

## إسهامات التجديد الإداري في ريادة منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة تيارت-

### **The contributions of renewal managerial In the organization's Entrepreneurship -Case study of NAFTAL Tiaret-**

- نور الدين قرايري: طالب دكتوراه، مخبر تحليل واستشراف جامعة معسكر، [noureddine.guerrairi@univ-mascara.dz](mailto:noureddine.guerrairi@univ-mascara.dz)

- يعقوب محمد: أستاذ محاضر (أ)، مخبر تحليل واستشراف، جامعة معسكر، [mohamed.yagoub@univ-mascara.dz](mailto:mohamed.yagoub@univ-mascara.dz)

تاريخ النشر: 2020/06/21

تاريخ القبول: 2020/06/08

تاريخ الإرسال: 2020/02/19

#### ملخص:

لقد هيمنت حتى الآن البحوث المتعلقة بإدارة التغيير، نتيجة حالات الركود التي شهدتها منظمات الأعمال واقتصاديات الدول على حد سواء، قصد كبح شدة المنافسة من جهة، والاستمرارية والحفاظ على المركز التنافسي المتميز والريادة من جهة أخرى، استمر هذا الافتراض في الهيمنة إلى أن ظهرت فجوة بين طبيعة التغيير ومدى نجاح عملية التنفيذ عرف بمقاومة التغيير، ونتيجة لهاته الفجوة اتجهت منظمات الأعمال للبحث عن مناهج إدارية حديثة لسد هذه الفجوة ولعللى أهم الأساليب الإدارية ظهر ما يعرف بالتجديد الإداري *Renewal managerial*. من خلال ما سبق ذكره جاءت هاته الدراسة للوقوف على واقع التجديد الإداري بمدخله الثلاثة (القيادة الابتكارية، إدارة المعرفة، مقاومة التجديد)، ومدى إسهاماته في ريادة منظمات الأعمال بالمنظمة محل الدراسة (NAFTAL) وحدة تيارت. ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V<sub>24</sub>). توصلت الدراسة إلى أن هناك قدر متوسط من التجديد داخل المؤسسة، كما بينت النتائج أن للتجديد الإداري تأثير في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** التجديد، القيادة الابتكارية، الريادة، إدارة المعرفة، مقاومة.

**تصنيف JEL:** O32, O31, M13.

#### Abstract:

To date, research on change management has dominated the result of recessions in business organizations and countries' economies alike, with the aim of curbing intense competition on the one hand, and continuity and maintaining an outstanding competitive position and leadership on the other. This assumption continued to dominate until a gap emerged between the nature of change and the extent of the success of the implementation process known as (resistance to change), and as a result of this gap business organizations went to search for modern administrative approaches to bridge this gap and on the most important of these administrative methods emerged what is known as administrative renewal *Renewal managerial*. Through the foregoing mentioned, this study came to determine the reality of administrative renewal with its three approaches (innovative leadership, knowledge management, resistance to renewal) and the extent of its contributions to the leadership of business organizations in the organization under study (NAFTAL) tiaret. And to achieve the goals of the study and analysis of the collected data, a program was used. Statistical packages for social sciences (SPSS v<sub>24</sub>). The study concluded that there is an average amount of renewal within the institution under study, and the results also showed that the administrative renewal has an impact on the entrepreneurial orientation of business organizations.

**Key words:** Renewal, Innovative leadership, Leadership, knowledge management, Regeneration resistance.

**JEL Classification codes:** M13, O31, O32

\*المؤلف المراسل: نور الدين قرايري، الإيميل: [noureddine.guerrairi@univ-mascara.dz](mailto:noureddine.guerrairi@univ-mascara.dz)

- مقدمة:

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، خاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات، وكذا الفكر الاقتصادي المبني على المعرفة، أصبح يعرف التسيير الإداري اتجاهات وتطورات حديثة، مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات التي ظهرت في شكل أفكار ومناهج تعبر عن تطور الفكر الإداري، فعلى خلاف العصور السابقة، بدأت أهمية المعرفة ودورها في توليد الأفكار المساهمة في عملية الإبداع والابتكار الإداري، كضرورة للتجديد والتحسين، سواء بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، إضافة إلى ظهور أنماط قيادية جديدة تركز بالأساس على التفكير الابتكاري (القيادة الابتكارية)، ولأن الابتكار والإبداع الإداري هما أساس التجديد لأية منظمة، اتجهت قادة الفكر الإداري المعاصر إلى تبني مصطلح التجديد الإداري (Renewal managerial)، بغية المساهمة في تحسين قدرات العاملين، وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب، حقيقة أدركتها مختلف منظمات الأعمال الحديثة، وقامت بتبنيها قصد دعم مشروعاتها والتصدي لشدة المنافسة، من أجل الاستمرارية والتطور، بل وذهبت منظمات أخرى إلى أبعد من ذلك في البحث عن التميز والريادة لأعمالها (Entrepreneurship).

على ضوء ما تقدم ذكره تظهر إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة التجديد الإداري بمدخله (القيادة الابتكارية، إدارة المعرفة، مقاومة التجديد)، في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

الفرضيات الرئيسية: للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

$H_0$  لا يساهم التجديد الإداري في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بمؤسسة (NAFTAL).

$H_1$  يساهم التجديد الإداري في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بمؤسسة (NAFTAL).

الفرضيات الفرعية:

•  $H_0$  لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

•  $H_0$  لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

•  $H_0$  لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمقاومة التجديد على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حيوية الموضوع، إضافة إلى أنه يعتبر من المواضيع الحديثة في تطوير المنظمات، وذلك من خلال الوقوف على واقع التجديد الإداري والتوجه الريادي لمنظمات الأعمال في المؤسسة محل الدراسة، وكذا تبيانها كفكر إداري معاصر في مجال منظمات الأعمال.

• الأهمية النظرية: أهمية المتغيرات المبحوثة ودورها في نمو وتطور المنظمة.

• الأهمية العملية: هناك أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة في قطاعات الأعمال المختلفة التي تطمح إلى النجاح في تطبيق التجديد الإداري للاستفادة من إيجابيات تلك التطبيقات قصد تحقيق التطور والاستمرارية وكذا الريادة في الأعمال.

- دوافع اختيار الموضوع: يتفق مختلف الباحثين على أن اختيار موضوع بحث ما لا يمكن أن يكون خاضعا لمنطق العفوية بقدر ما هو مبني ومركز على عدة مبررات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي، وترجع دواعي اختيار موضوع إسهامات التجديد الإداري في ريادة منظمات الأعمال إلى:

• الدوافع الموضوعية: حيث يتم تحديد هذه الأسباب من خلال الموضوع و ما يكتسبه من معرفة علمية ومن بين الأسباب الموضوعية المتعلقة بالدراسة:

- 1- التجديد الإداري وريادة منظمات الأعمال من المواضيع الحديثة؛
- 2- أهمية تحديد الأسلوب الإداري الملائم من أجل تحقيق الريادة والميزة التنافسية؛
- 3- قصد خدمة البحث العلمي، ومحاولة الإجابة على بعض الفرضيات التي تتجه نحو كشف الحقائق العلمية، والمساهمة في زيادة الثروة المعرفية.

• الدوافع الذاتية: الموضوع في إطار التخصص مما يمكن من البحث والتعمق فيه.

- أهداف الدراسة: انطلاقا من تحديد طبيعة مشكلة البحث، فإن هذه الدراسة تهدف في العموم إلى إلقاء الضوء على الجوانب النظرية والتطبيقية التالية:

- توضيح الإطار المفاهيمي ذو الصلة بمتغيرات الدراسة ومراجعة الأدبيات؛
- الوقوف على واقع التجديد الإداري داخل المنظمة محل الدراسة؛
- توضيح نوع العلاقة بين التجديد الإداري وريادة منظمات الأعمال؛
- إبراز مدى مساهمة التجديد الإداري في عملية التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

- المنهج المستعمل في البحث: بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تأصيل المفاهيم المتعلقة بالعناصر المكونة للبحث، وللتوصل للأهداف المرجوة فقد قمنا بتقسيم هيكل البحث إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: ماهية التجديد الإداري.

