ، وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات الأعمال خاصة الحديثة منها والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها¹.

أما الإدارة الإستراتيجية تعرف علي أنها: مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المؤسسة².

كما عرفت علي أنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة، وغاياتها ، وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئة ، خاصة مع الأطراف المؤثرة بنشاط المؤسسة، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2004، ص218.

² - نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية :مركز الإسكندرية للكتاب، سنة النشر 2003، ص

ومما سبق يمكننا استنتاج تعريف الإدارة الاستراتيجية علي أنها: عبارة عن أوامر وقرارات التي من شأنها أن تحدد خطة شاملة ومتكاملة، وذلك عن طريق معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة، ومعرفة الفرص وتجنب التهديدات للمحيط الخارجي ، كل ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا : عناصر الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من العناصر الثلاثة الآتية¹ :

- 1- التحليل الاستراتيجي: يعنى بصورة أساسية تطور الوضع الاستراتيجي للشركة وتنقسم إلي:
 - 1-1- البيئة الخارجية : وتعتبر عن مختلف جوانب البيئة الخارجية التي تؤثر و تتأثر بقرارات المؤسسة ، ومعرفة المخاطر والفرص الناجمة عنها ، من أجل إعداد استراتيجيات مناسبة.
 - 1-2- تخطيط الموارد: من خلاله يمكننا معرفة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ، التي يتم تقييمها في اطار الموارد المالية، والمادية، والبشرية، النظم والأصول غير ملموسة حسب ما هو متوفر لدى المؤسسة.
 - 1-3- نظام القيم : يحدد هذا النظام ما يتوقعه الأفراد من الشركة أو أنشطتها، لذا فهو يؤثر علي اختيار الإستراتيجية بحيث تكون ملائمة مع الخيارات.
- 2- الاختيار الاستراتيجي يتمثل في :
 - 1-2- تطوير البدائل الإستراتيجية: تتاح للمؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية التي تختار المؤسسة من بينها، حسب ما تضعه من أهداف وما تتوفر لديها من موارد.
 - 2-2- تقييم البدائل: يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل المختارة من المرحلة السابقة ،الذي يمكنها من خلاله استغلال الفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية .
 - 2-3- اختيار البديل المناسب : يحدد في هذه المرحلة اختيار البديل المناسب.
- 3- التنفيذ الاستراتيجي: والذي يترجم البديل المختار إلي الواقع ويشمل مايلي:

¹ -محمد علي سالم ،الإدارة الإستراتيجية ،عمان: دار البداية، سنة النشر 2009 ، ص ص 17-20.

- 3-1- تخطيط الموارد: والذي يتم فيه تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ البديل الاستراتيجي .
- 3-2- الهيكل التنظيمي: قد يكون من الضروري تعديل الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة.
- 3-3- الأفراد والتنظيم : والتي تخص الأفراد والقوى العاملة التي تحتاجها لإعادة التدريب، أو إعادة توزيعهم على مواقع جديدة أو تعيين موظفين جدد.

ثالثا : خصائص القرارات الإستراتيجية:

بعد القيام بالتحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة يمكن لصاحب المؤسسة أن يشرع في العمل وذلك باتخاذ قرارات إستراتيجية مهمة منها ¹:

- ✓ اختيار طبيعة النشاط نوعه اختيار السوق وذلك لتأثيرها في حجم الاستثمار ونوعه؛
- ✓ شكل ملكية العمل مما يسمح لها الاختيار بشكل مناسب نوعها عدد شركائها ...الخ؛
- ✓ اتخاذ القرار فيما يخص حجم العمل ومعدل نموه .

رابعا : أنواع استراتيجيات المؤسسة:

يواجه المديرون جملة من التحديات تتعلق بالكيفية المطلوبة لصياغة خططها من أجل صيانة وحماية مؤسستهم من التهديدات التي تواجهها، مما فرض عليها خيارات إستراتيجية نذكر منها:

1- استراتيجيات علي مستوي النشاط التنافسية : هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية هي²:

- 1-1- إستراتيجية الريادة في التكلفة: تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكاليف، مما يسهل فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، حيث يتجاهل رائد التكلفة شرائح السوق، كما يختار مستوى منخفض من التميز، ويضع منتجه في السوق مستهدفا به المستهلك العام.

¹- سعاد نائف البرنو طي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة، الأردن: دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، سنة النشر 2008، ص179.

²- شارلز وجريث جونز، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي ، احمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول مدخل متكامل، دار المريخ للنشر

2-1- إستراتيجية التمايز : تحاول المنظمة تحقيق مزايا تنافسية من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلك على أنه منتج منفرد ، وهذا ما يعطي مساحة أكبر للمؤسسة لفرض أسعارها، ويمكن تحقيق التميز من خلال ثلاث طرق هي: الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل، أما بالنسبة للكفاءة المتميزة التي من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة للشركة فهي تحاول التركيز على الوظائف التنظيمية .

3-1- إستراتيجية التركيز : وهي موجهة لخدمة مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين ،ومن الممكن أن يكون هذا التحديد على المستوى الجغرافي، أو نوع العميل، أو خط الإنتاج ،إلى غير ذلك من المتغيرات القابلة للتجزئة، ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال استراتيجيتي ريادة التكلفة وإستراتيجية التميز .

2- إستراتيجية التعاون: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية عن طريق التعاون مع مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات أخرى، وليس فقط عن طريق التنافس، وتلجأ المؤسسة لاستراتيجيات التعاون في كثير من الحالات وخاصة عند تقاطع المصالح ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات في ما يلي:

1-2- إستراتيجية التواطؤ والتأمر :يمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات في حالة المنافسة الاحتكارية ، حيث يمكن للمنتجين الاتفاق على سعر بيع والكمية المعروضة في السوق عندها يرتفع السعر تلقائياً، ومنه كسب أرباح كبيرة في فترة قصيرة.

2-2- التحالفات الإستراتيجية: وتعنى الشراكة بين مجموعة من المؤسسات من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ، حيث تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات من أجل الحصول على التكنولوجيا العالية أو الحصول على مواد أولية بأسعار أقل ، بإضافة إلى التقليل من المخاطر التي تواجه هذه المؤسسات.

بإضافة إلي وجود عدة استراتيجيات من الممكن أن تلجأ إليها المؤسسة مثل :الإستراتيجية النشطة التي تلجأ إليها المؤسسة لمواجهة التحديات قبل أن تكون ملزمة بها ، أو الإستراتيجية الخاملة ، أو المرنة التي

يمكن للمديرين أن يقوموا بتعديلات عليها ، أو الإستراتيجية الدفاعية والتي تكون خاصة بالمؤسسة داخليا ، أو الهجومية التي تتخذها عند وجود أخطار خارجية ¹.

خامسا : أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر باتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، بإضافة إلى ذلك تبرر أهمية الإدارة الإستراتيجية في مايلي ²:

- ✓ تنمية القدرة على التفكير الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات؛
- ✓ منح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة؛
- ✓ تحدد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة و المماثلة لها؛
- ✓ تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة وفاعلية؛
- ✓ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.

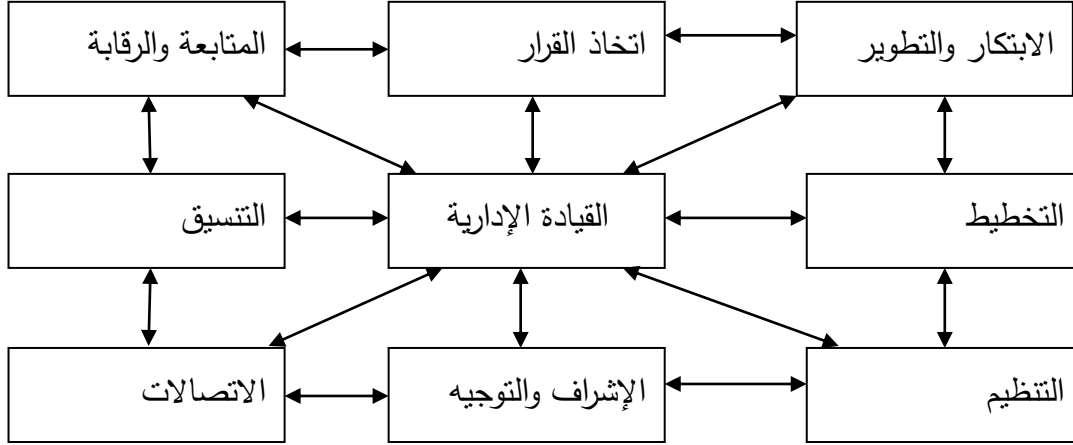
المطلب الثالث : وظائف القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

رأينا في المطلب السابق بأن قيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف من مدير إلى قائد إلى مسير أو مقاول وبذلك تختلف مهام ومسؤوليات ووظائف كل وكما لاحظنا في ما سبق الاختلاف بين القيادة والإدارة واعتبار أن القيادة وظيفة من وظائف الإدارة إلا أنه توجد هناك وظائف أخرى مشتركة يمكن لمؤسسي المؤسسات أو قيادتها القيام بها كما بينها الشكل التالي :

¹ - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، بيروت: دار المنهل اللبناني ، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2006 ، ص ص 184-185.

² - زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، سنة النشر 2006 ، ص 46.

شكل رقم (1-2) : يوضح وظائف القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:



المصدر: محمد هيكل ، مرجع سابق، ص 63.

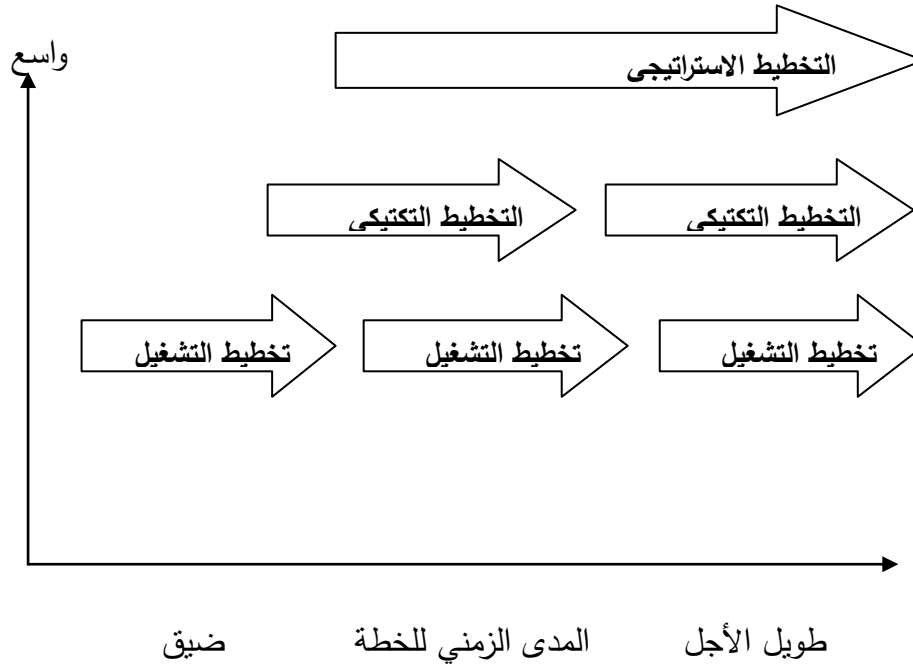
أولاً: التخطيط :

هو الإعداد المسبق للأعمال المقبلة، وهو بالتالي يتطلب محاولة التنبؤ بالمستقبل، وتحديد ما يجب عمله، ومكان عمله، ووقت عمله، والكيفية التي يتم بها والوسائل المستخدمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة¹.

كما يختلف التخطيط باختلاف الفترة الزمنية لنشاط والمجال الوظيفي داخل المنظمة، كما يمثله الشكل التالي:

¹ - جلال إبراهيم العبد ،إدارة الأعمال ، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة ، سنة النشر 2003 ، ص 117.

الشكل رقم (1-3) : يمثل أنواع التخطيط:



المصدر: جلال إبراهيم العبد ، المصدر السابق ، ص 122.

ثانيا: التنظيم :

ويعنى اختيار الموظفين، والتنبيت من كفاءتهم، والمشاركة في تدريبهم ،و الإشراف على التنفيذ القوانين، والأنظمة المتعلقة بالوظيفة العامة كشؤون الترفيع و المكافأة والتأديب والنقل والتقاعد ...الخ¹.

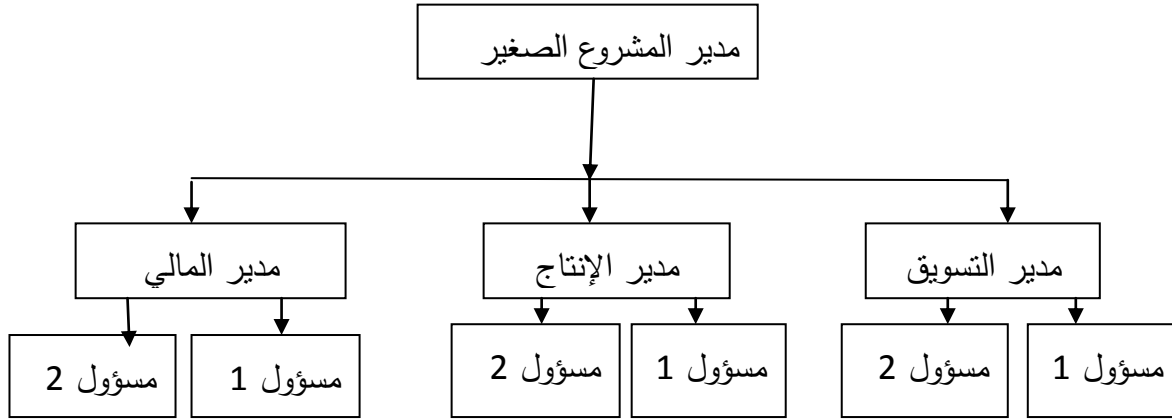
أما الهيكل التنظيمي : فهو ذلك الإطار الذي يتم من خلاله قيام المنظمة بتعريف كيفية تقسيم المهام، وتوزيع الموارد، وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة بها².

إلا أنه يتميز بالبساطة والوضوح بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنظر الشكل التالي:

¹ - عقيل أبوبكر غليون طالب، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، مداخلة في المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والأفاق، في فترة ما بين 23-24/11/2010 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

² - جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق ، ص 147.

الشكل رقم(1-4) : يمثل الهيكل التنظيمي للمشروع الصغير :



المصدر : محمد هيكمل، مرجع سابق، ص 68.

ثالثاً: اتخاذ القرار :

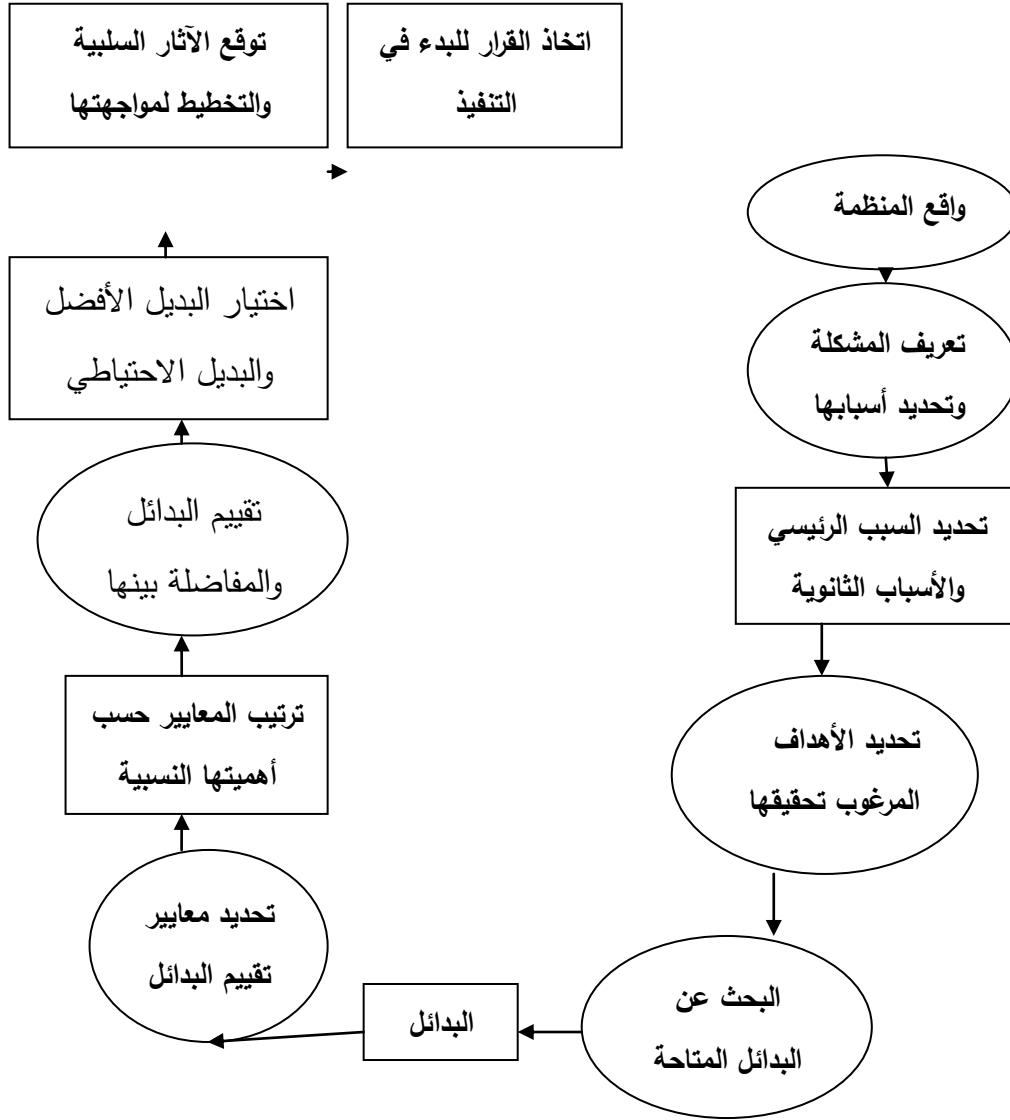
تعد من أهم وظائف القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لأهمية هذه الوظيفية والتي يقصد بها قيام مدير مشروع بتحديد المشكلة، وجمع البيانات، وتحليلها، و تحديد البدائل الحلول، ومقارنتها وتقييم هذه الحلول ثم اختيار الحل المناسب وتنفيذه، ومتابعة التنفيذ من أجل تحقيق أهداف المشروع، وهي تدخل في جميع وظائف الإدارة في المشروع.

كما يعرف القرار على أنه اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى حل مشكل، و انتهاز الفرصة لتحقيق الهدف المطلوب¹.

كما أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل كما يوضحها الشكل التالي :

¹ - jeam François Dhenin , Brigilte fournie , **50 thème d installations a l économie d entreprise** ,E DBreal paris , 1995 ,p175.

الشكل رقم (1-5) : يوضح مراحل اتخاذ القرار :



المصدر : سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط التنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، سنة النشر 2002، ص 135.

رابعاً: التوجيه و الرقابة:

يقصد بالتوجيه إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة¹.

¹ - عقيل ابو بكر غلبون ، طالب محمد يوسف خالد ، مرجع سابق .

أما الرقابة فيقصد بها متابعة العمل من أجل التحقق من الهدف المطلوب، والتأكد من صحة قراراته وتجنب أخطاء العمال¹.

خامسا: الابتكار والتطوير:

يقصد بهذه الوظيفة (التجديد) والتجديد بالنسبة لمدير المشروع وظيفة هامة جدا، وهي تشمل جميع الممارسات في المشروع، وأنشطة وجوانبه، بحيث يصب كل ذلك في المنتج (خدمة، سلعة) ، ورضاء العميل أو المستهلك²، هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

- الاتصال:

يعرف الاتصال على أنه طريق مزدوج الاتجاه، ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته تجمعها في ذلك الصالح المشترك³.

في حين يتكون الاتصال من عناصر التالية:

المصدر: يمكن أن يكون شخص أو جماعة ..الخ.

الترميز : أي وضع محتوى الرسالة في شكل يفهمه المستلم.

الرسالة: هي موضوع الاتصال.

وسيلة الاتصال : سمعية أو كتابية أو غيرها ..الخ.

مستلم الرسالة : شخص أو جماعة الموجه إليها الرسالة.

كما ان للاتصال انواع كثيرة وعديدة نذكر منها:

¹ - سعاد نائف الابرنوطي، مرجع سابق، ص 424.

² - محمد هيكمل، مرجع سابق، ص 69.

³ - محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) ، القاهرة: الدار الجامعية، سنة النشر 1998 ، ص 225.

للاتصال الرسمية : تتم من خلال السلطة الرسمية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الاتصالات غير الرسمية : تنشأ بتلقائية نتيجة لما بين الأفراد من علاقات اجتماعية ...الخ.

الاتصالات القطرية : قد تكون هناك اتصالات بشكل قطري، أي في مستويات الإدارة المختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست رسمية.

خاتمة الفصل الأول :

تطور مفهوم القيادة الإدارية عبر العصور بالشكل الذي يخدم الإنسان في تلك الفترة فاعتبرت عملية التأثير في المرؤوسين، وبدون إلزام قانوني، من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتعددت نظرياتها بتعدد وجهات نظر مفسريها واختلاف أفكارهم، كما نجد أنه هناك خلط بين القيادة والإدارة ولكن تبقى هذه الأخيرة أعم وأشمل.

وتزايد الاهتمام في وقتنا الحالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والدور الفعال الذي تقوم به، ومحاولتها تجاوز كل الحدود المكانية أي من المحلية إلى العالمية ، وفي التحديات التي واجهتها وجب على مسؤوليها معرفة مهامهم ووظائفهم بالشكل الصحيح من أجل بناء مؤسسة صغيرة أو متوسطة قادرة على العمل في جو تنافسي لامتناهي والانتقال بها ومن خلالها إلى الاستقرار والنمو والازدهار.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعد الإبداع من المواضيع الحديثة للإدارة، وركن أساسي لمجابهة تحديات العصر، والاستجابة لمتطلباته كما يعد حلقة الوصل بين الماضي والحاضر ، فهو وسيلة للتحسين والتجديد المستمر من أجل خلق وتعزيز القدرة التنافسية، وباختلاف أشكاله في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر المنبع الرئيس له، في حين لا يمكن أن يكون كل ذلك دون وجود القيادة المبدعة التي تعتبر مستودع لاستعاب الأفكار والأفعال الإبداعية، والحث علي العمل وتجاوزها الأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات.

كما يعتبر الإبداع أحد مهام القائد العصري، وملازما لجميع أقواله، وأفعاله، وطموحاته، في حين تحاول أن تنمي و تشجع العاملين لديها عليه بعدة طرق وأساليب مختلفة.

هذا ما سنحاول أن نجيب عليه في هذا الفصل من خلال المبحث الأول الذي يعتبر مدخل لتعريف بإبداع، مقوماته، أهميته، إضافة...الخ، أما الفصل الثاني فهو توضيح لأهم أشكاله في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي ينقسم إلى الإبداع التكنولوجي والتسويقي والإداري، أما المبحث الثالث فهو تسليط الضوء على القيادة الإبداعية ودورها في تنمية وتشجيع الإبداع من خلال تعريفها، صفاتها ، التفكير الإبداعي ، دور القيادة بالتغير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الأخير طرح بعض الأساليب التي من شأنها تنمية الإبداع لدى العاملين.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإبداع و الابتكار:

انتشر في الآونة الأخيرة مفهوم الإبداع والابتكار بشكل كبير علي مستوى المؤسسة ، وتعددت المفاهيم حولهما بتعدد وجهات نظر المفكرين والباحثين، استجابة لمتطلبات محيط المؤسسة الذي يتميز بالدينامكية وشدة المنافسة بإضافة إلي قصر دورة حياة المنتج، وهذا ما سنحاول طرحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : ماهية الإبداع و الابتكار:

أولاً: تعريف الإبداع:

لغتنا:

الإبداع من الفعل بدع، وبدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه علي غير مثال سابق.

اصطلاحاً:

يعتبر جوزيف شومبتر (chempetre) من الأوائل الذين قدموا تعريفاً للإبداع حيث عرفه علي انه ناتج عن إنشاء طريقة جديدة في الإنتاج أو أسلوبه، أو التغيير في احد مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع هي¹:

1- إنتاج منتج جديد؛

2- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج؛

3- استعمال مصادر جديدة؛

¹ _Bertrande Bellon ,innover ou disparaitre , parie: económico ,1994, p 123.

4- فتح و غزو أسواق جديدة؛

5- تحقيق تنظيم جديد للصناعة .

كما عرف الإبداع علي انه تلك الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد و الصناعة ،أي هو كل خروج عن العادي و الروتين، و كل شيء جديد مهما كانت بساطته و له فائدة و تأثير على الحياة بصفة عامة¹.

بإضافة إلي أنه عبارة عن وضع منتج جديد في السوق له خصائص جديدة ،أو إدخال طريقة إنتاج أو تنظيم جديد في المؤسسة².

ومنه يمكننا تعريف الإبداع على انه كل تحسين أو تجديد في الإنتاج أو أسلوبه ، ويكون له تأثير على المستهلك و المؤسسة.

• تعريف الاختراع:

هو كل جديد في المعلومات العملية، فقد يكون نظريا في شكل قاعدة قانونية علمية،أو يكون تطبيقا في شكل طريقة ،أو حل لمعالجة ظاهرة بشكل معين³؛و يظل الاختراع حبرا على ورق، أو حبيس جدران المعمل مالم يتم الاستفادة منه عمليا⁴.

• الفرق بين الإبداع و الاختراع :

هناك تقارب في مفهومي الإبداع و الاختراع، بل اعتبرهما البعض مصطلحين لنفس الوظيفة، ألا انه هناك فرق بينهما ، فمن خلال التعارف السابقة لكليهما يمكننا التفريق بينهما، فالاختراع هو التوصل إلى شيء جديد، له ارتباط بالتكنولوجيا حيث يمكننا تطبيقه على ارض الواقع أو يبقى مجرد حبر على

¹-محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر : الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، سنة النشر 1992، ص 110.

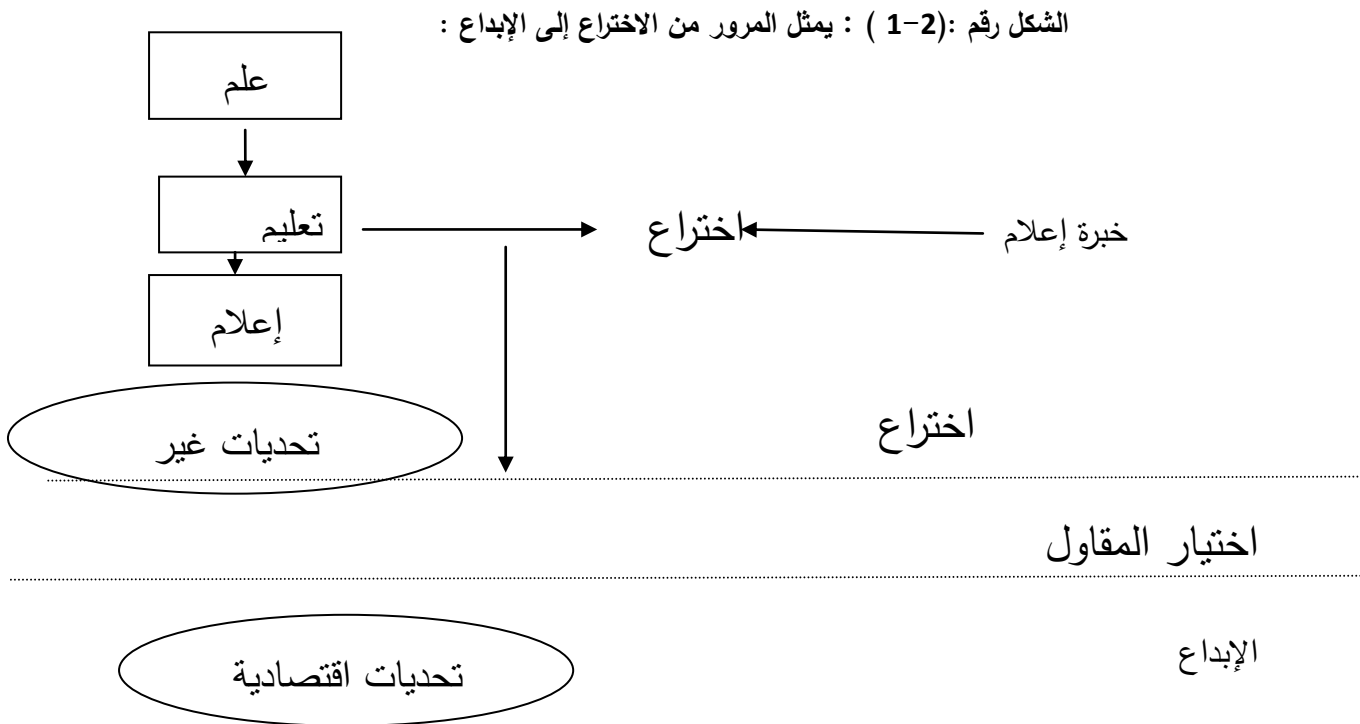
² - Bertrand Bellon , I innovation créatrice, paris: économique , 2002, p3

³- أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 111.

