

دور القيادة الادارية للابداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية دراسة حالة شركة كوندور

أ.د. حشماوي محمد

جامعة الجزائر 03

أ. حدادة سمية

جامعة الجزائر 03

الملخص :

تهدف هذه الورقة الى التعرف على مدى مساهمة القيادة الادارية للابداع التكنولوجي في تحقيق التفوق والتميز لمنظمات الأعمال في الجزائر، وتتضمن الدراسة عرضا نظريا حول كل من القيادة الادارية والابداع التكنولوجي وتأثيره على القدرة التنافسية، مع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بإحدى الشركات الصناعية الخاصة الجزائرية وهي شركة كوندور الكترونيك بولاية برج بوعريريج.
الكلمات المفتاحية: القيادة الادارية- الابداع التكنولوجي- القدرة التنافسية.

Résumé :

L'objet de ce document est de connaitre quelle est la contribution du pilotage administratif de la création technologique pour atteindre l'excellence pour les organisations des affaires en Algérie. L'étude affiche un cadre théorique sur le pilotage administratif, la création technologique et leur impact sur la compétitivité. Ainsi que l'exposition et l'analyse des résultats de l'étude effectuée au sein d'une des entreprises privées de la production algérienne qui est condor électronique de la wilaya de Bourdj Bou Arreridj.

Mots clés : pilotage administratif – création technologique – compétitivité.

المقدمة :

يعتبر الابداع الركيزة الأساسية ومصدر بقاء واستمرارية المؤسسات، وذلك من خلال احداث تحسينات في مختلف الجوانب بالمؤسسة، وهنا تلعب القيادة دورا في تطوير وتنمية القدرة على الابداع لدى المرؤوسين ومساهماتهم بخلق افكار لوضعية أفضل، وجعل الابداع مبدأ جوهرى بالمؤسسة على غرار الإبداع التكنولوجي، حيث أضحت تكنولوجيايات الاتصال اليوم تؤثر في التصرفات اليومية للفرد بشكل يعكس تطور استعمالها من مجرد الاتصال بين الاشخاص الى أداة اساسية في الحياة اليومية. فبعد تدفق التطورات التكنولوجية في الآونة الأخيرة، انفجرت ثورة الهواتف الذكية واللوحات الالكترونية في الجزائر التي تكاد تقضي على استعمال الحاسوب لتمتعها بميزة الخفة في الاتصال والتواصل التكنولوجي خاصة مع دخول الجيلين الثالث والرابع. ولا يمكن الحديث عن الصناعة الالكترونية في الجزائر دون الحديث عن شركة كوندور منتج البطاقة الأم لأول مرة في الجزائر وإفريقيا، حيث تعتبر شركة كوندور الالكترونيك واحدة من أهم الشركات الجزائرية التي أوصلت عالم الالكترونىك في الجزائر لما هو عليه الآن بمنتجات ذات جودة عالية، الأمر الذي وفر للمجتمع الجزائري حزمة متنوعة من اللوحات الالكترونية، مظهرة بذلك ريادتها وطنيا وقدرتها على منافسة أكبر العلامات العالمية من خلال سيطرتها على سوق الهواتف الذكية في الجزائر وتوجهها نحو التصدير، متصدية كل الضغوطات الممارسة من قبل الشركات الكبرى عالميا لإبعاد الجزائر عن تصنيع جهاز الكمبيوتر ولواحقه حتى تبقي على احتكارها وسيطرتها على السوق الجزائرية والإفريقية. ومن هذا كله يمكن أن نطرح الاشكالية التالية: في ظل التطورات السريعة للتكنولوجيا واحتدام شدة المنافسة التي تشهدها الأسواق العالمية والمحلية في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، ما هو واقع تدعيم القيادة الادارية للإبداع التكنولوجي بشركة كوندور؟، وما مدى مساهمتها في تعزيز مركزها التنافسي؟

ومعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالقيادة الادارية؟
- ما هو أثر الابداع التكنولوجي على تنافسية شركة كوندور؟
- ما هو دور القيادة الادارية في تدعيم السلوك الابداعي لدى العاملين؟
- وللاجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيتين الآتيتين:
- للابداع التكنولوجي دورا هاما في تحقيق التميز والريادة لشركة كوندور.
- تقوم القيادة الادارية لشركة كوندور على خصائص ومهام تمكنها من التأثير وتنمية روح الابداع في نفوس العاملين.

I - لمحة عامة حول شركة كوندور.

سنتطرق خلال هذه الفقرة الى تقديم شركة كوندور، وإبراز أهم أهدافها والخصائص التي تتميز بها، ومراحل تطورها منذ نشأتها الى يومنا هذا.

I - 1 - تقديم شركة كوندور: شركة كوندور هي شركة خاصة ذات أسهم بعدما كانت ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري Antar Trade، وهي احدى الشركات المكونة لمجموعة

بن حمادي التي تحوي على ست شركات صناعية هي: شركة GEMAC لإنتاج مواد البناء- شركة ARGILOR لإنتاج الآجر- شركة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية- شركة HODNA METAL مختصة في مجال المواد المعدنية- شركة GERBIOR لإنتاج القمح ومشتقاته- شركة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

تحمل الشركة العلامة التجارية CONDOR والرمز الذي يوجد أمام الكلمة يشير الى طائر من أكبر الطيور في العالم، يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فال خير على المنطقة، والحرف R يعني المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع الشركة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يقدر رأسمالها بـ 2540000000 مليار دينار جزائري، وتقدر مساحتها الاجمالية بـ 89700 م².

تعمل الشركة تحت شعار «الحياة ابتكار **Innovation is life**»، فهي اذن تنادي الى كل جديد والابتعاد عن الروتين والتقليد بنفس المنتجات، وبالتالي هي تسعى الى التميز من خلال الابداع.

I - 2 - أهداف شركة كوندور: تسعى الشركة الى تحقيق مجموعة من الأهداف هي: تلبية احتياجات الزبائن- تقوية مركز الشركة في السوق المحلية، ورفع قيمة الانتاج، وتطوير الاقتصاد الوطني، وتوفير منتج وطني جزائري في السوق- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج- تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة- العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة.

I - 3 - مراحل تطور شركة كوندور: مرت شركة كوندور باربعة مراحل هي:

- مرحلة الشراء والبيع (Vente en état) : حيث أن الشركة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية الجاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري.

- مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا (SKD (Seni Knock Down) : نظرا للطلب الذي كان كبيرا على المنتجات، انتقلت شركة كوندور الى هذه المرحلة أين أصبحت تقوم بشراء منتجات مفككة جزئيا لتقوم بتركيبها، وهنا استفادت الشركة من عدة مزايا هي: تخفيض تكلفة الشراء- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه- توفير مناصب الشغل والتقليص من مستوى البطالة.

- مرحلة شراء المنتج مفككا كليا (CKD (Complet Knock Down) : في هذه المرحلة قامت الشركة بشراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وهنا استفادت الشركة من مزايا أخرى هي: التعرف أكثر على الجهاز وطريقة تركيبه- معرفة المكونات التي يمكن انتاجها وبتكلفة أقل- توفير مناصب اضافية للشغل.

- مرحلة الانتاج (Production) : في هذه المرحلة أصبحت الشركة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، حيث أنها قامت بشراء التراخيص من شركة HISENSE الصينية، وتسجيلها للمنتجات بعلامة تجارية خاصة بها.

حيث دخلت شركة كوندور عالم المعلوماتية بقسم Condor multimidia الذي شرع في تركيب وتصنيع الحواسيب المكتبية خلال السداسي الأول من سنة 2009، ليتوجه بعدها الى الحواسيب المحمولة،

حيث سوقت الشركة أول حاسوب محمول لها سنة 2010. وخلال سنة 2011 ومع إطلاقها لأول بطاقة أم للحاسوب جزائرية الصنع، بدأت طموحات شركة كوندور تكبر واهتماماتها تتغير. ففي سنة 2012 تحول قسم كوندور ملتي ميديا الى كوندور للإعلام الآلي كضلع مستقل ينتمي الى مجمع كوندور الكونرونيك، ومع نهاية نفس السنة أطلقت شركة كوندور أول لوحة الكونرونية جزائرية، ليتبعها أول هاتف ذكي جزائري الأصل في شهر ماي 2013 وهو C1 .

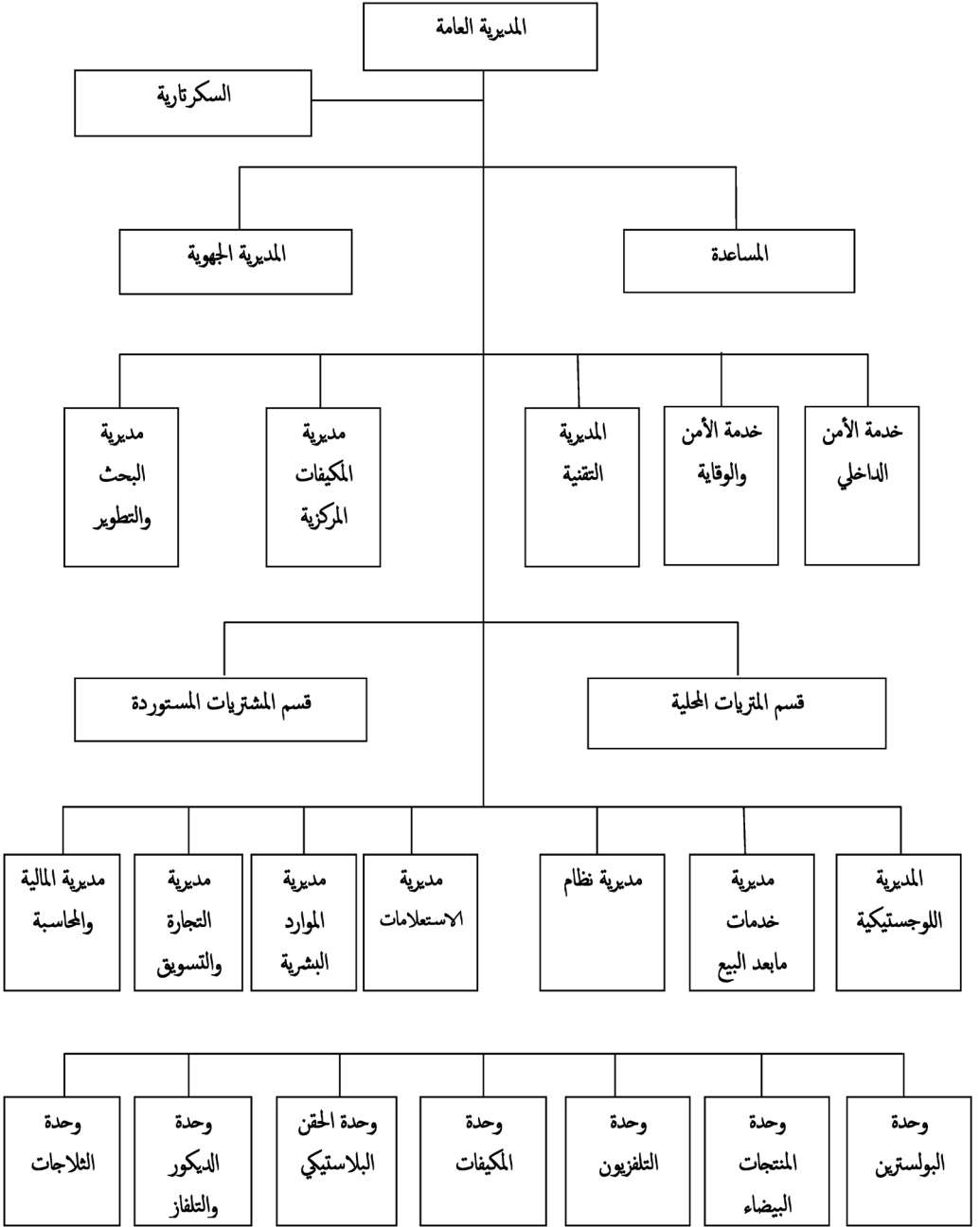
وبحلول سنة 2014 بدأ الإنتاج يكبر والطلب يتزايد، فتم تركيب وحدات جديدة ليصبح عددها اليوم يقدر بثلاث وحدات متواجدة كلها في ولاية برج بوعرييج، لتتولى تقديم منتج جديد للزبون الجزائري خلال كل شهرين او ثلاثة أشهر بأحدث التقنيات والتطبيقات وتصاميم النماذج العصرية المطابقة لاستخدامات الجيل الثالث والجيل الرابع، وبمواصفات دولية راقية بالشراكة مع الرواد العالميين في ابتكار الأنظمة كالعاملين Until و Microsoft .

واليوم وصلت شركة كوندور الى تشكيلات متنوعة من الهواتف الذكية، حيث نجد: C8S، Allure A9، C1، C1+، C2، C3، C4، C5، C6، C7، C8،..... الخ، وصولا الى آخر ابتكار وهو Allure 9+ .

