

نحو تحسين الخدمة العمومية من خلال تفعيل الريادة الداخلية: دراسة ميدانية لعينة من أجهزة الدعم والمرافقة بولاية الجلفة

*Towards improving the public service by activating
intrapreneurship: A field study of a sample of support
and accompaniment in the state of Djelfa*

عبد الباقي ميساوي*

طارق هزرشي

عطالله بن مسعود

مخبر سياسات التنمية الريفية

مخبر سياسات التنمية الريفية

مخبر سياسات التنمية الريفية

في المناطق السهبية بالجزائر

في المناطق السهبية بالجزائر

في المناطق السهبية بالجزائر

جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر

جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر

جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر

a.missaoui@univ-djelfa.dz

hazerchi.tarek@gmail.com

at.benmessaoud@mail.univ-

djelfa.dz

تاريخ الاستلام: 2020/02/15 تاريخ القبول: 2020/05/31 تاريخ النشر: 2020/06/18

ملخص:

تتطرق هذه الدراسة لمختلف الأدبيات النظرية التي تناولت موضوعي الريادة الداخلية Intrapreneurship والخدمة العمومية وتحليل واقع هذه الأخيرة بالإدارات الحكومية الجزائرية وإمكانية الاستفادة من أبعاد الريادة لتحسين الخدمة العمومية، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي الاستطلاعي وكان الاستبيان الأداة المعتمدة في جمع المعلومات الضرورية لمعالجة إشكالياتها.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الريادة الداخلية ظاهرة حديثة وهناك صعوبة في نشر ثقافتها لدى الإدارات العمومية، وهو ما يستلزم بحث برامج تعنى بتطوير الريادة الداخلية في الإدارات العمومية ولا يتأتى هذا إلا من خلال تبني الإدارة العليا لمنهجها واستراتيجياتها.

الكلمات المفتاحية: ريادة داخلية، إدارة عمومية، تحسين الخدمة العمومية، أجهزة الدعم والمرافقة.

تصنيف JEL: L26 ؛ M12 ؛ L29 ؛ L25.

Abstract:The aim of this study is to address the various theoretical literature dealing with the topics of intrapreneurship and the public service and analysis of the reality of the latter in the Algerian government administrations and the possibility of taking advantage of the dimensions of entrepreneurship to improve the latter. It also relied on the descriptive analytical method and the inductive method to address their problematic, This study found that internal leadership is a modern phenomenon and

* المؤلف المرسل

there is a difficulty in spreading its culture in the public administrations, which necessitates the launching of programs to develop the internal leadership in public administrations. This can only be achieved through the adoption of the senior management of its curricula and strategies.

Key words: Intrapreneurship, Public administration, Improve the public service, Support and accompaniment devices.

Jel Classification Codes: L26, M12, L29, L25.

مقدمة:

يُعد موضوع الريادة بصفة عامة من المواضيع القديمة والمتجددة في آن واحد، حيث كان اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية منصبا على قطاع الأعمال ودورها في التنمية، غير أن المزوجة بين ما يسعى إليه رواد الأعمال وما يجب أن يقوم به الموظف الحكومي يمكن أن تضيف للخدمات العمومية قيمة مضافة وتعزز من دور الحكومة التنموي، وعليه فإن النظر لأبعاد الريادة الداخلية في وضع السياسات الحكومية بالغ الأهمية وله أثر على البعدين الاقتصادي والاجتماعي ويمكن من خلاله محاربة المظاهر السلبية والحد منها.