⁴- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، سنة النشر 1997، ص325.

ورق؛ أما الإبداع وكما اشرنا له سابقا فهو تطبيقا لأفكار الجديدة على ارض الواقع ، وطارحها في السوق؛ أي عندما يطبق الاختراع على ارض الواقع يصبح إبداعا ، كما يمكننا الإشارة إلى أن الاختراع يكون أكثر حماية من الإبداع.

والشكل الموالي يبين كيفية المرور من الإبداع إلى الاختراع:



اختيار المقاول

الإبداع

المصدر : رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - جامعة محمد بوقره بومرداس، الجزائر، 2008 - 2009، ص 43.

ثانيا: تعريف الابتكار:

وفقا للتعريف الشائع و المتداول، فهو يعني التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام و شامل، مما يفقده القدرة على تجديد ما هو مطلوب للفهم و التطبيق، فالجديد قد يكون :

- فكرة جديدة؛

- مفهوم جديد.

و رغم أهمية الفكرة و المفهوم، إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال و استخداماتها لا يكونان كافيين، إذ لابد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة¹.

لذا فان الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم و التطبيق العملي لفكرة جديدة، مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق أهداف الشركة في السوق؛ حيث يعطي الجديد في هذا التعريف ثلاث حالات هي² :

- الجديد بالنسبة للشركة دون أن يكون كذلك في السوق كما يمكن ان يكون تشبه الشركة بالشركات الأخرى في ادخار المنتج على أساس (أنا أيضا) ؛

- الجديد بصيغة التحسن؛

- الجديد الذي لا يشبه ما سبقه.

كما يعرف الابتكار على انه عملية إبداع، و خلق الأفكار الجديدة، ووضعها في الممارسة الصحيحة، و يعني هذا ما يلي³ :

- أن تحدد طرق لفرض الأفكار و الخطط بحيث تقنع الآخرين؛

- إيجاد أفكار تساعد المؤسسة على أن تكون في وضع أفضل؛

1- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، سنة النشر 2007، ص19.

2- نفس المرجع السابق.

3- قسمة صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المروسين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،

جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد رقم 10، العدد الأول، سنة النشر، 2008 ص133.

- أن تكون الأفكار بدرجة من المنطقية و التوازن، بحيث تلقى التجاوب الأمثل من العاملين و المدربين، و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف.

اعتبر العديد من المفكرين و الباحثين بان الإبداع والابتكار مصطلحين مترادفين، ولكن تبين فيما بعد بأن كل من الإبداع و الابتكار مصطلحين مختلفين كما رأيناه من خلال التعاريف السابقة؛ فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة؛ أما الإبداع فهو وضع هذه الفكرة موضع التنفيذ، في حين نجد بان التفكير لابتكاري يمكن تعلمه و التدريب عليه؛ وبما أنهما متلازمان فإننا في ما يأتي سوف نعتبرهم مصطلح واحد.

ثالثاً: أصناف الإبداع:

يصنف الإبداع إلى عدة تصنيفات و أقسام نذكر منها:

1- قسم فريدريك تايلور "Fredrik Taylor" الإبداع إلى مستويات مختلفة هي¹ :

1-1 - الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة و الكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

1-2 - الإبداع الإنتاجي: هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

1-3 - الإبداع الاختراعي: و هو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.

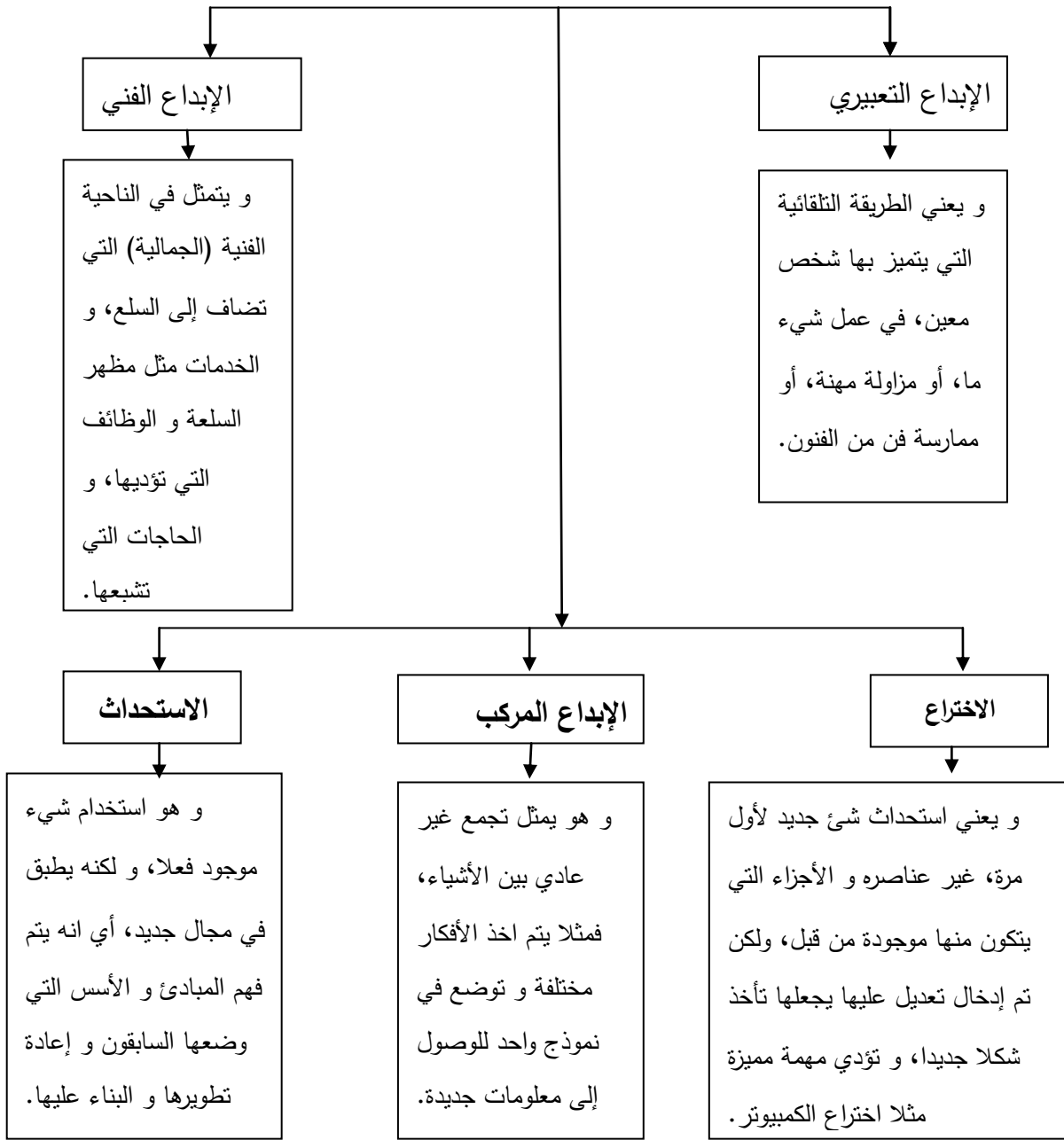
1-4 - الإبداع الابتكاري: يشير إلى تطوير المستمر للأفكار، و ينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

1-5 - إبداع الانبثاق: و هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة كل الجدة.

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-2) : يمثل أنواع الإبداع عند تايلور Taylor :

1- سليم بطرس، جلدة زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، عمان: دار كنوز المعرفة، سنة النشر 206، ص ص 67-69.



المصدر: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوى، مرجع سابق، ص54.

2- أما من ناحية موضوع الإبداع فلقد قسم إلى¹:

2-1- إبداع المنتج : يخص هذا النوع من الإبداع المنتج في حد ذاته، و مراعاته لرغبات و أذواق الزبائن و بأحسن الطرق.

¹ - André Michal , l'entrepreneurial , paris: economic , 1996, p p 36-37.

2-2-إبداع في طريقة الإنتاج : و يخص النوع ،أسلوب و طريقة الإنتاج المستعملة، و ذلك باستخدام تكنولوجيا جديدة، أو تحسين الأساليب التي تسير العمليات الإنتاجية،أو جلب يد عاملة ماهرة و مبدعة يكون لها التأثير الفعال و الدور البارز في الإبداع طرق و أساليب إنتاج جديدة.

3- أما حسب درجة الإبداع : ينقسم إلى¹:

3-1-إبداع جذري: و يعرف على انه الإبداع الذي يأتي بالجديد الذي لم يسبق وأن قدم من قبل، و هذا النوع من الإبداع يحتاج إلى معلومات و معرفة عملية عالية، و تمويل كبير و جهد و ووقت أكبر، و ومخاطر أعلى.

3-2-إبداع جزئي: و هو ما يطلق عليه التحسين المستمر أو التدريجي، وهو القيام بعمليات التغيير تدريجيا و بشكل مستمر إلى الوصول إلى منتج جديد؛ حيث يتميز هذا النوع بالمخاطرة و تمويل و وقت أقل كذلك، فهو يناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة².

4- أما من ناحية علاقتها مع التوجه لزبون فقد صنفها بيرثون "Byrthoun" و آخرون إلى ما يلي³:

4-1-ابتكارات العزلة: و هو التي تطورت في الشركة بدون علاقة مع السوق أو الزبون، أي هي محدودة الجهود، وإستراتيجيتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية و داخلية التوجه.

4-2-ابتكارات الإبداع: نقوم بهذا الابتكار انطلاقا من بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية،من اجل تلبية الاحتياجات الحالية للسوق، حيث يكون هذا الابتكار في المنتجات تدريجي و استراتيجي و تكون الشركة أكثر استجابة للزبون.

4-3-ابتكارات التشكيل: تقوم هذه الابتكارات بإنشاء و تشكيل السوق، حيث يكون الزبائن غير واعين باحتياجاتهم و رغباتهم، فتكون استراتيجيات المؤسسة حازمة في خيار التطور و تكون موجهة للتكنولوجيا.

¹ - محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 113.

² -Bertrand billon ,l nnovation creaturesit ,op cit p5.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 110.

بإضافة إلي من قسمه إلي¹:

• إبداع تنظيمي: و يتمثل في تطوير الإدارة حديثة و المتطورة: مثل إدارة الجودة، إعادة هندسة الأنشطة.

• الإبداع التسويقي:و يتمثل في تطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات : مثل التسويق عبر الانترنت ،أو إدخال طرق جديدة في البيع، و التوزيع، و الإشهار، و كل ما يتعلق بالتسويق، تهدف إلى زيادة المبيعات و التعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة قصد كسب ثقة الزبون و تحقيق ولائه للمؤسسة².

المطلب الثاني: أهمية الإبداع:

تتسم البيئة الخارجية بعدم اليقين و التغير المستمر، لذا تواجه المؤسسات و خاصة الصغيرة منها صعوبات و مشاكل عديدة ، ومنه وجب عليها أن تكثف جهودها نحو الإبداع من اجل استمراريته و بقائها، و ذلك لأهميته البالغة و في شتى مجالات التسويقية، التكنولوجية، الإدارية ، حيث يعد الإبداع ميزة تنافسية تسعى لها كل مؤسسة، فقد أكد بورتر porter على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار، بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميرهون Tchir mirhoun يؤكد في كتابه الأحداث على أن الابتكار ميزة تنافسية³.

ورغم وجود عوامل أخرى لخلق الميزة التنافسية إلا أن الإبداع يعتبر من أهمها، و الجدول الموالي يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية التي عرفها كتلر على أنها قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً.

الجدول رقم (2-1) : يمثل الابتكار كأحد مصادر النهائية للميزة التنافسية:

1 - مأمون نديم عكروش، سمير نديم عكروش، تطور المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، سنة النش 2004، ص75.

2- بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، سنة 2008، ص 151.

³ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم تسيير تخصص تسويق، الجزائر، جامعة المسيلة، سنة 2007، ص 32.

مصادر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن للمنظمة من البيع بسعر اقل من المعدل سعر الصناعة و التفوق على المنافسين
النوعية	و تتمثل في المواصفات و الأداء الجيد و الوظائف التي يخدمها
الاعتمادية	و تتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب و القدرة على الاستجابة له
الابتكار	تقديم منتجات جديدة

المصدر: محمد سليمان، المرجع السابق ، ص34.

في حين يعتبر الإبداع احد أساليب التنافسية الحديثة، و مختلف أنواع الإبداع كذلك كالبيع لابتكاري و الترويج ، التجارة الالكترونية الإسراع بدورة حياة المنتج و أساليب التسعير التي تدخل ضمن الإبداع التسويقي أو العلوم و التكنولوجيا، البحث و التطور التي تدخل ضمن الإبداع التكنولوجي ،أو إدارة الجودة الشاملة، تنمية المهارات فهي تدخل ضمن الإبداع الإداري¹.

كما يعد الابتكار مصدر لتحقيق الثروة و عامل مهم في دفع عجلة التنمية، كما أن ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة اقل من 1%، و تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، و لقد أصبح العائد من الابتكار كبير حيث أصبحت النتائج تغري المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة و معدلات نمو عالية ، حيث نجد أن التغير السريع في التكنولوجيا و الأسواق و المستهلكين فرض على المؤسسات تحديات عليها مواجهتها ، هذا ما يتطلب قدرة إبداعية كبيرة، و لعل من ابرز أسباب المؤدية للإبداع ما يلي² :

- نقص موارد المؤسسة و خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛

¹ - فريد نجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مصر : مؤسسة شباب الجامعة، سنة النشر 2000، ص158.

² - سعد يس عامر الادارة وفاق المستقبل مصر مركز وايد سيقس للاستشارات والتطوير الاداري سنة النشر 1998 ص 293.

- انفتاح الأسواق و تنوعها ؛

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات ؛

- زيادة الحاجة على الابتكار كحل أساسي.

كما أصبح الإبداع احد مؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المنظمات، و كما رأينا سابقا أن عائد الابتكار كبير فان الشركات أصبحت تبذل جهدا على أنشطة البحث و التي قد تكلفها مبالغ باهظة و مخاطر كبيرة¹.

و نجد بان الابتكار يحسن من جودة المنتجات، مما يؤدي إلى الإقبال عليها أكثر، كما ينمي و يراكم المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي، و يزيد من جودة القرارات التي توضع لحل المشاكل المطروحة و في مختلف الجوانب،المالية، التسويقية، الفنية، الإدارية ، بيئة عمل الاجتماعية. كما انه يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد و آخر، مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت².

كما يكون سمعة جيدة عن المؤسسة من خلال جودة منتجاتها أو أساليبها أو احتكار جزئي مؤقت للسوق.

بإضافة إلى قدرة المؤسسة علي إدارة الفكر الإنساني هي مهارات تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة لديها، كما اوجب صقل و تهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار³.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الإبداع و معوقاته:

يعد الإبداع من الظواهر المعقدة التي تشهدها المؤسسة، إلا أننا نجد انه هناك العديد من العوامل التي تؤثر فيه و بإمكانها أن تساعد في إنجاحه كما توجد معوقات من شأنها أن تحبطه.

¹ - محمد سليمان، مرجع سابق، ص 33.

² - احمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر القومي العربي الثاني في الإدارة بعنوان: التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادية الإبداعية، القاهرة، الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سنة، 2006 ص 419.

³ - فلاح محمد، عامر بشير، اثر إدارة المعرفة علي الإبداع التنظيمي ، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيم في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011، ص16.

أولاً: العوامل المؤثرة في الإبداع:

توجد عدة عوامل تؤثر في الإبداع نذكر منها ما يلي¹:

1- الخصائص الشخصية :

يعتبر الشخص المبتكر هو نقطة البدء و خصائصه المهمة ذات علاقة بابتكار ، و الأفراد عالي الذكاء موضع اهتمام بالنسبة للمدراء في حل المشكلات، و لقد ركزت العديد من الدراسات على مجموعة من الخصائص الشخصية لانجاز الابتكار (هذا ما سوف نتطرق إليه في المبحث الموالي) .

2- العوامل التنظيمية:

تمثل المؤسسات اطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط ألابتكاري للأفراد، إلا أنها تحد منه في حالة وجود قواعد و روتينات جامدة و إجراءات مطولة تعمل على إبقاء الحالة القائمة و استمرارها دون تغيير ملموس، فالمناخ التنظيمي السائد بعناصره الأساسية المؤثرة تشكل ضرورة من ضروريات الإبداع. فالمنظمة القائمة على الابتكار تكون فيها البيئة الداخلية سريعة التغيير و خارجية كذلك لما يتناسب معها²، إلا انه عليها مراعاة العوامل التنظيمية التالية:

2-1- إستراتيجية المؤسسة: تعمل الإستراتيجية القائمة على الابتكار على استقطاب المبتكرين و البحث عنهم و توفير الجو الملائم من اجل تطوير ابتكاراتهم ، أو توجه التكنولوجيا و المنتجات و الخدمات الحالية نحو لابتكار كما تعمل على تشجيع التفكير ألابتكاري وذلك ببناء و تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضعية كما عليها أن تسعى تطوير التنظيم الإداري³.

2-2- أسلوب القيادة و الإدارة: تشجع القيادة الإدارية الابتكارية أجواء الابتكار و توجه كل جهودها من اجل التغيير سواء تنظيميا ، فنيا ، تسويقيا ، و على العكس بالنسبة للقيادة الغير ابتكارية⁴. الإبداع

¹- سليم بطرس، جلدة ،منيرعوي، مرجع سابق، ص 43.

²-محمد سليمان، مرجع سابق، ص 43.

³-محمد عجلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة للصفات ومحفزات ومعوقات الإبداع في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة

ماجستير، غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، سنة 2005، ص ص 88-89.

⁴- محمد سليمان، مرجع سابق، ص 43.

يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم¹.

3-2- الفريق: أصبحت الكثير من المؤسسات تشجع استخدام الفرق و خاصة المدارة ذاتيا و ذلك بهدف معالجة خطرين هما²:

✓ خطر التخصص إن وجود وظائف متخصصة أشبه ما يكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقدها وحدة الحركة و تكامل الجهود.

✓ خطر التقيد بالقواعد والقوانين والإجراءات الروتينية في المؤسسة.

كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الإبداع أكثر ووجود درجة معدلة من التنوع والاستقلالية مع تماسك الذي تتصف به الجماعة التي تشجع وتعزز الإبداع³.

2-4 ثقافة الشركة: إن ثقافة الشركة هي القيم و المفاهيم و الطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية و التي تعطي تميزا معيناً في عمل الأشياء. فالمؤسسة القادرة على تغيير هذه المفاهيم و القيم هي التي تكون أكثر إبداعاً كما تشمل ثقافة المؤسسة علي المعتقدات والعادات والقيم الراسخة⁴.

2-5- الاتصالات: تساعد المؤسسات القائمة على الابتكار على تكوين الفريق و تقاسم المعلومات بين الأعضاء و الإدارة مما يسرع عملية تبادل المعلومات و المعارف و تخصص الموارد و اتخاذ القرار.

2-6- العامل المؤثر: إن الابتكار في الشركة يتأثر تأثراً عميقاً بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه¹. كما يوضح الجدول الموالي:

¹ - طلال نصير، نجم العزاوي، اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011

² - محمد سليمان، مرجع سابق، ص 43.

³ - طلال نصير، نجم العزاوي مرجع سابق ص 8.

⁴ - ناصر مراد، زياد موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011

الجدول رقم (2-2) : يمثل العامل المؤثر و حالات الابتكار:

الابتكار	العامل المؤثر
تحسين إنتاجية العمل	تحسين الأجور
إحلال الآلة محل العامل	سمعة الشركة أو السياسات التعويضية
تغيير الموارد	العلاقة مع الزبون
تغيير في عمليات الإنتاج	الاستثمار
تغيير نمط الحياة	ثقافة المجتمع و تنوعه
تأثير على الزبون	القيمة
الميزة التنافسية	حدود المنافسة و شدتها
الأبعاد غير ملموسة	حقوق ملكية الفكرية و حمايتها

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نجم عبود نجم ص 34،35.

3- عوامل البيئية العامة في المجتمع: إذا كان الدماغ العامل الفسيولوجي الذي يمد الإبداع بالأساس فان العامل البيئي يجهز الإبداع بالمحتوى و تضمن له الاستعدادات العامة من اجل توفير الأجواء و الموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي يأتي بيه الابتكار و عكس ذلك في قبول بالحالة القائمة و استمرارها و مقاومة تغييرها و من بين عوامل البيئة العامة التي من شأنها أن تؤثر في الابتكار الأفراد و المؤسسات ما يلي²:

3-1- الخصائص و النزاعات السائدة في المجتمع: المجتمعات تختلف في التراث و القيم و العوامل المؤثرة في خياراتها و مواقفها المختلفة و منها الابتكار، و لقد اقترح هوفستيد hefisted أربعة مجالات رئيسية التي تتميز بها المجتمعات. هذا ما يوضحه الجدول التالي:

¹ - نجم عبود نجم مرجع سابق ص ص 34-35.

² - محمد سليمان، مرجع سابق، ص46.

جدول رقم (2-3) : يمثل حالات المجتمع و علاقته بابتكار:

حالات المجتمع		نوع الإبداع
مسافة السلطة	تباعد السلطة	تحسين تدريجي
	تقارب السلطة	جذري
الذكورية و الأنوثة	ذكوري	جذري
	الانثوى	تحسين
الجماعية و الفردية	جماعي	تحسين
	فردى	جذري
تجنب عدم التأكد	تجنب عدم التأكد	تحسين
	المخاطرة	جذري

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على محمد سليمانى، المرجع السابق، ص 46.

2-3-قاعدة المؤسسة للبحث و التطور في المجتمع: تكون المجتمعات الموجهة للبحث والتطوير ذو بنية تحتية ضرورية للابتكار، فهي تخدم الأفراد و الشركات المبتكرة فمن بين العوامل المساعدة على ذلك نجد¹:

3-2-1- مركز البحث و التطوير و الجامعات: تساهم في خلق و تعزيز الهيئة العلمية و الفنية التي تساعد في إيجاد الخصائص و المعايير المختصة بالبحث و التطوير، كما تخصص حوافز و جوائز من شأنها تعزيز مكانة الباحث و المبتكر. كما إنها تعبر عن المجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي مما يعمل على تحقيق الإبداع.

¹ - محمد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سنة النشر 1994، ص 165.

3-2-2- نظام براءة الاختراع: له دور في حماية حقوق المبتكرين و المؤسسات ألابتكارية، من المفكرين الناسخين.

3-2-3- قنوات تقاسم و تشارك المعلومات و المعارف و البحوث: هناك قنوات و وسائل مختلفة لنشر المعلومات كالمكتبات و دور النشر والانترنت، المكتبات الرقمية...الخ.

3-3- الحرية من القيود الصارمة على الأفكار و المفاهيم العلمية و الفنية الجديدة: من اجل كسب المبتكرين قوة و قدرة على الإبداع أكثر¹.

4- العوامل الاجتماعية و الثقافية:

تلعب هذه العوامل دور كبير في الإبداع نذكر منها²:

4-1- دور الأسرة: يعتبر دور الأسرة في تكوين شخصية الفرد و التأثير عليه حقيقة علمية لا اختلاف بشأنها بالنسبة لجميع المجتمعات البشرية، فالأسرة التي تعتمد على حرية التعبير و العلاقات الأسرية المتينة و الثقة بقدرات الطفل و حسن اختياره هي الأسرة التي تضمن لأطفالها نمو ايجابيا في القدرات الابتكارية.

4-2- دور المنظمات الاجتماعية الأخرى: تتمثل في وسائل التربية و التوجيه الثقافي و الحوافز التي تمنحها لتشجيعهم نحو التنافس و الإبداع و المنظمات التعليمية بمختلف مراحلها، أجهزة و وسائل الإعلام و المنظمات البحثية و الثقافية و المهنية في المجتمع، فكلما كان تقدم هذه المنظمات كبير و تلتزم بالبرامج الواقعية لاكتساب و توجيه المواهب الفردية كلما كان بها الإبداع أكثر.

4-3- ابتكارات التفاعل: و هي نتيجة لتفاعل بين السوق و التكنولوجيا و بين السوق و الزبون .هذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-2) : يمثل نوع الابتكار مع توجه الزبون:

¹ - نجم عيود نجم، مرجع سابق ص 143.

² - نجم عيود نجم ،المرجع السابق، ص ص 150-156.

نوع الابتكار	الإستراتيجية المتبعة	رغبات الزبون
العزلة	المحافظة على الابتكار الحالي	لا توجد هناك علاقة بين الزبون و السوق
الإلتباع	استجابة لرغبات الزبون	ترعى الاحتياجات الحالية للزبون
التشكيل	موجهة للتكنولوجيا و التطوير	غير واعى باحتياجات الزبون و رغباته
التفاعل	تشاركيه تفاعلية و مرنة	يكون تفاعل بين الزبون و الشركة و السوق

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: عوائق الإبداع:

يصادف الإبداع عدد من الصعوبات التي من شأنها أن تقلل منه نذكر منها¹:

✓ التفكير غير معمق: و ذلك باعتبار أن الأفكار و الأحداث مسلمات غير خاضعة للبحث و النقاش؛

✓ الموقف السلبية: بطبيعة المتشائمون إنهم يلتفتون إلى الجوانب السلبية للمشكلة و يهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الوخيمة، أما المتفائلون فإنهم يركزون على الفرص الكامنة في المشكلة مما يزيد في طاقتهم الإبداعية؛

✓ الاعتقاد بأنك غير مبدع: حيث دلت الأبحاث التي أجريت في معهد أبحاث المخ إن طاقة الإبداعية لا حدود لها، و القيد الوحيد على ما ينبع من داخلنا من خلال معتقداتنا؛

✓ الإجهاد الزائد: من الناحية النفسية ، الشخص الذي يتم من الإجهاد الزائد يصعب عليه الحفاظ على موضوعية و يواجه مشكلة إيجاد البدائل، و هذا الإحساس يصاحبه عادة الإحساس هائل بالضعف نتيجة الشعور بعدم توفر الوقت الكافي؛

¹ - كارول جومان، ترجمة باهر عبد الهادي، الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الاولى، سنة النشر 1421هـ ،ص ص 32-56.

- ✓ الخوف من الفشل: رغم إن كل مخترع ناجح صادف الفشل مرارا. حيث يقول توم بيترز احد رواد الإدارة المعروفين، إن الوصول إلى هذا العدد المخيف من الاختراعات لابد من ارتفاع مخيف في معدلات الفشل و إن هؤلاء الذين يتقبلون الفشل نتيجة للإبداع الذين لهم الأفضلية¹؛
- ✓ نقص الموارد المالية والبشرية والتقنية مما يؤدي إلى تأخير المؤسسة في مجال الإبداع؛
- ✓ مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير وإذا كان الإبداع يعني سلعة وطرق جديد في وتغيير في المراكز لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال؛
- ✓ الميل إلى الاعتماد علي الغير؛
- ✓ انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، رفض الأفكار الجديدة و اعتبارها مضيعة للوقت²؛
- ✓ لالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الإجراءات و التشديد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛
- ✓ مركزية الإدارة و عدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين؛
- ✓ عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- ✓ عدم وجود قيادة إدارية كفئة لها تأثير كبير علي الإبداع؛
- ✓ عدم الاهتمام بتغيير التكنولوجيا والآلات وغيرها.

المبحث الثاني : أشكال الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعد الإبداع من النشاطات المهمة للمؤسسات الحديثة الكبيرة أو المتوسطة الصغيرة علي حد سواء فالمؤسسات المتوسطة والصغيرة تحاول أن تجد لها مكانا ضمن التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم وكون الإبداع احد الحلول التي تلجا إليه من أجل تحقيق المزايا التنافسية التي تطمح إليها.