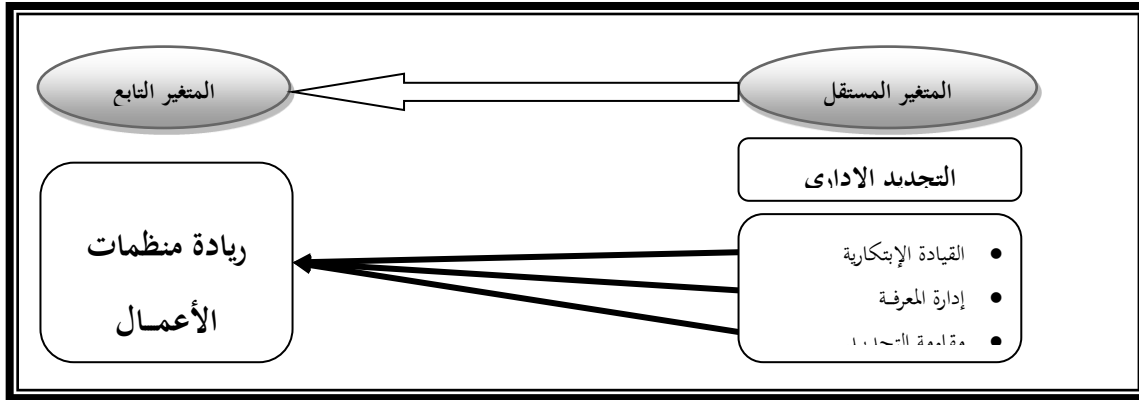
المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لريادة منظمات الأعمال.

المحور الثالث: أثر التجديد الإداري في ريادة منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية).

- مصادر الحصول على المعلومات: تم الاعتماد في هذه الورقة البحثية على العديد من المصادر العربية والأجنبية من كتب، مقالات، أبحاث ودراسات علمية، وكذلك الرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع البحث والتي غطت المفردات النظرية لموضوعنا.

- المخطط الفرضي للبحث: يبين المخطط الفرضي توضيحا للفكرة الأساسية للبحث، فضلا عن توضيح علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التجديد الإداري) والمتغير التابع (ريادة منظمات الأعمال).

شكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

- حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع التجديد الإداري وما مدى مساهمته في ريادة منظمات الأعمال؛
- جرى تنفيذ هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين شهري نوفمبر وديسمبر 2019، على مستوى مؤسسة نפטال (NAFTAL) فرع ولاية تيارت؛
- فئة الموظفين المستهدفة هم عمال (الإدارة العليا والإدارة الوسطى).

I- ماهية التجديد الإداري:

I-1 مفهوم التجديد الإداري: التجديد هو القلب النابض للمؤسسات المعاصرة، ذلك لاعتماده على مخزون الكفاءات والمعارف التي تتوفر عليها المؤسسة، ولا يكفي ترقب التغيرات التي تقوم بالتجديد، بل ينبغي استباقها من خلال فرض قيود التجديد على المحيط التي تعتبر سمة المؤسسات المتميزة، أما المؤسسات التي تكتفي بالتكيف، وإن كان ذلك أيضا يقتضي التجديد، فإنها تبقى تحت ظل إستراتيجيات التبعية (زرزار و مداحي، 2017، الصفحات 428-448)، إضافة إلى تركيز المنظمة على العمل كنظام مشترك وفقا لإستراتيجيتها،(Jaana & Pirjo, 2011, p. 6)، في حين عرف (ثابتي، 2004) التجديد الإداري على أنه "تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر"، كما يشمل التجديد الإداري العملية الإدارية المنبثقة من التحديث أو التغيير في ثقافة المنظمة (Rajshree & E.Helfat, 2009, pp. 281-293).

من خلال مجموعة التعاريف السابقة، تبين أن مفهوم التجديد الإداري قد أثار جدلا واسعا، في صياغة ووضع مفهوم شاملا له، رغم أن مختلف الأبحاث والمفكرين الإداريين، يؤكدون على أن التجديد يمثل عاملا رئيسيا في أخذ الإستباقية بغية التحسين المستمر، فإنه من وجهة نظرنا يمكن تعريف التجديد الإداري على أنه: "العملية الإدارية التي يتم من خلالها الانتقال من الوضعية الحالية إلى وضعية أحسن عن طريق استحداث أو تطوير أو تحسين طرق وأساليب إدارية مبتكرة، أي بمعنى آخر عمل الأشياء بطرق غير روتينية وإستباقية، قصد خلق ثقافة تنظيمية مبنية على مبادئ أساسية (تطوير الأساليب الإدارية، الاعتماد على المعرفة، العمل كنظام مشترك، الإستباقية والتحسين المستمر).

## I-2- أبعاد التجديد الإداري:

**I-2-1- القيادة الابتكارية (Innovative Leadership):** تقوم القيادة الابتكارية على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المؤسسة، بغية تطوير أساليب العمل والسياسات والأنظمة، وتميز بمرونة الأنظمة والقواعد وتحث على الابتكار، كما يمكن تعريفها بأنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية، والثقة بالنفس، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والميل إلى التجريب والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (عثمان و آخرون، 2018، الصفحات 20-32)، كما تساهم القيادة الابتكارية، في التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وأساليب إدارية مبتكرة (قشام و شقراني، 2017، الصفحات 1-91)، في حين يعتبر (Mol and Birkinshaw 2009) أن الابتكار الإداري مدفوع بالرغبة في تحسين أداء المنظمة، من خلال إدخال ممارسات إدارية جديدة، وتأخذ دامانور و أرفيند (2012) وجهة النظر نفسها، من خلال إقامة علاقة مباشرة بين الابتكار الإداري والأداء "الابتكار الإداري هو منظمة جديدة، أو نظام إداري جديد، أو ممارسات إدارية جديدة، أو تقنيات جديدة، يمكن أن تخلق قيمة للمنظمة" (Frédéric & al, 2013, p. 77).

**I-2-2- إدارة المعرفة (knowledge management):** تعرف إدارة المعرفة، على أنها مجموعة من الأدوات والمبادئ والتقنيات والممارسات الإدارية، التي تمكن الشركات من إنشاء وتحويل ونشر واستخدام المعرفة (Pierre & Attour, 2016, pp. 3-10).

**I-2-3- مقاومة التجديد (Renawal resistance):** الدراسة التي قام بها (Hollins, 2000, pp. 135-148) والتي كان الغرض منها هو تحديد كيفية تخطيط المنظمات المبتكرة لمنتجات وخدمات جديدة طويلة الأجل، بينت أن من بين الأسباب التي تجعل الإدارة غير مبتكرة، هي عدم قدرة هذه الأخيرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، الأمر الذي ينتج عنه ما يسمى بمقاومة الابتكار، و عليه يمكن تعريف مقاومة الابتكار على أنه ذلك الموقف السلبي المدفوع بحواجز، خاصة ناتج عن فجوة مقارنة بين السمات المدركة للإبداع مع التوقعات المثلى للموظفين (Sven & Patrick, 2013, p. 42)، كما يمكن اعتبار مقاومة التجديد على أنها ظاهرة تنظيمية تؤدي إبطاء التغيير أو زعزعتة أو تأخيرها، و بالتالي زيادة تكاليفه (Balazs, 2013, pp. 447-493).

يؤكد سالم القحطاني (2001) أنه إذا كان العامل المشترك في العناصر السابقة هو التغيير، فإن الأمر الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه العناصر هو دور القيادة في إدارة التغيير، أما وجهة نظرنا توافق وجهة نظر الباحث لكن الأمر الأساسي الذي يجب التأكيد عليه هو كيف يمكن أن يساهم هذا التغيير في تطوير التفكير الابتكاري للقيادة، وكذا التحسين المستمر في العملية الإدارية، مما ينتج عنه خلق قيمة مضافة للمؤسسة تحقق لها ميزة تنافسية.