1. إشكالية الدراسة:

على أساس ما سبق تسعى هذه الدراسة لإثارة المعوقات التي تحد من تفعيل الريادة الداخلية في المنظمات الحكومية لا سيما بأجهزة الدعم والمرافقة، وذلك من خلال تبيان الصعوبات التي تقف عائقا لتحسينها وبلوغها مراكز متقدمة خاصة في ظل بيئة خارجية تتسم بسرعة التغير والتنامي المتسارع لما يسمى بالحكومات الالكترونية والرقمنة وهو ما يسمح برسم مستقبل أفضل يحقق التنمية المنشودة والحكم الراشد، وعليه يمكن أن نصوغ إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما أثر تبنى أبعاد الريادة الداخلية بأجهزة الدعم والمرافقة في تحسين خدماتها؟

كما يمكن أن تتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

ما واقع الريادة الداخلية بأجهزة الدعم والمرافقة بالجزائر؟

ما سبل تحسين الخدمة العمومية بأجهزة الدعم والمرافقة وآفاقها؟

2. فرضيات الدراسة:

وتقوم الدراسة الحالية على الفروض التالية:

- يؤدي التوجه نحو بناء سياسات حكومية تتماشى مع أبعاد المنظمات الريادية دورا بارزا في تحسين خدماتها العمومية.

كما تضمنت الدراسة فرضيات إحصائية وهي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد الريادة الداخلية على تحسين الخدمة العمومية بأجهزة الدعم والمراقبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في تصورات العاملين بأجهزة الدعم والمراقبة نحو أبعاد الريادة الداخلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

3. منهج الدراسة:

واعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجمها ودرجة ارتباطها وأهميتها، واعتمدنا أيضا في جانب من الدراسة على المنهج الاستقرائي الاستطلاعي وذلك بالانتقال من الجزء للوصول إلى حكم عام، وهو ما تطلب جمع البيانات بمنظور الملاحظة العينية وتقييمها من جهة ومن مصادر ثانوية كالمقالات العلمية والكتب ومداخلات الملتقيات العلمية وتحليلها وربطها بإشكالية الدراسة من جهة أخرى، كما تم الاعتماد على استبيان معد خصيصا لاختبار علاقة تأثير أبعاد الريادة الداخلية على تحسين الخدمة العمومية.

4. أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف الدراسة في تسليط الضوء على أهم التوجهات النظرية التي تناولت الريادة الداخلية بالمنظمات ومحاولة ربطها بتحسين الخدمة العمومية، كما سنسعى لإبراز أهم الممارسات التي تقف في وجه ذلك، كما تهدف الدراسة لتحليل واقع المنظمات الحكومية وموقعها من الريادة الداخلية بغية لفت نظر المسؤولين وصناع القرار على المستوى المركزي بضرورة التركيز على تنمية المورد البشري لما يقدمه من إبداع وتقدم.

وللإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى تحقيق أهدافها قُسمت إلى العناصر التالية:

أولا: التأصيل المعرفي لمتغيرات الدراسة.

ثانيا: الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات.

أولا: التأصيل المعرفي لمتغيرات الدراسة.

1: الريادة الداخلية

يرى **Hebert و Link** أن مصطلح الريادة أصبح شائع الاستخدام بين مفردات أغلب الكتاب والباحثين في الوقت الحالي وقد شغل موقعا بارزا في البحوث المقدمة من قبل المختصين في عدة مجالات (زكر، 2012، صفحة 97)، كما تعود الجذور التاريخية لمصطلح رائد الأعمال الداخلي لكتابات **Gifford و Elizabeth Pinchot** عام 1978 حيث يُعدّ أول من صاغ هذا