¹ - ناصر مراد، زياد أبو موسى، مرجع سابق، ص 8.

² - بوهزة محمد، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الملتقى الدولي بعنوان :صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف الجزائر، افريل 2009، ص 10.

وكما أشرنا سابقا فإن للإبداع تصنيفات عديدة ، إلا أننا نجد أهمها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التكنولوجي، التسويقي، الإداري، هذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يخطر في بال الكثير بان الإبداع التكنولوجي خاص بالمؤسسات الكبيرة فقط، وذلك لإمكانياتها و خصائصها التي تميزها عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن رغم ما تمتاز به هذه الأخيرة إلا أنها تهتم بهذا النوع من أجل تحقيق ولو جزء مما تطمح إليه .

أولا : مفهوم الإبداع التكنولوجي :

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الإبداع هو كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين¹.

أما التكنولوجيا فهي فن وضع حيز التنفيذ التقنية، ويخص كل التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتجات والخدمات، وكذا في أساليب التصنيع طرائق التشغيل أو نظم المعلومات².

ومنه يمكننا تعريف الإبداع التكنولوجي على انه:

كل جديد في مجال التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتجات والخدمات، وكذا أساليب التصنيع وطرائق التشغيل أو نظم المعلومات شرط أن تكون ذو نتائج مجدية.

كما عرف الإبداع التكنولوجي على انه كل تجديد أو كل تحسين تجديد في المنتجات وأساليب الإنتاج³.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه يغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية

الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي

¹ - بن لحسن الهواري، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيم في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التشغيل، يومي 18-19 ماي 2011، ص 1.

² - pierre dusange , pernard ramanant soa , technologie et stratégie d entreprise, éd international , paris ,1994,

³ - سعيد أوكيل، اقتصاد وتسير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق ، ص33.

عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) ، أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذاً فالإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية¹.

ثانيا : مراحل الإبداع التكنولوجي :

يمر الإبداع التكنولوجي بعدة مراحل نذكر منها مايلي²:

1- مرحلة البحث والاختراع : يمثل البحث العلمي مصدر أساسي للمعلومات والمعارف التي تخدم هذا الاختراع، ومن أجل الحصول عليها لابد من التوجه للجهات المختصة مثل: الجامعات و مراكز البحث والتطوير، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها الحصول على هذه المعلومات إلا إذا كانت متعاونة مع شركات كبيرة وذلك لتجنب التكاليف العالية، كما يمكنها الحصول على هذه الاختراعات عن طريق مايلي :

✓ مصادر داخلية : وهي تخص مراكز البحث الموجودة في المؤسسات ،وغالبا ما تكون موجودة في المؤسسات الكبيرة فقط باهظة التكلفة وتتطلب مواد بشرية هائلة.

✓ مصادر الخارجية: وهي تتمثل في مراكز البحث والتطوير، المخابر، والجامعات ،والتي غالبا ما تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- مرحلة اتخاذ القرار بشأن الفكرة والاختراع: يتم في هذه المرحلة اتخاذ القرار في بداية مشروع الإبداع التكنولوجي أو إعادة النظر فيه نذكر منها :

✓ الدراسة التقنية : وهي دراسة إمكانيات المؤسسة التكنولوجية، والمورد المالية، والمادية ،وطرق وأساليب ،وهل تكفي من أجل تطبيق هذا الاختراع على ارض الواقع أولا.

دراسة الجدوى الاقتصادية : وهي تخص الجانب التسويقي وجانب التكاليف.

¹-رقائق فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال واقع الجزائر،الملتقى الدولي بعنوان :الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر،

جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011، ص 1.

²- مرزوقي مرزوقي، دورا لايتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة ،سنة 2008 ، ص 90.

3- مرحلة التطوير: يتم تبني الاختراع بشكل نهائي، حيث تبدأ عملية صنع نماذج معينة ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل التي يتعرض لها المنتج، كما يمكن حماية هذا المنتج من التقليد .

4- مرحلة التصنيع : تبدأ عملية تصنيع المنتج وتجريبه وتعديله وإكمال ما هو ناقص .

5- مرحلة انتشار الإبداع: في هذه المرحلة يتم طرح المنتج في السوق، حيث يمكن للمستهلك الاستفادة منه.

ومنه نستخلص أن الإبداع التكنولوجي يتم وفق مراحل متسلسلة واضحة إلا أنه يتطلب طاقات هائلة وكبيرة وخاصة في م ص م ،التي تتميز بضالة رأس مالها وقلة اليد العاملة بها، مما يجعله عبئاً أو خطر عليها يجب محاربتة ،وخاصة مرحلة البحث والتطوير التي تعد أصعب مرحلة لأنها تتطلب موارد بشرية مؤهلة من نشأتها تحسين البحث.

ثالثاً : تأثيرات الإبداع التكنولوجي:

يعتبر الإبداع التكنولوجي من أهم الإبداعات في المؤسسة، وذلك لما يقدمه من منتجات أو أساليب أو تقنيات جديدة من شأنها أن تكون الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة، هذا ما يعطي دافع للمؤسسات لتوجه نحو الإبداع، رغم ذلك فإن له تأثير على مختلف جوانب المؤسسة نذكر منها مايلي:

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على التكلفة والتميز والتركيز:

✓ **التأثير على تكاليف:** يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة وذلك بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية مثلاً: صناعة السيارات نجد أن الميزة التنافسية لشركة تويوتا تتركز جزئياً على إبداعها لعمليات صناعة جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة منافسيها¹.

¹ -قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، شوهذ يوم1 ماي علي الساعة 13.00a علي الرابط : <http://www.ulum.nl/d63.htm>.

كما أن الفرض الأساسي من إدخال فنيات جديدة في عملية الإنتاج هو رفع في عدد الوحدات المصنوعة التي من شأنها إشباع الطلب¹.

✓ **التأثير على التمييز:** يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمن مرتفعا، مقابل القيمة التي يتلقوها و هم متأكدون بأنهم لم يخدعوا.

غير أنه يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين².

✓ **التأثير على التركيز :** ويكون ذلك بتركيز جهود المؤسسة على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه وبعدها تسعى إليها من خلال أسلوب التميز أو التكلفة المنخفضة.

ومنه فإن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف، ومساهمة في تمييز المنتجات ،إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز ، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة³.

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على المنافسة السوقية :

¹ - سعيد اوكل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق ص 39.

² - بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي على أداء المنظمة في الجزائر، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-

19 ماي 2011، ص 10.

³ - بن عتيق حنان، حجاوي توفيق، المرجع السابق، ص ص 10-11.

يعمل الإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال¹:

✓ الإبداع التكنولوجي والقوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء:

1. عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، فإنه نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، هنا تستطيع المؤسسة المنخفضة التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، وإذا كانت هذه الإبداعات محمية فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها.

2. عندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإنه من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته.

✓ الإبداع التكنولوجي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق :

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وإن تحقق أرباحا كبيرة.

كما انه هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها:

1. يمكن القول بأن الإبداعات التكنولوجية تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق، وذلك إذا كان من الممكن الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية، والعكس صحيح.

2. إن الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة .

3. يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية منخفضة الجودة اللحاق بالمنتجات الصناعية العالية الجودة .

✓ تأثير الإبداع التكنولوجي على قوة المشتريين (الزبائن) :

في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن، كما في الحالات التالية:

1. إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى تنميط مجتمع معين، فإن هذا يُمكنُ الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين (منتجين) آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين، حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط.

2. إذا ساهم الإبداع التكنولوجي في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين (المنتجين) والزبائن .

✓ تأثير الإبداع التكنولوجي على قوة المنتجين (الموردين) :

إذا كان الإبداع التكنولوجي متاح لدى عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد إلي آخر يكون منخفض، مما يزيد من شدة المنافسة بين الموردين أو يرغم الزبائن الشراء من عند هؤلاء الموردين ويضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة التفاوض كبيرة مع عملائهم.

✓ أثر الإبداع التكنولوجي على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة :

قد يساهم الإبداع التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المداخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من : الأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين

المدخلات، ومنه يمكننا القول بان الإبداع التكنولوجي يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة وتمثل تهديدا تنافسيا كبيرا.

رابعا: الإبداع التكنولوجي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا مهما في الإبداع التكنولوجي الخاص بالمنتجات و الخدمات، بل أكثر قدر على استخدام المواد و البراعة المحلية في إدخال المنتجات و الخدمات في سوق الأعمال الدول النامية، أما بالنسبة للدول المتقدمة هي الحالة المبادرة لأغلب الابتكارات و ذلك للأسباب التالية¹:

- توجه نحو نشاط أساسي (منتج جديد أو محسن أو خدمة جديدة محسنة، لبساطة هيكلها التنظيمي)، في حين أن الشركة الكبيرة عادة تنشئ وظائف كثيرة؛

- تدار الشركة الصغيرة من قبل مدير المشروع أو المقاول الذي يتمتع بروح الأخذ بالمبادرة و تفحص البيئة و اكتشاف الغرض فيها، على عكس المؤسسة الكبيرة الذين يدارون بالمديرين الأكثر ارتباطا بالحالة القائمة،

- بفضل ضالة حجمها فان م ص م تتميز بسرعة التغيير و الاستثمارات الحدود تجعل الانتقال إلى الجديد اقل خطورة؛

- تكون المؤسسات ص م أكثر تفاعلا مع المتغيرات الآنية للسوق لأنها الأقرب إليه من الكبيرة؛

كما أن للإبداع التكنولوجي دور كبير في زيادة تنافسية م ص م و ذلك لما يقدمه من تطبيقات جديدة في الإنتاج أو الأسلوب.

المطلب الثاني: الإبداع التسويقي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

باعتبار أن الإبداع التكنولوجي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ومكانته البارزة إلا أن الإبداع التسويقي لا يقل عنه أهمية في حين نجد بأن أغلب الدراسات ركزت على جانب واحد فقط وهو الإبداع في المنتج ولا لكن في ما يلي سوف نتكلم عن التسويق بصفة عامة .

¹ - نجم عبود ، نجم، مرجع سابق، ص 67.

أولاً : تعريف الإبداع التسويقي:

الإبداع هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج¹ كما يمكن أن يكون أي تعديل أو تحسين خاص بها.

2- تعريف التسويق:

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق على انه عملية تخطيط و تنفيذ التصور الكلي لتسعير و ترويج و توزيع الأفكار و السلع و الخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد².

و منه يمكننا تعريف الإبداع التسويقي على انه كل جديد أو تحسين في العمليات التسويقية (المنتج، الترويج، التوزيع، السعر) من اجل خلق عملية التبادل التي تشجع حاجيات الأفراد بأفضل و أحسن الطرق.

وعرف على انه وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية³.

من خلال التعريف نجد بان الابتكار التسويقي لا يختلف عن الابتكار عموماً، حيث يمكننا اعتباره الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة.

ثانياً: أنواع التسويق الابتكاري:

تختلف أنواع التسوق الابتكاري باختلاف و مجالاته ووظيفته و ذلك حسب ما يلي:

¹ - بومصباح نبيل ،فتان طيب ،اثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمة الحديثة ، الملحق الدولي بعنوان :الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر ، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 18-19 ماي 2011، ص1.

² - عبيد العبدلي ،تعريف التسويق ،نقلا عن، حسن محمد خير الدين ،الإعلان ،القاهرة :جامعة عين شمس ،سنة النشر 1994، ص30 شوهذ يوم 4 ماي 2011 علي الساعة 13.45، علي الرابط : <http://www.dralabdali.com>

³ - نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة النشر 2003، ص4.

1- على حسب نوع المنتج: يختلف التسويق من حيث طبيعة المنتج حيث يمكن أن يكون في مجال سلعة، خدمة، المنظمة أو شخص أو فكرة¹، حيث يتأثر الإبداع التسويقي و الهدف الأساسي له بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه².

2- على حسب نوع المنظمة: إذا قلنا أن التسويق مهم بالنسبة للمؤسسة الكبيرة، فإنه يعتبر أكبر المحددات لبقاء المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في السوق³، و فشلها يكون في الغالب سبب فشلها في اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، أو نوع المنظمة و هدفها الأساسي فيمكن أن يكون الربح وغيره ، أو حسب نشاطها (صناعي، تجاري، خدماتي،....الخ) كما انه يختلف من منظمة إلى أخرى.

3- حسب الأهداف المسطرة: و ذلك حسب الهدف المسطر من وراء هذا الابتكار فيمكن أن يكون من أجل حل مشكلة، مواجهة ظاهرة غير مرغوبة، تحسين الأداء و الارتقاء ، حيث يمكن أن تجمع المؤسسة بين نوعين من التسويق الابتكاري إذا كانت تنشط في أكثر من منتج أو أكثر من سوق.

4- حسب العميل: في هذه الحالة يكون الابتكار التسويقي موجه للمستهلكين النهائيين بدرجة أكبر على إثارة الدوافع العاطفية، أكثر من اعتماده على إثارة الدوافع العقلانية، أو يكون ابتكار تسويقي موجه للمشتريين الصناعيين فهنا يكون العكس⁴.

و في الأخير يمكننا القول بأن الابتكار التسويقي لا يقتصر على المنتج فقط بل يشمل العناصر الأخرى للمزيج التسويقي

ثالثاً: مراحل التسويق الابتكاري:

تعتبر مراحل التسويق الابتكاري هي نفسها مراحل الإبداع التكنولوجي فتقدياً لتكرار سوف نلخصها في الشكل الموالي:

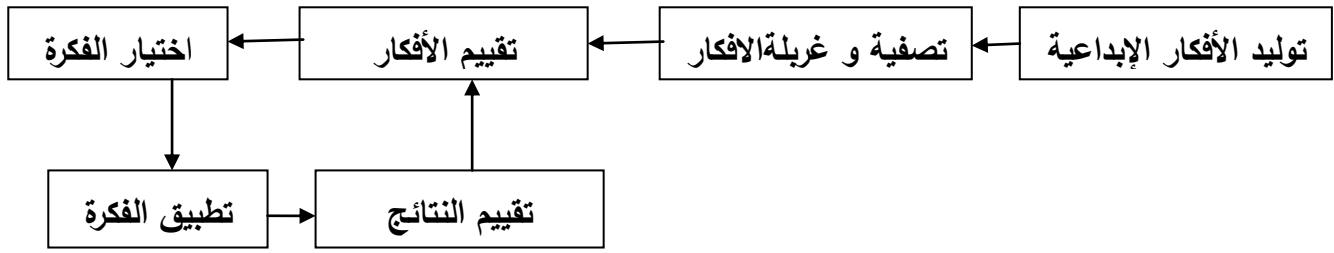
الشكل رقم (2-3) : يمثل مراحل الإبداع التسويقي:

¹ - مرزوقي، مرزوقي، مرجع سابق، ص 58.

² - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 6.

³ - مرزوقي، مرزوقي، مرجع سابق، ص 58.

⁴ - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 6 - 7.



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على: مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق، ص ص 60-61.

رابعاً: متطلبات التسويق الابتكاري:

لابد لمسيرتي وقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يراعوا جملة من المتطلبات التي لابد منها ، من أجل تجنب المخاطر المتعلقة بوضع هذا الابتكار موضع التنفيذ نجد منها¹:

1- متطلبات إدارية و تنظيمية : تتعلق المتطلبات الإدارية و التنظيمية بنمط الإدارة السائد بالمنطقة و خصائص التنظيم بها، حيث لا بد من وجود اقتناع لإدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بضرورة وأهمية التسويق الابتكاري و من أجل تفعيل هذا الدور يجب توفر بيئة تنظيمية مناسبة كتوفر فيها روح العمل كفريق، كيفية اتخاذ القرار، العلاقات بين العمال، نظم الحوافز و المكافآت ...الخ و ضرورة التنسيق بين مختلف الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية و تجنب المعوقات الناجمة عن ذلك.

2- متطلبات خاصة بالمعلومات: يجب أن تتوفر في المعلومات العديد من الشروط للاستفادة منها في التسويق الابتكاري كوجود نظام امني للمحافظة على سرية المعلومات و عدم تسريبها ، كما يجب أن تكون المعلومات ذو خصائص كالحداثة، الكفاية، الشمول، التوقيت المناسب، و وجود معلومات مرتدة عن نتائج تطبيق الابتكار التسويقي.

3- متطلبات خاصة بالمعلومات بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق: على الأفراد المشتغلين بالتسويق أن يكونوا ذو قدرات ابتكاريه عالية من أجل شغل الوظائف المختلفة بإدارة التسويق

4- متطلبات متعلقة بجدوى و تقييم الابتكارات التسويقية: يتطلب التسويق الابتكاري مبالغ ضخمة لذا وجب دراسة جدوى قبل اتخاذ القرار بشأن وضع ابتكار معين موضع التنفيذ وعليه لا بد من الاستعانة

¹ - نعيم حافظ ابو جمعة، مرجع سابق ص 31، 40

بخبراء في هذا المجال من أجل تجنب المخاطر المحتملة و سرعة العملية و دقتها و تقييم الابتكارات المطبقة على ضوء ما كان متوقع.

5- متطلبات متنوعة: هناك عدد من متطلبات الأخرى كتوقع مقاومة الابتكار تسويقي و الاستعداد للتعامل معها سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها كما نجد هناك كذلك التوازن في مجالات التسويق و عدم التركيز على مجال أو عنصر واحد ، و يلعب الوقت دورا هاما و كبيرا في نجاح أو فشل هذا الابتكار.

خامسا: اثر التكنولوجيا على الإبداع التسويقي:

تؤثر التكنولوجيا على المؤسسات حيث تخلق فرص تسويقية و تهديدات أيضا حيث أصبحت التكنولوجيا سمة العصر، و مفتاح نجاح الكثير من المؤسسات سواء في جمع البيانات أو تحليلها أو تخزينها و لعل من أبرزها الانترنت التي تعتبر وسيلة اتصال و تفاعل و ترويج للمنتجات و الخدمات مما أحدثت نقلة نوعية في وظائف التسويق و ذلك من خلال تحسين إنتاجية موارد التسويق كما أنها وسيلة للاتصال الدائم بين أصحاب رؤوس الأموال و المستثمرين، مما شجع الكثير للدخول في هذا الميدان.

في حين أن الانترنت فاقت كل الحواجز باعتبارها تعني العالم غير المحدود من المعرفة و الاتصالات و فتحت الطريق إلى عهد اقتصاد الرقمي، الاقتصاد الالكتروني. اقتصاد الشبكية ؛ مما ساهم في انطلاق التسويق الالكتروني في العالم بسرعة مذهلة خاصة في انخفاض تكلفته و ازدياد قدرته على توسيع السوق مما ساهمت في¹:

- توفر الرسائل الالكترونية يشكل دائم و مستمر و كافي و شامل للمعلومات؛
- تقديم نصائح و تحفيز للزبائن دون تنقل أو تعب (في بيته) ؛
- تمكين العملاء من الحصول على المعلومات و في شتى المجالات؛
- إزالة الحدود الجغرافية للشركات مما سهل عملية الحصول على المنتجات بأقل التكاليف ؛

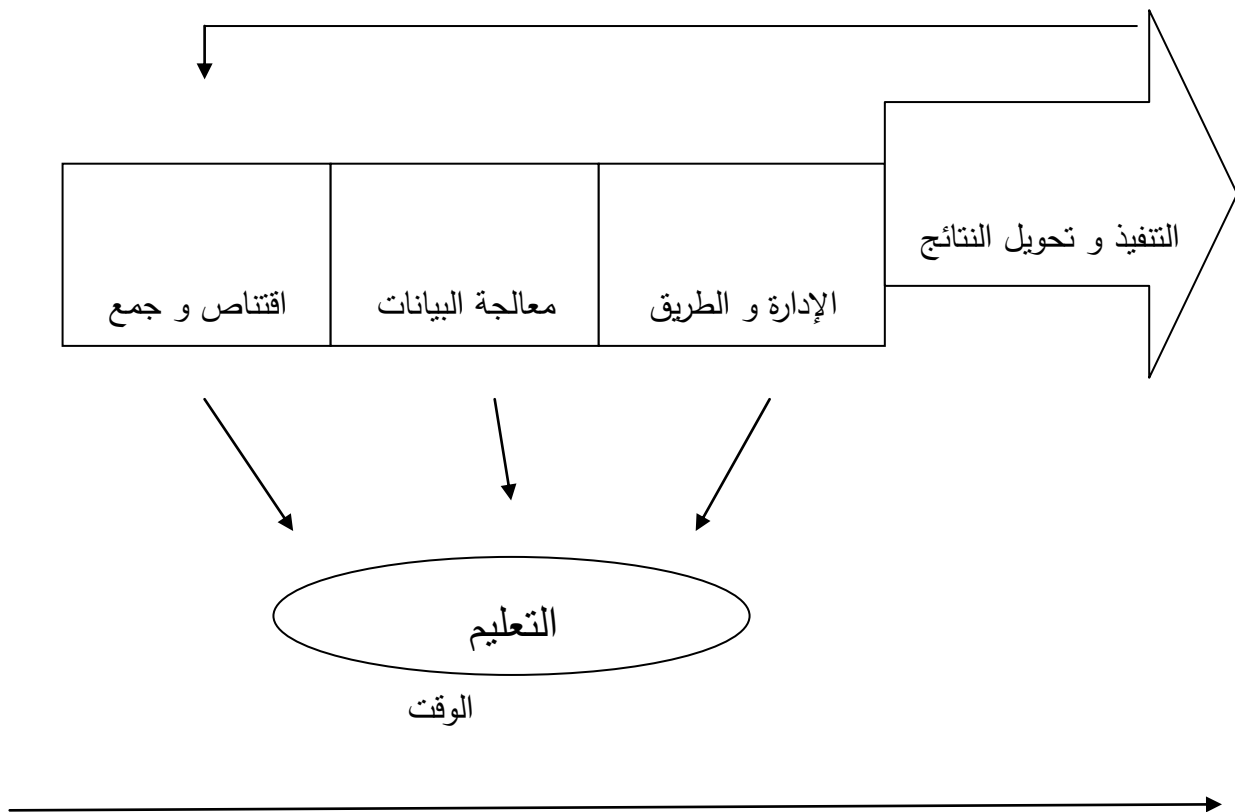
¹ - موساوي خالد، دور الانترنت في التسويق شوهد يوم 05 ماي 2011 علي الساعة 10.30 موجود علي الرابط www.djella.info/vd/show_thread.

- معرفة خصائص و توفر معلومات كبيرة و كافية عن المنتجات العالمية و في وقت وجيز ؛
 - بناء اقتصاد معرفي جديد أكثر وفرة للمعلومات و أسهلها للحصول؛
 - اتساع السوق المستهدف، و الحصول على اكبر قدر من الزبائن؛
 - توسيع قاعدة الزبائن و حجم الأنشطة و بروز أنشطة جديدة مثل دليل موارد الشبكة هيئات التسجيل الخاصة بتسجيل المواقع، مؤسسات الاتصال و التطوير، مؤسسات بناء الموقع و تأجيره..الخ¹؛
 - توفير التكنولوجيا بالشكل السريع مما يساعد في رفع كفاءة الموظفين؛
 - استخدام الويب كوسيلة اتصال و ترويج من طرف المؤسسات لتؤثر في الاحتياجات الكامنة غير ملبأة للزبون؛
 - إضافة الحداثة و التطور على العلاقة التجارية ؛
 - تقبل الآراء و الاقتراحات من اجل تقييم احتياجات الزبائن؛
 - سهولة وصف المنتج للزبون مما يزيد في عملية الشراء ؛
 - تغيير القيمة التي تحدد رضا المستهلك عن المنتج أو الخدمة المقدمة له.
- أصبحت الانترنت واقع مفروضا؛ لذا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتكيف معه من أجل تحقيق المرونة السرعة، تحسين علاقتها مع الزبون و تسريع توصل إلى الأسواق الجديدة و هذا هدف كل مؤسسة.
- بإضافة إلى الانترنت نجد بان لوسائل التكنولوجيا الأخرى دور لا يقل عن الدور الذي تلعبه الانترنت في التأثير على الإبداع التسويقي و ذلك بقيامها بتحليل و تخزين البيانات و معالجتها بالشكل الصحيح و الوقت المناسب، في حين نجد بأنها أصبحت معقولة التكاليف مقارنة بما مضى.
- والشكل الموالي يوضح أثار استخدام التكنولوجيا علي الإبداع التسويقي.

¹ - بختي إبراهيم، أثار الانترنت على إستراتيجية المؤسسات التسويقية شوهدي يوم 2 ماي 2011 / www.bbekhti.luedid.net http://

الشكل رقم (2-4) : يوضح أثار استخدام التكنولوجيا على الإبداع التسويقي:

قوس التغذية العكسية



المصدر : مرزوقي مرزوقي ، المرجع السابق، ص68.

و في الأخير يمكننا القول بأن التكنولوجيا مصدر للإبداع التسويقي، و لا يمكن لأي مؤسسة في وقتنا الحالي الاستغناء عنها و ذلك لما قدمته و ما تقدمه من دعم و مساهمة فعالة سواء في تخزين أو تحليل البيانات أو تسهيل عملية الاتصال بين المؤسسة و الزبون أو تقليصا لتكليف....الخ

المطلب الثالث: الإبداع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ببساطة هيكلها التنظيمي، و الدور الفعال لمسيرها مما يسهل عملية الإبداع في إدارتها، وذلك لارتباط الإدارة بكافة الإبداعات و الوظائف الأخرى في المؤسسة

أولا تعريف الإبداع الإداري:

عرف الإبداع على أنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، و هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها¹.

في حين عرفت الإدارة على أنها علم فن التفاعل العقلي و الروحي بين قائد موجه لمجموعة من الناس و بين المجموعة التي يوجهها و يشرف عليها².

و منه يمكننا تعريف الإبداع الإداري على انه أي تحسين أو إنتاج جديد من شأنه أن يحقق التميز في أسلوب الإدارة أو يحسن في علاقة الاتصال بين العمال.

كما عرف الإبداع الإداري على أنه التحسين في طريقة إدارة المنشأة، والذي قد ينتج عنه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي مما يساعد على الإبداع في كافة الوظائف³.

¹ - بديسي فهميه وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011، ص1.

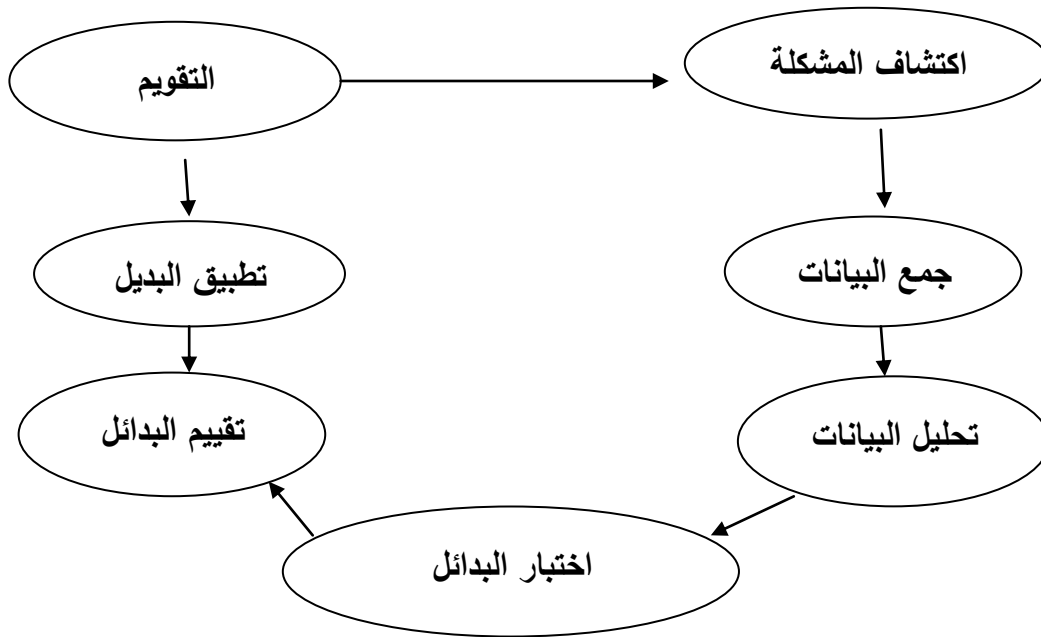
² - معن محمود عياصرة، مروان بن احمد مرجع سابق ص 24.