### I-3- أهمية التجديد الإداري

- 1- التجديد الإداري يساهم في خلق الإبداع التنظيمي القائم على المعرفة؛
- 2- يعتبر مصدر إنتاج الميزة التنافسية، التي تساعد المنظمة على أن تكون، مرنة وبتكيفة، وقادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية؛
- 3- وفقا لنظرية النظم، يعتبر التجديد عملية منظمة، تعتمد على مجموعة من المدخلات والمخرجات، فمدخلات المنظمة غير الملموسة، تجري عليها عمليات التجديد، لإنتاج مخرجات ذات قيمة أعلى، تمكن المنظمة من الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية؛
- 4- إن تبني التجديد، قد يكون ضرورة حتمية لاستمرار المنظمة وبقيائها في المنافسة، أو قد تكون وسيلة للتميز (الطائي و الكبيسي، 2016، صفحة 55).

**I-4- خصائص التجديد الإداري:** قدرة المنظمة على التجديد، تستند إلى مزيج من الخصائص التنظيمية، التي تمكنها من التعلم والابتكار والاستدامة في بيئة تتميز بالتغيرات والمنافسة العالية، ومن ثم فمن الضروري القيام على مجموعة من النقاط، التي تمثل الخصائص الأساسية لقدرات التجديد والتي حددها (Poyhonen, 2004) الرائد في مجال البحث حول التجديد التنظيمي وهي كالآتي: (الطائي و الكبيسي، 2016، صفحة 55).

**I-4-1- الإستباقية Pro-Avtive:** الإستباقية كما يراها (Sandberg, 2002) هي الانتباه للتغيرات البيئية والاستفادة منها والتعامل معها بإيجابية وإستباقية، إذا فهي القدرة على تبني المخاطرة.

**I-4-2- قائمة على المعرفة Knowledge-Based:** تعتمد قدرات التجديد على الموجودات الفكرية غير الملموسة في المنظمة، مثل المعرفة والمهارات والقدرات، أكثر من الموارد الملموسة، ويرتبط ارتباطا وثيقا بمسائل مثل التعلم وخلق المعرفة، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ككل.

**I-4-3- إستراتيجية Strategic:** من الضروري أن تكون قدرات التجديد للمنظمة إستراتيجية، بمعنى أن تطبق على العناصر الأساسية للإستراتيجية، المتمثلة في التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد، ومقارنة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة لديها بهدف التقليل من التهديدات واستغلال الفرص.

**I-5- معوقات التجديد الإداري (الفرجاني، 2009، صفحة 42):**

- ضعف المناهج التعليمية في مجال الإدارة، فما زالت الجامعات تتبع الأسلوب التقليدي في تدريس مواد الإدارة، الذي يتطلب إعادة النظر تحديثها لمواكبة التطور العلمي؛
- عدم التوفر على قيادات إدارية مستعدة لمواجهة مشروعات الإصلاح والتغيير؛
- من أهم عقبات التجديد الإداري، سلوك الأفراد والقيادات، من خلال ظهور فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة، وما تدعو إليه من مبادئ وقيم؛
- عدم الاستفادة من البحوث والتقارير التي تعد في مجال الإدارة؛
- خوف المديرين من التغيير وما يترتب عليه من نتائج؛
- التخطيط غير السليم لعملية التطوير، أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية؛
- نقص الكوادر البشرية المتخصصة، إذ أن الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة تدريباً جيداً، تعد الركيزة الأساسية في العملية التطويرية (أل دحوان، 2008، صفحة 18).

## II- الإطار المفاهيمي لريادة منظمات الأعمال:

### II-1- مفهوم ريادة الأعمال:

II-1-1- ريادة الأعمال: يرجع مفهوم ريادة الأعمال للاقتصادي النمساوي Joseph shumpeter (1950) الذي أعطى مفهوم أوسع للريادة، حيث اعتبرها عملية إنشاء منظمة جديدة، أو تطوير منظمات قائمة، من خلال عمل جديد أو الاستجابة لفرص جديدة، أما بالنسبة ل Frank H Kmight (1967) و Peter drucker (1970) فيعتبران ريادة الأعمال أنها تتمحور بالأساس حول المخاطرة (خربوطلي، 2018، صفحة 5)، من المنظور السلوكي حسب Miller (1983) تشمل ريادة الأعمال على العناصر الرئيسية المتمثلة في (المخاطرة، الإستباقية، الابتكار) (Fang, 2005, pp. 25-41)، في حين يرى Sharma and chrismane (1999) ريادة الأعمال على مستوى الإدارة على أنها مجرد تجديد إستراتيجي. بالنسبة ل Hodgetts and al (2004) فإن ريادة الأعمال عبارة عن مدخل تنظيمي جديد قابل للتطبيق على مختلف مستويات الأفراد والمنظمات (Al-Nsour, 2019, pp. 17-17)، مبني على مبادئ أساسية تتمثل في الابتكار، الإستباقية وتحمل المخاطر.

في الأخير يمكن وضع خلاصة لتعريف ريادة منظمات الأعمال، ونقصد بها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التطوير والتميز، من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات بطرق إستباقية ومبتكرة، مع تحمل المخاطر، بهدف تقديم شيء جديد يتم فيه التركيز على المعرفة والعميل وليس على المنتج، كما لحضه مؤسس شركة مايكروسوفت Bill Gates في مقولتين شهيرتين الأولى "كلما نهلنا بشكل أكبر من العلوم، زادت فرصتك لتري المكان الذي توجد فيه الفرصة" والثانية "المستهلك كل ما أملك".

**II-1-2- الريادي:** قبل أكثر من قرنين طرح جيه بي سايل الاقتصادي الفرنسي سؤال، مستفسرا عن الشخص الذي لديه القدرة على نقل الموارد الاقتصادية من مناطق إنتاجية منخفضة إلى مناطق إنتاجية أعلى ذات عائد أكبر؟ (Elmansori, 2014, p. 19) الإجابة على هذا التساؤل، أفرزه تطور الفكر الإداري المعاصر، والذي تشير الأبحاث الحديثة إلى أن الشخص هو نفسه المخاطر أو رائد الأعمال (Entrepreneur) لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح، والريادي على مستوى المنظمات هو ذلك الشخص الذي لديه الجرأة على الابتكار، الإبداع وأخذ المخاطرة بغية تقديم منتجات وخدمات جديدة (خربوطلي، 2018، صفحة 9).

**II-1-3- التوجه الريادي:** يعرف Razak and Othman (2012) التوجه الريادي، على أنه رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والإستباقية، واتخاذ المخاطرة الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص، في حين يعتبر السكارنة (2006) التوجه الريادي على أنه، القدرة في كيفية إنشاء منظمات أكثر ريادة ومبتكرة وبالسعة المطلوبة، أما بالنسبة ل Matanda (2011) فالتوجه الريادي يعبر عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة (Fang, 2005, pp. 25-41). من خلال التعريف السابقة، وبالنظر إلى نماذج ريادة الأعمال الحالية، فإن المعرفة والقيادة لدهما دور مركزي في التوجه الريادي للمنظمة (Salvatore & al, 2009, p. 49)، الذي يركز على ثلاثة مبادئ أساسية، تتمثل في الرغبة والشغف في اكتشاف واستغلال الفرص عن طريق التفكير الإبتكاري.

## II-2- خصائص المنظمات الريادية:

**II-2-1- روح المبادرة:** هي عملية ديناميكية وشاملة، في المنظمات الريادية فهي لا تقتصر على المراحل الأولية للمشروع الجديد، بل تتميز بالاستدامة والتكيف مع المتغيرات البيئية للمنظمة (Fang, 2005, pp. 25-41).

**II-2-2- ريادة الأعمال القائمة على الفرص:** يوفر النهج القائم على الفرص، إطار مفاهيمي واسع لريادة الأعمال، وعليه تركز النظرية المستندة إلى الفرص، على مبدأ استغلال الفرص التي يخلقها التغيير، بحيث يبحث رجل الأعمال الريادي، عن التغيير ويستجيب له ويستغله كفرصة، من خلال المراقبة المستمرة لحاجيات الزبائن ورغباتهم، كذلك توقعاتهم (Kwabena, 2011, p. 21).

