

آليات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة (دراسة حالة منظمة سيم للصناعات الغذائية).

## Mechanisms To develop And Strengthen Organizational Entrepreneurship In The Organization (Case Study Of Sim For Food Industries).

صليحة شامي\*

أستاذة مساعدة قسم (أ)

جامعة الجزائر 3

تاريخ النشر: 2019/06/30

### الملخص:

تواجه المنظمات في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات الديناميكية التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، الأمر الذي نتج عنه إفراز العديد من المشاكل أُلقت بظلالها على هذه المنظمات، مما تحتم عليها ابتكار حلول لمواجهة تلك التحديات وذلك باستخدام أساليب إدارية تتصف بالتطور الدائم منها الريادة التنظيمية، فمن الأهمية تمكين الريادة التنظيمية في المنظمات وتعزيزها من خلال تعزيز السلوك الريادي للأفراد العاملين داخلها وما تتطلبه من توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج، فتهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحلول المشكلات وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، لذا أصبح الاهتمام بالريادة التنظيمية في المنظمات ضرورة لنجاح المنظمات وقدرتها على مواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة.

الكلمات المفتاحية: الريادة، الريادة التنظيمية، منظمة سيم، الصناعات الغذائية.

### abstract

In our present time, Organizations face many challenges as a result of the dynamic changes occurring in the surrounding environment work which has led to many problems for them, indeed these organizations have been pushed to find solutions to their challenges by applying new and developed administrative procedures including organizational entrepreneurship.

It is important to empower and strengthen organizational leadership in organizations by enhancing the entrepreneurial behavior of individuals within them by providing the right environment for making creations

[chamisaliba@yahoo.fr](mailto:chamisaliba@yahoo.fr)\*

تاريخ القبول: 2019/02/18

تاريخ الارسال: 2017/12/22

and opening the horizons of the productive imagination. this factor is The basic pillar for launching their talents and creativity in accomplishing business and solving problems and implementing strategies and plans.

For this reason, the commitment to organizational entrepreneurship has become a necessity for their success and their ability to cope with successive environmental variations.

**Keywords:** Entrepreneurship, Organizational Entrepreneurship, SIM Organization, Food industry.

#### مقدمة.

نظرا لتسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات، ازدادت أهمية الريادة التنظيمية بوصفها أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمات للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير، رافق ذلك ارتفاع الدعوات بضرورة قيام المنظمات عامة أو خاصة بتطوير هياكلها وأنظمتها وأساليب إدارتها وأنشطتها، وتحسينها.

كما تتعرض المنظمات الجزائرية الخاصة إلى ضغوط متنامية تحدث في البيئة المحيطة بعملها من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على تخفيض التكاليف من أجل المنافسة، وحتى تستطيع هذه المنظمات التأقلم والتحكم في هذه المتغيرات تحتم عليها الأمر استخدام أساليب إدارية تتصف بقدر كبير من الابتكارية والمؤسسية والتطور الدائم، منها أسلوب الريادة التنظيمية كونه يمثل منهجا فكريا يتسم بالحدثة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على تطوير أداء المنظمات. فالريادة التنظيمية تشكل تحديا لأي تنظيم نظرا لما لها من أثر كبير في استمرارية المنظمات وتقدمها، وتحقيقها أكبر قدر من الميزات التنافسية على صعيد أفرادها وتنظيمها.

ونظرا لأهمية ريادة الأعمال التنظيمية في تطوير المنظمات حاول هذا البحث التعرف على آليات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمات الاقتصادية وما يتوقع من تطبيقها من قيمة، ثم تقييم مدى توافر مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في منظمة سيم للصناعات الغذائية.

وتأسيسا على ما سبق ينطلق هذا البحث من السؤال الجوهرى التالي:

كيف تتم تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمات الاقتصادية؟ وما درجة توافر مقومات تنميتها في منظمة سيم للصناعات الغذائية؟

ويتفرع من هذا السؤال الجوهرى مجموعة من الأسئلة يمكن عرضها فيما يلي:

- ماهي مختلف مفاهيم الريادة التنظيمية وأبعادها النظرية؟
- ما هي أساليب تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة الاقتصادية؟
- ما درجة توافر مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في منظمة سيم للصناعات الغذائية؟  
وللإجابة عن إشكالية البحث سنقوم ببناء دراستنا حول الفرضية الآتية:  
تتوافر في منظمة سيم للصناعات الغذائية مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية بالصورة المثالية والكافية.

ولذا الغرض تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين، تناول المحور الأول مختلف مفاهيم الريادة التنظيمية وأبعادها النظرية، ثم أساليب تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة؛ أما المحور الثاني فخصص لتقييم مدى توافر مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في منظمة سيم للصناعات الغذائية، ليُختتم هذا البحث بملخص لبعض النتائج والمقترحات.

#### أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من النقاط التالية:

- أهمية الريادة التنظيمية لما لها من تأثير على كافة أنواع المنظمات المختلفة، مما يستدعي دراستها وتحليلها في المنظمات الجزائرية والخروج برؤية واضحة عنها.
- أهمية موضوع الريادة التنظيمية الذي يعد أحد أهم المواضيع الإدارية المعاصرة التي يجب أن تأخذها المنظمات الاقتصادية بشكل عام والمنظمات الخاصة الجزائرية بشكل خاص بعين الاعتبار، وتوظيفها، وتأسيسها، وتمكينها.

#### أولاً: مفهوم الريادة التنظيمية وأساليب تنميتها في المنظمة الاقتصادية

##### 1 . مختلف مفاهيم الريادة التنظيمية وأبعادها النظرية

تتطلب بلورة مفهوم واضح للريادة التنظيمية فهما عميقا لمضامينها، ولغرض بناء إطار مفاهيمي شامل للريادة التنظيمية سوف نتطرق إلى نشأة الريادة التنظيمية من وجهة نظر المدارس الإدارية، أسباب الاهتمام بها، تعريفها وأهميتها.

##### أ . نشأة الريادة التنظيمية:

تعود نشأة الريادة التنظيمية من وجهة نظر المدارس الإدارية إلى المدرسة التقليدية، حيث يمكن أن نعد الإشارة الضمنية لرائد المدرسة العلمية للإدارة ( Fredrick Taylor ) والتي مفادها أن البحث التجريبي يؤدي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجاز العمل هي بداية التفكير بجوانب الريادة التنظيمية

من خلال اكتشاف الفرص، فضلا عن إشارة ( Henry Fayol ) إلى الريادة بوصفها واحدة من القواعد الإدارية الأربع عشرة التي وضعها للإدارة الناجحة، أما المدرسة الإنسانية (السلوكية) فقد أشارت إلى أن الفرد ومن خلال علاقته بالجماعة يستطيع أن يكون خلاقا في عمله، وكذلك يرى ( Mc Gregor ) في إحدى افتراضات نظرية ( Y ) المستندة إلى العلوم السلوكية، والتي تنص على أن القدرة على الإبداع والتطوير موزعة بين عدد كبير من الأفراد ومن المفروض استغلال عدد كبير منها، أما في المدرسة الحديثة المعاصرة فيمكن الرجوع إلى بدايات ظهور الريادة في حقل الإدارة وفي الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص إلى مقالة ( Mintzberg ) في عام 1973 التي كشف فيها عن التقاطع بين حقول الإدارة الإستراتيجية والريادية وذلك بتقديمه فكرة (صنع الإستراتيجية الريادية)<sup>1</sup>.