³ - جيمس هيجتر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك القاهرة، الطبعة الثانية 2004، ص30.

ثانيا: مراحل الإبداع الإداري:

وكما اشرنا سابقا أن كل من الإبداع التكنولوجي والإبداع التسويقي لهم نفس المراحل حتى الإبداع الإداري يتشارك معهم في ذلك ولكن سوف نلخص ذلك وفق الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-5) يمثل: مراحل الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على محمد عبد الرحمان المناهج التدريبية المتكاملة منهج الإدارة العليا التفكير الإبداعي قرارات الإدارة العليا مركز الخبرات المهنية بملك الطبعة الثانية سنة النشر 2004 ص2.

ثالثا: دور الإدارة في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن دور الإدارة في الإبداع لا يكون من خلال دورها الإضافي للإبداع ، بل حتى من واقع في إدارة الشؤون السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك لعدة اعتبارات نذكر منها :

-مركزية الحكم؛

-مسؤولية الإدارة العامة عن وع الخطط الإنمائية الوطنية و تنفيذها.

حيث يعتبر الإبداع من العناصر الهامة التي تؤثر في عملية التنمية و ذلك بسبب الإدارة في هذا المجال.

و منه فان الإدارة إما أن تكون إدارة إبداعية المنهج و التفكير و الأساليب أو أن تكون عناصرها أداة إعاقة في وجه أية محاولات أو مبادرات لإحداث التغيير، و منه يمكننا أن نلخص دور الإدارة في الإبداع فيما يلي¹:

✓ إدخال التقنية الإدارية الحديثة و تكييفها لظروف الموضوعات عملا تمهيدا بالتهيئة الإدارية تنظيميا و أسلوبا و سلوكا لدخول إلى المرحلة الموائية؛

✓ إدارة الإبداع في المجالات الوطنية المختلفة و ذلك انطلاقا من دورها الأكثر أهمية في إدارة و توجيه و تنف السياسات الوطنية و برامجها.

إن تحقيق الإبداع في مجال الإدارة لا بد أن يحدث تغيير في البنيات التنظيمية الإدارية و الإجرائية و في الأنماط السلوكية التي تشكلت في ظروف و وظائف تقليدية، مما يستدعي إعادة التنظيم و التدريب و إدخال تقنيات إدارية حديثة و دعم مالي و خلق مناخ عام يساعد القيادات الإدارية التي لها الدور الكبير و فعال في هذه العملية.

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني من بداية نشاطها من أجل الوصول للهيكل التنظيمي المحكم الذي من شأنه أن يساعدها في عملياتها الإدارية.

حيث يمر الهيكل التنظيمي إلى عدة مراحل قبل وصله إلى الهيكل التنظيمي المحكم كما يلي²:

¹-سليم بطرس جلدة ومنير عوي مرجع سابق ص 97.

²- مرزوقي مرزوقي مرجع سابق ص72.

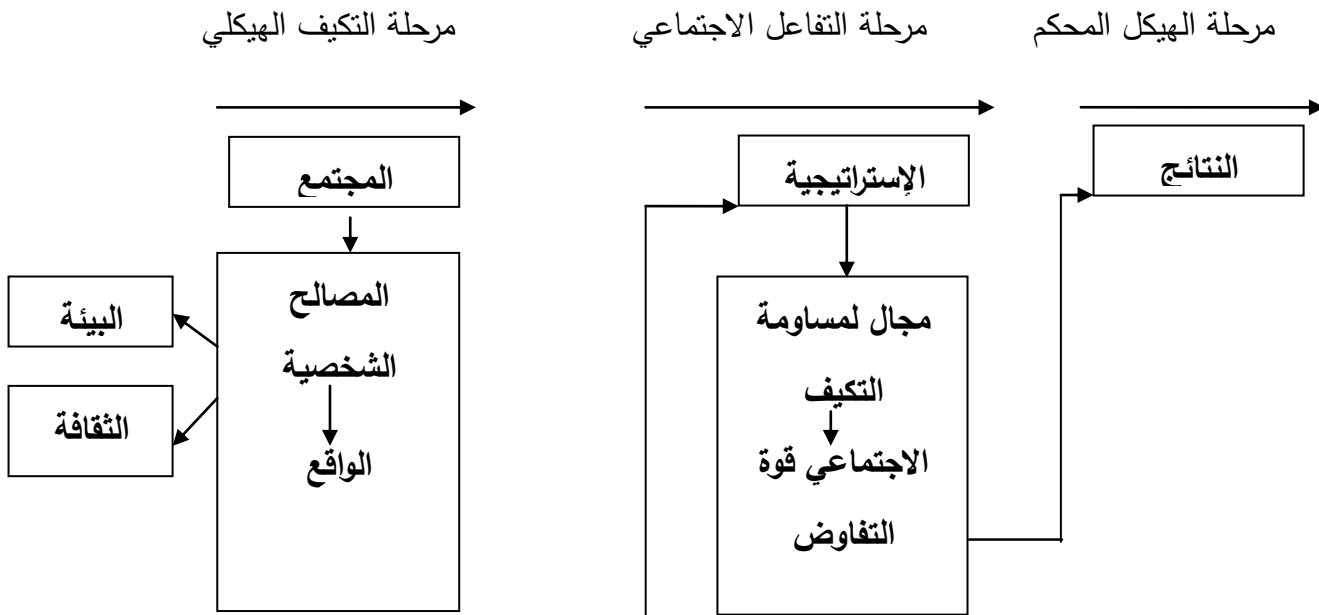
✓ المرحلة الأولى: تعد أصعب مرحلة لأنها مرحلة البداية، يجب على المؤسسة أن تتكيف مع الواقع و خاصة التنافسي، مراعاة لطبيعة البيئة التحتية للمؤسسة و ثقافة المالك المسير و مصالحه الشخصية، الفرص البديلة التي تمنحها البيئة الخارجية.

✓ المرحلة الثانية: تبدأ المؤسسة عملية التفاعل بناءا على معطيات المرحلة الأولى و ذلك بإتباع إستراتيجية معينة، حيث تتولد لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المجتمع من خلال فرق البحث الخاصة و الداخلية أو الخارجية التي توفر لها نوع من المعلومات.

✓ المرحلة الثالثة: يمكن الحكم على هيكل المؤسسة من خلال نتائج المرحلة الثانية، فإذا كانت النتائج شعبية، تمس و ترضي المجتمع، حضارية، توافق التطورات الحديثة و التنظيمية تلائم التطور التقني و التنظيمي الخاص بالبيئة التي تنشط فيها المنظمة.

و هذا ما نلخصه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6) : يمثل مراحل الوصول إلى الهيكل التنظيمي المحكم:



المصدر: مرزوقي، مرزوقي، المرجع السابق ص73.

رابعا: تصنيف الإبداع الإداري:

يصنف الإبداع الإداري عموماً إلى ثلاث مجموعات هي كالتالي¹:

✓ **الابتكار الإداري العام:** تمثل المدارس الإدارية التقليدية العلاقات الإنسانية الموقفية.....الخ ابتكارات إدارية عامة حيث أن كل منها طبعت مرحلة إدارية عامة ومتميزة ولا يحد من هذا التميز تعايش أو تدخل هذه المدارس على مسرح الإدارية الحالية، حيث تمثل هذه التغيرات الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي (تنظيم هرمي في الوظائف الإدارية وأفقي في الوظائف الفنية، ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهرمي الأفقي، حيث كانت تتزايد الكفاءة والمرونة والمعرفية كذلك.

✓ **ابتكاراً لمفاهيم الإدارية:** يعتبر هذا المجال الأوسع في الإبداع الإداري لأن المفاهيم الجديدة تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والوسط والدنيا والعاملين في جميع مستويات الإدارية ومثالاً عن ذلك نجد إدارة الإنتاجية الشاملة (tpm) في السبعينات، إدارة الجودة الشاملة (tqm) في الثمانينات والتسعينات إعادة الهندسة والعمال عن بعد والشركة الافتراضية في الوقت الحاضر².

✓ **إعادة ابتكار الشركة:** إن تزايد المنافسة والتغيرات البيئية الخارجية (هيكل تنظيمي، السوق، الزبون، المنافسة، المجتمع) و البيئة الداخلية، (رسالة المؤسسة، استراتيجياتها وقدرتها الجوهرية) تجد المؤسسة نفسها تواجه المصير الأصعب إما أن تتدهور وتخرج أو أن تعيد النظر في افتراضاتها الأساسية فما عليها أن تختار بأن تعيد ابتكار الشركة لنفسها وذلك تجنباً للمنافسين الجدد الذين دخلوا السوق بمفاهيم وأساليب جديدة، حيث يتم تجديد وإعادة ابتكار افتراضاتها الأساسية في الجوانب الثلاثية التي أعادها بيتر دراكر هي:

- افتراضات حول بيئة الشركة
- افتراضات حول رسالة الشركة
- افتراضات حول قدرات الشركة الجوهرية لتحقيق رسالتها .

و لقد اقترح جيويركز الدورة المستمرة لإعادة الابتكار من أجل إبقاء الشركة في حالة التجدد المستمر حسب التغيرات في أسواقها حيث أن هذه الدورة يمكن أن تكشف أن الشركات تفقد نقاط القوة أو

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 348

² - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 349 .

تتفاقم فيها نقاط الضعف مع الوقت مما يستوجب إعادة اكتشاف الشركة لتقوية نقاط القوة و إزالة نقاط الضعف .

المبحث الثالث: القيادة الإدارية المبدعة وتنمية الإبداع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

يعتبر الإبداع من مقومات نجاح المؤسسة وبقائها، إلا انه يحتاج قيادة مبدعة من شأنها تعزيز ذلك وتجاوز الأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

هذا ما سوف نحاول طرحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإبداعية :

تطرقنا في ما مضى إلى تعريف الإبداع و القيادة الإدارية ، ومن خلاله نعرف القيادة الإبداعية علي أنها القيادة التي تستطيع أن تأتي بالإبداع وتشجع الأفراد عليه ، وذلك بمختلف الأساليب و الوسائل.

أولا : تعريف القيادة المبدعة :

هي القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة، تؤدي إلى تطبيق تكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها من قبل¹.

و القيادة الإبداعية هي التي تزيد من إبداع العاملين ، مما يؤدي إلى زيادة على مستوى المؤسسة وأن يدفع مؤسسته نحو التغيير و النجاح بتوفير كل الموارد اللازمة لذلك²، والقدرة على مواجهة الصعاب و التحديات المعقدة وحلها بامتلاك التخطيط العقلاني و التحليل واتخاذ القرار³، وإعادة تركيب الأنماط

¹ - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الأردن: دار وائل للنشر ، طبعة الأولى ، سنة النشر 2004 ، ص14.

² - براقين جوبتا، الإبداع الإداري في ق 21، ترجمة أحمد المغربي، القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، سنة النشر 2008 ، ص 338.

³ - Tim bonnemann , is the founder and ceo of intellitics, creative leader shipskills and public participation July 25 2009, on lin <http://intellcs.com/02-05-2011/17.00>.

المعروفة في أشكال فريدة¹، ولا يعيقون طاقة الإبداع الفكرية لديهم، ويوجهون قدراتهم نحو مختلف مجالات الحياة²، وإعطاء الحرية في إبداء الرأي و المشاركة.

إلا أنه للقيادة المبدعة سمات وخصائص تمتاز بها نذكر منها:

- ✓ الأخذ بزمam المبادرة و التصرف بحزم وتشجيع الإبداع في المنظمات؛
- ✓ الاستقلالية وحب الاستطلاع؛
- ✓ عدم الخوف من النتائج المختلفة و الانجازات نحو الأمور الجدية و المعقدة واستخدام جميع الحواس في الملاحظة؛
- ✓ حسن المخالطة والمعاشية مع المرؤوسين وإحياء روح الأمل لديهم؛
- ✓ المعرفة الدقيقة بقدرات المرؤوسين ومعرفة نقاط التفوق وحسن توظيفها وتدريبهم؛
- ✓ معرفة مزايا القيادات المنافسة³؛
- ✓ الثقة بالنفس الطلاقة الفكرية؛
- ✓ المرونة و المشاركة العملية؛
- ✓ حسن الخلق⁴؛
- ✓ التفكير الاستراتيجي و الرؤية المستقبلية المستشرفة للإدارة فاعلة ؛
- ✓ الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير؛
- ✓ التفاعل الكفاء مع التكنولوجيا المعلومات وما تنتجه بمصادرها المختلفة؛
- ✓ التوجه إلي السوق العالمية بدلا من انحصار في السوق المحلية⁵.

¹ - عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، المؤتمر القومي الثاني تحت عنوان: التحديات المعاصر للإدارة العربية ، القيادة الإبداعية القاهرة ، الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سنة النشر 2006 ، ص 74.

² - كارول جومان، الإبداع الإداري، ترجمة باهر عبد الهادي، مرجع سابق، ص 17.

³ - سلطان بخاري، مقدمة عمل بعنوان: سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند رسول الله الصلاة و السلام، مقدمة للجمعية السعودية ، ملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، 1427، شوهذ يوم 7ماي 2011علي الساعة 17.30، علي الموقع <http://www.alnaref.org/news/action=showsid=397>

⁴ - عفاف الباز، مرجع سابق ، ص 75 .

⁵ - أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر القومي الثاني تحت عنوان: التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القيادة الإبداعية ، مصر الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة النشر 2006 ، ص 421.

ثانيا : تعريف التفكير الإبداعي وأساليب تشجيعه :

1- تعريف التفكير الإبداعي :

عرف التفكير الإبداعي على انه موهبة فطرية يولد بها الإنسان، مع مجموعة من المهارات يتم اكتسابها وتطويرها واستخدامها من خلال حل المشاكل اليومية¹، كما يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشكلات، حيث يكون هناك انسجام بين المتطلبات الإنسانية والتكنولوجية و السوقية².

2- أساليب تشجيع التفكير الإبداعي :

هناك عدة أساليب من شأنها تنمية وتشجيع التفكير الإبداعي نذكر منها :

1-2- العصف الذهني: هو أفضل أسلوب مستعمل، حيث يجمع أفراد المجموعة من أجل تقديم الأفكار بشكل حر و عفوي، و يقوم أحد الأفراد بعمل قائمة لكل فرد، وخلال جلسات العصف الذهني يستطيع الأفراد أن يقوموا ببناء أفكار الآخرين، حيث تكتب عادة هذه الأفكار على سبورة كي يراها جميع المشاركين ويراجعونها، في حيث يتراوح عددهم من (5-12)³، وقد تم اقتراح أربعة قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني وتتمثل في⁴:

✓ استبعاد النقد : وذلك بعدم توجيه النقد عند تقديم الأفكار مهما كانت؛

✓ الترحيب بانطلاق: وذلك يكون بإطلاق عنان لتخليهم بحرية تامة؛

✓ الرغبة في الكمية : وذلك بطرح اكبر ممكن من الأفكار؛

✓ الترحيب بعمل توليفات أو التحسينات.

¹ - كارول جومان ، مرجع سابق، ص17.

² - سهيله عباس ، مرجع سابق، ص14.

³ - كارول جومان، مرجع سابق، ص134.

⁴ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 127، 128

بعد تجميع وتصنيف قائمة الأفكار، تبدأ عملية التقييم باختيار الحل المناسب ويوصى هنا بأن تكون مجموعة التقييم في حدود خمسة أشخاص، وإذا لم يكن اتفاق جماعي على الفكرة المختارة يتم تطبيق مبدأ أغلبية بين أعضاء جماعة التقييم.

2-2 طريقة كتابة الأفكار: يفضل البعض كتابة الأفكار بدل من طرحها شفويا، إذ توزع على المشاركين أوراق مقسمة إلى أربعة أعمدة يشرح المرشد القواعد ويعلن عن مقدار الوقت¹.

حيث يحتوي الجزء العلوي من الورقة على شرح مختصر للمشكلة، وتصدر التعليمات للمشاركين بكتابة أربع أفكار أو تعليقات واحد في كل عمود، وبعدها تقلب الأوراق ويتم خلطها، ثم يأخذ كل مشارك ورقة كتبها مشارك آخر، في هذه الحالة يأخذ كل مشارك لديه ورقة عليها أربعة أفكار كتبها فرد آخر، يكتب المشارك أربعة أفكار جديدة أو إضافة أفكار للورقة، وبعدها تقلب الورقة وتوضع على الطاولة، تستمر هذه العملية إلى أن تنتهي أفكار المشاركين، يتم جمع الأوراق وبعدها يتم استعراض فن جميع الأفكار و الاقتراحات من حيث قيمة محتواها سواء جديدة أو معدلة².

2-3 أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: يتم في هذا الأسلوب تنازل العلاقات بين أفراد المجموعة من أجل تخفيف حدة سيطرة أفكار، حيث يسجل كل فرد أفكاره على حدا ثم تطرح جميع الأفكار المدونة أين يفتح النقاش وتقيم الأفكار المطروحة من طرف كل فرد، ثم يختار أحسنها وهكذا دواليك إلى أن يتم الوصول إلى قرار نهائي.

2-4 أسلوب دلفي³: وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدو آرائهم في مشكلة ما، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الإجابات و الأفكار، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق على حلول المطروحة.

2-5 إدارة الجودة الكلية: هي عبارة عن لجنة تهتم بتحسين المنتج باستمرار، من أجل تحقيق رضا الزبون يصبح جميع العمال مسئولون عن تحقيقه.

¹ - كارول جومان، مرجع سابق، ص 137

² - كارول جومان، المرجع السابق، ص 138

³ - قسمه صابر عوض، مرجع سابق، ص 137.

2-6 حلقات الجودة: بحيث يتم اجتماع مجموعة من المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما، يوصى باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

المطلب الثاني: دور القيادة المبدعة في التغيير بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تعتبر القيادة المبدعة حيز الزاوية في عملية التغيير و التطوير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهي تسعى إلى تبني نظام إبداعي من شأنه تغيير أساليب ووسائل وعناصر الإنتاج.

أولاً: تعريف التغيير:

هو الانتقال من وضع إلى وضع آخر، الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحله المتتالية وتمكنه من الوصول إلى أهدافه¹.

في حين نجد بأنه يتميز بعدة خصائص من أبرزها²:

- ✓ الواقعية يرتبط بواقع حياة المنظمة، فيتم في إطار إمكانيات وموارد المؤسسة؛
- ✓ التوافقية يجب حدوث توافق بين التغيير وأهدافه؛
- ✓ القدرة على التطوير و الابتكار أي يعمل على الارتقاء و التقدم؛
- ✓ المشاركة يجب أن تتفاعل جميع الأطراف المشاركة بالتغيير وتوضيحه الوجهة³؛
- ✓ الطبيعة المعقدة والتفاعلية للعديد من العوامل المؤثرة على عملية التغيير؛
- ✓ عملية متجددة ومستمرة.

ثانياً : مجالات التغيير الإداري:

إن التغيير يتوافق في أغلب الأحيان في احد المجالات العامة الثلاث :

¹ - تومي ميلود خريف نادية اهمية ادارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط ، الملحق الدولي بعنوان :الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر ، جامعة سعد دحلب البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19ماي 2011، ص 3.

² - تركي بن كديمس العتيبي، قيادة التغيير في جامعة السعودية، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية 1430، ص 7.

³ - معزوز نشيدة بن عبد العزيز فاطمة التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية الملحق الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر ، جامعة سعد دحلب البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19ماي 2011، ص 7.

✓ تركيب وتصميم المنظمة؛

✓ تكنولوجيا وعمليات؛

✓ الأفراد.

كما قسم إلى ثلاث أصناف يمكن من خلالها المنظمات ذات الأداء العالي هي :

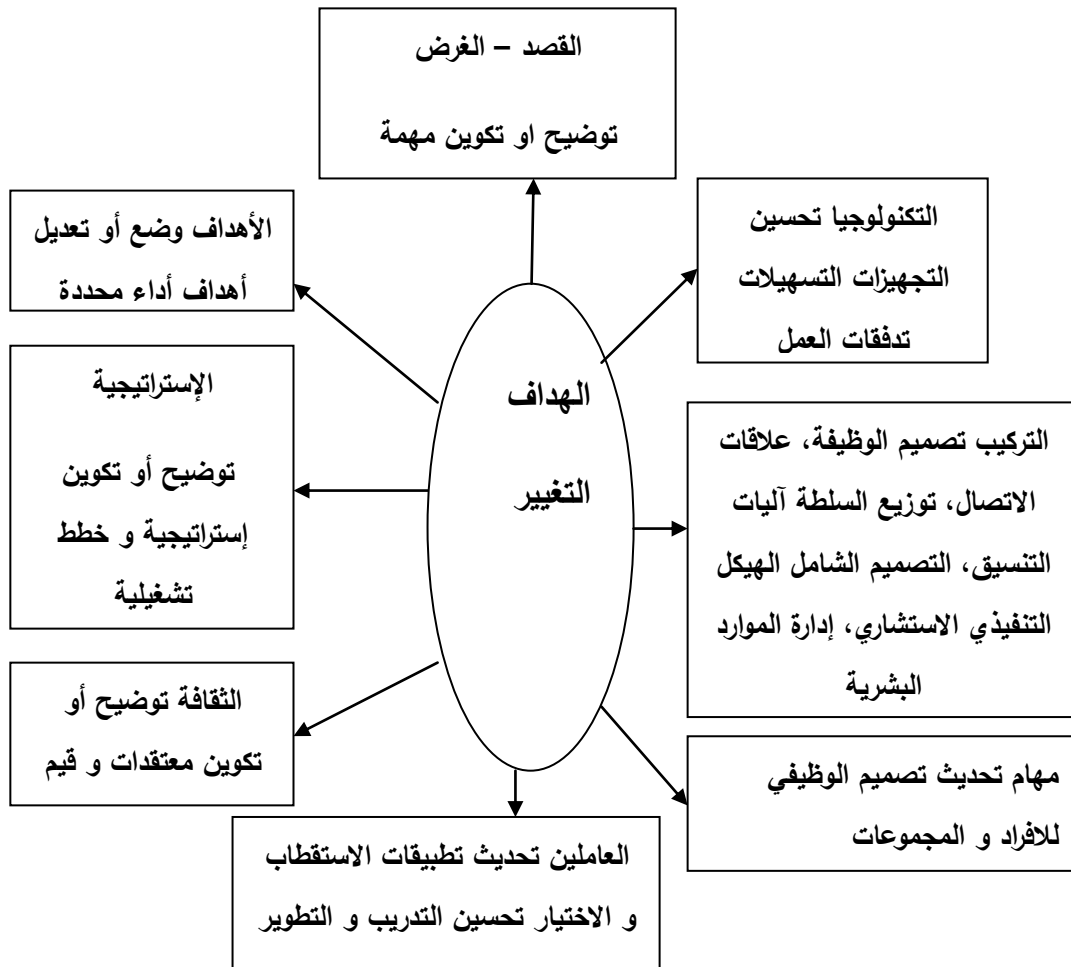
✓ التغيير في العلاقة بين الأفراد وعملهم؛

✓ التغيير في العلاقة بين المنظمات و المستهلكين؛

✓ التغيير في العلاقة بين المنظمات وبيئتها الخارجية.

والشكل الموالي يوضح المجالات التي يستهدفها التغيير .

الشكل رقم (2-7) : يوضح المجالات التي يستهدفها التغيير :



المصدر : نضال الحوامد، صلاح الدين الهيدتي، التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة و استجابة للإدارة، المؤتمر القومي الثاني تحت عنوان: التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادية الإبداعية، القاهرة الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة النشر 2006، ص 8.

من أجل نجاح التغيير لابد من توفر قيادة مبدعة قادرة على مواكبة التغيرات و التطويرات السريعة و الحاجة الملحة للتغيير، حيث نجد بأن عملية التغيير في المؤسسات الكبيرة تختلف عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وذلك لاختلاف الأهداف الإستراتيجية و القائد هو المالك الذي يحدد ما إن كانت المنظمة تحتاج فعلا إلى التغيير في مرحلة ما أم لا¹.

ثالثا: مقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة التغيير ظاهريا أو باطنيا لردود الفعل الراضية للتغيير ومن أسبابها نذكر مايلي²:

✓ الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول؛

✓ الخوف من المجهول وتغير الارتباطات الشخصية؛

✓ سوء الإدراك جوانب الضعف والقوة؛

✓ المصالح المكتسبة من الوضع الحالي؛

✓ الفشل السابق من جهود التطوير؛

✓ تكلفة عالية للتطوير.

أما عن وسائل مقاومة التغيير تتمثل في : التعلم، والاتصال، المشاركة، الدعم والمؤازرة، التفاوض، والقبول، التحكم، والاستمالة... الخ³

كما أن هناك أشكال مقاومة للتغيير نذكر منها :

✓ نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب الطبيعية؛

✓ نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب السلوكية أو الانفعالية؛

¹ - مرزوقي، مرزوقي، مرجع سابق ، ص 75.

² - رباح درواش، مقاومة التغيير في المنظمات الأسباب و العوامل، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011 ، ص 7.

³ - تومي ميلود، خريف نادبة، مرجع سابق، ص 12.

- ✓ نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب التعارض من مصالح وقيم الجماعة؛
- ✓ قد تكون مقاومة التغيير علانية أو مستترة، عاجلة أو مؤجلة.

ومنه فإن دور قائد المبدع في التغيير يكمن في¹:

- ✓ إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير ويجعلهم جزء لا يتجزأ منه؛
- ✓ بناء الثقة و الانفتاح بين الموظفين والإدارة وتبني سياسة الباب المفتوح لأنه بدونها تكون الصراحة محدودة ودرجة السرية عالية و الثقة مهزوزة وهو ما يؤدي إلى الشك في أي مشروع تطويري تقترحه الإدارة؛
- ✓ بناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بين أقطاب وأقطار التنظيم؛
- ✓ دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة بصورة متأنية من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة؛
- ✓ تبني الإدارة إستراتيجية تنقيفية معينة من أجل إبراز أهمية الإبداع؛
- ✓ وضع كافة الإجراءات الممكنة للحد من أية نتائج سلبية؛
- ✓ تحديد وبناء صور واضحة لما ستكون عليه المؤسسة عند إحداث التغيير.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

هناك عدة تقنيات وأساليب مختلفة يمكن للقيادة الإدارية أن تتبعها من أجل تشجيع وتنمية الإبداع لدى عاملها نذكر من بينها مايلي :

أولاً: تحديد الأهداف ووضوحها :

يعد تحديد الأهداف ووضوحها من الأسباب التي تحفز الإبداع وتشجعه لدى العاملين، واثبت في دراسات أجريت أن تحديد الهدف له علاقة مباشرة وإيجابية مع تحقيق الإبداع المؤسسي ،كما يعد من أهم الممارسات المطلوبة لحفز الإبداع ، ويؤكد الباحثين على أن هناك قاعدتين أساسيتين من التحديد ووضوح الأهداف مع وجود رؤية واضحة وأهداف محددة للمنظمة هما:

¹ - سامي عبد الله الباحسين، مرجع سابق، ص 389-39.

✓ القاعدة الأولى: تعمل الأهداف على تركيز جهود العاملين وإبداعهم في اتجاهات محدودة نحوي تحقيقها؛

✓ القاعدة الثانية: ستجذب المنظمة إليها أفراد مبدعين ومنتجين¹.

في حين يساعدنا وضوح الأهداف في التفكير بالنتائج التي سوف نصل إليها، فسواء كانت أهداف إجمالية التي يتم بلوغها على المدى البعيد وتساعدني في تشكيل حالة المستقبل والذي له بالغ التأثير على استراتيجيات وقرارات القيادة المبدعة، أو كانت أهداف فورية يتم اتخاذها على الفور.

ثانياً: تمكين العاملين:

يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف ، كما يعد حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنى وتمثيل من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها². كلا حسب موقعه ضمن الهيكل التنظيمي³، و لا تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة و التفاعل و الانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف، مما يترك آثار إيجابية على نفسية الموظف والتي تزيد في مردودة العمل وشعوره بالرضي⁴.

في حين نجد هناك عدة أصناف للتمكين مثل:

✓ التمكين بواسطة المشاركة؛

✓ التمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار؛

✓ التمكين من خلال المشاركة في تحمل المسؤولية.

