

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf / M'SILA

المسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم التسجيل:/.../... N°:

الموضوع :

مساهمة المهارات القيادية لرواد الأعمال
في خلق مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية
- دراسة حالة ميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف :
د. عمرون بوجمعة

إعداد الطالبة:
لبنى قحيوش

أعضاء لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1. د. بيبصار عبد المطلب	أستاذ محاضر أ-	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
2. د. عمرون بوجمعة	أستاذ محاضر أ-	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
3. أ. د. مير أحمد	أستاذ التعليم العالي-	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 – 2022

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF MOHAMED BOUDIAF - M'SILA

FACULTY OF: Economic And Commercial,
Management Sciences
DEPARTMENT OF: Management Sciences
N°:



DOMAIN: Economic And Commercial
Sciences, Management Sciences
STREAM: Management Sciences
OPTION: Business Administration

Titled:

**The contribution of the leadership skills of entrepreneurs to
the creation of innovative and entrepreneurial startups
_ A field study of a sample of Algerian startups _**

**Dissertation Submitted to the Department of Management in Partial
Fulfilment of the requirements for the Degree of Academic Master in
Business Administration**

PRESENTED BY:
LOUBNA GHEHIOUECHE

SUPERVISED:
DR.AMROUNE BOUDJEMAA

Discussion Committee Members

Dr. BISSAR Abdelmoutaleb	Mohamed Boudiaf University, M'sila	President
Dr. AMROUNE Boudjemaa	Québec Peter River, Canada	Supervisor
Dr. MIR Ahmed	Mohamed Boudiaf University, M'sila	Examiner

ACADEMIC YEAR : 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى منارة العلم من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام .

إلى الحب الذي لا يعلو عليه قلب إلى حميتي أمي التي لولا جوار دعواتها ولولا سقايتها لنا لما وصلت إلى النجاح ..
أدامها الله نوراً ساطعاً في دينا ..

إلى سندي الجميل وسندي الحبيب إلى من أعطى دون انتظار من يرد .. واكتفى بابشامة .. إلى من غفلص في حبه ويصدق في دعمه إلى أبي - حفظه الله - ورزقه الفردوس الأعلى ..

إلى أمي الثانية خالتي حفظها الله من كل شر ومكروه وابتها "شرف الدين" ..

إلى من قيل فيهم " ششد عضدك بأخيك " فكانوا سندي وسوددي وسواري وأمني وأماني وخير معين إخواني " أيمن " " مهند " والخطيب فصيح اللسان قرّة عيني " يوسف " ..

إلى منيع الحب والحنان أجدادي أطال الله في عمرهم وأدامهم فعمتي لي .

إلى كل أفراد عائلتي .. فردا فردا خالتي وأخوالي .. إلى كل عماتي وأعمامي الطيبين ..

إلى كل صاحب علم مرافقه عمل .. إلى كل أصحاب الهمم والثواب والقيم .. إلى كل من سعى ليصل فوصل بفضل الله ثم بسعيه .. إلى كل من يعطي لأن العطاء شيمته فيه .. إلى كل الباحثين والطلاب المجتهدين المتأبرين ..

إلى كل من بدأ ببذرة علم لنصبح شجرة سنسظل بظلالها الناس ..

أهدي هذا العمل ..

شكر وتقدير

الحمد لله على فضله وإحسانه أسبغ علينا نعمة ظاهرة وباطنة فالحمد في الأولى والآخرة وله الشكر والثناء الحسن والصلاة والسلام على حبيبنا ونبينا محمد وعلى اله وصحبه وسلم ..

كما يطيب لي أن أقدم بخالص الشكر والجزيل والعرفان بالجميل والاحترام والتقدير لمن غمرني بالفضل واخصني بالنصح وتفضل علي بقبول الإشراف إلى الذي هو بمثابة الأب أساذي ومعلمي الدكتور "عمر بن بوجعة" ..

وأقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة دراستي والحكم عليها، والشكر موصول لأساتذة قسم علوم السببر أخص بالذكر أساذتي الفاضلة الدكتورة "بنقة صونية" التي كانت نقطة انطلاقي نحو النميز والنجاح ..

إلى الدكتور "قاهبي فاذية" مصدر العقيدة والأخلاق النبيلة والفضل العظيم لكل نصائحها القيمة ..

إلى أساذتي الداعمين الدكتور "مهدي نزيه" "حور مصطفى" و "عزوز منير" ..

إلى الذي له الفضل في قبول مقابلاتي للدراسة الميدانية الدكتور "مير أحمد" مدين حاضنة أعمال جامعة المسيلة ..

إلى الدكتورين "مكي مصطفى" و "قالي عيسى" أشكرهم لمراقتهم لي في كيفية تطبيق برنامج NVIVO للدراسة الميدانية ..

إلى كل معلم وكل من غرس لي من طيات العلم مراتب ..

إلى كل صديق وصديقة ..

إلى كل من شاركني مرحلتي التعليمية ..

إلى زملائي دفعة 2021_2022 قسم علوم السببر ..

لبني قحيوش

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة المهارات القيادية لرواد الأعمال في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة في الجزائر، وتوضح العلاقة بين المتغير المستقل المهارات القيادية الذي من أبعاده (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية) مع المتغير التابع والمتمثل في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة الذي من أبعاده ريادة الأعمال الصغيرة، ريادة الأعمال القابلة للتطوير، ريادة الأعمال الكبيرة، والريادة الاجتماعية أما الإبداع فمن بين مؤشرات الإبداع الفني، الإبداع المركب، الإبداع التغييري، والاستحداثيات والإختراع.

وتم إجراء الدراسة الميدانية على المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup)، حيث وقع الاختيار على عينة تتكون من 03 خبراء من مؤسسات ناشئة ميدان الدراسة. وكانت طبيعة الدراسة كيفية؛ اعتمدت على الملاحظة غير المباشرة والمقابلة نصف موجهة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات والمعلومات، وتمت الاستعانة ببرنامج التحليل الكيفي (NVIVO) لتحليل بيانات المقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من بينها ان المهارات القيادية لرائد الأعمال لها ضرورة كبيرة داخل العمل ولنمو تطوير وإعلان المؤسسة الناشئة ومرافقتها بالإضافة إلى المنافسة في السوق الجزائري، وقد تبين أن كل من المهارات الفكرية والفنية لها بالغ الأهمية حيث تعمل هذه الأخيرة في الحفاظ على النسيج الإداري للمؤسسة وتطوير وتحقيق علاقات مع المحيط الخارجي.

وأظهرت الدراسة أيضا أن هناك علاقة ايجابية جيدة بين المهارات القيادية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة، حيث تساهم المهارات الفنية والفكرية بدرجة جيدة على الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.

الكلمات المفتاحية : المهارات القيادية، الإبداع، الريادة، المؤسسات الناشئة، المهارات الفنية،

المهارات الفكرية، المهارات الإدارية

Cette étude vise à connaître la contribution des compétences en leadership des entrepreneurs à la créativité et à l'entrepreneuriat dans les entreprises émergentes en Algérie. Parmi ses dimensions figurent le petit entrepreneuriat, l'entrepreneuriat évolutif, le grand entrepreneuriat et l'entrepreneuriat social. Quant à la créativité, parmi ses indicateurs figurent l'entrepreneuriat artistique, créativité complexe, créativité transformatrice, innovations et invention.

L'étude de terrain a été menée sur les entreprises émergentes en Algérie ayant obtenu le label Startup, où la sélection a été faite sur un échantillon composé de 03 experts des établissements émergents dans le domaine d'étude.

La nature de l'étude était comment? Il s'est appuyé sur l'observation indirecte et l'entretien semi-dirigé comme deux principaux outils de collecte de données, d'informations, et le programme d'analyse qualitative (NVIVO) qui a été utilisé pour analyser les données de l'entretien.

L'étude a abouti à certaines conclusions, notamment que les compétences en leadership de l'entrepreneur ont une grande nécessité dans le travail et pour la croissance du développement et de la publicité de la start-up et de son accompagnement en plus de la concurrence sur le marché algérien.

L'étude a également montré qu'il existe une bonne relation positive entre les compétences en leadership, la créativité et le leadership dans les entreprises en phase Starts-up, où les compétences techniques et intellectuelles contribuent dans une très bonne mesure à la créativité et au leadership dans les Starts-up.

Mots clés : compétences en leadership, créativité, entrepreneuriat, institutions émergentes, compétences techniques, compétences intellectuelles, compétences en gestion.

This study aims to know the contribution of the leadership skills of entrepreneurs to creativity and entrepreneurship in emerging companies in Algeria. Among its dimensions are small entrepreneurship, scalable entrepreneurship, large entrepreneurship and social entrepreneurship. As for creativity, among its indicators are artistic entrepreneurship creativity, complex creativity, transformative creativity, innovations and invention.

The field study was conducted on emerging companies in Algeria having obtained the Startup label, where the selection was made on a sample composed of 03 experts from emerging establishments in the field of study.

The nature of the study was how? It relied on indirect observation and semi-structured interview as two main tools for data collection, information, and the qualitative analysis program (NVIVO) which was used to analyze the data from the l 'maintenance.

The study came to certain conclusions, including that the leadership skills of the entrepreneur have a great need in the work and for the growth of the development and publicity of the start-up and its support in addition to the competition on the Algerian market.

The study also showed that there is a good positive relationship between leadership skills, creativity and leadership in start-up stage companies, where technical and intellectual skills contribute to a very good extent to creativity. and leadership in start-ups.

Keywords: leadership skills, creativity, entrepreneurship, emerging institutions, technical skills, intellectual skills, management skills.

فهرس المحتويات	
VI	(1) الإهداء
VI	(2) شكر وتقدير
VI	(3) الملخص بالعربية
VI	(4) Résumé
VI	(5) Abstract
VI	(6) قائمة الجداول
VI	(7) قائمة الملاحق
أ	(8) مقدمة
أ	(9) توطئة
أ	(10) الإشكالية
ب	(11) فرضيات الدراسة
ب	(12) أسباب اختيار الموضوع
ج	(13) أهداف الدراسة
ج	(14) أهمية الدراسة
ج	(15) حدود الدراسة
د	(16) مجتمع وعينة الدراسة
د	(17) منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة
هـ	(18) الدراسات السابقة
ط	(19) صعوبات البحث
	(20) خطوات الدراسة
ي	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
1	تمهيد
2	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المهارات القيادية والمؤسسات الناشئة
2	المطلب الأول : تعريف خصائص وأهمية المؤسسات الناشئة
6	المطلب الثاني : دورة حياة المؤسسات الناشئة
7	المطلب الثالث : المهارات القيادية وأنواعها
9	المطلب الرابع : أساليب تنمية المهارات القيادية
12	المبحث الثاني : المؤسسات الناشئة المبدعة والريادية
12	المطلب الأول : المؤسسات الناشئة
14	المطلب الثاني : الإبداع في المؤسسات الناشئة
17	المطلب الثالث : الريادة في المؤسسات الناشئة
21	المطلب الرابع : استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المؤسسات الناشئة
23	المبحث الثالث : المهارات القيادية Leadership Skills

23	المطلب الأول : ماهية القيادة
25	المطلب الثاني : الاتجاهات الحديثة للقيادة
27	المطلب الثالث : أنماط القيادة
28	المطلب الرابع : الصفات والمهارات القيادية للقائد (رائد الأعمال)
39	المبحث الرابع : التصور النظري للدراسة
39	المطلب الأول : النظريات المفسرة للقيادة
42	المطلب الثاني : النظريات الداعمة للمؤسسات الناشئة
48	المطلب الثالث : علاقة المهارات القيادية بالإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة
48	المبحث الخامس : النموذج النظري وصياغة فرضيات البحث
48	المطلب الأول : النموذج الوصفية للدراسة
50	المطلب الثاني : صياغة فرضيات البحث
52	المطلب الثالث : النموذج النظري للدراسة
53	خلاصة الفصل الأول
55	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر
56	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الأول : منهج الدراسة
58	المطلب الثاني : مجتمع عينة وأدوات الدراسة
60	المطلب الثالث : خطوات الدراسة الميدانية وبرنامج التحليل الكيفي (NVIVO)
64	المبحث الثاني : تحليل المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة
64	المطلب الأول : مناخ المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة
66	المطلب الثاني : التحليل التقليدي لمقابلات المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة
73	المبحث الثالث : تحليل المقابلات واختبار الفرضيات ببرنامج (NVIVO)
73	المطلب الأول : تحليل نتائج المقابلات مع عينة الدراسة
77	المطلب الثاني اختبار الفرضية الأولى
87	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثانية
93	المطلب الرابع : اختبار الفرضية الثالثة
99	خلاصة الفصل الثاني
102	مناقشة النتائج
103	المساهمة النظرية والأكاديمية
104	المساهمة الميدانية (الاقتراحات)
105	حدود الدراسة
106	أفاق الدراسة
107	قائمة المراجع
115	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

3	الجدول (01) يمثل بعض التعاريف الخاصة بالمؤسسات الناشئة
7	الجدول (02) يوضح بعض التعاريف الخاصة بالمهارة
7	الجدول (03) يوضح بعض التعاريف الخاصة بالمهارات القيادية
19	الجدول (04) يمثل أنواع المهارات القيادية
23	الجدول (05) يمثل بعض التعاريف الخاصة بالقيادة
40	الجدول (06) يمثل بعض النظريات الخاصة بالقيادة وأهم أنواعها وأشكالها
57	الجدول (07) يمثل عرض المؤسسات الناشئة في الجزائر ميدان الدراسة
60	الجدول (08) يمثل ربط فرضيات الدراسة مع العقد في برنامج NVIVO
65	الجدول (09) يمثل مناخ المقابلة نصف موجهة لعينة من مؤسسات ناشئة
66	الجدول (10) يمثل التحليل التقليدي للمقابلات
74	الجدول (11) المصطلحات الأكثر تكرارا بين الخبراء
76	الجدول (12) معاملات التشابه النصي
78	الجدول (13) أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات الفكرية مع المؤسسات الناشئة
79	الجدول (14) يمثل نسبة التغطية لعقدة المهارات الفكرية
81	الجدول (15) يمثل التغطية لعقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة
83	الجدول (16) يمثل معامل الارتباط بين المهارات القيادية والمؤسسات الناشئة
84	الجدول (17) يمثل اختبار الفرضية الأولى
87	الجدول (18) يمثل أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات الإدارية مع المؤسسات الناشئة
88	الجدول (19) يمثل نسبة التغطية لعقدة المهارات الإدارية
90	الجدول (20) يمثل معدل الارتباط بين المهارات الادارية والمؤسسات الناشئة
91	الجدول (21) يمثل اختبار الفرضية الثانية
93	الجدول (22) يمثل أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات الفنية مع المؤسسات الناشئة
94	الجدول (23) يمثل نسبة التغطية لعقدة المهارات الفنية
96	الجدول (24) يمثل الارتباط بين المهارات القيادية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة
97	الجدول (25) يمثل اختبار الفرضية الثالثة
100	الجدول (26) يمثل درجة تحقق كل فرضية

قائمة الأشكال	
ك	الشكل (01) يمثل الهيكل النظري للدراسة
6	الشكل (02) يمثل مراحل دورة حياة المؤسسات الناشئة
16	الشكل (03) يمثل أنواع الإبداع حسب تايلور
22	الشكل (04) يوضح عملية الانتقال التي يجب أن تحققها المنظمة عند اعتمادها الإبداع
49	الشكل (05) يمثل الخريطة الذهنية للدراسة
52	الشكل (06) يمثل النموذج النظري للدراسة
55	الشكل (07) يمثل الخطوات الأساسية للدراسة الميدانية
63	الشكل (08) يمثل الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة المسيلة
75	الشكل (09) يمثل سحابة الكلمات للمصادر
80	الشكل (10) يمثل نسب التغطية لعقدة المهارات الفكرية
81	الشكل (11) سحابة المفردات لعقدة المهارات الفكرية
82	الشكل (12) يمثل نسبة التغطية لعقدة الإبداع وريادة المؤسسات الناشئة
83	الشكل (13) سحابة المفردات لعقدة المؤسسات الناشئة
85	الشكل (14) يمثل خريطة معرفية لعقدة المهارات الفكرية
86	الشكل (15) يمثل الخريطة المعرفية للعلاقة بين المهارات القيادية و المؤسسات الناشئة
89	الشكل (16) يمثل نسب التغطية لعقدة المهارات الإدارية
90	الشكل (17) سحابة المفردات لعقدة المهارات الإدارية
92	الشكل (18) يمثل خريطة معرفية لعقدة المهارات الإدارية
95	الشكل (19) يمثل نسبة التغطية لعقدة المهارات الفنية
96	الشكل (20) سحابة المفردات لعقدة المهارات الفنية
98	الشكل (12) يمثل خريطة معرفية لعقدة المهارات الفنية
100	الشكل (22) يمثل النموذج التطبيقي للدراسة

قائمة الملاحق	
115	الملحق رقم (01) : يمثل دليل إعداد المقابلة
117	الملحق رقم (02) : يمثل نظام التنقيط الخاص بدرجة تحقق الفرضيات
118	الملحق رقم (03) : تكرار الكلمات الأكثر تكرارا حسب مصادر الدراسة
119	الملحق رقم (04) : خريطة المفردات

قائمة المصطلحات

المصطلحات بالغة الإنجليزية	المصطلحات باللغة الفرنسية	المصطلحات باللغة العربية
Leadership Skills	Compétences de conduite	المهارات القيادية
The intellectual Skills	Compétences intellectuelles	المهارات الفكرية
The technicals Skills	Compétences technique	المهارات الفنية
The administrative Skills	Compétences de gestion	المهارات الإدارية
The humanitarians Skills	Compétences humaines	المهارات الإنسانية
Entrepreneur	Chef d'entreprise	رائد الأعمال
Business incubator	Incubateur d'entreprises	حاضنة الأعمال
Leadership	Leadership	الريادة
Creativity	La créativité	الإبداع
Innovation	Innovation	الابتكار
Startups	Start_ups	المؤسسات الناشئة
Life cycle of startups	Cycle de vie des startups	دورة حياة المؤسسات الناشئة
Leadership	La conduite	القيادة
Reciprocal leadership	La conduite réciproque	القيادة التبادلية
Transformationl leadership	La conduite transformationnel	القيادة التحويلية
Dectatoric leadership	La conduite dictatorial	القيادة الديكتاتورية
Democratic leadership	La conduite démocratique	القيادة الديمقراطية
Laissez fair leadership	La conduite libre	القيادة الحرة
Smal Business Entrepreneurship	Petit Entrepreneuriat	ريادة الأعمال الصغيرة
Scalable Startup Entrepreneurship	Entrepreneuriat évolutif	ريادة الأعمال القابلة للتطوير
Large Company Entrepreneurship	Grand Entrepreneuriat	ريادة الأعمال الكبيرة
Social Entrepreneurship	L'entrepreneuriat Social	الريادة الاجتماعية
A theoretical approaches to the study	Conception théoriques de l'étude	التصور النظري للدراسة
Theoretical Supporting the study	Théories soutenant l'étude	النظريات الداعمة للدراسة
Formulation of hypotheses	Formulation d'hypothèses	صياغة الفرضيات
Theoretical Model	Modèle théorique	النموذج النظري للدراسة

Application Model	Modèle d'appliqué	النموذج التطبيقي
Mental Map	Schéma mental	الخريطة الذهنية
Study Approach	Approche d'étude	المنهج الكيفي
A qualitative case study	Une étude de cas qualitative	دراسة الحالة الكيفية
Study population	Population étude	مجتمع الدراسة
The study sample	L'échantillon d'étude	عينة الدراسة
Study tools	Outils d'étude	أدوات الدراسة
Notes	Noter	الملاحظة غير المباشرة
Interview	L'interview	المقابلة نصف الموجهة
Study variables	Variables d'étude	متغيرات الدراسة
Independent variables	Variables indépendantes	المتغيرات المستقلة
Dependent variables	Variables dépendantes	المتغيرات التابعة
Previous studies	Etudes antérieures	الدراسات السابقة
Exploratory factor analysis	Analyse factorielle exploratoire	تحليل العامل الاستكشافي
Traditional Analysis of the interview	Analyse traditionnelle de l'entret	التحليل التقليدي للمقابلة
Qualitative Analysis by NVIVO Software	Analyse qualitative par le NVIVO	التحليل الكيفي ببرنامج NVIVO
Case Study Strategy	Stratégie d'étude de cas	إستراتيجية دراسة الحالة
Hypotheses test	Tests d'hypothèses	اختبار الفرضيات
Linguistic approach	L'approche linguistique	المقاربة اللغوية
Thematic approach	L'approche thématique	المقاربة الموضوعية
Cognitive Maps	Les cartographie cognitive	الخرائط المعرفية

مقدمة

مقدمة

توطئة :

لوحظ في الفترة الأخيرة الاهتمام الكبير والمتزايد حول موضوع المؤسسات الناشئة وكيفية تطويرها واكتشاف مضمونها نظرا لحدوثها في الجزائر بالإضافة إلى موضوع ريادة الأعمال الذي يلزم المؤسسات الناشئة أو ما تسمى بـ **start-up**, ما يعرف على هذه المؤسسات أنها تواجه العديد من العقبات والمشاكل وذلك راجع لعلو نسبة المخاطرة بها وذلك لتبنيها مجموعة من الأفكار الابتكارية والإبداعية والتي تكون جديدة على المستهلك والسوق.

كما أنها تواجه مجموعة من العوائق في بداية انطلاقها منها التمويل ولذلك ظهرت ما تسمى بحاضنات الأعمال بداية من ستينات القرن الماضي, هذه الأخيرة التي ساعدت على حماية الأعمال التجارية.

وقد نمت وتطورت فكرة حاضنات الأعمال خلال التسعينات بنسبة كبيرة وباهتمام متزايد وذلك توكبا مع الدور الذي لعبته في توجيه نمو وتطور المؤسسات الناشئة حيث أصبحت هذه الأخيرة من عوامل تنمية وتطوير المقاولاتية والمؤسسات الناشئة.

ولتبني والمحافظة على فكرة المشروع التابع للمؤسسة الناشئة يشترط على المؤسسة الناشئة الاهتمام بعنصر القيادة وتنشيط دور رواد الأعمال داخل العمل وذلك لمواكبة عنصر الإبداع والريادة والتقليل من نسبة المخاطرة والمحافظة على الاستمرارية داخل السوق.

1. الإشكالية :

المؤسسات الناشئة وكما هو معروف عنها إنها عالية المخاطرة وذات حادثة في الجزائر, هذا ما يدفعنا إلى دراسة جميع جوانبها والتركيز على عنصر القيادة وعناصرها وكيفية استغلال هذه العناصر في توجيه نمو واستمرارية هذه النوعية من المؤسسات والمهارات القيادية لرائد الأعمال كعنصر فعال ومهم لتطوير وإعلان المؤسسات الناشئة ومرافقتها داخل السوق.

مقدمة

حيث في دراستنا سيتم التعرف على ابرز واهم المهارات القيادية لرواد الأعمال التي من شأنها المساعدة على الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة مما يصل بها إلى بر الأمان والنمو التطور والاستمرارية مع المنافسين وداخل السوق.

ومن يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث :

كيف تساهم المهارات القيادية لرواد الأعمال في خلق مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية؟

ومن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- أ. كيف تساهم المهارات الفكرية لرائد الأعمال في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة؟
- ب. كيف تساهم المهارات الإدارية لرائد الأعمال في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة؟
- ت. كيف تساهم المهارات الفنية لرائد الأعمال في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة؟

2. فرضيات الدراسة :

تتمثل فرضيات البحث فيما يلي :

الفرضية الأولى : تساهم المهارات الفكرية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.

الفرضية الثانية : تساهم المهارات الإدارية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.

الفرضية الثالثة : تساهم المهارات الفنية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.

3. أسباب اختيار الموضوع :

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية :

- الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال في الجزائر؛
- اعتبار حاضنات الأعمال احد أهم أدوات تنمية وتطوير المقاولاتية والمؤسسات الناشئة؛
- فهم واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- الدور الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في الآونة الأخيرة والاقتصاديات المعاصرة.

4. أهداف الدراسة :

- إبراز دور المهارات القيادية لرائد الأعمال داخل المؤسسات الناشئة؛
- معرفة أهم أساليب الإبداع لتطوير و بروز المؤسسات الناشئة؛
- معرفة الدور الذي تلعبه المهارات القيادية لرواد الأعمال؛
- معرفة العلاقة بين المهارات القيادية لرواد الأعمال والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة؛
- إبراز كيف يساعد العمل الإبداعي على نمو المؤسسات الناشئة؛
- إبراز أهم أنواع الريادة المساعدة على نمو المؤسسات الناشئة.

5. أهمية الدراسة :

- ترجع إلى ضرورة المؤسسات الناشئة في النهوض بالاقتصاد الوطني ومواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية؛
- العمل على تجسيد الأفكار الابتكارية في مجسم بأقل التكاليف وبابتكار حقيقي موجود؛
- ضرورة الإبداع كجزء من البحث والتطوير الذي يعمل على نمو المؤسسات الناشئة؛
- ترقية قطاع المؤسسات الناشئة؛
- تحقيق نمو واستمرارية المؤسسات الناشئة.

6. الحدود الدراسية :

أ. **الحدود المكانية :** تمثلت الحدود المكانية في حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية بينما في دراستنا تم استهداف بعض مدراء مؤسسات ناشئة في حاضنة جامعة المسيلة.

من بين هذه المؤسسات مؤسسة Sarl vision Intec (ولاية المسيلة)؛

مؤسسة صناعة المكملات الغذائية (ولاية المسيلة)؛

ومؤسسة إنتاج الأسمدة العضوية الفلاحية Omix (ولاية المسيلة).

ب. **الحدود الزمانية :** الحدود الزمانية للدراسة كانت من نهاية شهر نوفمبر 2021 إلى غاية شهر

ماي 2022 أما تحليل البيانات والنتائج فاستمر إلى غاية شهر جوان 2022.

مقدمة

ت. **الحدود الموضوعية :** تهدف الدراسة إلى معرفة كيف تساهم المهارات القيادية لرواد الأعمال في إنشاء مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية.

ث. **الحدود البشرية :** أصحاب المؤسسات الناشئة في الجزائر الحاصلين على علامة المؤسسة الناشئة (Lapel Startup).

7. منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة :

أ. منهج البحث :

يتبع بحثنا المنهج الإستنتاجي شبه تجريبي كفي ولذلك تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الكيفية لتفسير ووصف العينة وتحليل النتائج.

ب. **أدوات الدراسة المستخدمة :** القيام بالملاحظة غير المباشرة والاستعانة بدليل المقابلة، تحليل البيانات يكون عن طريق التحليل التقليدي للمقابلة والتحليل ببرنامج (NVIVO).

بالإضافة إلى من مجموعة من الأدوات التي تم الاعتماد عليها في بحثنا منها :

- المراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا؛
- المقالات والمواقع الإلكترونية.

8. مجتمع وعينة الدراسة :

أ. **مجتمع الدراسة :** يتمثل مجتمع الدراسة في حاضنات المؤسسات الناشئة في الجزائر.

ب. **أما عينة الدراسة :** فتم استهداف بعض مدراء لمؤسسات ناشئة في حاضنة أعمال جامعة المسيلة والمتمثلة في مؤسسة Sarl vision intec وهي مؤسسة تركيبات كهربائية صناعية كبرى وصيانة ومؤسسة Omix لإنتاج الأسمدة العضوية الفلاحة ومؤسسة صناعة المكملات الغذائية.

ولاختبار والتأكد من فرضيات الدراسة والإجابة على إشكالية البحث تم استهداف عينة من الخبراء والمتمثلة في الخبير الأول مؤسس ومدير ومسير ومؤسس المؤسسة الناشئة Sarl vision intec، والخبير الثاني مديرة المؤسسة (صناعة المكملات الغذائية)، والخبير الثالث والممثل في المهندسة والمديرة للمؤسسة الناشئة لإنتاج الأسمدة العضوية الفلاحية.

9. الدراسات السابقة :

نال موضوع المؤسسات الناشئة والمهارات القيادية اهتمام العديد من العلماء والباحثين، وجاءت عدة دراسات وأبحاث تؤكد على ذلك من بين هذه الدراسات ما يلي :

دراسة : خليل إسماعيل إبراهيم ماضي _2015	
العنوان	الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية.
نوع الدراسة	//
مجتمع الدراسة	الجامعة الإسلامية
عينة الدراسة	87 مفردة
هدف الدراسة	التعرف على الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية.
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى أربعة أجزاء الجزء الأول والمتمثل في الإطار العام للبحث والجزء الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة حيث تم تناول فيه بعض العموميات حول القيادة الإستراتيجية، المهارات الفكرية،... وجزء ثالث الذي يتمثلي أسلوب ومنهجية البحث ويليها الجزء الرابع متضمنا تحليل نتائج التحليل ومناقشتها ونتائج اختبار الفرضيات.
الأدوات	استخدام قائمة الاستقصاء أداة رئيسة لجمع البيانات، مع استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع بيانات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
النتائج	توصلت نتائج البحث إلى أنه يوجد أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإستراتيجية(التوجه الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري وتطويره، وإدارة الصراع التنظيمي، ودعم الثقافة التنظيمية، ومساندة الممارسات الأخلاقية)، والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الإسلامية)؛ كما توصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات

مقدمة

استجابة المبحوثين حول دور الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، والرتبة الأكاديمية .	
دراستنا تعتمد تحليل كفي؛	نقاط الاختلاف
دراستنا اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج (NVIVO), أما هذم الدراسة فاعتمدت على الاستبيان لجمع لبيانات وتحليلها بواسطة برنامج(SPSS).	عن الدراسة
توضح أهم المهارات الفكرية للقيادة ودورها داخل المؤسسة.	نقاط التشابه الدراسة
التعرف على أهم المهارات الفكرية للقيادة (المصطلحات والمفردات), القيادة وكيفية ممارستها.	الفائدة من الدراسة

دراسة : إيمان عيسى حنا_ 2021	
فاعلية الأنفوجرافيك في تدريس التربية الفنية لتنمية بعض المهارات الفنية والتفكير البصري لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية.	عنوان الدراسة
//	نوع الدراسة
تلاميذ المرحلة الإعدادية .	مجتمع الدراسة
التعرف على فاعلية استخدام الأنفوجرافيك في تدريس التربية الفنية لتنمية بعض المهارات الفنية والتفكير البصري لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي.	هدف الدراسة
تم تقسيم الدراسة إلى الإطار النظري المتضمن المحور الأول حول الأنفوجرافيك والمحور الثاني الخاص بالمهارات الفنية والمحور الثالث المتضمن مصطلح التفكير البصري ومهاراته وأخيرا تحليل النتائج ومناقشتها.	خطوات الدراسة
استخدام البحث المنهج شبه التجريبي على المجموعتين وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).	الأدوات
أظهرت النتائج فاعلية استخدام الأنفوجرافيك في تدريس التربية الفنية لتنمية بعض المهارات	النتائج

مقدمة

الفنية والتفكير البصري لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية.	
دراستنا تعتمد على التحليل الكيفي، أما هذه الدراسة فتعتمد على المنهج الشبه التجريبي. دراستنا اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج (NVIVO)، أما هذه الدراسة فاعتمدت على بطاقة الملاحظة وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات.	نقاط الاختلاف عن الدراسة
أن كليهما اعتمد على أسلوب المقابلة. تناول الموضوع جل المهارات القيادية المعنية بدراستنا.	نقاط التشابه مع الدراسة
محاولة التعرف على جل المهارات الفنية وإزالة الإبهام الخاص بهذا المصطلح. والإلمام بجميع معانيه ومفاهيمه.	الفائدة من الدراسة

دراسة : أمينة ملال _ 2019	
دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي بالإدارة العمومية.	عنوان الدراسة
مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.	نوع الدراسة
أم البواقي	مجتمع الدراسة
موظفي مديرية المصالح الفلاحية	عينة الدراسة
التعرف على دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي بالإدارة العمومية بمديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي	هدف الدراسة
تضمنت هذه الدراسة ثلاث جوانب وهي الجانب المنهجي ويتضمن إشكالية الدراسة، والجانب النظري وتناول ثلاث فصول فصل تمهيدي عن الإدارة العمومية وفصل أول عن القيادة، وفصل ثاني عن الصراع التنظيمي، وفيما يخص جانب الدراسة الميدانية تناول فيه تحليل إجابات أفراد العينة، وفي الأخير تم التطرق إلى أهم النتائج.	خطوات الدراسة

مقدمة

الأدوات	تم الاعتماد على أسلوب الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات.
نقاط التشابه مع الدراسة	أن كليهما اعتمدت على أسلوب المقابلة .
نقاط الاختلاف مع الدراسة	دراستنا تعتمد تحليل كفي، أما هذه الدراسة فتعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. دراستنا اعتمدت على المقابلة فقط كأداة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج NVIVO.
أهم نتائج الدراسة	أن المهارات القيادية السائدة بالمديرية نجد أهمها : المهارة الفنية والمتمثلة في التسيير الجيد وحسن التصرف، والمهارة الشخصية والقدرة على الإقناع والتفاوض؛ ونجد المهارة الإنسانية وتتمثل في تكوين علاقة قوية وتكوين فريق عمل واحد وبالتالي يمتلك موظفو المديرية مهارات ومؤهلات عالية لضمان السير الجيد للعمل؛ كما يجب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لابد من تشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم الإبداعية، ومناقشة كل ما يخص العمل معهم لتسود روح التعاون والشعور بالانتماء.
الفائدة من الدراسة	أنه تم الإلمام تفصيلا بموضوع المهارات القيادية الفنية /الفكرية والإنسانية منها.