**II-2-3- التعلم التفاعلي:** من منظور (Quinn) يقصد بالتعلم التفاعلي، بأنه التعلم وتحقيق الأفكار عبر الخطوط الوظيفية التقليدية، التي تتولد داخل البيئة الإبداعية، والمنظمات المبدعة لها خاصية أساسية للإبداع عبر الوظائف الإدارية، هذا يعني أن الإبداع الوظيفي له علاقة إيجابية مع ديمومة الفرق الوظيفية المتداخلة في المنظمة (ميسون، 2013، صفحة 9).

**II-2-4- إدارة المشروع (Management of the project):** يجب على منظمات الأعمال الريادية، أن يكون لديها الفكرة عن طبيعة النموذج المناسب لإدارة أعمالها، وبما يحقق أهدافها، مع ضرورة التأكد من تطبيق عناصر النجاح المؤدية لذلك، كما أشار (Jefferry, 1993, p65) إلى النموذج الذي تتبلور من خلاله فكرة المنظمة الريادية، حيث



أوضح أن الشغف والاندفاع للتوجه الريادي يتأثر بعوامل مرتبطة بالبيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، وذلك حسب متطلبات السوق والحاجة لمثل هذا المنتج الجديد (خربوطلي، 2018، صفحة 19).

**II-3- مقومات وركائز الريادة:** لقد أوضح (كوراتكو) مجموعة من المقومات والركائز، التي تؤدي إلى نجاح المنظمات الرائدة نذكر منها (خدير، 2015، صفحة 196):

**II-3-1- الرؤية الريادية:** تعني التوقعات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال استغلال الفرص المتاحة قصد مواجهة التحديات التي قد تقف في وجه المنظمة.

**II-3-2- أساليب فرق المخاطرة:** إن فريق المخاطرة، يمكن أن يظهر من خلال الابتكارات التي تحدث على مستوى المنظمة، عن طريق الاستفادة من الخبرة والمعرفة ومهارات الموظفين.

**II-3-3- الثورة المعرفية:** من ضمن المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية تكنولوجيا المعلومات، حيث مكنت هذه الأخيرة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والأعمال بمرونة عالية على مستوى التنظيم، وساهمت في تحقيق قيمة أعلى للأعمال.

من خلال ما تم ذكره يمكن أن نحصر مقومات وركائز المنظمات الريادية في العناصر الآتية:

القيادة: تقوم القيادة بتحديد الأهداف ووضع الخطط لتنفيذها، عن طريق رؤية مستقبلية قائمة على الابتكار واليقظة والإستباقية.

المرونة: على المنظمات الرائدة، أن تفكر دائما عن كيفية الاستجابة وبسرعة، للتغيرات البيئية لمواجهة التحديات.

الموارد: تعبر عن وجود بنية اجتماعية وثقافية على قدر عال من استخدام التكنولوجيا، إضافة إلى التدريب على الأعمال الريادية.

**II-4- أهداف المنظمة الرائدة:** من خلال مراجعاتنا لمختلف الأدبيات المتعلقة بالتحديد الإداري والريادة، نستطيع القول أن المنظمات الحديثة أو الريادية، تهدف من خلال تبنيها إلى أساليب إدارية جديدة في عمليات التسيير، ووضع الريادة مشروع لنموها وتطورها، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

**II-4-1- خلق المعرفة في المنظمات:** تعتبر نظرية NONAKA (1991) لعمليات إنشاء المعرفة داخل المنظمات، علامة مميزة لإدارة المعرفة، من خلال فهم قدرة التجديد الذاتي في المنظمات، بالنسبة لهذه النظرية، فإن المنظمات هي كائنات حية ذات شعور جماعي بالذات، وتتطلب إنشاء معرفة جديدة.

**II-4-2- التميز:** في مارس 2019 صممت الرابطة العالمية للتميز، برنامجا خاصا لمقيمي النماذج المتميزة، مبني على أربعة أبعاد (خلق الابتكار، توجيه الابتكار، وضع معايير للابتكار، قياس نتائجه) لدى المنظمات، الموظفين، المنتجات والخدمات (Mirafshar & al, 2019, pp. 274-278). من خلال هذا الطرح، يمكن اعتبار تميز المنظمات على أنه توليد الأفكار الإبداعية، وتحويلها إلى نماذج قابلة للتنفيذ، ومن ثم إدارتها بفعالية واستمرارية.

**II-4-3- التحسين المستمر:** يحظى موضوع التحسين المستمر اليوم بأهمية كبيرة، باعتباره هدف لتطوير إمكانيات المنظمة وقدرات الأفراد ومهاراتهم، بغية التكيف مع التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)، ويمكن اعتبار التحسين، على أنه عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق النمو، والحفاظ على المركز التنافسي لها في ظل التغيرات، خاصة ما تعلق منها باقتصاد المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الابتكارية.

### **III- أثر التجديد الإداري في زيادة منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية):**

**III-1- تقديم المؤسسة:** نפטال (NAFTAL) شركة وطنية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة 100%، مجال نشاطها الأساسي هو تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها، هيكلها التنظيمي يتكون من ثلاثة أقسام القسم الأول (الفرع التجاري Branche Commerciale)، القسم الثاني (فرع غاز البترول المميع Branche GPL)، القسم الثالث (فرع الوقود Branche Carburants).

#### **مراحل تطور المؤسسة:**

1987: انحلال الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، من خلالها تم إنشاء شركة نפטال بمقتضى المرسوم رقم 189-87؛

1988: بداية نشاطها الفعلي تمثل في توزيع كل أنواع الوقود؛

1998: طرح وقود غاز البترول المميع في السوق بإسم سيرغاز Sirgaz؛

2004: إنشاء مديرية مركزية للسلامة، الصحة، المحيط والنوعية HSEQ من خلالها تحصلت الشركة على المواصفة الدولية ISO14001 ؛

2007: التوجه نحو الإنتاج والتسويق الأخضر (GNC) من خلال هذه الإستراتيجية قامت الشركة بإطلاق مخططين الأول (2007-2011) متعلق بالدراسات التقنية حول استعمال وقود (GNC) وتكنولوجيا تحويل السيارات، المخطط الثاني (2011-2015) إنشاء 112 محطة توزيع منتج (GNC) وربطها بشبكة توزيع الغاز الطبيعي.

**III-2- الإطار المنهجي والمعالجة الإحصائية للدراسة:** من أجل التعرف على واقع التجديد الإداري وإسهاماته في زيادة منظمات الأعمال في شركة نפטال (NAFTAL)، بفروعها الثلاثة (التجاري، الوقود، GPL) وحدة تيارت، تم تصميم استبيان لمعرفة إجابات الباحثين واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل خصائص العينة محل الدراسة.

**III-2-1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة نפטال وحدة تيارت والذين يقدر عددهم 162 موظفاً، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية تم حسابها على أساس معادلة تحديد حجم العينة لروبيرت ماسون والتي تتمثل في:

(2019, <https://fr.calameo.com/books/000615303c5a8f0f13265>)

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

M: حجم المجتمع

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

حجم عينة دراستنا هو 114 عامل قمنا بتوزيع 114 استبيان في حين تم جمع 101 استبيان، بنسبة استرجاع قدرت بـ 96.61%، حذف 2 استبيان لعدم مطابقتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي الدراسة الإحصائية شملت 99 استبيان وهو ما يمثل حجم العينة المدروسة.

### III-2-2-2- اختبار صدق البيانات وخصائص العينة محل الدراسة:

III-2-2-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان باستخدام

حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v24 وشملت الأساليب الإحصائية:

أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percent)

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لإختبار ثبات الدراسة؛
- تحليل الانحدار البسيط (Regression) وتحليل الانحدار المتعدد (Linear Regression Multiple) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية.

