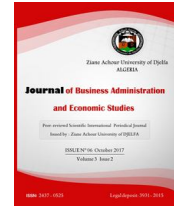




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

ثنائية القيادة الابتكارية والريادة وعلاقتها بتطوير المنظمات: الدور الوسيط للإستعداد للإبتكار

The duality of innovative leadership and entrepreneurship and their relationship to the development of organizations: The mediating role of readiness for innovation

قرايري نور الدين، Guerrairi Noureddine^{1*}، noureddine.guerrairi@univ-mascara.dz

¹ دكتور، مخبر تحليل واستشراق وتطوير الوظائف والكفاءات LAPDEC، جامعة معسكر (الجزائر)

تاريخ النشر: 2023/06/05

تاريخ القبول: 2023/05/17

تاريخ الإرسال: 2023/04/04

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثنائية القيادة الابتكارية وريادة الأعمال على تطوير المنظمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذلك فحص الدور الوسيط للإستعداد للإبتكار في هاته العلاقة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية قدر حجمها بـ 99 موظف من شركات (نפטال، سونلغاز، إتصالات الجزائر). وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) وتحليل المسار (Path analysis) بالإستعانة ببرنامج Smart PLS3. أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الابتكارية وريادة الأعمال أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تطوير المنظمات. كما أشارت النتائج إلى أن الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين القيادة الابتكارية وتطوير المنظمات وهي وساطة جزئية، في حين أن الإستعداد للإبتكار لا يتوسط العلاقة بين ريادة الأعمال وتطوير المنظمات. وفي ضوء هذه النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات.

القيادة ؛
ريادة الأعمال؛
الإستعداد للإبتكار؛
تطوير المنظمات.

تصنيف JEL: M12 ؛ L26 ؛ O32 ؛ O43

Abstract

The This study aims to investigate the impact of the duality of innovative leadership and entrepreneurship fit on the development of organizations in Algerian economic organizations, the study also examines the mediating role of readiness for innovation in the relationship. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of 99 employees from companies (Naftal, Sonelgaz, Algeria Telecom). And after statistical processing of the data using structural equations modeling (SEM) and path analysis with the help of Smart PLS3 software. The study results indicated that innovative leadership and entrepreneurship fit has positive effect on OD. Moreover, the results that readiness for innovation mediates the relationship between innovative leadership and OD, which is a partial mediation, While the readiness for innovation does not mediate the relationship between entrepreneurship and OD. Based on these results, a set of recommendations and suggestions were developed.

Keywords

Leadership ;
Entrepreneurship;
Readiness to
innovation ;
OD;

JEL Classification Codes : M12 ; L26 ; O32 ; O43

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: noureddine.guerrairi@univ-mascara.dz

1. مقدمة:

لقد فرضت سمات العالم المعاصر ضغوطا على المنظمات وإدارتها لكي تأخذ شكلا تنظيميا جديدا، هذه السمات جعلت المبادئ التقليدية للإدارة تفقد مكانتها لأنها لا تتماشى مع الوقت الراهن، ومع سقوط الإمبراطورية التقليدية للإدارة (البيروقراطية) التي كانت تهيمن على المجتمعات المتقدمة في الفترة التي شهدت الثورة الصناعية والتي ورثتها كثير من الدول في وقت لاحق لم تعد تتناسب مع حقيقة الأوضاع الجديدة، فعلى الرغم مما حققته هذه الأخيرة من تطور في الماضي إلا أنه لا يمكن الإفتراض أنها سوف تؤدي نفس الدور في ظل ظهور مداخل جديدة للتنظيم الإداري، إذا فإن التوجه نحو تبني مبادئ الإدارة الحديثة يعني أن المنظمات تسعى لغرز قيم جديدة للإدارة مواكبة للتغيرات والتطورات ضمن نظم مفتوحة أكثر مرونة وقادرة على الإستجابة بشكل أسرع لمختلف التغيرات، ومن مبدأ أن المنظمات التي تتكيف بشكل أسرع مع المتغيرات المرتبطة ببيئتها ولا تتجاهلها إستأثرت الكثير من الدراسات المتعلقة بنمو وتطور المنظمات بأهمية إستثنائية من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين، وتضافرت الجهود العلمية لغرض بلورة وصياغة مداخل إدارية وتنظيمية حديثة تحقق لها ميزة تنافسية. (الشماع وحمود، 2007)، هذه الأخيرة حتمت على كل منظمة أن تتشأ لنفسها ثقافة وفسلفة إدارية تهدف إلى خلق هذه الميزة وبالتالي التطور والإستمرارية.

في الأخير يمكن إعتبار أن غالبية منظمات الأعمال تواجه تحديات عديدة وسريعة في التحول فهي تعيش في بيئة تتصف بالحركة والتطور والتجديد المستمر، كما أن علم الإدارة يمتاز عن الكثير من العلوم الأخرى بحيويته ولفتحه، لذا جاءت أسباب إختيار هذا البحث لتمزج بين مفاهيم السلوك التنظيمي المتمثلة في (المهارات الذاتية للأفراد، أساليب القيادة الإدارية، المنهج العلمي)، ومدى مساهمتها في إرساء مبادئ التجديد الإداري كفكر إداري حديث يساعد في بناء منظمات أكثر تنافسية وتطور.

1. إشكالية الدراسة:

تؤكد جل الدراسات الحديثة أن طرق معالجة المشاكل الحالية لدى أغلب المنظمات بات بدون جدوى، فمعظم هذه المنظمات أصبحت تدور في حلقات مفرغة من برامج التغيير والتجديد بشتى أنواعه وما صاحبها من مقاومة له، مما جعل الإدارة التقليدية في العصر الحالي في مأزق يحد من فعاليتها وقدرتها على التنظيم، ومع إشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال والتوجه نحو إقتصاد المعرفة لم تعد المؤسسات الجزائرية عن منأى من هاته التحديات والتغيرات، وبالرغم أن الكثير منها تستخدم أساليب إدارية حديثة لكن القليل فقط من هاته الأساليب ساهمت في دفع عجلة نموها وتطورها، ولهذه الأسباب حاولنا من خلال بحثنا التركيز على الدراسات السابقة التي تناولت مداخل إدارية جديدة تمثلت في القيادة الابتكارية وريادة الأعمال وعلاقتها بتطوير المنظمات من أجل معرفة العلاقة بين هاته العناصر.

بناء على ما سبق ذكره، تم طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر القيادة الابتكارية وريادة الأعمال على تطوير المنظمات بوجود الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط؟

2. أهداف الدراسة:

تهدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس الأثر غير المباشر للقيادة الابتكارية وريادة الأعمال على تطوير المنظمات من وجهة نظر إطارات ومسيري مؤسسات (نפטال، سونلغاز، إتصالات الجزائر) بكل من ولاية تيارت، تيسمسيلت ومعسكر، من خلال إعتداد الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط في العلاقة، إضافة إلى قياس الأثر المباشر لكل من القيادة الابتكارية وريادة الأعمال على تطوير المنظمات بصفة مستقلة.

3. منهجية وأدوات الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ضمن محاور البحث النظرية بالإعتماد على المراجعة الأدبية لمختلف المراجع ذات الصلة بموضوع البحث. أما البيانات الأولية المستعملة في الجانب التطبيقي فتم تصميم إستمارة من أجل جمع المعطيات والتأكد من مؤشرات جودة المطابقة وصدق ثبات النموذج بهدف إختبار صحة فرضيات الدراسة عن طريق برنامج *Smart PLS3*.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. الإطار النظري:

أ. القيادة الابتكارية:

لقد ساهمت أبحاث ودراسات كثيرة في إعطاء مفهوم تنظيمي للقيادة الابتكارية، هذه الأخيرة إرتبطت أساسا بموضوع الإبداع والابتكار وتطبيق مهارات التفكير الابتكاري حتى أصبح الابتكار يمثل أهم صفات القائد في المنظمات المعاصرة، نتيجة جعلت موضوع القيادة أكثر تعقيدا الأمر الذي أدى إلى البحث عن نماذج جديدة لها، وللقيادة تعاريف كثيرة نستعرض منها مايلي:

من وجهة نظر كل من (Dess and Lumpkin, 2005; Yukl, 2009) فإن القيادة هي "تلك العملية التي يتم من خلالها الفرد قيادة الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة"، وتعرف على أنها "قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من أجل المساهمة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. (حفاظ وعبد الله، 2020، ص 637)، وعليه إن تبني نمط قيادي يساهم في بناء وتنمية قدرات الأفراد ومعارفهم من جهة ودعم الميزة التنافسية وتطور المنظمة من جهة أخرى، هي تلك الأنماط التي غالبا ما كانت مرتبطة بمفهوم الابتكار والإتيان بالجديد، وفقا لـ *Drucker* فإن الابتكار هو "أداة فريدة في ريادة الأعمال والعمل الذي يتم من خلاله خلق موارد جديدة، إنه تحويل فكرة جديدة إلى منتج وخدمة جديدة قابلة للتسويق". (حفاظ وعبد الله، 2020، ص 637)، هذه العلاقة السببية بين القيادة والابتكار أنتجت لنا نمط قيادي جديد الأمر الذي ساعد على تحول القيادة بإعتبارها وسيلة لوضع القرارات ومراقبة تنفيذها وتصحيح الأخطاء إلى نمط لإنتاج الأفكار الإبداعية والتحفيزية غير المألوفة وتنفيذها لحل المشاكل، هذا النمط أصبح ما يعرف بالقيادة الابتكارية (*Innovative leadership*)، إذن فالقيادة الابتكارية هي النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية، والثقة بالنفس وبالآخرين، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في طرح الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير. (عثمان وأخرون، 2018، ص 22)

وفي مجال إدارة الأعمال تعرف القيادة الابتكارية على أنها "ذلك النمط القيادي الذي يهدف إلى تحقيق الابتكار والتميز في أعمال المنظمة من خلال التركيز على البصيرة الابتكارية"، وفي مجال التغيير تعرف بأنها "الإتيان بالجديد والتحسين المستمر في مجال القيادة" (محمود، 2019، ص 127)

تعريف آخر للقيادة الابتكارية وهي "القدرة على التفكير والتأثير على الآخرين لخلق وتنفيذ الأفكار الجديدة" (Nazim, et al., 2021, p.2)، من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يركز على عنصرين أساسيين هما وجود قيادة مبتكرة - وتنفيذ الأفكار الجديدة، إن وجود قيادة مبتكرة يساهم في تعزيز خلق ونشر ثقافة الابتكار داخل المنظمة من خلال وضع بيئة تنظيمية توجه الأفراد وتقودهم نحو التفكير بذكاء، أما العنصر الثاني يتمثل في تنفيذ هذه الأفكار بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة.

عموما فقد إرتبط مفهوم القيادة الإبتكارية بمهارات القائد وخصائصه كمصدر للإبتكار من خلال جلب أفكار جديدة مختلفة حول كيفية قيادة المنظمة والتفكير بطريقة مغايرة لحل المشكلات، وبمأن القادة المبتكرون هم أصحاب رؤى إبداعية ولديهم أفكار متجددة والأهم من ذلك يمتازون بالقدرة على تحفيز الأفراد من حولهم والتأثير فيهم لتحويل تلك الأفكار إلى واقع، وجب على المنظمات أن تستثمر في قادتها لجعل الإبتكار ممكن، وللقائد المبتكر مجموعة من السمات والخصائص ذكر منها *George Staff* (2012) خمس صفات أساسية يجب أن يمتلكها القائد الإبتكاري وهي (شغف الإبتكار، منظور طويل الأمد، الشجاعة والتعلم من الفشل، مشاركة المبتكرين) إضافة إلى هذه الصفات فقد أكد *Anand & Saraswati*, (2014) إن أفضل المبتكرين هم أولئك الأفراد الذين يكونون مستعدين لتقبل المقاومة والدفاع عن أفكار المعارضين الذين في الغالب تكون أفكارهم منافية تماما لتقافة الشركة.

من هذا المنطلق وبناء على المراجعة الأدبية لمختلف التعاريف المتعلقة بموضوع القيادة الإبتكارية التي بينت أن موضوع القيادة الإبتكارية أصبح يمثل دورا محوريا وفعالا في إدارة المنظمات لتحقيق التميز والريادة، إضافة إلى هذه الميزة فإن القيادة الإبتكارية على غرار أنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الإبتكارية بهدف إنتاج أفكار جديدة، فمن وجهة نظر الباحث هي أشمل من ذلك بإعتبارها تمثل الرؤية الإستشرافية لمستقبل المنظمات الناجحة المرتكزة على تبني ونشر ثقافة الإبتكار والتجديد المستمر داخل المنظمة وبالتالي النمو والتطور وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. ريادة الأعمال:

يعد موضوع ريادة الأعمال من المواضيع المهمة بإعتباره أحد المداخل التي تلجأ إليها المنظمات للتكيف والتأقلم مع متطلبات التغيير وإستعداد المنافسة، هذا الإهتمام المتزايد يرجع سببه إلى الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في نمو المنظمات وتطورها وخلق الميزة التنافسية لديها، وللريادة مجموعة من التعاريف تعبر عن إختلاف وجهات نظر الباحثين حول دراسة هذه الظاهرة، حيث حظيت بالإهتمام الكبير من طرف الباحثين في مختلف التخصصات والميادين، ويعتبر الباحثين في مجال الإقتصاد والإدارة أول من تعرض لمفهوم الريادة والريادي ولعل أبرز هؤلاء الباحثين نجد *Schumpeter* الذي إعتبرها "نشاط يتم عن طريق تنفيذ توليفات جديدة كألوية للإبتكار" (فهمي، 2020، ص 314)، أما حسب النظرية التطورية فالريادة تعتبر بأنها "عملية حركية وذات مخاطرة تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارات البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الإقتصادي أو الخدماتي" (بديار وآخرون، 2020، ص 364)، ورائد الأعمال هو ذلك الشخص الذي يدير المنظمة عن طريق تحمل المخاطرة، هذه الأسبقية جعلت منه ذلك الشخص الأكثر إبداعا وإبتكارا للأفكار والأساليب الجديدة ومصدر للمعرفة. (Omisore, 2019, p.16)

لقد وردت عدة تعاريف لريادة الأعمال، فالنسبة لـ *Burch* (1986) فقد عرفها بأنها "مجموعة أنشطة يتم من خلالها تلبية الحاجات والرغبات عن طريق إستغلال وتوفير الفرص الإبداعية"، وعرّفها *Julien and Marchesney* (1996) بأنها "خلق قيمة مضافة من خلال إستغلال فرصة تتميز بخاصية الإبداع والإبتكار (سلامة، 2021، ص 586)، وحسب كل من *Sharma & Chrisman* (1999) هي "أعمال إنشاء أو تجديد أو إبتكار تنظيمي يحدث داخل أو خارج منظمة قائمة" (Cámara, 2018, p.52).

إضافة إلى التعاريف السابقة فقد وضع الإتحاد الأوروبي في عام 2003 مفهوم لريادة الأعمال حيث عبر عنها بأنها "مجموعة الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والإبتكار والإبداع والفاعلية في التسيير، وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة" (جبريل، 2021، ص 17)، في حين عرفها المرصد العالمي لريادة الأعمال على أنها "أي محاولة لإنشاء أعمال تجارية جديدة أو إنشاء مشاريع جديدة، كما قد تأخذ أشكال الأعمال الحرة

(*Self-employment*) أو شركات جديدة أو توسيع نشاط تجاري قائم، من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد" (صكوشي ومجلد، 2019، ص 43)، ويرى كل من *Hisrich and al* أن ريادة الأعمال على أنها "عملية خلق وتوليد شيء جديد ذي قيمة" (بلابلية وجابر، 2021)

من خلال التعريف السابقة يتضح لنا أن لمفهوم ريادة الأعمال مجموعة من الأبعاد، المهارات والسمات التي تساهم في تكوين منظمات ريادية، هاته العناصر تلك التي يعكسها نموذج (*Brandstätter, 2011*) لتشمل القبول والانفتاح على التجربة الجديدة، بالإضافة إلى ذلك ركز (*Frese, 2009*) في نموده لريادة الأعمال على الخصائص الشخصية الأساسية لأصحاب المشاريع مثل: الكفاءة الذاتية، الابتكار، تحمل الإجهاد، المخاطرة والإستباقية. (*Kennedy, 2018, p.19*) والمنظمات الريادية حسب كل من *Hill and Jones* (2008) هي "القيام بأنشطة فريدة لتلبية إحتياجات الأعمال والزبائن من خلال إكتشاف الفرص وإستغلالها بعقلية إستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأهداف" (كباب، 2020، ص 15)، وريادة الأعمال ضمن سياق البحث التالي هي تلك الأنشطة التي تنصب على إيجاد وإدخال طرق وأساليب إدارية جديدة تتسم بالإبداع والابتكار وقابلة للتطبيق بهدف خلق قيمة مضافة، وعليه فإن دراستنا الحالية ترتبط بشكل كبير بتلك الدراسة التي قام بها *Gartner* (1990) والذي وضع تعريف خاص بريادة الأعمال من خلال التطرق إلى مجموعتين من الأفكار حول الموضوع، حيث ركزت المجموعة الأولى على خصائص ريادة الأعمال من خلال (الابتكار، النمو، التميز....)، بينما ركزت المجموعة الثانية على نتائج ريادة الأعمال من خلال (خلق القيمة المضافة)" (*Sharma & Chrisman, 1999, p.12*)