I - 4 - الهيكل التنظيمي لشركة كوندور:

عرف الهيكل التنظيمي لشركة كوندور تطورا ملحوظا من سنة الى أخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطاتها، وهذا ما يوضح لنا ان هناك ابداع على مستوى هيكلها التنظيمي الى جانب ابداعها في منتجاتها.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة كوندور



المصدر: الدليل التنظيمي للشركة - ص 03.

من خلال هذا الشكل يمكن تحديد خصائص هذه الشركة كالآتي:

- بساطة المستويات التنظيمية مما يسهل عملية الاتصال من الأعلى الى الأسفل، ومن الأسفل الى الأعلى، وبالتالي سهولة نقل الأفكار والآراء والاقتراحات وتبادل وجهات النظر بين المدير والمرؤوسين حول موضوع معين، فالمعلومات تنقل بأسرع وقت ممكن ومنه تتخذ القرارات في الوقت المناسب مما يحقق التكيف السريع بين مختلف التغيرات.

- درجة الرسمية داخل شركة كوندور منخفضة بشكل كبير، فنجد أن هناك بساطة في اجراءات العمل، وهناك تفاعل بين الأفراد العاملين وكأنهم عائلة واحدة، كما أنه يصعب التفريق بين المدير والمرؤوسين وهذا راجع لتمتع المدراء بالخصائص القيادية من التواضع والاحترام المتبادل والقدرة على التأثير واستمالة المرؤوسين وتوجههم نحو الهدف المنشود⁽¹⁾.

II - دور الابداع التكنولوجي في تحقيق التميز والريادة لشركة كوندور:

II - 1 - تأثير الابداع التكنولوجي على القوى التنافسية لشركة كوندور: تدعم التكنولوجيات المخفضة للتكاليف الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الانتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، واذا كانت الابداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع، فان الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها.

1 - تأثير الابداع التكنولوجي على قوة المنتجين (الموردون) : اذا كان الابداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو أساليب الانتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فان تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف القوة التفاوضية للموردين امام الزبائن.

2 - تأثير الابداع التكنولوجي على قوة المشتريين (العملاء) : اذا أدى الابداع التكنولوجي الى تمييز مجتمع معين، فان هذا يمكن الزبائن من تحويل طلباتهم الى موردين آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، الأمر الذي بدوره يؤدي الى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن الى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط.

3 - تأثير الابداع التكنولوجي على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة: يساهم الابداع التكنولوجي في صناعات أخرى بشكل كبير في انتاج منتجات تقدمها هاته الأخيرة وتفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة.

4 - تأثير الابداع التكنولوجي على امكانية الدخول المحتمل الى سوق: اذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر، فان هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، ومن مصلحة المؤسسات أن

1- رزيق حنان- القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة- مذكرة ماستر في ادارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة البويرة- 2014-2015 - ص88.

تسعى وراء استراتيجيات ابداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة⁽¹⁾. وقصد اعطاء صورة واضحة لتأثير الابداع التكنولوجي على القوة التنافسية لشركة كوندور، لابد من تحليل الظروف المحيطة بها بما تشمله من كافة المتغيرات التي تؤثر على نشاطها.

أولاً: تحليل المحيط الداخلي لشركة كوندور.

سننتقل الى تحليل المحيط الداخلي للشركة من خلال دراستنا لمختلف المستويات الوظيفية التالية:

1 - وظيفة التسويق: تتمتع شركة كوندور بحصة سوقية معتبرة وسهولة تصريف منتجاتها على مستوى كافة التراب الوطني، بالإضافة الى تقديمها لخدمة ما بعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون، مما ساعدها على كسب سمعة حسنة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادة الجودة سنة 2011، حيث ان الشركة تعمل دوماً من أجل الحفاظ على هذه الشهادة والحصول على شهادات أخرى.

2 - وظيفة الإنتاج: تتميز شركة كوندور بحدثة الوحدات الانتاجية وحدثة الآلات، وكذا استفادتها من أثر التعلم والخبرة وتوفرها على حافطة انتاجية متنوعة مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي.

3 - وظيفة التمويل: سمعة الشركة الجيدة جعلتها تحتل مكانة متميزة لدى البنوك، مما مكنها من الحصول على تسهيلات، وهذا راجع لالتزام الشركة بتسديد مستحققاتها من جهة، وكذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى.

4 - وظيفة الموارد البشرية: تعتبر الشركة احدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للكفاءات والإطارات، كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للشركة الصينية HISENS بشركة كوندور يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، اضافة الى الطيبة والجد متميزة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا ما يدل على الثقافة الخاصة للشركة في التعامل بين الرئيس والمرؤوس، ومما يؤكد ذلك هو حصول الشركة على شهادة المسؤولية الاجتماعية سنة 2011 نظير الظروف الحسنة التي توليها لعمالها.

ثانياً: تحليل المحيط الخارجي لشركة كوندور.

يتكون المحيط الخارجي لشركة كوندور من المتغيرات التي تؤثر عليها ويصعب التحكم فيها، وتتمثل هذه التغيرات في:

1 - المتغيرات الاقتصادية والقانونية للشركة: استفادت شركة كوندور من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الاستثمار لتصنيع البطاقات الالكترونية، حيث استفادت في اطار المرسوم التنفيذي رقم 74/2000 المؤرخ في 20/04/2000 من تخفيضات جمركية هامة، بالإضافة الى حصولها على امتيازات كبقية الشركات الوطنية في اطار ابرام الصفقات العمومية في ظل أحكام الأمر الرئاسي رقم 10/236 المؤرخ في 15/07/2010.

2 - المتغيرات الاجتماعية والثقافية: ان الحملات الاعلانية التي تقوم بها الشركة لاسيما حضورها الدائم على مستوى المعارض الوطنية تجعل الشركة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبائن الجزائريين سواء من ناحية الجودة وحتى سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.

1- عبد الرزاق حميدي- الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية -مع الاشارة لحالة الجزائر- مجلة العلوم الإنسانية العدد 35/34- 2014 ص 285-286.

3 - المتغيرات التكنولوجية: تمتلك شركة كوندور آلات ذات تقنية عالية متطورة مما ساعدها كثيرا في تحقيق اقتصاديات الحجم⁽¹⁾.

ثالثا: تحليل المحيط التنافسي لشركة كوندور.

تواجه شركة كوندور منافسة حادة في مجال الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، والجدول الموالي يبين لنا أهم الشركات المنافسة لها على المستوى الوطني:

الجدول رقم (01): أهم الشركات العاملة في الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.