المصطلح Intrapreneurs بمقال بعنوان: **Entrepreneurship Intra-Corporate** والذي دعيا من خلاله المنظمات لضرورة تمكين بيئة الريادة داخلها ومنح الأفراد حرية إطلاق مبادراتهم الذاتية، ومذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بمجال ريادة الأعمال الداخلية كحقل علمي متخصص وأثيرت حوله العديد من النقاشات ونشر عنه العديد من المقالات خاصة بعد منتصف ثمانينيات القرن العشرين (القبج و الخفاجي، 2015، الصفحات 45-46)، كما يرى عمرو زيدان أن المتأمل في المصطلحات المعبرة عن الظاهرة: ريادة الأعمال التنظيمية الداخلية **Internal Corporate Entrepreneurship**، المشروعات التنظيمية **Corporate Venture**، ريادة الأعمال الداخلية **Intrenal Entrepreneurship** وغيرها تكشف أن الكتاب استخدموا نفس المصطلح ليعطي دلالات مختلفة أو استخدام مصطلحات مختلفة للإشارة لنفس الظاهرة وهو ما يكشف مدى الغموض الذي يحيط بالمصطلحات المستخدمة للتعبير عنها (زيدان، 2007، صفحة 240)، غير أن مجدي عوض مبارك يرى أن تعدد المفاهيم والمترادفات لمصطلح الريادة الداخلية لهو دليل على عمق الدراسات البحثية في هذا المجال والوصول إلى تفصيلاتها ونظمها المختلفة في البحث والتحليل والمقارنة في البيئة البحثية الغربية، لدرجة أن الباحثين في البيئات البحثية الأخرى ومنها العربية ربما لن يستطيعوا التمييز بين هذه المترادفات على وجه الدقة المطلوبة، وهذا يعود لنضج البيئة البحثية الغربية وحداثة هذه المفاهيم في البيئة البحثية العربية على وجه الخصوص (مبارك، 2007، صفحة 226)، كما يعود ذلك لأهمية الريادة من خلال تأثيرها في الاقتصاد والإدارة وإيجاد قيمة على كل من الأفراد والمنظمة والمجتمع بالفائدة. (ميساوي و بن أحمد، 2017، صفحة 78)

ويرى كل من فايز النجار و عبد الستار العلي أن الريادة الداخلية تمثل الريادي الموجود داخل التنظيم، وقد ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة الحادة بين المنظمات وظهور بعض الثقافات الخاصة بين العاملين أدت إلى ظهور ثورة في التفكير الإداري الأمريكي، وهي العمل على خلق الروح الريادية **Entrepreneurship Spirit** داخل التنظيم (النجار و العلي، 2010، صفحة 50)، وقد عرفها **De Jong** و **Wennekers** اعتمادا على وجهة النظر القائمة على الأفراد بأنها العملية المرتبطة بإتاحة الفرصة للأفراد العاملين داخل منظمات قائمة لإطلاق مبادراتهم الريادية والمؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات و/أو استكشاف واستثمار فرص أعمال جديدة (القبج و الخفاجي، 2015، الصفحات 48-49)، ويشير **Hisrich** و **Antoncic** إلى أن الأبعاد الرئيسية لريادة الأعمال الداخلية تتلخص في (القبج و الخفاجي، 2015، صفحة 60):

1. إنشاء مشروعات أعمال جديدة داخل منظمات قائمة بغض النظر عن مستوى الاستقلالية الذي تتمتع به هذه المشروعات.
 2. الإبداعية في المنتجات والخدمات مع التركيز على الإبداع التكنولوجي وتحسينه.
 3. التجديد الذاتي من خلال تجديد المفاهيم الرئيسية التي بنيت عليها المنظمة أصلا ولهذا البعد دلالات التغيير الاستراتيجي والتنظيمي ويتضمن إعادة تعريف مفاهيم الأعمال الأساسية
 4. المبادرة التي تشير إلى ميل المنظمة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة. (مقري و شنه، 2015، الصفحات 12-13)
- وهو ما يؤكد كل من **SnellScott** و **BatemanThomas** حيث يريا أن الريادة الداخلية تهتم بشكل كبير بمفهوم الإبداع وإيجاد منتجات جديدة لم تكن موجودة سابقا وتحسين منتجات موجودة (Thomas & Scott, 2007, p. 220)، في حين يرى **HillCharles** و **JonesGareth** إلى أنها عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالمعرفة والسعي وراء الفرص الريادية من غير أن تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي تسيطر عليها (Hill & Jones, 2007, p. 329).
- وفي الإطار التحليلي لاستراتيجيات الريادة اختلف الباحثون في تحديد تلك الاستراتيجيات، حيث يشير كل من **Miller** و **Mintzberg** إلى أن أبعاد واستراتيجيات الريادة تشمل (أخذ المخاطرة، المبادرة، الإبداع)، بينما قام **Dess** و **Lumpkin** بتوسيع إطار استراتيجياتها بإضافة (الاستقلالية، المغامرة، التنافسية)، كما تناولت دراسة **Blinda** استراتيجيات للريادة وهي (إيجاد الفرص، الإبداع، المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو)، ممهدا لنشوء وظهور مفهوم الريادة الاستراتيجية، أما دراسة **Tantau** فقد تناولت الاستراتيجيات الريادية المتمثلة في (الفرص، الإبداع، التقييم، عدم التأكد، المخاطرة)، كما أشار **السكرانية** في دراسته إلى أن استراتيجيات الريادة تشمل (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، التفرد، المبادرة) (محمد، 2013، صفحة 273)، وفي هذا الإطار فالريادة تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية. (بطاهر، 2018، صفحة 133)
- من خلال ما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر حول أبعاد الريادة الداخلية أو ما يسمى كذلك باستراتيجيات الريادة الداخلية، ويتبين أيضا أن أكثر الأبعاد أو الاستراتيجيات تناولا هي (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، المبادرة) وعلى هذا الأساس تم وضع هذه الاستراتيجيات كأبعاد أساسية للريادة الداخلية في هذه الدراسة.