5	4	3	2	1	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الدرجات
من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79	المتوسطات

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقا لاختبار استيوذنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات، مدعما بمعامل بيرسون لقياس مدى الارتباط بين المحاور، أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالا في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>)، إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفضها إذا كان مستوى الدلالة أقل.

III-2-2-2- اختبار الموثوقية (Reliability): لقياس موثوقية الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (01): قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات		الأبعاد والمحاور
0.865	08	8-1	البعد الأول القيادة الابتكارية
0.859	06	14-9	البعد الثاني: إدارة المعرفة
0.554	07	21-15	البعد الثالث: مقاومة التحديد
0.868	21		المتغير المستقل: التحديد الإداري
0.918	18		المتغير التابع: ريادة منظمات الأعمال
0.927	39		إجمالي فقرات الاستبيان

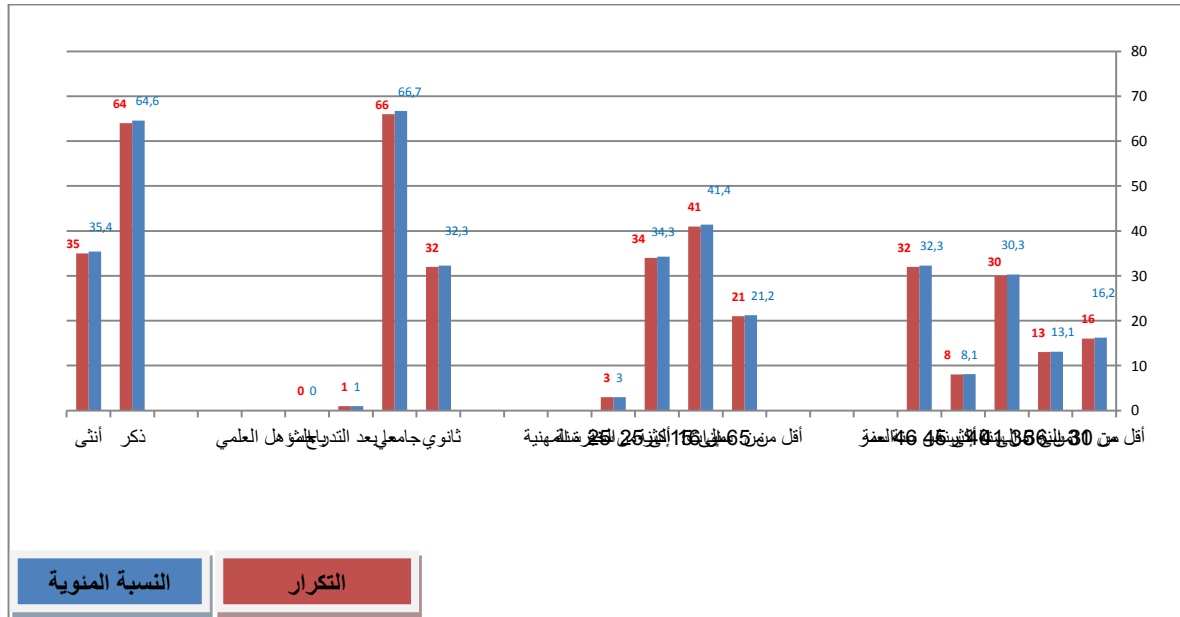
المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج "SPSS v24"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة عالية جدا، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا أي أكبر من 0.6، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.927 وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

III-2-2-3- خصائص عينة الدراسة: من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، تم الاعتماد على إجابات الموظفين

فيما يخص الجزء الأول (بيانات وصفية) من الاستمارة وهو ما سنوضحه فيما يلي:

شكل رقم (02): خصائص عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج "SPSS v24"

الشكل رقم (02) يبين أن التركيبة البشرية لموظفي الشركة محل الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري حيث بلغ عددهم 64 موظف بنسبة قدرت بـ 64.60% مقابل 35 أنثى بنسبة 35.40%، وهي نسبة منطقية من وجهة نظر الباحثان لأن السبب الرئيسي الأول هو طبيعة نشاط الشركة، حيث أن الشركة تتطلب يد عاملة ذكورية خاصة فيما

يتعلق بالفرعين (الوقود، GPL)، أما بالنسبة لأعمار الموظفين حسب مخرجات البرنامج فهي متفاوتة، في حين أن الأمر الملفت للانتباه هو نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة، أظهرت النتائج نسبة قارت 29.30% بعدد عمال بلغ 29 موظف وهي نسبة ضعيفة مقارنة بعدد العمال الذين يفوق سنهم 46 سنة فما فوق، وذلك راجع ربما إلى سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة خاصة في اشتراط الخبرة المهنية كمعيار أساسي للتوظيف تفوق في بعض الأحيان 10 سنوات، هذا ما تؤكدُه النسبة المرتفعة للعمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية (6-15 سنة) والتي قدرت بـ 41.40% وهي الأعلى.

من خلال التحليل الإحصائي لعنصر المؤهل العلمي يتضح أن الشركة ممثلة في العينة محل الدراسة غالبية موظفيها من حاملي الشهادات الجامعية إذ قدرت نسبتها 66.70% وذلك راجع في الأساس إلى موضوع البحث وتوجيه الاستبيان نحو عينة الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى، هذه الأخيرة تتطلب شهادات جامعية وكفاءات عالية للتوظيف.

**III-2-3- المعالجة الإحصائية للبيانات:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على درجة تأثير التجديد الإداري على ريادة منظمات الأعمال في مؤسسة نفضال وحدة تيارت، كان لزاما علينا الاستعانة بأساليب التحليل الاستدلالي حيث تم استخدام معاملات الارتباط والانحدار وذلك من أجل معرفة نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين التجديد الإداري وريادة الأعمال.

### III-2-3-1- تحليل و تفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم (02): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ومحاو الاستبيان

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: القيادة الابتكارية	3.21	1.310	3	محايد
02	البعد الثاني: إدارة المعرفة	3.39	1.180	3	محايد
03	البعد الثالث: مقاومة التجديد	3.37	1.863	3	محايد
04	المحور الأول: التجديد الإداري	3.32	1.457	3	محايد
05	المحور الثاني: ريادة منظمات الأعمال	3.12	1.119	3	محايد

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج "SPSS v24"

✓ تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور التجديد الإداري: وفقا لما جاء في الجدول رقم (02) تبين لنا أن البعد الثاني (إدارة المعرفة) حصل على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.39 وانحراف معياري قدر بـ 1.310 وهو عند مستوى قبول مرتفع نوعا ما، هذا ما يؤكد أن الشركة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للجانب المعرفي في عملية التسيير من خلال امتلاكها لنظام تكنولوجيا معلومات TIC فعال، كما بينته نتائج الفقرة 12 (تمتلك المنظمة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات) بمتوسط حسابي هو الأعلى قدر بـ 3.54 وانحراف معياري 1.128، تليها في المرتبة الثانية الفقرة 10 (تمنح المنظمة فرصة لموظفيها لمواصلة دراساتهم لتوسيع معارفهم)، بمتوسط حسابي يساوي 3.45 وانحراف معياري يساوي 1.327، ثم جاءت الفقرة 9 (تسعى المنظمة إلى تجسيد المعرفة ودمجها في النشاطات اليومية للموظفين)، بمتوسط

حسابي أيضا مرتفع قدر ب 3.42 وانحراف معياري قدره 1.161، أما باقي الفقرات أيضا جاءت مرتفعة كلها، مما يوحي أن الشركة تتوجه نحو ما يسمى بإدارة المعرفة knowledge management.