ت. الإستعداد للإبتكار:

في كثير من الأحيان يصعب الوصول إلى مخرجات الإبتكار بسبب عدم إستعداد المنظمة (مناخ عمل المنظمة)، وقابليتها للإبتكار ومدى قدرة مواردها على تنفيذ هذه الإبتكارات لا سيما مشاركة موظفيها، هذا ما أكده موريس وآخرون (*Morris and al* 2011) إن الإستعداد للإبتكار ضروري لحدوث مخرجات الإبتكار أي بمعنى آخر أنه يعتبر كمرحلة سابقة قبل تحقيق مخرجات الإبتكار. (*Arshi & Rao, 2019, p.180*)

ويؤكد لين وآخرون (*Lin and al* 2013) أن تطبيق الإبتكار أكثر أهمية من مجرد إمتلاك القدرة على توليد الإبتكارات في الوقت نفسه، هذه النظرة توافق وجهة نظر تحسين (*Tahseen* 2017) الذي أكد هو بدوره على أن الإستعداد لتطبيق الأفكار الإبتكارية يسهل عملية الوصول إلى مخرجات مبتكرة وجديدة. (*Arshi & Burns, 2019, p.37*)

وعليه وبغية إدارة تجديد المنظمة بنجاح، وجب على أصحاب القيادة إقناع موظفيهم بقبول التغييرات أو تحديد أنواع مقاومة الموظف، أكثر من ذلك ضرورة جعل الموظفين مسؤولين عن التجديد من خلال دمج مصالح الموظفين في عملية صنع القرار، والتأثير عليهم ليكونوا مستعدين للتغيير. (*Taneja & al, 2012, p.36; Katsaros & al, 2020, p.336*)، الأمر الذي سيساعد القادة على أن يكونوا في إستعداد دائم، والتقليل من المقاومة، هذه المقاومة في الغالب تنشأ من عدم فهم الفرد لما يطلب منه لذا فإن فهم المقاومة مهم للنجاح خاصة في النظم المفتوحة. (*Foster, 2014, p.146*) ، وقد تم التمييز بين ثلاثة عوامل تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الإتجاه العام للتغيير فهي تساهم بشكل كبير في عملية التغيير، وقد وصفها (كامل الحواجرة) بأبعاد التغيير أو التي على أساس دراستها تقوم بعملية التغيير وهي البعد السلوكي، والبعد الإدراكي، والبعد النفسي، وحسب *Davis and Newstorn* فإن البعد السلوكي يعتمد على التحليل لتصرفات السلوك الفردي، في حين البعد الإدراكي يهتم بالمعرفة، وأخير السلوك النفسي يركز على دراسة العواطف والمشاعر. (قاسمي والحواجرة، 2017، ص 391)، في الحقيقة هذه الأبعاد عبر عنها *Suliman* (2001) من خلال تجسيد مفهوم مناخ

العمل وربطه بالمفاهيم التنظيمية، والذي عرفه فور هاند وجيلمر *Forhand and Gilmer* بأنه مجموعة الخصائص التي تميز منظمة عن منظمة لفترة زمنية ويكون لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي هذا الشأن فقد بين سيلفا (1992) *Silva* أربعة فئات من مناخ العمل. (Suliman, 2001, p.50)

المناخ الهيكلي: والذي يعبر في الغالب عن مناخ عمل والسمة أو الخاصية التي تميز المنظمة.

المناخ الإدراكي: يتعلق بالمبادئ والأسس التي يتم من خلالها تقييم وتحديد السلوك التنظيمي للفرد.

المناخ التفاعلي: مجموعة التفاعلات بين كل فرد من أفراد المنظمة.

المناخ الثقافي: يعبر عن ثقافة المنظمة ومدى تأثيرها في تفاعل أعضاء المنظمة.

ولأن الإستعداد للإبتكار والتجديد ليس بالعملية السهلة، لأنه في الغالب يعبر عن الصفة أو درجة مرونة فكر الفرد ومدى إنفتاحه على الأفكار الجديدة من خلال ميله لقبول الإبتكار والتجديد. (باشري وآخرون، 2017، ص 131)، وجب توفر مجموعة من الخصائص لحدوثه تمثلت في القدرة على التكيف السريع مع الأحداث الجديدة، القدرة التتمية والتطوير والإبتكار والتوافقية. (عليان، 2015، ص 183)

ث. تطوير المنظمات:

يعتبر موضوع تطوير المنظمات منذ ظهوره ولأول مرة كعلم سلوكي في حقل إدارة الأعمال من المواضيع الأكثر تعقيدا، لأنه مرتبط أساسا بتغيير سلوك الأفراد والعناصر المكونة للمنظمة هذا الأمر أحدث إجماعا على أنه لا يوجد إتفاق على وضع مفهوم محدد للتطوير التنظيمي، بحيث ركز كل باحث على جانب معين في وضع تعريف للموضوع، وعليه قبل التطرق إلى مفهوم تطوير المنظمات سنقوم بتعريف العناصر المكونة للمصطلح.

المنظمة بوجه عام هي تكوينات تختلف تعريفاتها باختلاف المعرفين لها تبعا لمنطقاتهم ولتخصصاتهم، برنارد *Barnard* يعرف المنظمة بأنها "نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعين بما يفعلونه"، ويضيف باكي *Bakke* حسب ما قاله برنارد عن المنظمة فيعرفها بأنها "نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المختلفة والمتراطة الموجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية والطبيعية من أجل تلبية بعض المطالب البيئية أو حل بعض مشاكلها" (الكبيسي، 2004، ص 46).

➤ التطوير في اللغة هو "التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صيره جديدا، كما قد يقصد به الإجتهد في الأمر وتحسينه" (الأسدي، 2010، ص 192)، في المفاهيم الإدارية والتنظيمية العامة يعني التطوير "عملية منظمة ومنهجية تستهدف تعديل وتحسين الجوانب السلبية إلى ما هو أفضل وتنمية وزيادة الجوانب الإيجابية" (عزيز وكرمة، 2013، ص 696)، بمعنى آخر هو "نشاط هادف للتغيير الإيجابي والإرتقاء بالوضع المدروسة - أفراد، مجموعات ومنظمات - نحو الأفضل" (هوارى، 2020، ص 67).

يعرف نيكولس هنري تطوير المنظمات بأنه "محاولة مخططة للتنظيم الشامل موجه من أعلى قمة الهرم التنظيمي بهدف زيادة الفعالية والحيوية عن طريق تفاعلات محسوبة في النشاط العملي للمنظمة مستخدمين معارف العلوم السلوكية" (ياغي، 1991، ص 38).

هناك تعريف آخر للتطوير التنظيمي والذي يوضح بأنه "المساعدة في إحداث الإنسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد"، ويعرف أيضا بأنه "مجهود مخطط ومنظم ويشمل جميع أقسام التنظيم، تتم إدارته من الأعلى ليحقق الهدف الأساسي المتمثل في زيادة فعالية المنظمة بالإعتماد على العلوم السلوكية في عمليات التطوير التنظيمي" (عقون وبوحديد، 2017، ص 352).