العنوان	دراسة : جغدالي نجاة _2019
نوع الدراسة	دور المؤسسات الناشئة start ups في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية
مجتمع الدراسة	مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
عينة الدراسة	المؤسسات الصناعية الجزائرية
هدف الدراسة	المؤسسات الناشئة في حاضنة أعمال جامعة المسيلة
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى الوصول لنتائج عملية ونظرية حول دور المؤسسات الناشئة في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية مما سيعطيها مكانة بين الدراسات الأكاديمية بمكتبة

مقدمة

	العلوم الاقتصادية, كما أن هدفها هو لفت إنتباه القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى أهمية خلق مؤسسات ناشئة startups تمكنهم من السيطرة على الأسواق المحلية و حتى الدولية.
خطوات الدراسة	تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الأول والمتعلق بالإطار النظري للمؤسسات الناشئة startups وتنافسية المؤسسات الصناعية والفصل الثاني للدراسة الميدانية لدور المؤسسات الناشئة startups في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال دراسة نوعية بحاضنة جامعة المسيلة التي تضمنت مقابلة شخصية مع مدير حاضنة أعمال جامعة المسيلة.
الأدوات	استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات.
النتائج	بالنسبة لحاضنة جامعة المسيلة تعتبر مكسبا حقيقيا للطلبة والباحثين من جامعة المسيلة إلا أننا نوصي بضرورة توسيع نشاط الحاضنة إلى محيطها الاقتصادي والاجتماعي حتى تستقطب المزيد من الأفكار المبتكرة. بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية وخاصة بالمسيلة نقترح ان تسعى هذه المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات والمهارات التي تحتضنها جامعة المسيلة خاصة في مجال التطبيقات الذكية والبرمجيات وقواعد البيانات وذلك لتحديث منظومتها الإنتاجية.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	دراستنا تعتمد تحليل كفي, أما هذه الدراسة تتبع المنهج الوصفي. دراستنا اعتمدت على المقابلة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج (Nvivo), أما هذه الدراسة فاعتمدت على المقابلة الحرة بدون تحليل (Nvivo).
نقاط التشابه مع الدراسة	توضح الدراسة الاهتمام بموضوع المؤسسات الناشئة startups, وحاضنات الأعمال استهداف حاضنة أعمال جامعة المسيلة للدراسة الميدانية.
الفائدة من الدراسة	التعرف على مفاهيم وعموميات حول المؤسسات الناشئة,ريادة الأعمال, حاضنات الأعمال. كيفية إنشاء حاضنة أعمال جامعة مسيلة, فكرة إنشاءها ومختلف نشاطاتها الميدانية.

صعوبات البحث :

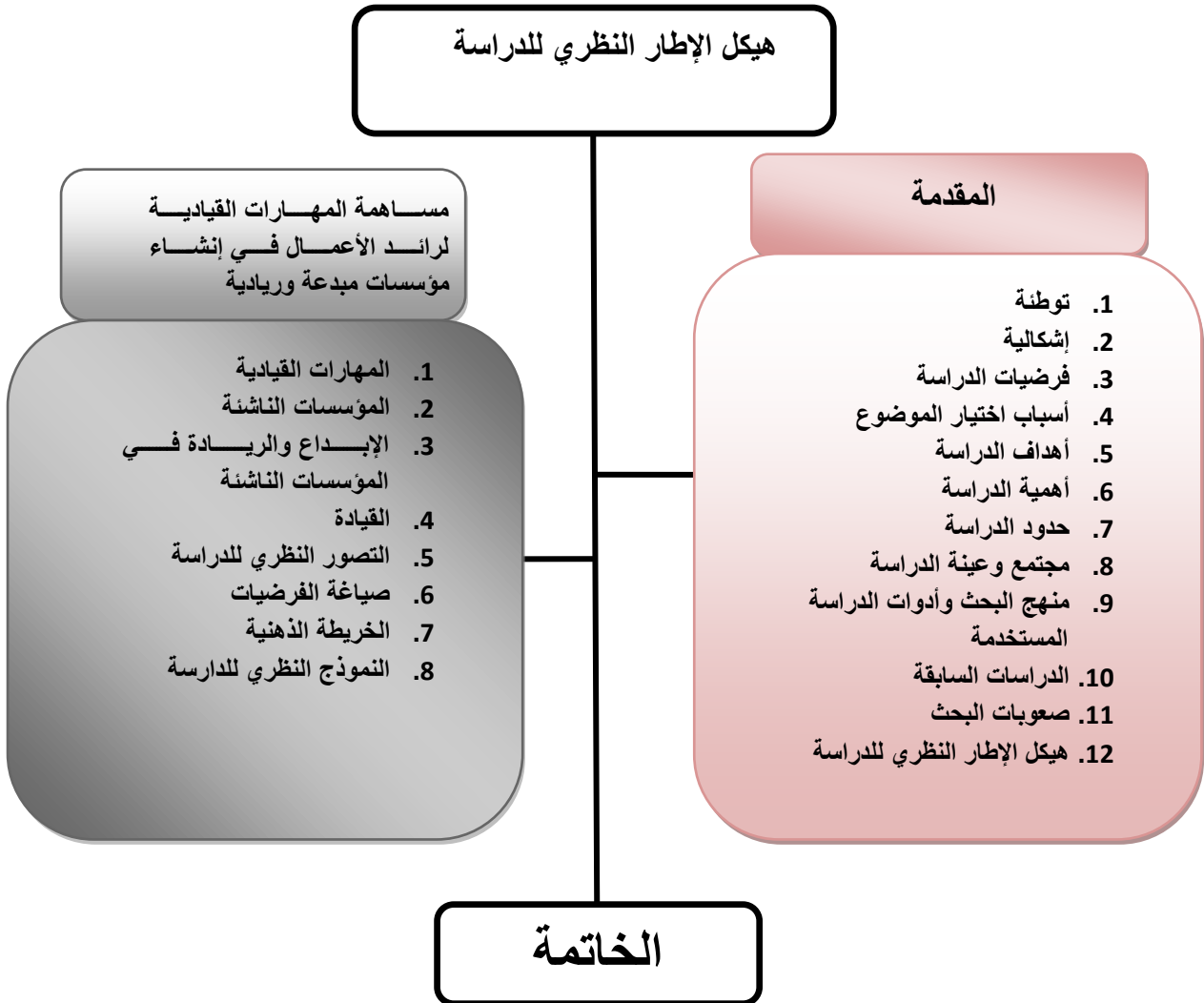
تمثلت صعوبات البحث في النقاط التالية :

- مناخ المقابلة يتطلب تحضير مسبق من طرف الباحث لضمان الحصول على معلومات دقيقة؛
- صعوبة تحديد المواعيد مع الخبراء؛
- صعوبة مقابلة العدد الكافي من الخبراء نظرا لالتزاماتهم الكبيرة؛
- صعوبة تعلم كيفية استعمال برنامج التحليل الكيفي (Nvivo)؛
- عدم وجود دراسات تربط بشكل مباشر بين متغيرات العنوان؛
- ندرة المراجع السابقة التي تناولت موضوع دراستنا بشكل مفصل ودقيق؛
- لم يكن هناك متسع من الوقت للدراسة المعمقة لموضوع بحثنا وذلك لتعدد متغيراته وتربطها.

خطوات الدراسة :

تتمثل خطوات الدراسة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (01) : يمثل الهيكل النظري للدراسة



الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

تزايد الاهتمام بالمؤسسات الناشئة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي من طرف الجهات الرسمية والهيئات الأكاديمية على حد سواء, فقد أصبحت تلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي.

حيث أفرزت التحولات الاقتصادية العالمية نمطا جديدا في مجال الأعمال يحتل فيه الاقتصاد المبني على المعرفة أهمية كبرى وأصبح فيه مصدرا للثروة, والجزائر في السنوات الأخيرة باتت تسعى جاهدة إلى خلق نموذج اقتصادي جديد بعيدا عن الريع الذي اعتمد عليه اقتصاد البلاد منذ عقود, وبالتالي أصبح الاستثمار ودعم المؤسسات الناشئة من أولويات صانع القرار الاقتصادي الجزائري, من أجل المساهمة في دفع عجلة التنمية وتعزيز الآلة الإنتاجية المحلية.

إلا أن هذا النوع من المؤسسات الناشئة مازال يواجه العديد من الصعوبات نظرا لحدثة عهده في الجزائر, كما أن تبني رواد الأعمال أصحاب هذه المؤسسات لأفكار مبتكرة وإبداعية تكون في الغالب عالية الخطورة, يجعلها تعاني من أجل الحصول على التمويل اللازم من جهة, وصعوبة كسب ثقة الزبائن والنمو من جهة أخرى, لذا كان لزاما على السلطات الجزائرية إصدار جملة من القرارات لدعم هذه المؤسسات أهمها إنشاء صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة وهو الذي يتولى تمويل كل العمليات, كما تم استحداث وزارة الأول مكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة قصد ضبط احتياجات القطاعات المختلفة وتحديد الطلايبات والعروض قصد منحها للمؤسسات الناشئة ولتسهيل العملية تم تتصيب لجنة وطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة " و " مشروع مبتكر " و " حاضنة أعمال " لتسهيل الولوج إلى الامتيازات والتمويل والحصول على العروض من القطاعات والمؤسسات العمومية.

والعديد من الشباب الجزائري يجد صعوبة في تحديد المشروع المناسب والذي من شأنه النجاح لذا رأينا أنه لا بد من البحث وتكوين معرفة عن أفضل الشركات الناشئة ذلك لأنه هذه المعرفة تمثل مصدر إلهام مهم جدا, ومن خلالها يمكن للجميع تعلم الكثير من الدروس, وفهم الكثير من الجوانب.

(بنوجعفر, شالا, طبوش, 2021)

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية :

- المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المهارات القيادية والمؤسسات الناشئة
- المبحث الثاني : المؤسسات الناشئة المبدعة والريادية
- المبحث الثالث : المهارات القيادية Leadership Skills
- المبحث الرابع : التصور النظري للدراسة
- المبحث الخامس : النموذج النظري وصياغة فرضيات البحث

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المهارات القيادية والمؤسسات الناشئة

يلاحظ الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة سواء من قبل السلطات الرسمية أو الهيئات الأكاديمية، إلا أن هذا النوع من المؤسسات الناشئة يواجه العديد من الصعوبات نظرا لحدثة عهده في الجزائر من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا النوع من المؤسسات يواجه العديد من الصعوبات حتى في الدول المتقدمة نتيجة تبنيه للأفكار المستحدثة والإبداعية.

المطلب الأول: تعريف خصائص وأهمية المؤسسات الناشئة

أولاً: تعريف المؤسسات الناشئة: إن أي مؤسسة ناجحة اليوم انطلقت من فكرة مشروع و تجسدت بما لها من إمكانيات و موارد وتبنت استراتيجيات و سياسات و خطط مع رؤيتها و رسالتها و أهدافها، ولعل أهم مرحلة من دورة حياة المؤسسات في شكل مؤسسة ناشئة، ولأهميتها سوف نعرض مجموعة من التعريفات كالتالي:

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

الجدول رقم (01) : يمثل بعض التعاريف الخاصة بالمؤسسات الناشئة

الكاتب	التعريف
(Rawat et al,2016)	هي كل مؤسسة شابة و ديناميكية مبنية على التكنولوجيا و الابتكار و الذي يحاول و الذي يحاول مؤسسها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة .
Scarmozzino et) (al,2017	هي عبارة عن مؤسسات صغيرة وشابة تميل بفضل منتجاتها عالية التكنولوجيا إلى بلوغ العالمية في فترة وجيزة رغم مرورها عبر مراحل تدريجية وبطيئة وغير محددة من التطور .
(Ries,2012)	المؤسسة الناشئة هي كيان بري صممت لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم تأكد شديدة أي تقديم منتج أو خدمة جديدة مع عدم التأكد على بيئة الأعمال المحيطة بها .
(Graham,2012)	هي مؤسسة تم إنشاؤها لتنمو بسرعة.
حسب القانون الإنجليزي	تعرف المؤسسة الناشئة على أنها مشروع صغير بدأ للتو .
حسب القاموس الفرنسي "Larousse"	هي المؤسسات الشابة jeune entreprise المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة .

المصدر : من إعداد الطالبة

وهناك من تطرق لتعريف المؤسسات الناشئة بشكل أوسع و نذكر منها :

القانون الإنجليزي حيث يرى أن المؤسسة الناشئة " startup " " عبارة عن مشروع صغير بدأ للتو، و كلمة startup تتكون من جزئين " start " و هو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و " up " و هو ما يشير لفكرة

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

النمو القوي، و بدأ استخدام المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك بعد ظهور شركات رأس المال المخاطر ليعم استخدام المصطلح بعد ذلك". (بوضياف، 2020)

أما القاموس الفرنسي "larouse" فيعرفها على أنها تلك المؤسسات الشابة jeune entreprise المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة، حيث تمثل المؤسسات بشكل خاص "الاقتصاد الجديد" في الولايات المتحدة الذي يسير تطوره جنباً إلى جنب مع تطور الإنترنت، وبما أن استدامة و نمو هذه الشركات لا تزال غير مؤكدة، فإنها تستفيد من مصادر محدودة للتمويل. (بواشعور، 2018)

ومن هذا المنطلق يمكن استخلاص تعريف عام للمؤسسات الناشئة

هي مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد و مخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي و سريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها .

ثانياً : خصائص المؤسسات الناشئة

تتصف المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قادرة على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية لمختلف الدول سواء المتقدمة أو النامية منها : (سبتي، 2008/2009)

- روح المبادرة بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية، التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها ؛
- تتميز المنشآت الصغيرة بقدرتها العالية على توفير فرص العمل، إضافة إلى أن تكلفة فرصة العمل المتولدة في المنشأة الصغيرة تكون عالية في إستعاب و توظيف العمالة نصف الماهرة أو حتى غير الماهرة ؛
- المساهمة في إستراتيجية التنمية المحلية، وذلك كون العديد من الدول تضع خططاً للتنمية المحلية، بهدف توزيع السكان على أكبر مساحة ممكنة و تخفيف الضغط على المدن الكبيرة؛

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- قدرتها على الابتكار و تطوير منتجات جديدة نظرا لانخفاض تكلفة ذلك ب 24مرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ؛
- قدرة تأقلمها مع المحيط الخارجي و إمداد نطاقها إلى المناطق النائية إضافة إلى قلة الانتشار الجغرافي؛
(تيمايوي و بن نوي،)
- مرونة التفاعل مع المناخ الاستثماري و قدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في محيطها ؛
- الانخفاض النسبي للتكاليف الرأسمالية في مرحلة الإنشاء وقلة التدرج السلطوي ؛
- استخدام تقنية إنتاجية أقل تعقيدا و أقل كثافة رأسمالية، و لهذا فهي تعتمد نسبيا على اليد العاملة؛ (زغيب و عيساوي، 2002)
- دقة الإنتاج و التخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة و الاستفادة من نتائج البحث العلمي و تجسيد كل المبادرات إلزامية إلى الاستفادة من التطور التكنولوجي، مما يساعد على رفع الإنتاجية و من خلالها تخفيض مستوى التكلفة ؛

ثالثاً : أهمية المؤسسات الناشئة

المؤسسات الناشئة كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيقها فالنظريات الاقتصادية و على غرار بعض المدارس في فترة التسعينات و التي كانت ترى الأسبقية ي جب إعطاءها للصناعات الثقيلة إلا أن بعد هذه الفترة برزت اتجاهات أخرى ترى أن المؤسسة المصغرة وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنافسة العامة داخل السوق بالإضافة إلى خلق مناصب شغل دائمة الترقية، حيث يعتبر هذا الهدف جوهرياً من جراء خلق هذا النوع من المؤسسات أن تكون أكثر فعالية في البلدان التي هي في طريق النمو، باعتبار أن هذه المؤسسات لا يتطلب إنشاءها إمكانيات مالية أو مادية كبيرة، حيث تهدف إلى : (زين، 2013/ 2014)

- تعمل على تطوير روح المبادرة لدى الفرد و الجماعة وذلك عن طريق استقطاب جميع الأنشطة الاقتصادية السلعية منها أو الخدمية .
- فتح فرص عمل جديدة لأصحاب المؤسسة أو من خارجها .
- تعمل على إنشاء علاقات مع المؤسسات المحيطة بها .
- استدراج الكفاءات ذات الأفكار الاستثمارية كمورد للمؤسسة و التي من خلالها تستطيع تجسيد أفكارها على أرض الواقع .

المطلب الثاني : دورة حياة المؤسسات الناشئة

يتميز كل نشاط اقتصادي بدورة حياة تبدأ بمرحلة الانطلاق وصولاً لمرحلة النضج و تختلف هذه الأخيرة من مشروع لآخر على حسب استخدام المؤسسة للتكنولوجيا وإدراكها للميزة التنافسية و النموذج التالي يبرز لنا أهم المراحل التي يمر بها كل نشاط تجاري و تمتاز كل مرحلة من المراحل التالية بأنشطتها و تحدياتها الخاصة (الكلالدة والحمصي، 2019)



الشكل رقم (02) : يمثل مراحل دورة حياة المؤسسات الناشئة

المصدر : (الكلالدة والحمصي، 2019)

مرحلة الفكرة : يقوم فيها رائد الأعمال باستغلال الفرص المتاحة لهذا النشاط التجاري وتجسيدها في نشاط ريادي .

المرحلة الأولية : يقوم رائد الأعمال بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة أو المحيط الخارجي للسوق من حيث المنافسة و مستويات الطلب و البدائل المحتملة و أسعار المدخلات و رغبة العملاء المحتملين في الدفع ثم يقوم بتحديد الموارد اللازمة للمشروع منها رأس المال البشري، الموقع إستراتيجية التسويق .

مرحلة بدء التشغيل : وهي مرحلة إنشاء الأعمال التجارية بما في ذلك التجهيز الرسمي للمشروع و تعيين الموظفين و استئجار المكاتب أو حيز الإنتاج و شراء المعدات، و تكون في هذه المرحلة الحاجة إلى التمويل مرتفعة بشكل خاص .

مرحلة التوسع : وهي المرحلة التي يتم فيها عرض المنتج داخل السوق فإذا تم قبول المنتج من طرف الزبون تتم زيادة حجم الإنتاج إلى المستوى الأمثل و تحقيق أعظم ربحية.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

المطلب الثالث : المهارات القيادية و أنواعها

أولاً : تعريف المهارة

تلعب المهارة دوراً كبيراً في ممارسات رائد الأعمال داخل المنظمة فهي ميزة تكسبه قدرة التأثير على الآخرين من أجل زيادة رغبتهم للعمل و ذلك بغية تحقيق الهدف المقرر مسبقاً، و لتوضيح ذلك هناك من تطرق لهذا المفهوم في الجدول الموالي .

الجدول رقم (02): يوضح بعض التعاريف الخاصة بالمهارة .

الكاتب	التعريف
(العمرى, 2002)	هي موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين من اجل تحقيق هدف معين .
(الذويني, 2005)	تعني الوصول إلى درجة من الدقة في العمل بأقصر وقت ممكن بأقل تكلفة .
(العديلي, 1993)	هي ميزة يستطيع الفرد من خلالها تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية و استمرار وجود الفعالية الإدارية و التنظيمية داخل المنظمة .
(السلمي, 2019)	المهارة قد تكون وراثية التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، قد يكون مصدرها البيئة و ما توفره من تعليم و تدريب .

المصدر : (همام, 2017)

ثانياً : تعريف المهارات القيادية

الجدول رقم (03): يوضح بعض التعاريف الخاصة بالمهارات القيادية

الكاتب	التعريف
(ميسون ومناف, 2012)	هي جمع لكلمة مهارة في اللغة العربية تعني الحظ في الشيء .
(الخليفات, 2006)	هي مجموعة من المهارات و السلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة و فاعلية .	
يعرفها في مقال له بعنوان مهارات المدير الفعال بأنها التي نستطيع تنميتها و ليس بالضرورة أن تكون فطرية و تتجلى و تظهر في الأداء و ليس في الإمكانيات .	(KATZ,1955)

المصدر : (همام رزق عبد الكريم الشيخ خليل, 2017)

من خلال ما تم التطرق له من تعريفات يمكن إعطاء تعريف عام للمهارات القيادية

هي تلك الميزات أو الخاصيات التي يتمتع بها رائد الأعمال التي تكسبه القدرة على التأثير و التعامل مع الآخرين قد تكون هذه الميزة أو الصفة مكتسبة أو فطرية، و تختلف من شخص إلى آخر على حسب المفاهيم و النظريات التي يحملها القائد و يؤثر و يتأثر بها .

ثالثا :أنواع المهارات القيادية

تبرز أهمية المهارات القيادية من خلال الدور التي تلعبه داخل المنظمة، فهي تعتبر من أسباب نجاح القائد في عمله حيث تختلف هذه الأخيرة من قائد لآخر و الجدول التالي يوضح تقسيمات وتصنيفات المهارات القيادية .

الجدول رقم (04): يمثل أنواع المهارات القيادية

الكاتب	تصنيفه للمهارات القيادية
(العديلي, 1993)	مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات فكرية، مهارات تنظيمية .
(كنعان, 2002)	مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات ذهنية .
(درويش و ت كلا, 1995)	مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات ذهنية .
(روبرت جي اليو, 1999)	مهارات التعرف على التغيير و إدارته، مهارة الإحلال، مهارة التكيف، مهارة التنفيذ لإحداث التغيير، مهارة الربط و الإدراك .

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

مهارات تقنية و فنية، مهارات علائقية، مهارات فكرية، مهارات تشخيصية، مهارات تحليلية .	(روبرت كاتز، 1955)
المهارات الذاتية و الإدارية، المهارات الفنية .	(الاغا، 2008)
المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية .	(الرشودي، 2002)
المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية السياسية .	(العبودي، 1984)
المهارات الشخصية، المهارات الإنسانية، الجوانب التاريخية و بناء الخبرات، المهارات المفاهيمية، المهارات الفنية و الإدارية، المهارات التنافسية .	(الدجني و آخرون، 2015)

المصدر : (مرجع سبق ذكره)

المطلب الرابع : أساليب تنمية المهارات القيادية

" تعتبر تنمية المهارات القيادية سياسة لبناء القدرات الإدارية للمنظمة، تهدف إلى تقوية وظيفة القيادة لكي تمكن الإداريون من لعب دور فعال في إدارة و تخطيط منظماتهم، و بالتالي فهي عملية مخططة و منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة لتحسين و تطوير أداء المنظمات في علاقتها بمحيطها الذي توجد فيه و في توظيف مواردها بما يحقق لها التطور ". (بطرس، 2020)

أولاً: المهارات و القدرات المطلوب تنميتها

و تتمثل هذه المهارات في : (بطرس، 2020)

- التدريب على عملية اتخاذ القرار .
- تنمية مهارة إدارة الوقت، تنمية مهارات التواصل .
- تنمية القدرة التفاوضية سواء مع الأفراد أو الهيئات أو الجماعات .
- تنمية القدرة على التدريب الذاتي .

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- شحذ القدرة على إثارة التحدي و الدافعية ذاتياً .
- تنمية التفكير النقدي .
- التدريب على مهارة تقديم الذات و خلق الانطباعات الايجابية لدى الآخرين .
- إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين .
- توكيد الذات و التعبير التلقائي عن المشاعر و الآراء .
- المرونة الفكرية والاجتماعية .
- الطلاقة اللغوية و الفكرية
- ابتكار حلول أصلية للمشكلات النمطية أو المتفردة .
- التحصين ضد الشعور بالمشقة و الاسترخاء .

ثانياً : أساليب التنمية الإدارية

لقد نشط الباحثون النفسيون في ابتكار و تطوير العديد من الأساليب المستخدمة لتنمية هذه المهارات و القدرات، و من بينها :

أ. التناوب الوظيفي : و يستهدف هذا الأسلوب تنقل المتدربين من قسم لآخر بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع كل الأقسام الموجودة بالمنظمة .

ب. التدريب من خلال منهج إعداد البديل : وفقاً لهذا المنهج يقوم المتدرب بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر أو مع من سوف يحل محله، ومن ثم يصبح مسؤولاً عن تدريب هذا الفرد من خلال إتاحة الفرصة أمامه لتعلم القيام بواجبات الوظيفة، لضمان وجود شخص آخر يقوم بواجبات الوظيفة في حالة ترقيته أو نقله أو فصله .

ج. التعلم بالممارسة : وهو أسلوب يعطي الفرصة لكل المتدربين " قادة و مرؤوسين " لتحليل وحل المشاكل التي قد تواجه مختلف الأقسام في المنظمة، ويقضي هذا الأسلوب بالمقابلة الدورية بين المتدربين في شكل (4-5) أفراد بالمجموعة الواحدة و يكون الغرض من هذه المقابلات هو مناقشة وحل المشاكل التي قد تواجه مختلف الأقسام في المنظمة .

د. طريقة دراسة الحالة : تقوم هيئة التدريب بطرح مسألة معينة، ثم يقو المتدرب بوصفها ويقدم اقتراحاته و حلوله بشأنها، و يفضل أن تكون المسألة المدروسة من واقع العمل في المنظمة و بالتالي

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

يكون المتدرب أقدر على فهمها، حيث يمنع أي محاولة للهيمنة على تفكير المتدرب من قبل هيئة التدريب، بينما يسمح له أن يتناقش مع غيره قبل عرضه للفكرة .

هـ. المباريات الإدارية : وفقا لهذه الطريقة يقسم المتدربون إلى مجموعات، في كل مجموعة من 5-6 أشخاص يمثلون منظمة وهمية، و باستخدام الحاسبات الإلكترونية يتم برمجة مباراة معينة أي طرح مشكل معين يمس مجال ما من عمل المنظمة، و على أساس هذه المباراة المبرمجة يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية لحل المشكلة المطروحة، و في الأخير يتم تقييم القرارات المتخذة و معرفة درجة جودتها و هكذا يتم تحديد مركز المجموعة .

و. المؤتمرات و حلقات البحث : و تعتبر من الوسائل الشائعة في التنمية الإدارية حيث تهدف إلى تبادل الآراء و تشجيع المشاركة، و تقوم عادة على دراسة موضوع معين يدلي كل متدرب برأيه فيه، و هكذا يتسنى للمتدرب أن يتعلم من الآخرين بمقارنة آرائه بآراءهم و احترامه لوجهات نظرهم، كما ينمي في عقله إطارا تحليليا و اتجاها تساؤليا، كما يتعام أن هناك أكثر من مدخل علمي لأي مشكلة مهما كان تعقيدها و مهما بلغت درجة صعوبتها .

ز. البرامج الدراسية بالجامعات :تقوم العديد من المنظمات بإرسال عدد من قادتها إلى الجامعات و المعاهد المتخصصة في التعليم المستمر في مجال القيادة الإدارية، لربطهم دائما بالتغيرات السريعة في مجالات تخصصهم و لإمدادهم بالعلوم و الفنون المتطورة التي تساعد على القيام بعملهم .

ح. تمثيل الأدوار : يستهدف هذا الأسلوب خلق موقف مصطنع يمثل نوعا معينا من الصراع و يمنح المتدربين في البرنامج أدوارا رئيسية في هذا الموقف، و يتم تمثيل الأدوار تحت توجيه وإرشاد المدرب، كما تتاح الفرصة للمشاركين في البرنامج لأن يساهموا بآرائهم، و هكذا يقوم القادة بنقل المبادئ التي تعلموها إلى المواقف الحقيقية للعمل .

ط. نمذجة السلوك :يستهدف هذا الأسلوب إكساب المتدرب العديد من المهارات الإدارية والقيادية، من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية و يطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم، و يمر هذا الأسلوب بالمراحل التالية :

➤ النمذجة : حيث يشاهد المتدربون أحد الأفلام التي تبرز السلوك النموذجي الذي ينبغي الاقتداء به من خلال عرض أحد المواقف الفعلية .

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- تمثيل الأدوار : و في هذه الحالة يتم إيجاد موقف مشابه و على المتدربين التعامل مع هذا الموقف وفقا لما تعلموه من خلال النموذج المعروض بالفيلم .
- تقديم التعزيز الاجتماعي : و الذي يمكن أن يقدمه المدرب من خلال الثناء على ما قدمه المتدرب من نجاح في التعامل مع الموقف .
- نقل ما تعلمه المتدرب إلى بيئة العمل : و ذلك من خلال تشجيعهم على تطبيق ما تعلموه من مهارات جديدة بالوظائف التي يشغلونها .

المبحث الثاني : المؤسسات الناشئة المبدعة و الريادية

أصبحت أهمية و مكانة بناء الفكر الإبداعي و الابتكار في منظمات الأعمال الريادية التي تولي له الاهتمام بصفة مستمرة و متواصلة من خلال إعداد إستراتيجية واضحة تؤول إلى بلوغ عدة أهداف أهمها الريادة و التي تكون على عدة مستويات بالأخص: الجودة و السعر من أجل رفع الحصة السوقية.

المطلب الأول : المؤسسات الناشئة

تشهد المؤسسات الناشئة تطورا ملحوظا في المجال الفكري و التكنولوجي و هذا ما جعل ظهور الكثير من المؤسسات الريادية في عدة قطاعات بالإضافة إلى ازدياد شدة المنافسة الدولية و ظهور عوامل أخرى لتصبح هذه المؤسسات الرائدة أكثر استغلالا للفرص الاستثمارية المختلفة و لضمان استقرارها و استمرارية نموها فإن كلا من الإبداع و الابتكار يعتبران السياسة المثلى لذلك و السبيل الاستراتيجي لنجاح الأعمال في الأسواق.