الشركة	العلامة	المنتجات الرئيسية	الولاية
ENIE	ENIE	TV	سيدي بلعباس
ENIEM	ENIEM	REF, CLIM	تيزي وزو
BYA	BYA, SONY	TV, CLIM	وهران
ESSALAM	ESSALAM, STARLIGHT	TV, REF, CLIM, RES	تبسة
COBRA	COBRA	TV, CLIM, RES	برج بوعريبرج
CRISTOR	CRISTOR	TV, REF, CLIM, RES	برج بوعريبرج
SENTRAX	TCL	TV, REF, CLIM, RES	برج بوعريبرج
SODINCO	HAIER	TV, REF, CLIM	الجزائر
STREAM SYSTEMS	STREAM	TV, RES	الجزائر
ANTAR TRADE	CONDOR	TV, REF, CLIM, RES	برج بوعريبرج
SATERAX	IRIS SAT	TV, REF, CLIM, RES	سطيف
SAMHA	SAMSUNG	TV, REF, CLIM	سطيف
MEBARKIA	GÉANT	TV, REF, CLIM, RES	برج بوعريبرج

المصدر: بوزناق عبد الغني- مساهمة الأبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية__ دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريبرج__ رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة- 2012-2013 - ص97.

1) القوة التفاوضية للموردين: بسبب تنوع تركيبة المنتجات التي تنتجها شركة كوندور، فإنها تتعامل مع العديد من الموردين معظمهم أجنب، والجدول الموالي يوضح لنا الموردين الذين تتعامل معهم الشركة:

1- عمر تيمجفين- دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور- رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة- 2012-2013 ص93-96.

الجدول رقم (02): الموردون الذين يتعاملون مع شركة كوندور.

المدخلات	الشركة	البلد
جهاز التلفاز	HISENSE	الصين
جهاز استقبال الأقمار الصناعية	HIVION,HOME CAST	كوريا الجنوبية
الثلاجات	B/S/H	البرازيل
	B/S/H	تركيا
المكيفات الهوائية	HISENSE	الصين
الغاز	ENGI	الجزائر
معدات وآلات	UNIVERSAL	الولايات المتحدة الأمريكية
	PANASONIC	اليابان
مواد وقطع غيار أخرى	SEHO	ألمانيا
	GALELEO	إيطاليا
	ELASTOGRAM,PETROCHEMICAL	بلجيكا
	SELCO	الهند
	FAEP	فرنسا
	MEXI	اسبانيا
	ADELCO	تونس
	CASTLE STARS	قطر

المصدر: بوزناق عبد الغني- مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية__ دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج__ رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة- 2012__-2013 ص105.

(2) القوة التفاوضية للعملاء : ان تنوع حافظة أنشطة شركة كوندور جعلها تتعامل مع عملاء مختلفين، اذ تتعامل مع الشركات الوطنية الخاصة والعامة، وبالرغم من التنوع الكبير في عملاء الشركة، الا أن القوة التفاوضية قد تزداد بسبب المنتجات البديلة وخدمات ما بعد البيع التي تطورها الشركات المنافسة.

(3) قوة المنتجات البديلة: هناك العديد من المنتجات التي تقدمها الشركات المنافسة والتي تعتبر بدائل لشركة كوندور، إلا أنها لا تشكل تهديدا كبيرا بسبب اكتساب الشركة لميزة سعرية.

(4) قوة الداخلون المحتملون: يتمثل الداخلون المحتملون في الشركات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، إلا أنه توجد بعض العوائق التي يمكن أن تحد من دخول هذه الشركات وهي: الاحتياجات المالية الضخمة لانجاز المركبات الصناعية- ولاء العملاء لبعض

العلامات التجارية-وجود منتجات ذات أسعار منخفضة بسبب اقتصاديات الحجم- ضرورة جودة الموارد البشرية لتسيير هذه الهياكل⁽¹⁾.

II - 3 - تأثير الابداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية لشركة كوندور:
تختلف المؤسسة الابداعية عن المؤسسات الأخرى التي لا تضع الابداع محورا أساسيا في استراتيجيتها، ولقد أشار P.F. Drucher الى أن الحكمة المسيطرة الخاصة بإستراتيجية المؤسسة الناجحة يمكن أن تكون : من أجل التحسين، من أجل الأكثر. أما بالنسبة للإستراتيجية الابداعية فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة : الى الجديد، الى المختلف.

ولا بد من مراعاة حقيقة مهمة هي أنه لا يمكن للإستراتيجية ولا يمكن للميزة التنافسية أن تكون واحدة في كل الظروف، وهذا ما يمكن ملاحظته في مجال الابداع في ضوء ما طرحته صناعة الالكترونيات التي تتسم بالتطور السريع جدا. فعندما يكون التغير عاليا في صناعة معينة فان مدخل التحسين المستمر هو الذي يمكن اتباعه، وفي هذه الصناعة فلا ميزة تنافسية كبيرة أو طويلة الأمد إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمرة على المنافسين. أما في حالة الصناعة التي يكون فيها معدل التغير متواضعا ومحدودا، فان مدخل الابداع الجذري هو الملائم، وذلك من خلال الاستثمار الكبير في البحث والتطوير وأصوله المتخصصة التي تمكن من تحقيق سلسلة من الابداعات الجذرية⁽²⁾.

وفي 1980 قدم M. Porter اطارا تحليليا لفهم الصناعات والمنافسين قبل صياغة الاستراتيجية التنافسية بشكل عام، حيث قدم ثلاث استراتيجيات تنافسية تلعب دورا حاسما في تحديد المستوى العام لأداء المنظمة، وقدرتها على مواجهة المنافسين، وتتمثل هذه الاستراتيجيات العامة في : استراتيجية التحكم في التكاليف، استراتيجية التركيز، وإستراتيجية التميز، بحيث تمكن هذه الاستراتيجيات الثلاث المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الصناعة، ويمكن اعتمادها لمواجهة قوى المنافسة⁽³⁾.

أولا : تأثير الابداع التكنولوجي على استراتيجية التحكم في التكاليف.

الجدول الموالي يبين أسعار بعض منتجات شركة كوندور وبعض الشركات المنافسة لها في الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية (الأسعار مع احتساب الرسوم):

1- بوزناق عبد الغني- مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية__ دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوغرييرج__ رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة- 2012--2013 ص105-107.