عرف كل من *French and Bell* (1999) التطوير التنظيمي على أنه "جهد طويل الأجل، بقيادة ودعم الإدارة العليا، لتحسين رؤية المنظمة، والتمكين والتعلم، وعمليات حل المشكلات، من خلال إدارة مستمرة وشاركية لثقافة المنظمة (فريق العمل)، واستخدام دور مستشار التطوير ونظرية وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية بما في ذلك البحث الإجرائي" (Denise & Russell, 2004, p.241)

يمكن تعريفه أيضا على أنه "جهد ونشاط مخطط طويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها، وزيادة أدائها وإنتاجيتها وتجديد ذاتها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها" (أبو غفة وسويد، 2017). وبالانتقال إلى تعريف أكثر حداثة وضع *Cummings and Worley* التعريف التالي "تطوير المنظمة هو تطبيق التطوير المخطط على مستوى النظام من خلال نقل المعرفة العلمية السلوكية، والتحسين وتعزيز الإستراتيجيات والهياكل والعمليات التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية" (McLean, 2005, p.9)، يتضح من خلال التعريف أن التركيز الأساسي لتطوير المنظمة ينصب على العلاقات والعمليات بين الأفراد والجماعات والمنظمة ككل باستخدام أساليب التدخل في هاته العلاقة لإحداث تأثير على المنظمة كنظام شامل.

بعد التطرق إلى العناصر المكونة لموضوع التطوير التنظيمي فإن السؤال المطروح هو لماذا التطوير التنظيمي؟ إذا كانت طبيعة الأشياء من حولنا تتغير باستمرار، وتبقى المنظمة على حالها دون أي حركة فسيكون مصيرها أن تتبدد وأن تهلك، إن واقع الأشياء يشير إلى وجود أنظمة مفتوحة تحكم حياتنا وتحكم المنظمات من حولنا. ويشير ذلك إلى أن المنظمات تستورد مدخلاتها من البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي فإن مدخلات أي منظمة من مواد، ورأسمال، وموارد بشرية، وأنظمة ما هي إلا نتائج للبيئة التي تتغير باستمرار، وتؤثر المدخلات في العمليات الأساسية للمنظمة من أنشطة ومهام وأنظمة عمل، والتي تؤثر بالتبعية في المخرجات الخاصة بالمنظمة في شكل سلع وخدمات وقيم مضافة تذهب إلى المجتمع (أو البيئة) التي ستقبل أو ترفض هذه السلع والخدمات والقيم المضافة، في الأخير سيتم قبولها أو رفضها بناء على ما ألت إليه البيئة من تطور، فإن رفضت البيئة هذه الأمور كان ذلك معلومات مرتدة وعكسية إلى المنظمة أنه إن لم تمتلك المنظمة إلى المجتمع والبيئة فسيكون مألها رفض مخرجاتها، أي رفض المنظمة ذاتها وهو ما يعني هلاكها.

➤ أهداف التطوير:

1- تحسين أداء المنظمة: والذي يظهر في شكل نواتج مثل الأرباح، وانخفاض التكاليف، وزيادة المبيعات، وارتفاع معدل العائد على الأصول والملكية، وحسن استخدام الموارد، وارتفاع القدرة التنافسية، إضافة إلى أساليب التدخل المناسبة ومن أمثلتها إعادة الهيكلة، وإعادة بناء المنظمات، والجودة الشاملة، والمقارنة بأقرب منافس والخصصة، والإندماج، وتغيير وتحديث التكنولوجيا.

2- التحسين في السلوك الفردي والجماعي: تلتزم المنظمات التي تستخدم التطوير التنظيمي بالتحسين المستمر لأعمالها، ويظهر ذلك في أنماط سلوكية مثل إرتفاع الدافعية، والمهارات، وحسن الإتصال، والرشد في إتخاذ القرارات، والتكيف مع المشاكل، وقدرة على فهم أفضل لمشاعر الآخرين، ولتحقيق هذا يحتاج الأمر إلى التدخل من خلال بناء مجموعات عمل، وأنظمة المشاركة، وأنظمة الإتصال والتدريب المستمر في الإدراك والفهم والدافعية والتفاعل مع الآخرين. (ماهر، 2007، ص80)

إنطلاقاً من الافتراض المبني على أن تطوير المنظمة يمثل عملية تجديد في الوضع الراهن، وبناء على المراجعة الأدبية لمجموعة من الدراسات والأبحاث المرتبطة بالموضوع توصلنا إلى فهم مفاده أن المنظمات باعتبارها مجموعة من العناصر المتكاملة (العنصر البشري، التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات، الأهداف)، فقد أضفى عليها موضوع التطوير التنظيمي نجاعة وميزة تنافسية، كما أعتبر من أهم نماذج التغيير لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

2. الدراسات السابقة ونموذج الدراسة:

أ. الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة (Katsaros , Tsirikas, & Kostat, 2020) بعنوان:

The impact of leadership on firm financial performance: The mediating rol of employees readiness to change.

جاءت هذه الدراسة للتحقيق في العلاقة السببية بين القيادة وأداء الشركة، واكتشاف الدور الوسيط الذي يلعبه إستعداد الموظفين للتغيير في هذه العلاقة، بإستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية تم تحليل المعلومات المجمعة من 213 موظفا تابع لشركات الشحن اليونانية، قصد فحص تأثير أسلوب القيادة على إستعداد الموظفين لعملية التغيير، بناء على معطيات التحليل الإحصائي بينت النتائج أن لأسلوب القيادة أهمية كبيرة في تحفيز الموظفين على إستعدادهم للتغيير ومن ثم التأثير في أداء الشركة، كما بينت النتائج أيضا أن الإستعداد للتغيير يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الشركة بإعتباره مرحلة من مراحل التغيير.

دراسة (Aschbacher & Sablik, 2019) بعنوان:

Innovative Leadership Style for Industrial Companies.

الهدف من الورقة البحثية هو تبيان العلاقة بين القيادة وعملية الإبتكار من خلال وضع أسلوب قيادي يدفع بعملية الإبتكار في الشركات، أظهرت النتائج أن الشخص الذي يدير شركة مبتكرة يجب ألا يكون رئيسا للمدرسة القديمة بل قائد يتمتع بالشخصية المبدعة ويساهم في تطوير أفكار الموظفين، من خلال تفويض الأعمال للأخرين ويضمن تنفيذها ونجاحها كما بينت النتائج أن لروح القيادة دور كبير في خلق الإبتكار لدى الشركة.

دراسة (Arshi & Burns, 2019) بعنوان:

Designing an organization for innovation in emerging economics: The mediating role of readiness for innovation.

عالجت هذه الورقة فجوة بحثية تتمثل في عدم قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الابتكارية على الرغم من أن هذه الأخيرة تمثل أولوياتها الإستراتيجية، وقصد التحقيق في هذه الفجوة تم وضع إطار تنظيمي يعزز الإبتكار لدى المنظمة من خلال الدور الوسيط الذي يلعبه الإستعداد للإبتكار، للوصول إلى أهداف الدراسة تم جمع البيانات من 401 شركة في عمان، وتحليل المعطيات تم إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، أوضحت النتائج أن التصميم التنظيمي لريادة الأعمال يعزز الإبتكار لدى المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى أن الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين مدخلات ريادة الأعمال ومخرجات الإبتكار عن طريق تحسين موارد وقدرات وعمليات المنظمة، خاصة تلك التي تركز على الإبتكار منخفض التكلفة.

دراسة (Lee, 2018) بعنوان:

Contextual Considerations in Organization Development with Reference to the Context of South Korea: Analysis of Individuals' Perceptions at Different Levels of an Organization.

الهدف من الأطروحة هو إستكشاف الإعتبارات السياقية للتطوير التنظيمي في سياق منظمات كوريا الجنوبية بناء على فحص تصورات وكيفية إدراك الأفراد في مختلف مستويات المنظمة لعملية ومحتوى التطوير، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم إستخدام إطار مفاهيمي مبني على مفهوم الإستعداد الفردي لعمليات التطوير، أظهرت النتائج أن الأفراد في المنظمة في جميع المستويات ينظرون عموما إلى ثلاث خصائص ثقافية على أنها صعوبات فيما يتعلق بمبادرة التغيير (ثقافة

كونفوشيوسية قائمة على التسلسل الهرمي، ثقافة مفرطة التوجه نحو تحقيق النتائج على المدى القصير، وأخير ثقافة ميل القادة إلى الإلتزام بأرائهم)، أما فيما يتعلق بمحتوى التغيير أدرك الموظفون في مختلف المستويات بشكل عام أنه يجب تغيير الثقافة الحالية السائدة والتوجه نحو ثقافة جديدة مبنية على الإتصال المباشر والمشاركة الجماعية في إحداث وتنفيذ عملية التغيير.