2: الخدمة العمومية

تعرف الخدمة العمومية على أنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من طرف الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة يعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من الطبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين (برانيس، 2014، صفحة 56)، كما تعبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين (بوعمامة و رقاد، 2014، صفحة 40)، ويوحي مصطلح الخدمة العمومية لتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، بحيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية والعامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تتطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات (Chevallier, 1971, p. 21).

والإدارة العامة باتباعها مفهوم الخدمة العمومية تكون بصدد البحث عن حاجات جماعية، (بن سعيد، 2015، صفحة 48) كما تهدف الخدمة العمومية إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية (سالمي و قاسمية، 2013، صفحة 350):

- توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية وتقديم السلع والمنتجات التي تعد ضرورية في تحقيق الاستقرار، وضمان السيرورة المجتمعية، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية وبالتالي رفع نمو الاقتصاد القومي.

- تحقيق النظام والاستقرار السياسي وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة وحماية الأفراد، والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية.

- يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة تهدف للتنشئة الاجتماعية وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات، والارتقاء بمستويات التعليم ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح، كما يتطلب ذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة تهتم بالبعد الديني أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد، حيث تتدخل الدولة عن طريق تشريعات وإصدار قوانين بهدف خلق مؤسسات عامة تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام.

غير أن هناك عدة مظاهر تمثل إحدى أهم العقبات التي تقف في طريق تحسين الخدمة العمومية لما لها من سلبية وتأثير مباشر على الموظف الحكومي والتي تصبح عادة تلازمه، حاول الباحثون جمعها فيما يلي:

1. الروتين الممل:

يعد الروتين الإداري ظاهرة متفشية في معظم الإدارات التي تطبق القانون الأساسي للتوظيف العمومية وأجهزة الرقابة المالية وأبرز دليل على ذلك ما يعانيه موظفو وأعاون الدولة الجدد التابعين للتوظيف العمومي من انتظار لتسلم رواتبهم نتيجة الإجراءات الروتينية غير العملية التي تترك الموظفين الجدد ينتظرون مدة طويلة تزيد أحيانا عن ثمانية أشهر لينتقاضوا مرتباتهم، مما يتسبب في شعورهم بالممل والقلق ويضعف إيمانهم بالضمير المهني ويقلل من التزامهم بالعمل، ومن هنا تتجمع هذه الأوضاع وتتلاحم ويتسع نطاقها في صفوف المواطنين وتكون سببا أساسيا للعرقلة والركود والجمود (سعيدان، 1981، صفحة 49).

2. البيروقراطية العمياء:

لقد أصبحت البيروقراطية بمثابة العمود الفقري لكل هيئة إدارية أو مصلحة حكومية، فلم تعد أعمال البيروقراطية تقتصر على الأعمال الروتينية والعمل على تنفيذ أوامر المديرين، بل أصبحت في عصرنا هذا النخبة التي تساهم في تطوير وإحداث ازدهار اقتصادي في أي مجتمع شريطة أن تكون ذات كفاءة، أو تحطيم مصير إذا كانت خاملة وغير قادرة على مواجهة المشاكل العويصة التي تقف حجر عثرة في طريق التقدم الإنساني (بوحوش، 2006، صفحة 37).