ب. أسباب الاهتمام بالريادة التنظيمية:

يعود ظهور مفهوم الريادة التنظيمية نتيجة لتعرض المنظمات لموجة من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي دفعتها إلى ضرورة إيقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها، ويعود الاهتمام الكبير بالريادة التنظيمية في عالم الأعمال اليوم إلى المبررات التالية:<sup>2</sup>

- ظهور ثقافة اجتماعية تنادي بـ "اعمل لنفسك شيئا خاصا بك"؛
- اشتداد المنافسة واحتدامها بين منظمات الأعمال، والحاجة إلى توظيف تكنولوجيا داخلية جديدة، وتأمين منتجات جديدة وتطويرها؛
- العمل على الاحتفاظ بالعاملين الخلاقين والمبدعين خاصة في مجال التكنولوجيا والحاسب؛
- تأمين المرونة في العمل والأداء من خلال إتاحة الحرية في هياكل التنظيم (التنظيم المسطح)، وإلا أصبح الأفراد العاملون أقل إنتاجية؛
- تأمين مداخل أعمال جديدة بواسطة العاملين الموجودين داخل التنظيم من خلال إيجاد أنشطة مختلفة يُمكن أن تُؤمن قيمة مضافة للمنظمة.

### ت. تعريف الريادة التنظيمية

الريادة التنظيمية في أبسط تعريف لها هي ممارسة الريادة داخل منظمات قائمة بالأصل، عموما لا يوجد حتى اللحظة تعريف متفق عليه من طرف المهتمين والباحثين في مجال الريادة التنظيمية، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بها والتي جاءت على لسان الباحثين:

**التعريف الأول:** الريادة التنظيمية هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة للمنظمة، من خلال إتاحة الفرص للعاملين فيها للقيام بجهودهم الريادية، والكشف عن الفرص المستقبلية، بهدف رفع مستوى

القدرات الابتكارية والتنافسية للمنظمة وصولاً إلى تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للمنظمة في أسواق منتجاتها الحالية والمرتبقة.<sup>3</sup>

**التعريف الثاني:** الريادة التنظيمية تعني الكيفية التي يظهر بها الأفراد العاملون داخل منظمات قائمة الروح الريادية من ناحية، وممارستهم للجهود الريادية أثناء قيامهم بأعمالهم ومهامهم اليومية المتعلقة بالعمل الموكل وتطويره من ناحية أخرى، هذه الجهود التي تهدف أساساً إلى تعزيز عمليات اكتشاف ومن ثم استثمار فرص أعمال مجدية ومرغوبة، وجديدة، من قبلهم ولصالح المنظمات التي يعملون داخلها بشكل متواز مع التزام ممارسات إدارية فاعلة تعمل على تعزيز تلك الروح والجهود الريادية داخل المنظمة.<sup>4</sup>

فريادة الأعمال التنظيمية حسب هذا التعريف هي استعداد إدارة المنظمة القائمة لإتاحة الفرصة للأفراد العاملين فيها لإطلاق مبادراتهم الريادية في أثناء قيامهم بمهامهم اليومية المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل أو اكتشاف فرص أعمال جديدة والاستثمار فيها، أي العمل على تمكين ومساعدة العاملين في المنظمات لإطلاق حماسهم وجهودهم الريادية، فهي السبيل للاستفادة من الإمكانيات والطاقات الريادية الكامنة لدى العاملين، بهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

**التعريف الثالث:** الريادة التنظيمية هي العملية التي ينشأ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد الموجودين ضمن منظمة قائمة، منظمة أخرى جديدة أو إعادة تجديد أو ابتكار داخل المنظمة القائمة، وتصف الريادة التنظيمية السلوك الريادي داخل المنظمة القائمة.<sup>5</sup>

**التعريف الرابع:** تعرف الريادة التنظيمية بأنها الفعل الريادي داخل المنظمات، وأحد أهم الأساليب الهادفة إلى تحفيز ومن ثم الاستفادة من إمكانيات العاملين داخلها، والذين يؤمنون أنه من الممكن عمل الأشياء بطريقة مختلفة وبشكل أفضل.<sup>6</sup>

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الريادة التنظيمية بأنها استعداد إدارة المنظمة القائمة لإتاحة الفرصة للأفراد العاملين فيها لإطلاق مبادراتهم الريادية في أثناء قيامهم بمهامهم اليومية المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل أو اكتشاف فرص أعمال جديدة والاستثمار فيها، لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، لها ثلاثة مظاهر تعبيراً وتمثيلاً لها، تتمثل في:

- دخول منظمة قائمة في أعمال جديدة، والتي تعني عملية إنشاء المنظمة لمشروعات جديدة؛
- قيام الأفراد داخل المنظمة بالدفاع والمضي قدماً بحثاً عن المناصرة لأفكارهم الجديدة بخصوص منتجات أو خدمات خلقاً أو تطويراً؛

- سيادة الفلسفة الريادية داخل التنظيم، حيث ينظر لها من خلال أسلوب الإدارة الريادية، ووضع المنظمة الريادي، وتوجهها الريادي، ووضع الإستراتيجية الريادية، والإدارة الإبداعية الرائدة. وعلى الرغم من الاختلاف حول تعريف الريادة التنظيمية، فمن الممكن العثور على بعض الأبعاد المعروفة لها، عند تحليلها وتعزيزها والتقدم فيها ستمكن المديرين من القيام بتحسينات هامة في أداء المنظمات، وتمثل هذه الأبعاد في:

- قدرة العاملين على التعرف وتحديد الفرص وقبول المخاطرة؛
- قيام الرياديين التنظيميين بتعزيز الإبداع داخل المنظمة ولصالحها، مع توفير المناخ المناسب لذلك من قبل الإدارة؛
- تتم عملية التجديد الذاتي للرياديين التنظيميين من خلال قدرتهم على التعلم من خبراتهم السابقة وكذلك من خلال استخدام حدسهم وبديتهم.

### ث. أهمية الريادة التنظيمية في المنظمات

تتبع أهمية الريادة التنظيمية من الدور الكبير الذي تؤديه في تطوير موارد المؤسسة وقدراتها من جهة، ومهارات العاملين فيها وقدراتهم من جهة أخرى، فللريادة التنظيمية دور كبير في تطوير المعرفة وخلق العديد من السلع والخدمات التي تعود على المنظمة بإيرادات وأرباح جديدة، ويمكن إبراز أهمية الريادة التنظيمية في المنظمات بما يلي:<sup>7</sup>

- اكتشاف حاجات العملاء غير المشبعة والأسواق غير المخدومة، أو التي لا تتعامل معها المنظمة؛
- تحقيق عوائد استثمار عالية إذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة؛
- تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة، وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة؛
- تطوير الكفاءة والفعالية لإدارة سلاسل القيمة وعلى الأخص سلسلة الدعم وعلاقات العملاء؛
- تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع منظمات أعمال أخرى في البيئة التي تعمل بها المنظمة سواء أكانت محلية أم دولية من خلال إقامة التحالفات معها؛
- تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الإستراتيجية أو الاستحواذ؛
- تخفيض درجة المخاطر بفضل وجود التطويرات التكنولوجية الجديدة؛
- منع المنافسين من استحواذ أي تكنولوجيا متقدمة؛
- تحفيز المواهب الداخلية على البقاء في المنظمة والاستمرار في العمل فيها، وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة.