أولاً : مقومات نجاح المؤسسات الناشئة (مزيان,عماروش,2010)

ـ وجود الفكرة الإبداعية (نقطة الانطلاق الصحيحة)؛

ـ التعليم و الثقافة المقاولاتية؛

ـ المداول و سماته الشخصية؛

ـ المحيط لاسيما مناخ الأعمال؛

_ مصادر تمويلية متنوعة كافية و سهل الحصول عليها؛

_ رأس مال المخاط؛

_ ملائكة الأعمال؛

_ التمويل الجماعي؛

_ أجهزة الاستثمار المدعومة من الحكومات؛

_ سوق الأوراق المالية العامة؛

ثانياً : تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر

بالرغم من الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في الجزائر إلا أنها بقيت تعاني من جملة من النقائص و تواجه العديد من التحديات تقف حائلا أمام تطورها و يعود للأسباب التالية : (بواشعور،

(2018)

- حداثة و محدودية فكرة إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- ضعف المورد البشري وعدم تأهيله و افتقار لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات و التحديات خاصة فيما يتعلق بنقص الأفكار الإبداعية و المبتكرة ؛
- ضعف التمويل و نقص رأس المال المغامر للاستثمار؛
- تختلف الإنتاجية وعدم مطابقة المعايير الدولية مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا من دخول أسواق كبرى نظرا لضعف التنافسية؛
- ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي وانفصال الجامعة و مراكز البحث العلمي عن ارض الواقع؛
- التخلف التقني وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية؛

المطلب الثاني : الإبداع في المؤسسات الناشئة

أولاً : مفهوم الإبداع

يرى البعض بأن الإبداع هو المبادرة التي يبدئها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير. و يحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساسا للمشكلات التي يواجهها و التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية و خاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما و نوعا و خفض في التكاليف . وهذا يقود إلى أن الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن كونها ناتج تفاعل متغيرات شخصية و بيئية وسلوكية يقودها أشخاص مميزون .(Jean,1993)

ويعتبر الاقتصادي شومبيتر أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد وذلك من خلال كتابه نظرية التطور الاقتصادي المنشور في 1912، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه الحيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه، وقد صنف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف و هي : (Fericelli et jessua,1983)

- ✓ إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية،
- ✓ الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تساهم في تخفيض التكاليف؛
- ✓ إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات،
- ✓ اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية؛
- ✓ إيجاد تنظيم جديد؛

تعتبر المؤسسات الناشئة حجر الأساس بالنسبة لاقتصاديات الدول سواء كانت المتطورة منها أو النامية، حيث سنحاول إبراز الإبداع في هذا النوع من المؤسسات

ثانيا : خصائص الإبداع في المؤسسات الناشئة

" ركز أحمد في دراسته التي أجريت على الشركات البريطانية على التعرف على خصائص الشركات الأكثر إبداعا "، ومن أهم هذه الصفات هي (حجاج،2016)

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- وجود فلسفة ورسالة للمؤسسة تتضمن التأكيد على الإبداع و النظر للإبداع كأحد الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة؛
- توفر أقسام ووحدات للإبداع وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام والقدر الكافي من الحرية؛
- التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب و نظام المكافآت؛
- الاهتمام بالعنصر البشري و البحث المستمر عن المتميزين منهم وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ والثقافة المناسبة للإبداع؛

ثالثا: دور الإبداع في المؤسسات الناشئة

يلعب الإبداع دورا فعالا في نجاح المؤسسات الناشئة، فضلا عن دوره في تمكينها من مجال حدة المنافسة و التحديات الناتجة عن عولمة الأعمال و التغيرات البيئية المتلاحقة؛ لذلك فان الإبداع يعتبر عنصر أساسي داخل المؤسسات الناشئة .

يمكن تلخيص دور الإبداع في المؤسسات الناشئة في النقاط التالية : (قصبى، 2015)

يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات و اقتراح الحلول، وبذلك فهو احد المداخل المعرفية الأساسية التي يجب على المؤسسات الناشئة اعتمادها من اجل تحقيق النجاح التنافسي من جهة، وبما ينمي في الأفراد داخل المؤسسات الناشئة الإبداع و مرونة التفكير من جهة أخرى..

يجب على المؤسسات الناشئة أن تعتمد البحوث و التكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية كما يحفز الإبداع المؤسسات وبذلك تولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقديم سلع أو خدمات جديدة وبما يوصلها إلى مرتبة تكون فيها بالمؤسسات المتعلمة التي تستند في بقاءها و نموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الإبداع .

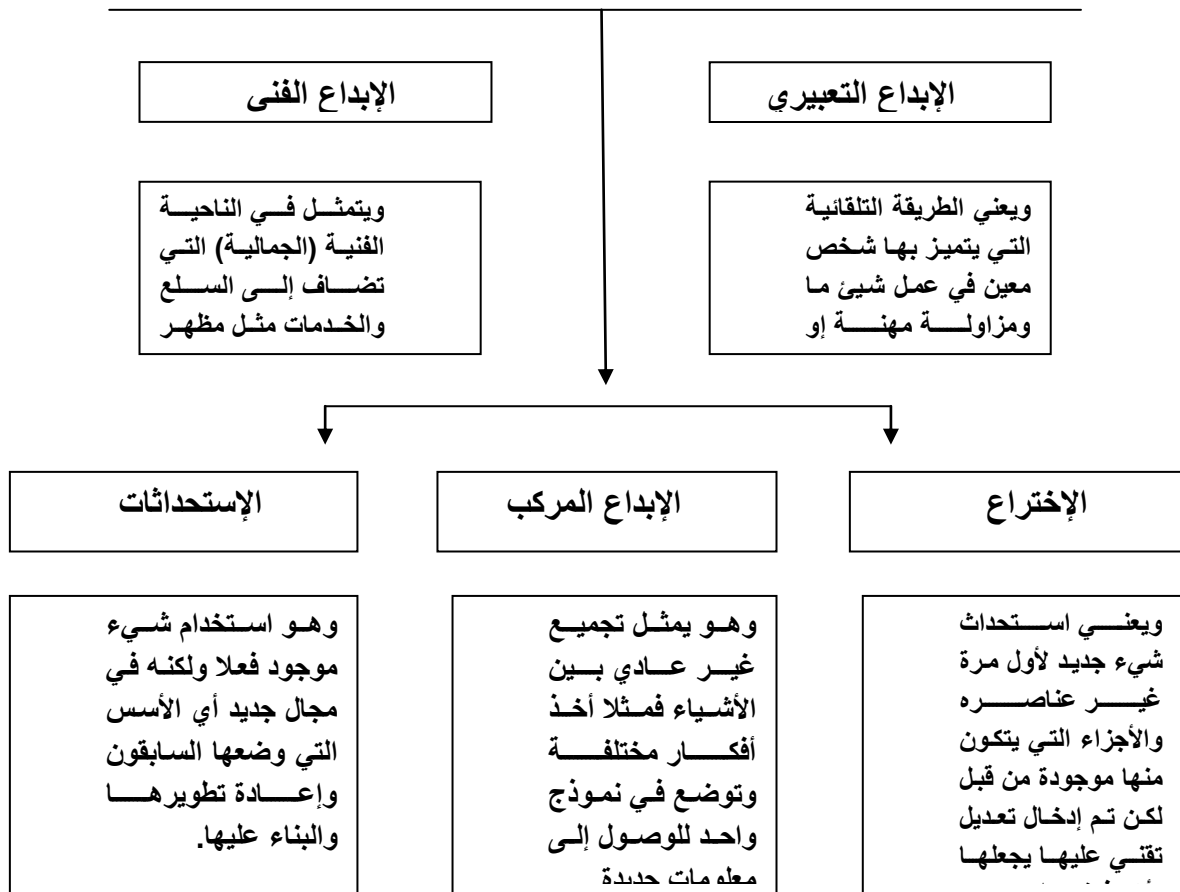
و بالتالي فان الإبداع يتيح للمؤسسات الناشئة إيجاد منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل و تطوير المنتجات الحالية بسرعة، إلى جانب امتلاك ميزة السبق في الاستجابة لمختلف احتياجات أصحاب المصالح .

رابعاً: أنواع الإبداع

قسم فريديريك تايلور F TAYLOR الإبداع إلى مستويات مختلفة كما يلي (بطرس جلد، عبودي, 2006)

1. الإبداع التعبيري : وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية .
2. الإبداع الإنتاجي : وهو الذي يربط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة .
3. الإبداع الاختراعي : وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة .
4. الإبداع الابتكاري : يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة .
5. إبداع الانبثاق : وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة .

عين تايلور خمسة أنواع للإبداع



الشكل رقم (03) : يمثل أنواع الإبداع حسب تايلور

المصدر : (بطرس جلد، عبودي, 2006)

المطلب الثالث : الريادية في المؤسسات الناشئة

أولاً : مفهوم الريادية و الأعمال الريادية

" لقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح انتروبرونور ثلاثة مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقال ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة ". (نايف برنوطي، 2005)

فمنذ التسعينات الكثير من الإطارات أقاموا مشاريع خدمات معلوماتية، خدمات الانترنت، تجارة الهواتف المحمولة، وغيرها . هؤلاء الشباب استطاعوا خلال مدة قصيرة تحويل تلك المشاريع الصغيرة إلى شركات كبيرة .

الريادة : هي القدرة و الرغبة في تنظيم و إدارة الأعمال ذات الصلة بها . حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء و تطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الخارجية .

عرف بيتر دريكر عام 1985 الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع ان ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة .

فالريادي : " هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة و ينظم آليات و المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية . وكذلك القبول بالفشل و المخاطرة ، ولديه القدرة على طلب الموارد و العاملين والمعدات وباقي الأصول و يجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك " . (السكارنة، 2010)

ثانياً : خصائص الرياديين (جمعة و العلي، 2006)

إن من أبرز هذه الخصائص يمكن أن نذكر مايلي :

- الاستعداد و الميل للمخاطرة؛
- الإصرار على النجاح رغم المخاطر؛
- الثقة الكاملة بالنفس؛
- التصميم وحب التنفيذ؛

- المهارة في إدارة المخاطر؛
- رؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها؛
- الاستعداد الطوعي؛
- التفاؤل؛
- الالتزام؛
- القدرة على التنظيم.

ويمكن كذلك ذكر بعض ايجابيات الأعمال الريادية و المبادرات الفردية :

- الاستقلالية في العمل؛
- مجابهة التحديات والشعور بالإنجاز؛
- تحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي .

أما فيما يخص السلبيات فهي :

- العبء الكبير للمسؤوليات حيث لا مجال هنا للأخطاء ضف إلى ذلك ضخامة التضحيات .

ثالثا : المهارات المطلوبة للريادة

يمكن تصنيف المهارات المطلوبة للريادة في ثلاثة أنواع رئيسية وهي : (السكارنة، 2008)

- المهارات التقنية؛
- مهارات إدارة الأعمال؛
- المهارات الريادية الشخصية .

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

الجدول رقم (04) : يوضح أنواع المهارات المطلوبة في الريادة

المهارات التقنية	مهارات إدارة الأعمال	مهارات الريادة الشخصية
الكتابة	وضع الأهداف والتخطيط	الرقابة
القدرة على الاتصال	صنع القرار	أخذ المخاطرة
مراقبة البيئة	التسويق	الإبداع
إدارة الأعمال التقنية	المالية	القدرة على التقيد
تكنولوجية	المحاسبة	المثابرة
الشخصية	الإدارة الرقابة	رؤية قيادية
القدرة على التنظيم	التفاوض	يركز على التغيير
بناء العلاقات والشبكات	طرح المنتج	
العمل ضمن فريق	تنظيم النمو	
مدرب	العلاقات الإنسانية	

المصدر : (السكرانة, 2008)

رابعاً : أشكال ريادة الأعمال

يعتقد الغالبية أن مفهوم ريادة الأعمال ينطوي على معنى واحد فقط, إلا أن الواقع غير ذلك, حيث تأخذ ريادة الأعمال أشكالاً متعددة, نلخصها فيما يلي :

1. ريادة الأعمال الصغيرة Small Business Entrepreneurship

في عالم اليوم يمكن القول أن معظم المشاريع التجارية هي مشاريع صغيرة حيث أن ما نسبته 99.7 بالمائة من مجمل الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية هي شركات صغيرة، وتوظف ما نسبته 50 بالمائة من إجمالي العاملين غير الحكوميين.

هذا النوع من الريادة بالكاد مريح، ويحقق أفرادها أرباحاً صغيرة تغطي نفقاتهم وتضمن لهم إعالة أسرهم، وتفتقر المشاريع الصغيرة إلى القدرة على جذب رأس المال الاستثماري حيث يتم تمويلها في غالب الأحيان من قبل الأهل والأصدقاء أو القروض التجارية الصغيرة.

من الأمثلة على الأعمال الصغيرة نجد المحلات التجارية الصغيرة والبقالات، صالونات الحلاقة، الاستشاريون وأصحاب الحرف الذين يعملون لحسابهم الخاص.

2. ريادة الأعمال القابلة للتطوير Scalable Startup Entrepreneurship

في هذا النوع من ريادة الأعمال، ينشئ رواد الأعمال شركاتهم وهم مؤمنون بأن نظرتهم وأفكارهم ستغير العالم ويحصلون على التمويل من رأس المال المخاطر (Venture Capitalists)، حيث يسعون لإيجاد نموذج أعمال قابل للتطوير والتكرار، وبمجرد أن يعثروا عليه سيحتاجون إلى المزيد من التمويل حتى يتمكنوا من تطوير مشاريعهم والانتقال بها إلى المرحلة التالية.

تشكل ريادة الأعمال القابلة للتطوير نسبة ضئيلة من عالم الأعمال نظراً لما تتطلبه من مخاطر كبيرة في رأس المال ومن الأمثلة عليها نجد شركات ناجحة مثل فيسبوك وانستغرام ومختلف منصات التسوق الإلكتروني عبر الإنترنت.

3. ريادة الأعمال الكبيرة Large Company Entrepreneurship

يتميز هذا النوع من الريادة بالابتكار المستمر، وتقديم المنتجات الجديدة على الدوام التي تتمحور حول المنتج الرئيسي الأصلي حيث يتم تطوير هذه المنتجات باستمرار لتتوافق مع احتياجات المستهلكين المتغيرة والتقدم التكنولوجي السائد.

غالبا ما يتوسع هذا النوع من الأعمال من خلال عقد شراكات أو شراء شركات ابتكاريه أخرى ومن الأمثلة على شركات ريادة الأعمال الكبيرة Google, مايكروسوفت, سامسونج...الخ.

4. الريادة الاجتماعية Social Entrepreneurship

تظهر ريادة الأعمال الاجتماعية عندما يحاول رائد الأعمال خلق منتجات أو خدمات تحل مشكلات اجتماعية قائمة, حيث يهدف في هذه الحالة إلى جعل العالم مكانا أفضل وليس تحقيق الأرباح والثروة المادية.

من الأمثلة على هذا النوع من الريادة نجد منظمة Safepoint Trust, وهي منظمة بريطانية تأسست على يد Mark Koska, وتعمل على إعادة تصميم الأدوات الطبية وتزويد العيادات الطبية والمراكز الصحية في العالم بالحقن قليلة التكلفة غير القابلة لإعادة الاستعمال, حيث تمكنت من تقديم ما يزيد على 4 مليارات حقنة آمنة فيما يزيد على 40 دولة حول العالم. (<https://www.far9a.com>)

المطلب الرابع : استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية

أولا : دور الإبداع في تحقيق ريادة الأعمال

أصبح من الضروري التميز والتفرد في الأسواق, ومواجهة المنافسة الشديدة فيها, سواء في الأسواق المحلية أو الأجنبية, واستيراد وتصدير كل ما هو جديد وتحتاج إليه هذه الأسواق, لذلك كان من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في منظمات على اختلاف أنواعها وعملياتها, وهذه التنمية والتطوير للعمليات الابتكارية والإبداعية وصلت إلى أعلى مراحلها اليوم فيما يسمى ويطلق عليه ثقافة المنظمة الخاصة بالابتكار والإبداع أي ثقافة الابتكار والإبداع innovation and creativity culture.(رعد الصرن, 2020)

ويعرف الإبداع بصفة عامة على "أنه تطبيق وتنفيذ للأفكار الجديدة أو إعادة مزج الأفكار السابقة على المنتجات والمعدات والعمليات ووضع تحسينات على مستوى وظائف وأنشطة المنظمة بشرط أن يكون لكل هذا التأثير إيجابيا على نتائج المؤسسة وأدائها من أجل تحقيق التنافسية".

وعليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع: (Rami and JB, 1994)

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

➤ **الإبداع الجذري (الاختراق)** : يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عن سابقتها وتحقق فقرة إستراتيجية كبيرة في السوق من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجال معين وفي المجتمع.

➤ **الإبداع التدريجي (التحسين)** : وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية.

و من خلال هذين النوعين ينقسم الإبداع إلى عدة أنواع وهي : (Marchesnay et fourcade,1997)

✓ الإبداع في المنتج (التحسين نحو الأفضل)؛

✓ الإبداع في طريقة الإنتاج (تحسن الأداء وتقليل التكاليف)؛

✓ الإبداع على المستوى التجاري (التسويق)؛

✓ الإبداع على المستوى التنظيمي (التغيير التنظيمي).

من	إلى
التشتت في العمل	تحديد المسار
النوايا	تحقيق النتائج
مبهم	متميز
محبوب	منتج لا غنى عنه
المنتجات	تقديم خدمات وحلول
المعقد	البسيط
التقنية	تطبيق الإبداع
صعوبات	العودة إلى القمة

الشكل رقم (04) : يوضح عملية الانتقال التي يجب أن تحققها المنظمة عند اعتمادها عملية الإبداع

في نشاطها ومختلف مراحل حياتها

المصدر : (صديقي ومرزوقي,2015)

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- ومن خلال النتائج فالمنظمة الريادية تكون بصدد الاختيار بين أربعة أنواع من الإبداع الريادي وهي :
- ✓ **الإبداع الجزئي** : يكون هذا النوع من الإبداع واردا لدى المنظمة إذا تعلق الأمر باهتمام جزئي بطبيعة التكنولوجيا المستخدمة و اهتمام قليل بالأسواق.
 - ✓ **الإبداع الجديد الداخلي** : وهو يتعلق بالإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع اهتمام زائد بالأسواق.
 - ✓ **الإبداع التخصصي** : ويكون في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مقابل قليل بالأسواق.
 - ✓ **الإبداع العالمي الجديد** : عندما يكون هنالك استخدام واسع لوسائل تكنولوجية مقابل اهتمامك الكبير بالأسواق.

المبحث الثالث : المهارات القيادية LEADERSHIP SKILLS

المطلب الأول : ماهية القيادة

أولاً : تعريف القيادة LEADERSHIP

تعتبر القيادة الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يتمكن المدير من بث روح التآلف والتعاون والنشاط المثمر بين العاملين في المشروع من أجل تحقيق الأهداف المشروعة .

الجدول رقم (05) : يمثل بعض التعاريف الخاصة بالقيادة

الكاتب	التعريف
(Presthus&pfiffner,1967)	نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية .
(Golembiewky,1961)	القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة .
(Katz and ,kahn1955)	يشير إلى أن القيادة تظهر في المؤلفات على ثلاث صور : نتيجة للمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد . نتيجة لصفاته الشخصية . نتيجة لمجموعة من السلوك .
(KOHAN,1995)	نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد .

المصدر : من إعداد الطالبة

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف عام للقيادة

القيادة هي قدرة الشخص في كيفية التأثير والتواصل مع الآخرين وتحفيزهم نحو انجاز الأهداف المنشودة .

ثانياً : أهمية القيادة

المشكلة التي تواجه معظم المنظمات هو ندرتهم للقيادة والقائدين مما يعيق إنجاز الأعمال الروتينية بشكل صحيح، رغم توفر الفنيين والإداريين لكنها تفتقد لعنصر فعال وهو القادة و القيادة وتوضح أهمية القيادة في النقاط التالية : (الطجم وآخرون، 2003)

1. تعتبر كحلقة وصل بين العاملين داخل المنظمة وخططها المستقبلية .
2. العمل على نشر الأفكار والجوانب الإيجابية داخل المنظمة وتقليص قدر الإمكان السلبية منها .
3. إزالة الخوف والقلق المسيطر على أفكار الفرد ومساعدته على تحقيق النجاح وتحمل المسؤولية .
4. محاولة إقناع الأفراد والجماعات بالأهداف المسطرة والسعي نحو تحقيقها وذلك بعد توفير الوسائل والإمكانات اللازمة .
5. العمل على تماسك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الصالح المشتركة .
6. نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء المجتمع .

ثالثاً : خصائص القيادة

تمتاز القيادة بمجموعة من الخصائص نذكرها في النقاط التالية : (عبد الحميد، 2009)

1. متعددة الأدوار .
2. التعاون بين الأفراد والجماعات والذي يعتبر كأهم ميزة للقيادة .
3. تختلف من حيث نوعيتها المتباينة .
4. ما يميز القيادة أيضا هو أنها تمارس أعمالها ضمن هيكل نظامي مميز .

المطلب الثاني : الاتجاهات الحديثة للقيادة

بعد ما شاهدته بيئة الأعمال من تغيرات إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية. فمن السبعينات من القرن الماضي " بيرنز " تطرق إلى نظريتين المتمثلة في نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية حيث يعتبران كنظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال .

1. القيادة التبادلية :

تقوم هذه النظرية على مبدأ الثواب والمكافأة وذلك من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أي المكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل والإنتاجية الضئيلة .

وأساس هذه النظرية هو دور القائد الإداري داخل المنظمة والذي يعمل على تحفيز العاملين نحو إنجاز ما هو مطلوب منهم وذلك بعد توفير الإمكانيات والوسائل التي تحقق الهدف المراد الوصول إليه وتقديم مبادلاً لجهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الإنجاز .

صفات القائد التبادلي : (العدلوني، 2000)

- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يتبع القائد هنا أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي.
- غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية.
- ضغوط العمل لا تسمح له بالتقييم الجيد.

2. القيادة التحويلية : Transformational leadership

تقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف.

صفات القائد التحويلي :

- القائد التحويلي صاحب رؤية وصاحب رسالة.
- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- ذو أهداف ومعايير عالية.
- يتمتع باحترام الآخرين ويحبون أن يقلدوه.
- ذو شخصية جذابة.
- يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن القيادة التحويلية هي عملية تختصر على الدور الذي يلعبه القائد في السعي الدائم نحو تحفيزه لنفسه و التابعين إلى النهوض لكل منهما للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق. حيث تهدف إلى التطوير والتغيير الدائم، ويتطلب هذا التغيير مجموعة من العناصر المتمثلة في :

- إيجاد رؤية متجددة تلازم وترافق جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة .
- يجب أن يكون هناك قبول جماعي لكل ما هو قديم وجديد من طرف الأفراد المعنيين في المنظمة .
- توفير كل الإمكانيات واللوازم لإحداث هذا التغيير والمتمثلة في المستلزمات التقنية، المالية، التسويقية، والإدارية منها.

يرى الباحثون أنه يجب على القيادة التحويلية أن تعمل على :

- ✓ تحفيز العاملين نحو العمل والحلول الإبداعية لأي مشكلة داخل المنظمة .
- ✓ إشراك الأفراد في وضع رؤى والأهداف المستقبلية للمنظمة .
- ✓ جمع العاملين داخل فريق عمل واحد يشترك في تقسيم المسؤوليات والصلاحيات، ووضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة وترسيخ مناخاً تعاونياً داعماً للإبداع والتميز .

المطلب الثالث : أنماط القيادة

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين وأهم هذه الأنماط: (ثروت, 2010)

1 . القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية) Dectatoric leadership

يتمحور دور القائد في أن له السلطة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى التحكم في كافة المرؤوسين والجماعات التي هي تحت سلطته.

وعادة ما يمكن ملاحظة الصفات والخصائص التالية في هذا النمط من القادة :

- التركيز على السلطة و النفوذ في التعامل مع المرؤوسين مع الغياب التام لأساليب الإقناع.
- ضعف روح الابتكار والتجديد لديهم، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى موت المنظمة سريريا أو فعليا.
- يميل هذا النمط من القادة إلى اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، وعدم مشاركة أي المركزية في اتخاذ القرارات.
- الانفراد بالسلطة في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى انتشار المعارضة السلبية بين العاملين.
- كل النقاط المذكورة سابقا يؤدي إلى جمود المؤسسة وانخفاض الأداء.

2 . القيادة الديمقراطية Democratic leadership

تختلف هذه الأخيرة عن القيادة الاستبدادية من حيث أنها لا يتعامل القائد مع الأفراد والجماعات بصفة رسمية ويتمثل دوره بالأخص في المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها .

وقد يحقق هذا الأسلوب الميزات التالية :

- ✓ يخلق روح التعاون بين العاملين بالإضافة إلى تطبيق اللامركزية داخل العمل.
- ✓ الجودة في اتخاذ القرارات نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات للجميع وتبادل الآراء .
- ✓ خلق روح التجديد والابتكار لدى العاملين.
- ✓ بيئة العمل المنفتحة التي تسودها الحرية والاحترام تتيح فرصة للتعرف على القيادات الواعدة وتدريبها وتهيئتها لتقود المنظمات، الذي يؤدي إلى تحقيق رصيد من الموارد البشرية.
- ✓ يقلل من السلبيات، ويخفف من التوترات والأجواء المشحونة.

(3) . القيادة الحرة laissez-fairleadership

في القيادة الحرة أو ما تسمى بالفوضوية يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، فالقائد لا يقود الجماعة وإنما يترك لهم الحرية . حيث من فوائد هذا الأسلوب انه يعمل على تسهيل سبل الاتصال وتوضيح الآراء والأفكار .

المطلب الرابع: المهارات القيادية للقائد الفعال

قد يعين الشخص في منصب عال ولكنه لا يستطيع أن يقود، إذ أن فاعلية القائد تتبع من خلال السلطة الممنوحة له، ومن خلال قبول المرؤوسين له ولمهاراته.

فحين نتحدث عن مهارات القائد الفعال فإننا بذلك نسلط الضوء عن الإمكانيات والأدوات والسلوكيات والقدرات التي يتمتع بها القائد يستطيع من خلالها التأثير في الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. حيث تعددت الآراء حول المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد المتألق والفعال ومنهم :

(العدلوني، 2000) يقسم المهارات إلى :

- أ. مهارات ذهنية / فكرية: تتمثل في القدرة على التصور، التفكير والتخطيط، الإبداع والابتكار.
- ب. مهارات إنسانية / اجتماعية: كالعلاقات، والاتصال، وفن الاستماع والتحفيز.
- ت. مهارات فنية / تخصصية: كالتنظيم، والتنفيذ، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

(زيدان، 2010) يرى أن المهارات القيادية للقائد الفعال تتمثل في :

1. **المهارة في اكتساب المهارة:** والتي يعني بها أن الخطوة الأولى تعتمد على قدرة الشخص على اكتساب المهارات والمستندة إلى الرغبة في ذلك، ولذلك فإن هذا الأمر هو ما يميز قائدا عن آخر ومنه فإن الأمر يتوقف على الرغبة والإمكانية والقدرة الشخصية للقائد.

2. **مهارة التقييم الذاتي:** ويقصد بها أن لابد للقائد أن يكون مقيماً لذاته وذلك بمعرفة نقاط القوة والضعف لديه، وتقدير إمكانياته وقدراته بموضوعية مطلقة، والفرص والتهديد لأن أي خطوة تالية لا يمكن أن تتم بنجاح إذا لم يكن القائد عارفا لنفسه، فهذه الأخيرة تعتبر كمهارة ضرورية أساسية لابد منها سواء تعلق الأمر بتقييم الأفكار أو الإنجازات أو العاملين.

3. **المهارات الفكرية The intellectual skills**: أن يتمتع القائد بمهارات فكرية مميزة هذا ما يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها والتطوير والإبداع فيها. ومن بين هذه القدرات أو المهارات (القدرة على التخيل، التحليل، التفكير الناقد، التفكير الإبداعي، الرؤية والتبصر وتفتح الذهن، البعد عن الأحكام المسبقة، ...)

4. **المهارات الإنسانية The humanitarian skills**: المنظمات الإنسانية نعني بها أنها تسعى إلى تحقيق أهداف إنسانية بالإضافة إلى الجانب الأخلاقي ومن بين هذه المهارات:

(المشاعر الإنسانية والتعاطف، وحب الناس والعدالة وعدم التمييز والاحترام، وتقبل الآخر واحترام الاختلاف، ...)، هذا ما يؤدي إلى تشكيل طاقة إيجابية تعمل على تحفيز العاملين.

5. **المهارات الفنية The technical skills**: هذه المهارات يمكن التمكن منها عن طريق الممارسة والتدريب وتلاحظ أثناء أداء القائد وتمكنه من العمل الموكل إليه ، من بينها : (أن يكون قادراً على تحليل وتبسيط المعلومات والإجراءات، ولكن من أهمها : الاتصال والتواصل، الإصغاء والملاحظة، الإقناع والتفاوض، حل المشكلات، ...).

6. **المهارات الإدارية The administrative skills**: تعتمد هذه المهارات على إمكانية القائد من توضيح رؤية المنظمة باعتبارها نظاماً متكامل ومتناسق ومن بين تلك المهارات : صناعة واتخاذ القرارات الإدارية، حل المشكلات التي تواجه المنظمة، إدارة الوقت، التخطيط الإستراتيجي، إدارة القوى العاملة، تفويض السلطة، القدرة على تعزيز سلوك الآخرين، الاتصال الجيد، إدارة الأزمات، تقاسم الإنجاز، ...).

(الدجني وآخرون، 2015) فمن خلاله تم تقسيم وتوزيع المهارات القيادية إلى أربع مهارات أساسية أجمع عليها معظم كتاب الإدارة وتتمثل في : (همام، 2017)

1. **المهارات الإدارية والفنية**: ونعني بها تمتع القائد الإداري بكم من المعارف والخبرات المكتسبة التي تضيف له التميز والإبداع في عمله من خلالها يستطيع القائد التعامل مع الأزمات والأحداث وحل المشكلات وإدارة الوقت والاجتماعات ومن بين المهارات الفنية والإدارية : (النعمي، 2008)

➤ مهارة إدارة الوقت والاجتماع:

إدارة الوقت: عرفها (الوئيناني, 2013) " إدارة الأنشطة والأعمال التي تُؤدَّى في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط، للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل ". (الرشيد, 2003) عرفها بأنها " مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وتغيير بعض عاداته السلبية التي تمارسها في حياته، لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على ضغوط الحياة " .

➤ مهارة تحليل المشكلة وحلها:

يعرف (عبودي, 2010) المشكلة بأنها " الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته " .

وترى الباحثة أن كيفية حل المشكلات وإيجاد الطرق و الأساليب لحلها في الوقت المناسب بوسائل وأفكار مميزة وإبداعية يعد نافذة لاكتساب وتفعيل عمليات التفكير لدى الفرد، وهي أيضا وسيلة للمعرفة والتعلم المستمر .

وتتميز مهارة حل المشكلات بأنها تنمي لدى القائد أو الفرد أسلوبا جديداً يمارسه في حياته، ويمكنه من التعامل مع المواقف التي تواجهه بطرق أفضل، وتوضح أهمية اكتساب القائد لها في النقاط التالية :

- تكسب الفرد خطوات متنوعة لكيفية حل المشكلات.
- تساعد الفرد في تحصيل أكبر عدد من المعارف.
- تنمي المعرفة والبحث العلمي لدى الفرد وذلك من خلال الحلول البديلة.
- ليكون الفرد متمكنا من هذه المهارة عليه بممارسة دورات التدريب والتأهيل.

ومن بين النماذج التي اعتمدت لحل المشكلات:

أ. نموذج ايشكاوا (هيكل عظم السمكة):

هو عبارة عن مخطط شبيه لعظام السمكة بعد أن يزال عنها، اللحم حيث رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية وبالنسبة للعظام المتفرعة من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسة لهذه المشكلة.