3. التسبب الإداري:

يذهب البعض إلى القول أن ظاهرة تسبب العاملين في محيط العمل والمنظمات الإدارية بأنها تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المجهود والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية (غلوسي، 2015، صفحة 102).

4. سوء معاملة طالبي الخدمة:

يعد التكاسل والإهمال من ضمن الصفات اللصيقة بمعظم العاملين بالإدارة العمومية وما يحفزهم على العمل هو الرغبة في الحصول على المكاسب المادية أو تحقيق المصلحة الشخصية وهم بذلك لا يبذلون في عملهم جهد كاف مقابل الأجر الكبير (عثمان، 2007، صفحة 91)، ومن النتائج المتوقعة للإهمال ضعف الإنتاجية والأداء عند الموظفين، والإهدار في الموارد (المادية والتقنية، البشرية، الوقت)، زيادة التكلفة وعدم إتقان العمل، وهو ما يخلق بيئة عمل مفككة وفوضى (نوفل، 2015، صفحة 17)، وتتضح مظاهر الإهمال بصورة جلية في الدوائر الحكومية خاصة منها البلديات والمستشفيات، حيث لا يقتصر الإهمال في الأطر التنظيمية والرسمية فقط مثل إهمال القوانين وعدم الالتزام بها بل يتعدى ذلك إلى درجة إهمال الموظف البيروقراطي نفسه

من خلال غياب أدوات التثقيف المختلفة كالمكتبات والوسائل التي تساهم في تنمية الفكر وزيادة الوعي والإبداع والتجديد (بلعسل، 2015، صفحة 113).

5. الإفراط في ممارسة السلطة:

من خلال تعامل المواطن مع الإدارة وأمام ضعف هذه الأخيرة فإنه عادة ما لا يتم انجاز العمل المطلوب في اليوم المحدد أو تأجيله إلى أجل غير مسمى أو يجد ملفه مفقود ضف إلى ذلك بطء في الرد على الطلبات ومعالجة القضايا والملفات تؤدي إلى تدمره وإحساسه بالانعزال على إدارة تعمل على التعالي عليه، وعدم وجود خدمات وضعف الأداء يجعلها عاجزة عن تلبية المطالب المتعددة والمتزايدة له، إضافة إلى غياب رؤية شمولية للاستقبال والإرشاد، وعدم وجود الشفافية، وغياب قنوات اتصال مفتوحة تمكن من التدفق الحر للمعلومات بالرغم من أنه حق مكفول في القوانين والذي يتم التهرب منه تحت غطاء السر المهني الذي لم يتم ضبطه وتحديد مفهومه (عمران، 2015، صفحة 478).

ثانيا: الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

1. وصف مجتمع الدراسة وعينته:

تصنف ولاية الجلفة من الولايات الكبيرة من حيث عدد السكان، حيث احتلت المرتبة الرابعة بكثافة سكانية قاربت 34 نسمة/كم وبمساحة فاقت 32 ألف كم²، تحوي على 36 بلدية و12 دائرة، ونظرا لشساعة مجتمع الدراسة المتمثل في مئات الإدارات الحكومية وصعوبة الوصول إليه وارتفاع تكاليف ذلك من جهة واستحالة إحصاءه من جهة أخرى؛ وقع اختيار الباحثين على أجهزة الدعم والمرافقة لاكتشاف أثر أبعاد الريادة الداخلية على تحسين الخدمة العمومية، حيث تعنى هذه الأجهزة بتطوير ريادة الأعمال من خلال إنشاء ودعم ومرافقة رواد الأعمال وأصحاب المشاريع وتعد الخدمات التي تقدمها من مرافقة ومتابعة للمشاريع كخدمة عمومية وجب تحسينها باستمرار ذلك أن هذه الأجهزة (ANSEJ, ANGEM, CNAC, ANDI) تتبنى مؤخرا استقطاب ذوي المشاريع الإبداعية والخلاقة والناشئة (StartUp's)، وقد تكونت عينة الدراسة من 34 عاملا بأجهزة الدعم والمرافقة تم اختيارهم عشوائيا لمناسبة ذلك لهذه الدراسة، كما يوضح الجدول الموالي عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وعدد الصالح منها للتحليل:

جدول (1)

توزيع الاستبيانات

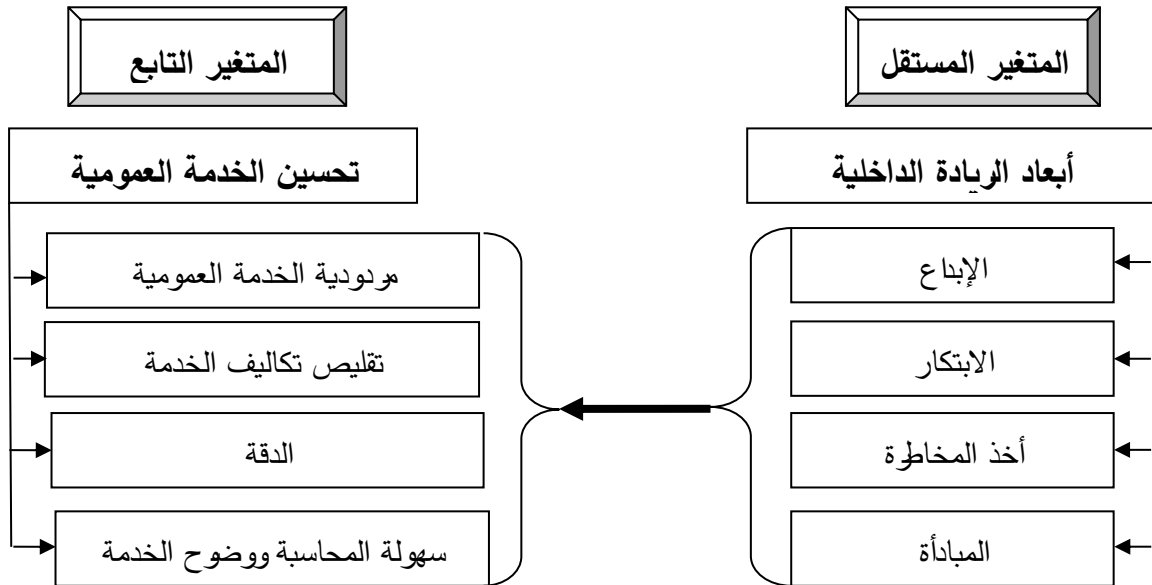
الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	الجهاز
12	13	25	ANSEJ
10	11	25	ANGEM
09	09	25	CNAC
03	03	25	ANDI
34	36	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الاستبيانات المسترجعة المقدرة بـ 36 استبيانا يمثل ما نسبته 36 %، كما أن نسبة الصالحة للتحليل الإحصائي والمقدرة بـ 34 استبيان تمثل 34 % من الاستبيانات الموزعة وقد عزى الباحثون تدني هذه النسبة لانشغال المبحوثين في أداءهم لمهامهم حيث لاحظوا استقبالهم المكثف لرواد الأعمال الذين تم اعتبارهم في هذه الدراسة كطالبي خدمة عمومية متمثلة في المرافقة والتمويل والدعم.

بعد التطرق لمختلف الأدبيات النظرية التي تناولت موضوعي الريادة الداخلية والخدمة العمومية استخلص الباحثون أنموذج للدراسة واعتمده من خلال الأدبيات التي تم تناولها.
2. أنموذج الدراسة:

شكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الأدبيات النظرية

3. أدوات الدراسة:

تم إعداد استبيان يشمل متغيرات الدراسة المتمثلة في: الريادة الداخلية وتحسين الخدمة العمومية كما حاول الباحثون أن يضيفوا المقابلة في الكثير من الأحيان لشرح عبارات الاستبيان والهدف من الدراسة للعاملين بأجهزة الدعم والمرافقة، وتضمن الاستبيان ثلاث محاور أساسية وهي:

المحور الأول: البيانات الشخصية الوظيفية.