زيادة الاهتمام بالريادة التنظيمية في السنوات الأخيرة يعود إلى إدراك العديد من المنظمات كبيرة الحجم لمزايا الريادة التنظيمية المتعددة والمتمثلة في المرونة، والنمو والابتكار. ولقد زاد اهتمام المديرين والأكاديميين في الآونة الأخيرة بالريادة التنظيمية وأصبح لها أهمية كبيرة عندهم كأداة أساسية للإبداع والابتكار في ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال السريع التغير، وأصبح احتضان الريادة ورعايتها أحد الوسائل الهامة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليه، كما أصبح احتضانها أداة للمبادرة والتجديد المؤسسي. كما أصبحت العديد من منظمات الأعمال اليوم تولي أهمية لتوظيف الأفراد الذين عندهم قدرات ومهارات ريادية ودافعية قوية نحو العمل والإنجاز والمبادرة، حيث أصبحت العديد من منظمات الأعمال تشترط اليوم حتى توظف ذوي الكفاءات والمهارات فيها أن يثبت الفرد المرشح تميزه، وأن له إنجازات عديدة على مستوى وظيفته وخبراته السابقة، وأن تكون له خبرة في بيئة عمل ريادية ذات مستوى عال، أو في منظمات أعمال سريعة النمو.

## 2. أساليب تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة

حتى تنجح الريادة التنظيمية وتُحقق أهداف المنظمة يجب أن يكون هناك مستوى عالٍ من التفاعل بين الأفراد والمنظمة والبيئة الخارجية على جميع المستويات، وهناك العديد من العوامل التي تُسهم في ذلك، نذكر من بينها:<sup>8</sup>

أ. الاستخدام الأمثل للمكافآت والحوافز: فالحوافز لها تأثير إيجابي على معنويات العاملين، ومن ثمّ دفع جهود هؤلاء العاملين وخلق العمل لتحسين مستوى الإنتاجية والأداء في المنظمة، فالأداء الريادي يجب أن يرتبط بنظام التكريم، ويعمل هذا النظام على تحفيز الرياديين الإداريين بشكل مميز.

ب. توافر الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا: تعتبر الخاصية الأكثر أهمية، فيجب أن تحتضن الإدارة العليا النشاط الريادي وتدعمه وتعززه بصدق وإخلاص، فبدون دعم الإدارة العليا لا يمكن تأسيس البيئة الريادية الناجحة، علماً أن الريادة التنظيمية يُمكن أن تحدث على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى المشاريع التابعة لها أيضاً.

ت. الهيكل التنظيمي المرن أو المفتوح: يُتيح الهيكل التنظيمي المرن ممارسة السلوك الريادي من حيث الإبداع والتجديد والابتكار في أنشطة المنظمة وممارستها أكثر من الأنواع الأخرى للتنظيم، لأنه يُعزّز الاتصالات ويقلّل من معوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويُتيح للمنظمة الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعملاء والصناعة.

ث. توجه المخاطرة: إن المنظمات الريادية هي ذات توجه نحو المخاطرة، وتُكوّن لهذه الغاية فريق عمل مُحاطر أو فريق المخاطرة الجديدة الذي يقوم بابتكارات عديدة في المنتج والسوق والعمليات،

وتوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة مثل: الرقابة الذاتية للسلوك وتقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم برحابة صدر، ولديهم من الخبرة والمعرفة التي تُساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم، ويكون مستوى الأداء لديهم مرتفعاً، ولديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وحلّ المشاكل.

**ج. الرؤيا الريادية:** وهي تعني المكانة أو الصورة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل، وتشير الرؤيا الريادية إلى ما تتوقع أن تُحققه المنظمات من إنجازات، والتي تتأثر بالعديد من العوامل أهمها: الفرص البيئية المتاحة، أنماط المنافسة السائدة بين المنظمة والمنافسين الآخرين، مدى الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل بها المنظمة.

وتكون المسؤولية النهائية لتشكيل الرؤيا الريادية بيد المديرين التنفيذيين في المنظمة، والذين يقومون بصياغة هذه الرؤيا للتركيز على المهام الحرجة أثناء جهودهم لتحقيق أهدافهم التنظيمية والشخصية، رؤيا ذات مغزى معقولة ومفهومة لدى العاملين والمستخدمين، وتخلق صمغاً ثقافياً يربط أعضاء المنظمة معاً لِيُساعدهم على تقاسم المعرفة ومشاركتها، والتنافس فيما بينهم في الاقتصاد العالمي الجديد، إن الرؤيا الأكثر فعالية تُبرز مدى التزام المنظمة نحو إبداع المنتج والسوق والعملية، وهي رؤيا ذات محتوى ريادي من الطراز الأول. كما أن واضعي الرؤيا الريادية الموهوبة أو الإبداعية يُدركون تماماً أن من مسؤوليتهم تعريف وتدريب العاملين على هذه الرؤيا لمواجهة تحديات الحياة التنظيمية، وتنشيطهم، وتعزيز مسعايمهم المستمر نحو النجاح واقتناص الفرص، وتسهيل محاولات الإنجاز للشركة لتحقيق هذه الرؤيا.

إضافة لما سبق يرى R . D . Histrich أنه يجب توافر مجموعة من الشروط لتطوير وتنمية الريادة التنظيمية، نوجزها فيما يلي :<sup>9</sup>

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بالفشل والخطأ؛
- على المنظمة توفير الموارد اللازمة، وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- تشجيع العمل الجماعي المنظم؛
- مكافأة الريادي على جهده؛
- المساندة والدعم المادي والمعنوي من طرف الإدارة العليا من خلال توفير بيئة مناسبة للريادة التنظيمية.

كانت تلك العوامل التنظيمية الداخلية، والتي تؤثر على المديرين لدعم وتفعيل الأنشطة الريادية في بيئة المنظمة الداخلية. كما أن آليات تنمية الريادة التنظيمية وتدعيمها لا تعتمد بالضرورة على إعادة الهيكلة الشاملة على مستوى المنظمة، وبكل الأحوال لا بد من تصميم هياكل وآليات هامة لتحقيق



النجاح المستمر في الإبداع، ويمثل التكامل بين وظائف فرق العمل المختلفة واختصاصاتها، وكذلك عملية التفاعل والتكامل بين خبرات العاملين ومعارفهم، إضافة إلى التفاعل والتكامل بين الأقسام وبين المنظمة، وبينها وبين البيئة الخارجية، يمثل ذلك كله تربة خصبة لتقديم الإبداعات التي تجعل من المنظمة منظمة ريادية، وتمكنها من الحفاظ على هذه الميزة ويُسهم في استخدام نظام فرق العمل، واعتماد المدخل التزامني لهذه الفرق في توفير الوقت من خلال تقليص دورة حياة المنتج، إضافة إلى خفض التكلفة وتحقيق التميز للمنظمة، وهناك بعض العوامل التي قد تساعد على التوصل إلى تحقيق الإبداع والريادة في الأعمال من خلال استخدام فرق العمل، إشراك العاملين بجزء من أرباح المنظمة، الانتماء والارتباط بالمنظمة، الحس الاقتصادي والاجتماعي، اتباع الأسلوب العلمي في حل المشاكل ودعم الإدارة للمشاريع الريادية وتبنيها.