أما بالنسبة لباقي أبعاد المحور الأول، أظهرت النتائج خاصة فيما يتعلق ببعد القيادة الابتكارية، أنه رغم إدراك الموظفين داخل الشركة لمدى دور القائد الابتكاري في إحداث عملية التجديد داخل المنظمة، حسب ما بينته نتائج الفقرة 8 (يدرك الموظفون دور القائد الابتكاري في إحداث التجديد الإداري)، بأعلى متوسط حسابي قدر ب 3.37 وانحراف معياري قدر ب 1.397، إلى أن الشركة محل الدراسة لا تتمتع بقيادة إداريين مبتكرين ومبدعين حسب نتائج الفقرات (1،2،3،5) والتي تحصلت على أقل متوسطات حسابية، النتائج المتعلقة ببعد مقاومة التجديد فقد أظهرت أن فقدان المركز الوظيفي لا يعتبر سببا رئيسيا في مقاومة عملية التجديد، لأن هاته الفقرة حازت على أقل متوسط حسابي من بين مجموع الفقرات قدر ب 3.03 وانحراف معياري قدر ب 1.249 وهي نتيجة متوسطة، مقارنة بعوامل أخرى، تمثلت في عدم وضوح أهداف التجديد، الخوف من الفشل وأخيرا المركزية في عملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك باقي الموظفين.

✓ تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور ريادة منظمات الأعمال: تبين نتائج التحليل لاتجاهات أفراد العينة نحو محور ريادة منظمات الأعمال أن فقراته جاءت نتائجها متباينة، رغم حصول المحور على متوسط حسابي قدره 3.12 موافق لانحراف معياري قدر ب 1.119 وهي نتيجة تعتبر متوسطة.

عموما نستطيع القول، أن الشركة محل الدراسة، تتجه نحو تبني ريادة الأعمال لكن عملية التجديد والتحول تعتبر بطيئة مقارنة بالإمكانات المتاحة، والنتائج المتحصل عليها تؤكد صحة هاته الفرضية، وعليه فإن من أسباب بطء تبني التوجه الريادي للمنظمة أجاب عليه الفقرة 18 من المحور الثاني (يتعين على مدير المستوى المتوسط....)، والتي تحصلت على أعلى متوسط حسابي من بين كل الفقرات قدر ب 3.90 وهو مرتفع وانحراف معياري ب 1.225، يليها الفقرة 11 (يعتبر فقدان فرصة في السوق مخاطرة في المنظمة) بمتوسط حسابي وانحراف معياري يساوي على التوالي 3.36 و 1.216، هذا يبين أن نسبة المخاطرة لدى المنظمة قليلة جدا، إضافة إلى المركزية في عملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك الموظفين في عملية التغيير، كما بينته نتائج الفقرة 15 والتي تحصلت على أدنى متوسط حسابي، قدر ب 2.89 وانحراف معياري قدر ب 1.211.

**III-2-3-2- تحليل علاقة الارتباط بين التجديد الإداري والتوجه الريادي لمنظمات الأعمال**

جدول رقم (03): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أبعاد المتغير المستقل	البعد الأول:	البعد الثاني:	البعد الثالث:	محور
التجديد الإداري	القيادة الابتكارية	إدارة المعرفة	مقاومة التجديد	ريادة منظمات الأعمال
البعد الأول:	1	**0.796	**0.549	0.613**
القيادة الابتكارية		0.000 sig	0.000 sig	0.000 sig
البعد الثاني:		1	**0.480	0.623**
إدارة المعرفة			0.000 sig	0.000 sig
البعد الثالث:			1	0.547**
مقاومة التجديد		**0.480	0.000 sig	0.000 sig
محور	0.670**			
التجديد الإداري	0.000 sig			

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج "SPSS v24"

✓ تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الابتكارية، إدارة المعرفة، مقاومة التجديد): من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الابتكارية، إدارة المعرفة، مقاومة التجديد) تساوي على التوالي (0.796، 0.549، 0.480)، هي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية، يقدر بـ 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية بين الأبعاد الثلاثة، كما بينت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية، بين القيادة الابتكارية وإدارة المعرفة والتي قدرت بـ (0.796)، بينما الارتباط كان نوعاً ما متوسط بين مقاومة التجديد وإدارة المعرفة، والذي قدر بـ (0.480).

✓ تحليل العلاقة بين بعد القيادة الابتكارية ومحور التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط لبعد القيادة الابتكارية وريادة الأعمال هو (0.613)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.01، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الابتكارية وريادة منظمات الأعمال، هذا يقودنا إلى إقرار أن المؤسسة محل الدراسة تؤمن أن التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يساهم فيه بشكل أكبر القادة المبتكرين والمبدعين.

✓ تحليل العلاقة بين بعد إدارة المعرفة ومحور التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: يلاحظ أن معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والتوجه الريادي لمنظمات الأعمال قارب (0.623)، وهي قيمة أيضاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية أقل من (0.01)، مما يفسر أن هناك علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والتوجه الريادي لمنظمات الأعمال. هذه العلاقة تبين أنه كلما اعتمدت المؤسسة على تجسيد المعرفة ودججها في النشاط اليومي وكذا استخدام التكنولوجيا ساهم ذلك في احتمالية الريادة والتميز لدى المؤسسة.

✓ تحليل العلاقة بين بعد مقاومة التجديد ومحور التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: إن مقاومة التجديد ترتبط مع محور التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بمعامل ارتباط قدره (0.547)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية قدرت ب (0.000)، وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين.

✓ تحليل العلاقة بين محور التجديد الإداري ومحور التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: إجمالاً نستطيع القول أن المتغير المستقل المتمثل في التجديد الإداري، يرتبط مع المتغير التابع والمتمثل في ريادة منظمات الأعمال، بمعامل ارتباط قدره (0.670)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأن قيمة احتمال المعنوية قدرت ب (0.000) وهي أقل من (0.05)، هذا يفسر وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين، أي كلما اعتمدت المنظمة على أساليب التجديد الإداري ساعد ذلك على توليد أفكار جديدة ومبتكرة يتيح لها التوجه نحو الريادة لأعمالها وتحقيق الميزة التنافسية.

**III-2-3-3- تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:** يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة الحالية، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية البحث. قصد تحقيق النتائج تم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار (T- Test).

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الإداري على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

$H_1$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الإداري على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

#### إختبار الفرضية الفرعية:

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاومة التجديد على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال



جدول رقم (04): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر التجديد الإداري على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

مستوى الدلالة sig	اختبار (t)	قيمة (B)	ريادة منظمات الأعمال التجديد الإداري
0.490	0.693	0.148	القيادة الابتكارية
0.000	4.008	1.120	إدارة المعرفة
0.005	2.867	0.410	مقاومة التجديد
	0.702		معامل التجديد R
	0.493		معامل التجديد R <sup>2</sup>
	30.845		اختبار F
	0.000		مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج "SPSS v24"

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (04) إلى أن متغير التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يتأثر إيجابيا وبشكل دال إحصائيا ببعيد إدارة المعرفة حيث بلغت قيمة B (1.120) وقيمة T (4.008) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.01 > \alpha$ )، كما يتأثر أيضا إيجابيا ببعيد مقاومة التجديد حيث بلغت قيمة B (0.410) وقيمة T (2.867) عند مستوى دلالة حدد ب (0.005) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.01 > \alpha$ )، بينما تشير النتائج إلى أن القيادة الابتكارية لم تظهر أي أثر دال إحصائيا في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال حيث بلغت قيمة B (0.148) وبلغت قيمة T (0.693) عند مستوى دلالة (0.490) وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.01 > \alpha$ ).

من خلال النتائج السابقة يمكن تحديد معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$Y = \alpha + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

$$Y = 19.91 + (0.148) X_1 + (1.120) X_2 + (0.410) X_3$$

معناه أن التغير في إدارة المعرفة ( $X_2$ ) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.120) في المتغير التابع (Y) التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، والتغير في مقاومة التجديد ( $X_3$ ) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.410) في المتغير التابع (Y) التوجه الريادي لمنظمات الأعمال. هذه التغيرات تفسر حسب معامل التجديد ( $R^2$ ) المقدر ب (0.493) من التباين في المتغير التابع أي أن (49.30%) من التغيرات على مستوى التوجه الريادي لمنظمات الأعمال سببه تغير على مستوى إدارة المعرفة ومقاومة التجديد.