المحور الثاني: عبارات المتغير المستقل المتمثل في أبعاد الريادة الداخلية واحتوى 16 عبارة بمتوسط 04 عبارات لكل استراتيجية.

المحور الثالث: عبارات المتغير التابع المتمثل في تحسين الخدمة العمومية واحتوى 12 عبارة بمتوسط 03 عبارات لكل بعد.

4. ثبات الاستبيان:

اختباراً لمصادقية وثبات إجابات المبحوثين على الأسئلة المطروحة استخدم الباحثون معامل

Cronbach's Alpha الذي يأخذ قيما من 0 إلى 1، حيث كانت نتائجه كالآتي:

جدول (2)

نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة للدراسة

عدد العبارات	الثبات Cronbach's Alpha	صدق الاستبيان
28	0.904	0.951

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أسئلة الاستبيان ثابتة وأن إجابات المبحوثين مستقرة ومترابطة فيما بينها، أما معامل الصدق فقد فاق 95% وهو ما يدل على أن المقياس ممتاز وجيد لما وضع لقياسه.

5. تحليل المتغيرات الديموغرافية:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (السن، الجنس)

والمتغيرات الوظيفية ممثلة في (المؤهل والتخصص).

جدول (3)

توزيع المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	91.17 %
	أنثى	03	08.83 %
السن	أقل من 31 سنة	08	23.53 %
	من 31 إلى 45 سنة	18	52.94 %
	أكبر من 45 سنة	08	23.53 %
التخصص	العلوم الانسانية	29	85.30 %
	العلوم الدقيقة	05	14.70 %
المؤهل العلمي	ثانوي	03	08.83 %
	تقني	04	11.76 %
	جامعي	27	79.41 %

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث وقد يعزى ذلك لطبيعة المهام التي يقوم بها المرافقون والمكلفون بالمتابعة أين يتوجب عليهم التنقل إلى مشاريع رواد الأعمال وهي المهام التي يصعب على الإناث القيام بها، كما نستنتج أيضا أن أزيد من نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 45 سنة وأن أغلبها من حملة الشهادات في التخصصات الإنسانية والجامعيين.

6. اختبار صحة فرضيات الدراسة الإحصائية:

6.1 الفرضية الأولى:

بهدف التعرف على أثر أبعاد الريادة الداخلية المتمثلة في أربع أبعاد وتحسين الخدمة العمومية المتمثلة كذلك في أربع أبعاد تم اختبار الفرضية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,05)$ حيث كانت نتائج تحليل الارتباط البسيط كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4)

تحليل الارتباط البسيط لأثر أبعاد الريادة الداخلية على تحسين الخدمة العمومية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	Sig	الدالة
الثابت	1.248	0.661	/	1.886	0.068**	/
أبعاد الريادة الداخلية (X)	0.218	0.176	0.214	1.239	0.224**	غير دال إحصائيا

$Y = 1.248 + 0.218X + e_i$ نموذج الانحدار البسيط:	معامل التحديد (R^2) = 0.046
	معامل الارتباط (r) = 0.214
	قيمة $F = 1.53$ المعنوية = 0.024
دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) **	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى، حيث قام الباحثان بإجراء اختبار فيشر وبلغت قيمة F المحسوبة (1.53) وبقيمة احتمالية تقدر بـ (0.024) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما يتضح من الجدول أن أبعاد الريادة الداخلية تقدر ما مقداره (04.60%) من التباين والتغير في تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر العاملين بأجهزة الدعم والمرافقة، كما يتبين من النتائج المتحصل عليها أعلاه ومن خلال متابعة معامل الانحدار واختبار ستودنت (t) أن المتغير المستقل المتمثل في أبعاد الريادة الداخلية ليس له أثر على تحسين الخدمة العمومية بأجهزة الدعم والمرافقة، ومنه نقبل الفرضية الأولى بدلالة انخفاض معامل الانحدار والذي بلغ (0.218)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.239) وبقيمة احتمالية بلغت (0.224) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومع وجود تأثير ضعيف وعلاقة طردية لهذه الأبعاد (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، المبادأة) على تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر العاملين بأجهزة الدعم والمرافقة.