ثانيا: تقييم مدى توفر مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في منظمة سيم للصناعات الغذائية

يهدف هذا المحور إلى تقديم مراحل إجراء الدراسة الميدانية، والوسائل المستعملة للقيام بها وكيفية إعدادها وتحضيرها، ثم الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق العوامل الشخصية والوظيفية، وأخيرا التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة ومنه الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث.

### 1 . منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية:

بداية قدمنا بطاقة فنية للمنظمة محل الدراسة، والمتمثلة في منظمة سيم للصناعات الغذائية، ثم تحديد نموذج الدراسة، ثم قدمنا وصفا لمختلف الإجراءات التي تم اتباعها من منهج الدراسة وحدودها، مجتمع وعينة الدراسة، ثم اختبار مدى صدق أدوات الدراسة وتقديم برنامج SPSS المستعمل لمعالجة بيانات الاستبيان.

#### أ : تقديم منظمة سيم ( SIM ) للصناعات الغذائية

بدأت المؤسسة نشاطها في 4 نوفمبر 1990 كمطحنة عائلية صغيرة، يسيرها الأب عبد القادر الطيب الزغمي وثلاثة من أولاده، تنشط في مجال تحويل الحبوب، و اعتبرت كأول مؤسسة جزائرية في الميدان الخاص، ولكنها ونظرا لجودة منتجاتها استطاعت أن تفرض نفسها في هذا القطاع الإستراتيجي بدخولها عالم الاستثمار بقدرة إنتاجية تعادل 150 طن في اليوم وطاقة بشرية في حدود 40 عاملا، ورأس مال اجتماعي 9008000 أورو، لتصبح في سنة 2002 شركة ذات أسهم تجتاز أنشطتها حدود البلاد، من مطحنة بسيطة أصبحت حاليا من أكبر المجمعات الصناعية في

الجزائر، مجمع صناعي ومالي واسع ومتعدد النشاطات محتلا المرتبة الرائدة في مجال نشاطه والذي يغطي 15 % من متطلبات السوق الجزائرية، وبعد أن فرض وجوده كرائد في مجال التغذية الزراعية قرر أصحابه الاستثمار في مجالات أخرى، إذ أصبح للمجمع ستة فروع جديدة بفضل الاستثمارات التي حققها في قطاع الصحة والترقية العقارية، الطاقة، التغذية الزراعية، التعليم، والمنتجات المصبرة، بالإضافة إلى اقتناء مؤسستين عموميتين للمياه المعدنية، وهما بن هارون وموزاية.

حائزة على شهادة جودة المنتج ISO 2000/9001 وهي خاضعة لمقياس HACCP، كما أنها دخلت كتاب غينس للأرقام القياسية بإيجازها لأكبر طبق كسكسي في العالم سنة 2003، تصدر لأكثر من 23 دولة، بطاقة توظيف تفوق 3000 عامل.

و بما أن دراستنا اقتصرنا على المطحنة الصناعية للمتيحة (سيم)، قمنا بتعريفها كما يلي:

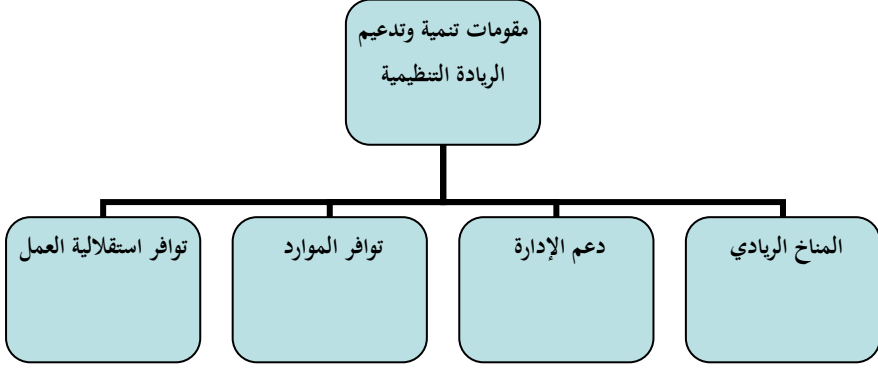
➤ **التعريف بالمطحنة الصناعية للمتيحة (سيم):** تقع المطحنة الصناعية للمتيحة في الأطلس البلدي، وبالضبط في دائرة موزاية بالمنطقة الصناعية لبلدية عين الرمانة، تمتد على مساحة 900000م<sup>2</sup>، يرمز للمؤسسة بالرمز SIM اختصارا LA SEMOULERIE INDUSTRIELLE DE LA MITIDJA، تشغل حاليا 1110 عاملا موزعين كالاتي: أعوان التحكم 182، أعوان التنفيذ 851، والإطارات 53، تنشط في مجال تحويل الحبوب وصناعة الأغذية الصناعية والعجائن، وفيما يلي عدد الوحدات والكمية القادرة على إنتاجها لكل منتج في اليوم:

- وحدتان لإنتاج العجائن القصيرة بطاقة إنتاج تبلغ 300 طن / اليوم؛
  - وحدتان لإنتاج العجائن الطويلة بطاقة إنتاج تبلغ 300 طن / اليوم؛
  - أربع وحدات لإنتاج الكسكسي بطاقة إنتاج تبلغ 300 طن / اليوم؛
  - ثلاث مطاحن بطاقة إنتاج تبلغ 200 طن / اليوم؛
  - خمس وحدات لإنتاج السميد بطاقة إنتاج تبلغ 2500 طن / اليوم.
  - وحدة واحدة لإنتاج أغذية الأنعام بطاقة إنتاج تبلغ 600 طن يوميا.
- طاقتها الإنتاجية مرتفعة، وهي تقوم بتغيير أغلفة منتجاتها الموجهة للتصدير حسب السوق المستهدف (الزبون).

ب. نموذج الدراسة: تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في منظمة (SIM) للصناعات الغذائية  
في ضوء مشكلة الدراسة ومراجعة الدراسات ذات الصلة بنيت فكرة نموذج الدراسة على متغيرة رئيسية هي مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية، والتي تنفرع بدورها إلى متغيرات فرعية تابعة، هي

المناخ الريادي، دعم الإدارة، توافر الموارد وتوافر استقلالية العمل، بافتراض ثبات العوامل الأخرى. والشكل رقم (1) الآتي يبين نموذج الدراسة.

### الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

### ت. منهج الدراسة وحدودها

بناءً على طبيعة الدراسة وأسئلتها التي تسعى إلى الإجابة عنها، وغرضها الرئيس والمعلومات اللازمة من آراء عينة الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض النتائج المتعلقة بجوانب تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية، تحليل نتائج الدراسة، والتحقق من ملاءمة نموذجها، حيث تم الحصول على المعلومات من واقع منظمة سيم للصناعات الغذائية، بهدف التحليل والتعرف على مستوى تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة، والقيام بالمقارنة والتقييم وتقديم تفسيرات قصد التوصل إلى النتائج تستفيد منها المنظمة محل الدراسة وإثراء الرصيد المعرفي للموضوع. أما حدود الدراسة فاقترنت على العاملين في منظمة سيم للصناعات الغذائية، من وجهة نظر العاملين في بالإدارتين العليا والوسطى، نظرا لطبيعة ودور هاتين الإدارتين المهم في تدعيم وتنمية الريادة التنظيمية.