2- نجم عبود نجم- القيادة وإدارة الابتكار - دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان- ط:-2015 ص 148__150.
3- Laurence Billard- une approche dynamique des stratégies génériques de M.Porter- ESA C.E.R.A.G université Pierre Mendès France,Grenoble- disponible sur : « <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-viieme-conference-de-l-aims/communications/935-une-approche-dynamique-des-strategies-generiques-de-m-porter/download> » - téléchargé le : 09- 03- 2016- à 21 :25h- p3_4.

الجدول رقم (03): أسعار بعض المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية لشركة كوندور وبعض الشركات المنافسة لها (الوحدة دج).

TCL	COBRA	CONDOR	العلامة	المنتجات
10500	10530	8120	CRT 55 EXTRA PLAT	أجهزة التلفاز
13000	12285	8975	CRT 55 SUPER SLIM	
24500	23400	15385	CRT 74 SUPER SLIM	
51000	50900	41000	LCD 32	
95000	91200	72650	LCD 42	
9000	/	8500	PORTE 60 L 1	الثلاجات
24000	/	22000	PORTE 320 L 1	
32500	/	30000	PORTE 400 L 2	
42000	/	37500 – 40000	PORTE NO FROST 450 L 2	
25500	25000	25000	SPLIT SYSTEM 9000	المكيفات الهوائية
28500	29500	29000	SPLIT SYSTEM 12000	
46000	44500	46000	SPLIT SYSTEM 18000	

المصدر: بوزناق عبد الفني- مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور بربح بوعريبيج- رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة- 2012--2013 ص115-116.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن شركة كوندور تتبع استراتيجية تخفيض الأسعار وهذا لزيادة حصتها السوقية والمحافظة على عملائها من خلال التحسينات المستمرة والمتواصلة.

ثانياً: تأثير الابداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز.

يظهر أثر عمليات الابداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز بشركة كوندور من خلال تركيز الشركة لجهودها التطويرية في بعض المنتجات من خلال التطوير والتحسين المستمر لوظائفها التشغيلية مع ضمان جودة عالية في هذه المنتجات لمنافسة المنتجات البديلة، فمثلاً جهاز التلفاز LED 3D55 الذي يمتاز بخصائص تشغيلية وتقنية متطورة جداً بالإضافة الى سعره التنافسي بالمقارنة مع المنافسين الآخرين، بحيث تركّز الشركة من خلال هذا الجهاز على فئة معينة من العملاء، وبذلك تحقق هذه الاستراتيجية ميزة تنافسية للشركة من خلال السعر التنافسي والجودة العالية⁽¹⁾.

1- بوزناق عبد الفني- مرجع سبق ذكره- ص114-117.

ثالثا: تأثير الابداع التكنولوجي على استراتيجية التميز.

يظهر أثر الابداع التكنولوجي على استراتيجية التميز لشركة كوندور من خلال تعدد أصناف منتجات هذه الشركة، اذ نجد أن وحدة انتاج التلفاز تقدم تشكيلة من أجهزة التلفاز وبأصناف متعددة من حيث الحجم، الشكل، الطاقة الكهربائية المستهلكة، ومن حيث الجودة، فنجد مثلا أجهزة التلفاز من نوع CRT يعبر عن تلفاز تقليدي مقارنة بأجهزة التلفاز من نوع LED و LCD، فهما يتميزان بالشاشة المسطحة ناهيك عن التكنولوجيا المضافة وغيرها⁽¹⁾.

III- متطلبات القيادة الادارية الفعالة للإبداع التكنولوجي بشركة كوندور :

سنقوم خلال هذا المفهوم بتوضيح بعض المفاهيم التي تخص ادارات الأعمال والمؤسسات الرائدة، وذلك من خلال معرفة الفرق بين القيادة والإدارة، وتحديد مفهوم القيادة الادارية وخصائصها المتعلقة بالمؤسسات الابداعية الناجحة، لنصل في الأخير الى ابراز المهام التي تضطلع بها القيادة الادارية الفعالة للإبداع في المؤسسات الناجحة.

III - 1 - الفرق بين القيادة والإدارة : في كثير من الحالات يتم الخلط بين مصطلحي القيادة والإدارة، ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماما في الحقيقة⁽²⁾، فعلى كل مؤسسة تريد متابعة التغييرات المستجدة وإحداثها والتغلب على تحدياتها لا تحتاج الى مدير فحسب، بل تحتاج منه أن يكون قائدا كذلك، وهنا فرق بين الاثنين، بحيث يكمن الفرق بين القائد والمدير في⁽³⁾:

الجدول رقم (04): الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
- يثير الخوف وتقبل الجماعة تعليماته خوفاً من الجزاء	- يثير الحماس وتقبل الجماعة تعليماته رغبة منها.
- يؤنب الآخرين على الفشل	- يصلح الفشل.
- يعرف كيف يتم العمل	- يوضح كيف يتم العمل.
- يستخدم الناس.	- ينمي الناس.
- يهتم بالأشياء المادية..	- يهتم بالأشياء المادية وكذلك بالأفراد.
- ينظر إلى اليوم.	- ينظر إلى اليوم والمستقبل.
- يأمر	- يسأل.
- يقول أنا.	- يقول نحن.

1- عمر تيمجفدين- مرجع سبق ذكره- ص106.

2- معين أمين السيد- ادارة الموارد البشرية- الجزائر- ط1: -2010 ص272.

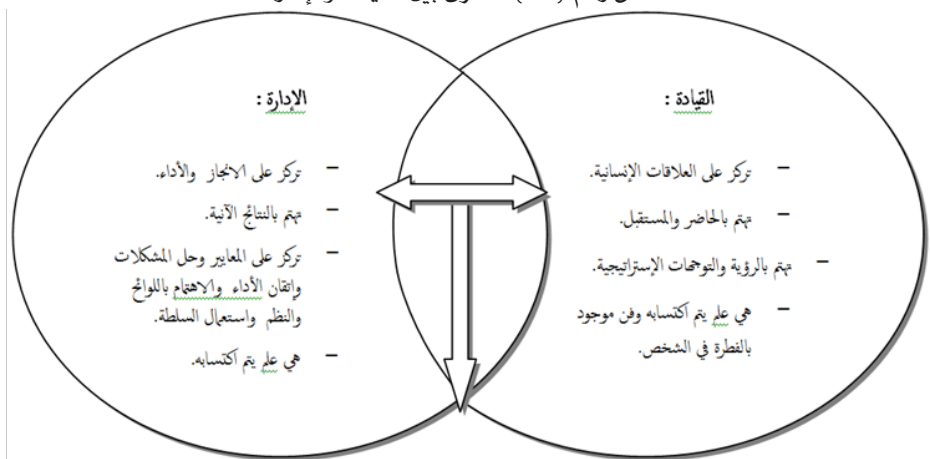
3- محمد بن يوسف النمران العطييات- ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- دار حامد- عمان- ط1: 2006- ص201.