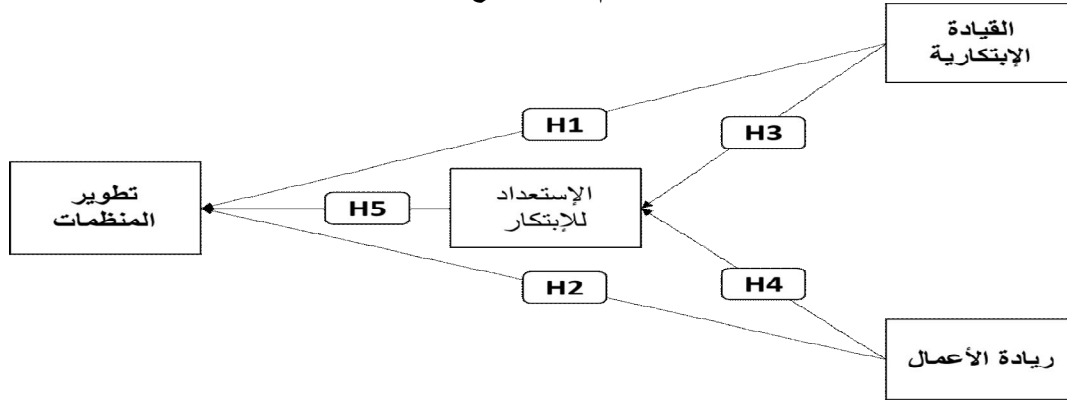
دراسة (فرعون وأخرون، 2015) بعنوان: صياغة إستراتيجية ريادة الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الإتصال المتنقلة في العراق (زين العراق - أساسيل - كورك)، يهدف البحث إلى دراسة علاقة الإرتباط والتأثير بين المتغير المستقل (إستراتيجية ريادة الأعمال) من خلال أبعادها الأربعة تبني المخاطرة، الإستعداد للإستباقية، هجومية المنافسين، التوجه نحو الإبداعية والمتغير التابع (تطوير المنظمات الذكية) على مستوى شركات الإتصال المتنقلة في العراق، أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقات إرتباط معنوية بين جميع متغيرات الدراسة على المستوى الكلي بمعنى أن هناك علاقة إرتباط بين إستراتيجية ريادة الأعمال وتطوير المنظمات الذكية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية دراسة إستكشافية للعلاقة بين ثنائية القيادة الإبتكارية وريادة الأعمال بصفتها متغيرات مستقلة وتطوير المنظمات بوجود الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط في هاته العلاقة، وبالاستناد على الدراسات السابقة تم تطوير نموذج لدراستنا الحالية، ومن خلاله تم صياغة مجموعة من الفرضيات جاءت النتائج على النحو التالي:

ب. نموذج الدراسة وفرضياتها:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة

فرضيات تحليل المسار:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبتكارية وتطوير المنظمات؛
- H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال وتطوير المنظمات؛
- H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبتكارية والإستعداد للإبتكار؛
- H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال والإستعداد للإبتكار؛
- H5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستعداد للإبتكار وتطوير المنظمات.

فرضيات الوساطة:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبتكارية وتطوير المنظمات بوجود الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط؛

2H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال وتطوير المنظمات بوجود الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط.

III. الطريقة والإجراءات:

1. النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM

أ. النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling)

تعد النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) أحد أساليب الإحصاء المتقدم التي تستخدم في تحليل العلاقات المتشابكة بين المتغيرات (النماذج النظرية) واختبار مدى مطابقتها مع البيانات التي تم جمعها أو الحصول عليها عن طريق عينة الدراسة، كما يمكن إعتبار النمذجة بالمعادلات البنائية نمطاً مقترضاً للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات المشاهدة (Observed Variables) والمتغيرات الكامنة (Latent Variables). (أبو الحسن، 2022، ص 78)

2. مبررات استخدام PLS-SEM

توفر نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM أو المستندة للتباين العديد من المزايا للباحثين الذين يستخدمون نمذجة المعادلات البنائية CB-SEM أو المستندة على الارتباط، ونظراً للانتشار الواسع لها، فإنه من المهم تقديم تبرير لاستخدام PLS-SEM، حيث من خلال مراجعة الدراسات التي إستخدمت PLS-SEM نجد أن أبرز مبررات الإستخدام ترجع حسب (Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014) إلى عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، صغر حجم العينة وطبيعة المتغيرات الكامنة. (معاريف وآخرون، 2021، ص 318)، وهذا ما يتوافق مع دراستنا تقريبا أي صغر حجم العينة (99 مشاهدة فقط) وكذا عدم خضوعها للتوزيع الطبيعي.

3. مجتمع الدراسة وعينته:

لقد إعتدنا أسلوب العينة الميسرة لإختيار عينة الدراسة المكونة من ثلاث (03) شركات متمثلة في (سونلغاز، نفضال، إتصالات الجزائر) موزعة على الولايات التالية (تيارت، تيمسليت، معسكر) وذلك لصعوبة تطبيق المسح الشامل، حيث تم توزيع (120) إستبانة على الإطارات الميسرة الممثلين للمستويات الإدارية العليا والوسطى، وتم إسترجاع منها (112) إستبانة بنسبة إجمالية قدرت بـ(93,33%)، وبعد فرزها تم إستبعاد (03) إستبانات، ليكون العدد الصالح للتحليل (99) إستبانة، والجدول التالي يوضح ما تم توزيعه وإسترجاعه من إستبيانات على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

جدول (01) يوضح عينة الدراسة

| الإستمارات الموزعة | الإستمارات المسترجعة | الإستمارات المستبعدة | الإستمارات الصالحة للتحليل |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|
| 120 | 112 | 03 | 99 |

المصدر: من إعداد الباحث

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. إختبار نموذج الدراسة: قبل التأكد من صحة النموذج لابد من تقييم نموذج القياس أولاً ثم النموذج الهيكلي ثانياً.

أ. تقييم نموذج القياس: يتم تقييم نموذج القياس باستخدام مؤشرات الصدق التقاربي والصدق التمايزي.

- الصدق التقاربي:

تشير نتائج الدراسة بأن جميع قيم AVE جاءت معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية إذ أن كل القيم أكبر من (0,50)، هذا ما يفسر أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات وبالتالي الصدق التقاربي (Convergent Validity) لنموذج القياس قد تحقق، والنتائج موضحة في الجدول رقم (02).

ب. الموثوقية المركبة:

يوضح الجدول أدناه أن معاملات الفا كرونباخ ومعاملات الموثوقية المركبة (CR) مقبولة إحصائياً لأن قيمتها أكبر من 0,7 ما عدا قيمة معامل الفا كرونباخ للمتغير الكامن القيادة الابتكارية في حين جاءت قريبة من 0,7 وبالتالي يمكن إعتبارها مقبولة معنوياً. أما قيمة معامل (A-ohR) كلها تتعدى 0,7 على حسب ما عدا المتغير الكامن القيادة الابتكارية بلغت قيمته 0,689 وهي قيمة مقبولة إحصائياً لأن موثوقيتها المركبة كانت مقبولة، والنتائج موضحة أيضاً في الجدول رقم (02).

جدول(02) يوضح نموذج القياس للمتغيرات الكامنة

| المتغيرات الكامنة | ALPHA DE CRONBACH | RHO-A | FIABILITE COMPOSITE(CR) | AVE |
|--------------------|-------------------|-------|-------------------------|-------|
| القيادة الابتكارية | 0,658 | 0,689 | 0,809 | 0,588 |
| ريادة الأعمال | 0,782 | 0,848 | 0,868 | 0,686 |
| الإستعداد للإبتكار | 0,814 | 0,824 | 0,889 | 0,728 |
| تطوير المنظمات | 0,926 | 0,927 | 0,939 | 0,613 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

- الصدق التمايزي:

جدول(03) الإرتباطات بين المتغيرات الكامنة

| المتغيرات | القيادة الابتكارية | ريادة الأعمال | الإستعداد للإبتكار | تطوير المنظمات |
|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|----------------|
| القيادة الابتكارية | 0,767 | | | |
| ريادة الأعمال | 0,252 | 0,828 | | |
| الإستعداد للإبتكار | 0,431 | 0,151 | 0,853 | |
| تطوير المنظمات | 0,453 | 0,655 | 0,408 | 0,794 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

من خلال النتائج الموضحة في جدول الإرتباطات بين المتغيرات الكامنة، نلاحظ أن جميع المتغيرات لها قيمة العلاقة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن آخر وبالتالي فإن جميع معاملات (Discriminant Validity) معنوية ومقبولة إحصائياً هذا يفسر أن كل متغير يمثل نفسه. وبالتالي يمكن قبول الصدق التمايزي للنموذج، وأن نموذج القياس يتسم بصلاحيته بناء جيدة.