### ث. مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كل العاملين الدائمين في منظمة سيم للصناعات الغذائية؛ بينما تكونت وحدة المعاينة في الدراسة من 235 موظفا من مستوى إداري رئيس قسم فأعلى، يشكلون الإدارتين العليا والوسطى لمجتمع الدراسة، تبعا لأهمية ودور الإدارتين الفاعل في عملية تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية، وقد قامت الباحثة بتوزيعها على الموظفين، والجدول الآتي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة وما صلح منها للتحليل:

جدول رقم (1): توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة

اسم المنظمة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
منظمة سيم	60	56	50

المصدر: من إعداد الباحثة

- ج. تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية: قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانة لقياس مدى توافر مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في مؤسسة سيم للصناعات الغذائية والإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، معتمدة على الأساليب الإحصائية الآتية للإجابة عن سؤال الدراسة، وهي:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير (الريادة التنظيمية)، وذلك من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، والأبعاد الرئيسة للمتغير؛
  - معامل الثبات كرونباخ ألفا: للوقوف على درجة ثبات أداة قياس هذه الدراسة؛
  - فيما يخص اختيار مقياس الاستجابة في الاستبانة، تم الاعتماد وفق ثلاثة مستويات، كما يلي:

موافق	محايد (لا أعلم)	غير موافق
(3) درجات	(2) درجات	(1) درجة

- الوزن النسبي والذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:
- طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) / عدد المستويات
- $$\text{طول الفئة} = (1 - 3) / 0.66$$
- وبذلك تكون درجات التوافق:
- درجة توافق ضعيفة من (1 - 1.66) تدل على درجة توافر/ امتلاك منخفض.
- درجة توافق متوسطة من (1.67 - 2.34) تدل على درجة توافر/ امتلاك معتدلة (متوسطة) أي غير كافية.
- درجة توافق قوية من (2.35 - 3) تدل على درجة توافر/ امتلاك قوية وكافية.

ح. صدق أداة الدراسة وثباتها: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تعتبر النسبة مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60 %) في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

الجدول رقم (2): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

رقم المجال	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	اسم المجال	قيمة كرونباخ ألفا
الأول	4 - 1	4	المناخ الريادي	0.773
الثاني	8 - 5	4	دعم الإدارة	0.886
الثالث	11 - 9	3	توفر الموارد	0.835
الرابع	14 - 12	3	توفر استقلالية العمل	0.76
كافة فقرات الريادة التنظيمية	14 - 1	14	الريادة التنظيمية	0.906

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

أشارت قيم معاملات الثبات في الجدول رقم (2) إلى درجة ثبات قوية، حيث بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي (الثبات) الكلي لأداة القياس (90.6 %)، وهذا يشير إلى معامل ثبات مرتفع، ويدل على إمكانية الاعتماد على الأداة لقياس متغيرات الدراسة المطلوبة من حيث تمتعها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاستقرار بين عبارات الاستبانة، كما كانت قيم معاملات الثبات أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً ألا وهي (60 %)، وتراوحت تلك القيم لكافة الأبعاد ما بين 76 % حققها بعد توفر استقلالية العمل وحصل على أقل معدل ثبات، و68.8 % حققها بعد دعم الإدارة الذي حصل بدوره على أعلى درجة ثبات.

## 2. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق العوامل الشخصية والوظيفية.

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في القطاع).

أ. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

يُظهر الجدول رقم (3) خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، من حيث الجنس:

**الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	56 %
	أنثى	22	44 %
المجموع		50	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (3) أن نسبة الرجال في العينة المختارة بطريقة عشوائية هي 56 % أما النساء فتقدر بـ 44% تدل على هيمنة الذكور في مجال العمل في منظمة سيم للصناعات الغذائية، وذلك عائد بالدرجة الأولى إلى أن المواقع التي تختارها هذه المنظمات فهي تكون بعيدة نسبياً عن المناطق العمرانية ما أعطى الأولوية للرجال في العمل نظراً لصعوبة التنقل كما أن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى كالصحة والتعليم.

**ب. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**

يُظهر الجدول رقم (3) خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث السن:

**الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن .**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 29 سنة	19	38 %
	30 - 39 سنة	25	50 %
	40 - 49 سنة	5	5 %
	50 سنة فأكثر	1	1 %
المجموع		50	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (4) أن أكبر نسبة من العمال في العينة المدروسة والمختارة من المؤسسة هي الفئة التي تتراوح من (30 - 39) سنة تشكل ما نسبته 50% من أفراد العينة المدروسة، تليها الفئة الأقل من 29 سنة بنسبة 38%، تليها الفئة التي تتراوح من (40 - 49) سنة بنسبة 5% وأخيرا الفئة التي تتراوح من 50 سنة فأكثر بنسبة 1% من خلال ملاحظة النسب السابقة يمكن القول إنّ العينة معظمها شباب تقل أعمارهم عن 39 سنة، باعتبار أن المنظمة تسعى إلى استغلال طاقات الشباب المفعمة بالحياة والنشاط والتي بإمكانها تقديم الكثير لهذه المنظمات.

#### ت. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يُظهر الجدول (5) خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي.

#### الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دكتوراه	00	00%
	ماجستير	3	6%
	مهندس	11	22%
	ليسانس	36	72%
	تقني سامي	00	00%
المجموع		50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (5) أن أكبر نسبة من العمال في العينة المدروسة والمختارة من المؤسسة هي ليسانس تشكل ما نسبته 72% ثم تليها مهندس بنسبة 22%، ثم ماجستير بنسبة 6% أما رتبتي دكتوراه وتقني سامي فكانت بنسبة 00%.

#### ث. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في القطاع

يُظهر الجدول رقم (6) خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة في القطاع.

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في القطاع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة في القطاع	أقل من 5 سنوات	27	54 %
	5-10 سنوات	15	30 %
	10-20 سنة	7	14 %
	أكثر من 20 سنة	1	2 %
المجموع		50	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (6) أن أكبر نسبة من العمال في العينة المدروسة والمختارة من المؤسسة هي الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 54 % تليها الفئة التي تتراوح من (5-10) سنوات تشكل ما نسبته 30 % من أفراد العينة المدروسة ثم تليها الفئة التي تتراوح من (10-20) سنة وتشكل ما نسبته 14 % وأخيرا الفئة الأكثر من 20 سنة 2 % . إن الفئة العمرية التي تعمل معظمها فئة شباب، وهذا يعطي انطبعا أن هذه الفئة تحتاج إلى التدريب بشكل مكثف كي تستطيع اكتساب الخبرة في العمل.

3 . التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

يستعرض هذا الجزء من التحليل الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، ثم تقدم ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي على سؤال الدراسة الثالث، وأخيرا مناقشة وتحليل نتائج مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

أ. الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والمتمثل في: ما درجة توافر مقومات تنمية وتدعيم

الريادة التنظيمية في منظمة سيم (SIM) للصناعات الغذائية؟

للتعرف على درجة توفر مقومات تدعيم وتنمية الريادة التنظيمية في منظمة سيم للصناعات الغذائية، من خلال عرض التحليل الإحصائي الوصفي للجوانب الرئيسة له، المحددة في نموذج الدراسة، والتي تضمنت مقوماتها كلا من المناخ الريادي، دعم الإدارة، توافر الموارد، توافر استقلالية العمل حيث جاءت نتائج التحليل الخاصة بكل جانب كما يلي:



➤ **المناخ الريادي:** تم قياس هذا الجانب من خلال 4 فقرات، ويتضمن الجدول رقم (7) الآتي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، المرتبة ودرجة التوافق لفقرات جانب المناخ الريادي.

**جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لجانب المناخ الريادي.**

الدرجة التوافق	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسطات	الفقرات الخاصة بجانب المناخ الريادي
متوسطة	2	0.8992	2.2600	تشجع إدارة المنظمة الموظفين على تجربة أساليب جديدة في العمل
متوسطة	2	0.8992	2.2600	تقدر إدارة المنظمة الموظفين الذين يقدمون أفكارا إبداعية
متوسطة	4	0.7384	2.1600	تتساهل إدارة المنظمة مع الموظفين إذا فشلت مقترحاتهم الجديدة بعد تنفيذها
متوسطة	1	0.8630	2.3000	تشجع الإدارة موظفي المنظمة على حل مشكلات العمل بشكل جماعي (فريق)
متوسطة		0.8499	2.2450	القيم الإحصائية الإجمالية لبعدها المناخ الريادي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (7) لفقرات جانب المناخ الريادي أنها تراوحت ما بين (2.1600-2.3000)، بدرجة توافق متوسطة، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها المناخ الريادي (2.2450) بدرجة توافق متوسطة. جاءت الفقرة رقم (4) والتي مفادها "تشجع الإدارة موظفي المنظمة على حل مشكلات العمل بشكل جماعي (فريق)"، في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.3000) وانحراف معياري بلغ (0.8630)، فيما احتلت الفقرة رقم (3) والتي مفادها "تتساهل إدارة المنظمة مع الموظفين إذا

فشلت مقترحاتهم الجديدة بعد تنفيذها" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.1600) وانحراف معياري (0.7384).

➤ **دعم الإدارة:** تم قياس هذا الجانب من خلال 4 فقرات، ويتضمن الجدول رقم (8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، المرتبة ودرجة التوافق لفقرات جانب دعم الإدارة في المنظمة محل الدراسة.

**الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لجانب**

**دعم الإدارة.**

الدرجة التوافق	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسطات	الفقرات الخاصة ببعدهم دعم الإدارة
قوية	1	0.83690	2.4400	يتم إشراك الموظفين في تحسين إجراءات العمل لتحقيق أهداف المنظمة.
متوسطة	3	0.84007	2.2200	يتم ترقية الموظفين الذين يبتكرون مشروعات ناجحة
قوية	1	0.81215	2.4400	يفوض الموظفون مسؤوليات أعمال جديدة إذا كانت مستويات أدائهم متميزة
متوسطة	4	0.89534	2.1200	تقدر إدارة المنظمة جهود الموظفين الإبداعية وتكافئها باستمرار
متوسطة		0.846115	2.3050	القيم الإحصائية الإجمالية لبعدهم دعم الإدارة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (8) لفقرات جانب دعم الإدارة أنها تراوحت ما بين (2.1200-2.4400)، بدرجة توافق تراوحت ما بين المتوسطة والقوية، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدهم دعم الإدارة (2.3050) بانحراف معياري (0.846115)، بدرجة توافق متوسطة.

كما جاءت كل من الفقرتين رقم (5) و(7) واللتان مفادهما "يتم إشراك الموظفين في تحسين إجراءات العمل لتحقيق أهداف المنظمة" و"يفوض الموظفون مسؤوليات أعمال جديدة إذا كانت مستويات أدائهم متميزة" في المرتبة الأولى بين الفقرات بدرجة توافق قوية بمتوسط حسابي (2.4400) وانحراف معياري بلغ (0.83690) و (0.81215)، فيما احتلت الفقرة رقم (8)، والتي مفادها "تقدر إدارة المنظمة جهود الموظفين الإبداعية وتكافئها باستمرار"، المرتبة الأخيرة بين الفقرات بدرجة توافق متوسطة بمتوسط حسابي (2.1200) وانحراف معياري (0.89534).

➤ **توفر الموارد:** تم قياس هذا الجانب من خلال (3) فقرات، ويتضمن الجدول رقم (9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، المرتبة ودرجة التوافق لفقرات جانب توافر الموارد في المنظمة محل الدراسة.

**جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لجانب**

**توافر الموارد.**

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسطات	الفقرات الخاصة ببعد توافر الموارد	درجة التوافق
3	0.76372	1.7800	يتوفر للموظفين دعم مالي كاف لتنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين	متوسطة
1	0.86685	1.9400	تخصص الإدارة التجهيزات المادية الكافية لبدء تنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين	متوسطة
1	0.89008	1.9400	يُمنح الموظفون وقتاً كافياً لتطوير أفكار جديدة.	متوسطة
	0.84021	1.8866	القيم الإحصائية الإجمالية لبعد توفر الموارد	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

لقد أشارت قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (9) لفقرات جانب توافر الموارد أنها تراوحت ما بين (1.7800-1.9400)، بدرجة توافق متوسطة، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد توفر الموارد (1.8866) بانحراف معياري (0.84021)، بدرجة توافق متوسطة. جاءت الفقرتان رقم (10) و(11) اللتان مفادهما "تخصص الإدارة التجهيزات المادية الكافية لبدء تنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين" و"يُمنح الموظفون وقتاً كافياً لتطوير أفكار جديدة" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (1.9400) وانحراف معياري بلغ (0.86685) و(0.89008) على الترتيب، فيما احتلت الفقرة رقم (9)، التي مفادها "يتوافر للموظفين دعم مالي كافٍ لتنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين"، المرتبة الثالثة والأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (1.7800) وانحراف معياري (0.76372).

➤ **توافر استقلالية العمل:** تم قياس هذا الجانب من خلال 3 فقرات، ويتضمن الجدول (10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق لجانب توافر استقلالية العمل في المنظمة محل الدراسة.

#### جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق

##### لجانب توافر استقلالية العمل.

الفقرات الخاصة ببعد استقلالية العمل	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
تتيح المنظمة حرية كبيرة للموظفين لصنع قرارات تتعلق بإنجاز الأعمال المنوطة بهم.	2.1800	0.87342	1	متوسطة
يُمنح الموظفون صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها دون أخذ موافقة إدارية مسبقة.	1.5600	0.83690	3	ضعيفة
تقوم المنظمة بإعادة تصميم العمل بشكل يوفر استقلالية كافية للموظف في عمله.	1.9000	0.88641	2	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد استقلالية العمل	1.8800	0.8655		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (10) لفقرات جانب استقلالية العمل أنها تراوحت ما بين (1.5600-2.1800)، بدرجة توافق تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد استقلالية العمل (1.8800) بانحراف معياري (0.8655) بدرجة توافق متوسطة.

جاءت الفقرة رقم (12) التي مفادها "تتيح المنظمة حرية كبيرة للموظفين لصنع قرارات تتعلق بإنجاز الأعمال المنوطة بهم" في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.1800) وانحراف معياري بلغ (0.87342) بدرجة توافق متوسطة، أما الفقرة رقم (14) والتي مفادها "تقوم المنظمة بإعادة تصميم العمل بشكل يوفر استقلالية كافية للموظف في عمله"، احتلت المرتبة الثانية بين الفقرات بمتوسط حسابي (1.9000) وانحراف معياري (0.88641)، أما الفقرة رقم (13) والتي مفادها "يُمنح الموظفون صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها دون أخذ موافقة إدارية مسبقة" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (1.5600) وانحراف معياري (0.83690).