جدول رقم (05): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التجديد الإداري على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

نموذج الانحدار	الثابت (باقي العوامل الأخرى)	المتغير المستقل (التجديد الإداري)	
		H <sub>0</sub>	المتغير التابع (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال)
Y = 21.987 + 0.491 X	21.987	0.491	قيمة (B)
	0.053	3.855	الخطأ المعياري
	0.682		معامل الارتباط R
	0.465		معامل التحديد R <sup>2</sup>
	84.391		اختبار جودة النموذج F-test
	0.000		مستوى الدلالة F
	5.704	9.186	اختبار التأثير T-test
	0.000	0.000	مستوى الدلالة T

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج "SPSS v24"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث يبين الجدول رقم (05) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل (التجديد الإداري) في المتغير التابع (ريادة منظمات الأعمال)، وعليه يمكن القول أن نتائج الجدول مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة (F) (84.39) وهي دالة عند درجات الحرية (98) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.00)، أي أن هناك تأثير كبير للمتغير المستقل على المتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.186) الدالة عند درجات حرية (98) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (التجديد الإداري) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (0.491) في المتغير التابع (ريادة منظمات الأعمال)، بمعنى أنه كلما اعتمدت المؤسسة على التجديد الإداري فإن ذلك سيؤدي إلى التوجه نحو الريادة في الأعمال، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R<sup>2</sup>) المقدر بـ (0.465) من التباين في المتغير التابع، أي أن (46.5%) من التغيرات على مستوى ريادة الأعمال سببه تغيرات على مستوى التجديد الإداري، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تأخذ في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة (T) المحسوبة والمقدرة بـ (5.704).

هذا التحليل الإحصائي يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) وبالتالي قبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>)، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الإداري في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال في المؤسسة محل الدراسة.

#### IV-الخلاصة:

#### IV-1- نتائج الدراسة:

بالنظر إلى نماذج ريادة منظمات الأعمال الحالية، فإن المعرفة والقيادة الابتكارية لديهما دور محوري في عملية التوجه نحو تبني هذه الثقافة التنظيمية، المرتكزة أساسا على العناصر التالية (المعرفة، المخاطرة، الإستباقية، الابتكار)، هذه التوليفة بين مختلف العناصر تولد فكر إداري حديث، تسعى مختلف المنظمات إلى تبنيه قصد النمو والتطور، في حين أن النتائج المتحصل عليها تبين أن المنظمة محل الدراسة لا زالت بعيدة عن تبني فكر إداري حديث يؤهلها لأن تكون رائدة في ظل شدة المنافسة.

من خلال ما تقدم فقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن لخلق المعرفة وتحويلها ومشاركتها، دور فعال في عملية التوجه الريادي لشركة نفعال، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة والمعلومات؛

- إن لمقاومة التجديد والرضا بالوضع الحالي، أثر في تثبيط جهود المؤسسة في تعزيز المركز الريادي؛

- أشارت النتائج إلى أن القيادة الابتكارية، لم تظهر أي أثر دال إحصائيا في التوجه الريادي لشركة نفعال؛

- النتائج المتحصل عليها بينت أيضا، أن للتجديد الإداري أثر في ريادة منظمات الأعمال، رغم أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محوري التجديد الإداري وريادة منظمات الأعمال، جاءت بمستوى متوسط، الأمر الذي يمكن أن نرجعه إلى مستوى القيادة الحالية لشركة نفعال وحدة تيارت، حيث أن النتائج أظهرت أنها لا تتمتع بمستوى مرتفع لروح المبادرة والإبداع، ربما ذلك نتيجة للتنظيم السائد، إضافة إلى عدم المخاطرة وأخذ الإستباقية، إضافة إلى المركزية في عملية اتخاذ القرار، رغم كل هذا فإن هذه القيادة، تدرك تماما الدور الذي يلعبه الابتكار في إحداث التجديد لدى شركة نفعال.

#### IV-2- التوصيات والمقترحات: من خلال ما تقدم من نتائج واستنتاجات يوصي البحث بـ:

- ضرورة تشكيل ثقافة تنظيمية لدى شركة نفعال، تساهم في تنمية الروح الريادية لدى القادة الإداريين، من خلال خلق المعرفة وتحويلها ومشاركتها؛

- يجب على القادة الإداريين، البحث عن أفكار مختلفة لحل مشاكلهم التنظيمية وتبنيها، عن طريق جلسات العصف الذهني البعيدة عن التنظيم الرسمي؛

- قيام المؤسسة محل الدراسة، بالبحث عن أساليب عمل جديدة تختلف عن الأساليب الحالية، وذلك من خلال الاستعانة بدور حاضنات الأعمال والاستشاريين في مجال التحليل الاستراتيجي؛

- منح الموظفين داخل الشركة، هامش أكبر من الحرية في اتخاذ القرارات، خاصة موظفي الإدارة الوسطى عن طريق التنظيم غير الرسمي؛

- وضع نظام مراقبة فعال، خاص بمتابعة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بشكل استباقي عن طريق ما يسمى باليقظة الإستراتيجية لتغيرات السوق والمنافسين؛

- التنسيق بين المؤسسات التعليمية (الجامعة ومراكز البحث)، وشركة نفعال للعمل على وضع برامج متخصصة للتكوين وتحسين المستوى في مجال العمل الريادي والأداء المتميز، قصد تطوير القدرات والمهارات الابتكارية للقادة الإداريين؛

- ضرورة تقليل الصراع التنظيمي، لبت ثقافة جديدة من خلال التغيير التدريجي، والمشاركة في عملية التوجه الريادي للشركة؛

- تعزيز النمط القيادي التشاركي بين الموظفين، مما يساهم في التقليل من المقاومة لعملية التجديد؛

- ضرورة التأكيد على مراعاة مبادئ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الشركة، لكسب الرضا والولاء لدى الموظفين والزبائن، من خلال تقديم منتجات جديدة وصديقة للبيئة (المنتج الأخضر والطاقات المتجددة)؛

- التوأمة في مجال الاستثمار في مشاريع البحث و التطوير، مع شركات عالمية رائدة خاصة الشركات الألمانية.

#### - قائمة المراجع:

- الطائي علي حسون، سندس محسن الكبيس (2016)، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية - بحث تحليلي مقارن في بعض مستشفيات بغداد-، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22 العدد(88)، ص 55.
- عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الاصلاح و التطوير الاداري و دورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 42.
- عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور التطوير الاداري في تطبيق الإدارة الالكترونية، ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الاعمال، قسم الإدارة جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 18.
- ثابتي الحبيب، بحث على موقع <https://tabetihabib.jimdofree.com/univ-saida-tlemcen/>, Consulté le 06/13/2019.
- خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الادارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 196.
- عامر خربوطلي، زيادة الاعمال و إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 5
- زرزار العياشي، مداحي محمد، أثر تفعيل عملية الابتكار و التطوير على نشاط و ربحية المؤسسات الجزائرية -حالة المجمع الصناعي صيدال، المؤتمر الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الابداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة -الواقع و التحديات-، يومي 14 و 15 فيفري 2017، جامعة غرداية، الجزائر، ص ص 448-428.
- عثمان ليلي و أحرون (2018)، القيادة الابتكارية و علاقتها بالاداء المتميز، مجلة إقتصاديات الاعمال و التجارة، المجلد 3 العدد(1)، ص ص 20-32.
- قشام اسماعيل، شقراني محمد، قيادة الابداع و الابتكار و دورها في الرفع من أداء منظمات الاعمال، المؤتمر الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الابداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة -الواقع و التحديات-، يومي 14 و 15 فيفري 2017، جامعة غرداية، الجزائر، ص ص 1-91.
- ميسون علي حسين (2013)، الريادة في منظمات الاعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل / العلوم الانسانية، المجلد 21 العدد(2)، ص 9.

- Al-Nsour O. J (2019), Relationship between entrepreneurship, innovation and performance. *The international conference on creativity innovation and entrepreneurship in business environment*, Al balqa Applied, Jordan, pp. 15-17.

- Elmansori Emhamad (2014), Fostering innovation and entrepreneurship in small and medium enterprises (SMEs) through business incubators in the arab world, Athesis doctorat. Nottingham trent university philosophy, of, p 19.