ب. نموذج باريتو:

تحليل باريتو هو أحد الأدوات الإحصائية في صنع القرار والذي يتم استخدامه لاختيار عدد محدود من المهام التي لها تأثير كبير على النتائج الكلية، ويعرف أيضا باسم قاعدة (20/80) وتعتمد فكرته على أنه من خلال القيام ب 20% من العمل فإنه من الممكن أن نحصل على 80% من إجمالي الاستفادة العامة، أو من منظور تحسين الجودة فإن أغلبية كبيرة من المشاكل (80%) تنتج عن أسباب رئيسية قليلة (20%) وهذا هو المعروف أيضا باسم الحيوي القليل.

➤ مهارة التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي استشرافا واعيا لما ينطوي عليه المستقبل بنظرة ثاقبة تنبثق من خلالها الرؤية الرشيدة للقيادة الإدارية الرائدة للبقاء والاستقرار في دنيا الأعمال الزاخرة بالصراعات الفكرية والتنافسية المحتدمة في الأسواق.(العشي,2013)

من أساسيات التخطيط الاستراتيجي:

- من مميزات الإستراتيجية أنها تحقق مستقبل جيد للمؤسسة.
- يجب أن تكون قابلة للتحقيق.
- الإدارة العليا هي المسؤولة عن صياغة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- يعتبر التخطيط عملية يتم من خلالها اتخاذ القرار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

➤ مهارة الرقابة:

من أهم وسائل مقاومة الفساد الإداري تفعيل الرقابة الإدارية وتقويتها، لتؤتي ثمارها، وقد كثرت النظريات بها والدراسات في مجال الرقابة الإدارية وتنوعت، وجلها يدور حول النظريات الحديثة في الرقابة الإدارية.(الدغشير,2014)

حيث تعرف الرقابة، بأنها " عملية مستمرة تستهدف التأكد في حدود الوقت المعين، والتكاليف المقررة والنتيجة الموجودة ".

أهمية الرقابة:

- الرقابة هي وسيلة تستخدمها المؤسسة لتقاضي الخطأ وتصحيح الانحراف.
- تهدف عملية الرقابة للتأكد من سير الخطة، ومن أن الموظفين يعملون وفق الأنظمة المحددة وبجودة عالية.
- تتمتع الإدارة العامة بامتيازات، وتمارس سلطات قد يؤدي سوء استخدامها إلى إلحاق الضرر بحقوق وحريات الآخرين، مما يستوجب ضرورة إخضاعها لرقابة فعالة، لكي ضمن نطاق النظام.

➤ مهارة إعداد التقارير:

تعتبر مهارة إعداد التقارير من المهارات الأساسية والمطلوبة داخل العمليات الإدارية وهي تعتبر كأداة اتصال بين طرفين أحدهم الكاتب والآخر القارئ، وتتوقف عملية الاتصال على نقل بعض المعلومات، والأفكار والآراء بين القارئ والكاتب. (صالح, 2012)

المهارات المطلوبة عند كتابة التقارير:

- القدرة على التفكير والتفسير والاستنتاج والصياغة والكتابة.
- القدرة على رسم الجداول والرسوم البيانية.
- توفر ثروة لغوية كافية للتعبير عما يريده الكاتب.
- معرفة قواعد اللغة التي سيتم الكتابة بها.
- اختيار اللفظ المعبر عن المعنى بدون تعقيد. (خلف, 2013)

➤ مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار:

اتخاذ القرار:

يعرف (تعلب) عملية اتخاذ القرار على أنها " نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات ".

تقدير الموقف:

هو عملية جمع وتحليل وربط بيانات ملحوظة في صياغات متعددة الأبعاد، تهدف إلى الوصول لفهم الأفراد من خلال الموقف، التعرف على الظروف المحيطة بالعمل التي أدت إلى حدوث المشكلة، وهي

عملية مستمرة تتم وفق خطوات محددة للوصول للتقدير الملائم للمشكلة الحالية بما يساعد على حلها. (1999, Compton et Galaway)

➤ مهارة قيادة التغيير:

قيادة التغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتائج الزمن، فالقيادة تعني التغيير، والقائد هو داعية تغير ومطلوب منه أن يحدث تغيرا في البناء والتنظيم. (العتيبي, 2011)

دور القائد في التغيير:

- دور المبتكر: حيث يعمل على توفير وتوحيد الاتجاهات، والمعلومات وذلك بغية إنتاج أفكار ونماذج وخطط تغيير معينة.
 - دور المجدد: تكون نقطة اهتمامه الكفاءة والفاعلية في العمل والفرص والمزايا المتاحة للمنظمة.
 - دور الموفق: يعمل على ربط الخطط العملية بالخطط الإستراتيجية، والجوانب التنظيمية.
 - دور الخبير: يوفر المهارات اللازمة للتغيير، مع عرض واستخدام المعلومات بطريقة منطقية.
 - دور المدير: يحدد الأولويات، ويبسط الإجراءات، ويقو بتنمية مهارات الآخرين.
 - دور الكفيل: يعمل على مساندة الإدارة العليا للتغيير، ويزول الاتصالات بفاعلية .
- ت. المهارات الإنسانية:

عرف " (1995, Katz) " المهارات الإنسانية على أنها "قدرة الفرد على العمل بشكل فعال كعضو داخل المجموعة وبناء تدعيم الجهد التعاوني المشترك داخل الفريق " .

➤ مهارة إدارة العلاقات مع الآخرين:

تعتبر مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين من المهارات المهمة للقائد كونها تعمل على توفير الكثير من الوقت والجهد، وتحقيق امتيازات للمؤسسة، وتعتبر إقامة العلاقات مع الآخرين من مصادر قوة القائد التي تمنحه قوة وصلاحيات تساهم بشكل حقيقي في الارتقاء وتطوير المؤسسة. (قنديل, 2010)

➤ مهارة الاتصال والتواصل:

القائد الماهر ينظم أدواته التنظيمية والإدارية، لتسير الاتصالات بينه وبين المرؤوسين على مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية، وأن يراعي سهولة تدفق المعلومات منه إلى المرؤوسين، ويتأكد من سهولة وصول المعلومات من المرؤوسين إليه. (الاغا، 2008)

مكونات مهارة الاتصال:

- تحديد الطرف المراد التأثير فيه، ومحاولة فهم دوافعه واتجاهاته وظروفه النفسية والاجتماعية.
- اختيار الألفاظ والأساليب التي تعبر بدقة عن المعاني التي يُراد توصيلها للطرف الآخر، ومراعاة تناسبها مع إمكانياته وقدراته.
- اختيار الوسيلة الأكثر تناسبا لتوصيل الرسالة إلى الطرف الآخر، مع اختيار التوقيت والمناخ المناسب.
- متابعة الرسالة للتأكد من استيعاب الطرف الآخر لها، وفهمه لمعانيها التي يعينها المراسل، وإعادة الإرسال أو التوضيح من أجل التأكيد.
- استقبال ما يرد من رسائل الأطراف الأخرى والتأكد من فهم معانيها الحقيقية.

➤ مهارة العمل ضمن فريق:

تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، حيث يقول (جمس كوديس وباريبونز): " إن الزعماء المثاليين يشركون بطريقة ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج، ويمكنوا الآخرين من القيام بعمل جيد، إنهم يشجعون التعاون ويشكلون الفرق ويمنحون السلطة للآخرين ". (فروانة، 2014)

➤ مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي:

الذكاء الوجداني:

يرى جولمان أن " الذكاء الوجداني مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة، والتي يمكن تعلمها وتحسينها، وتشمل المعرفة الانفعالية وإدارة الانفعالات والحماس والمثابرة وحفز النفس، وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية".

(1997, Golaman)

الذكاء الاجتماعي:

عرف بأنه " قدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية، وفهم الناس والتفاهم معهم وحسن التصرف في المواقف الاجتماعية، مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي ونجاح الفرد في حياته الاجتماعية " .

ث. المهارات المفاهيمية:

يعرف (السالم وصالح, 2000) المهارات الفكرية على أنها قدرة المدير على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الصائبة.

وتعتمد هذه المهارة على مدى إدراك القائد لمهامه، وكيفية التعامل مع الأزمات التي تواجه العمل والمؤسسة معا من خلال التفكير العميق والناقد لأفكاره، ومحاولة استشارة أفكار الآخرين بطرق مختلفة للوصول لقرارات سليمة على أسس عملية واضحة، ولتحقيق هذه المهارة ينبغي على القائد امتلاك المهارات التالية:

➤ مهارة التنوع في التفكير:

التفكير السليم هو المفتاح الرئيسي لحل المشاكل، فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسببتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم، واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.

ويمكن تعريف التنوع في التفكير على أنه "العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي يعتقد سابقا أنها غير مترابطة".

➤ مهارة التفكير الناقد:

التفكير الناقد" عبارة عن الحكم الحذر والمتأنى لما ينبغي علينا قبوله أو رفضه أو تأجيل البت فيه حول مطلب ما أو قضية معينة، مع توفر درجة من الثقة لما نقبله أو نرفضه". (سعادة, 2008)

خصائص المفكر الناقد:

- تجنب الأخطاء الشائعة.
- مهارة عالية على الحوار والاستدلال.

- القدرة على ربط المتغيرات.
- القدرة على وضع افتراضات منطقية.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرة على الاكتشاف.
- القدرة على تقبل آراء الآخرين.
- لديه القدرة على التنظيم.
- قادر على النقد الموضوعي.
- ملاحظ جيد.(البائع,2011)
- مهارة الإضافة وتوليد الأفكار:

ابتكار الأفكار ليس حكراً على الخبراء أو الأذكاء، بل هو فن وعلم يمكن تعلمه، والتدرب عليه، ومن ثم ممارسته بشكل تلقائي، وهو عملية منظمة، للحصول على الأفكار وفق مبادئ وقواعد محددة، ومن ثم تطويرها والإضافة عليها، وتقديمها في إطار جديد، أو فكرة جديدة وذلك باستخدام طرق وتقنيات التفكير الاستعاري، والتصور غير المقيّد، والتشبيه ومعاملات الارتباط وغيرها من التقنيات.(الدجني واخرون,2015)

ومنه يمكن اعتبار مهارة توليد الأفكار من المهارات الهامة للتكيف المرّن مع المتغيرات والعقبات التي تواجه القادة في طريق وصولهم للهدف، وتحتاج هذه المهارة إلى إمكانيات خاصة لدى القائد، لكي يستطيع توليد الأفكار بالطرق والوسائل العلمية المناسبة.

ج. المهارات التنافسية:

مع تغير الأوضاع والظروف التي يفرضها تطور المعارف والمعالّم، وحداثة التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم قيادة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية، والتفوق على المؤسسات المناظرة، وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة، بالاستثمار الأمثل

للموارد الموضوعة تحت تصرفها ولامتلاك المهارات التنافسية لابد أن يتوفر في القائد المهارات التالية:(الدجني واخرون, 2015)

➤ الكفاءة والفاعلية:

تعتبر الكفاءة والفاعلية مفهومان متلازمان، لكن هناك اختلاف في تطبيقها في العمل، فعلى القائد التمييز بينهما، قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها، ولكن يفتقر الأداء إلى الجودة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، لذلك تسعى المنظمات المعاصرة لتبني هذين المفهومين وذلك من خلال الموازنة بين حاجاتها، وحاجات الأفراد العاملين فيها ورغباتهم من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.

➤ مهارة الحوكمة:

شاع مفهوم حديث عن الحوكمة في بداية السبعينات من القرن العشرين في أوساط إدارة الأعمال في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا، إلا أن أفكاراً أولية عنها قد تمت الإشارة إليها قبل ذلك.(ناصر الدين, 2015)

ويعتبر لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهي ما يعني الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب:

الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى المرجعيات أخلاقية وثقافية، وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم: طلباً للعدالة الخاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين(ناصر الدين, 2015)

➤ مهارة الدعم والمناصرة:

من (الصندوق الاجتماعي للتنمية) تعرف مهارة الدعم والمناصرة على عملية إيجاد أو تعديل أو تفعيل تشريعات، إجراءات، ضوابط، استراتيجيات، خطط أو حتى موازنات.

وتعتبر مهارة الدعم والمناصرة من المهارات المهمة للقائد، حتى يكتسب تأييد المنظمات الأهلية والمجتمع المدني، والاستفادة من الخدمات التي تقدمها لصالح المؤسسة والعاملين فيها.

➤ مهارة التفرد والتميز:

عرف الخالدي مهارة التفرد والتميز بأنها " تلك القدرة غير العادية، أو الاستعداد العقلي العالي لدى الفرد والقدرة أو ذلك الاستعداد إما أن يكون موروثاً أو مكتسباً، عقلياً كان أو بدنياً.

ونجد أن الكثيرين من المهتمين بالتميز والإبداع يصفون الشخص المتميز بصفات نفسية واجتماعية وعقلية تختلف عن غيره من الموظفين، حيث تم تحديد العديد من السمات التي يتميز بها المتميزون وهي:

_ سمات ذهنية: مثل ارتفاع مستوى الذكاء والعقلانية وقوة الحجة والقدرة على الابتكار.

_ سمات شخصية: مثل الثقة بالنفس، الطموح، والرغبة في التألق.

_ سمات اجتماعية: مثل مهارات الاتصال والقيادة.

تبرز شدة المنافسة في بيئة الأعمال، في ظل منافسين أقوياء، وتغييرات بيئية كثيرة وبالتالي يجب على المؤسسة والقائمون عليها بذل المزيد من الجهود للحفاظ على مكانتهم، وتحقيق ميزة تنافسية تجعلهم يعملون على تطوير المؤسسة والصمود أمام المنافسين.

➤ مهارة التدويل:

مع تنوع العمل وانتقال المؤسسات إلى العمل الخارجي أصبحت المؤسسات تبحث عن مكانة دولية، وزادت الحاجة للعلاقات الخارجية والتحالفات والشراكات، وكذلك أصبح من الضروري أن يمتلك القائد مهارات تجعله مؤهلاً للعمل والتسويق لنفسه ولمؤسسته دولياً. (الدجني و اخرون, 2015)

المبحث الرابع: التصور النظري للدراسة

المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة

احتل موضوع القيادة اهتماماً على كافة الأصعدة، كما أن القيادة الإدارية اعتبرت من المواضيع الهامة لدى الباحثين في التنظيمات والعلوم الإدارية، ومن بين هذه الاهتمامات السعي نحو فهم وتحليل وتفسير ظاهرة القيادة عموماً، والقيادة الإدارية على وجه الخصوص.

حيث تبين مجموعة من الدراسات والتجارب، والمقاربات في علم الإدارة واختلفت هذه الأخيرة من عالم إلى آخر :

يرى (ناصر زيدان، 2014) أن هناك ثلاثة نظريات لمفهوم القيادة والمتمثلة في :

أ. النظرية الذاتية (نظرية السمات):

من وجهة نظر هذه المقاربة فإن الموصفات القيادية هي سمات ذاتية، يتمتع بها القائد، ليكون مؤهلاً لقيادة المجموعة، والتأثير في سلوكيات أفرادها إضافة إلى أنه يجب أن يكون قادراً على التعبير عن مكنوناته، مؤمناً بالقيم الإنسانية، يحترم الآخرين، ناضج عقلياً وعاطفياً، لديه شغف بحب العمل، والقدرة على المبادرة والتكيف مع البيئة المحيطة، ويتمتع بقوة الحزم والقدرة على اتخاذ القرار بالحكمة والرؤية، قادراً على التواصل والإقناع، مستقيماً وأميناً على مصلحة الآخرين.

ب. نظرية الموقف:

يعتبر أصحاب هذه المقاربة، أنه إضافة للموصفات الشخصية الذاتية للقائد، فإن قدرته *

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

على معالجة الموقف الذي يواجهه، وكيفية اتخاذ القرار، الذي يوصل للهدف بأقل الخسائر، وأعلى جودة . هذه القدرة هي الأساس في إبراز الدلالة على المؤهلات القيادية.

ث. نظرية التفاعل:

وهي نظرية تركز على جمع القائد لوصفات من النظريتين السابقتين، أي أن يتمتع بالسمات الشخصية الضرورية، وان يكون لديه القدرة على معالجة المتطلبات المهمة بالموقف المناسب. حيث إن قدرة القائد ترسمها قناعة الجماعة بتصرفاته، وبمؤهلاته، وإيمانهم بقدرته، وثقتهم بكفاءته.

تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية، وأكثر ايجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية، ووفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعلية لأبعاد ثلاثة: السمات الشخصية، وعناصر ومقومات الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

أما (العدلوني، 2000)

الجدول رقم (06) : يمثل النظريات الخاصة بالقيادة وأهم أنواعها وأشكالها

النوع والشكل	مفهومها	النظرية	
نوعها: لائحية بيروقراطية.	° تركز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة. ° تعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد. ° يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤولية والمهام القيادية. ° وتشمل الوظائف القيادية: التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق. ° تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج.	<u>الوظيفية</u>	01
نوعها: استبدادية أو ديكتاتورية.	° ترتبط بالسلوك القيادي في الموقف النوعي. ° القيادة هنا ترتبط بالظروف فهي قيادة ظرفية. ° تحكم هذه النظرية عناصر هي:	<u>الموقفية</u>	02

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

		__ سمات القائد الشخصية وقواه وقدراته الكافية. __ سمات الأتباع واستعداداتهم وقدراتهم. __ سمات الموقف وطبيعة الظرف.	
شكلها: إدارية، عسكرية، فردية.	نوعها: إقناعية، شورية، ديمقراطية. شكلها: جماعية، إدارية.	° ترتكز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه. ° تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر. ° تتوقف السمات على طبيعة المواقف الاجتماعية المحيطة بالأفراد أو المنظمة وأهدافها ومدى تغيرها عبر الزمن. ° هناك خمسة أنواع للسمات القيادية: __ السمات الجسمية: كالطول والعرض والصحة. __ السمات المعرفية: قدرات عقلية، التنبؤ، الذكاء، الثقافة. __ السمات الاجتماعية: القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين وثقتهم. __ السمات الانفعالية: كالنضج الانفعالي، وضبط النفس. __ السمات الشكلية: حسن المظهر، الذوق العام.	03
نوعها: ديمقراطية، متساهلة. شكلها: جماعية.	° تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد، الأتباع، الجماعة، المواقف). ° تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية: السمات+عناصر الموقف المراد قيادته+خصائص المنظمة المراد قيادتها. ° تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.	<u>التفاعلية/التكاملية</u>	04

المصدر : (العدلوني، 2000)

(عبد الحليم زيدان، 2018) يرى عموماً انه تعددت النظريات التي حاولت فهم ظاهرة القيادة وتفسيرها مثل: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، النظرية السلوكية، نحاول تلخيصها في النقاط التالية:

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

- (1) نظرية الرجل العظيم: اعتبرت هذه النظرية أن القادة يبرزون عبر التاريخ لأنهم في الأصل عظماء، يصنعون التاريخ ويغيرون اتجاهه... ولذلك فإن العوامل الوراثية تلعب دوراً مهماً في إيجاد وبروز القادة. ولقد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية، حيث أنها اعتمدت كلياً على العوامل الوراثية، وأهملت تدريب وتنمية مهارات القائد.
- (2) نظرية السمات: أشارت هذه النظرية إلى أن القادة لديهم خصائص وصفات وسمات شخصية جسمية وعقلية وانفعالية ونفسية تؤهلهم للقيادة (القدرة على الإشراف والقدرة على التأثير في الآخرين، والذكاء والمبادرة) بالإضافة لسمات شخصية أخرى مثل الحزم الثقة بالنفس والنضج الاجتماعي وسمات تتعلق بالدافعية (الحاجة لتحقيق الذات، موهبة التخيل، الاتصال، المثابرة،...)
- (3) نظرية السلوك القيادي: تتعلق هذه النظرية بوظائف القيادة داخل المنظمة تلك المرتبطة بالعمل مثل: حل المشكلات والتحفيز والوظائف الاجتماعية،... وأنماط القادة في التعامل مع المرؤوسين، وبالتالي فغن مهارات القائد وكفاءته من العوامل المهمة.
- (4) النظرية الموقفية: تفسر النظرية أن سلوك القائد يتحد تبعاً للموقف الذي يتعامل معه، وبالتالي فإن فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يواجهه القائد، ولذلك يختلف سلوكه من موقف لآخر.
- (5) النظرية الوظيفية: توضح هذه النظرية أن نجاح القائد يرتكز أساساً على تفاعله مع أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الوظائف التخطيط والتنفيذ والتقييم بأسلوب تفاعلي وتشاركي.
- (6) النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على أساس التكامل بين كل العوامل السابقة، حيث إن المنظمة الإنسانية نسق مفتوح وقائم على التفاعل، فهو يعبر عن فهم وتفسير القيادة من منظور واحد، فلا شك أن شخصية وسمات وخصائص القائد تلعب دوراً مهماً، ولكن دور العاملين وتفاعلهم وإيمانهم بمنظمتهم لا يقل أهمية.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لنمو المؤسسات الناشئة

تقدم المؤسسات عالية النمو سياقاً فريداً لفهم نمو المؤسسة يتميز عن النمو الطبيعي خصوصاً من خلال تحديا الإدارة، ومع ذلك الأبحاث التي تناولت هذا المفهوم محفوفة بالعديد من التحديات خاصة في فيما يخص اختيار العينة موضوع الدراسة ومتابعتها، كما أن الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات سريعة التطور تجعل من الصعب دراستها.

1) نظرية النمو ل Edith Penrose (1959):

يمكن القول أن هذه النظرية هي الأكثر استشهاداً في أدبيات المقاولاتية المرتبطة بالنمو على الرغم من أن نظريتها لا تتعلق تحديداً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الناشئة. تبقى هذه المقاربة من الأعمال الحديثة التي لا يزال تحليلها من قبل العديد من الباحثين. تعرف E.T Penrose نمو المؤسسة على أنها ذلك السلوك المتمثل في نمو العوامل الكمية، كحجم الإنتاج، اليد العاملة، الحصة السوقية، رقم الأعمال، والصادرات حيث يؤدي ذلك إلى انعكاسات وتغيرات في العوامل الداخلية للمؤسسة (التغير في الهيكل التنظيمي، نمو طرق التسيير وطبيعة النشاط). (Penrose, 1963). تعتبر مساهمة Penrose مهمة من عدة أوجه، فهي أولاً وقبل كل شيء تبتعد عن النظرية النيوكلاسيكية التي تفسر نمو المؤسسات من خلال التخصيص الأمثل للموارد بهدف الوصول إلى الحجم المثالي المرتبط بوجود حد أدنى على منحى التكلفة. وبالتالي حسب هذه المقاربة فإن النمو في الواقع هو مجرد زيادة في حجم الإنتاج ناتج عن هذا التخصيص الجيد للموارد. وإدراكاً منها أن المؤسسات هي أولاً وقبل كل شيء ذات طبيعة بسرية، تربط Penrose إدارة نمو المؤسسة بالأهداف الشخصية ومهارات فريق الإدارة (الإطارات، والمسيرين، والإداريين في المؤسسة). على هذا الأساس فإن النمو لا يتم تلقائياً وإنما ينتج عن خطة يتأثر تصميمها وإدارتها من قبل فريق الإدارة بالتغيرات في البيئة. ثم تقترح بعد ذلك تصور المؤسسة كمجموعة من الموارد يتم المزج بينها من قبل الإدارة من أجل تقديم "الخدمات" التي تسمح بتنفيذ أنشطة المؤسسة. وفي هذا الصدد فهي تقدم تمييزاً أساسياً بين العمليات الإدارية و"المقاولاتية" وتؤكد أهمية هذه الأخيرة في تفسير إمكانات نمو المؤسسة. فالعمليات المقاولاتية تقوم بتحديد الفرص الجديدة المتعلقة بالمنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، أو الموارد التي تسمح بتطور وتصميم خطط النمو بشكل عام. ثم تؤكد Persone على أهمية العمليات الإدارية في إدارة المؤسسة والتحكم في نموها. على هذا المستوى فهي ترى محدودية كبيرة للقدرة الإدارية لتنفيذ أي خطة نمو، وتكشف أن قدرة فريق الإدارة لا يمكن تطويرها بسبب عمليات التعلم والوقت المطلوب لاكتساب الخبرة وصعوبة دمج المديرين الجدد في الفريق الحالي. فالعمليات الإدارية هي عملية مستمرة تربط بين النمو وتراكم الخبرة الإدارية التي يصعب تسريعها. لا يزال يشار إلى هذه الظاهرة أحياناً باسم "تأثير Persone". كما اهتمت هذه النظرية بعلاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الكبيرة من خلال ما يعرف بمفهوم الفجوات لشرح تلك المجالات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة أن تتطور فيها دون منافسة من المؤسسات الكبيرة.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

بالرغم من المساهمات الكبيرة لهذه النظرية إلا أنها تعاني من ثلاثة قيود مهمة. أولاً هي لا تخص المؤسسات الناشئة بل تخص كل المؤسسات لذلك من الصعب عزل العناصر الخاصة بإدارة المؤسسات الصغيرة والناشئة عن تلك المتعلقة بالمؤسسات الكبيرة. ثانياً بفعل تأثير الزمن ينبغي تحديث هذه النظرية لمراعاة تطور ثقافة المقاولاتية واحترافيتها خاصة على سبيل المثال مع ظهور رأس المال المخاطر وزيادة عدد المديرين الذين تدربوا في مجال المقاولاتية وأيضاً المقاولين المدربين في مجال الإدارة. ثالثاً تعتبر هذه المساهمة في جوهرها نظرية لو تستطع أي دراسة تجريبية تفعيلها لأن العديد من المفاهيم المرتبطة بها عامة أو لم يتم تطويرها بشكل كاف، تجدر الإشارة إلى أن (Garnsey) قد نجح في تفسير إطلاق المؤسسات الناشئة على أساس هذه النظرية. (Witmeur, 2015)

2) المقاربات التي تركز على الفرد:

من الناحية التاريخية أول تيار رئيسي تناول موضوع المقاولاتية بشكل دقيق يعرف "بمقاربة السمات" والذي ركز على تحديد وتوصيف "المقاول الجيد". وقد أدرك الباحثون أنه من الصعب التمييز بين المقاول منفرداً والفريق المقاولاتي، فهذه المقاربة تركز على الخصائص الفردية بينما الفرق في الغالب تكون أكثر كفاءة من المقاولين الفرديين.

لقد اهتم الباحثون بتحديد الاختلافات بين المقاولين والمديرين، أي بين المشاريع المقاولاتية والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة التقليدية حتى قبل الثمانينات، نقطة البداية أن تسيير المؤسسة يعتمد على فرد واحد أو أكثر ممن تؤثر دوافعهم وخصائصهم الاجتماعية والاقتصادية وسلوكياتهم ومهاراتهم بشكل كبير على تسيير المؤسسات الصغيرة. وبشكل أكثر وضوح تحاول مقارنة السمات تحديد مجموعة من الخصائص النفسية (مثل الدوافع، والمعارف،...)، السياقية، والاقتصادية (الوصول إلى مختلف أشكال الموارد) أو الاجتماعية والثقافية (مثل العمر، التعليم، الخلفية الاجتماعية...) التي تؤثر على تسيير المؤسسة.

يمكن القول أن مقارنة السمات قد حققت فشلاً كبيراً، من جهة كانت نتائج الدراسات المختلفة متناقضة، ومن جهة أخرى كانت مهتمة بالسؤال الخطأ. وقد برز (Gartner, 1988) عدم جدية البحث في هذا الاتجاه من خلال استنتاجه أن تحديد صفات المقاول النموذجي غير موجودة وأن السؤال "من هو المقاول" ليس هو السؤال الصحيح، حيث يرى أن المهارات والسلوكيات هي المهمة، لذلك تم إتباع مقارنة السمات

بالمقاربة السلوكية. حول هذا الموضوع عندما نهتم بشكل خاص بالنمو، لا شك أن (Davidsson) هم الذي توصل إلى أهم الاستنتاجات في هذا المجال من خلال تسليطه الضوء على أهمية الرغبة في النمو والقدرة على التحكم فيه. لقد أظهر أن القوة التفسيرية لهذه المتغيرات على النمو أكبر من تلك الخاصة بالمتغيرات المستخدمة تاريخياً في مقارنة السمات، كما شدد على أهمية الإدراك (الذاتي) للمقاول. كما أوضح كل من (Gundry&Welsch, 2003) (WiklundDavidsson&Delmar, 2003) أيضاً أهمية الرغبة في النمو وأظهروا كيف تتأثر بشدة بتوقع النتائج الإيجابية للنمو (مكاسب مالية، زيادة الاستقلالية) أو سلبية (فقدان الرفاهية داخل المؤسسة، فقدان السيطرة على العمليات ، زيادة عبء العمل). وبالتالي فإن النمو لم يعد مجرد متغير مستقل.

الانتقادات الموجهة لمقاربة السمات لم تقلل من الاهتمام بالبعد الفردي في المقاولاتية بشكل عام وأثرها على تبني إستراتيجية النمو بشكل خاص. ببساطة تحول التركيز تدريجياً إلى متغيرات أكثر ارتباطاً بالمهارات والأهداف الشخصية للمقاولين والعوامل التي تؤثر على إدراكهم. وهكذا على سبيل المثال اهتم (Bidhe, 2000) " بالمقاولين الذين ينشئون مؤسسات واعدة" بينما يؤكد آخرون مثل (Shane, 2003) على أهمية الكفاءة البشرية في تحديد واستغلال الفرص.

3) مقاربات دورة حياة المؤسسة:

إن تحديد المراحل المتتالية التي تشكل دورة تطور نشاط اقتصادي معين هي فكرة قديمة مرتبطة بالتشابه مع نمو الكائنات الحية. منذ بداية الستينيات من القرن الماضي.

هذه المقاربة قد ساعدت في تفسير النمو كسيرورة، وبشكل أكثر تحديداً فإن فهم التحديات المرتبطة بالتغيرات في الهيكل التنظيمي (نوع الهيكل، والمراقبة،....)، والسلوكيات الفردية (أسلوب القيادة بشكل أساسي) والقضايا الإستراتيجية قد تحسن بشكل كبير مع هذه الأبحاث، وبالتالي فإن هذا التيار هو الأكثر اهتماماً تاريخياً بالمسائل التنظيمية للمؤسسات الناشئة قبل إعادة تحليل هذه الجوانب من خلال المقاربات الموقفية والتشكيلية. حيث تمر المؤسسات خلال تطورها تباعاً وبشكل متوقع عبر سلسلة من المراحل يختلف المؤلفون تحديد عددها بدقة، ولكن يبدو أن هناك إجماعاً يظهر على نموذج يتكون من مرحلة البدء ومرحلة الإطلاق (يتم أحياناً تجميع هاتين المرحلتين معاً)، مرحلة النمو (أحياناً تنقسم إلى نمو مبكر والنمو السريع) ومرحلة النضج. لكل منهما فترة تطور تنمو خلالها المؤسسة وفترة ثرة (أو أزمة) تواجه

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

خلالها صعوبات يمكن أن تعيق نموها. وبالتالي فإن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يعني حل سلسلة من المشاكل أو التحكم في مسائل حرجية التي تتعلق في الغالب بتطور أسلوب الإدارة، تنظيم المؤسسة، والوسائل التقنية والتجارية، والموارد المالية اللازمة لدعم النمو. تشير غالبية النماذج إلى أنه إذا لم يتم إتقان هذه المراحل جيداً أو إذا لم تعد المؤسسة ترغب في النمو فيمكنها في أحسن الأحوال الاستقرار (Churchill & Lewis,1983 ;Adizes,1988) أو تختفي في أسوأ الأحوال. من الأفكار الرئيسية هنا أن الممارسات وعوامل النجاح في مرحلة ما تصبح أسباب الصعوبات في المرحلة التالية.(Witmeur,2015).