- يضمنون ويحافظون على استمرار العمل.	- ينمي ويطور.
- يعتمد على السيطرة والسلطة.	- يعتمد على الثقة والسمعة.
- يعمل بطريقة صحيحة.	- يعمل الصحيح.
- مفروض على العاملين بقوة القانون.	- يعين بقبول أعضاء التنظيم.
- يستمد سلطته من القواعد القانونية	- يستمد سلطته من قوته الذاتية.

المصدر: عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة- دور القيادة الادارية في ادارة التغيير- مؤتمر ادارة التغيير ومجتمع المعرفة- جامعة الزيتونة الاردن- 21 و24 ابريل 2008 ص8-9.

كما يمكننا توضيح الفرق بين القيادة والإدارة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الفرق بين القيادة والإدارة



القيادة الإدارية.

المصدر: معين أمين السيد-مرجع سبق ذكره- ص172--173 بتصرف.

نلاحظ من هذا الشكل أن القيادة والإدارة وظيفتين مختلفتين عن بعضهما، إلا أنه توجد علاقة يمكن أن تجمع بينهما والتي تسمى بالقيادة الإدارية، بحيث توضح لنا هذه العلاقة أن القائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً، ولكن ليس كل مدير يصلح لأن يكون قائداً.

III - 2 - مفهوم القيادة الادارية : لقد قدمت تعريفات كثيرة للقيادة الادارية من قبل الباحثين والمؤلفين، وبقدر ما تكشف هذه التعريفات عن اهتمامهم بموضوع القيادة، فانهم لم يقدموا تعريفاً جامعاً متفق عليه، ومن بين هذه التعريفات نجد:

Alfred et Beatty : القيادة هي القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من الرؤوسين بشكل

طوعي وبدون اكرام.

Bernard .I. Chester : القيادة هي السمة التي تميز سلوك الفرد القائد وبواسطتها يواجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.

P.F. Drucker : القيادة ليست عملية صنع جداول الاعمال والتأثير بالأفراد مثل: رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد الى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد الى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد الى ما بعد حدودها الاعتيادية.

T. Haimann : هي العملية التي من خلالها يوجه ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين المؤسسة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى.

والتعريف الآخر الذي تقدمه في ضوء التحول الى الأعمال الالكترونية وقيادة العصر الرقمي الجديد والقائم على الانترنت والشبكات، وهو الذي قدمه C.C. Manz أو أسماه بالقائد الخارق (Super leader) وهو القائد الذي يظهر للآخرين كيف يقودوا انفسهم، والواقع أن هذا التعريف يعبر عن الحاجة لقدرات ذاتية للعاملين الذين يتعاملون مع الاطراف الأخرى (العملاء، الموردون، المنافسون... وغيرها) بشكل مباشر وخاصة في ظل الانترنت، حيث ان السرعة الفائقة في انجاز الأعمال والمهام تتطلب عاملين ذوي تمكين اداري وقادرين على الاستجابة والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة تنافسية حيث أن الزبون يطلب الخدمة، ولا ينتظر من الموظف أن يأخذ التعليمات من ادارته⁽¹⁾.

III - 3 - خصائص القيادة الادارية الفعالة للإبداع التكنولوجي في المؤسسة : تتميز القيادة الادارية للإبداع وفق Bellingh et O'brien بخصائص جوهرية يمكن تحديدها في: الايمان بان كل فرد لديه القدرة على الابداع-السماح للأفراد العاملين ان يتخيلا ويحملوا حتى بالأشياء التي تبدو غير قابلة للتحقيق للهولة الأولى- السماح للأفراد العاملين أن يأخذوا وقتا للتفكير بطريقة تسمح بإظهار قدراتهم وإبداعاتهم الذاتية في العمل⁽²⁾.

يحيث يمثل الابداع أحد الضروريات الأساسية في ادارة الأعمال والمؤسسات التي تواجه تحديات قد تمثل عوامل نجاحها أو فشلها، والتي صنفها T. Peters كالتالي: الزبائن، الابتكار، الأفراد، القادة، والأنظمة . والمؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تأخذ هذه العوامل ضمن أولوياتها والاهتمام بها واستغلالها بما يتوافق ويتمشى مع أهدافها، وذلك من خلال: التكيف مع المحيط وتغيراته- الحرص على العدل والمساواة بين العمال- الاهتمام بالتكوين من أجل الاستثمار وتنمية مهارات العاملين- تفويض السلطة- تشجيع روح المبادرة والمخاطرة وروح الابداع لدى العاملين- تشجيع البحث وتطوير حب الفضول والاستطلاع في نفوس العاملين من خلال تعويل وظيفة البحث والتطوير- الاستفادة من الخطأ وقبول الانتقادات- تشجيع روح العمل الجماعي- تعزيز العلاقة بين العمال وممثلي النقابات- تقييم المنتجات وقدرة العاملين في الاتصال مع الزبائن- تنمية الحوار الداخلي، ومعرفة الهوية الثقافية للمؤسسة- متابعة المؤشرات الإستراتيجية التقييمات الدورية، وتعديل الاهداف- التحقق من مواءمة الهياكل مع الأهداف- تحسين الانتاجية- التسيير والتنظيم الدقيق للعمل- معرفة وتلبية حاجات الزبائن القائمة والمحتملة-

1- نجم عبود نجم- مرجع سبق ذكره- ص23-21.

2- نجم عبود نجم- مرجع سبق ذكره- ص212.