كما أن تمكين العاملين يتم بالاتجاهات التالية⁵:

¹ - يحي سليم ملحم وآخرون، القيادة و الإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الاتصال البينية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد23، عدد1، ص 12 .

² - يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، سنة النشر 2009، ص 18.

³ - rosabeth mossand kanter, power failure in management circuits, Harvard ,1989,p43.

⁴ - lashley , employee empowerment in services aframework for analyss personnel , review, 1999, p169

⁵ -بسمان فيصل محجوب ، إدارة التغيير ومتطلبات إستراتيجية التفوق النوعي ، المؤتمر القومي الثاني تحت عنوان :التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القيادة الإبداعية ، مصر الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة النشر 2006، ص 112.

- ✓ إتاحة التسهيلات و الإمكانيات المناسبة للتطوير النوعي؛
- ✓ مطالبة العاملين بإتقان الأعمال التي يقومون بها من أول مرة؛
- ✓ تعميق الوعي النوعي ونشره وتشجيع فرق النوعية وتميز المبرزين منهم؛
- ✓ اعتماد أسلوب التغذية العكسية بين العاملين و الإدارة العليا في وضع الخطط والسياسات ؛
- ✓ تزويد العاملين بالاتجاهات المعاصرة في مجال النوعية عن طريق التدريب والتعلم خطواته.

وتمر عملية التمكين بالمراحل التالية¹:

- ✓ تحديد أسباب الحاجة للتغيير وشرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين ؛
- ✓ التغيير في سلوك المديرين إذ عليه أن يلعب دور المسهل و المدرب للعاملين؛
- ✓ تحديد القرارات يشارك فيها الرؤوسين ؛
- ✓ تكوين فرق العمل مما يسهل العملية ؛
- ✓ المشاركة في المعلومات؛
- ✓ اختبار الأفراد المناسبين مع توفر معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد؛
- ✓ توفير التدريب يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية؛
- ✓ الاتصال لتوصيل التوقعات بأفضل الطرق و الوسائل؛
- ✓ وضع برامج للمكافآت و التقدير تتلاءم مع جهود موظفيها؛
- ✓ عدم استعجال النتائج لان التمكين عملية شاملة وتأخذ وقت وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

ثالثاً:الاتصال الفعال :

يعتبر الاتصال الفعال احد ركائز المهمة التي لا تستغني عنها المنظمات، وذلك لدورها المهم في تنمية الإبداع ، وتساعد الاتصالات الفعالة الأفراد المشاركين في المؤسسة على المساهمة في السير نحو تحقيق الأهداف، من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات واتجاهات تعين متخذ القرار على الإبداع و

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 17-18 افريل 2005 ، ص 34-39.

التطوير و التغلب على الصعوبات، لذا على الإداري أن يكون قادر على الاتصال بالآخرين وسهولة التفاعل معهم وتفهم قيمهم ومعتقداتهم التي تحرك سلوكهم¹.

كما للاتصال الفعال عدة خصائص نذكر منها² :

- ✓ الاستمتاع و الإصغاء الجيد للمتحدثين يساعد في وجود اتصال أكثر فعالية؛
- ✓ الانفتاح أي تقاسم المعلومات بين جميع الأطراف الأفراد و الإدارة في التنظيم؛
- ✓ استخدام التغذية الراجعة أي تبادل المعرفة و المعلومات مع الأفراد ومعرفة آرائهم بوضوح؛
- ✓ اختيار وسيلة الاتصال تناسب مع طبيعة الرسالة و الهدف المبتغي تحقيقه من خلالها؛
- ✓ التنظيم المناسب أي وضوح المسؤوليات وتوزيع السلطات وتحديد قنوات الاتصال المناسبة؛
- ✓ التوقيت المناسب أي وصول المعلومات في وقتها المناسب مما يزيد فاعليتها؛
- ✓ الوضوح في صياغتها وسهولة كلماتها واضحة وأفكار بسيطة³؛
- ✓ صدق وصحة المعلومات تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة والثقة في مصدر الرسالة.

بإضافة الى خصائص الاتصال الفعال هناك بعض المقترحات لتطوير الاتصالات داخل المؤسسة نذكر منها⁴:

- ✓ تنظيم الرسائل بشكل متسلسل يساعد في فهم الرسالة؛
- ✓ التأكد من سير عملية الاتصال بشكل صحيح؛
- ✓ تجزئة التعليمات و التوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته؛
- ✓ توفير حوافز الالتزام بالتعليمات بشكل مباشر وغير مباشر؛
- ✓ وضع خطة واضحة وإعادة تنظيم المؤسسة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات؛
- ✓ حفظ المعلومات وتطوير أنظمة حفظها.

رابعاً : الحوافز :

¹ - إبراهيم يحي عبد الحميد، الطحلاوي محمد رجاني، الذكاء الوجداني وتنمية الموارد البشرية، مصر: مطابع أسبوط، سنة النشر 1998 ، ص 59.

² - احمد فتحي أبو كريم، الشفافية و القيادة في الإدارة، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة النشر 2009، ص 127.

³ - الشامي، وآخرون، الإدارة المبادئ الأساسية، الأردن: المركز القومي للنشر، طبعة الأولى، سنة النشر 2001، ص 61.

⁴ - احمد فتحي أبو كريم، مرجع سابق ، ص ص 130-131.

تعتبر الحوافز مجموعة من النشاطات التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان و التي تؤثر

على تصرفاته، في حين هي وسيلة الإشباع ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استئثاره وتوجيه سلوك معين ، ويعتبر كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة هو الحافز¹.

كما زاد الاهتمام بموضوع الحوافز وأصبح أكثر أهمية وذلك لعدة أسباب نذكر منها²:

✓ زيادة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية المؤهلة التي يتلاءم استخدامها مع التطورات

التقنية خاصة التي تحتم زيادة قدرة المؤسسة على اجتذاب المهارات اللازمة؛

✓ ارتباط التحفيز بالأمر النفسية والاجتماعية و التنظيمية المعقدة؛

✓ زيادة القيود و التحديات التي تواجه المؤسسة مما أدى بالمنظمات إلى استخدام نظام الحوافز

كوسيلة للحد من التشريعات الحكومية.

وتتمثل أهمية الحوافز فيما يلي :

✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق و التضامن الجماعي؛

✓ زيادة نواتج العمل وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة مما يشجع طرح الأفكار؛

✓ تقادي العديد من مشاكل العمل مثل التأخير و الغيابات و الدوران السلبي للعمل والصراع.

في حين نجد أنه هناك العديد من أنواع الحوافز مثل³ :

-**الحوافز المادية** : مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى

المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة

مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه .

¹-سعاد نائف البرنو طي، مرجع سابق، ص345.

²- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر، سنة النشر 2005 ، ص253.

³- منير اوسرير، زهيه كواش ، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي بعنوان:

الإبداع وتغيير التنظيم في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر ، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011، ص14.

فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أولاً يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط

-**الحوافز المعنوية** : تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

خامساً : توفير الموارد :

إن إبداع العاملين في العمل وتميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد ومستلزمات، من أجل خلق الأفكار الجديدة واختبارها وتجريبها ومن ثم تنفيذها ،ويقصد بالموارد كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المنظمة ، ومن هذه الموارد ميزانية خاصة بالأبحاث و التطوير، و الوقت الكافي لخلق وتطوير الأفكار الجديدة ، ومعدات و التكنولوجيا اللازمة لها، و المواد الضرورية لتطبيق المقترحات، ويعد المال أهم موارد تؤثر على الإبداع وتخصيص هذه الموارد يجب أن يكون بعناية فائقة للإطلاق الطاقات الإبداعية عند الجميع على عكس فتوزيعها بشكل غير متساوي يؤدي تنشيط الهمم و الشعور بالإحباط لدى العاملين¹.

سادساً: التدريب :

يعتبر التدريب زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها أي هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين وتطوير وتنمية قدرة العاملين على الإبداع، وخاصة لدى الأفراد من ذوي الاستعداد لتعلم و التدريب المستمر فالفرص العظيمة لا تأتي إلا العقول المستعدة مما ينعكس بالإيجاب لصالح المجتمع والمنظمة والعاملين².

في حين نجد بان لتدريب أنواع مختلفة نذكر منها :

¹ - يحي سليم ملح، القيادة والإبداع ، مرجع سابق، ص 16

² - عبد العزيز علي النعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا كلية العلوم المالية و الإدارية ، سنة 2008، ص 11.

1- حسب الغرض من عملية التدريب :

- تدريب لاكتساب مهارة كإجراء المقابلات الشخصية للموظفين الجدد وكيفية التعامل مع الآخرين؛
- تدريب لزيادة المعلومات العامة التي تساعد المتدرب على فهم طبيعة العمل؛
- تدريب تشييطي لتزويد المتدرب بالمعلومات الحديثة في مجال العمل الإداري الذي يخدم الوظيفة؛
- إعادة التدريب بمعنى تأهيل العامل للقيام بعمل آخر في مجال مختلف.

2- حسب المرحلة التي يتم فيها :

- تدريب سابق لدخول الخدمة هدفه الرئيسي التعليم والتأهيل قبل أن يتولى العامل مسئولياته ومهامه؛
- تدريب أثناء الخدمة لزيادة قدرات العاملين وفاعليتهم، وهو عملية مستمرة تشمل جميع العاملين، (تدريب توجيهي أو تخصصي علاجي إشرافي ترقوي).

3- حسب الطريقة التي يعد بها البرنامج التدريبي:

- تدريب رسمي يتم بإعطاء محاضرات أو تعليمات للعاملين من الجهات المعنية أو معاهد التدريب؛ -
- تدريب غير رسمي يتم عن طريق الخبرة التي يحصل عليها العامل تدريجياً أثناء ممارسته لعمله.

4- حسب للجهة التي تشرف على التدريب إلى:

- تدريب مركزي: يتم عن طريق جهة محددة ؛
- تدريب غير مركزي يتم التدريب داخل الجهة نفسها أو إحدى جهات التدريب المتخصصة.
- حسب المكان الذي يتم فيه إلى:

- تدريب داخلي يتم داخل مكان العمل تحت رقابة الإدارة وبتخطيطها؛
- تدريب خارجي يتم في مراكز التدريب المتخصصة .

أما عن أهداف التدريب في تتمثل في ¹:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة؛
- ترغيب الموظفين في العمل أكثر؛
- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته كما ونوعا ؛

¹ - عبد العزيز علي النعمان ،المرجع السابق ،ص 23.

- زيادة مهارات وقدرات الموظفين واقتناعهم بمقومات المؤهلة لترقية مناصب عمل؛

- تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.

خاتمة الفصل الثاني:

تعددت تعاريف الإبداع ومفاهيمه، إلا أنها تصب مجملها في القلب واحد وهو النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة، أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذلك التغيير في مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ؛ في حين نجد أن كل من الاختراع والابتكار لهم علاقة بالإبداع، إلا أنه توجد هناك اختلافات واضحة بينهم .

كما نجد بأن الإبداع له تصنيفات وتقسيمات عديدة حسب كل المنظور ، ولا يختلف اثنان عن الدور البارز الذي يؤديه الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن خلال الإبداع التكنولوجي تستطيع المؤسسة أن تتحكم في التكنولوجيا بالشكل الصحيح والذي يساعدها في باقي الجوانب الإبداعية كالتسويق والإبداع الإداري.

في حين تعتبر القيادة الإبداعية حجر الزاوية في العملية الإبداعية ، فهي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها، لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل ، وهي القيادة بطبعها تميل للتغير الدائم والمستمر الذي تضمن به نجاح مؤسسة وخاصة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشهد منافسة شرسة سواء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى أو الكبيرة ، فالقيادة المبدعة هي التي تستطيع أن تنتج وتنمى روح الإبداع لدى عاملها بعدة طرق وأساليب منها التمكين ،الاتصال، التدريب....الخ.

الفصل الثالث

تمهيد:

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم عامة حول القيادة الإدارية، وأهم وظائفها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وإلى الإبداع وأشكاله بها، وسلطنا الضوء على القيادة المبدعة، وبعض الأساليب التي من شأنها أن تتمى روح الإبداعي لدى العاملين، أما في هذا الفصل نهدف من خلاله إلى معرفة مدى مطابقة الواقع وما تطرقنا له من الجانب النظري للدراسة، بالتركيز علي واقع القيادة الإدارية المبدعة بالمؤسسة محل الدراسة، وعلى أهم الخصائص والسمات والبيئة العامة للإبداع، ومعرفة أهم العوامل التي تساعد على ذلك من جهة، ومن جهة أخرى معرفة مدى استعمال أساليب وطرق تنمية الإبداع لدى العاملين من تمكين واتصال فعال.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين الأول مدخل عام حول المؤسسة التعريف بها، أهم نشاطاتها، هيكلها التنظيمي، وصفات القائد المبدع، أما المبحث الثاني خصص لدراسة نتائج الاستبيان بدء بأدوات جمع البيانات، يليها نتائج الاستبيان، وفي الأخير استخلاص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة.

المبحث الأول : دراسة عامة حول المؤسسة MEDI TOOL ومسيرها:

للإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة ، خصصنا هذا المبحث لتقديم المؤسسة محل الدراسة، وذلك بتقديم تعريف لها و أهم وظائف بإضافة إلى معرفة هيكلها التنظيمي وتوضيح القيادة المبدعة كمثال ناجح.

المطلب الأول :تعريف مؤسسة MEDITOOL:

أولاً: أسباب اختيار المؤسسة :

تعتبر مؤسسة MEDITOOL كنموذج للمؤسسات المبدعة ، كما تعتبر من المؤسسات الفتية وحديثة النشأة في الجزائر، ولحصولها على شهادات تشجيعية في المسابقة الوطنية للإبداع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحصولها على المرتبة الرابعة وطنيا التي تتمثل صلب اختصاصنا محاولين إسقاط الجانب النظري عليها وإبراز بعض الخصائص والمميزات التي تتمتع بها، وخاصة في جانب الإبداع ، حيث كشفت العديد من الدراسات بأن معظم الابتكارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة تأتي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والدور الفعال الذي يؤديه مسيرها في العملية الإبداعية وهذا ما نصبوا إليه من خلال بحثنا هذا ، ودورها الفعال باعتبارها الممثل الوحيد في الجزائر لهذه الصناعة الدقيقة، والتي تعتمد على طاقات، وموارد كبيرة سواء مادية ،مالية ،بشرية، ولا سيما البشرية منها، في حين تعد نموذج ناجح لتعاونها مع الشركات الأجنبية من أجل نقل التكنولوجيا.

بإضافة لكونها الأقرب، والوحيدة على مستوى الشرق الجزائري ، لحصولها على الشهادة التشجيعية في الإبداع، وسهولة التنقل، وسهولة مقابلة مسيرها، مما يساعدنا في أخذ المعلومات الضرورية والكافية للدراسة، وهذا مكننا نبحت عنه ونطمح إليه.

ثانيا: تعريف مؤسسة MEDITOOL:

تعتبر مؤسسة MEDITOOL مؤسسة فنية أنشأت في 2005/12/11 ، تمارس نشاطها الانتاجي في ولاية باتنة، تشغل عشرة عمال آخرون.

بلغ رقم أعمالها في 2008 حوالي 7653100.00 دج ، أما الآن فهو حوالي 34278441.00 دج، فهي مؤسسة متخصصة في تصنيع وبيع أدوات الصناعية الخاصة بالجيوتكنيك، والأشغال العمومية و البناء ، وقد قامت بعدة انجازات حديثة على مستوى التراب الوطني؛ وخاصة أدوات مراقبة الجودة والنوعية ، ومقاييس الدينامكية ...الخ؛ وهي الوحيدة في الجزائر، مما يجعلها أكثر طلبا من مخابر البناء الوطنية مثل (LTPO ,LTPE,LTPS,LCTP) بإضافة إلى المخابرة الخاصة، حيث غطت كافة الاحتياجات عن طريق شبكة توزيع كبيرة.

كما نجحت في النقل الفعلي للتكنولوجيا، والعمل على الاتصال مع مؤسسات أجنبية وبأخص TEAMTHALER الألمانية، التي أصبحت المسؤولة عن تسويق مبيعاتها في الخارج.

ثالثا:وظائف المؤسسة وأهم منتجاتها :

تقسم مهامها ووظائفها إلا ثلاث وظائف رئيسية هي:

1- الصنع : يقسم إلى:

أ- أدوات الجيوتكنيك التربة: وهي تشمل تصنيع، وتجمع الأدوات، و المثاقب الجيوتقنية للتربة، والحافرات التجريبية، من أجل اختراق التربة، وفق مقياس SPT ويكون ديناميكا، وعبر وحدة متكاملة (الإسقاطات، النقاط المرجوة ،التتبع) .

ب-أدوات جيوتكنيك الطرق: تعمل على تجميع الخرسانة، ومراقبتها، ومدي مطابقتها للمواصفات المطلوبة، بإضافة إلى التعبيد والحفر .

ج- هيدروليكية الخرسانة :تقوم بصنع قوالب الملموسة للعينة من أجل مراقبة جودة مشاريع البناء ،كما بدأت الشركة في إنشاء جهاز الضغط البناء، وسحق الخرسانة؛ حيث تقوم هذه الآلة بتهديم الخرسانة دون ترك آثار غير مرغوب فيها.

2- الإصلاح والتجديد:

وتتمثل في إصلاح وتجديد المثاقب الجيوتقنية (المحركات ،مضخة ...الخ) لمختلف الماركات مثل (CEDEDRIILL,APAFOR, GALAXIE) والمستعمل والمستوردة والقديمة ككل.

3- الإسترداد والتوزيع:

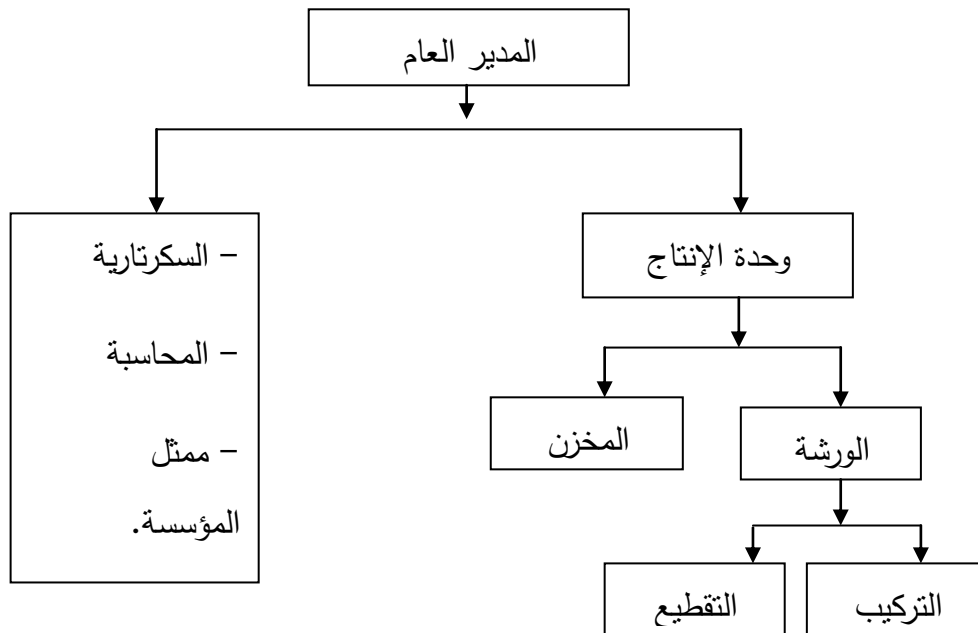
إسترداد وتوزيع المخالب في المقام الأول، والتاج، وأنبوب الحفر، ومختلف القطع الخاصة بالجيوتكنيك، و الهندسة المدنية، ولقد حققت هذه المؤسسة أداء رائع مع الشركة الألمانية، وانضمت إلى فريق TEAMTHALER الألمانية لتصبح الممثل لها في الجزائر وفق الشراكة التي بينهما ، التي ستلبي طلب السوق المحلي؛ كما أنها في توسع كامل بشأن أنشطة أخرى حيث تقوم بإستيراد والتصدير وفق معايير PRESSIOMETRENARD .

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، الأهداف والعوائق التي تواجهها :

أولا:الهيكل التنظيمي :

لابد لأي مؤسسة أن يكون لها هيكل تنظيمي عام يوضح مختلف المسؤوليات والمهام ووظائف الأقسام والفروع داخل المؤسسة ، والذي يتمثل في مايلي:

الشكل رقم(3-1) : يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مسير مؤسسة MEDITOOL.

1- المدير العام:

هو المالك والمسير، له عدة مهام ووظائف نلخصها في النقاط التالية:

- يقوم بإصدار الأوامر لعمال المكتب و الورشة ؛
- الممثل الرئيسي للمؤسسة في مختلف التظاهرات، والصالونات ، ورشات العمل ،المحاضرات، الملتقيات المسابقات....الخ؛
- السهر على نشاط المؤسسة، ومراقبه من اجل السير الحسن للمؤسسة ؛
- متابعة إعلان على التوظيف، وكذا إجراءاته؛
- يقوم بالإشهار، والبيع، والبحث عن الزبائن جدد؛
- ممثل المؤسسة في المعاملات التيسيرية، والقانونية؛
- متابعة العمليات، وتنظيمها؛
- التخطيط للأهداف الكلية للمؤسسة ؛
- المشاركة في الصفقات، ومتابعتها، وإدارتها.

2-القسم الأول خاص بالمكتب: وتنقسم إلى:

2-1-السكرتارية: تقوم بالتنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة بإضافة إلى:

- استقبال المكالمات الهاتفية، وتسجيلها؛
- استقبال البريد، وحفظه، وجمعه...الخ؛
- السير على ترتيب جمع الوثائق المختلفة، كالجريدة، والمراسيم، والمنشوريات الوزارية؛
- تسجيل كافة المواعيد الخاصة...الخ؛
- تقوم بتدوين جميع الطلبات الخاصة بالوكالة؛
- استقبال الزوار وتوجيههم؛
- حفظ الملفات، ونسخ الوثائق الخاصة بالمؤسسة ؛
- تسجيل مواعيد الخاصة بالمدير والتذكير بها في الوقت المحدد.

2-2- المحاسبة : تخص كافة المعاملات الخاصة بالجانب المالي والمحاسبي مثل:

- إعداد الميزانية السنوية للمؤسسة ؛

- تسجيل كل العمليات التي تقوم بها في سجلات اليومية؛
- إعداد الفواتير؛
- مراجعة الوثائق المحاسبية؛
- تنظيم ومتابعة حسابات المؤسسة، وإيراداتها، ومصاريفها.

2-3- ممثل العلاقات الخارجية : يمثل هذا المنصب بمثابة الخلفية أو الممثل والنائب الأول للمدير

العام، وتتمثل مهامه في ما يلي :

- تولى مهام المدير عند غيابه؛
- ممثل المؤسسة بالخارج؛
- المساهمة في العملية التسييرية للمؤسسة؛
- الممثل التجاري لها؛
- يقوم بعملية التسويق لمنتجات المؤسسة؛
- إدارة بعض الفروع عند إنجازها؛
- تمثيل المؤسسة في بعض المنتقيات والصالونات....الخ؛
- دراسة السوق ومتابعته.

3- القسم الثاني يتمثل في الوحدة الصناعية: وتنقسم بدورها إلى:

3-1-المخزن: تتمثل مهمته الرئيسية في توفير المواد الأولية، وذلك باستيرادها، والقيام بعملية

الشراء، كما يعمل على السير الحسن لعمليات الإستيراد وما يتعلق بها، وعلى التسيير الحسن للمخزون؛ كما يهتم بمتابعة التسليم ومدى مطابقة الموارد للمواصفات المطلوبة؛ كما يقوم بتخزين المنتجات والعمل على صيانتها.

3-2-الورشة : تمثل الورشة وحدة الإنجاز، أين يتم الحصول على المنتج النهائي المراد الحصول عليه،

وهذا بعد أن يقوم مسير المؤسسة بإعداد مخططات الآلات، والوحدات المراد إنجازها تحويل إلى الورشة والتي بدورها تنقسم إلى:

3-2-1-التفصيل: في هذه الوحدة يتم تقطيع، وتفصيل القطع المكونة للآلة، وذلك بعد توضيحها من طرف المسير.

3-2-2-التركيب : في هذه المرحلة يتم تركيب القطع التي تم تفصيلها، وقطعها في المرحلة السابقة بناء على التوجيهات وأوامر المسير.

وعلى العموم فإن هذه الوحدة هي المسؤولية عن الإنتاج، وإخراج المنتج في شكله النهائي، كما تقوم بتطبيق القوانين المحددة من طرف المدير، والعمل على سيرها بشكل حسن، كما يعمل العمال على تقديم الإنتاج في الوقت المناسب، وتحديد ما يلزمها من موارد بشرية، ومالية، ومادية.

ثانيا: أهداف المؤسسة :

من الواضح أن أي مؤسسة لها مجموعة من الأهداف تعمل على تحقيقها بكفاءة وفاعلية، وتوفر لها الدعم المادي، والمعنوي ، والطاقات البشرية التي من شأنها أن تحقق ذلك نذكر منها:

- فتح الفروع لها على المستوى التراب الوطني :باعتبارها الممثل الوحيد لهذه الصناعة في الجزائر ، تطمح لفتح فروع لها على كامل التراب الوطني؛ من أجل التعريف بمنتجاتها أكثر، ولسهولة التعامل مع زبائنهم.
- العمل على تحقيق الجودة المستمرة للإنتاج :تمتاز منتجات مؤسسة MEDITOOL بالدقة والمجال الواسع، مما يسمح لها بإنتاج بدقة أكثر، و جودة أعلى.
- المشاركة في أكبر عدد من المعارض والصالونات الدولية:تطمح المؤسسة لجلب أكبر عدد من الزبائن الأجانب؛ وتعتبر فرصتها الأكثر حظا في المعارض والصالونات ،مما يتسنى لها التعريف بمنتجاتها بشكل واضح وأكثر سهولة.
- العمل على مواكبة التطورات في المنتج :هناك العديد من التطورات والتغيرات يشهدها العالم في المجال الصناعات وخاصة الدقيقة منها ، يساعد ويسهل عملية الإنتاج، فالمؤسسة تسعى جاهدة بأن تمتلك هذه التطورات وتواليها ولو بالجزء البسيط مما يكسبها ميزة تنافسية خاصة بها في هذا المجال .
- الإنتاج حسب الطلب :بما أن منتج مؤسسة MEDITOOL يمتاز بدقة والاتساع في مجال عملها، فإنها تسعى بالصناعة حسب الطلب قدر الإمكان.

- الحصول على أكبر قيمة من السوق: رغم أن المنافسة قليلة أو تكاد متعمدة لمؤسسة MEDITOOL إلا أنها تعمل على امتلاك أكبر حصة من السوق المحلي أو العالمي.
- الإشراف على الصناعة والعمل على تطويرها: بما أنها ممثل الجزائر في هذه الصناعة فإنها تعمل على بناء قاعدة صناعية لها يمكن الاستفادة منها مستقلا، والعمل على أن تكون الرائدة في هذا المجال .
- العمل على السير الحسن للعمل :وذلك بمراعاة ظروف العمل، والعمال، والعمل أكثر على رعايتهم ماديا ومعنويا، من أجل ضمان السير الحسن للعمل .
- امتلاك فريق عمل مكون ومتخصص في مجال صناعتها :إن من أكثر الأهداف التي تسعى لها مؤسسة MEDITOOL هي امتلاك فريق عمل شاب، ومتخصص من شأنه إنجاح العمل، وكأي مؤسسة فهي تطمح إلى تعظيم الربح.

ثالثا :المشاكل التي تواجهها المؤسسة :

ولأي مؤسسة فإنها لا تخلو من المشاكل نذكر منها ما يلي :

- الجانب التسييري: يعتبر المسير هو المالك والمسير المؤسسة، وكافة نشاطاتها، وممثلها بالخارج، وهو المسوق لمنتجاته ، والناهي والمدير لكافة أمور المؤسسة، وهذا ما أثقل كاهله ، وجعل الأمور أكثر سوء .
- نقص اليد العاملة المؤهلة: يعتبر أكثر عاملي المؤسسة من العمال الغير مؤهلين وبأخص في هذا المجال، وذلك لما تكتسبه هذه الصناعة من الدقة وصعوبة.
- التغيير المستمر للعميل :تعاني مؤسسة MEDITOOL من التغيير المستمر لعمليها، وذلك لصعوبة هذا النوع من الاختصاصات، وكونها الفريدة من نوعها في الجزائر، فهي تعتمد على الصبر وقوة التحمل ،الدقة، والتقنن في العمل .
- نقص الإعانة من الدولة :تعتبر الدول المساهم الكبير والمشجع للكثير من المشاريع الناجحة والاستثمارات الجيدة، من أجل النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، ومن أجل زيادة وتفعيل الاقتصاد الوطني من جهة أخرى ،إلا أننا نرى العكس بالنسبة لمؤسسة MEDITOOL، فهي المؤسسة بنت نفسها بنفسها وتحاول في كل مرة تغطية مشاكلها المالية من رأس مالها الخاص، أو باعتماد على العلاقات الشخصية في بعض الأحيان.