تعرضت هذه المقاربة أيضاً إلى العديد من الانتقادات، إضافة إلى المشكلات المنهجية المرتبطة بالدراسات التجريبية لا يزال التحديد والوصف الدقيق للمراحل غير واضح، وبشده على ذلك عدم تجانس المقترحات بشأن عدد المراحل وتنوع المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار لوصفها. كما لا يوجد دليل على أن جميع المؤسسات تمر بكل هذه المراحل وبشكل حتمي.

النماذج تبدو حتمية للغاية والتشبيه البيولوجي الذي من المفترض أن يفسر منطق تطور المؤسسات ليس كافياً. وكذلك تركز غالبية النماذج على المتغيرات الداخلية للمؤسسة وتهمل تأثير البيئة.

4) المقاربات الإستراتيجية:

إن طبيعة وطريقة الوصول إلى تحديد الإستراتيجية الناجحة المرتبطة بالأداء فوق المتوسط الذي يحقق غالباً النمو العالي هي بالطبع موضوعات تهم البحث في المقاولاتية. ومع ذلك، فإن فكرة الإستراتيجية هي متغيرة الأشكال وتخضع لتفسيرات مختلفة للغاية. سنركز بشكل أساسي على الأعمال التي تناولت التخطيط، التوقع، والسلوك الإستراتيجي. تجدر الإشارة أن الارتباط بين الإستراتيجية والنمو غالباً ما يكون ضمنياً في الأدبيات عموماً، إلا أن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فكما ذكرنا سابقاً في النماذج المرتبطة بالمقاربات التي تركز على الفرد، فإن منطق العمل الذي يوجه المقاول يستجيب للعديد من التطلعات المتوافقة جزئياً (المرتبطة على سبيل المثال بالحاجة إلى الاستقلالية أو السيطرة أو الأمن/ الاستدامة) التي يعتبر النمو أحد مكوناتها فقط. نتيجة لذلك لا تقوم العديد من المؤسسات الصغيرة بتطوير إستراتيجية موجهة للنمو. (Marchesnay,2002)

(5) المقاربة المستندة إلى الموارد:

من الواضح أن مقاربة الموارد والقدرات الديناميكية لها صلة وثيقة بالمقاولاتية بشكل عام، ولها إمكانات كبيرة لتحليل نمو المشاريع المقاولاتية على وجه الخصوص، ففي الدراسة التي قام بها كل من (Mishina ,Pollock&Porac,2004) حول العلاقة بين الموارد المالية والبشرية والنمو، تشير النتائج التي توصلوا إليها إلى أن الموارد القابلة للتخصيص الحر (وليس الحجم الإجمالي للموارد) هي التي تفسر النمو وأنه ينبغي مراعاة ما إذا كانت الموارد ذات خصوصية أم لا. فكلما كان المورد ذات خصوصية قلت درجة حرية تسييرها. غالباً ما ترتبط مقاربة الموارد بالبحوث الخاصة بأنواع الاستراتيجيات المتبعة. وفي هذا الصدد حدد (Rangone,1999) ثلاث قدرات رئيسية للمؤسسات الصغيرة والناشئة هي: إدارة الابتكار وإدارة الإنتاج والتسويق.

وأخيراً إن مقاربة الموارد هي بلا شك المقاربة الأكثر استخداماً في المقاولاتية لأنها تمثل نقطة انطلاق للأبحاث الكثيرة حول طرق التمويل (خاصة تلك المتعلقة برأس مال المخاطر)، وتوظيف اليد العاملة المؤهلة، وأهمية الملكية الفكرية،...) فهي توضح مجموعة من المدخلات المهمة في أي عملية لتطوير المؤسسات الناشئة.

الانتقادات الموجهة للمقاربة المستندة على الموارد عديدة تتعلق أولاً:

- _ صعوبة التحديد الواضح للموارد والقدرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار وقياسها.
- _ غالباً ما يتم تحديد الموارد المميزة من خلال نتائجها فمثلاً يرى الباحثون أن الموارد والقدرات تمكن من تطوير منتجات جديدة، الدخول إلى أسواق جديدة، أو حتى أنها تسمح بالتحول المستمر دون الإشارة إلى ما يجعل من الممكن الوصول إلى كل هذه النتائج.
- _ تتجاهل هذه المقاربة تأثيرات البيئة.

(6) مقاربة بيئة المجتمع:

إذا كانت المقاربة الاستراتيجية والمقاربة القائمة على الموارد تعطيان دوراً مرجحاً لخيارات للمقاول، فإن مقاربة بيئة المؤسسات تتبنى منظوراً حتمياً من النوع الدارويني، حيث تختار البيئة أكثر الأشكال التنظيمية ملائمة، وبالتالي فهي تفسر ديناميكية إنشاء وتطوير واختفاء المؤسسات من المنظور الكلي أي على مستوى كل المؤسسات وليس على مستوى المؤسسة أي أنها تلغي دور المقاول.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

إن تطبيق هذه المقاربة لدراسة تطور المؤسسات هو موضع تساؤل، حيث يشكك كل من **Betton** و**Dess, 1985** في أسسها من خلال التأكيد على الأهمية المنخفضة للجمود الهيكلي في المؤسسات الصغيرة والناشئة التي تتميز بالمرونة وسرعة التحول، ومن ناحية أخرى صعوبة حصر عدد المؤسسات المراد دراستها والتأثير الدقيق للبيئة على عملية الاختيار. (Witmeur, 2015)

المطلب الثالث: العلاقة بين المهارات القيادية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

لتضمن اليوم أي مؤسسة نجاحها وبقاء نموها واكتساحها للسوق هو وجود وتمتعها بما يسمى بالروح الإبداعية بشتى مجالاتها، إضافة إلى تمتعها بقدر عالٍ من الريادية في نشاطاتها التي ظهرت هذه الأخيرة تزامناً لتطور مصطلح القيادة والمقاولاتية لريادة الأعمال.

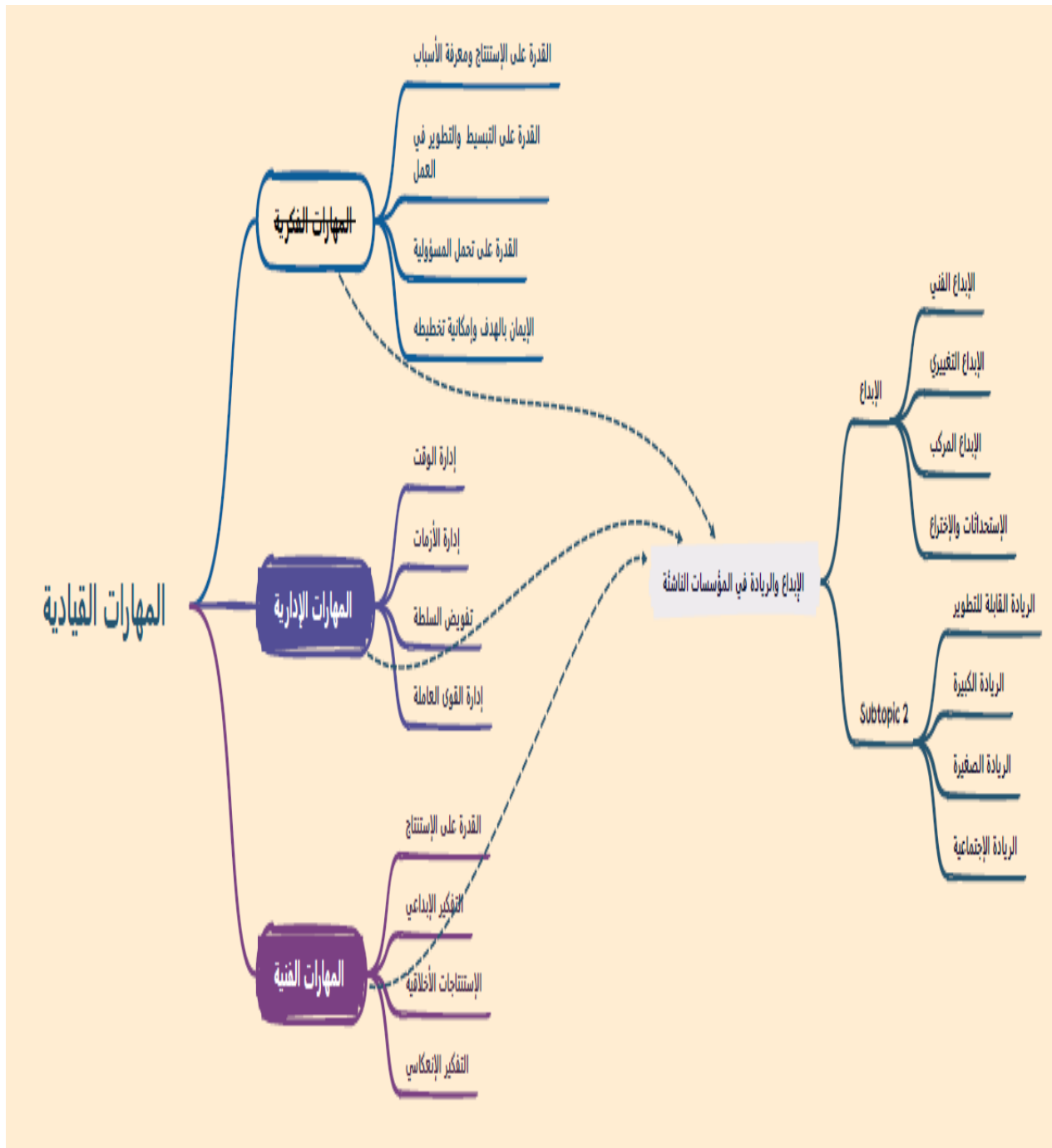
حيث من دعائم نجاح أي مؤسسة ناشئة هو تمتع روادها بمجموعة من المهارات التي تضمن لهم التأثير في الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

من بين هذه المهارات القدرة على التخيل والتفكير الإبداعي كمهارات فكرية ومهارة الاتصال والتواصل كمثال على المهارات الفنية تلازمها المهارات الإدارية مثل مهارة حل المشكلات، إدارة الوقت، التخطيط الإستراتيجي،... هذه الأخيرة تعتبر كعوامل مساعدة لسيرورة العمل وإلهام رائد الأعمال للإبداع داخل المؤسسة.

المبحث الخامس: النموذج النظري وصياغة فرضيات البحث

المطلب الأول : الخريطة الذهنية للدراسة

تعد الخريطة الذهنية بمثابة أسلوب استخدام لترجمة ما في العقل من أفكار إلى صورة بصرية، يسمح بتنظيم وفهم المعلومات بشكل أسرع وأفضل، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات بطرق غير خطية باستخدام الخطوط والرموز والأشكال والصور لربط الأفكار والعلاقات بهدف إعادة تنظيم المعرفة بطريقة إبداعية (حسن، 2018) وفي هذا المطلب نتطرق إلى الخريطة الذهنية للدراسة النظرية التي تتناول مختلف الأبعاد النظرية والعلمية الشاملة لمتغيرات الدراسة المستقلة (المهارات الإدارية) والتابعة (الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة) والتي تم التطرق إليها في الدراسات السابقة وهي موضحة في الشكل الموالي :



الشكل رقم (05) :الخريطة الذهنية للدراسة

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج XMIND

المطلب الثاني: صياغة فرضيات البحث

تتم صياغة فرضيات الدراسة بالإطلاع على الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع و يمكن صياغتها بالاعتماد على الأسئلة الفرعية للبحث .

أولاً : صياغة الفرضية الأولى

دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي,2015) بعنوان (الممارسات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية) تقوم هذه الدراسة على التعرف إلى الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية, حيث من بين نتائج البحث أنه يوجد أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإستراتيجية (التوجه الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري وتطويره, وإدارة الصراع التنظيمي, ودعم الثقافة التنظيمية, ومساندة الممارسات الأخلاقية) والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية, وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الإسلامية .كل العناصر المذكورة مسبقا لها دلالة وعلاقة كبيرة مع الإبداع للفرد داخل عمله و الريادة داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق سيتم التعرف في الفرضية الأولى على كيف تساهم المهارات الفكرية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.

الفرضية الأولى : تساهم المهارات الفكرية على الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

ثانيا : صياغة الفرضية الثانية

دراسة (إيمان عيسى غالى حنا,2021) بعنوان (فاعلية الأنفوجرافيك في تدريس التربية الفنية لتنمية بعض المهارات الفنية والتفكير البصري لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية) تقوم هذه الدراسة على التعرف على فاعلية استخدام الأنفوجرافيك في تدريس التربية الفنية لتنمية بعض المهارات الفنية والتفكير البصري لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي حيث أظهرت النتائج فاعلية استخدام الأنفوجرافيك في تدريس التربية الفنية لتنمية بعض المهارات الفنية والتفكير البصري لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية من الدراسة نلاحظ إهتمام الباحث بالمهارات الفنية للطالب ومحاولة تنميتها فيه للدور الكبير الذي تشغله .

ومن هذا المنطلق يمكن التعرف في الفرضية الثانية على كيف تساهم المهارات الفنية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة .

الفرضية الثانية : تساهم المهارات الفنية على الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة .

ثالثا : صياغة الفرضية الثالثة

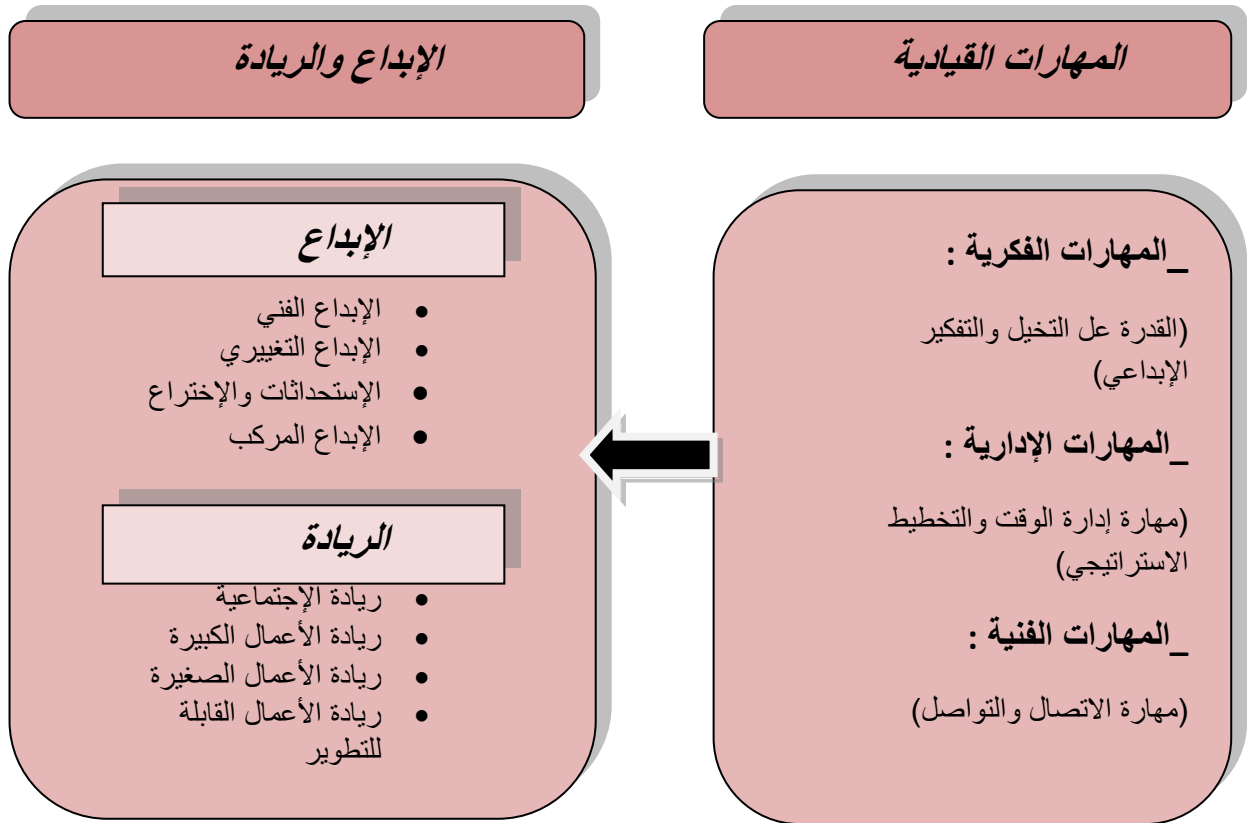
دراسة (أمينة ملال, 2019) بعنوان (دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي بالإدارة العمومية) تقوم هذه الدراسة على التعرف على دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي بالإدارة العمومية دراسة عينة المصالح الفلاحية بأم بواقي . حيث من بين النتائج المتوصل لها أن المهارات القيادية السائدة بالمديرية نجد أهمها : المهارة الفنية والمتمثلة في التسيير الجيد وحسن التصرف, والمهارة الفكرية والتي تتمثل في الذكاء والحنكة في العمل, والمهارة الذاتية وتتجلى في قوة الشخصية والقدرة على الإقناع والتفاوض, ونجد المهارة الإنسانية وتتمثل في تكوين علاقات قوية وتكوين فريق عمل واحد. وبالتالي يمتلك موظفو المديرية مهارات ومؤهلات عالية لضمان السير الجيد للعمل. كما يجب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لابد من تشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم الإبداعية, ومناقشة كل ما يخص العمل معهم ليسود روح التعاون والشعور بالانتماء .

من هذا المنطلق يمكن التعرف في الفرضية الثالثة على كيف تساهم المهارات الإدارية على الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة .

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

الفرضية الثالثة : تساهم المهارات الإدارية على الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

المطلب الثالث : النموذج النظري للدراسة



الشكل رقم (06) : يمثل النموذج النظري للدراسة

المصدر : من إعداد الطالبة

من الشكل السابق نلاحظ أنَّ النموذج النظري للدراسة يتكون من جزئين، متغير مستقل والمتمثل في "المهارات القيادية" الذي يتكون من ثلاث مؤشرات هي على التوالي مهارات فكرية، مهارات إدارية، ومهارات فنية.

ومتغير تابع المتمثل في "الإبداع والريادة" حيث للإبداع ثلاث أبعاد هي على التوالي الإبداع التكنولوجي، الإبداع التنظيمي، وأخيراً الإبداع في الخدمة. بينما الريادة فأبعادها تتمثل في ريادة الأعمال الصغيرة، ريادة الأعمال القابلة للتطوير، وريادة الأعمال الكبيرة

خلاصة الفصل :

تم التطرق في الفصل الأول والمتعلق بالجانب النظري للبحث و المتمثل في المهارات القيادية لرواد الأعمال وكذا الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة وتم التفصيل فيها وتقسيمها إلى متغيرين الأول و المتمثل في المتغير المستقل الخاص بالمهارات القيادية حيث يشمل مفاهيم عامة حولها وحول المؤسسات الناشئة ومحاولة التطرق إلى مفاهيم لمجموعة من العلماء والقواميس المختلفة.

مع الإشارة أيضا لعنصر القيادة باتجاهاته الحديثة وأهم الصفات والمهارات القيادية للقائد (رائد الأعمال) وأهم النظريات المفسرة للقيادة.

بالإضافة إلى المتغير التابع والمتمثل في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة حيث تم التفصيل في هذين العنصرين مع التطرق لأغلب النظريات الداعمة للمؤسسات الناشئة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري للدراسة نتناول في الفصل الثاني دراسة الحالة، والتي استهدفت مجموعة من المؤسسات الناشئة بغية معرفة كيف تساهم المهارات القيادية لرواد الأعمال في خلق مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية داخل هذه المؤسسات محل الدراسة، ومحاولة اختبار والتأكد من الفرضيات الخاصة بالدراسة وهذا بعد إجراء مجموعة من المقابلات المكثفة لعدة خبراء ومدراء ومسييرين لأصحاب مشاريع ومؤسسات ناشئة، حيث تم تحليل المقابلات باستعمال التحليل التقليدي بالإضافة إلى الطرق الحديثة للتحليل نذكر منها برنامج التحليل الكيفي NVIVO الذي عمل وساعدنا على تحليل واختبار الفرضيات.

الشكل رقم (07) : يمثل الخطوات الأساسية للدراسة الميدانية



المصدر : من إعداد الطالبة

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

بالاعتماد على فرضيات الدراسة المتعلقة بالمهارات القيادية في المؤسسات محل الدراسة, وكذلك الفرضيات المتعلقة بمدى مساهمة هذه المهارات في إنشاء مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية, سيتم الاعتماد على دراسة الحالة الكيفية والتي تعتمد على إجراء المقابلات وتحليلها بواسطة برنامج NVIVO .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التركيز على مجتمع الدراسة وكذلك عينة الدراسة وأسباب اختيارها, وأيضاً أدوات الدراسة والتي تعتبر عنصر مهم لمعرفة الطرق المستخدمة في الحصول على البيانات.

أولاً : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في مجموعة معينة من المؤسسات الناشئة أو بالأحرى حاضنات المؤسسات الناشئة في الجزائر وقد تم اختيار ثلاث مؤسسات ناشئة من بينها :

- مؤسسة ناشئة Sarl vision Intec (بولاية المسيلة)؛
- مؤسسة إنتاج الأسمدة العضوية الفلاحية Omix (بولاية المسيلة)؛
- مؤسسة صناعة المكملات الغذائية (بولاية المسيلة).

ثانياً : عينة الدراسة

تتمثل عينة البحث في استهداف بعض مدراء المؤسسات الناشئة بحاضنة أعمال جامعة المسيلة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

الجدول رقم (07) : يمثل عرض المؤسسات الناشئة في الجزائر ميدان الدراسة

الخبراء	تعريف المؤسسة	النشاط
الخبير الأول : مؤسس ومدير ومسير مؤسسة ناشئة في ولاية المسيلة وباحث أكاديمي (طالب دكتوراه سنة رابعة).	مؤسسة ناشئة sarl vision Intec	تركيبات كهربائية صناعة كبرى وصيانة.
الخبير الثاني : مديرة مؤسسة ناشئة ومهندسة فلاحية في ولاية المسيلة.	مؤسسة ناشئة omix	إنتاج الأسمدة العضوية .
الخبير الثالث : مديرة مؤسسة ناشئة وطالبة دكتوراه في مجال البيولوجيا.	مؤسسة ناشئة صناعة المكملات الغذائية	صناعة المكملات الغذائية.

المصدر : من إعداد الطالبة

ثالثا : أدوات الدراسة

بعد إجراء دراستنا حول حاضنات أعمال المؤسسات الناشئة محل الدراسة، وصياغة الفرضيات لوحظ أن أنسب أداة لاختبار فرضيات البحث هي المقابلة.

أداة المقابلة :

المقابلة أنواع وهي المقابلة الحرة، والمقابلة نصف الموجهة والمقابلة الموجهة وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة نصف الموجهة، لأن طبيعة أسئلتنا تسمح للشخص المستجوب الإجابة بالأسلوب الذي يسمح له مباشرة وقدر الإمكان على أسئلة محددة، وهذا يأخذ نوع من الحرية في الإجابة ونضمن ارتياح المستجوب، وإعطائه فرصة للتحدث، إضافة إلى دقة ونوعية المعلومة التي يعطيها لنا، وذلك لضمان دقة المعلومات المستفادة منه، ومما يؤدي إلى التفاعل بين الباحث والمستجوبين ويجعلهم يبذلون جهدا في إعطاء المعلومة الضرورية وذات الصلة. (حريزي, 2016)

المطلب الثاني : أدوات تحليل البيانات وبرنامج التحليل الكيفي NVIVO

أولاً : أدوات تحليل البيانات

تم الاعتماد في دراستنا على التحليل التقليدي للمقابلة وبرنامج التحليل الكيفي NVIVO

- **التحليل التقليدي للمقابلة :** ويتم ذلك بإعداد جدول شامل وملخص لجميع الخبراء مع كل متغير من متغيرات الدراسة وهذا ما يعطي للقارئ نظرة حول توجهات وأقوال خبراء الدراسة، ويسمح كذلك بالمقارنة الفورية بين أقوال الخبراء.
- **برنامج NVIVO:** يستخدم هذا البرنامج للدراسات الكيفية عن طريق مجموعة من المراحل ويعمل على تكميم أقوال الخبراء وتسهيل استخراج الارتباطات ومعاملات التشابه النصي.

ثانياً : التحليل الكيفي NVIVO

يمر برنامج NVIVO بمجموعة من المراحل والمقاربات من أجل تحليل البيانات، والتمكين من اختيار فرضيات الدراسة، وسيتم التفصيل فيه وفي طريقة استخدامه.

برنامج NVIVO

استحدث من طرف المطور الدولي لبرامج البحوث الكيفية (international QSR)، وهو برنامج يدعم طرق البحث الكيفي، يتيح جمع وتحليل محتوى المقابلات، الدراسات الاستقصائية، الملفات الصوتية، ووسائل الإعلام الاجتماعية وصفحات الويب، ويمكن استخراج عدة مؤشرات كمية تساعد الباحث على التعمق أكثر في تحليل محتوى المقابلات والتي تعرف بالمقاربات الكمية للتحليل النصي أو الكيفي. (شرقي، بركة، 2016)

1. مقاربات التحليل الكيفي NVIVO: هناك (4) مقاربات أساسية يلجأ إليها الباحث لتحليل النص الكيفي تتمثل في :

- أ. **المقاربة المعجمية L'approche I lexicale**: هدفها وصف عما نتحدث، حيث تستند إلى الإحصاء الترددي (تكرار أثر المفردات)، والتشابه بين الكلمات المستخدمة؛
- ب. **المقاربة اللغوية L'approche linguistique**: الهدف منها وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب، ليس فقط الترتيب والتصنيف النحوي (من قال؟ ماذا؟)، ولكن أيضا مطابقة الدلالات بطريقة عملية (كيف؟ مع أي أثر؟)؛
- ت. **المقاربة الموضوعية l'approche thematique**: هدفها تفسير المحتوى، حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل القيام بذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير محتواها؛
- ث. **الخرائط المعرفية les cartographie cognitive**: هدفها هيكلية فكرة معينة، وهي تمثيل مادي رسومي (رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في زمن محدد، ولا تعتبر كمقاربة كمية لأنها لا تقدم إحصائيات رقمية بل تقدم تمثيل بياني يجمع بين مصطلح رئيسي والجمل المستخدمة للتعبير عنه (شرقي، وبريكة، 2016)

2. خطوات استخدام برنامج NVIVO

لتحليل البيانات الكيفية لدليل المقابلة في برنامج NVIVO هناك ثلاث خطوات يجب إتباعها :

- أ. **استيراد البيانات** : بعد تسجيل البيانات المتعلقة بالخبراء الذين تمت معهم المقابلات، يتم حجزها في ملفات **WORD** لكل خبير، وفي دراستنا لدينا 4 خبراء، وبعد ذلك يتم فتح ملف في برنامج NVIVO ثم تأتي مرحلة استيراد ملفات **WORD** الأربعة للخبراء؛
- ب. **ترميز البيانات** : في هذه الخطوة يتم إنشاء مجموعة من العقد (NODES)، وهي عبارة عن محاور الدراسة ثم ترميزه ، ويمكن إنشاء عقد فرعية (CHILD NODES) والتي تمثل المحاور الفرعية، بعد ذلك يتم سحب أجوبة كل خبير مع العقدة الخاصة بها؛

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

مثلا في دراستنا تم إنشاء أربعة عقد وهي (المهارات الفكرية, المهارات الإدارية, المهارات الفنية, والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة), ويتم ربط كل عقدة مع الفرضية الخاصة بها لاختبارها وفي دراستنا تم وضع ثلاث فرضيات :

الجدول رقم (08) : يمثل ربط فرضيات الدراسة مع العقد في برنامج NVIVO

العقدة	الفرضية
عقدة المهارات الفكرية مع عقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.	تساهم المهارات الفكرية على الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.
عقدة المهارات الإدارية مع عقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.	تساهم المهارات الإدارية على الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.
عقدة المهارات الفنية مع عقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.	تساهم المهارات الفنية على الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.

المصدر : من إعداد الطالبة

ت. تحليل البيانات واستخرج النتائج

في الخطوة الأخيرة يتم تطبيق بعض العمليات على البرنامج لاستخراج نتائج المقاربات, التي تم ذكرها سابقا ثم تأتي مرحلة تحليل البيانات وتفسير النتائج المتحصل عليها من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى تحققها.

المطلب الثالث : حاضنات المؤسسات الناشئة محل الدراسة

• التعريف بحاضنة أعمال جامعة المسيلة

حاضنة أعمال جامعة المسيلة هي حاضنة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي, تهتم برواد الأعمال من ذوي الكفاءات الجامعية, الطلبة والباحثين, القادرين على تسخير التقنيات التكنولوجية الحديثة لتقديم مشاريع, ومؤسسات ناشئة STARTUPS ذات أفكار إبداعية سواء كانت مشاريع :

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

خدمات, منتجات, نماذج عمل, أو اختراعات. ضمن قطاعات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي, الصناعة, التجارة, الصيدلة والطب, الصحة, الاتصالات, تكنولوجيا المعلومات, الطاقة والطاقات المتجددة, الرسكلة والبيئة. أو أي تهدف إلى استثمار المصادر المتوفرة لدعم واستمرارية المؤسسات الناشئة STARTUPS, نجاحها, وتطوير عملها لترقى إلى مكانة المؤسسات الناجحة التي تمثل نقطة انطلاق وإقلاع اقتصادي وفق مضامين التنمية المستدامة.

شعارنا "لديكم الفكرة ولدينا الدعم والمرافقة".

• المهام الرئيسية للحاضنة

والتي تتمثل في :

- ✓ تقديم خدمات التدريب COACHING والاستشارات لأصحاب الأفكار وبلورة أفكارهم لتكون جاهزة للتطبيق فضلا عن العمل على تسويق الفكرة الريادية؛
- ✓ دعم الإبداع والابتكار من خلال تقديم المرافقة, الخدمات, الخبرات, التجهيزات, دراسات الجدوى الاقتصادية, الاستثمارات الفنية, الإدارية للوصول إلى مشاريع ذات جدوى اقتصادية, تكنولوجية إبداعية غير تقليدية, وتوقيع اتفاقيات شراكة مع الجهات الداعمة للتواصل مع رواد الأعمال وحصولهم على الدعم المناسب لشركاتهم الناشئة؛
- ✓ ترشيح المشاريع المحتضنة للمشاركة في المسابقات المحلية, الجهوية, الوطنية, والعالمية؛
- ✓ الدعم المادي لحاملي الأفكار والمشاريع الابتكارية؛
- ✓ السعي للوساطة بين حاملي الأفكار والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين لبلورة الأفكار إلى مشاريع وحلول ميدانية؛
- ✓ تذليل العراقيل البيروقراطية لحاملي الأفكار التي قد يتعرضون لها خلال مراحل تجسيد فكرة المؤسسة الناشئة.