#### ب. ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي عن سؤال الدراسة الثالث

يظهر الجدول رقم (11) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة بالجوانب الرئيسة لمتغير (الريادة التنظيمية) كما يلي:

#### جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة التوافق

##### لمقومات الريادة التنظيمية

جوانب الريادة التنظيمية	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	درجة التوافق	المرتبة بين الجوانب
المناخ الريادي	2.2450	0.8499	متوسطة	2
دعم الإدارة	2.3050	0.846115	متوسطة	1
توفر الموارد	1.8866	0.84021	متوسطة	3
استقلالية العمل	1.8800	0.8655	متوسطة	4
القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير الريادة التنظيمية	2.07915	0.85043	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (11) لكافة فقرات جوانب الريادة التنظيمية أنها تراوحت ما بين (1.8800 - 2.3050) بدرجة توافق كلها متوسطة، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجوانب الريادة التنظيمية (2.07915) وانحراف معياري

(0.85043)، بدرجة توافق متوسطة، وفيما احتل جانب دعم الإدارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.3050) وانحراف معياري (0.846115)، جاء جانب توافر استقلالية العمل بمتوسط حسابي (1.8800) وانحراف معياري (0.8655) في المرتبة الأخيرة بين كافة جوانب الريادة التنظيمية، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير (الريادة التنظيمية) بدلالة جوانبها (2.07915) بانحراف معياري (0.85043) بدرجة توافق متوسطة.

### ت. مناقشة نتائج مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية:

بداية ناقشت الباحثة النتائج المتعلقة بمقومات الريادة التنظيمية، للتعرف على درجة توافرها أو توظيفها، داخل منظمة سيم للصناعات الغذائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى درجة توافق متوسطة لمقومات الريادة التنظيمية إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمقومات الريادة التنظيمية (2.07915)، بانحراف معياري (0.85043)، كما تراوحت نتائج قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات مقومات الريادة التنظيمية ما بين (1.8800- 2.3050) بدرجة توافق متوسطة، مما يدل على توافر هذه المقومات في منظمة سيم للصناعات الغذائية بصورة معتدلة، أي ليست بالصورة المثالية أو الكافية، حيث جاءت النتائج الخاصة بكل جانب كما يلي:

#### ➤ المناخ الريادي:

أظهرت نتائج الإجابة عن الفقرات الخاصة بجانب المناخ الريادي بشكل عام، على درجة توافق متوسطة، تدل على توافر خصائص المناخ الريادي داخل منظمة سيم بصورة معتدلة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام بجانب المناخ الريادي (2.2450)، بانحراف معياري (0.8499)، حيث جاء هذا الجانب في المرتبة الثانية بين كافة جوانب الريادة التنظيمية، مما يدل على عدم إدراك المديرين في منظمة سيم للصناعات الغذائية محل الدراسة وبالشكل المطلوب أهمية تنمية وتدعيم خصائص المناخ الريادي، كميزة لبيئة المنظمات الداخلية مثل تشجيع العاملين على العمل الجماعي، تجربة أساليب جديدة في العمل، مع عدم توافر خاصية تقدير العاملين ممن يقدمون أفكارا إبداعية داخل المؤسسة بالمستوى المطلوب، في حين جاءت خاصية التسامح عند الفشل بعد تنفيذ المقترحات الجديدة في أدنى سلم خصائص المناخ الريادي (لا يعني ذلك عدم توافرها مطلقا) داخل المنظمات، حيث يعزى ذلك إلى درجة المخاطرة المرتفعة، والنتائج المرتبطة بتنفيذها، ومع أن سياسة المسامحة عند الفشل من أفضل أساليب تدعيم الريادة التنظيمية وتنميتها، حيث حصلت على درجة توافق

متوسطة، الأمر الذي يتوجب على إدارة المنظمة اتباع سياسات تسمح بالتحريب، وتوفير حرية كاملة لتنفيذ أفكار الموظفين الإبداعية، حتى وإن فشلت سابقاتها، فالخوف يثبط السلوك الريادي للعاملين.

### ➤ دعم الإدارة:

أشارت نتائج الإجابة عن الفقرات الخاصة بجانب دعم الإدارة بشكل عام على درجة توافق متوسطة، تدل على درجة استعداد معتدلة (ليست ضمن المستوى المطلوب) من قبل المديرين داخل منظمة سيم للصناعات الغذائية، لتسهيل تعزيز السلوك الريادي داخلها، لكن يبقى هذا الدعم موجودا إلى حد ما. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد دعم الإدارة (0.3050. 2)، بانحراف معياري (0.846115)، حيث جاء هذا الجانب في المرتبة الأولى بين كافة جوانب الريادة التنظيمية، ومن الواضح أن إدارة المنظمة تعمل على إشراك الموظفين في تحسين إجراءات العمل لتحقيق أهداف المنظمة فقد جاء هذا البعد بدرجة توافق قوية، وتحفيز العاملين من خلال تفويضهم بمسؤوليات أعمال جديدة حال كانت مستويات أدائهم متميزة وترقية الموظفين الذين يبتكرون مشروعات ناجحة، لكن لا تنظر الإدارة إلى ضرورة تقدير جهود الموظفين الإبداعية ومكافأتها كأولويات تحفيزية بالمستوى المطلوب، حيث جاء هذا البعد في آخر سلم دعم الإدارة، وفي ذلك يتضح عدم إدراك المديرين الكافي أهمية مكافأة الجهود الريادية، أو توفير الموارد البشرية، والدعم اللازمين للفعل الريادي، وبالنظر لنتائج البعد السابق (المناخ الريادي)، حيث يمكن الربط هنا، "يقدر المديرون الموظفين الذين يقدمون الأفكار الإبداعية"، ولكن بشكل غير كاف، فلا يُدرك المديرون أهمية تنفيذها أو تبنيها، فلا يكفي التقدير والاهتمام بتلك الأفكار فقط، بل يجب توفير ما يلزم لتعزيز الجهود، والأفعال الريادية، الأمر الذي يتطلب قيام إدارات منظمة سيم بالاهتمام بشكل أكبر بأساليب الدعم الإداري، وتنوعها، والمتعلقة بتسهيل وتدعيم عمليات السلوك الريادي داخل المنظمات، مثل تأييد الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة للفعل الريادي الداخلي.

### ➤ توافر الموارد:

أشارت نتائج الإجابة عن الفقرات الخاصة بجانب توفر الموارد بشكل عام إلى درجة توافق متوسطة، تدل على درجة استعداد معتدلة (ليست ضمن المستوى المطلوب) من قبل المديرين داخل منظمة سيم محل الدراسة، لتوفير موارد الوقت، والمواد المادية، والمالية اللازمة لتنفيذ الأفكار الريادية وتطويرها، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجانب توافر الموارد (1.8866. 1)، بانحراف معياري (0.84021)، حيث جاء هذا الجانب في المرتبة الثالثة بين جوانب الريادة التنظيمية، وترتبط النتائج الخاصة ببعد توافر الموارد، بالنتائج السابقة والمتعلقة ببعد المناخ الريادي ودعم الإدارة، والتي أشارت

إلى إدراك المديرين أهمية الأفكار الإبداعية للعاملين، التي لم ترق إلى المستوى المطلوب، أي التبني والتطبيق، وهذا ما يتضح من خلال النتائج الخاصة ببعث توافر الموارد، حيث جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على كافة الفقرات، بدرجة توافق متوسطة، مما يدل على أن إدارات منظمة سيم لا تعمل على توفير ما يلزم من موارد الوقت، أو الموارد المالية، والتجهيزات المادية اللازمة لتنفيذ الأفكار الريادية وتطويرها، بدرجة كافية أو ضمن المستوى المطلوب؛ الأمر الذي يدعو إلى ضرورة قيام إدارة المنظمة بتوفير ما يلزم من موارد، وبدرجة كافية ومعقولة، تسمح بتبني وتطبيق الأفكار الريادية وتطويرها، وقد يمكن ذلك من خلال توفير نسبة مالية معينة من الأرباح السنوية، تُعنى بتطوير الأفكار الريادية، وتنفيذها أو تحويلها إلى مشاريع واقعية.