- البيروقراطية في البنوك :تعتبر البنوك من المؤسسات التي توفر المال وتخزينه للعملاء، إلا أنه في كثير من الأحيان توجد هناك صعوبات في عملية تسيير ، وتوجد هناك عدة عراقيل التي تقف في وجه المؤسسة عند سحب المال (مالها الخاص بدون إقراض).
- مشكل التسويق:يقوم مدير المؤسسة بتسويق منتجه عن طريق علاقاته الخاصة فهو الذي يبحث عن لزبائن ، وشرح لهم كيفية عمل هذه الآلة، ويقوم بإيصالها بنفسه إلى الزبون في كثير من الأحيان ، أو التعريف على الزبون في المعارض أو الصالونات التي تقام مرة في العام أو أقل.
- عدم استعمال التكنولوجيا المتطورة : في هذا المجال فهي تستعمل الأدوات البسيطة للقطع، والتركيب، والتلحيم...الخ.
- عدم وجود مسيرين أكفاء يمثلونه أو يسيرون له فروع مناطق مختلفة من الوطن : حيث يرغب المسير بفتح فروع في مختلف مناطق الوطن.
- مشكلة التسعير: بما أن المؤسسة الوحيدة في الجزائر فإن منتجها لا يخضع لتسعير معين وواضح، بإضافة إلى أن الإنتاج يكون في كثير من الحالات حسب الطلب ، فيكون لعملية التسعير أثر سلبي على المؤسسة.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية المبدعة بمؤسسة MEDITOOL :

يعتبر مدير مؤسسة MEDITOOL مالكها، ومسيرها، وقائدها الذي ينظم العمل ، ويؤكد السير الحسن للمؤسسة ، في حين يسعى لتحقيق الأهداف الكلية لمؤسسته ، باعتباره ممثلها الوحيد داخليا وخارجيا ، في حين يشكل وحدة صناعية مرتبطة يسودها نوع من الانسجام سوء بينه وبين عمال الإدارة، أو عمال الورشة ، مما يسهل العمل ويجعله مناسب لعمل على الإبداع والتطوير.

أولا: خصائص قيادة المؤسسة MEDITOOL :

يتميز مدير MEDITOOL بعدة خصائص ومميزات تجعل منه قيادة مبدعة في مؤسسة نذكر منها :

- **الحدس:** إن أول صفة لفتت انتباهنا لمدير MEDITOOL هي صفة الحدس، وحسن البديهة، هذه الصفة التي تكسبه قدرة على التركيز أكثر والعمل بكل دقة وحذر، مما يفسح له المجال الواسع للاختيار الأفضل وبطريقة أكثر مرونة وسهولة ، واتساع نظره للمستقبل مما يبسط عملية التفكير لديه.

- **الرغبة:** إن الدافع الأساسي للمسير هي الرغبة والطموح لنجاح ، وخاصة في هذا المجال ، بعد العمل لسنوات طويلة مع والده في الخراطة الميكانيك والتلحيم مما زاد في خبرته ، لكن رغبته في النجاح كانت دافع أساسي من أجل إنشاء هذه المؤسسة.
- **الذكاء:** لا يقتصر الذكاء على المستوى الدراسي أو على ما نملكه من شهادات وأفضل مثال هو مسير مؤسسة MEDITOOL ، فرغم من إنهاء دراسته عند ثالث ثانوي علمي، وحصوله على شهادة من الجامعة الليبية، إلا أن له القدرة الفائقة على تحديد المشاكل، والتعامل معها بالحكمة والعقلانية ، فمن بين الحوادث التي حدثت له وكان لذكائه وحكمته الدور الكبير والفعال في تجاوزها عندما توقفت آلة في موقع العمل وكانت صنع أجنبي ، مما يستلزم استدعاء صانعها أو أخذها إليه ، لكن للفتنة وذكاء عامل كبير حيث تذكر دروس المغنطيس في السنوات الدراسية ، وكانت الفكرة والتطبيق وتجسدت بنجاح وعملت الآلة وانتهى المشكل في وقت قصير.
- **المظهر الحسن:** يعد المظهر لعدد من علماء علم النفس دليل كبير على الشخصية والقبول الحسن لدى العمال ، الزبائن.....الخ.
- **الأخلاق الحسن:** تعتبر الأخلاق الحسنة المساعدة على تحسين علاقة المسير بعماله من جهة وبينه وبين الزبائن من جهة أخرى، وهذا ما يشهد له عماله ، بعض زبائنهم الذين التقينا بهم ومنهم زبون تركي كان في زيارة للمؤسسة، عمال مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة وبعض الأساتذة الجامعيين وأصحاب بعض الجمعيات والنوادي الثقافية التي كان لنا الحظ و قابلنا ادهم.
- **مهارات الاتصال:** إن طبيعة المسير MEDITOOL تكسبه قدرة فائقة على الإتصال مع الناس وفهمهم سواء داخل المؤسسة وهذا ما لمسناه وصرح به عمال الإدارة التي كانت لنا الفرصة الأوفر بالحديث معهم ، أو من خارج المؤسسة وهذا ما حدث معنا وقبوله لإجراء هذه المقابلة بصدر رحب وبكل سرور، و مساعدته لنا في توصيل الأفكار وشرحها لعماله، وخاصة فقرات الاستبيان التي وجدنا صعوبة في شرح محتواها لبعض العمال ، لكن قدراته على الاتصال بعماله من جهة وبننا من جهة أخرى استطاع أن يسهل لنا العملية.
- **الثقة:** باعتبار أن الثقة هي القدرة على التوجيه وإقناع الآخرين بأداء الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة، فإن مسير MEDITOOL له الثقة الكبيرة في قدرته على

التوجيه من جهة لأن أغلب الأمور الشركة يسيرها لوحده حتى مخططات الآلات التي يصنعها، هو الذي يقوم بتخطيطها ، فهو يوجه المؤسسة إلى الهدف الصحيح ،ولرأيته الجيدة لحاضر والمستقبل المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن ثقته بعماله كبير كذلك وذلك لإسناد لهم بعض الأمور والأعمال التي تبدو صعبة في كثير من الأحيان ، إلا أن إشرافه، ومرافقته، ورقبته الدائمة لهم فهي نوع من السند من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- **القدرة على الإبداع:** تعد هذه الميزة من المميزات الخاصة جدا ونادرة التي قلما يملكها مسير المؤسسة، إلا أن المسير مؤسسة MEDITOOL يعد من القادة الناجحة والمبدعة لهذا ما طرحه في ما بعد.

- **الإدارة بالمخاطر:** إن أحسن دليل على امتلاك هذه الصفة لدى مسير مؤسسة MEDITOOL هو إنشاء هذه المؤسسة وذلك لصعوبات والمخاطر التي واجهته وتواجهه مستقبلا، وخاصة أنها صناعية تتميز بالدقة والتخصص والاتساع ، و زيادة المنافسة الأجنبية، رغم أن المنافسة داخليا ضعيفة أو منعدمة فإن المنافسة الأجنبية هي الأكثر خطورة وأقواها.

- **التوجه نحو السوق العالمية بدلا من انحصار في السوق المحلية:** تعد هذه الميزة من مزايا القيادية المبدعة، فمن خلال حديثنا مع مسير مؤسسة MEDITOOL تكرر مرارا وتكرار رغبته في المشاركة بالمعارض الدولية بدلا من المحلية، إنما يدل ذلك على الرؤية الطموحة و منافسة المؤسسات منافسة أجنبية في هذا المجال وخاصة الألمانية، التي تعد الرائدة عالميا في هذا المجال، بإضافة إلى محاولته نقل التكنولوجيا العالمية من أجل تطبيقها الإكساب صناعته الطابع العالمي ، ومسايرتها للثورة العلمية العالمية.

- **الطلاقة الفكرية:** إن الطلاقة التي تميز مسير المؤسسة عالمية و كبيرة وذلك لإنتاجه حسب الطلب ،لأن العديد من زبائنه يصفون له المشكل ثم يقوم هو بتصميم الآلة التي تناسبهم وتخدم هذا المشكل من جهة ومن جهة أخرى يخترع هو حسب حاجة السوق لذلك، لأي مشكلة يواجهه في الميدان العمل يكون لديه الحل من خلال الآلة التي يقوم بصنعها لذلك المشكل....

- **تدريب العمال شخصا:** يقوم بتدريب العمال على طريقة الإنتاج، لأنه في كل مرة يقوم بالتجديد و التحسين في الآلة، لهذا يتطلب منه الحرص على تدريب العمال بشكل دائم ومستمر .

ثانيا: المؤسسة والابداع:

لم تكن فكرة إنشاء مؤسسة MEDITOOL بمحض الصدفة، ولكن نتيجة لإبداع، وعزم وإصرار صاحبها، حيث بدأت الفكرة لأول مرة عندما توقفت إحدى الآلات الصناعية الخاصة بالبناء والتي كانت تابعة للدولة ، حيث أجريت لها مناقصة دولية من أجل إصلاحها فكان الشخصين الوحيدين اللذان شاركوا فيها هما مسير المؤسسة، MEDITOOL وصانعها الأصلي الذي كان من الجنسية أجنبية ، وكان عامل السعر والوقت هما الفاصل حيث رست المناقصة على مسير مؤسسة MEDITOOL ، فمن المفروض تكون الإصلاح في شهرين، لكن تم من طرف مسير مؤسسة MEDITOOL خلال أسبوع، وبهذا اكتسب شهرة كبيرة ، توالى من بعدها العروض عليها، وأنشأت هذه المؤسسة، وأصبحت من أهم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الفنية المبدعة بالجزائر.

1- المؤسسة و مشاركتها في المسابقة الوطنية للإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1-1- قواعد الجائزة الوطنية للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- ✓ يجب على الشركات المرشحة الامتثال لمعايير تحديد الأعمال الصغيرة على النحو المبين في القانون 18/01 الصادر في 27 رمضان 1422 الموافق 12 ديسمبر 2001، في إطار القانون تشجيع الأعمال الصغيرة والمتوسطة ولا سيما المواد 4، 5، 6، 7، 8 ؛
- ✓ يجب أن يكون لشركات المرشحة ابتكار منتج أو خدمة وخاصة التي جاءت في التنظيم الذي أحرز في عام 2008؛
- ✓ ابتكار وسائل تطوير المنتج أو تسويق منتج أكثر كفاءة من أجل تزويد المستهلكين بخدمات جديدة أو محسنة بشكل موضوعي؛
- ✓ .ابتكار وسائل عملية تطوير / اعتماد أساليب إنتاج أو توزيع جديدة أو محسنة بشكل كبير،
- ✓ قد تنطوي على تغييرات في كل على حدة أو معاً، المواد، والموارد البشرية وأساليب العمل؛
- ✓ الشركات المرشحة يتفقون مع أعضاء اللجنة على أسعار الشركة لاستعراض وتقييم الابتكار؛
- ✓ الشركات المرشحين قبول قرارات نهائية من سعر العمولة؛
- ✓ يوافق الفائز لحضور حفل الجائزة الوطنية للابتكار التي سيتم الإعلان عن تاريخ بواسطة البريد موجهة إلى الشركات المشاركة وغيرها من وسائل الاتصال.

شاركت المؤسسة في هذه المسابقة لمدة ثلاث سنوات متوالية؛ حيث يتم التسجيل لدى مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة ثم يقدم الملف الخاص بالمؤسسة يحتوى على المعلومات التالية:

- تعريف عام بالمؤسسة (مسيرها، رقم أعمالها، عدد العمال...الخ) ؛
- عرض هيكلها التنظيمي؛
- وصف المنتج ، المؤسسة الجديد أو خدمة (الأهمية ،كيفية الاستخدام.....).

ثم تقيم اللجنة العروض المقدمة فبنسبة للمؤسسة فقد تحصلت على المرتبة الرابعة وطنيا، والمرتبة الثالثة على مستوى الشرق الجزائري؛ وذلك لأهمية منتجها لخدمة الإنسان في المجال البناء ، والهندسة المدنية، أنظر الملاحق (1، 2).

2- المؤسسة وبراءة الاختراع :

تعد براءة الاختراع وسيلة للحماية القانونية ضد أي استعمال غير قانوني للمنتج، ورغم أن منتجات المؤسسة الإبداعية كثيرة وكلها تقريبا مؤهلة للحصول على هذه الشهادة ، إلا أن مسيرها لم يرق بالتسجيل، وذلك لضيق الوقت وانشغاله لا أكثر.

3- المؤسسة ومراكز البحث و التطوير :

للأهمية التي تقدمها هذه المراكز من دعم وعون للمؤسسات المبتكرة، إلا أننا نلاحظ بأنه حتى و لو أنها موجودة، إلا أن دورها يبقى محصور بين مزدوجين في الجزائر بذات، حيث يرى مسير مؤسسة MEDITOOL بأنه لا توجد أي تسهيلات أو دعم مقدم من طرفها ، ويرحب بفكرة التعاون وبراها جد حسنة تخدمه وتخدم الوطن من جهة أخرى ، إلا أنه يقوم بتعاون مع مؤسسات أجنبية من شأنها أن تقدم ولو جزء قليل من الخبرة التي تساعد في أعماله، حيث قام بدراسته تاريخ لهذه الآلات الصناعية الخاصة بالبناء والهندسة المدنية، وتطويرها، وبدء بتطويرها، وتجديدها، وإدخال تعديلات عليها، كما كان له تعاون مع الجامعة مع أساتذتها، وطلابها، يبدى رغبة كبيرة ويسعى لتشغيل الشباب المتخرج من الجامعة سواء من الجانب التسيرى أو في مجال الصناعة ، حيث قام بالمشاركة في يوم دراسي حول كيفية إنشاء مؤسسة صغيرة والمتوسطة، الذي أقيم بجامعة لحاج لخضر باتنة بتاريخ ماي 2011، وذلك تشجيعا منه

وعرض تجربته في مجال إنشاء وتسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الناجحة (انظر الملحق رقم 3).

4- المؤسسة والمنافسة :

بخصوص المنافسة يقول مسير المؤسسة بأن سر دخوله للسوق بقوة، ونجاحه الباهر في مدة قصيرة عكس غيره، وتمكنه من بناء قاعدة متينة في مجال صناعة الآلات الجيوتقنية، والهندسة المدنية ، من شأنها منافسة أقوى الشركات العالمية التي تعد الأقدم في الميدان يمكن في عزمه ،إصراره، والعمل الدائم والمستمر، وطموحه ، بإضافة إلى تعاونه مع عماله الذين يكن لهم كل التقدير و الاحترام والإشادة بدورهم في هذه المؤسسة ويقول بأنه شباب طموح يسعى لنجاح، ويتعلم بسرعة مما سهل من مهمته، أما عن أهميته التنافسية بالنسبة له فإنها ضرورية وحتمية للبقاء وتحسن المنتج، التغيير المتجدد، واستمرارية المنتج معناه استمرارية المؤسسة ،والإبداع سر النجاح أي مؤسسة.¹

ثالثا:أنواع الإبداع بالمؤسسة MEDITOOL :

لقد كان لمؤسسة عدة إبداعات وفي شتى المجالات نذكر منها :

1- الإبداع في الإنتاج وطريقة الإنتاج :

لقد كان لمؤسسة إبداعات عديدة في المنتج أو حتى أسلوب، وطريقة الإنتاج ، حيث وصل المعدل تقريبا في كل عام آلة أو اثنين جديدة، والشيء المهم أن المؤسسة تنتج حسب الطلب، أي يمكن الإبداع بآلة جديدة تماما لم تكن موجودة تعالج مشكلة ما، أو مما يستدعي تحسين، أو الإبداع في الأسلوب حيث في كل مرة يدخل تكنولوجيا جديدة ويجلب يد عاملة متخصصة أو ماهرة .

2- الإبداع الجذري أو التدريجي :

لقد قام مسير MEDITOOL بجمع ودراسة تاريخ الآلات الجيو تقنية، وقام بالتجديد، وإدخال عليها تحسينات تدريجية بما أنه خبير في هذا الميدان ، كما كان هناك إبداع جذري وذلك بإنتاج آلة لم تكن موجودة أصلا وهي التي شارك بها في مسابقة الإبداع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

¹ - مسير مؤسسة MEDITOOL تصريح أدلي من خلال تسجيل مقابلة تلفزيونية للتلفزيون الجزائري بعنوان : دور المنافسة في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 30 ماي 2011 .

3- الإبداع الإداري :

يعد الإبداع الإداري من أولى اهتمامات المؤسسة، فهي تسعى إلى تشكيل هيكل تنظيمي محكم في المؤسسة، وذلك بجلب يد عاملة متخصصة، حيث فتح المجال أمام خرجي الجامعات، وسعى إلى تشغيل العديد منهم لكن دون جدوى لحد الآن لأن المؤسسة فنية ، كما دخلت في مشروع جديد وهو برنامج إعادة الهيكلة الذي يعتبر نوع من أهم البرامج تطوير وتحسين ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لم تكن لدينا كافة المعلومات لأنها في البداية إلا أنه عرفه لنا بأنه اتفاقية بينه وبين الدولة، تقوم الدولة بإحضار فريق خبير متخصص أجنبي في إعادة هيكلة المؤسسة ودراسة نقاط القوة والضعف أي تشخيص المؤسسة ، ومن ثم معالجة الاختلالات ، ويكون ذلك عبر مراحل ؛ هي في البداية أي المرحلة الأولى حيث جاء الخبير وقام بالتحديث مع المسير واستفسر على بعض الأمور على أن تكون هناك مرة أخرى ، وفي كل مرة يقوم بإدخال وظيفة جديدة للمؤسسة وآخر مرة كانت بإدخال أو توظيف، الخبير التجاري الذي يمثلته أو ينوب عنه.

4- الإبداع التسويقي :

يعتبر الإبداع التسويقي كل إبداع يشمل أو يسمى الجانب التسويقي في المؤسسة (منتج، الترويج، التوزيع، السعر) ، فقد سعت المؤسسة إلى تطوير وتحسين في الجانب التسويقي الذي له أهمية كبيرة في المؤسسة، وبما أن مسيرها يسعى لتطوير دائما، فقد كان الإبداع التسويقي من خلال ما يلي أو مس الجوانب التالية:

الإبداع في الترويج والإشهار: إن طريقة الترويج في المؤسسة لم تكن بالمستوى المطلوب ، فهي تعتمد على الطلب كأكثر أسلوب لترويج ، بإضافة إلى المشاركة في الصالونات، و المعارض الدولية فقد وكان الإذاعة الوسيلة الوحيدة للإشهار حيث أغلب الوسائل الإشهارية كانت تعتمد على العلاقات الشخصية فقط إلا أنه لتطوير في هذا الجانب فمن بين الحلول التي يراها مناسبة وتخدمه هو:

- المشاركة في الحصص التلفزيونية أولا لتعريف بالمؤسسة أكثر، وتكتسب شهرة، ولأنها مجانية، وموجهة لكافة طبقات المجتمع، و بإمكان أي شخص الإطلاع عليها؛
- المشاركة في أكبر عدد من المعارض، لأنه وبالنسبة له المكان المناسب لعرض منتجاته، وذلك لها تتصف به المنتجات كونها مركبة وصعبة ومتخصصة؛

- توسيع دائرة المعارف وعلاقات، وبأخص بالأجانب الذي يعتبرهم الهدف الأساسي؛
- المشاركة في أكبر عدد من المناقصات الوطنية التي تقام بهذا المجال ؛
- الإشهار عبر التلفزيون، والجرائد، رغم أنه مكلف إلا أنه يسعى لذلك؛
- توظيف المصلحة بالمؤسسة خاصة بالتسويق، لأنه يعاني من هذا الجانب كثيرا، وخاصة المؤهلة، والمتخصصة في هذا المجال؛
- فتح موقع في الإنترنت يقدم من خلاله منتجاته والتعريف بها أكثر.

5-الإبداع التكنولوجي :

أخذ الإبداع التكنولوجي في مؤسسة MEDITOOL حظه الوافر حيث أدخلت عدة تقنيات ومنتجات جديدة للمؤسسة السالفة الذكر ، فالمسير يسعى دائما لتجديد والتطوير وله اهتمام كبير بهذا الصدد، ووفرت له كافة الإمكانيات المادية، والمالية، والبشرية، لإتمامه ونجاحه ، من أجل تجسيد هذا الابتكار على أرض الواقع¹.

ومن خلال الملحق رقم 4 تجدون بعض الاسئلة التي طرحت علي قيادة المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الموجه للعمل:

يتم في هذا المبحث دراسة وتحليل وتفسير نتائج المحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان على العمال في المؤسسة MEDITOOL وقبل ذلك نطرح المنهج المتبع للحصول على هذه المعلومات.

المطلب الأول :المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المراد التوصيل إليها، وتأكيد أو نفي لفرضيات المطروحة ، لابد لنا من انتهاج منهج علمي يتبعه الباحث ، من أجل الوصول إلى ذلك فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على منهج المسح الشامل الذي يسلط الضوء على ظاهرة واحدة أو وحد معينة، وتشمل كافة أفرادها ، حيث تم في هذا البحث التركيز على مؤسسة واحدة بهدف معرفة دور القيادة الإدارية في الإبداع

¹ - معلومات مستخلصة من خلال المقابلة أجريت مع مسير مؤسسة وبعض العمال وذلك بطرح بعض الأسئلة التي ساعدتنا على ذلك انظر الملحق 5.

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لكون هذه المؤسسة نموذج للمؤسسة المبدعة الجزائرية ، وتم ذلك عن طريق إجراء مقابلة مع القيادة الإدارية لهذا المؤسسة وعدد من عمالها ، ولعدة مرات من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من معلومات من أجل تحليلها ودراستها دراسة تسمح بمعرفة نمط القيادة، وكيفية وصولها لاحتلال المرتبة الرابعة في المسابقة الوطنية للإبداع وابتكار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ونوع الإبداع في المؤسسة ، ومن أجل دراسة الفرضيات وإثبات صحتها من عدمها تم الاعتماد على الاستبيان، والذي يضم مجموعة من الأسئلة قسمين إلى ثلاث أقسام:

- من السند 1-4 : تمثل البنود التي تعبر عن المعلومات الشخصية للعمال (الجنس ،المستوى الدراسي،السن الخبرة).
- من البند 5-10 : تمثل البنود التي تعبر عن القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور في الإبداع أم لا.
- من البند 11-15 : تمثل البنود التي تعبر على نمط القيادة في هذه المؤسسة، وهل هي مشجعة للإبداع أم لا.
- من البند 16-40 : تمثل أو تعبر عن الأساليب التي تتبعها القيادة الإدارية في تشجيع العمال على الإبداع.(أنظر الملحق رقم 3).

وقد تم توزيع هذا الاستبيان واجراء المقابلة من 28 ماي الي 2 جوان 2011.

أما عن تحليل نتائج الاستبيان واستخراجها فقد اعتمدنا على:

- استخدام برنامج SPSS (نظام تحليل الحزم الإحصائية الاجتماعية) : ولكن لصغر حجم العينات تم استخراج التكرارات وانسب المئوية فقد.
- ومن أجل تمثيل البيانات في الدوائى النسبة والمدرجات التكرارية فقد إعتدنا على برنامج EXEL .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان الموجه لعمال المؤسسة الخاص بالقيادة ودورها في الإبداع :

تم توزيع الاستبيان على العمال في المؤسسة MEDITOOL ويمثل عددهم بعشرة عمال.

أولا:خصائص عينة الدراسة:

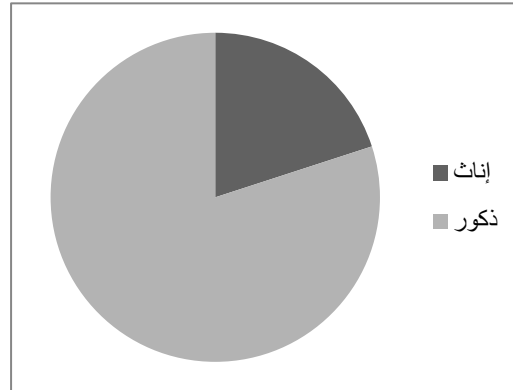
1-الجنس:

جدول(3-1) : يمثل نسبة وتكرار الجنس عمال المؤسسة:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الإناث	2	20%
الذكور	8	80%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(3-2): يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة:



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة الإناث هي 20% ، أما نسبة الذكور فهي 80% ، وهذا راجع لطبيعة المنتج ، فهو إنتاج صناعي خاص بالآلات الجيوتقنية والهندسة المدنية ، فهو يعتمد علي الذكور أكثر وذلك لما فيها من تلحيم ، وتقطيع، وتركيب، وجميع أعمال الورشة ، أما دور الإناث فهو محصور في الأعمال الإدارية والمحاسبية،

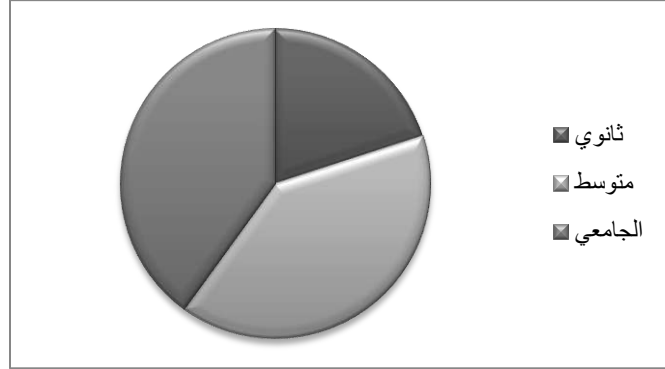
المستوى الدراسي :

الجدول رقم (3-2) : يمثل تكرار ونسبة المستوى الدراسي للعيينة:

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
الابتدائي	0	%0
المتوسط	4	%40
الثانوي	2	%20
الجامعي	4	%40
المجموع	10	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (3-3) : يمثل الدائرة النسبية لمستوى الدراسي للعيينة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة العمال ذو مستوى الابتدائي هو 0، وهذا جيد بالنسبة للمؤسسة، أما نسبة المتوسطة فهي 40 %، والثانوي 20 %، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة، فهذه النسبة تدل على العمال الذين لديهم شهادة لتكوين المهني في مختلف المجالات المتعلقة بالنشاط المؤسسة وخاصة التلحيم ، التقطيع ، والتركيب ، أما نسبة العمال ذو مستوى جامعي فهي تمثل 40%، وهذه النتيجة إيجابية

بالنسبة للمؤسسة للاستفادة من خبرتهم ، إلا أننا نلاحظ أنها موزعة أو متركزة في الجانب الإداري ، وهذا ما استدعى على المؤسسة للتفكير في هذا الجانب ، وحاول خلال عدة مناسبات باستدعاء الشباب المتخرج من الجامعة ، ورغبة المسير الكبيرة في تشغيلهم ، وخاصة في تخصص الهندسة المدنية، والتسويق.

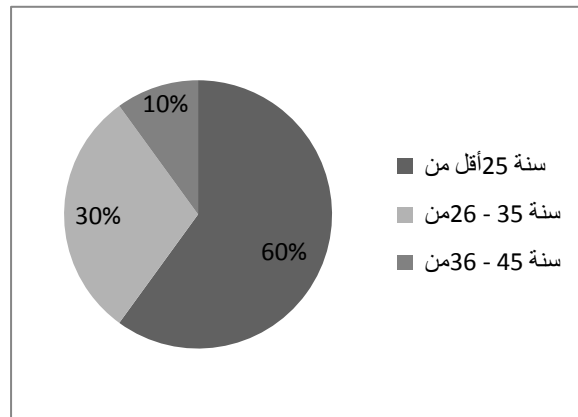
2- السن :

الجدول رقم (3-3) : يمثل النسبة المئوية والتكرار العينة :

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	6	60%
من 26-35	3	30%
من 36-45	1	10%
أكثر من 55	0	0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(3-4) : يمثل الدائرة النسبية لسن العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة .

من خلال الجدول نلاحظ بأن أكبر نسبة كانت للفئة ذات العمر الأقل من 25 سنة بنسبة 60%، وهذه نتيجة ايجابية للمؤسسة، حيث تمثل عند المؤسسة نسبة الشباب القادر على العمل وذو طاقة عالية تمكنه من العمل، وتقديم الأفضل ، لأنه يحاول أن يثبت حاله ، كما تمثل نسبة العمال الذين يتراوح سنهم بين 26-35 سنة بنسبة 30% ، وهذا كذلك مشجع و ايجابي بالنسبة للمؤسسة، لأن هذه المرحلة تعتبر مرحلة أو سن الذي يمكن الإبداع ، والعمل فيه بكل ايجابية وبشكل كبير ، أما الفئة التي بين 36-45 سنة فهي تمثل 10% فقط ، ولكن يمكن الاستفادة من خبرته ومعرفته للعمل .

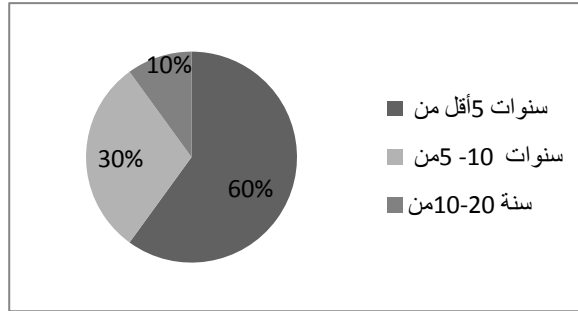
4 . الخبرة :

الجدول رقم (3-4) : يمثل تكرار النسبة المئوية لسنوات الخبرة بالنسبة للعينة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	60%
من 5-10 سنوات	3	30%
من 10-20 سنة	1	10%
المجموع	10	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (3-5) : يمثل الدائرة النسبية للمستوى الدراسي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال نتائج الاستبيان أن نسبة 60% من العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة ، وهذا ناتج عن سن أفراد العينة والذي لاحظناه سابقا ، حيث يؤثر سلبا على المؤسسة ، ولكن رغم ذلك إلا أنه يمكن أن تكون نتيجة إيجابية في حالة ما إذا عرف مسير المؤسسة كيف يستغلها، ويكونها ، ويدربها بالشكل الصحيح ، و تبقى 30% من العينة لديهم ما بين 5 - 10 سنوات خبرة ، هذا ما يمكن المؤسسة ومسيرها من الاستفادة من الخبرة ، وتوظيفها بالشكل الصحيح في حين نجد أن 10% في المؤسسة من لديه أكثر من 20 سنة خبرة ، وهذا ما يمكن الاعتماد عليه في تكوين ونقل الخبرة لباقي العمال.

ثانيا : تحليل نتائج الفرضية الأولى (للقيادة الإدارية دور في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة) :

الجدول رقم (3-5) : يمثل تكرار والنسبة المؤوية لاقتراحات الفرضية الأولى:

		اتفاق تماما	اتفاق لحد ما	لا اتفاق	لا اتفاق تماما	المجموع
1	يتقبل المدير أفكاره مهما كانت	7	1	1	0	10
		%70	%10	%10	%0	%100
2	يشاركني مديري في طرح أفكاره	6	3	1	0	10
		%0	%30	%10	%0	%100
3	لي الحرية في اختيار المنصب الذي يساعدني	3	0	5	2	10
		%30	%0	%50	%20	%100
4	يشجعني مديري عند طرح أفكاره الإبداعية	7	3	0	0	10
		%70	%30	%0	%0	%100
5	أشعر بأن مديري مبادر لعملية التغيير	9	1	0	0	10
		%90	%10	%0	%0	%100
6	هناك توضيح كامل للأهداف عملية التغيير التي تقام في المؤسسة	0	6	4	0	10
		%0	%60	%40	%60	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نحاول من خلال البنود السابقة معرفة إذا كان للقيادة الإدارية دور في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أم لا، حيث بينت النتائج بأن نسبة 80% من النتائج كانت توافق على أن القيادة الإدارية بالمؤسسة تقوم بتشجيع ومشاركة وتقبل أفكار العاملين، والباقي وهي نسبة ضئيلة من لم توافق على

ذلك، هذا مايدل على أنها قيادة تهتم بأفكار عامليها ولا تقوم بتهميشها وهذا ما يفتح باب الحوار والنقاش مما يشجع العمال على طرح أكبر عدد من الافكار التي من شأنها أن تخدم المؤسسة، كما أنها لا تقوم باعطاء مطلق الحرية في اختيار مناصب الشغل، وهذا راجع لا امكانيات المؤسسة وحياجاتها، أو لمهارات ومستويات العمال ومؤهلته التي تمكنه من اشغال هذا المنصب ، في حين نجد بأن أعلى نسبة كانت ترى بأن القيادة الادارية مبادرة لعملية التغيير وتعمل على ارساخه لدى العاملين ، بما يخدم المؤسسة والضرورة الحتمية لعملية التغيير في أي مؤسسة تريد وتبحث عن الريادة والإبداع ، وهذا في شتى المجالات ، ويؤكد على أن القيادة تقابل التغيير وتسعى لأجله .كما لها السلطة الكاملة في التحديد الأهداف ، ووضعها والتي تسعى لها من خلال عملية التغيير ، لكن عملية التوضيح الكامل هي التي تفسر النتائج السابقة حيث أن أي قيادة ناجحة لها بعض الأهداف التي تكون سرية أوليس من المهم والضرورية توضيحها للعمال ، وفي نفس الوقت هي تؤكد بأنه هناك عملية تغيير على مستوى المؤسسة .وهذا ما تفسره نتائج الجدول اذ كانت نسبة 60%توافق على ذلك.

من خلال النتائج السابقة نستنتج بأن القيادة الإدارية لها دور في الإبداع بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وهذا تأكيداً على صحة الفرضية الأولى لأن من أهم الأدوار التي تقوم بها الإدارة من أجل تشجيع الإبداع هي :

- تقبل أفكار العمال ومشاركته لهم؛
- ترك الحرية للعمال في اختيار منصبتهم ، ولكن في حدود ما تحتاجه المؤسسة ومؤهلته العامل ؛
- المبادرة لعملية التغيير، وتوضح الأهداف التي تسعى لها المؤسسة ، مما يسهل عملية العمل بالنسبة للعمال.

ثالثاً: تحليل نتائج الفرضية الثانية(يؤثر النمط القيادي على عملية الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة):

الجدول (3-6) : رقم يمثل تكرارات والنسب المئوية للاقتراحات الفرضيات الثانية:

المجموع	لا اتفق	لا	اتفق لحد	اتفق	اتفق		
---------	---------	----	-------------	------	------	--	--

	تماما	ما	اتفق	تماما		
1	العلاقات بين القائد والعمال تحكمها القوانين فقط	التكرار	1	1	1	2
	النسبة	%10	%10	%10	%20	%100
2	يتمسك مديري برأيه مهما كانت النتائج	التكرار	0	0	3	10
	النسبة	%0	%0	%3	%4	%100
3	يسمح لي مديري بالمشاركة في إنجاز الأعمال الخاصة به	التكرار	2	4	1	2
	النسبة	%20	%40	%10	%10	%20
4	يفسح مجال للتشاور والحوار	التكرار	9	1	0	0
	النسبة	%90	%10	%0	%0	%100
5	يقوم المدير بالتهديد عند إصدار الأوامر من أجل تحقيق الأهداف	التكرار	2	0	3	0
	النسبة	%20	%0	%30	%50	%100
6	يشجع القائد في مؤسستكم على الإبداع	التكرار	10	0	0	0
	النسبة	%100	%0	%0	%0	%100

مصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال البنود الموضحة في الجدول نحاول أن نعرف ماذا كان النمط القيادي يؤثر على عملية الإبداع أو لا حيث نجد بأن أعلى نسبة 70% لا تتفق بأن العلاقة بين القيادة الإدارية والعمال بالمؤسسة تحكمها قوانين وتشريعات جامدة من شأنها أن تعيق الإبداع بالمؤسسة في حين نجد بأن

القيادة الادارية تقبل النقد وطرح الافكار بحرية وهذا ما يتوافق مع نتائج الفرضية الاولى ووجود تقارب في تفويض الاعمال للعمال وذلك حسب ثقة القيادة فى العاملين أو للمنصب الذى يشغله أي قائد مشارك لأعماله كما بينت اعلى نسبة وهى 90% تتفق ما يعبر بأن القائد المؤسسة لديه روح الحوار والتشاور، مما يمكنه من جمع أكبر قدر من الأفكار، وهذا ما يؤكد نتائج البند الأول الثاني والرابع من الجدول الفرضية الأولي.

فيما لا يقوم المسير بتهديد عند اصدار الاوامر من اجل تحقيق اهدافه هذا يعني بأن المدير له ثقة في عماله في إنجاز الأعمال ،وهذا من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول و راجع لبعض التحفظ عند المدير .

ما يؤكد إجابات البنود السابقة هو ما عبرت عليه نسبة البند الأخير 100% يوفقون تماما بأن قائدهم يشجعهم على الإبداع .

من خلال ما سبق نستنتج بأن نمط القيادة الإدارية هو نمط ديمقراطية وذلك لأنه:

- ✓ لا تحكمها قوانين جامدة بينه وبين عماله؛
- ✓ لا يتمسك بأرائه ويفرضها عليهم فرضاً؛
- ✓ هناك مجال للتداول والتشاور وطرح الأفكار.

وهي القيادة التي تشجع الإبداع وتنمية لدى العمال وهذا ما أكدته البند السادس وما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: تحليل استبيان الموجه للعمال الخاصة بأساليب وطرق تنمية الإبداع في المؤسسة :

لا حظنا في الجانب النظري بأنه هناك عدة طرق وأساليب تعتمد عليها القيادة المبدعة من أجل تشجيع الإبداع لدى العاملين وتنميته، سوف نحاول تسليط الضوء هذا الجزء لمعرفة أهم الأساليب والطرق التي تعتمد عليها مؤسسة MEDITOOL.

أولا : وضوح الأهداف:

الجدول رقم(3-7) : يمثل تكرار والنسب المئوية لوضوح الأهداف العاملين:

		اتفق تماما	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا تماما	المجموع
1	هناك خطط إستراتيجية تسعى المؤسسة لتحقيقها	5	4	1	0	0	10
	النسبة	%50	%40	%10	%0	%0	%100
2	توجد أهداف واضحة مسطرة من طرف المؤسسة	6	3	1	0	0	10
	النسبة	%60	%30	%10	%0	%0	%100
3	لديا الرؤيا مشتركة لواقع المؤسسة ومستقبلها	1	5	4	0	0	10
	النسبة	%10	%50	%40	%0	%0	%100
4	عندى صورة احملها في ذهني عن المؤسسة	7	0	3	0	0	10
	النسبة	%70	%0	%30	%0	%0	%100

المصدر :من إعداد الطالبة باعتماد على النتائج الاستبيان.

بينت النتائج أن نسبة 90% توافق على وجود خطط إستراتيجية تسعى المؤسسة لتحقيقها ؛ في حين النسبة الباقية ضئيلة تكون جديدة في المؤسسة لا تعرف كل أهدافها ، أو أن المهمة الخاصة لها لاستدعي ذلك، في حين نجد بأن القيادة الإدارية في المؤسسة MEDITOOL لها خطط إستراتيجية تسعى لتحقيقها والعمال لديهم علم بذلك، كما سطرت أهداف واضحة تسعى من أجل تحقيقها

وتوضيحها للعمل ، مما يسهل العملية الإنتاجية ، والمسار الحسن في العمل و رؤية مشتركة لواقع المؤسسة ومستقبلها. هذا ما عبرت عليه نتائج .

من خلال ما سبق نستنتج بأن القيادة الإدارية لها خطط إستراتيجية تسعى لتحقيقها وأهدافها مسطرة وواضحة لدى العمال ، مما يكون فكرة أو صورة عن واقع المؤسسة ومستقبلها لتسهيل عملية الإنتاج وتشجيع أكثر على الإبداع والابتكار.

ثانيا: التمكين:

الجدول رقم(3-8) : يمثل تكرار ونسب المئوية لتمكين العمال داخل المؤسسة:

		اتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق تماما	المجموع
1	عندي مطلق الحرية في المؤسسة	4	2	4	0	10
	النسبة	%40	%20	%40	%0	%100
2	يثق المدير بقدراتي عند القيام بأعمال	8	1	1	0	10
	النسبة	%80	%10	%10	%0	%100
3	يهيأنا المدير لتنفيذ مهام أعلى من مهامنا	6	4	0	0	10
	النسبة	%60	%40	%0	%0	%100
4	عندي السلطة الكافية في حل المشاكل	1	6	2	1	10
	النسبة	%10	%60	%20	%10	%100

المصدر :من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان.

يعتبر التمكين من أهم أساليب التي تشجع الإبداع في المؤسسة ، و ذلك راجع لأهميته حيث نجد بأن نسبة 60% توافق بأن لها مطلق الحرية في المؤسسة، والباقي العكس، وذلك راجع لثقة القيادة الإدارية بالعمال ولموقعهم ووظيفتهم في المؤسسة. كما أن القيادة هي التي توزع المهام .

في حين نجد أن 100% أكانت الإجابة على أتفق بأن المدير يخول أو يهيئهم لتنفيذ مهام أعلى منهم ؛ هذا ما يدل على أنه هناك ثقة كبيرة بقدرات العمال داخل المؤسسة ، و العلاقة الجيدة معهم ؛ في حين نجد بأن مانسبته 30 % ليست لهم السلطة الكافية في حل المشاكل هذا راجع إلى أنه هناك تخوف من سن هذا العامل أو لمركزه الحساس في المؤسسة.

من خلال نتائج السابقة يتضح لنا بأن قيادة المؤسسة لها قدرة كبيرة على تمكين العمال لكن يبقى بنسب متفاوتة ترجع لوظيفة العامل ، سنه ، قدراته على تحصل المسؤولية.....الخ.

ثالثا :الاتصال الفعال داخل المؤسسة:

الجدول رقم (3-9) : يمثل تكرار والنسب المئوية للاتصال الفعال داخل المؤسسة:

		اتفق تماما	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	المجموع
1	هناك قنوات اتصال مع الإدارة يشكل دائم ومستمر	التكرار	10	0	0	0	10
		النسبة	%100	%0	%0	%0	%100
2	يستمع لي المدير بإجابة ووضوح	التكرار	9	1	0	0	10
		النسبة	%90	%10	%0	%0	%100
3	هناك سهولة في الاتصال بالمدير في أي وقت	التكرار	10	0	0	0	10
		النسبة	%100	%0	%0	%0	%100
4	هناك تقاسم للمعلومات بين جميع العمال	التكرار	4	2	3	1	10
		النسبة	%40	%20	%30	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نستنتج بأن نتائج البنود الثلاث الأولى المتعلقة بقنوات الاتصال و تواجدها بالشكل الدائم والمستمر ، استماع المدير للعمال بإيجابية ووضوح وسهولة الاتصال بالقياد الإدارية في أي وقت كانت النسب ما بين 100 % و 90 % تفق تماما على صحتها؛ هذا ما يدل ويؤكد على خاصية القيادة الإدارية المبدعة في مؤسسة MEDITOOL التي أشرنا إليها في خصائص القيادة الإدارية المبدعة ، وهذا شيء إيجابي للمؤسسة ويسهل أكثر العملية ، وضوح الأهداف ، وبشكل صحيح ، هذا ما يشجع أكثر على الإبداع ، و تقاسم للمعلومات بينهم أو من الممكن بين عامل وعامل آخر.

رابعاً :الحوافز والمكافآت:

الجدول رقم (3-10) : يمثل تكرارات والنسب المئوية لتطبيق أسلوب الحوافز والمكافآت في المؤسسة:

	اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المجموع	
1	5	3	2	0	0	10	تقدم المؤسسة حوافز مادية لتشجيع الأفكار الجديدة
	%50	%30	%20	%0	%0	%100	النسبة
2	7	3	0	0	0	10	تقدم المؤسسة حوافز معنوية لتشجيع الأفكار الجديدة
	%70	%30	%0	%0	%0	%100	النسبة
3	5	2	2	1	0	10	هناك مكافآت وحوافز مغرية للمبدعين
	%50	%20	%20	%10	%0	%100	النسبة
4	8	2	0	0	0	10	تزيد الحوافز في طاقت على الإبداع أكثر
	%80	%20	%0	%0	%0	%100	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال معطيات الجدول السابق نستنتج بأن المؤسسة تقدم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الأفكار الجديدة ، وهذا ما بينته نتائج الجدول حيث نجد 80% تتفق على وجود ذلك.

خامساً:التدريب داخل مؤسسة MEDITOOL :

الجدول رقم (3-11) : يمثل تكرار والنسب المئوية للتدريب بالمؤسسة:

		اتفق تماما	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	المجموع
1	هناك تدريب عند دخولي للمؤسسة	4	4	1	0	10
	لمعرفة مهام وظائفي	%40	%40	%10	%0	%100
2	هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها	0	0	5	5	10
		%0	%0	%50	%50	%100
3	تقوم المؤسسة بندوات وملتقيات دوري وبشكل دائم داخل المؤسسة وخارجها	4	0	1	5	10
		%40	%0	%10	%50	%100
4	يتم التدريب بشكل عشوائي لا يساعدني في تنمية الإبداعية	3	0	0	7	10
		%30	%0	%0	%70	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

بينت النتائج أن نسبة 80% تتفق تماما على وجود تدريب عند دخوله للمؤسسة، لمعرفة مهامهم ، ووظائفهم ، وذلك لتخصص هذه المؤسسة في الآلات الجيوتقنية والهندسة المدنية ، ولم تكن هذه المهام ممارسة من قبل من طرف العمال، وهذا ما يؤكد نسبة الخبرة المعبر عنها في ما سبق.

فيما بينت بعض النتائج أنه لا يوجد هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها وإن وجد في قليلة جدا.

اما بالنسبة لندوات ، وملتقيات دورية، وبشكل دائم هي 40% أتفق ، وتعود هذه النتيجة بالنسبة للعمال الذين يرافقون المدير في بعض الندوات ، والملتقيات ، والمعارض في حين كانت نسبة 50% لا ينفقون على ذلك .

سادسا : توفير الموارد و الدعم:

الجدول رقم(3-12) : يمثل تكرار ونسب توفير الدعم والموارد لدى المؤسسة :

الرقم	اتفق	اتفق	اتفق	لا	لا اتفق	المجموع
-------	------	------	------	----	---------	---------

		تماما	لحد ما	اتفق	تماما		
1	توفير المؤسسة الموارد والإمكانيات المطلوبة للقيام.	7	3	0	0	0	10
		70%	30%	0%	0%	0%	100%
2	توفير المؤسسة المال والوقت اللازم لاختيار الأفكار الجديدة.	6	4	0	0	0	10
		60%	40%	0%	0%	0%	100%
3	توجد الموارد الكافية لتنفيذ الأفكار الجديدة.	5	1	3	0	1	10
		50%	10%	30%	0%	10%	100%
4	هناك جهد مبذول من طرف المدير بتوفير الموارد اللازمة.	10	0	0	0	0	10
		100%	0%	0%	0%	0%	0%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

كانت مجمل النتائج هذا الأسلوب متقاربة حيث عبرت نتائج على أن المؤسسة وفرت الإمكانيات اللازمة من أجل إنجاز عمل العمال ، وهي تتوافق مع نتائج البند الثاني الذي ينص على توفير المؤسسة للعمال والوقت اللازم من أجل اختبار الأفكار الجديدة ، حيث كانت النسب 100 % اتفق توفير المؤسسة المال والوقت اللازم لاختيار الأفكار الجديدة. وهذا ما يشجع أكثر على طرح أكبر عدد من الأفكار الجديدة من أجل الاستفادة أكثر.

في حين هناك جهد مبذول من طرف القيادة الإدارية في المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة ، مما يشجع العمال أكثر على الإبداع .

خاتمة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل تجسيد الجانب النظري على أرض الواقع تحديداً في مؤسسة midetool كونها نموذج للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبدعة، محاولين بذلك معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية و تشجيع الإبداع لدى العاملين، و أهم هذه الأساليب المتمثلة في التدريب و أنواعه، الاتصال و فعالياته ، الموارد و توفرها، الأهداف و وضوحها، الحوافز و تشجيعها، التمكين و إتاحتها، و أهم مجالات الإبداع بالمؤسسة و هو الإبداع التكنولوجي، و محاولتها تحسين التسويقي و الإداري الذي لازالت تعاني منه وبشكل كبير، رغم ما اتخذته من حلول و إجراءات حال دون ذلك .

كما تعتبر قيادة المؤسسة من القيادات الإدارية المبدعة، و ذلك لما تمتلكه من خصائص و مواصفات تأهلها لذلك، كالروح المبادرة ، التعاون ، الثقة بالنفس ، المبادرة روح التحدي، حب العلم و الاطلاع، المثابرة الخ، مما سهل عليها عملية الاتصال بالمرؤوسين، ما فتح مجال الحوار و طرح الأفكار دون تقيد أو إلزام من أجل رفع مستوى الإبداع لديها و زيادته.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، و أصبح مفهومها يترافق مع كل صور النجاح الذي تحققه المؤسسة، و يتسم بها الأشخاص الذين يستطيعون التأثير في مرؤوسيهـم و يقبلون قيادتهم طوعية و دون إلزام قانوني من أجل تحقيق أهدافهم، و بلوغ نتائج متميزة، فقد تجاوز مفهوم القيادة المفهوم التقليدي لعمل المدير و قدراته و نتائج أعماله، لأنها تركز على مجموعة من المقومات الشخصية و الموضوعية، التي تجعل الشخص يتصف بالمقدرة على القيادة و الذي يطبع التنظيم و وافراده بطباعه و يترك بصمته على الجميع، أي يلدون بها و لا يصنعون؛ هذا ما جاءت به نظرية السمات ونظرا لاختلافها في تفسير مقبول لفاعلية القيادة جاءت النظرية السلوكية التي تهتم بالسلوك القيادي، و مختلف أساليبه؛ في حين تعتمد القيادة الفعالة على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد و السلوكه، و عوامل الموفق لدى يعيشه هذا ما جاءت به النظرية الموقفية؛ بإضافة إلى عدة نظريات و المداخل التي فسرت القيادة الإدارية ، و بتفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج و اهتمامه بالمرؤوسة جاء نظرية الشبكة الإدارية لتوضح ذلك.

تعددت مفاهيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك حسب معايير تصنيفها سواء كانت نوعية أو كمية، إلا أنها تعرف في مجملها على حسب عدد العمال ، رقم الأعمال و هامش الربح ، و زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة وذلك لدورها الهام والبارز في مختلف جوانب الحياة ، اجتماعيا تخفيف البطالة ، اقتصاديا زيادة الدخل ، سياسيا زيادة التعامل مع الاطراف الخارجية ، الا انها تواجه مشاكل عديدة و مختلفة و خاصة الجانب الاداري ،و تعدد إجراءاتها، لذا وجب عليها التفكير في حلول من شأنها أن تزيد في فاعليتها و من بينها الإبداع .

عرف الإبداع على أنه عملية التجديد، و التطوير، و التحسين في المنتج، أو أسلوب الإنتاج و باختلاف أشكاله في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة التكنولوجي الذي بدوره يؤثر على الإبداع التسويقي ،و الإداري هذا الأخير الذي يعتبر المحرك الاساسي للإبداع و ذلك لأهميته، إلا أنه هناك عوامل عديدة من شأنها أن تؤثر في الإبداع سلبا وإيجابا، كل هذا يحتاج إلى قيادة إدارية فعالة من شأنها أن تنميه وتشجعه لدا عاملها وبشتى الطرق و الأساليب، كالتمكن، و الاتصال الفعال و وجود نظام حوافز فعال، و تدريب مناسب و مختلف لما يتناسب مع العمال و امكانياتهم و قدراتهم لأن القيادة المبدعة هي القيادة القادرة على تجاوز الأساليب المألوفة للقيادة .

و من أجل معرفة دور القيادة الإدارية في الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تم إختيار مؤسسة MIDETOOD كنموذج للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبدعة، محاولين بذلك إسقاط الموضوع عليها و التحقق من الفرضيات التالية :

(1) للقيادة الإدارية دور في تشجيع عملية الإبداع، كانت النتائج إيجابية إذ أعتبرت القيادة الإدارية هي العامل الأساسي بالمؤسسة.

(2) يؤثر النمط القيادي على عملية الإبداع، حيث بينت النتائج بأن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي، و هو الأكثر ملائمة لعملية الإبداع ،و ذلك لما يمتاز به هذا النمط من خصائص تساعد على ذلك.

(3) القيادة المبدعة جز الزاوية في عملية الإبداع و هي تعمل على تشجيعه و تنميته، حيث بينت النتائج صحة ذلك إذ تعتبر قيادة مؤسسة MIDETOOD من القيادات الإدارية المبدعة، و ذلك لما تمتاز به من صفات أهلتها لذلك و استطاعت من خلال ذلك تشخيصه و تنميته لدى عمالها .

(4) هناك عدة طرق و أساليب تعتمد عليها القيادة المبدعة من أجل تنمية الإبداع و بالفعل هذا ما تم الحصول عليه من خلال النتائج الاستبائية؛ إن تشجيع القيادة المبدعة الإبداع و تنميته لدى عاملها من خلال طرق و أساليب أهمها (الاتصال الفعال ، التمكين ، التدريب الخ).

و على ضوء ما تقدم به تم إثبات الفرضيات المطروحة منه فإن للقيادة الإدارية دور كبير و هام في عملية تنمية و تشجيع الإبداع لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و عليه.

التوصيات والاقتراحات :

من خلال الدراسة السابقة هناك بعض الملاحظات على المؤسسة ومن اجل تدارك بعض السلبيات ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تخدم المؤسسة نذكر منها:

- ✓ بناء هيكل تنظيمي محكم من أجل معرفة كل فرد ما عليه وماله ؛
- ✓ اختيار فريق عمل (إداري) متمكن وذو مستوى أي متخصص من اجل السير الحسن للعمل ؛
- ✓ تكوين فريق عمل (الورشة) ماهر ولديه القدرة العالية علي العمل وذلك لما يتطلبه هذا النوع من العمل؛

- ✓ الاهتمام بالجانب التسويقي أو بأحرى مختلف أنواعه لأنها تعتمد على أسلوب واحد وهو البيع الشخصي مما يؤثر سلبا على المؤسسة؛
- ✓ المشاركة في المعارض الوطنية بالإضافة إلى المعارض الدولية وذلك من اجل تعريف الزبون المحلي بهذه الصناعة ؛
- ✓ تسجيل براءة الاختراع من أجل حماية منتجاتها ؛
- ✓ وضع تسعير موحد ومناسب لسلعها ؛
- ✓ الاهتمام بأسلوب توفير الموارد وخاصة المادية من اجل إنجاح الإبداع أكثر ؛
- ✓ تفويض بعض الأعمال للعمال مما يساعد ها أكثر.

آفاق الدراسة :

نظرا لبعض الجوانب التي لم نتطرق لها من خلال بحثنا هذا ارتأينا أن نقدم بعض المواضيع التي من الممكن أن تكون بحوث قادمة نذكر منها:

- 1- دور القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المرأة).
 - 2- دور القيادة الإدارية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وبصفة عامة يمكن ان تكون الدراسة حول القيادة الإدارية وأي وظيفة في بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التخطيط، التنظيم، التوجيه.....

أو أي أسلوب من أساليب تشجيع وتنمية الإبداع كالتدريب، التمكين، الإتصال الفعال.....

المراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

- (1) إبراهيم عبد الهادي و محمد ألمليحي، الإدارة مفاهيمها أنواعها وعملياتها، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، سنة الطبعة 2005.
- (2) إبراهيم يحي عبد الحميد ،الطحلاوي محمد رجاني، الذكاء الوجداني وتنمية الموارد البشرية ، مصر: مطابع أسيوط، سنة النشر 1998 .
- (3) أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض: النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، سنة النشر 2005.
- (4) احمد فتحي أبو كريم، الشفافية و القيادة في الإدارة، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة النشر 2009.
- (5) توفيق عبد الرحمن يوسف ، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، عمان: دار الصفاء، سنة النشر 2000.
- (6) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقه ، القاهرة: سنة النشر 2003.
- (7) جلال إبراهيم العبد ،إدارة الأعمال ، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة ، سنة النشر 2003.
- (8) جيمس هيجتر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك القاهرة: الطبعة الثانية 2004
- (9) حسين حريم ،السلوك التنظيمي ، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة النشر 2004.
- (10) خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية ،الأردن: دار وائل للنشر، سنة النشر 2005.
- (11) رابح خواتي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، مصر: ايتراك، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2008.
- (12) زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية ، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، سنة النشر 2006.
- (13) سعاد نائف البرنو طي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة، الأردن: دار وائل لنشر الطبعة الثانية سنة النشر 2008.
- (14) سعد يس عامر ، الإدارة ، وأفاق المستقبل ، مصر: مركز وايد سيقيس للاستشارات والتطوير الإداري، سنة النشر 1998.