فكرة تأسيس حاضنة أعمال جامعة المسيلة

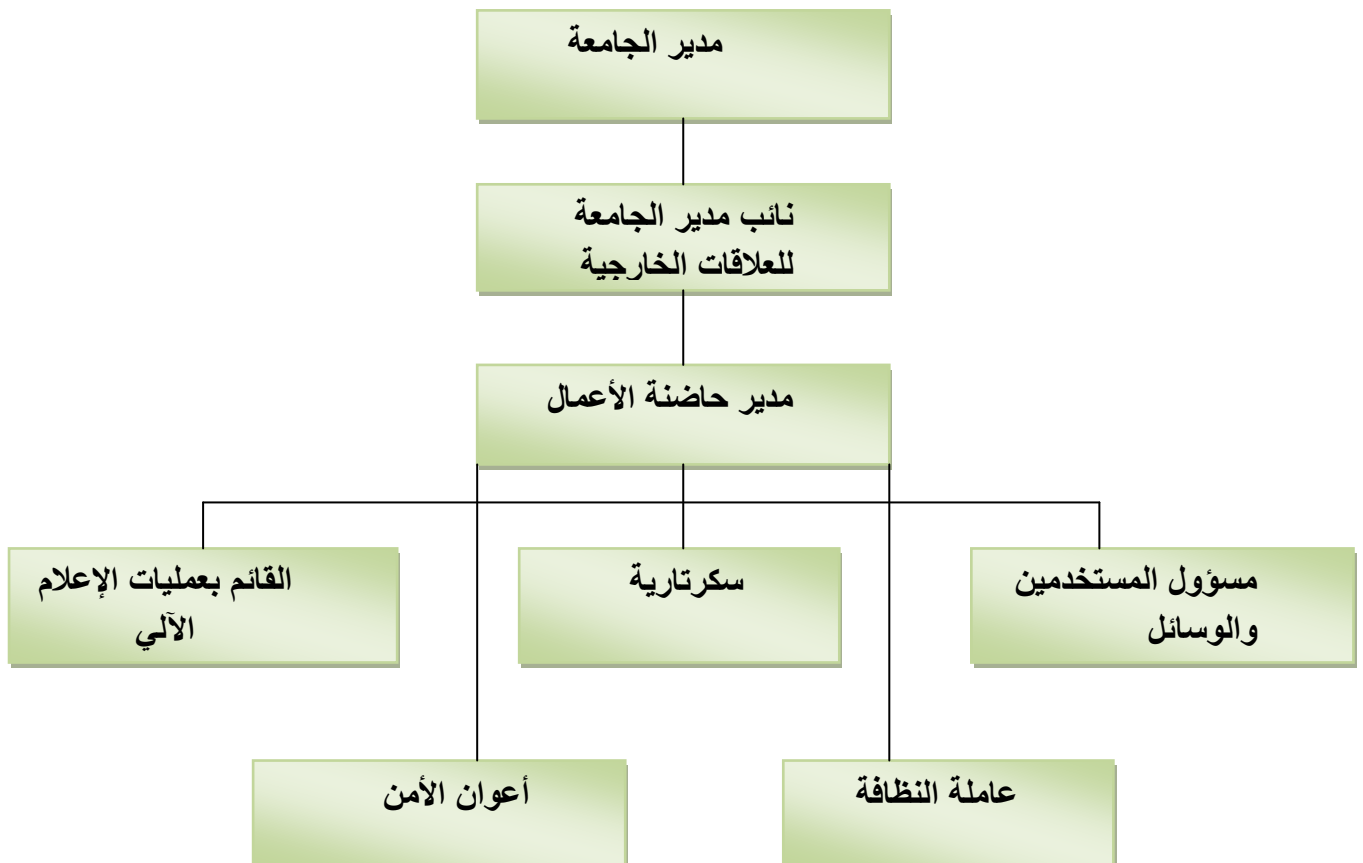
تعود فكرة إنشاء الحاضنة على مستوى جامعة المسيلة إلى تظاهرة "الجامعة الخريفية" يومي 12/13 ديسمبر 2018، أين أعطى البروفيسور "كمال بداري" مدير جامعة محمد بوضياف المسيلة موافقته المبدئية على إنشاء الحاضنة باعتبارها مشروعا ذو أبعاد اقتصادية، واجتماعية للجامعة، كما قام بتعيين الدكتور "مير أحمد" مديرا لها. وعملا بالقرار الوزاري رقم 182 المؤرخ بتاريخ : 27 ماي 2019 والذي يكلف الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية ANVREDET بتسيير وتجهيز هذا المسمى : حاضنة أعمال جامعة المسيلة ومقره كلية الرياضيات والإعلام الآلي الطابق الثالث، والطابق الأرضي من تقنيات تسيير النشاطات البدنية والرياضية وعملا بنص الاتفاقية الممضاة بين الجامعة و ANVREDET بتاريخ : 2019/09/19 والتي جاء فيها التزام ANVREDET بتجهيز، تسيير الحاضنة، واستقبال الباحثين ورواد لاحتضان أفكارهم ومشاريعهم، تنميتها وتطويرها على مستوى فضاء الحاضنة.

تعريف حاضنة أعمال جامعة المسيلة

أنشئت حاضنة أعمال جامعة المسيلة بمقتضى القرار الوزاري رقم 182 الصادر بتاريخ 27 ماي 2019، حيث تعتبر أول حاضنة أعمال داخل الجامعة على المستوى الوطني، تتبعها بعض الجامعات الجزائرية في إنشاء حاضنات أعمال داخل الجامعات الجزائرية في إنشاء حاضنات أعمال كجامعة البليدة وورقلة وقالمة...الخ. تتبع إداريا للوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ANVREDET التابعة لمديرية البحث على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي DGRSDT، يديرها مدير حاضنة يعين من قبل إدارة الجامعة ويرسل ملفه للوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية، كما أن مدير الحاضنة له صلاحية تشكيل لجنة انتقاء المشاريع وتضم مجموعة من الأساتذة يعملون على انتقاء ومرافقة مختلف المشاريع والأفكار لدى الشباب رواد الأعمال. كما تعمل "إدارة الحاضنة" تشكيل مجلس "إدارة الحاضنة" والذي يتشكل من "مدير الحاضنة" و "نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية" وممثلين عن ANREDET ومديرية الصناعة والمناجم، الوكالة الوطنية للتشغيل، ممثلين عن المؤسسات الاقتصادية الشريكة للجامعة ...

هياكل حاضنة أعمال جامعة المسيلة

تعتبر الحاضنة جزء لا يتجزء من المصالح المشتركة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, كما تعتبر إداريا هيكلًا تابعًا للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT, إذا وكلت مهمة تسييرها وتجهيزها إلى الوكالة الوطنية لتنمية نتائج البحث والتنمية التكنولوجية ANVREDET, كما يتكون الهيكل التنظيمي للحاضنة من عدة مستويات. (https://www.univ_msila.dz bicu)



الشكل رقم (08) : يمثل الهيكل التنظيمي لحاضنة أعمال جامعة المسيلة

المصدر : (جغدالي, 2020)

تحليل البيانات واستخراج النتائج :

تعد الخطوة الأخيرة في برنامج (NVIVO) كونها تحلل بيانات مصادر والعقد، ثم تستخرج جملة من النتائج الكمية حسب المقاربات الأربع الأساسية للبرنامج (مقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية، الخرائط المعرفية)، وتفسيرها لاختبار الفرضيات والإجابة عليها لتحقيق من صحتها.

المبحث الثاني : تحليل المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى توضيح المناخ التي تمت فيها المقابلات مع الخبراء، ومن ثم القيام بتحليل إجاباتهم باستخدام الطريقة التقليدية متمثلة في التحليل التقليدي للمقابلات لاستخراج في الأخير أوجه التشابه والاختلاف.

المطلب الأول : مناخ المقابلات في المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة

سيتم في هذا المطلب شرح وتفسير مناخ المقابلة نصف الموجهة التي تمت وكيف تم إجراءها في المؤسسات ميدان الدراسة بحيث تم تلخيص فيه جميع المجرىات بالتبرير العلمي والواقعي الميداني، وذلك من أجل إعطاء البحث مصداقية أكبر للبيانات التي تم جمعها وأعتد عليها، حيث في الجزء الأيمن الأول خصص إلى معرفة الخبير من سنه وخبرته ومكان عمله والمنصب الذي يشغله، وفي الجزء الثاني تطرق لتاريخ ومكان اللقاء ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل وكيفية التفريغ ومدته، وثم الجزء الثالث التي فيه تم عرض ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء الرابع والأخير الأهداف الأساسية لأبعاد المقابلة ومناخ المقابلة موضحة في الجدول التالي :

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

الجدول رقم (09) : يمثل مناخ المقابلة نصف الموجهة لعينة من مؤسسات ناشئة في الجزائر الحاصلة على علامة مؤسسات ناشئة (Label startup)

الخبير	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	ظروف إجراء المقابلة	الأهداف الأساسية
الخبير الأول : ■ السن : 44 سنة ■ الخبرة : 15 سنة ■ مكان العمل : مؤسسة ناشئة Sarl Vision Intec ■ المنصب : مؤسس ومدير ومسير المؤسسة الناشئة، وطالب دكتوراه سنة رابعة.	تاريخ المقابلة : يوم 21 /05/2022 على الساعة 9:30 صباحا؛ اللقاء : تم في قاعة تدريس بالجامعة؛ مدة المقابلة : من 9:30 إلى غاية 11:55؛ تدوين المعلومات كانت مسجلة بالهاتف وبشكل يدوي؛ عملية التفريغ في شكل كتابي ومنظم لمدة 5 ساعات.	■ تقديم الشكر للخبير ■ على قبول موعد المقابلة؛ ■ تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة؛ ■ تقديم الخبير لنفسه ولمؤسسته الناشئة؛ ■ تم منح الخبير الوقت الكافي للاستفسار على الموضوع والإجابة؛ ■ كان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد مما ساعد على الحصول على معلومات أكبر. ■ شكر الخبير على منحه من وقته للإجابة على الأسئلة.	■ معرفة الدور الذي تلعبه المهارات القيادية للرائد داخل المؤسسة؛ ■ معرفة المهارات الأكثر تأثيرا داخل العمل (الفكرية، الإدارية، أم الفنية)؛ ■ معرفة دور الإبداع داخل المؤسسة الناشئة؛ ■ معرفة كيف يساعد العمل الإبداعي على نمو المؤسسات الناشئة؛ ■ معرفة أفضل أسلوب إبداع معتمد؛ ■ معرفة الريادة المتطابقة والمساعدة على نمو المؤسسات الناشئة؛ ■ معرفة دور المهارات الفكرية للرائد داخل المؤسسة؛ ■ معرفة أهمية المهارات الفنية لرائد الأعمال لسيرورة العمل داخل المؤسسة؛ ■ معرفة العلاقة بين المهارات الريادية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.
الخبير الثاني : ■ السن : 30 سنة. ■ الخبرة : xx ■ مكان العمل : مؤسسة ناشئة لإنتاج الأسمدة العضوية (Omix). ■ المنصب : مديرة المؤسسة ومهندسة فلاحية.	تاريخ المقابلة : 27/05/2022؛ اللقاء : كان عبر الهاتف على التطبيقين (Telegram و Whatsapp)؛ مدة اللقاء : من 17:45 إلى غاية 18:27 مساء؛ المعلومات مدونة على شكل رسائل نصية؛ تم تدوين المعلومات في شكل كتابي لمدة 2 ساعة؛	■ شكر الخبير على منحه من وقته للإجابة على الأسئلة.	
الخبير الثالث : ■ السن : xx ■ الخبرة : 10 سنوات هندسة مخبر. ■ مكان العمل : مؤسسة ناشئة لصناعة المكملات الغذائية. ■ المنصب : مديرة المؤسسة وطالبة دكتوراه في مجال البيولوجيا.	تاريخ المقابلة : 29/05/2022؛ اللقاء : تم عبر مكالمات هاتفية مع الخبيرة؛ مدة اللقاء : من 15:46 إلى غاية 16:14 مساء؛ تم تدوين المعلومات في شكل كتابي ومنظم.		

المصدر : من إعداد الباحثة بالإستعانة بنموذج في أطروحة دكتوراه حريزي فاروق, 226.

المطلب الثاني : التحليل التقليدي لمقابلات المؤسسات الناشئة ميدان الدراسة

بعد الانتهاء من المقابلات مع عينة ميدان الدراسة المتمثلة في 3 خبراء سيقدم هذا المطلب عرض لإجابات الخبراء حول دليل المقابلة في جدول شامل يتطرق فيه إلى أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة بغية مقارنة وجهات النظر المختلفة للخبراء لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينهم باستخدام التحليل التقليدي للمقابلة والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (10) : يمثل التحليل التقليدي للمقابلات

المتغيرات	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
المتغيرات المستقلة			
المهارات الفكرية	تعمل المهارات الفكرية على إنشاء المؤسسة الناشئة كمرحلة أولى ثم تعمل على تطوير وإعلان المؤسسة الناشئة ومرافقتها بالإضافة إلى المنافسة في السوق الجزائري(السوق عامة). تعد المهارات الفكرية من المهارات الأكثر تأثيرا داخل العمل فهي عنصر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه.	المهارات الفكرية أهم في ريادة الأعمال كالتخطيط وإدارة الوقت والقدرة على التواصل وإدارة المخاطر. المهارات الفكرية تساعد على المضي قدما بالمؤسسة . تتمى هذه المهارات عن طريق الاستمرارية والعمل والبحث إضافة إلى حضور المعارض	تعمل المهارات الفكرية على اتخاذ القرارات الصائبة, تسيير العمال, التعامل الجيد مع العملاء والموردين, المنافسة القدرة على البيع والشراء. تعد المهارات الفكرية عنصرا أساسيا لجميع معادلات النجاح حيث تضع تحت مظلتها عدة سمات شخصية وقدرات تواصلية لا بد لكل واحد من أن يتعلمها ويتقنها ليحقق نجاح والتطور اللذان

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

	تتمية هذه المهارات يكون بواسطة الاحتكاك بالغير في المنتديات والملتقيات التي تضم شرائح مجتمع مختلفة (الباحث، الفني، الإداري، المسؤول، المنظمات الوطنية،...) هذه الأخيرة تكسبك مهارات ريادية وخبرات بالإضافة أيضا إلى تلقي الدورات التدريبية. يتمثل دور المهارات الفكرية في الحفاظ على النسيج التسييري للمؤسسة والتحكم في إدارة المؤسسة والتحكم في إدارة المؤسسة من الجانب الإداري والجانب التقني وبالتالي الوصول بالمؤسسة الناشئة لبر الأمان.	والمنتديات والتكوين المتواصل بالإضافة إلى التعلم من خلال الملاحظة عن طريق الرؤية، والتعلم من الخبراء والحصول على فرصة للقيام بالمهام الخاصة، حيث يتم فيها منح حرية التصرف، واتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات. الدرجة التعليمية لا تكفي لإدارة المؤسسة بل يجب امتلاك مهارات فكرية وتطويرها.	تطمح للوصول إليهم المؤسسة. يمكن لرائد الأعمال أن ينمي هذه المهارات من خلال خضوعه لأزمات وكيفية التعامل معها تعطيه وتكسبه خبرة لمواقف مستقبلية أيضا يمكن أن ينميها من خلال التعلم أثناء العمل الميداني. يتمثل دور المهارات الفكرية داخل المؤسسة في أنها تعمل على إنشاء تواصل جيد بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية وذلك من خلال قدرة القائد التصور التفكير والتخطيط بالإضافة إلى تحفيز الموظفين، تسويق المنتج، بناء العلاقات، الشركات، ويمكن استغلالها في عدة مجالات (داخليا وخارجيا).
المهارات الإدارية	للمهارات الإدارية ضرورة لسيرورة العمل داخل المؤسسة الناشئة لكن ليست بأهمية المهارات الفكرية والفنية التقنية . تكمُن أهمية المهارات الإدارية في أنها لا تأثر	المهارات الإدارية ضرورية داخل العمل وبين العاملين لكن ليست بأهمية المهارات الفنية والفكرية. تتمثل أهمية المهارات الإدارية في أنها لا تبرز	نعم للمهارات الإدارية ضرورة داخل المؤسسة لكن تأتي في تصنيفها بين المهارات الفكرية والفنية. للمهارات الإدارية أهمية داخل المؤسسة لكنها

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

	بشكل كبير داخل العمل. يتمثل دور المهارات على إمكانية القائد من توضيح رؤية المنظمة باعتبارها نظاما ومتناسق.	بنسبة كبيرة بل أنها تعمل على التنسيق بين مختلفة المستويات. يكن دور المهارات الإدارية في أنها تعمل على التميز والإبداع حيث أنه من خلالها يستطيع القائد التعامل مع الأزمات والأحداث.	تعتبر كوظيفة فرعية. يتمثل دور المهارات الإدارية داخل المؤسسة الناشئة في أنها تعمل على توجيهه، وقيادة الرؤوسين داخل المؤسسة.
المهارات الفنية	يتمثل دور المهارات الفنية في أنها تعمل على الحفاظ على النسيج الإداري للمؤسسة (التواصل الجيد عموديا وأفقيا يساهم في البحث والتطوير وتحقيق علاقات مع المحيط الخارجي من أجل بيع وتسويق المنتج). تكن أهميتها في أنها نقطة انطلاق نحو نجاح المؤسسة الناشئة وتقليل من نسبة مخاطرتها. تعتبر المهارات كأثر المهارات الأكثر تأثيرا داخل العمل في المؤسسة الناشئة. إن المهارات الفنية تعبر عن المهارات القابلة للتعلم والتي يمكن تحديدها أو قياسها بشكل كمي	يتمثل دور المهارات الفنية في أنها تمكن القائد من التمكن من العمل الموكل إليه وذلك من خلال مهاراته في التنظيم واتخاذ القرارات. تكن أهميتها في أنها بداية لنجاح المؤسسات الناشئة وخروجها إلى بر الأمان. تعتبر المهارات الفنية عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه ونقطة نجاح المؤسسات الناشئة حيث أنها تساعد على تطوير العمل والنجاح.	يتمثل دور المهارات الفنية في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف المنشود. تظهر أهمية تلك المهارات في أنها من المهارات الناجمة على امتلاك العاملين للمعارف والخبرة المكتسبة في مجال اختصاصهم والتي تعكس قابليته على أداء مهماته بمهارة والتميز فيها. تعتبر من المهارات المطلوبة والمألوفة في ظل التقدم العلمي والتقني وأخيرا أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

	مثل سرعة الكتابة الدرجة أو المؤهل الدراسي العلمي أما المهارات الفكرية هي الأساسية مهارات التعلم النشط وفهم المعلومات والتعبير اللفظي والحس النقدي الذي لا يمكن قياسه بشكل كمي.	_المهارات الفنية هي المهارات التي يتقنها الموظف من خلال المناهج الدراسية والدورات التدريبية على عكس المهارات الفكرية مثل القدرة على الفهم والتطبيق والتحليل والتوليف والتقييم.	_المهارات الفنية هي ما تسمى بمهارات السيرة الذاتية للموظف وخبراته ومؤهلاته العلمية والوظيفية وتتشابه في بعض الأحيان بالمهارات الشخصية .
المتغيرات التابعة			
الإبداع	_يتمثل دور الإبداع أنه جزء من البحث والتطوير أي أنه يعمل على المحافظة على المنتج لكي يبقى رائد داخل السوق. _يساعد الإبداع على تطور المنتج والمنتج بدوره يساعد على إستمرارية المؤسسة. _أهم الأساليب الابتكارية المعتمدة لتطور المؤسسات الناشئة هي التكنولوجيات الحديثة وكل ما من شأنه إيجاد حلول للمستهلك والزبون يعتبر ابتكار ناجح. _أفضل أسلوب إبداع معتمد هو الإبداع الفني،	_الإبداع هو المهم في المؤسسات الناشئة لأنه يعطيها طابع التميز والابتكار وإعطاء حلول لمشاكل المجتمع. _يساعد العمل الإبداعي في نمو المؤسسة الناشئة وذلك بتكوين الفكرة وتحقيقها في الأمر الواقع إضافة إلى المؤسسة تبسط سيطرتها على السوق بأفكارها الابتكارية. _أهم الأساليب الابتكارية المعتمدة لتطور المؤسسات هي جل البرمجيات و التطورات التكنولوجية المعاصرة والمواكبة والتي تعمل على	_الإبداع هو من خصائص المؤسسات الناشئة بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة من أجل تحقيق نمو متسارع للمؤسسة الناشئة. _يعمل الإبداع على تحقيق الصدارة والنمو والإستمرارية للمؤسسة داخل السوق. _أهم الأساليب الابتكارية المعتمدة لتطور المؤسسات الناشئة هو التطوير والتدريب الذي يجب أن يكون ملازم لعملية البحث والتطوير من خلال مخابر البحث العلمي وتثمين نتائج البحث العلمي. _أفضل أسلوب إبداع معتمد هو الاستحداثات

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

	المركب, الاستحداثات والإختراع بشكل ممتاز أما التغيري كآخر احتمال لأنه يدخل في عنصر المخاطرة في حالة عدم النجاح نعمل على تغيير الاستراتيجيات ونشاط المؤسسة.	ايجاد الحلول وإضافة كل ما هو حديث وجديد للمستهلك. _أفضل أسلوب إبداع معتمد هو الإستحداثات والإختراع.	والإختراع لأنه دائما ما يأتي بالجديد ويكون مواكب للبيئة الخارجية و مختلف متغيراتها.
الريادة	_الريادة المتطابقة والمساعدة على نمو المؤسسات الناشئة نبدأ بالريادة الصغيرة ثم نكتسب الريادة القابلة للتطوير وصولا إلى الريادة الكبيرة أما الريادة الاجتماعية حيث أنها ملازمة للعمل في المحيط الداخلي والخارجي أيضا. _لليادة ضرورة كبيرة لنجاح المؤسسات الناشئة. _يجب إكتساب سمة الريادة بشكل ضروري من أجل إقناع الهيئة الوصية للحصول على براءة الاختراع ومن أجل تجسيد الفكرة إبتكارية في مجسم بأقل تكاليف وإبتكار حقيقي موجود.	_الريادة المتطابقة والمساعدة على نمو المؤسسات الناشئة هي كل أنواع الريادة لا يمكن التمييز فيها و الاستغناء عنها وذلك من خلال دورها الذي يلزم من بداية نمو المؤسسة الناشئة إلى غاية تطورها واكتساحها السوق. _نعم للريادة أهمية بشكل كبير لنجاح أي مؤسسة ناشئة في بدايتها. _نعم يجب إكتساب سمة الريادة لأنها ترفع من وتيرة العمل ونتاجية المؤسسة بالإضافة انها تعمل على بناء فريق عمل قوي والقدرة على بناء علاقات مع العملاء والمنافسين.	_الريادة المتطابقة والمساعدة على نمو المؤسسات الناشئة هي كل أنواع الريادة حيث هذه الأخيرة تلازم المؤسسات الناشئة بداية بالريادة الصغيرة ثم القابلة للتطوير وصولا إلى الريادة الكبيرة أما الريادة الاجتماعية فنقصد بها بناء علاقات جيدة مع العملاء الشركاء والمنافسين ويكون هذا من بداية إنشاء وانطلاق المؤسسة الناشئة إلى غاية نموها ونجاحها مع المنافسين وداخل السوق. _نعم الريادة عنصر أساسي لتطور ونجاح المؤسسة الناشئة. _يجب تمتع وإكتساب ميزة الريادة داخل العمل لأنها تعتبر عمود من أعمدة المؤسسات الناشئة وعنصر رئيسي ومهم.

المصدر : من إعداد الباحثة بالإستعانة بنموذج في أطروحة حريزي فاروق.

البعد الأول : المهارات الفكرية

من خلال إجابات الخبراء على أسئلة هذا البعد نستنتج ما يلي :

- أن للمهارات الفكرية لرائد الأعمال أهمية كبيرة لضرورة استخدامها في تطوير مؤسسته الناشئة وإعلانها داخل السوق مع المنافسين.
- كما أنها تعد ركيزة انطلاق المؤسسات الناشئة وعنصرا أساسيا للمضي قدما بالمؤسسة ونجاحها من خلال الابتكار والإبداع
- وأيضا أنه يجب على رائد الأعمال أن لا يكتفي بما يمتلك من مهارات بل عليه أن يعمل في تنميتها ليحقق الاستمرارية في النجاح وإيجاد مقترحات وطرق جيدة لكسب ولاء الزبون و الإبداع داخل عمله التي هي من أساسيات البحث والتطوير.

البعد الثاني : المهارات الفنية

من خلال إجابات الخبراء على أسئلة هذا البعد نستنتج مايلي :

- أن المهارات الفنية كجزء ضروري و سيمة أساسية لرائد الأعمال لكي تمكنه من الحفاظ على النسيج الإداري للمؤسسة بالإضافة إلى منحه القدرة على التواصل الجيد سواء عموديا أو أفقيا، داخليا وخارجيا مع كل الأطراف التي لها علاقة مع مؤسسته الناشئة.
- تعمل المهارات الفنية في بناء فريق عمل قوي والقدرة على بناء علاقات مع العملاء والمنافسين.
- المهارات الفنية من مقومات نجاح للمؤسسات الناشئة حيث أنها ترفع من وتيرة العمل وإنتاجية المؤسسة التي هي من الأهداف المنشودة للمؤسسة.

البعد الثالث : المهارات الإدارية

- يمكن القول أن جل المهارات القيادية لرائد الأعمال لها ضرورة لتنسيق العمل و الرفع من الإنتاجية والإبداع والريادة للمؤسسات الناشئة لكن تتفاوت النسب بين كل مهارة وأخرى, مثل المهارات الإدارية التي لها دور داخل المؤسسة و الذي من بينه أنها تعمل على توضيح رؤية المؤسسة باعتبارها نظام متناسق ومتكامل, ولكن ليست بضرورة المهارات الفنية والفكرية حيث لهم دور متلائم ومتكامل مع بعضهم.

البعد الرابع : الإبداع والريادة

- الإبداع هو عملية ضرورية تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها الإستراتيجية وتعزيز كفاءتها ومعارفها التكنولوجية والسوقية من خلال تبني منتج جديد, تنظيم جديد, أداة تسيير جديدة ومعرفة جديدة.
- من مميزات العمل الإبداعي هو التوصل لأفكار جديدة خلاقة تدفع للإبتكار وتكسبه ميزة تنافسية على أساسه تدرج ضمن إستراتيجيات ونشاطات المؤسسات الناشئة.
- يجب على إكتساب سمة الريادة في بداية إنشاء أي مؤسسة ناشئة حيث تلازم نشاط المؤسسة جميع أنواع الريادة دون تفضيل واحدة على أخرى.

المبحث الثالث : تحليل المقابلات واختبار الفرضيات ببرنامج (NVIVO)

المطلب الأول : تحليل نتائج المقابلات مع عينة الدراسة

بعد تحليل محتوى المقابلات الثلاثة التي تمت مع الخبراء بواسطة طريقة تحليل البيانات التقليدية, سنقوم في هذا المطلب بالعمل على تحليل مقابلات الخبراء الثلاثة, ثم المقارنة بينها بواسطة برنامج التحليل الكيفي (NVIVO), الذي يعتمد على عدة مقاربات سبق شرحها, ثم نقوم باختبار فرضيات الدراسة الثلاثة, وهذا أيضا بالاستعانة ببرنامج التحليل الكيفي.

مقارنة نتائج المقابلات نصف الموجهة

في هذا الجزء نقوم بتحليل المصادر (كل مصدر يعبر عن خبير في برنامج التحليل الكيفي), وسنعمد على نتائج المقاربة المعجمية (تكرار وأثر المفردات) في تحليلها, والمقاربة اللغوية (معاملات التشابه النصي) في المقارنة بينها.

أولا : نتائج المقاربة المعجمية

تعتمد المقاربة المعجمية على تكرار وأثر المفردات, بتعبير آخر عن ماذا نتحدث لأن تكرار استخدام المفردات والمصطلحات لدلالة يجب التوقف عندها؛ لقد تم استخراج الإحصاء الترددي (التكرار) ل 100 كلمة مرادة والتي يساوي عدد أحرفها 04 أحرف فما فوق, واخترنا منها 16 كلمة دالة متعلقة بدراستنا, والجدول التالي يوضح المصطلحات الأكثر تكرارا لكل المصادر مجتمعتا معا كما يلي :

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

الجدول رقم (11) : المصطلحات الأكثر تكرارا بين الخبراء

الرقم	المصطلحات	التكرار	المصطلحات المتشابهة
1.	المهارات	39	المهارة السمة المميزة
2.	الناشئة	34	الناشئة
3.	المؤسسة	26	المؤسسة مؤسسته المؤسسات
4.	الريادة	22	الرائد والريادية رائد الأعمال
5.	الفكرية	20	الفكرية
6.	الفنية	14	الفنية التقنية
7.	العمل	12	العمل
8.	الإدارية	10	الإدارية التسييرية
9.	دور	16	دور وسيلة
10.	الإبداع	18	الإبداع
11.	السوق	7	السوق
12.	نمو	10	نمو تطور انشاء
13.	البحث	6	البحث
14.	الابتكار	10	الابتكار للإبتكار مبتكر
15.	أداء	7	أداء
16.	نجاح	8	نجاح إرتقاء تميز

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

من خلال الجدول المتعلق بالمقاربة المعجمية، يظهر تكرار المفردات في جميع المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة، من خلال برنامج Nvivo تم اختيار 16 مفردة دالة على موضوع الدراسة حسب المصادر 03 (خبراء)، فنلاحظ أن هناك عدة مصطلحات تكررت بكثرة مما يدل على أهميتها بالنسبة للموضوع، فنجد مصطلح المهارات تكرر (39) مرة المهارة السمة المميزة ومصطلح الناشئة (34) مرة بالإضافة إلى مصطلح المؤسسة مؤسسته والمؤسسات الذي تكرر (26) مرة دلالة على أن المهارات هي أساس

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

ونقطة انطلاق المؤسسات الناشئة نحو التميز كما نلاحظ أيضا تكرار مفردة الريادة (22) الرائد الريادية ورائد الأعمال مع مصطلح الفكرية (20) والفنية التقنية (14) مع مصطلح دور (16) دلالة على أن المهارات الفنية والفكرية متلازمتان داخل العمل في المؤسسات الناشئة حيث تعمل المهارات الفكرية على تنمية الإبداع داخل المهارات الفنية.

بالإضافة إلى المصطلحات التي لها علاقة بالمتغير التابع والتي من بينها الإبداع (18) مرة الابتكار للإبتكار مبتكر (10) مرات ومصطلح البحث (06) مرات أما النمو تطور انشاء (10) مرات مما يدل على أن البحث والتطوير هو عمود من اعمدة المؤسسات الناشئة حيث يعمل على تثمين نتائج البحث العلمي وتحقيق الصدارة والمحافظة على المنتج إضافة إلى أن المؤسسة تبسط سيطرتها على السوق بأفكارها الابتكارية.

ويمكن الاستدلال أيضا على تكرار الكلمات بشكل سحابة الكلمات من خلال الشكل الموالي



الشكل رقم (09) : يمثل سحابة الكلمات للمصادر

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

من شكل سحابة الكلمات والذي يوضح مجموع المفردات الأكثر تكرار مع المصادر، ونلاحظ بأن (المهارات، المؤسسات الناشئة، الفكرية، الفنية، العمل، على) المفردات الأكثر تكراراً من طرف الخبراء واستخدمت بشكل كبير.

ثانياً : نتائج المقاربة اللغوية

يتم تحديد هذا التشابه بالاعتماد على المقاربة اللغوية لمعاملات التشابه النصي سواء بين المصادر أو بين العقد.

الجدول (12) : معاملات التشابه النصي (الإرتباط بين الخبراء)

المصدر	المصدر	معامل الإرتباط Pearson
الخبير 02	الخبير 01	0,719801
الخبير 03	الخبير 01	0,719051
الخبير 03	الخبير 02	0,697907
معدل معامل الارتباط للخبراء الثلاثة		0,712253

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

يمثل الجدول معامل الإرتباط حسب التشابه النصي للخبراء الثلاثة بعد الإجابة على أسئلة المقابلة وفي الجدول أظهر برنامج Nvivo معامل ارتباط قوي فتراوحت معاملات الارتباط بين (0,719801 و 0,697907) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين الخبراء واجاباتهم حول موضوع الدراسة.

فلاحظ أن معامل الارتباط بين الخبير الأول و الخبير الثاني قوي باعتبارهما يشغلان نفس المنصب وهو مدير وصاحب المؤسسة الناشئة حيث قدر ب 0,719801 بالإضافة إلى توافق الخبير الأول مع الخبير الثالث.