- Fang Zhao (2005), Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation, *International journal of entrepreneurial behavior and research*, Vol 11 N°(1), pp 25-41.

- Frédéric le roy & al (2013), L'innovation managerial généalogie, défis et perspectives, *Revue française de gestion*, Vol 6 N°(235), p 77.

- Jaana Junell & Pirjo Stahle (2011), Measuring organizational renewal capability: case training service business, *International business journal*, Vol 21 N°(3), p 6.

- Kwabena N. S (2011), Entrepreneurship theories an empirical research: Asummary review of the literature, *European journal of business and management*, Vol 3 N°(6), p 21.

- Mirafshar.B & al (2019), New approach of managerial modules framework in human resources excellence model, *Education Journal*, Vol 8 N°(6), pp 274-278.

- Pierre Babaroux & Attour Amel (2016), General presentation interaction approaches to innovation and knowledge management, *Journal of innovation economic and management*, Vol 1 N°(19), pp 3-100.
- Rajshree Agarwal & E.Helfat (2009), Strategic renewal of organization, *Organization science*, Vol 20 N°(2), pp 281-293.
- Salvatore & al (2009), Firm-level entrepreneurial contents for strategic renewal: A knowledge based perspective, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Group Publishing Limited, Vol 11 N°(1), p 49.
- Bill Hollins (2000), Why the resistance to long-term innovation management, *International journal of innovation management*, Vol 4 N°(02), pp 135-148.
- Sven Heidenreich & Patrick Spieth (2013), Why innovation fail - The case of passive and active innovation resistance, *International journal of innovation management*, Vol 17 N°(5), p 42.
- Balazs Vszkun (2013), Management can also resist changers - can we deal with an exploratory study from japan, *Journal of enterprising culture*, Vol 21 N°(04), pp 447-493.
- <https://fr.calameo.com/books/000615303c5a8f0f13265>. (2019).

- الملاحق :

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments		
,927	39		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
rma1	99	3,02	1,484
rma2	99	3,20	1,186
rma3	99	3,18	1,312
rma4	99	3,31	1,218
rma5	99	3,34	1,364
rma6	99	3,21	1,206
rma7	99	3,08	1,315
rma8	99	3,37	1,397
rmb9	99	3,42	1,161
rmb10	99	3,45	1,327
rmb11	99	3,37	1,157
rmb12	99	3,54	1,128
rmb13	99	3,37	1,065
rmb14	99	3,23	1,252
rmc15	99	3,03	1,249
rmc16	99	3,69	3,164
rmc17	99	3,55	4,296
rmc18	99	3,19	1,017
rmc19	99	3,22	1,112
rmc20	99	3,45	1,081
rmc21	99	3,52	1,128
OD1	99	2,90	1,174
OD2	99	3,00	1,069
OD3	99	2,88	1,023
OD4	99	3,16	1,007
OD5	99	3,13	1,131
OD6	99	3,08	1,122
OD7	99	3,07	1,197
OD8	99	3,21	1,231
OD9	99	3,09	1,098
OD10	99	3,12	1,154
OD11	99	3,36	1,216
OD12	99	3,22	,943
OD13	99	3,12	1,033
OD14	99	3,12	1,023
OD15	99	2,89	1,211
OD16	99	2,93	1,118
OD17	99	3,08	1,167
OD18	99	3,90	1,225
N valide (liste)	99		

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,702 <sup>a</sup>	,493	,477	9,44612

a. Prédicteurs : (Constante), A3, A2, A1

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8256,859	3	2752,286	30,845	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	8476,777	95	89,229		
	Total	16733,636	98			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A3, A2, A1

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	19,915	3,901		5,105	,000
	A1	,148	,214	,085	,693	,490
	A2	1,120	,280	,466	4,008	,000
	A3	,410	,143	,255	2,867	,005

a. Variable dépendante : B

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,682 <sup>a</sup>	,465	,460	9,60477

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7785,231	1	7785,231	84,391	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	8948,405	97	92,252		
	Total	16733,636	98			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	21,987	3,855		5,704	,000
	A	,491	,053	,682	9,186	,000

a. Variable dépendante : B

الرقم	العبارة	غير موافق تماما (01)	غير موافق (02)	محايد (03)	موافق (04)	موافق تماما (05)
<b>التجديد الإداري (المتغير المستقل)</b>						
<b>القيادة الابتكارية</b>						
1	يبحث القائد عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل					
2	يقترح القائد طرقا جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة					
3	يزيد القائد من التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين معه					
4	يشير القائد إلى مؤوسيه على أهمية الابتكار و التجديد في العمل					
5	يدرك القائد مدى الحاجة للتجديد نحو الأفضل					
6	يدرك الموظفون في المنظمة لمفهوم القيادة الابتكارية و دورها في التطوير					
7	يدرك الموظفون خصائص و مهام القائد الابتكاري و يرونها موجودة في قاداتهم في العمل					
8	يدرك الموظفون دور القائد الابتكاري في إحداث التجديد الإداري					
<b>إدارة المعرفة</b>						
9	تسعى المنظمة إلى تجسيد المعرفة و دمجها في النشاطات اليومية للموظفين					
10	تمنح المنظمة فرصة للموظفها المواصلة دراساتهم لتوسيع معارفهم					
11	المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع الموظفين للإستفادة منها					
12	تمتلك المنظمة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات					
13	تمتلك المنظمة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المستحدثات المعرفية في العمل					
14	تساعد المنظمة الموظفون على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة					
<b>مقاومة التجديد</b>						
15	فقدان المركز الوظيفي هو سبب مقاومة التجديد الإداري في المنظمة					
16	عدم وضوح أهداف التجديد الإداري يؤدي إلى وجود مقاومة له					
17	الخوف من الفشل يؤدي إلى مقاومة التجديد					
18	تعتمد إدارة المنظمة إيجاب الفاعلين على قبول التجديد					
19	نقص المعلومات في المنظمة يؤدي إلى مقاومة التجديد					
20	مركز القرار و ضعف الابتكار بين مستويات الإدارة يعتبر عائقا في تجسيد عملية التجديد الإداري					
21	عدم إشراك الموظفين في الابتكار لعملية التجديد يعد عائقا في تجسيد هذه العملية					
<b>التوجه الريادي لمنظمات الأعمال (المتغير التابع)</b>						
1	تتمتع منظمي بثقافة تحظى فيها الإبداع و الابتكار بإهتمام كبير					
2	تسعى الإدارة في منظمي بنشاط للحصول على أفكار جديدة و مبتكرة					
3	يحصل الموظفون في منظمي على وقت للتعلم و الابتكار خلال الروتين اليومي					
4	تتركز المنظمة على تطوير كفاءات جديدة حتى إذا كانت الكفاءات الحالية فعالة					
5	تسهل وحدات المشاريع في منظمي على تمكين تطوير الخدمات و الاساليب الجديدة					
6	منظمي مفتوحة لمصادر الافكار من المستويات و المجموعات المهنية					
7	تعتبر منظمي موجهة نحو ريادة الأعمال					
8	يتيح التوجه الريادي في منظمي أداء متميز					
9	تواصل الرؤية الريادية بشكل جيد في جميع أنحاء المنظمة					
10	ينظر إلى الابتكار في منظمي على أنه أمر ينطوي على مخاطرة كبيرة					
11	يعتبر فقدان فرصة في السوق مخاطرة في منظمي					
12	هناك هيكل في منظمي لمراقبة و إدارة المخاطر					
13	لدى منظمي عدد من الإستراتيجيات التي تساعدنا على إدارة المخاطر و الحد منها					
14	يحدث التجديد في منظمي باستمرار					
15	يتم تشجيع الموظفين في منظمي على مراقبة التغييرات بشكل إستباقي					
16	لا يتم منح الموظفين في منظمي حرية التصرف					
17	يسمح للموظفين في منظمي بالتعامل مع المشكلات و الفرص					
18	يتعين على مدير المستوى المتوسط في منظمي أخذ موافقة الإدارة العليا في إتخاذ القرارات					