- 15) سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،سنة النشر 1994.
- 16) سعيد محمد المصيري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط التنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، سنة النشر 2002.
- 17) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الأردن: دار وائل للنشر ، طبعة الأولى ، سنة النشر 2004.
- 18) سيد هوارى ،القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الي ق21 ،القاهرة: دار الجيل، الطبعة الثانية، سنة النشر 1999.
- 19) شارلز وجريث جونز، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي ، احمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع .
- 20) الشامي، وآخرون ،الإدارة المبادئ الأساسية،الأردن: المركز القومي للنشر، طبعة الأولى، سنة النشر 2001.
- 21) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، سنة النشر 2008 .
- 22) عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت: الدار الجامعية، سنة النشر 1995.
- 23) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2004.
- 24) على السلمى، المفاهيم العصرية لإدارة المشروعات الصغيرة ، القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة، سنة النشر 1999.
- 25) فتحي سيد عبده، أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعية ، سنة النشر 2004.
- 26) فريد نجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مصر: مؤسسة شباب الجامعية، سنة النشر 2000.
- 27) كارول جومان، ترجمة باهر عبد الهادي، الإبداع فى العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي ،دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الاولى، سنة النشر 1421.
- 28) كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، بيروت: دار المنهل اللبناني ، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2006
- 29) كاميل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ،لبنان: دار المنهل اللبناني ،الطبعة الأولى، سنة النشر 2006.

- 30) مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة النشر 2005.
- 31) مأمون نديم عكروش، سمير نديم عكروش، تطور المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، سنة النشر 2004.
- 32) محمد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سنة النشر 1994.
- 33) محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، سنة النشر 1992.
- 34) محمد سويلم، الإدارة، مصر دار الهانئ الطبعة الأولى سنة النشر 1994.
- 35) محمد عبد الرحمان المناهج التدريبية المتكاملة منهج الإدارة العليا التفكير الإبداعي قرارات الإدارة العليا مركز الخبرات المهنية بميك الطبعة الثانية سنة النشر 2004.
- 36) محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار البداية، سنة النشر 2009.
- 37) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، القاهرة: الدار الجامعية، سنة النشر 1998.
- 38) محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر وتوزيع، سنة النشر.
- 39) محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، سنة النشر 1997.
- 40) محمد ناصر مهنّا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة لنشر، سنة النشر 2005.
- 41) محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مصر: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، سنة النشر 2003.
- 42) معن محمد عيا صره، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والإيصال الإداري، عمان الأردن: دار النشر الحامد، سنة النشر 2008.
- 43) نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، سنة النشر 2003.
- 44) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، سنة النشر 2007.
- 45) نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة النشر 2003.

46) نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الطبعة الثالثة ،سنة النشر 2007.

الرسائل الجامعية:

- 1) حميدة مالكية، محاولة أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسير مؤسسات الصغيرة ومتوسطة فرع العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2009.
- 2) حورية بالطرش، واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مذكرة الماجستير تخصص علوم اقتصادية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2008.
- 3) سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة، سنة 2008.
- 4) سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرووسين، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة ، منشورة ، سنة 2007 2008.
- 5) محسن عواطف، إشكالية التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص علوم تسيير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2008.
- 6) محمد سليمانى ،الابتكار التسويقي وأثره علي تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير فى علوم تسيير تخصص تسويق، الجزائر .
- 7) محمد عجلة ،الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة للصفات ومحفزات ومعوقات الإبداع في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير، غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، سنة ،2005 ص ص 88-89.لمسيلة ،سنة 2007.

الملتقيات و المؤتمرات:

- (1) احمد سيد مصطفى، نحوى قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر القومي العربي الثاني في الإدارة بعنوان: التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، القاهرة، الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة، 2006.
- (2) بديسي فهمه وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.
- (3) برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الوطني حول: متطلبات تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 افريل 2006.
- (4) بربيش السعيد، بلغرة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين المعوقات المعمول ومتطلبات المأمول، مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف افريل 2006.
- (5) بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي علي أداء المنظمة في الجزائر، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.
- (6) بومصباح نبيل، فتان طيب، اثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمة الحديثة، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(7) رابح درواش، مقاومة التغيير في المنظمات الأسباب و العوامل، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(8) رقايق فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال واقع الجزائر، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(9) سامي عبد الله الباحسين، مداخلة بعنوان: القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، القاهرة الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة النشر 2006.

(10) طلال نصير، نجم العزاوي، اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(11) عبد المجيد تيملاوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري حالة الجزائر، مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف افريل 2006

(12) عقيل أبوبكر غلبون طالب، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، مداخلة في المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والأفاق، في فترة ما بين 23-24/11/2010 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

(13) فلاح محمد، عامر بشير، اثر إدارة المعرفة علي الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(14) معزوز نشيدة بن عبد العزيز فاطمة التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في

المنظمات الصحية الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة

وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(15) منير اوسرير، زهيه كواش ، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين

داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة

دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(16) ناصر مراد، زياد موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع

وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة

سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

المجلات و الجرائد:

بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق

للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، سنة 2008، ص 151.

قسمة صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرووسين، مجلة

القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد رقم 10، العدد الأول

،سنة النشر، 2008 ص133.

يحي سليم ملحم وآخرون، القيادة و الإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الاتصال اليمينية، مجلة

جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، مجلد23، عدد1 ، ص 12 .

مواقع الأنترنت:

(1) احمد الكردي ،المبادئ العامة للقيادة الإدارية، موسوعة الإسلام والتنمية، نشر في 1نوفمبر

2010 ، شوهذ يوم 3 سبتمبر 2011 علي الساعة 00.30، موجود علي الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74123/posts/15859>

4

(2) بختي إبراهيم، أثار الانترنت على إستراتيجية المؤسسات التسويقية شوهذ يوم 2 ماي 2011
/ <http://www.bbekhti.luedid.net> ص 8 .

(3) سالم سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، نشر في العدد 23 من مجلة البحوث الأمنية ، ذو الحجة 1423، شوهذ يوم 3 مارس 2001 على ساعة 13:00 ، موجود على الرابط :¹ <http://www.hcrdiscussion.com> - عبد المنعم جابر البلوى، مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام، شوهذ يوم، 3 مارس 2011 على الساعة 12.30، موجود على الرابط: <http://www.watein.com/etuce/educ/10696.html>.

(4) سلطان بخاري، مقدمة عمل بعنوان: سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند رسول الله الصلاة والسلام، مقدمة للجمعية السعودية ، ملتقى الإداري الثالث إدارة التغير و متطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، 1427، شوهذ يوم 7 ماي 2011 علي الساعة 17.30، علي الموقع <http://www.alnarefh.org/news/action=showsid=397>

(5) عبد الشافي محمد أبو الفضل، شوهذ يوم 28 فيفري 2011 على الساعة 10 صباحا، القيادة الإدارية في الإسلام، متوفر على الرابط <http://www.alnaor.com-schools.com> :

(6) عبيد العبدلي، تعريف التسويق، نقلا عن، حسن محمد خير الدين، الإعلان، القاهرة: جامعة عين شمس ،سنة النشر 1994، ص 30 شوهذ يوم 4 ماي 2011 علي الساعة 13.45، علي الرابط: <http://www.dralabdali.com>:

(7) قريشي محمد، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،شوهذ يوم 1 ماي علي الساعة 13.00، علي الرابط: <http://www.ulum.nl/d63.htm>:

(8) موساوي خالد، دور الانترنت في التسويق شوهذ يوم 05 ماي 2011 علي الساعة 10.30 موجود علي الرابط www.djella.info/vd/showthread

المراجع الأجنبية:

1) Bertrand Bellon , l innovation créatrice, paris: económico , 2002.

- 2) Jean François Dhenin , Brigitte Fournie , **50 thèmes d'installations à l'économie d'entreprise** , EDBreal paris .
- 3) Bertrand Bellon **innover ou disparaître** , parie: économique.
- 4) Lashley , **employee empowerment in services a framework for analys personnel** , review, 1999,
- 5) Pierre Dusange , Bernard Ramanantsoa , **technologie et stratégie d'entreprise**, éd international , paris ,1994.
- 6) Rosabeth Mossand Kanter, **power failure in management circuits**, Harvard ,1989.
- 7) Sophie Boutiller et Dimitri Uzindis , **l'entrepreneur une analyse socio économique**, paris : édition economica , 1995

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار

اللائحة الوطنية للإبتكار

تحت شعار: الإبتكار مفتاح التنافسية

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 323.08 المؤرخ في 14 شوال عام 1429 هـ الموافق لـ 14 أكتوبر 2008 المتضمن إحداث الجائزة الوطنية للإبتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدد لشروط وكيفيات منحها وتبعا لمداوات لجنة الجائزة،

يتشرف معالي وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار

السيد: محمد بن مرادي

بتقديم هذه الشهادة التشجيعية

للسيد: حواسي عبد الوهاب

مدير عام مؤسسة "ميدي تول" "MEDITOOL"

على مشاركته في مسابقة

الجائزة الوطنية للإبتكار

لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبعة سنة 2010.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية

الجائزة الوطنية للابتكار

طبعة 2009

رقم 32 الخواوة
28 ديسمبر 2009

شهادة تشجيعية

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14 شوال عام 1429 هـ الموافق لـ 14 أكتوبر 2008

المتضمن إحداث الجائزة الوطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدد لشروط وكميات منحها وتبعاً لمداوالات لجنة الجائزة يوم: 22 ديسمبر 2009

يتشرف معالي وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية السيد مصطفى بن بادة بتقديم

هذه الشهادة التقديرية

للسيد : **خواسي عبد الوهاب / مسير مؤسسة : MEDITOOL**

لمشاركته في مسابقة الحصول على الجائزة الوطنية للابتكار طبعة سنة 2009

وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
والصناعة التقليدية
وزير
مصطفى بن بادة



الملحق رقم (03)

قائمة المراجع :

الكتب:

- (1) إبراهيم عبد الهادي و محمد ألمليحي، الإدارة مفاهيمها أنواعها وعملياتها، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، سنة الطبعة 2005.
- (2) إبراهيم يحيى عبد الحميد، الطحلاوي محمد رجاني، الذكاء الوجداني وتنمية الموارد البشرية ، مصر: مطابع أسبوط، سنة النشر 1998 .
- (3) أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض: النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، سنة النشر 2005.
- (4) احمد فتحي أبو كريم، الشفافية و القيادة في الإدارة، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة النشر 2009.
- (5) توفيق عبد الرحمن يوسف ، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، عمان: دار الصفاء، سنة النشر 2000.
- (6) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقه ، القاهرة: سنة النشر 2003.
- (7) جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال ، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة ، سنة النشر 2003.
- (8) جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك القاهرة: الطبعة الثانية 2004
- (9) حسين حريم ،السلوك التنظيمي ، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة النشر 2004.
- (10) خالد عبد الرحيم الهييتي، إدارة الموارد البشرية ،الأردن: دار وائل للنشر، سنة النشر 2005.
- (11) رابع خواتي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، مصر: ايتراك، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2008.
- (12) زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية ، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، سنة النشر 2006.
- (13) سعاد نائف البرنو طي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة، الأردن: دار وائل لنشر الطبعة الثانية سنة النشر 2008.
- (14) سعد يس عامر ، الإدارة ، وأفاق المستقبل ، مصر: مركز وايد سيقيس للاستشارات والتطوير الإداري، سنة النشر 1998.

- (15) سعيد أوكيل، اقتصاد وتفسير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سنة النشر 1994.
- (16) سعيد محمد المصيري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط التنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، سنة النشر 2002.
- (17) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الأردن: دار وائل للنشر، طبعة الأولى، سنة النشر 2004.
- (18) سيد هوارى، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الي ق 21، القاهرة: دار الجيل، الطبعة الثانية، سنة النشر 1999.
- (19) شارلز وجريث جونز، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي، احمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول مدخل متكامل، دار المريح للنشر والتوزيع .
- (20) الشامي، وآخرون، الإدارة المبادئ الأساسية، الأردن: المركز القومي للنشر، طبعة الأولى، سنة النشر 2001.
- (21) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، سنة النشر 2008 .
- (22) عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت: الدار الجامعية، سنة النشر 1995.
- (23) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2004.
- (24) على السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المشروعات الصغيرة ، القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة، سنة النشر 1999.
- (25) فتحي سيد عبده، أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، سنة النشر 2004.
- (26) فريد نجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، سنة النشر 2000.
- (27) كارول جومان، ترجمة باهر عبد الهادي، الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الاولى، سنة النشر 1421.
- (28) كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، بيروت: دار المنهل اللبناني ، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2006
- (29) كاميل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ،لبنان: دار المنهل اللبناني ، الطبعة الأولى، سنة النشر 2006.

- (30) مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة النشر 2005.
- (31) مأمون نديم عكروش، سمير نديم عكروش، تطور المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، سنة النشر 2004.
- (32) محمد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سنة النشر 1994.
- (33) محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، سنة النشر 1992.
- (34) محمد سويلم، الإدارة، مصر دار الهانئ الطبعة الأولى سنة النشر 1994.
- (35) محمد عبد الرحمان المناهج التدريبية المتكاملة منهج الإدارة العليا التفكير الإبداعي قرارات الإدارة العليا مركز الخبرات المهنية بملك الطبعة الثانية سنة النشر 2004.
- (36) محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار البداية، سنة النشر 2009.
- (37) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، القاهرة: الدار الجامعية، سنة النشر 1998.
- (38) محمد قاسم القبروتى، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر وتوزيع، سنة النشر.
- (39) محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مصر: مؤسسة شباب الجامعية، سنة النشر 1997.
- (40) محمد ناصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، الإسكندرية: مؤسسة سباب الجامعية لنشر، سنة النشر 2005.
- (41) محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مصر: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، سنة النشر 2003.
- (42) معن محمد عيا صره، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والإيصال الإداري، عمان الأردن: دار النشر الحامد، سنة النشر 2008.
- (43) نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، سنة النشر 2003.
- (44) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، سنة النشر 2007.
- (45) نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة النشر 2003.

(46) نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الطبعة الثالثة ،سنة النشر 2007.

الرسائل الجامعية:

- (1) حميدة مالكية، محاولة أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسير مؤسسات الصغيرة ومتوسطة فرع العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2009.
- (2) حورية بالطرش، واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مذكرة الماجستير تخصص علوم اقتصادية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2008.
- (3) سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة، سنة 2008.
- (4) سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة ، منشورة ، سنة 2007 2008.
- (5) محسن عواطف، إشكالية التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص علوم تسيير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2008.
- (6) محمد سليمانى ،الابتكار التسويقي وأثره علي تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير فى علوم تسيير تخصص تسويق، الجزائر.
- (7) محمد عجلة ،الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة للصفات ومحفزات ومعوقات الإبداع في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير، غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، سنة ،2005 ص ص 88-89.لمسيلة ،سنة 2007.

الملتقيات و المؤتمرات:

(1) احمد سيد مصطفى، نحوى قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر القومي العربي الثاني في الإدارة بعنوان: التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، القاهرة، الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سنة، 2006.

(2) بديسي فهمه وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(3) برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الوطني حول: متطلبات تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 افريل 2006.

(4) بربيش السعيد، بلغسة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين المعوقات المعمول ومتطلبات المأمول، مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف افريل 2006.

(5) بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي علي أداء المنظمة في الجزائر، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(6) بومصباح نبيل، فتان طيب، اثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمة الحديثة ، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(7) رابح درواش، مقاومة التغيير في التنظيمات الأسباب و العوامل، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية،

الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(8) رقايق فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال واقع الجزائر، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(9) سامي عبد الله الباحسين، مداخلة بعنوان: القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، القاهرة الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة النشر 2006.

(10) طلال نصير، نجم العزاوي، اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(11) عبد المجيد تيملاوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري حالة الجزائر، مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف افريل 2006

(12) عقيل أبوبكر غلبون طالب، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، مداخلة في المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والأفاق، في فترة ما بين 23-24/11/2010 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

(13) فلاح محمد، عامر بشير، اثر إدارة المعرفة علي الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(14) معزوز نشيدة بن عبد العزيز فاطمة التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة

الشاملة في المنظمات الصحية الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(15) منير اوسرير، زهيه كواش ، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع

للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

(16) ناصر مراد، زياد موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي بعنوان

:الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

المجلات و الجرائد:

بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، سنة 2008، ص 151.

قسمة صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرووسين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد رقم 10، العدد الأول، سنة النشر، 2008 ص 133.

يحي سليم ملحم وآخرون، القيادة و الإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الاتصال اليمينية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد 23، عدد 1، ص 12 .

مواقع الأنترنت:

(1) احمد الكردي ،المبادئ العامة للقيادة الإدارية، موسوعة الإسلام والتنمية، نشر في 1 نوفمبر 2010 ، شوهذ يوم 3 سبتمبر 2011 علي الساعة 00.30، موجود علي الرابط:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/74123/posts/158594>

(2) بختي إبراهيم، أثار الانترنت على إستراتيجية المؤسسات التسويقية شوهذ يوم 2 ماي 2011
<http://www.bbekhti.luedid.net/> ص 8 .

(3) سالم سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، نشر في العدد 23 من مجلة البحوث الأمنية ، ذو الحجة 1423، شوهذ يوم 3 مارس 2001 على ساعة 13:00 ، موجود على الرابط :¹ <http://www.hcrdiscussion.com> - عبد المنعم جابر البلوى، مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام، شوهذ يوم، 3 مارس 2011 على الساعة 12.30، موجود على الرابط:
<http://www.watein.com/etuce/educ/10696.html>.

(4) سلطان بخاري، مقدمة عمل بعنوان: سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند رسول الله الصلاة و السلام، مقدمة للجمعية السعودية ، ملتقى الإداري الثالث إدارة التغير و متطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، 1427، شوهذ يوم 7 ماي 2011 علي الساعة 17.30 ، علي الموقع <http://www.alnarefh.org/news/action=showsid=397>

(5) عبد الشافي محمد أبو الفضل، شوهذ يوم 28 فيفري 2011 على الساعة 10 صباحا، القيادة الإدارية في الإسلام، متوفر على الرابط - www.alnaor.com/schools.com

(6) عبيد العبدلي ،تعريف التسويق، نقلا عن، حسن محمد خير الدين ،الإعلان، القاهرة :جامعة عين شمس ،سنة النشر 1994، ص30 شوهذ يوم 4 ماي 2011 علي الساعة 13.45، علي الرابط :<http://www.dralabdali.com>

(7) قريشي محمد، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،شوهذ يوم 1 ماي علي الساعة 13.00، a علي الرابط <http://www.ulum.nl/d63.htm>.

(8) موساوي خالد، دور الانترنت في التسويق شوهذ يوم 05 ماي 2011 علي الساعة 10.30

موجود علي الرابط www.djella.info/vd/show_thread

المراجع الأجنبية:

- 1) Bertrand Bellon , **l innovation créatrice**, paris: économique , 2002.
- 2) jean François Dhenin , Brigilte fournie , **50 thème d installations a l économie d entreprise** ,E DBreal paris .
- 3) Bertrande Bellon **innover ou disparaître** , parie: économique.
- 4) lashley , **employee empowerment in services aframework for analyss personnel** , review, 1999,
- 5) pierre dusange , pernard ramanant soa , **technologie et stratégie d entreprise**, éd international , paris ,1994.
- 6) rosabeth mossand kanter, **power failure in management circuits**, Harvard ,1989.
- 7) Sophie boutiller et Dimitri uzindis , **l'entrepreneur uneanalyse soaio economique**, paris : édition economica , 1995

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المستوى : السنة الثانية ماستر

مشروع : بحث (رسالة) لنيل شهادة الماستر

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالا لمتطلبات نيل الشهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسرنا أن نضع أمام

أيديكم هذا الاستبيان والذي نأمل بتعبئة بياناته

• كما نطمئنكم بان الآراء التي سنحصل عليها خاصة بأغراض البحث و الدراسة فقط وستحاط بسرية تامة

• أمام كل مربع إجابة مقترحة، فضع علامة (X) في مربع الإجابة المختارة

شاكرين ومقدرين لكم كريم تعاونكم

والسلام عليكم

الطالبة : سارق فاطمة

ملحق رقم 3

الجزء الأول: خصائص عينة الدراسة

01	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
02	العمر	<input type="checkbox"/> 30-20	<input type="checkbox"/> 40-30
03	المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> أقل من الثانوي	<input type="checkbox"/> ثانوي
04	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من سنتين	<input type="checkbox"/> من 3-6 سنوات

الفرضية الأولى : للقيادة دور في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

	للقيادة الإدارية دور في الإبداع	اتفق تماما	أتفق	اتفق لحدما	لا اتفق	لا تماما
01	يتقبل المدير أفكاره مهما كانت					
02	يشاركني مديري في طرح أفكاره					
03	لي الحرية في اختيار المنصب الذي يساعدني					
04	يشجعني مديري عند طرحي للأفكار الإبداعية					
05	اشعر بأن مديري مبادر لعملية التغيير					
06	هناك توضيح كامل لأهداف عملية التغيير التي تقام في المؤسسة					

الفرضية الثانية : يؤثر النمط القيادي على عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

	النمط القيادي يؤثر على عملية الابتداء	اتفق تماما	أتفق	اتفق لحدما	لا اتفق	لا تماما
01	العلاقة بين القائد والعمال تحكمها القوانين فقط					
02	يتمسك مديري برأيه مهما كانت النتائج					
03	يسمح لي مديري بالمشاركة في إنجاز الأعمال الخاصة به					
04	يفسح مجال للتشاور و الحوار					

					يقوم المدير بالتهديد عند إصدار الأوامر من أجل تحقيق الأهداف	05
					هل يشجع القائد في مؤسستكم على الإبداع	06

الفرضية الثالثة : هناك عدة أساليب وطرق تعتمد عليها القيادة من اجل تشجيع وتنمية الإبداع

وضوح الأهداف :

	وضوح الأهداف	اتفق تماما	أتفق	اتفق لحدما	لا اتفق	لا اتفق تماما
01	هناك خطط إستراتيجية تسعى المؤسسة لتحقيقها					
02	توجد أهداف واضحة مسطرة من طرف المؤسسة					
03	لديا رؤية مشتركة لواقع المؤسسة ومستقبلها					
04	عندي صورة احملها في ذهني عن المؤسسة					

التمكين :

	التمكين	اتفق تماما	أتفق	اتفق لحدما	لا اتفق	لا اتفق تماما
01	عندي مطلق الحرية في المؤسسة					
02	يثق المدير بقدراتي عند القيام بأعمال					
03	يهيئنا المدير لتنفيذ مهام أعلى من مهامنا					
04	عندي السلطة الكافية في حل المشاكل					

الاتصال الفعال :

	الاتصال الفعال	اتفق تماما	أُتفق تماما	اتفق لحدا	لا اتفق	لا اتفق تماما
01	هناك قنوات اتصال مع الإدارة بشكل دائم ومستمر					
02	يستمع لي المدير بإيجابية ووضوح					
03	هناك سهولة في الاتصال بالمدير وفي أي وقت					
04	هناك تقاسم للمعلومات بين جميع العمال					

الحوافز و المكافآت :

	الحوافز و المكافآت	اتفق تماما	أُتفق تماما	اتفق لحدا	لا اتفق	لا اتفق تماما
01	تقدم المؤسسة حوافز مادية لتشجيع الأفكار الجديدة					
02	تقدم المؤسسة حوافز معنوية لتشجيع الأفكار الجديدة					
03	هناك مكافآت وحوافز مغرية للمبدعين					
04	تزيد الحوافز في طاقتي على الإبداع أكثر					

التدريب :

	التدريب	اتفق تماما	أُتفق تماما	اتفق لحدا	لا اتفق	لا اتفق تماما
01	هناك تدريب عند دخولي للمؤسسة لمعرفة مهامتي ووظائفي					
02	هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها					
03	تقوم المؤسسة بندوات وملتقيات دورية وبشكل دائم					
04	يتم التدريب بشكل عشوائي لا يساعدني في تنمية الإبداعية					

توفر الموارد و الدعم :

	توفر الموارد والدعم	اتفق تماما	أُتفق لحدا	لا اتفق	لا اتفق تماما
01	توفر المؤسسة المواد و الإمكانيات المطلوبة للقيام بالأعمال				
02	توفر المؤسسة المال و الوقت اللازم لاختبار الأفكار الجديدة				
03	توجد الموارد الكافية لتنفيذ الأفكار الجديدة				
04	هناك جهد مبذول من طرف المدير بتوفير الموارد اللازمة				

الفهرس

III.....	الإهداء
IV.....	التشكر
V.....	الملخص
VII.....	قائمة المحتويات
IX.....	قائمة الجداول
X.....	قائمة الأشكال
ا.....	المقدمة
1 ص.....	الفصل الأول. القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
3 ص.....	المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية:
3 ص.....	المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية و أنماطها:
10 ص ..	المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية :
17 ص.....	المطلب الثالث: خصائص القيادة وأهميتها:
19 ص.....	المبحث الثاني : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
19 ص.....	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
20 ص.....	المطلب الثاني : أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :
27 ص.....	المطلب الثالث : تحديات وصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30 ص.....	المبحث الثالث : مهام القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المطلب الأول : القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعض المفاهيم الخاصة بها:	
.....ص 30	
المطلب الثاني: المسؤوليات الإستراتيجية للقيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..	
.....ص 37	
المطلب الثالث : وظائف القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:.....ص 41	
خاتمة الفصل الأول :.....ص 48	
الفصل الثاني. مساهمة القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....ص 49	
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإبداع و الابتكار:.....ص 51	
المطلب الأول : ماهية الإبداع و الابتكار:.....ص 51	
المطلب الثاني: أهمية الإبداع:ص 58	
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الإبداع و معوقاته:.....ص 61	
المبحث الثاني : أشكال الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:.....ص 68	
المطلب الأول : الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:.....ص 68	
المطلب الثاني: الإبداع التسويقي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:.....ص 75	
المطلب الثالث: الإبداع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:ص 81	
المبحث الثالث: القيادة الإدارية المبدعة وتنمية الإبداع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .. ص 87	
المطلب الأول : مفهوم القيادة الإبداعية :.....ص 87	
المطلب الثاني: دور القيادة المبدعة في التغيير بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:.....ص 91	
المطلب الثالث:أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:.....ص 94	
خاتمة الفصل الثاني:.....ص 101	

الفصل الثالث. دراسة تطبيقية حول القيادة المبدعة ، ودورها في تشجيع الإبداع.....	ص 102
المبحث الأول : دراسة عامة حول المؤسسة.MEDI TOOL ومسيرها.....	ص 104
المطلب الأول :تعريف مؤسسة MEDITOOL:.....	ص 104
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، الأهداف والعوائق التي تواجهها :.....	ص 106
المطلب الثالث: القيادة الإدارية المبدعة بمؤسسة MEDITOOL :.....	ص 111
المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الموجه للعمل:.....	ص 119
المطلب الأول :المنهج المتبع في الدراسة:.....	ص 119
المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان الموجه لعمال المؤسسة الخاص بالقيادة ودورها في الإبداع	
.....	ص 120
المطلب الثالث:تحليل استبيان الموجه للعمال الخاصة بأساليب وطرق تنمية الإبداع في المؤسسة	
.....	ص 130
خاتمة الفصل الثالث.....	ص 139
الخاتمة	ص 141
المراجع	ص 145
الملاحق.....	ص 155
الفهرس.....	ص 164