- اليقظة تجاه البيئة والمنافسين- حساب تكاليف الانتاج ومقارنتها مع المنافسين⁽¹⁾.
- وتحقيق كل ذلك يتطلب توفر قادة مبدعون بالمؤسسة يتميزون بخصائص تمكنهم من التأثير في الآخرين وتنمية روح الابداع في نفوسهم، بحيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:
1. الرؤية : هي تصريح بما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، فهي التي تقدم مسار النشاط وفق تفضيلات القائد، وهي التي تعكس الهوية والتفكير الاستراتيجي والبراعة الذهنية في جعل الشركة هي المبادرة في صنع الأحداث وتحقيق الأهداف وقيادة السوق.
 2. الكاريزما: ان التغيير الكبير الذي تأتي به الرؤية يمكن أن يثير مخاوف وقلق ومقاومة، وكل هذه المواقف يمكن للشخصية الكاريزمية أن تبددها في وقت قياسي لا يتاح لمن لا يمتلك الخصائص الكاريزمية .
 3. البراعة (Dexterity) : هي المهارة والقدرة على التصرف القيادي والخيرة في التعامل بطريقة تقدم الدليل على أن القائد يقود ويوجه ويؤثر في الآخرين، ومثل هذه البراعة هي التي تضمن للقيادة سرعة البديهة ومعالجة المواقف الجديدة بقدر عالي من الاستعداد جراء هذه الخبرات الكبيرة.
 4. الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) : هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها، وهذه السمة هي التي تقرب القائد من العاملين معه بطريقة تكون فاعلية فريق العمل الذي يقوده القائد.
 5. القيم (Values) : ان قيم الأداء التي يحتاجها القائد للتقدم نحو تحقيق الرؤية بحاجة الى قيم أخلاقية كالنزاهة والعدالة، كما يحتاج الى الثقة للتقدم في علاقاته مع العاملين الذين يتطلعون للقائد كقدوة في الأداء وقدوة في القيم والأخلاق التي تحد من الانتهاكات الأخلاقية التي تضمن سمعة الشركة خارجها وسلامة وتعزيز العلاقات داخلها في المدى البعيد.
- نوعية المرؤوسين : ان التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم مع مرؤوسين كفوئين ومؤهلين، ويمكن أن لا يكون كذلك مع مرؤوسين خاملين وغير مؤهلين ويفتقرون للحماسة جراء ذلك، لذلك فانه يجب على القائد أن يحسن اختيار مرؤوسيه ويساهم في تطويرهم وتحفيزهم والهامهم برؤيته من أجل تحقيق ذلك المزيج الفعال من القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة الكبيرة⁽²⁾.
- وبعد القيام بدراسة ميدانية على مستوى شركة كوندور، بأخذ عينة عشوائية متكونة من 50 فرد موزعين بين عاملين وقادة اداريين، توصلنا الى النتائج التالية:

1- Le management participatif- disponible sur : papidoc.chic-cm.fr/36ManagtOutilTextPart.pdf - téléchargé le : 26-01-2016- à 20 :04- p1_3.

2- نجم عبود نجم- مرجع سبق ذكره- ص51_55.

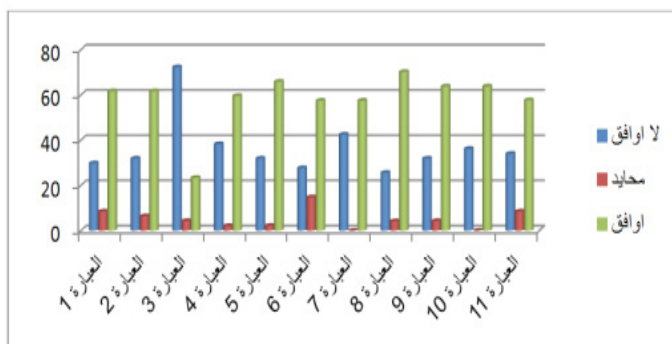
الجدول رقم (05) : نمط و صفات القيادة الادارية السائدة للإبداع التكنولوجي بشركة كوندور.

أوافق	محايد	لا أوافق	درجة الموافقة (%)	العبارة
61,7	8,5	29,8		تقوم شركة كوندور على تشجيع العمل الجماعي.
61,7	6,4	31,9		هناك ثقة متبادلة بين القائد والعاملين.
23,4	4,3	72,3		المصلحة الخاصة فوق المصلحة العامة.
59,6	2,1	38,3		يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
65,9	2,2	31,9		يتقبل قائد الشركة الانتقادات الموجهة اليه من قبل العاملين.
57,5	14,8	27,7		تتوفر شركة كوندور على كافة المتطلبات الضرورية لتنمية المهارات وروح الابداع لدى العاملين.
57,5	00	42,5		يتم تحفيز العاملين على نجاحهم وإبداعهم.
70,2	4,2	25,6		يتم معاقبة العاملين على أخطائهم.
63,8	4,3	31,9		تقوم قيادة شركة كوندور على تفويض السلطة من الرئيس الى المرؤوس.
63,8	00	36,2		تساهم الدورات التكوينية في تنمية المهارات والقدرات الابداعية لدى العاملين.
57,5	8,5	34		تتجنب قيادة شركة كوندور المخاطرة بالأفكار الجديدة قبل التنبؤ بنتائجها.

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان .

يمكننا ايراد نتائج هذا الجدول في الشكل الآتي :

الشكل رقم (03) : مدرج تكراري لعبارات نمط و صفات القيادة الادارية السائدة للإبداع التكنولوجي بشركة كوندور.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02) .

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول وكذلك من خلال هذا الشكل أن هناك ثقة متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، حيث تؤمن قيادة شركة كوندور بقدرات وإمكانات المرؤوسين وتقوم بتفويض السلطات اللازمة لهم من أجل تأدية المهام، كما تقوم بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العمل الجماعي، وتعمل على اكتساب ولاء العاملين كأن يشعر الأفراد بأنهم أسرة واحدة وإحساسهم بالانتماء للشركة. ونلاحظ أيضا أن هذه الشركة مدركة لضرورة وضوح الأهداف للعاملين، وأن تحقيق أهدافها مرتبط بتحقيق أهداف العاملين فيها. كما تقوم القيادة الادارية لشركة كوندور بتقديم الحوافز للعاملين لتحفيزهم نحو الابداع، فهي تقوم بربط المكافأة بالأداء، أي للحصول على المكافأة لابد أن يكون من ورائه ابداع، وبالتالي خلق جو من المنافسة بين العاملين. وتسعى القيادة الادارية للشركة من خلال تكوين العاملين الى تنمية مهاراتهم الابداعية، وذلك من خلال توفير متطلبات للبرامج التدريبية وتأكيد الاستفادة الواضحة من تلك الدورات التي تقوم بها لتدريب العاملين سواء داخل الشركة أو خارجها.