نقاط التشابه بين الخبراء :

- من معاملات الارتباط بين الخبراء الثلاثة سيتم تلخيص وتفسير أهم النقاط التي تشابه فيها الخبراء :
- تعمل المهارات الفكرية والفنية على إنشاء المؤسسة الناشئة كمرحلة أولى ثم تعمل على تطوير السوق وإعلان المؤسسة الناشئة ومرافقتها بالإضافة إلى المنافسة داخل السوق.
 - المهارات الفكرية تعمل على تنمية الإبداع داخل المهارات التقنية (الفنية).
 - تعمل المهارات الفكرية على الحفاظ النسيج التسييري للمؤسسة.
 - تساهم المهارات الفنية والفكرية على استمرارية البحث والتطوير الذي يعمل هذا الأخير على نمو ونجاح المؤسسات الناشئة.
 - يبرز دور المهارات الإدارية بشكل فرعي داخل العمل في المؤسسات الناشئة أي أنها ليست بضرورة المهارات الفنية والفكرية.

نقاط الاختلاف :

كان هناك اختلاف طفيف بين الخبراء في المقارنة بين المهارات الفنية والفكرية وأيا منهما الأكثر أهمية حيث يوجد من رشح أن المهارات الفكرية أكثر أهمية بينما من يقول أنهما مهارتين متلازمتين مع بعضهما البعض.

بالإضافة إلى أيا من أنواع الإبداع المساعد على تطور ونمو المؤسسات الناشئة رشح من قبل الخبراء الثلاثة عنصر الاستحداثات والاختراع كعامل مشترك بينما من تفضل بتصنيف أنواع من الأكثر أهمية إلى الأقل وتوضيح دور كل عنصر منهم دون تحيز.

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الأولى

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الأولى بالاعتماد على مخرجات برنامج NVivo كأداة مساعدة على التحليل، وهذا يربط كل فرضية مع العقد التي تعبر عنها وكل عقدة تحتوي على إجابات الخبراء، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المقاربات المذكورة مسبقا لتحديد التكرارات ومعامل الارتباط وبعدها يتم التحقق.

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

قمنا بصياغة الفرضية الأولى للتعرف على مساهمة المهارات الفكرية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة وتمت صياغتها على النحو التالي :

تساهم المهارات الفكرية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

أولا : نتائج المقاربة المعجمية L'Approche lexicale

الجدول رقم (13) : يمثل أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات الفكرية مع المؤسسات الناشئة

الرقم	الكلمة	الطول	التكرار
1	المهارات	38	8
2	الفكرية	32	7
3	التطور	24	8
4	التواصل	21	3
5	المنافسة	19	7
6	إنشاء	15	5
7	التدريب	13	4
8	العمل	10	4
9	النجاح	10	7
10	المؤسسة	8	3
11	التسييري	5	4
12	الأعمال	5	5
13	البيع	4	5
14	العملاء	2	7
15	الحفاظ	2	7

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

من نتائج المقاربة المعجمية نلاحظ بأن مصطلح المهارات تكرر 38 مرة والفكرية 32 مرة ومصطلح الإنشاء 15 مرة مع التطور 24 مرة دلالة على أن المهارات الفكرية تعمل على إنشاء وتطور المؤسسات الناشئة.

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية

أيضا تكرر مصطلح المنافسة 15 مرة النجاح 10 مرات المؤسسة 8 مرات الحفاظ مرتين والعملاء مرتين دلالة على ان نجاح المؤسسات الناشئة يقوم على التدريب للحفاظ على العملاء والمنافسة والوصول بالمؤسسة إلى النجاح المنشود.

ثانيا : نتائج المقاربة الموضوعية L approche thématique

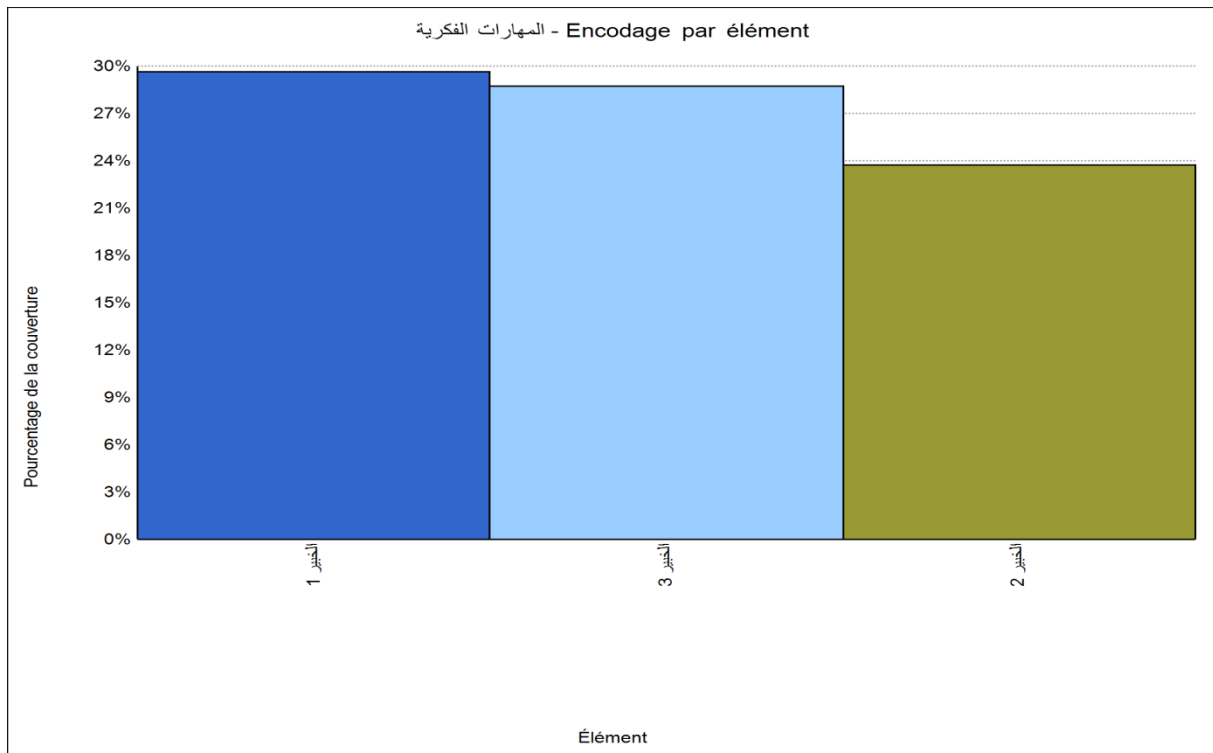
اعتمادا على برنامج Nvivo تم استخراج نسب التغطية لعقدة المهارات الفكرية وعقدة المؤسسات الناشئة محل الدراسة حسب كل خبير

❖ عقدة المهارات الفكرية

الجدول رقم (14) : يمثل نسب التغطية لعقدة المهارات الفكرية

المصدر	نسبة التغطية
الخبير 1	29,61%
الخبير 2	24,15%
الخبير 3	30,12%
المعدل	27,96%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo



الشكل رقم (10) : يمثل نسب التغطية لعقدة المهارات الفكرية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

من الجدول المتعلق بالمقاربة الموضوعية الخاصة بنسب التغطية لكل خبير، نلاحظ أن النسب محصورة ما بين (24,15%) و (30,12%) حيث بلغت نسبة التغطية عند الخبير الأول 30.12% وهي نسبة تغطية كبيرة مما يدل على تبنيه للمهارات الفكرية للسيرورة العمل داخل المؤسسات الناشئة.



الشكل رقم (11) : سحابة المفردات لعقدة المهارات الفكرية

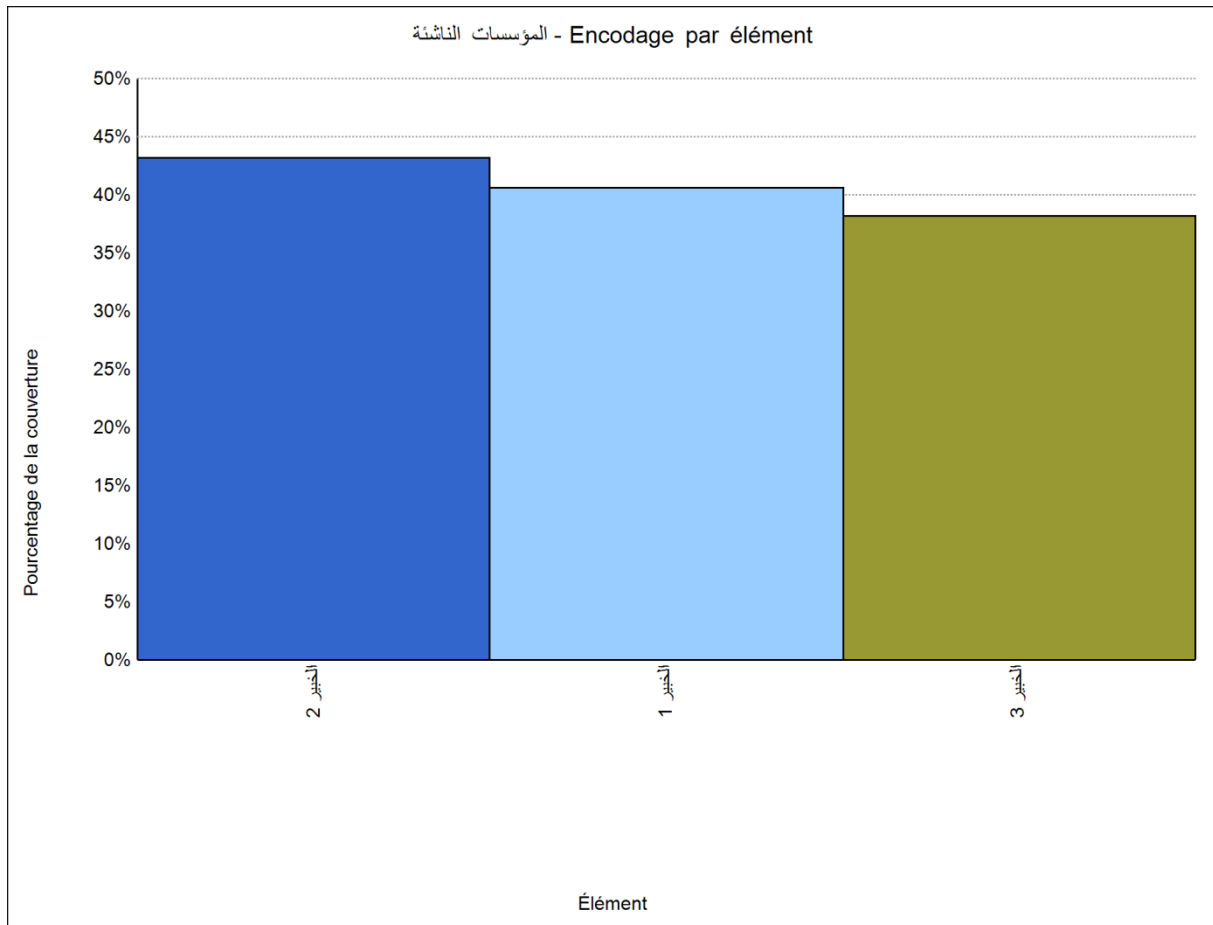
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

عقدة الابداع والريادة في المؤسسات الناشئة

الجدول رقم (15) : يمثل تغطية لعقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

المصدر	نسبة التغطية
الخبير 1	41,39%
الخبير 2	43,33%
الخبير 3	38,75%
المعدل	41,15%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية Nvivo



الشكل رقم (12) : يمثل نسبة التغطية لعقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية Nvivo

من الجدول الخاص بنسب تغطية الخبراء لعقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة، نلاحظ أن النسب محصورة بين % 38,75 و % 43,33 فمن الشكل المتعلق بالأعمدة يتضح تقارب آراء الخبراء الثلاثة حول مفهوم وتطبيق الإبداع والريادة داخل المؤسسات الناشئة وكذا أهم الأساليب المعتمدة والمساعدة على النمو والإستمرارية.



الشكل رقم (13) : سحابة المفردات لعقدة المؤسسات الناشئة

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

ثالثا : نتائج المقاربة اللغوية L approche linguistique

في المقاربة اللغوية سيتم مقارنة كل من عقدة المهارات الفكرية وعقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة من أجل معرفة الترابط بين العقدتين لإثبات الفرضية الأولى للدراسة.

الجدول رقم (16) : يمثل معامل الارتباط بين المهارات القيادية والإبداع والريادة في المؤسسات

الناشئة

العقدة 01	العقدة 01	معدل الارتباط
المؤسسات الناشئة	المهارات الفكرية	0,505831

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

من الجدول رقم 15 نلاحظ أن معامل الارتباط بين عقدة المهارات الفكرية وعقدة الابداع والريادة في المؤسسات الناسئة (0,505831) فملاحظة معدل الارتباط يتبين أنه جيد وانه ارتباط قوي بين العقتين نظرا لتوافق اراء واقوال الخبراء.

رابعاً : اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (17) : يمثل اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الاولى والمقاربات العامة والجزئية	العبارات الدالة على علاقة المهارات الفكرية بالإبداع والريادة في مؤسسات الناشئة	درجة التحقق
الفرضية الأولى : تساهم المهارات الفكرية في الأبداع والريادة في المؤسسات الناشئة	تكرار اثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية. معامل الارتباط بين عقدة المهارات الفكرية والمؤسسات الناشئة 0,505831 معدل نسبة التغطية لعقدة المهارات الفكرية 27.96% للمهارات الفكرية دور فعال داخل المؤسسات الناشئة. المهارات الفكرية تنمي الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.	جيد (C)

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنموذج نظام التنقيط والتقييم الخاص بدرجة تحقق الفرضيات

من خلال التحليل التقليدي للمقابلات نصف موجهة، واجابات الخبراء المتطابقة من جهة؛ ومختلف المقاربات برنامج التحليل الكيفي؛ خصوصا معدل معامل الارتباط بين الخبراء من جهة أخرى وبالاعتماد على نظام التنقيط الخاص بدرجة التحقق فإنه يمكننا القول أن الفرضية الأولى تحققت بدرجة جيد.

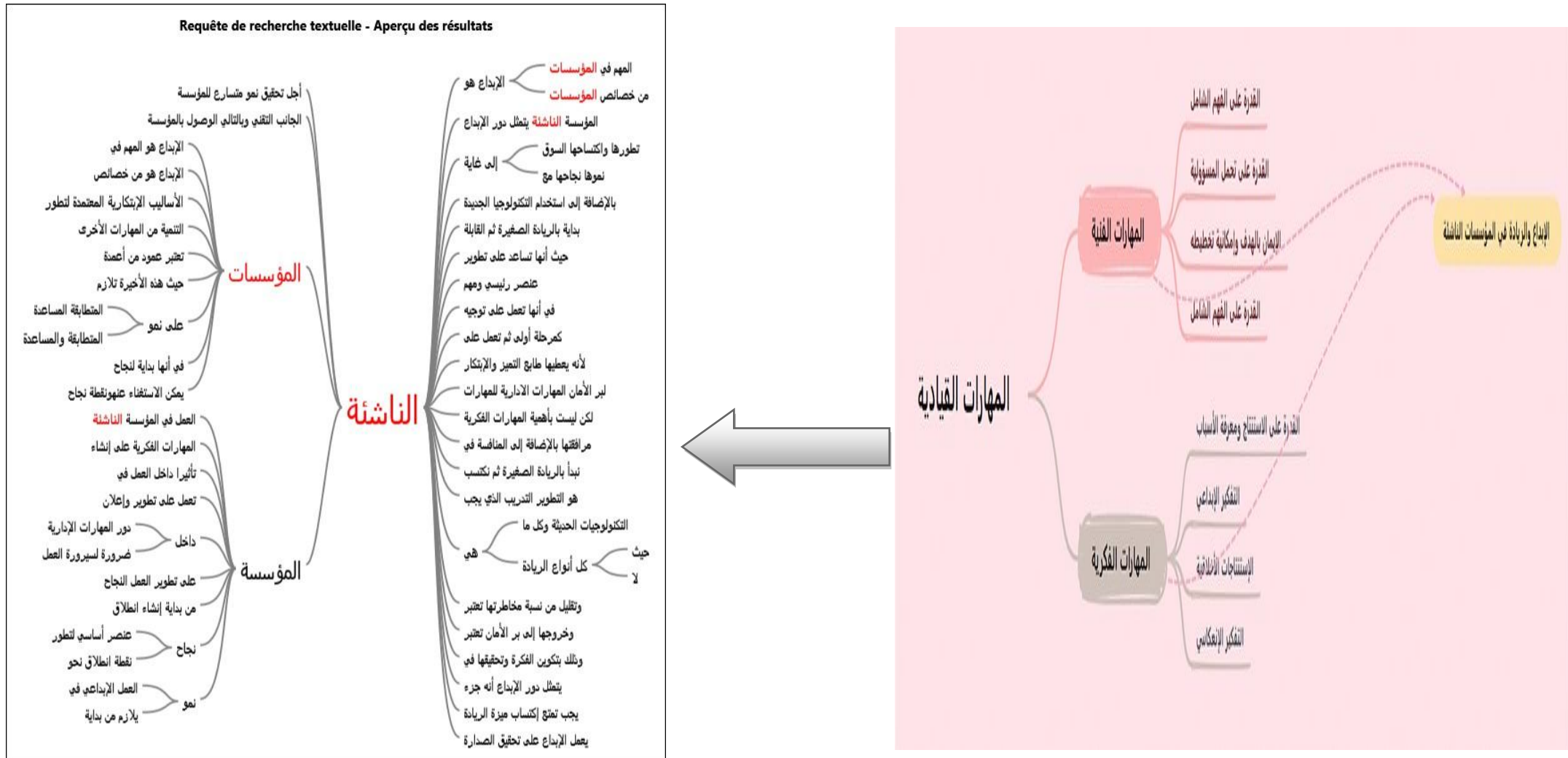
خامسا : الخريطة الذهنية لعقدة المهارات الفكرية



الشكل رقم (14) : يمثل خريطة معرفية لعقدة المهارات الفكرية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Nvivo

الفصل الثاني: دراسة حالة حاضنات المؤسسات الناشئة الجزائرية



الشكل رقم (15) : الخريطة المعرفية للعلاقة بين المهارات القيادية والمؤسسات الناشئة

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Nvivo

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثانية

قمنا بصياغة الفرضية الثانية لمعرفة مساهمة المهارات الإدارية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة.

أولاً : نتائج المقاربة المعجمية

الجدول رقم (18) : يمثل أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات الإدارية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

الرقم	الكلمة	الطول	التكرار
1	المهارات	7	17
2	الإدارية	6	17
3	المؤسسة	7	15
4	دور	8	12
5	الأحداث	9	10
6	الآزمات	9	8
7	التعامل	7	9
8	التنسيق	9	7
9	العاملين	4	9
10	المرووسين	5	4
11	توجيه	4	5
12	توضيح	4	4
13	تأثر	5	3
14	القيادة	7	2
15	سيورة	7	2

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية Nvivo

من الجدول أعلاه والمتعلق تكرار المفردات لعقدة المهارات الإدارية مع عقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة يتضح تكرار مجموعة من المصطلحات والتي من بينها المهارات الإدارية 17 مرة دور 12 مرة الأحداث 10 مرات الآزمات 8 التنسيق 7 والتوجيه 5 دلالة على أن دور المهارات

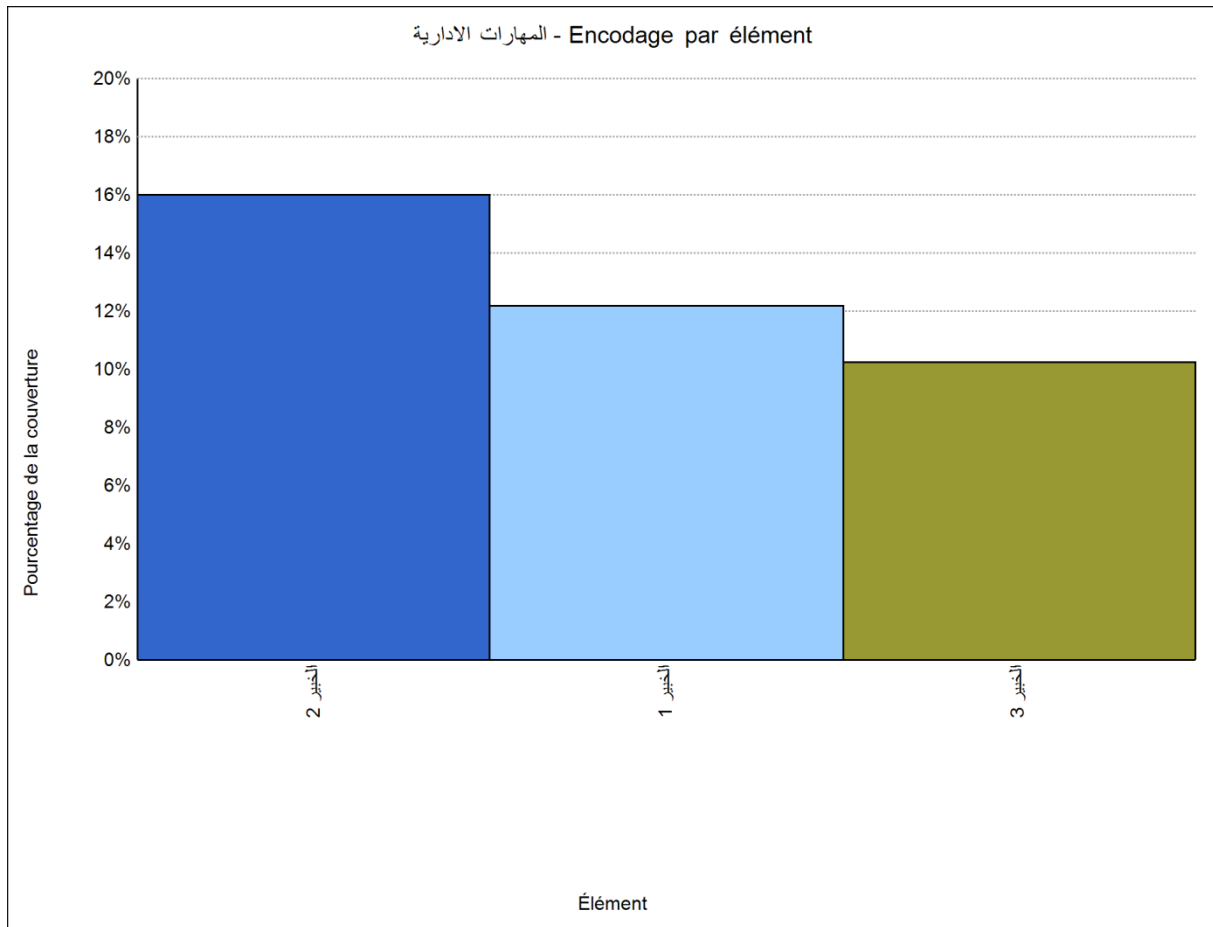
الإدارية يتمحور في العمل على تنسيق وتوجيه وتوضيح المهام والوظائف ورؤية المؤسسة أي كدور جزئي أو فرعي ليس فعال بدرجة كبيرة.

ثانيا : نتائج المقاربة الموضوعية

الجدول رقم (19) : نسب التغطية لعقدة المهارات الإدارية

المصدر	نسبة التغطية
الخبير 1	12,55%
الخبير 2	15,97%
الخبير 3	10,66%
المعدل	13,06%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية Nvivo



الشكل رقم (16) : يمثل نسب التغطية لعقدة المهارات الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية Nvivo

من نتائج الجدول المقابل المتعلقة نسبة تغطية الخبراء لعقدة المهارات الإدارية, نلاحظ بأن النسب محصورة بين 10,60% و 15,97%, وبلغ معدل نسب التغطية ويظهر شكل الأعمدة البيانية نسبة تغطيته لعقدة المهارات الإدارية.



الشكل رقم (17) : سحابة المفردات لعقدة المهارات الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

ثالثا : نتائج المقاربة الغوية

في المقاربة اللغوية سيتم مقارنة كل من عقدة المهارات الإدارية وعقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة، وهذا من أجل معرفة الترابط بين العقدتين لإثبات الفرضية الثانية للدراسة.

الجدول رقم (20) : يمثل معامل الارتباط بين المهارات الإدارية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

العقدة 02	العقدة 02	معدل الارتباط
المؤسسات الناشئة	المهارات الإدارية	0,240971

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

من الجدول المقابل الذي يمثل معامل الارتباط بين المهارات الإدارية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة، حيث بلغ (0,240971) نلاحظ أن معامل الارتباك ضعيف نظرا لأن الخبراء يرون أن المهارات الإدارية ليس دور كبير في الإبداع والريادة داخل المؤسسات الناشئة محل الدراسة.

الجدول رقم (21) : يمثل اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية	عبارات العلاقة	درجة التحقق
الفرضية الثانية : تساهم المهارات الإدارية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة	تكرار اثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية. معامل الارتباط بين عقدة المهارات الإدارية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة بين الخبراء للدراسة 0,240971 معدل نسبة التغطية لعقدة المهارات الإدارية هو 13,06% معدل نسبة التغطية لعقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة بلغ 41,15%	مرفوضة F

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Nvivo



الشكل رقم (18) : يمثل خريطة معرفية لعقدة المهارات الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برمجية التحليل الكيفي Nvivo

المطلب الرابع : اختبار الفرضية الثالثة

قمنا بصياغة الفرضية الثالثة لمعرفة دور المهارات الفنية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة, وكانت صياغتها على النحو التالي تساهم المهارات الفنية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة.

أولا : نتائج المقاربة المعجمية

الجدول رقم (22) : يمثل أثر تكرار المفردات لعقدة المهارات الفنية مع الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

الرقم	الكلمة	الطول	التكرار
1	المهارات	8	28
2	الفنية	6	28
3	أداء	4	25
4	استخدام	3	23
5	دور	5	15
6	المؤسسة	7	15
7	تساعد	4	13
8	نجاح	7	11
9	الأساليب	5	10
10	البحث	3	9
11	التميز	7	8
12	التنظيم	4	8
13	التواصل	5	5
14	التنمية	5	3
15	العاملين	8	3

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة بمخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

من نتائج الجدول المقابل الذي يوضح نتائج المقاربة المعجمية لعقدة المهارات الفنية مع عقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة.

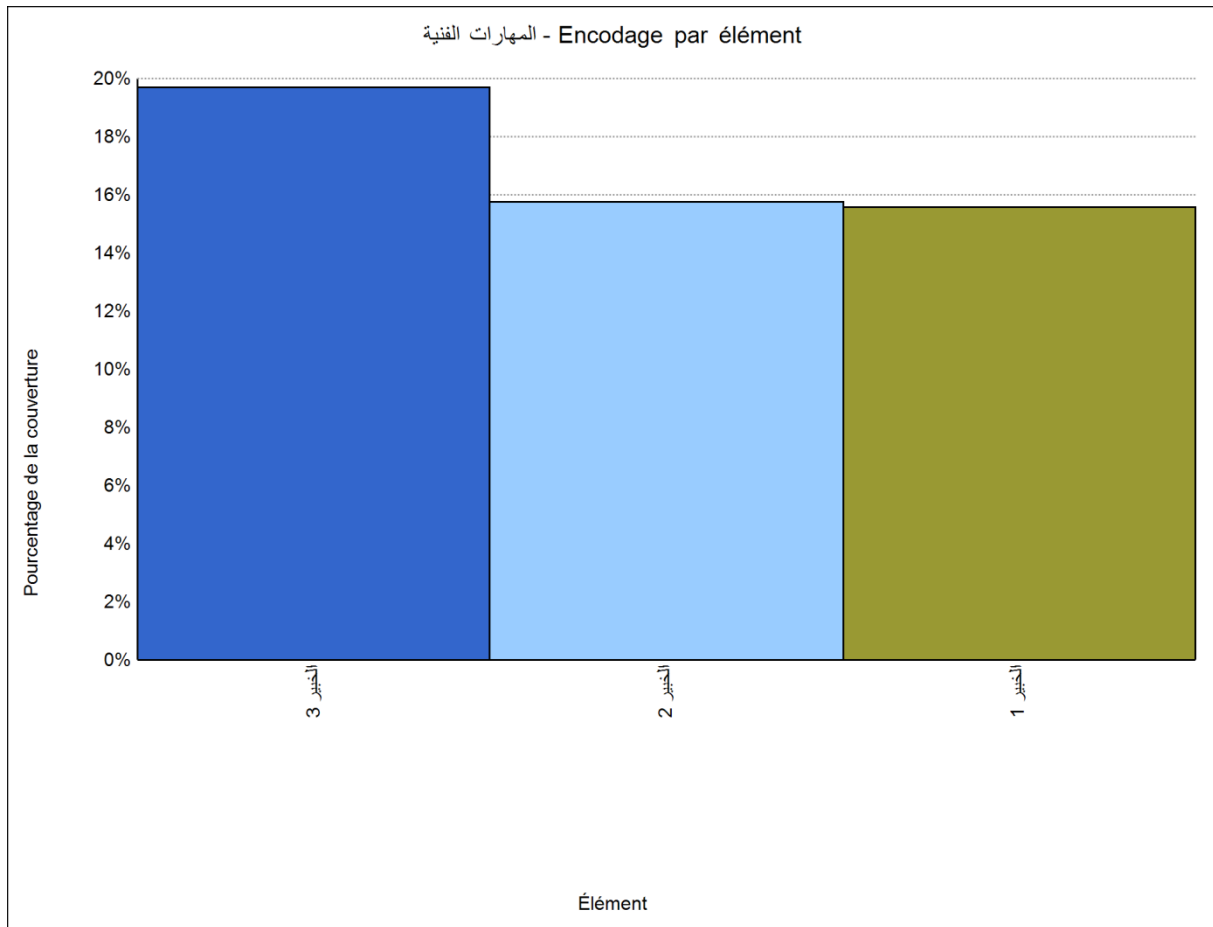
نلاحظ أن مصطلح المهارات الفنية تكرر 28 الأداء 25 استخدام 23 المؤسسة 15 الأساليب 11 التميز والتنظيم 8 البحث 9 التواصل 5 والتنمية والعاملين 3.

ثانيا : نتائج المقاربة الموضوعية

الجدول رقم (23) : يمثل نسبة التغطية لعقدة المهارات الفنية

المصدر	نسبة التغطية
الخبير 1	15,97%
الخبير 2	16,07%
الخبير 3	19,95%
المعدل	17,33%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برمجية التحليل الكيفي Nvivo



الشكل رقم (19) : يمثل نسبة التغطية لعقدة المهارات الفنية
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برمجية التحليل الكيفي Nvivo

من نتائج الجدول المقابل المتعلق بنسب تغطية الخبراء لعقدة المهارات الفنية، نلاحظ بأن النسب بين 15,97% و 19,95% وبلغ معدل نسبة التغطية ويظهر شكل الأعمدة البيانية أن أكبر نسبة تغطية لعقدة المهارات الفنية عند الخبير الثالث وهو مهندس مخبر ومديرة مؤسسة ناشئة التي بلغت 19,95% دلالة على الاعتراف الوجيه بذه المهارات في إلزاميتها داخل العمل ودورها الفعال في الإبداع وتحقيق مؤسسات ناشئة رائدة.



الشكل رقم (20) : سحابة المفردات لعقدة المهارات الفنية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

ثالثا : نتائج المقاربة اللغوية

في المقاربة اللغوية سيتم مقارنة كل من عقدة المهارات الفنية وعقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة، وهذا من أجل معرفة الترابط بين العقدتين لإثبات الفرضية الثالثة للدراسة.