ب. تقييم النموذج الهيكلي:

من أجل تقييم جودة النموذج الهيكلي سوف نستخدم ثلاثة معايير ومستويات للتحقق من صحة نموذج الدراسة (جودة النموذج، جودة النموذج الداخلي، جودة معادلات الإنحدار الهيكلية)، وتتمثل مؤشرات التطابق هاته فيما يلي:

- معامل التحديد R^2 والذي يشير إلى القوة التنبؤية للنموذج داخل عينة الدراسة.
- معامل تأثير الحجم f^2 Effect of size والذي يشير إلى حجم التأثير بين المتغيرات الكامنة
- مقياس الصدق التنبؤ Q^2 وهو يقيس القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة خارج عينة البحث
- مؤشر جودة المطابقة (GOF) للحكم على الملاءمة العامة للنموذج

جدول (04) قيم معامل التحديد (R Square)

| القرار | R ² adjusted معامل التحديد المعدل | R Square معامل التحديد | المتغيرات الكامنة |
|--------|---|---------------------------|--------------------|
| ضعيف | 0,170 | 0,187 | الإستعداد للإبتكار |
| متوسط | 0,547 | 0,561 | تطوير المنظمات |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن جميع معاملات R Square معنوية ومقبولة إحصائياً، بحيث أن المتغيرات الكامنة المستقلة المتمثلة في (القيادة الابتكارية وريادة الأعمال) تفسر ما مقداره حوالي 18,70%، من المتغير الكامن التابع والمتمثل في الإستعداد للإبتكار وبالرغم من وجود تفسير إلا أنه يعتبر ضعيف، في حين أنه تم تفسير المتغير الكامن تطوير المنظمات بمقدار 56,10%، كما أن قيم معامل التحديد قريبة ولا تختلف كثيراً عن قيم معامل التحديد المعدل وهذا يدل على جودة النموذج ومعنويته.

جدول (05) قيم تأثير حجم العينة (Effect of size f Square)

| Effect of size f Square | | المتغيرات الكامنة |
|-------------------------|--------------------|--------------------|
| تطوير المنظمات | الإستعداد للإبتكار | |
| 0,079 | 0,202 | القيادة الابتكارية |
| 0,683 | 0,002 | ريادة الأعمال |
| 0,100 | - | الإستعداد للإبتكار |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

فيما يتعلق بإختبار تأثير الحجم f² والذي يعبر عن تأثير كل من القيادة الابتكارية وريادة الأعمال على تطوير المنظمات، وتأثير الإستعداد للإبتكار على تطوير المنظمات بمعنى وجود تأثير كل متغير على حدا، بينت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملاته معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0,35 وذلك حسب (Cohen, 1988) بين ريادة الأعمال وتطوير المنظمات حيث بلغ حجم التأثير (0,683) وهذا يدل على وجود تأثير كبير، أما بالنسبة لباقي المعاملات كانت بين متوسط وصغير، حيث نجد أن التأثير بين القيادة الابتكارية والإستعداد للإبتكار والذي بلغ (0,202) كان متوسط، في حين إنعدم الأثر بين ريادة الأعمال والإستعداد للإبتكار.

جدول (06) قيم صدق التنبؤ Q² (Predictive relevance)

| Predictive relevance Q ² | المتغيرات الكامنة |
|-------------------------------------|--------------------|
| 0,106 | الإستعداد للإبتكار |
| 0,337 | تطوير المنظمات |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

أما بالنسبة لقيمة جودة التنبؤ Q² فهي معنوية ومقبولة إحصائياً لأن قيمتها أكبر من الصفر الأمر الذي يعني أن للمتغيرات الكامنة التابعة للنموذج القدرة على التنبؤ.

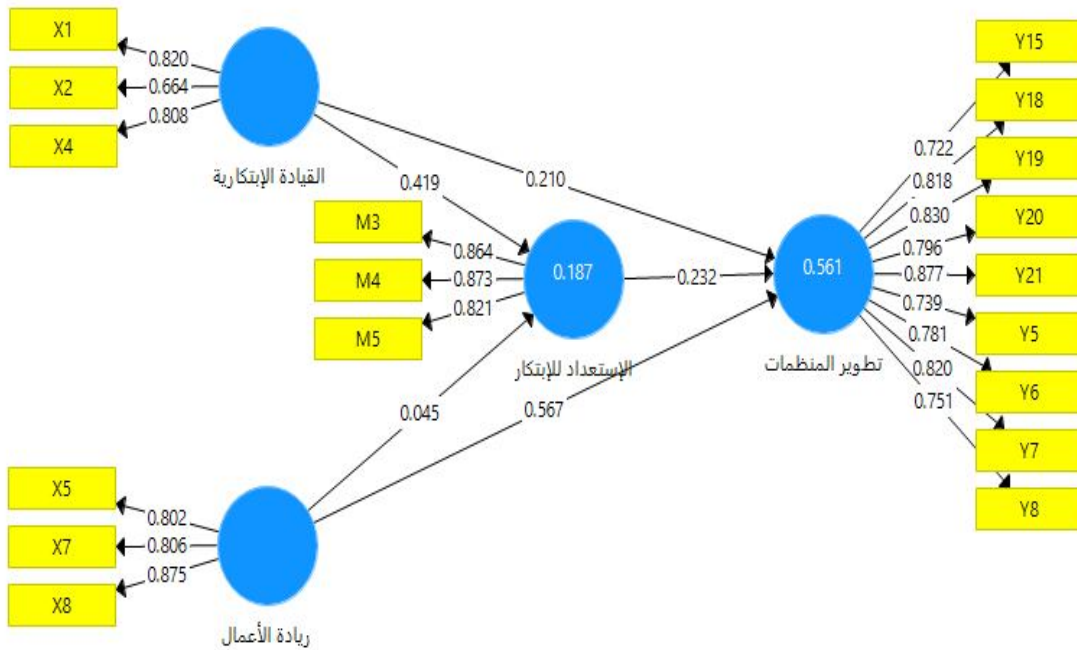
جدول (07) مؤشر جودة المطابقة (GOF)

| AVE | | R Square | | المتغيرات الكامنة |
|---|--------|----------------|--------|--------------------|
| 0,728 | | 0,187 | | الإستعداد للإبتكار |
| 0,613 | | 0,561 | | تطوير المنظمات |
| AVE | 0,6705 | R ² | 0,3395 | |
| GOF=√(AVE * R ²) = √(0,6705 * 0,3395) | | | | المعادلة |
| 0.48 | | | | GOF |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

بما أن قيمة GOF جاءت مساوية لـ 0.48 وهي أكبر من 0.36، فإن هذا يدل على جودة النموذج الهيكلي المقترح. والشكل التالي يظهر النتائج المتحصل عليها:

الشكل (02) النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

يوضح الشكل أعلاه، أن معاملات مسار النموذج كلها موجبة، وعليه، ننتقل لمرحلة الإجابة على الفرضيات من خلال معاملات المسار الخاصة بالتأثير المباشر وغير للمباشر لمتغيرات الدراسة.

2. اختبار فرضيات الدراسة: يتم اختبار الفرضيات من خلال معاملات المسار للتأثير المباشر وغير مباشر.
أ. معاملات المسار للتأثير المباشر:

الجدول (08) الأثر المباشر

| الفرضيات | العلاقة | ORIGINAL SAMPLE (O) | T STATISTICS (O/STDEV) | P VALUES | القرار |
|----------|--|---------------------|--------------------------|----------|--------|
| H1 | القيادة الابتكارية <- تطوير المنظمات | 0,210 | 2,302 | 0,022 | مقبولة |
| H2 | ريادة الأعمال <- تطوير المنظمات | 0,567 | 7,607 | 0.000 | مقبولة |
| H3 | القيادة الابتكارية <- الإستعداد للإبتكار | 0,419 | 2,991 | 0,003 | مقبولة |
| H4 | ريادة الأعمال <- الإستعداد للإبتكار | 0,045 | 0,284 | 0,776 | مرفوضة |
| H5 | الإستعداد للإبتكار <- تطوير المنظمات | 0,232 | 2,707 | 0,007 | مقبولة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه لمعاملات تحليل المسار يتضح أن قيم مستوى الدلالة تحققت في جل الحالات وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,50)، هذا يفسر أن هناك تأثيرات مباشرة بين متغيرات الدراسة، جاءت على النحو التالي وجود أثر بين المتغير المستقل القيادة الابتكارية والمتغير التابع تطوير المنظمات حيث بلغت قيمة هذا التأثير 0,210 عند مستوى معنوية بلغ (0,022)، كما أن هناك تأثير قوي بين المتغير المستقل ريادة الأعمال والمتغير التابع تطوير المنظمات بلغت قيمة التأثير 0,765 عند مستوى معنوية (0,000)، أما بالنسبة الفرضية الثالثة فكان تأثير القيادة الابتكارية على الإستعداد للإبتكار بقيمة بلغت 0,419 ومستوى دلالة (0,003)، والتأثير بين الإستعداد للإبتكار وتطوير المنظمات جاء أيضاً دالاً بقيمة تأثير بلغت 0.232 ومستوى دلالة (0.007).