III - 4 - المهام التي تخص القيادة الادارية الفعالة للإبداع التكنولوجي في المؤسسة:

يمكن تحديد المهام التي تضطلع بها القيادة الفعالة في المؤسسات الابداعية وفق Slater عام 2005 بالآتي: تغيير ثقافة المؤسسة التقليدية وبناء الثقافة الابداعية التي تشجع الابداع وتحثي بالمبادرات الجديدة بما يجعل القيادة بمثابة قوة التغيير- ايجاد وتعزيز حس الطوارئ في المؤسسة بما يجعل جميع العاملين يعملون بالجهد الاستثنائي وليس بالجهد الاعتيادي- المحافظة على العاملين الأكفاء من ذوي المواهب بما يحافظ على مصادر قوة المؤسسة الأساسية- العمل على استقطاب أفضل المواهب في مجال عمل المؤسسة- العمل على تطوير رؤية لمستقبل المؤسسة بمشاركة الجميع بما يجعلها رؤية متقاسمة بين جميع العاملين في المؤسسة- تبني مقاييس ومعايير تقييم الابداع في المؤسسة واستخدامها بشكل دوري لتحديد مدى التقدم في القدرة الابداعية مقارنة بأفضل المنافسين في مجال عمل المؤسسة⁽¹⁾.

وعلى ضوء هذه المهام ومن أجل تعزيز تنافسية شركة كوندور وتحسين مركزها التنافسي، قامت في المرحلة الأخيرة بعدة اصلاحات تتعلق بالجوانب المالية والبشرية، حيث قامت باستثمار حوالي 20 مليون اورو لتطوير نسبة الاندماج بالنسبة لكافة المنتجات، والتي تتراوح حاليا ما بين 60 الى 80 بالمئة تنتج محليا، وتوقيف استيراد المدخلات والمواد الأولية التي تدخل في صناعة العديد من التجهيزات. كما قررت تخصيص 25 بالمئة من رقم أعمالها لنشاطات البحث والتطوير، وهذا لتحقيق التكامل الخلفي بنسبة 100 بالمئة والتحكم في التكنولوجيات الحديثة واحتلال المراتب الريادية في السوق، وذلك من أجل بناء وصياغة الجودة والحفاظ على الشهادات التي تحصلت عليها لتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والأجنبية. بالإضافة الى الاهتمام أكثر بظروف العاملين وإتاحة الفرص لإبراز مجهوداتهم ونتائج أبحاثهم وإعطاء الاعتبار اللائق للباحث ومنحه كافة التحفيزات من أجل العمل، وكذلك تعزيز وتقوية الاتصال والتواصل بين الادارة والعمال الذي يساعد على خلق روح العمل الجماعي وتشجيع أي مبادرة ابداعية يقوم بها العمال وتطوير البرامج التكوينية التي تجعل العاملين كأنهم العملاء أنفسهم وهذا كله من أجل تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل⁽²⁾.

1- نجم عبود نجم- مرجع سبق ذكره- ص212-213.
2- بوزناق عبد الفني- مرجع سبق ذكره- ص113-114.

الختامة :

بعد تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، تمكننا من اثبات صحة الفرضيتين اللتان قمنا بصياغتهما من اجل معالجة اشكالية هذا البحث، حيث توصلنا من خلال اختبار هاتين الفرضيتين الى:

الفرضية الأولى: تمكننا من اثبات صحة الفرضية الأولى والمتمثلة في: «للإبداع التكنولوجي دورا هاما في تحقيق التميز والريادة لشركة كوندور» وذلك من خلال توصلنا للنتائج التالية:

- تتمتع شركة كوندور بحصة سوقية معتبرة.
- تتميز شركة كوندور بحدائث الآلات والوحدات الانتاجية.
- تسعى شركة كوندور الى زيادة حصتها السوقية والمحافظة على عملائها.
- تعمل شركة كوندور على التطوير والتحسين المستمر لوظائفها التشغيلية.
- تسهر شركة كوندور على ضمان جودة عالية لمنتجاتها.

الفرضية الثانية: تمكننا اثبات صحة الفرضية الثانية والمتمثلة في: «تقوم القيادة الادارية لشركة كوندور على خصائص ومهام تمكنها من التأثير وتمية روح الابداع في نفوس العاملين».

- تقوم قيادة شركة كوندور على مبدأ تشجيع العمل الجماعي وتفويض السلطة، بالاضافة الى الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.

- تقوم قيادة شركة كوندور على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

- تسعى قيادة شركة كوندور الى توفير كافة المتطلبات الضرورية لتنمية المهارات والقدرات الابداعية لدى العاملين.

- تسعى قيادة شركة كوندور الى استقطاب أفضل المواهب في مجال عملها.

- تعتمد قيادة شركة كوندور على نظام التحفيز والتكوين في تنمية روح الابداع لدى العاملين.

وعليه يمكننا القول أن شركة كوندور شركة طموحة، والطموح من خصائص المبدعين، تمكنت في ظرف قصير جدا من توسيع تشكيلة منتجاتها وتحقيق التميز والريادة واكتساب عملاء جدد وأسواق جديدة، وسر نجاحها يعود الى وجود قيادة ادارية مبدعة تمتلك المهارات اللازمة والقادرة على احداث التغيير بالشركة.

قائمة المراجع:

1. نجم عبود نجم- القيادة وإدارة الابتكار دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان- ط: 2015.
2. محمد بن يوسف النمران العطيات- ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- دار حامد- عمان- ط1 2006.
3. معين أمين السيد- ادارة الموارد البشرية- الجزائر- ط1: 2010.
4. بوزناق عبد الغني- مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريبيج- رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة- 2012-2013.
5. رزيق حنان- القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة- مذكرة ماستر في ادارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة البويرة- 2014-2015.
6. عمر تيمجفدين- دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور- رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة- 2012-2013.
7. عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة- دور القيادة الادارية في ادارة التغيير- مؤتمر ادارة التغيير ومجتمع المعرفة- جامعة الزيتونة الأردن 21 و24 ابريل 2008-.
8. عبد الرزاق حميدي- الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية -مع الاشارة لحالة الجزائر- مجلة العلوم الإنسانية العدد 35/ -34 2014.
9. صبيحة سعود، زهور غربي، صالح عزوز- كوندور الجزائري الأصل يوفر أجهزة عالمية ببصمة جزائرية- الشروق العربي- 06-09-2015 - متاح على: <http://magazine.echorou-konline.com/articles/941.html> - تاريخ الاطلاع عليها: 05-02-2016 - على الساعة: 06: 06
10. Laurence Billard- une approche dynamique des strategies generiques de M.Porter- ESA C.E.R.A.G université Pierre Mendès France.Grenoble- disponible sur : « <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-viieme-conference-de-l-aims/communications/935-une-approche-dynamique-des-strategies-generiques-de-m-porter/download> » - téléchargé le : 09- 03- 2016- à 21 :25h.
11. Le management participatif- disponible sur: papidoc.chiccm.fr/36ManagtOutilTextPart.pdf - téléchargé le : 262016--01- à 20 :04.