### ➤ توافر استقلالية العمل:

أشارت نتائج الإجابة عن الفقرات الخاصة بجانب استقلالية العمل بشكل عام، على درجة توافق متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجانب توافر استقلالية العمل (1.8800)، بانحراف معياري (0.8655)، حيث جاء هذا الجانب في المرتبة الرابعة والأخيرة بين جوانب الريادة التنظيمية كافة، تدل على انخفاض قدرة العاملين في منظمة سيم للصناعات الغذائية على تحديد الأعمال الموكلة إليهم و إنجازها، وأداء المهام بشكل مستقل وذاتي، يعزى ذلك إلى انضباط العمل داخل المنظمة والتزامه بالقوانين والتعليمات الملزمة بقواعد وإجراءات عمل مهنية ومحددة، حيث لا يمتلك الموظفون الحرية الكافية لأداء الأعمال بشكل مستقل وذاتي، دون الرجوع والالتزام بتلك التعليمات المنظمة للعمل.

### الخاتمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بمجال الريادة التنظيمية كأسلوب تطويري للمنظمات، بسبب النتائج التي تساعد في تحقيقها، والأدوار التي تمارسها، فأصبح أمر إدراكها وتوظيفها والتأسيس لها ضرورة لا اختيارا أمام مختلف المنظمات، بغض النظر عن طبيعتها أو حجمها، أو حتى مكان عملها، فما توصلت إليه المنظمات الغربية من تقدم ليس وليد الصدفة، بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للمبدعين والموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها بشكل أمثل، فحاضرات الأمم تنهض على اكتشاف الرياديين من أبنائها. واعتمادا على ما ورد من عرض وتحليل ومناقشات سابقة توصلنا إلى نفي الفرضية التي بني عليها هذا البحث والمتمثلة في:

تتوافر في منظمة سيم للصناعات الغذائية مقومات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية بالصورة

المثالية والكافية



ويمكننا استثمار النتائج المتوصل إليها في صياغة مقترحات يمكن الاستفادة منها انطلاقاً من الاستنتاجات التي تمخض عنها هذا البحث، وهي كالآتي:

- بناء الثقافة الريادية داخل المنظمات ببناء ثقافة الريادة لدى الأفراد، وبث القيم الإيجابية فيهم، إضافة إلى التزام الإدارة بها؛

- توافر الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، فيجب أن تحتضن الإدارة العليا النشاط الريادي وتدعمه وتعززه بصدق وإخلاص، فبدون دعم الإدارة العليا لا يمكن تأسيس البيئة الريادية الناجحة؛

- ضرورة قيام المنظمات بالاستمرار في توظيف التطورات التكنولوجية داخلها والاستثمار فيها، مع تشجيع ودعم الأفكار الريادية، وعليها متابعة آخر التطورات التكنولوجية والعمل بالقرب منها خاصة التطورات التكنولوجية المرتبطة بالصناعة التي تنتمي إليها، وأن تشجع وتدعم الأفكار الجديدة بدلا من رفضها؛

- على المنظمة توفير الموارد اللازمة لتوليد ودعم الأفكار الجديدة، وتسهيل عملية الحصول عليها؛

- تشجيع العمل الجماعي المنظم، وتطوير عمليات التعاون التنظيمي وفرق العمل؛

- تطوير طرق تكون فيها قريبة من المستهلكين ويساعد في حدوث ذلك توافر قاعدة بيانات في المنظمة؛

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بالفشل والخطأ؛

- التأكد من عدم وجود ما يثبط عزيمة رائد الأعمال التنظيمي في استخدام أسلوب حل المشكلات بطريقة ابتكارية؛

- تشجيع منهج فريق العمل متعدد الجوانب لضمان نجاح النشاطات الريادية داخل المنظمات؛

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، حيث يُنصح الهيكल التنظيمي المرن ممارسة السلوك الريادي من حيث الإبداع والتحديد والابتكار في أنشطة المنظمة وممارستها أكثر من الأنواع الأخرى للتنظيم، لأنه يُعزز الاتصالات ويقلل من معوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويُتيح للمنظمة الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، العملاء والصناعة؛

- تطبيق نظم الحوافز المناسبة، فرائد الأعمال التنظيمي يحتاج إلى نظام مناسب لتحفيزه ومكافأته

على مجهوداته والمخاطر التي يتحملها في سبيل ابتكار أو تقديم مشروع جديد، ويجب أن تبني هذه المكافآت على تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا شك أن موقع رائد الأعمال في المشروع الجديد يعتبر

أحد الحوافز الجيدة والملائمة لتحفيزه وإثارة حماسه ومجهوداته اللازمة لنجاح المشروع؛

- توافر رعاية المشروعات الريادية، حيث يجب أن تضم البيئة التنظيمية الملائمة لممارسة المجهودات الريادية الرعاية والمناصرين في جميع أنحاء المنظمة، والذين لا يعملون على توفير الدعم اللازم للأنشطة الابتكارية فحسب، ولكن يتمتعون أيضا بالمرونة التخطيطية اللازمة لصياغة الأهداف والتوجهات الجديدة طبقا لمتطلبات الموقف؛  
أخيرا تجب الإشارة أن الروح الريادية لا يمكن فرضها على العاملين في المنظمة، بل تبني على أساس تطوعي، فتأسيس وتأسيس روح الريادة داخل المنظمات يتم دون إجبار الأفراد عليها.

#### قائمة الهوامش و المراجع:

- <sup>1</sup> حسين ميسون علي، *ريادة الأعمال*، مجلة جامعة بابل، المجلد 21 ، العدد 21 ، 3013 ، ص: 386.
- <sup>2</sup> النجار فايز جمعة صالح، العلي عبد الستار محمد، *الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص: 29 - 30.
- جلاب إحسان دهش وآخرون، *قراءات في الفكر الريادي*، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 32.
- <sup>4</sup> القبيج إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس، *ريادة الأعمال الداخلية، منظور القدرات الإستراتيجية*، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 52.
- <sup>5</sup> رشدي عثمان ، *الريادة والعمل التطوعي*، الرابة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2013 ، ص: 24 .
- <sup>6</sup> القبيج إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس، مرجع سبق ذكره ، ص: 38 .
- <sup>7</sup> مبارك مجدي عوض، ص ص : 234 - 236 .
- <sup>8</sup> المرجع السابق ، ص ص: 237 . 238 .
- <sup>9</sup> RD . Hisrich et M.P. Peters , *entrepreneurship , economica , paris* , 1991 , p :698 .