الجدول رقم (24) : يمثل الارتباط بين المهارات القيادية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

العقدة 03	العقدة 03	معدل الارتباط
المؤسسات الناشئة	المهارات الفنية	0,432758

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة بمخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

من الجدول المقابل الذي يمثل معامل الارتباط بين المهارات الفنية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة حيث بلغ (0,432758) أن معامل الارتباط متوسط نظرا لوجود بعض الفروق بين أقوال الخبراء حيث دور المهارات الفنية ومساهمتها في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة حيث يرى بعض

الخبراء أن للمهارات الفنية دورا تكاملي مع المهارات الفكرية و من أهم مهامها الحفاظ على النسيج التسييري للمؤسسة الناشئة.

رابعا : اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم (25) : يمثل اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية	عبارات العلاقة	درجة التحقق
الفرضية الثالثة : تساهم المهارات الفنية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة.	تكرار أثر المفردات من خلال المقاربة المعجمية معامل الارتباط بين عقدة المهارات الفنية والإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة بين خبراء الدراسة 0,432758 معدل نسبة التغطية لعقدة المهارات الفنية 17,33% معدل نسبة التغطية لعقدة الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة بلغ 41,15% تساهم المهارات الفنية في الرفع من إنتاجية الموظفين وولائهم للشركة بالإضافة إلى تنفيذ المشاريع على أكمل وجه.	مقبولة D

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

خامسا : الخريطة المعرفية لعقدة المهارات الفنية



الشكل (21) :يمثل خريطة معرفية لعقدة المهارات الفنية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برمجية التحليل الكيفي Nvivo

خلاصة الفصل

بعد إنهاء الفصل النظري للدراسة تم التطرق للفصل الثاني الذي يركز على الدراسة الميدانية، فتم توضيح الإطار المنهجي للدراسة والتفصيل في مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة التي تعتبر جانب أساسيا لمعرفة كيفية جمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى إستخدام التحليل التقليدي للمقابلة وأيضا اعتمدنا على برنامج التحليل الكيفي للبيانات Nvivo اصدار 10، الذي سهل عملية تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

أما الدراسة الميدانية فكانت في كل من مؤسسة Sarl vision Intec، ومؤسسة ناشئة لإنتاج الأسمدة العضوية، ومؤسسة ناشئة لصناعة المكملات الغذائية الكل بولاية المسيلة.

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة بشكل جيد والإجابة على الفرضيات تم إعداد دليل المقابلة مع عينة الدراسة المكونة من 03 خبراء كل من مدير مسير المؤسسة للخبير الأول والثاني أما الخبير الثالث مدير المؤسسة ومهندس مخبر، وما ساعدنا على ذلك استعمال برنامج Nvivo من خلال استخراج المقاربات وكذلك الاستعانة بدليل لتحديد درجة تحقق الفرضية.

ومن خلال كل ما سبق نلاحظ أنه اختلفت درجة التحقق بالنسبة لكل فرضية فكانت النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (26) : يمثل درجة تحقق كل فرضية

الدرجة التحقق	الفرضية
جيد	1. تساهم المهارات الفكرية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة
مرفوضة	2. تساهم المهارات الإدارية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة
مقبولة	3. تساهم المهارات الفنية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة

المصدر : من إعداد الطالبة

بناء على الجدول أعلاه والذي يبين درجة التحقق من فرضيات الدراسة بالإعتماد على نموذج للتقييم من جامعة مونتريال بكندا، وباستخدام برنامج التحليل الكيفي Nvivo والتحليل التقليدي لمقابلات الدراسة توصلنا إلى أن نتائج التحليل كانت في نفس الإتجاه بين الطريقتين؛

(1) فحسب الفرضية الأولى التي ركزت على دور المهارات الفكرية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة، تبين أن المهارات الفكرية تساهم وبشكل كبير في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة وهذا ما أكدته كل من التحليل التقليدي لأقوال الخبراء وكذا مختلف المقاربات لبرنامج Nvivo وقد تحققت الفرضية بدرجة جيد؛

(2) الفرضية الثانية التي ركزت على دور المهارات الإدارية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة فمن خلال التحليل التقليدي بين أن لا تؤثر وتساهم بشكل كبير، أما بالنسبة لبرنامج Nvivo فلم يوضح أن درجة تحقق هذه الفرضية بشكل كبير؛

(3) أما حسب الفرضية الثالثة التي ركزت على دور المهارات الفنية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة فمن خلال التحليل التقليدي تبين وجود اختلاف في أقوال الخبراء حول مساهمة المهارات الفنية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة أما بالنسبة لبرنامج Nvivo كانت درجة التحقق مقبولة، وكان هناك انسجام بين التحليلين في اختبار الفرضية؛

الخاتمة

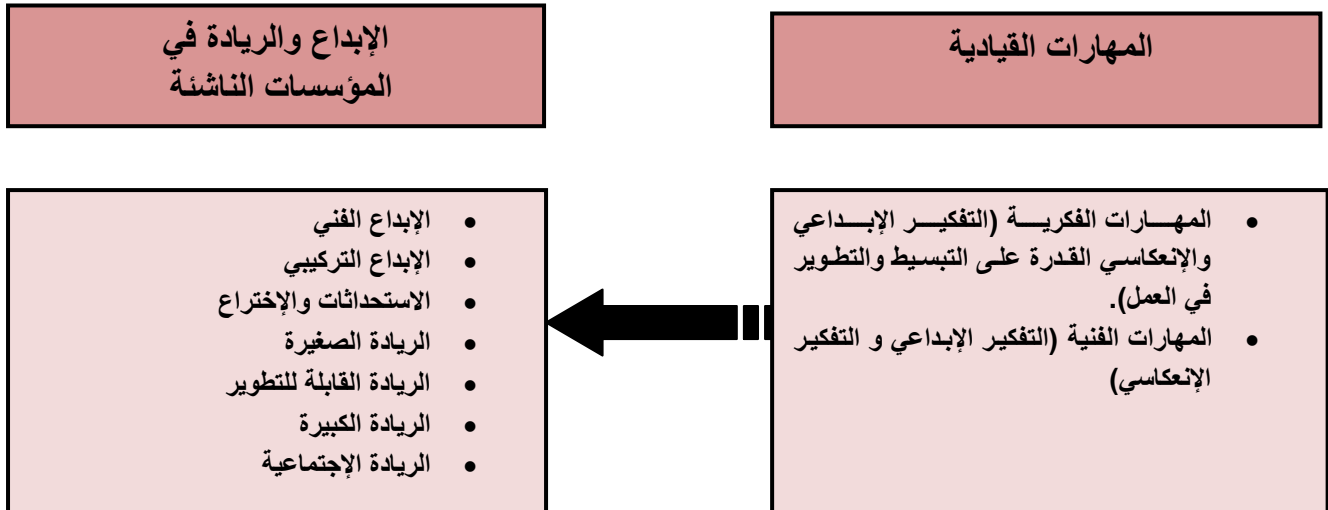
الخاتمة

في دراستنا هذه تم التطرق إلى مساهمة المهارات القيادية لرواد الأعمال في خلق مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية.

وكانت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الناشئة بولاية المسيلة، وتم اجراء هذه الدراسة على مجموعة من الخبراء الذين لديهم علاقة بالمهارات القيادية وريادة الأعمال في المؤسسات الناشئة محل الدراسة، وسيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها.

أولا : مناقشة نتائج البحث

قمنا بطرح الإشكالية التالية : **كيف تساهم المهارات القيادية لرواد الأعمال في خلق مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية** ويندرج تحت الاشكالية أسئلة فرعية حيث كان السؤال الأول كيف تساهم المهارات الفكرية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة أما السؤال الثاني كيف تساهم المهارات الإدارية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة أما السؤال الثالث فيندرج تحت كيف تساهم المهارات الفنية في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة، أما فرضيات الدراسة فكانت حسب كل سؤال فرعي كل فرضية تجيب على سؤال من أسئلة الدراسة؛ وكانت الدراسة الميدانية بإجراء مقابلات مع ثلاثة خبراء، وبعد ذلك تم تحليل المعلومات بواسطة برنامج Nvivo الاصدار 10 والتحليل التقليدي للمقابلات وتطبيق المقاربات بالدراسة الكيفية وهذا من أجل اختبار الفرضيات، وبعد اتمام دراستنا توصلنا إلى تمثيل بياني لنموذج عملي بين المتغيرات التي تحقق.



الشكل رقم (22) : يمثل النموذج التطبيقي للدراسة

المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال النموذج التطبيقي للدراسة نلاحظ هناك تغير مقارنة بالنموذج النظري حيث تم إلغاء متغير المهارات الإدارية لأن هذه الفرضية تم رفضها وذلك لاستبعادها من قبل الخبراء في المؤسسات الناشئة محل الدراسة , أما باقي المتغيرات فإنها لو تتغير حيث تحققت وبدرجات متفاوتة, فمن خلال إجراء المقابلات والاستعانة ببرنامج التحليل الكيفي NVIVO قمنا باختبار فرضيات الدراسة الثلاثة حيث الفرضية الأولى تحققت بدرجة جيد , والفرضية الثانية مرفوضة أما الفرضية الثالثة فكانت مقبولة.

ثانيا : المساهمة النظرية والأكاديمية

ويمكن أن ندرج مساهمتنا النظرية والأكاديمية من خلال النقاط التالية :

- (1) في دراستنا النظرية قمنا بدراسة الحالة بالمؤسسات الناشئة مما يعطي فرصة التعرف على نشاط المؤسسات الناشئة باعتباره نشاط جديد يعمل على النهوض والازدهار بالاقتصاد الجزائري؛
- (2) تمكن دراستنا البحوث المستقبلية في مجال المؤسسات الناشئة من كسب معلومات قيمة ومفيدة وداعمة لفهم هذا المجال وأهم عناصره ومضامينه الأكاديمية والعلمية.

ثالثا : المساهمة الميدانية (الاقتراحات)

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك بعد التطرق إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة وتدعيمها بجانب تطبيقي ومن بين أهم هذه النتائج ما يلي :

- أن للمهارات الفكرية لرائد الأعمال أهمية كبيرة لضرورة استخدامها في تطوير مؤسسته الناشئة وإعلانها داخل السوق مع المنافسين؛
- كما أنها تعد ركيزة انطلاق المؤسسات الناشئة وعنصرا أساسيا للمضي قدما بالمؤسسة ونجاحها من خلال الابتكار والإبداع؛
- وأيضا أنه يجب على رائد الأعمال أن لا يكتفي بما يمتلك من مهارات بل عليه أن يعمل في تنميتها ليحقق الاستمرارية في النجاح وإيجاد مقترحات وطرق جيدة لكسب ولاء الزبون و الإبداع داخل عمله التي هي من أساسيات البحث والتطوير؛
- المهارات الفكرية تساعد على تطوير حلول إبداعية للتحديات التي تواجه المنظمة؛
- تتعلق المهارات الفكرية بالتواصل والإبداع والحدائق وإمكانية حل المشاكل؛
- أن المهارات الفنية كجزء ضروري وسيلة أساسية لرائد الأعمال لكي تمكنه من الحفاظ على النسيج الإداري للمؤسسة بالإضافة إلى منحه القدرة على التواصل الجيد سواء عموديا أو أفقيا، داخليا وخارجيا مع كل الأطراف التي لها علاقة مع مؤسسته الناشئة؛
- تعمل المهارات الفنية في بناء فريق عمل قوي والقدرة على بناء علاقات مع العملاء والمنافسين؛
- المهارات الفنية من مقومات نجاح للمؤسسات الناشئة حيث أنها ترفع من وتيرة العمل وإنتاجية المؤسسة التي هي من الأهداف المنشودة للمؤسسة؛
- يمكن القول أن جل المهارات القيادية لرائد الأعمال لها ضرورة لتنسيق العمل و الرفع من الإنتاجية والإبداع والريادة للمؤسسات الناشئة لكن تتفاوت النسب بين كل مهارة وأخرى، مثل المهارات الإدارية التي لها دور داخل المؤسسة و الذي من بينه أنها تعمل على توضيح رؤية المؤسسة باعتبارها نظام متناسق ومتكامل، ولكن ليست بضرورة المهارات الفنية والفكرية حيث لهم دور متلازم ومتكامل مع بعضهم؛

- الإبداع هو عملية ضرورية تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها الإستراتيجية وتعزيز كفاءتها ومعارفها التكنولوجية والسوقية من خلال تبني منتج جديد، تنظيم جديد، أداة تسيير جديدة ومعرفة جديدة؛
- من مميزات العمل الإبداعي هو التوصل لأفكار جديدة خلاقة تدفع للإبتكار وتكسبه ميزة تنافسية على أساسه تدرج ضمن إستراتيجيات ونشاطات المؤسسات الناشئة؛
- يجب على إكتساب سمة الريادة في بداية إنشاء أي مؤسسة ناشئة حيث تلازم نشاط المؤسسة جميع أنواع الريادة دون تفضيل واحدة على أخرى.
- من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات كالتالي :

- أن يتم الإعتماد على تنمية المهارات القيادية لرائد الأعمال من خلال البرامج التدريبية الملتقيات والدور التعليمية؛
- الإهتمام بعنصر القيادة لأنه يعتبر كركيزة نجاح المؤسسات الناشئة؛
- محاولة إستقطاب أهم الأساليب الإبتكارية والتكنولوجية من نماذج لشركات ناشئة ناجحة ومحاولة تطبيقها في الجزائر للرفع من الإقتصاد المحلي؛
- التشجيع على عمليات البحث والتطوير لأنها تضمن للمؤسسات النمو والإستمرارية داخل السوق المحلي والمنافسة في السوق العالمي.

رابعاً : حدود الدراسة

- دراستنا تم إجراءها على عينة من الخبراء وعلى عدد قليل من المؤسسات التي تتبع نشاط المؤسسات الناشئة لإرتفاع نسبة المخاطرة بها؛
- نشاط المؤسسات الناشئة جديد وغير معروف في المؤسسات الناشئة يعتبر حديث النشأة؛
- نقص عدد المؤسسات والمشاريع الناشئة في الجزائر.

خامسا : أفاق الدراسة

- تمثلت دراستنا في دراسة مساهمة المهارات القيادية على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة لذا يمكن دراسة مدى تأثير المهارات القيادية على متغيرات تابعة أخرى مثل :
 - ✚ مساهمة المهارات القيادية في تحفيز العاملين؛
 - ✚ مساهمة المهارات القيادية في نجاح المؤسسات الناشئة؛
 - ✚ المهارات القيادية ودورها في تحسين النظام الداخلي للمؤسسات.
- دراستنا كانت كيفية وتمت على مستوى المؤسسات الناشئة عن طريق إجراء مقابلات, ويمكن إجراء دراسة كمية عن طريق استبيان وتكون على عينة كبيرة لتكون الدراسة معمقة أكثر؛
- يمكن دراسة المتغير المستقل وأثره على المتغير التابع في مجموعة من المؤسسات الناشئة الآمرة فقط أو مؤسسات منفذة فقط.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب :

- أسامة خيرى، الجديد في القيادة، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- أسامة خيرى، الجديد في القيادة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013،
- أكرم محمد العدلوني، القائد الفعال، دار قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2002،
- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السوري، الجمهورية العربية السورية، 2020،
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2008.
- السكارنة بلال القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ثروت عباس مشهور، القيادة الإدارية في التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- الدجني إياد وآخرون، دليل إعداد القيادي الفلسطيني غزة، فلسطين، 2015.
- رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السعودية، 2020.
- سعاد نايف البرطوني، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد الريادة)، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص62.
- سليم بطرس جلدة زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- عبد الحليم زيدان، القيادة الإدارية والمؤسسات الإنسانية، برنامج دبلوم القيادات الإنسانية، الدفعة الثانية، 2018.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- عبد الله عبد الغني الطجم وآخرون، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، السعودية، 2003.
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة والأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

- قنديل علاء القيادة الإدارية وإدارة الابتكار , الطبعة الأولى , دار الفكر عمان , الأردن، 2010.
- محمد حسنين العجمي, الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2015.
- ب. المقالات :**
- بن فاضل وسيلة وطافر زهير, تداعيات أزمة كوفيد 19 على السوق التمويلي لقطاع المؤسسات الناشئة. مجلة اقتصاد المال والأعمال, المجلد 4, العدد 3, المركز الجامعي ميله, الجزائر، 2020.
- حسين عبد الحميد , أحمد رشوان, القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي, مؤسسة شباب الجامعة, مصدر, 2010 .
- شرقي خليل وبريكة السعيد, المقاربات الكمية في التحليل الكيفي للبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج NVIVO دراسة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي ومؤسسة كوندور, مجلة البحوث الإقتصادية والمالية, العدد 5, 2016.
- شريفة بواشعور دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة : دراسة الجزائر, مجلة البشائر الاقتصادية, جامعة 20 أوت 1995, سكيكدة, الجزائر, 04 (02), 2018.
- عائشة بنوجعفر, ابراهيم شالا, طبوش أحمد, المؤسسات الناشئة في الجزائر: الواقع والتحديات مع الإشارة إلى التجارب الرائدة في العالم العربي, حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية, المجلد 08 العدد 1, 2021.
- علاء الدين بوضياف ومحمد زبير (دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية, جامعة الجيلالي بونعامة, خميس مليانة, الجزائر, (04) (01), 2020.
- غزيباون علي دراسة نقدية للنظريات المفسرة للنمو العالي للمؤسسات الناشئة, المجلد 11, العدد 02, 2020.
- ناصر زيدان, مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال, الدار العربية للعلوم ناشرون, الطبعة الأولى, بيروت لبنان, 2014.
- نواف سالم كنعان, القيادة الإدارية, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, 2009.
- هشام بروال وجهاد خلوط, التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة, مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصادية والتفسير والتجارة), 20 (03), 2017.

ت. الملتقيات والتقارير :

- الياس قصبي, (16_18 أبريل, 2015), دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, الملتقى الوطني للإبتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : رفع القدرة التنافسية, المركز الجامعي, سوق أهراس, 2015.
- عبد المجيد تيماي, ومصطفى بن نوي (بلا تاريخ). مدخلة بعنوان دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري حالة الجزائر, الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية, جامعة عمار ثلجي, الأغواط, الجزائر.
- م. فرحان الكلالدة و جمال الحمصي, اقتصاد الشركات الناشئة في الأردن (تقييم المساهمة الاقتصادية وإمكانات الشركات الناشئة العاملة في مجال التكنولوجيا, عمان, الأردن, 2019.
- شهرزاد زغيب, وليلى عيساوي, (9/8 أبريل, 2002), مداخلة بعنوان المؤسسات الصغيرة والتوسطة في الجزائر أفاق وواقع, الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية, جامعة عمار ثلجي, الأغواط, الجزائر. 2002.
- أحمد ميسون محمد مناف, الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين, دراسة استطلاعية على عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى, مجلة الرافين, مجلد 34, العدد 109, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل, 2012.

ث. المذكرات والأطروحات الجامعية :

- جغدالي نجا, دور المؤسسات الناشئة في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية : دراسة حالة حاضنة جامعة المسيلة. مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, تخصص الإدارة الإستراتيجية, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر, 2019.
- حريزي فاروق, أثر إستخدام الانترنت على الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة, مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, المسيلة, العدد 16, 2016.
- نور الدين زين, (2013, 2014), إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة المصغرة (دراسة ميدانية الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ولاية الوادي) مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير, تخصص مالية وبنوك, قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر, (2008_2013).

- همام رزق عبد الكريم الشيخ الخليل, واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي ويب تطويرها, أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا " أنموجيا ", رسالة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة, جامعة الأقصى, غزة, 2017.
- ناصر الدين يعقوب , 2015, دليل حوكمة المعات العربية , جمعة الشرق الأوسط عمان , الأردن .
- الذويني فهد 2005 المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض .
- الخلفيات , مها 2006 أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة مؤته , الأردن .
- أحمد ميسون , محمد مناف 2012 , الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين : دراسة استطلاعية على عينة من قيادة الادارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوي , مجلة الرافدين , مجلد 34 , العدد 109 , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الموصل .
- صديقي مسعود ومرزوقي مرزوقي , 2015 , التفكير الإبداعي للإدارة والتغيير في المنظمة , ملتقى وطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر , جامعة ورقلة .
- العشي نهال , 2013, أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة .
- فروانة عامر , 2014 , فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة .
- الاغا , رائر 2008 , المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية , غزة .
- العتيبي شاد 2011 , دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض .

■ المواقع الإلكترونية :

- <https://www.far9a.com> شوهذ يوم 24/05 /2022 على 21:21
- https://www.univ_msila.ds bicu شوهذ يوم 05/06/2022 على
- <https://www.new-educ.com> شوهذ يوم
- 17:30 على 17/04/2022

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- Katz,R .L(1955) Skills of effective administrator. Harvard .Business.
- Dahmani j et Miloudi M (2020) La gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start_ups cas des startups en algerie revue des science commerciaux volume 19 numéro 2 école des hautes études commerciaux algerie algerie p :113
- Start it up (2015) Guide a la création d une entreprise association de jeune pousse d ASSAS paris france p : 129
- Kouada S Aldebet B Amabile S (2018) L hypercroissance des start_ ups n est pas un long fleuve tranquille : role et place des structures d accompagnement hal archives ouvertes 01 _ 24
- Amit R schoemaker p j (1993) STRATEGIC ASSETS AND ORGANIZATIONAL RENT Strategic Management Journal 14
- Cantonet M Aldasoro L C IRADI J (2019) New and emerging risks management in small and medium sized spanish enterprises safety science 257_ 263 .
- Goerzig D Bauemhansl T (2018) Enterprise Safety science 257_263

Transformation in small .

- Kouada, S., Aldebert, B., & Amabile, S. (2018). L'hypercroissance des start-up n'est pas un long fleuve tranquille :rôle et place des structures d'accompagnement? Hal archives-ouvertes, 01-24.
- AMIT, R., & SCHOEMAKER, P. J. (1993). STRATEGIC ASSETS AND ORGANIZATIONAL RENT. Strategic Management Journal, 14.
- Cantonet, M., Aldasoro, L. C., & Iradi, J. (2019). New and emerging risks management in small and medium sized Spanish enterprises. Safety Science, 257-263.
- Goerzig, D., & Bauemhansl, T. (2018). Enterprise architecture for the digital transformation in small and medium enterprises. Procedia CIRP, 540-545.

- KPMG. (2018). Hypereroissance le défi de l'écosystème entrepreneurial français france.
- Marchesnay, M. (2002). pour une approche entrepreneuriale de la dynamique roussources-competences. paris: les Editions de l'ADREG.
- Okrah, J., & Nepp, A. (2018). Factors Affecting Startup Innovation and Growth. Journal of Advanced Management Science, 6(1).
- Penrose, E. (1963). Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise. Paris: Hommes et Technique.
- Teixeira, E. G., Lopes, G. L., & Marconatto, D. A. (2021). The influence of dynamic capabilities on startup growth. (E. P. Limited, Ed.) A USP Management Journal, 56(1).
- Villeger, A. (2018). The relation to time in the family business and in the start-up company: A comparative study. The Journal of High Technology Management Research, 29(2), 247-255.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5(2).
- Witmeur, O. (2015). L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises.
these de doctorat en sciences de gestion. universite libre de bruxelles, Belgique.
- Zaech, S. & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. International Small Business Journal, 35(2), 157-177.
- Glombiewsky, Robert (1961). "Three Styles of Leadership and their Uses Personnel, July-August.
- Kotler, John (1995), Leading Change, Harvard.
- Pfiffner, John M. and Presthus (1967). Robert
- Administration, New York, The Roland Press Company.
- Rami and JB.LAU. (1994). contemporary applied management, higher education. 1994, p:25

- Michel marchesnay et collette Fourcade. (1997). gestion de la PME-PMI,ed Nathan. 1997 , p 281
- RAWAT, D S , Kanoria . sunil , harish HV , mehra prashant , (2016) startups Indila Anoverview .Assocham India , Grant thornton Aninstinct for growth .
- Scamozzino emanela,corvellovincenzo,grimaldi Michele (2017) .entreprenevrial learning thorghonline socilnet working in high-tech startups .interepreneurial behavior et research ,vol . 23,No ,406-425 .
- Grantham CE ,Nichols LD , Schonberner M(1997) .
- Aframework . for the managment of Intellectual Capital in the health care industry . journal of Health care finance , vol 23 ,No. 3,pp. 1-19 .
- Ries Erie (2012) . the lean Startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to creat radically successful business (1St edition),united states of America :grown <https://www.new-edvc.com>
- J fericellietc .jessva ,1983,P42
- La chman .jean,le finacement des strategies de Linnovation ,economica ,paris,1993,P110.

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : يمثل دليل إعداد المقابلة

تحية طيبة

إني أشكركم على منحي جزءا من وقتكم وأذكركم بإسمي : السيدة لبنى قحيوش طالبة بجامعة محمد بوضياف المسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول " مساهمة المهارات القيادية لرواد الأعمال في خلق مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية : دراسة عينة من المؤسسات الناشئة في الجزائر ". إن كنتم لا تمانعون في إجراء هذه المقابلة.

1. أسئلة حول البيانات الشخصية :

الجنس :

العمر :

المؤهلات العلمية :

الوظيفية :

2. أسئلة حول صاحب المشروع :

__ هل يمكنك إخباري عن فكرة مؤسستك الناشئة ؟ (متى, أين, لماذا, كيف)

__ ما الذي دفعك لبدء مؤسستك الناشئة ؟

__ بصفتكم متحصل على علامة مؤسسة ناشئة (صاحب مؤسسة ناشئة) هل يمكن للمهارات القيادية أن تساهم في خلق مؤسسات ناشئة مبدعة وريادية ؟ (كيف وما السبب ولماذا) ؟

قائمة الملاحق

المهارات القيادية
1. حسب رأيك ماهو الدور الذي تلعبه المهارات القيادية للرائد داخل المؤسسة ؟
2. حسب رأيك ماهي المهارات الأكثر تأثيرا داخل العمل في المؤسسة ؟
3. كيف تساهم المهارات القيادية لرائد الأعمال في إنشاء مؤسسات مبدعة وريادية؟
4. ما علاقة المهارات القيادية للرائد بالإبداع والريادة في المؤسسات الناشئة ؟
5. من وجهة نظرك هل يجب توفر المهارات من أجل نجاح المؤسسات الناشئة ؟
6. من وجهة نظرك كيف تساهم المهارات القيادية في نجاح المؤسسات الناشئة ولماذا ؟
المهارات الفكرية
1. ماهو دور المهارات الفكرية للرائد داخل المؤسسة ؟
2. ماهي أهمية المهارات الفكرية داخل العمل في المؤسسات الناشئة ؟
3. ماهي أوجه الاختلاف بين المهارات الفنية والمهارات الفكرية من حيث دورها في المؤسسة؟
4. من وجهة نظرك هل تساهم المهارات الفكرية في تطوير ونمو المؤسسات الناشئة ؟
5. من وجهة نظرك هل للمهارات القيادية ضرورة لنجاح المؤسسات الناشئة ؟
المهارات الفنية
1. ماهو دور المهارات الفنية للرائد داخل المؤسسات الناشئة ؟
2. فيما تتمثل أهمية المهارات الفنية داخل العمل في المؤسسة ؟
3. من وجهة نظرك هل للمهارات الفنية دور في نجاح المؤسسات الناشئة ولماذا ؟
4. ماهي علاقة المهارات الفنية للرائد بالنسيج التسيري الإداري للمؤسسات الناشئة ؟
المهارات الإدارية
1. من وجهة نظرك هل للمهارات الإدارية ضرورة لتطور العمل داخل المؤسسة ؟
2. ما هو دور المهارات الإدارية في المؤسسات الناشئة ؟
3. من وجهة نظرك هل تساهم المهارات الإدارية في نجاح المؤسسات الناشئة ولماذا ؟
4. فيما تتمثل أهمية المهارات الإدارية داخل العمل في المؤسسات الناشئة ؟
الإبداع والريادة
1. ماهو دور الإبداع داخل المؤسسات الناشئة ؟
2. كيف يساعد العمل الإبداعي على نمو المؤسسات الناشئة ؟
3. ما هي أهم أساليب الابتكار المعتمدة لتطور المؤسسات الناشئة ؟
4. حسب وجهة نظرك ما هو أفضل أسلوب إبداع معتمد داخل المؤسسات الناشئة ؟
5. حسب وجهة نظرك ما هي الريادة المتطابقة والمساعدة على نمو المؤسسات الناشئة ؟
6. حسب وجهة نظرك هل يجب إكتساب ميزة الريادة لنجاح المؤسسات الناشئة ؟
7. فيما يتمثل دور رائد الأعمال داخل المؤسسات الناشئة ؟

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02) : يمثل نظام التنقيط الخاص بدرجة تحقق الفرضيات

النسبة	القيمة	النقطة	درجة التحقق
1	4.0	A+	استثنائي
1	4.0	A	ممتاز
0.875	3.5	B+	جيد جدا
0.75	3.0	B	
0.625	2.5	C+	جيد
0.50	2.0	C	
0.375	1.5	D+	مقبول
0.25	1.0	D	
00	00	F	مرفوض

المصدر : (حريزي, 2016) نقلا نظام التنقيط والتقييم الخاص بجامعة مونتريال بكندا.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03) : الكلمات الأكثر تكرارا حسب مصادر الدراسة

استخدام	إدارة	أجل	هذه	عنصر	تعتبر	أهمية	السوق	الإدارية	داخل	المؤسسة	المهارات
يمكن	يجب	وذلك	نجاح	للمؤسسة	لتطور	أفضل	خلال	تعمل	الفكرية	الريادة	على
العلمي	الذي	التي	التميز	التعامل	التطوير	إبداع	الابتكارية	بالإضافة	العمل	المؤسسات	الناشئة
أيضا	أهم	أنه	إنشاء	أما	العملاء	إداء	الأساليب	حيث	إلى	أنها	
لكن	لأنه	فيها	علاقات	بين	القدرة	أسلوب	القائد	يتمثل	الفنية		
أساسي	اتخاذ	يكون	يساعد	مهارات	تحقيق	لقرارات	إكتساب	نمو	البحر		
الأمان	الأكثر	لأعمال	إضافة	لنجاح	تساعد	للتطابق	الإداري	بشكل	بناء		
الحفاظ	الجيد	التعلم	اختراع	معتمد	تكمين	المعتمدة	الإدارية				
أنواع	صغيرة	تواصل	لأخيرة	نعم	ضرورة	النجاح	لاستغناء				
أهميتها	العاملين	الجانب	حدثات								

المصدر من إعداد الطالبه بالاعتماد على مخرجات التحليل الكيفي INVIVO



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المصفي استقل:

المطالب (أ) : لبنين قحويث المولود(ة) بتاريخ 1998/08/30 بـ بوسعادة

الحاصل لبطاقة التعرف الوطنية (الورس) رقم 200360913 المصادقة بتاريخ 25/04/2016 من داثر بوسعادة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبه التسيير تخصص إدارة أعمال خلال السنة الجامعية 2022/2023

والعدد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان مساهمة المهارات القيادية لرواد الأعمال في خلق

مؤسسات ناشئة حديثة و/أو

دراسة ميدانية لـ مينة من المؤسسات الناشئة الجزائرية

أصرح بشرتي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/16

التوقيع والvisée

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم



المسيلة في: 2022/06/06

رقم: / /

إلى السيد: م. حاضنة أعمال
جامعة المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد...
في إطار نشاط الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في شعبة: التسيير تخصص: إدارة الأعمال
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الحصول أثناء، على إجراء ترخيصهم الميداني بموجبكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	تحيوت لبنى	161430103789	200360913	إبراهيم
02				
عنوان المذكرة: <u>مساهمة المشاورات القيادية لمرشد الأعمال</u> <u>في تنمية مؤسسات ناشئة حديثة وبتجارة دولية</u>				
المشرف(الاسم واللقب والإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		
عبدود محمد	الدكتور: <u>مكي أحمد</u>			