وعليه تم قبول الفرضية H1، H2، H3، H5، أما الفرضية الرابعة H4 فتم رفضها بسبب ضعف تأثير ريادة الأعمال على الإستعداد للإبتكار حيث بلغت قيمة P-Value 0,776 وهي قيمة أكبر من من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ب. معاملات المسار للتأثير غير المباشر (الوساطة):

من أجل اختبار فرضيات الوساطة سوف يتم استخدام تقنية إجراءات الإرجاع Bootstrapping من خلال إعادة أخذ عينة من 5000 لتحديد التأثير المباشر وغير المباشر للإستعداد للإبتكار في العلاقات بين المتغيرين المستقلين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال والمتغير التابع تطوير المنظمات، وحسب (Preacher & Hayes, 2008)، هذه العملية وفق الخطوات التالية:

1- فحص التأثير غير المباشر بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال تضمين المتغير الوسيط عن طريقة (Bootstrap the indirect effect)، في هذه الحالة يجب أن تكون القيمة الإحتمالية (P-Value) أقل من 0,05 أي دالة إحصائياً.

- 2- إجراء فحص فترات الثقة (95% Bootstrapped confidence interval)، قصد التحقق من صحة الوساطة وفي هذه الحالة إذا كان الصفر محصور في المجال بين Lower Level و Upper Level هنا يمكن القول أن المتغير الوسيط لا يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والعكس صحيح.
- 3- في حالة إستقاء شرط الوساطة يتم التأكد من طبيعتها (وساطة جزئية أو كلية)، وتتم ذلك من خلال المقارنة تأثيرات المباشرة والغير مباشرة لمتغيرات الدراسة.

الجدول (09) الأثر غير المباشر

| نوع التأثير | ORIGINAL SAMPLE (O) | فترات الثقة CI 95% LLCI-ULCI | قيمة t | القيمة الإحصائية P-Value | الدلالة الإحصائية | الوساطة |
|--|---------------------|------------------------------|--------|--------------------------|-------------------|------------------|
| القيادة الابتكارية <- تطوير المنظمات | | | | | | |
| مباشر | 0,210 | [0,053-0,385] | 2,415 | 0,016 | دال | توجد وساطة جزئية |
| غير مباشر | 0,097 | [0,008-0,207] | 1,861 | 0,043 | دال | |
| ريادة الأعمال <- تطوير المنظمات | | | | | | |
| مباشر | 0,567 | [0,427-0,701] | 7,888 | 0,000 | دال | لا توجد وساطة |
| غير مباشر | 0,010 | [-0,063-0,080] | 0,304 | 0,761 | غير دال | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Smart PIS)

تظهر النتائج التي يعرضها الجدول السابق أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل القيادة الابتكارية والمتغير التابع تطوير المنظمات جاءت قيمها إيجابية ودالة إحصائياً ($B=0,210; P \leq 0,05$)، كما أن العلاقة غير المباشرة بينهما عند تضمين الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط هي الأخرى أظهرت أثر إيجابي ودال إحصائياً ($B=0,097; P \leq 0,05$)، وجاءت نتائج فحص فترات الثقة 95% CI محصورة بين [0,008-0,207]، ومن خلال المقارنة بين النتائج يتضح أن الصفر لا يقطع مجال الثقة مما يوحي أنه يوجد وساطة هذا من جهة، ومن جهة أخرى بينت النتائج إختلاف في العلاقة بين القيادة الابتكارية وتطوير المنظمات حيث إنخفض تأثيرها في وجود المتغير الوسيط الإستعداد للإبتكار، هذا الإختلاف في العلاقة يفسر أن الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين القيادة الابتكارية وتطوير المنظمات وهذه الوساطة هي جزئية.

أما بالنسبة للعلاقة المباشرة بين المتغير المستقل ريادة الأعمال والمتغير التابع تطوير المنظمات جاءت قيمها إيجابية ودالة إحصائياً ($B=0,567; P \leq 0,05$)، كما أن العلاقة غير المباشرة بينهما عند تضمين الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط هي الأخرى أظهرت أثر إيجابي ضئيل جداً وغير ودال إحصائياً ($B=0,010; P \leq 0,05$)، وجاءت نتائج فحص فترات الثقة 95% CI محصورة بين [-0,063-0,080]، ومن خلال المقارنة بين النتائج يتضح أن الصفر يقطع مجال الثقة مما يوحي أن قيمة الأثر تساوي الصفر، هذه النتائج تفسر أن الإستعداد للإبتكار لا يتوسط العلاقة بين ريادة الأعمال وتطوير المنظمات.

V. الخلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال وتطوير المنظمات في وجود الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط من وجهة نظر موظفي وإطارات مؤسسة (نפטال، سونلغاز، إتصالات الجزائر)، بإفتراض أن ثنائية القيادة الابتكارية ريادة الأعمال تساهم في تطوير المنظمات بوجود الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط في العلاقة، وانطلاقاً من نتائج إختبار الفرضيات تمكنت الدراسة من الإجابة على الإشكالية.

❖ فرضيات الأثر المباشر:

H1: يوجد أثر موجب ودال إحصائياً بين القيادة الابتكارية وتطوير المنظمات، قدر حجمه (0.210) وهو أثر صغير.

H2: يوجد أثر موجب ودال إحصائياً بين ريادة الأعمال وتطوير المنظمات، قدر حجمه (0.567) وهو أثر متوسط.

H3: يوجد أثر موجب ودال إحصائياً بين القيادة الابتكارية والإستعداد للإبتكار، قدر حجمه (0.419) وهو أثر صغير.

H4: لا يوجد أثر بين ريادة الأعمال والإستعداد للإبتكار.

H5: يوجد أثر موجب ودال إحصائياً بين الإستعداد للإبتكار وتطوير المنظمات، قدر حجمه (0.232) وهو أثر صغير.

❖ فرضيات الأثر غير المباشر (الوساطة):

H1: يوجد أثر موجب ودال إحصائياً بين القيادة الابتكارية وتطوير المنظمات بوجود الإستعداد للإبتكار، قدر حجمه (0.097) وهو أثر ضئيل جداً، وبالتالي يوجد وساطة وهي جزئية.

H2: لا يوجد أثر بين ريادة الأعمال وتطوير المنظمات بوجود الإستعداد للإبتكار، وبالتالي لا يوجد وساطة. وبناءً على النتائج المحصل عليها يوصي الباحث أولاً بضرورة إجراء دراسات حول الموضوع على نطاق أوسع من المؤسسات وحجم عينة أكبر قبل الحكم على الظاهرة، كما أنه يوصي بالتركيز على أسلوب القيادة لدى المنظمة لا سما تلك الداعمة للإبتكار والإبداع لما له من أهمية في تحفيز العمال وتوجيههم ليكونوا مستعدين للإبتكار وقبول التغيير، ورغم أن نتائج دراستنا أظهرت أثر صغير في العلاقة إلا أن هاته النتائج جاءت موافقة لتلك الدراسة التي قام بها (Katsaro and al, 2020).

رغم أن الدراسة التي قام بها (Arshi and Burns, 2019) نتائجها أظهرت أن الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين مدخلات ريادة الأعمال ومخرجاته المتمثلة في تحسين موارد وقدرات المنظمة، فإن دراستنا الحالية أظهرت نتائجها عكس ذلك، هذه النتائج المتضاربة توحى أن عملية توسط الإستعداد للإبتكار بين ريادة الأعمال وتطوير المنظمات عملية معقدة ولا تفهم ببساطة من خلال علاقة أو أثر بين متغيرين، وإنما هناك متغيرات أخرى تدخل وتتوسط هذه العلاقة والتي يجب أخذها بعين الإعتبار، ومن هنا وبناءً على ما تقدم ذكره يوصي الباحث بالعمل على تحسين ظروف مناخ العمل وخلق بيئة أعمال ريادية تعزز ثقافة الإبتكار داخل المنظمة مما تساهم في إرتفاع معدلات إدراك الموظفين لأهمية الإبتكار وبالتالي يكونوا مستعدين لدعم الإبتكارات قصد الإستفادة من مخرجات العملية المتمثلة في التحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة.

VI. الهوامش والإحالات:

- 1- Anand , P., & Saraswati, A. K. (2014). Innovative leadership: Aparadigm in modern HR practices . Global journal of finance and management, 6(6), pp. 497-502.
- 2- Arshi , T., & Rao, V. (2019). Assessing impact of employee engagement on innovation and the mediating role of readiness for innovation. International journal comparative management, 2(2), pp. 174-202.
- 3- Arshi, T., & Burns, P. (2019). Designing an organization for innovation in emerging economies, The mediating role of readiness for innovation. Organizations and markets in emerging economies, 10(1), pp. 31-56.
- 4- Aschbacher , M. C., & Sablik, J. (2019). Innovative Leadership Style for Industrial Companies. Science journal of business and management, 7(2), pp. 45-50.
- 5- Cámara, F. J. (2018). Entrepreneurial orientation, Export performance and green innovation performance: The mediating effect of open innovation in SMES. A thesis Doctorate program in business, Strategic business and innovation (UoP). University of Portsmouth, UK.
- 6- Denise , S., & Russell, K. (2004). Organizational development, Leadership, Change and the future libraries. Library trends, 53(1), pp. 238-257.
- 7- Foster, P. (2014). The open organization a new era of leadership and organizational development . England: Published by Gower publishing limited england.
- 8- Katsaros , K., Tsirikas, A., & Kostat, G. (2020). The impact of leadership on firm financial performance The mediating role of employees readiness to change . Leadership and organization development journal, 41(3), pp. 333-347.
- 9- Kennedy, K. (2018). Exploring entrepreneurship education using project-based learning in a business management, Programme at a canada college . A thesis Doctor of Business Administration. University of Liverpool , UK.
- 10- Lee, Y. (2018). Contextual Considerations in Organization Development with Reference to the Context of South Korea: Analysis of Individuals' Perceptions at Different Levels of an Organization . A thesis Doctorate of philosophy. Manchester, Faculty of humanities, UK.
- 11- Mclean, G. N. (2005). Organization development principles, processes, performance (éd. First edition). California, USA: Berett-Kochler publishers.
- 12- Nazim , M., Zeb, N., Nadeem, A. H., Sharif, M. S., Abdullah, M., Ghazanfar, S., & Momin, M. (2021). The impact of innovation leadership and entrepreneurial orientation on organizational performance. Psychology and education, 58(3), pp. 1867-1883.
- 13- Omisore, S. (2019). Corporate Entrepreneurship, Strategy Formulation, and the Performance of the nigerian manufacturing sector, . A thesis submitted in degree of Doctor. University of East London .
- 14- Preacher, K., & Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior research methods, 40(3), pp. 879-891.
- 15- Sharma , P., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship . 37- Pramodita Sharma and James J. Chrisman.(1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(3), pp. 11-27.
- 16- suliman, A. m. (2001). Are we ready to innovation Work climate readiness to innovate relationship the case of Jordan . Creativity and innovation management, 10(1), pp. 49-59.
- 17- Taneja, S., Pruur, M. G., Gribson, J. W., & Toombs, L. (2012). Organization renewal a strategic inperative. Delhi Business review, 13(1), pp. 29-40.

- 18- أحمد صكوشي، و الخنساء مجدل. (2019). ريادة الأعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة - دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الإستراتيجية-. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8(1)، الصفحات 38-54.
- 19- أحمد ماهر. (2007). تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 20- أفنان عبد علي الأسدي. (2010). قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي-. EL GHAREE for economics and administration sciences، 3(17)، الصفحات 185-233.
- 21- أمينة بديار، مصطفى رديف، و عماد داتو سعيد. (2020). الريادي وتحدي إدارة الأزمات داخل المؤسسات الإقتصادية العمومية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغليزان-. مجلة مجاميع المعرفة، 6(2)، الصفحات 361-378.
- 22- حسين إيناس فهمي. (2020). العلاقة بين ريادة الأعمال وإقتصاد المعرفة: دراسة تطبيقية على الدول العربية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 16(3)، الصفحات 311-336.
- 23- خليل محمد حسن الشماخ، و خضير كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 24- رانية حفاظ، و علي عبد الله. (2020). أهمية القيادة الإبتكارية في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيرصام TIRSAM. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 5(1)، الصفحات 633-654.
- 25- ربحي مصطفى عليان. (2015). إدارة التغيير (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 26- ربيع بلايلية، و مهدي جابر. (2021). شروط نجاح ريادة الأعمال بالإسقاط على نماذج الإقلاع عالية التقنية. ملتقى وطني حول دعم وتمويل ريادة الأعمال ودوره في تحقيق التنمية يوم 20 ماي. جامعة سوق أهراس الجزائر.
- 27- سارة سلامة. (2021). حاضنات الأعمال السبيل لدعم وتطوير ريادة الأعمال حاضنة ميلة نموذجا. مجلة العلوم الإنسانية، 21(1)، الصفحات 584-599.
- 28- شراف عقون، و ليلي بوحديد. (2017). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية -دراسة حالة-. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 4(1)، الصفحات 347-364.
- 29- شكر محمد محمود. (2019). دور القيادة الإبتكارية في التمكين الإداري (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية). مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، 25(111)، الصفحات 122-137.

- 30- طادق عبد النور عزيز، و صفاء طارق حبيب كرمه. (2013). تطوير إختبار كاليفورنيا لمهارات التفكير الناقد لدى طلبة الجامعة وفقا لنظرية السمات الكامنة. مجلة الإستاذ للعلوم الإنسانية والإجتماعية Alustath، (202)/، الصفحات 693-718.
- 31- عامر الكبيسي. (2004). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليدية والمعاصرة. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.
- 32- عائشة قاسمي، و كامل محمد الحواجرة. (2017). أثر الإستعداد للتغيير التنظيمي على خدمات المؤسسات العمومية "المؤسسات العمومية الصحية نموذجا" حالة مستشفى سعد دحلب. مجلة دراسات العدد الإقتصادي، (1)9، الصفحات 125-142.
- 33- فاطمة هوارى. (2020). تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية للإتصالات بالجلفة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة الجزائر.
- 34- ليلي عثمان، صالح سراي، و طاهر بعلة. (2018). القيادة الإبتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات. مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، 3(1)، الصفحات 20-32.
- 35- محمد ثابت فرعون، سعد علي العنزي، و عواد كاظم الخالدي. (2015). صياغة إستراتيجية ريادة الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الإتصال المتنقلة في العراق (زين العراق-أساسيل- كورك). مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، 10(33)، الصفحات 113-137.
- 36- محمد عبد الفتاح ياغي. (1991). تطوير المنظمات كمدخل لتعزيز فعالية المنظمات. المجلة العربية للتدريب، (8)4، الصفحات 37-48.
- 37- محمد معاريف، بشير زناقي، و شافية حجاج. (2021). إختبار الدور الوسيط لجودة المعلومات في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك بإستخدام منهجية PLS-MES. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(1)، الصفحات 307-329.
- 38- محمد وائل جبريل. (2021). مدى توافر ريادة الأعمال لدى طلبة كلية الإقتصاد بجامعة عمر المختار فرع درنة (ليبيا). مجلة الدراسات الإقتصادية المعقدة، 5(1)، الصفحات 13-29.
- 39- مفتاح أحمد أبو غفة، و عز الدين عبد الله سويد. (2017). دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت. المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس يومي 25-27 ديسمبر.
- 40- منال كباب. (2020). أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الريادة في المؤسسات الفندقية -دراسة ميدانية-. مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، 6(3)، الصفحات 10-23.

- 41- نبيل محمد محمود أبو الحسن. (2022). إستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية في تقنين مقاييس الخدم
الإجتماعية: مقياس مستوى مهارات التفكير الناقد لطلاب الدراسات العليا نموذجا. مجلة مستقبل العلوم
الإجتماعية، 9(3)، الصفحات 65-102.
- 42- نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، و رباب فهمي. (2017). السلوك التنظيمي. القاهرة، مصر.