2.6 الفرضية الثانية:

قبل اختبار الفرضية الثانية كان لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وذلك لاختبار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية، وعليه قام الباحثان باختبار KolmogorovSmirnov وقد تحسلا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (5)

نتائج اختبار Kolmogorov Smirnov لأبعاد الدراسة

المجال	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig
الإبداع	1.075	0.198
الابتكار	1.339	0.056
أخذ المخاطرة	1.105	0.174
المبادأة	0.861	0.448
تحسين الخدمة العمومية	0.968	0.306

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد كان أكبر من (0.05) وهو ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وسنستخدم الاختبارات المعلمية. ولقد تم تقسيم الفرضية الثانية لفرضيتين فرعيتين وهي:

6. 2. 1 الفرضية الفرعية الأولى: وجاءت كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في تصورات العاملين بأجهزة الدعم والمرافقة نحو أبعاد الريادة الداخلية تعزى لمتغير التخصص.

وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بأجهزة

الدعم والمرافقة طبقا لاختلاف متغير التخصص استخدمنا اختبار Independent Samples Test وجاءت نتائج ذلك وفق الجدول التالي:

جدول (8)

نتائج اختبار Independent Samples Test لقياس الفروق في اتجاهات العاملين نحو أبعاد الريادة الداخلية تعزى لمتغير التخصص

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم T	Sig
الإبداع	العلوم الانسانية	29	3,7544	0,79226	0,489	0,489
	العلوم الدقيقة	05	3,8000	0,60159		
الابتكار	العلوم الانسانية	29	3,9123	0,63676	0,088	0,769
	العلوم الدقيقة	05	4,0222	0,70673		
أخذ المخاطرة	العلوم الانسانية	29	3,1579	0,89144	1,892	0,179
	العلوم الدقيقة	05	3,3111	0,66029		
المبادأة	العلوم الانسانية	29	3,0175	0,91269	0,452	0,506
	العلوم الدقيقة	05	3,1333	0,93265		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في اتجاهات العاملين بأجهزة الدعم والمرافقة حول أبعاد الريادة الداخلية (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، المبادأة) باختلاف متغير التخصص، بدلالة انخفاض قيمة (T) المحسوبة التي كانت قيمها على التوالي (0.489)، (0.088)، (1.892)، (1.452)، وبقيم احتمالية كانت على التوالي (0.489)، (0.769)، (0.179)، (0.506)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في تصورات العاملين بأجهزة الدعم والمرافقة نحو أبعاد الريادة الداخلية تعزى لمتغير التخصص.

6. 2. 4 الفرضية الفرعية الثانية: وجاءت كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في تصورات العاملين بأجهزة الدعم والمرافقة نحو أبعاد الريادة الداخلية تعزى لمتغير المؤهل.

وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بأجهزة الدعم والمرافقة طبقا لاختلاف متغير المؤهل استخدمنا One Way ANOVA Test وجاءت نتائج ذلك وفق الجدول التالي:

جدول (9)

نتائج One Way ANOVA Test لقياس الفروق في اتجاهات العاملين نحو أبعاد الريادة الداخلية

تعزى لمتغير المؤهل

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبداع	بين المجموعات	02	0,402	0,390	0,390	0,680
	داخل المجموعات	31	15,980			
	المجموع	33	16,382			
الابتكار	بين المجموعات	02	0,579	0,650	0,650	0,529
	داخل المجموعات	31	13,813			
	المجموع	33	14,392			
أخذ المخاطرة	بين المجموعات	02	0,382	0,293	0,293	0,748
	داخل المجموعات	31	20,222			
	المجموع	33	20,605			
المبادأة	بين المجموعات	02	0,253	0,145	0,145	0,865
	داخل المجموعات	31	27,031			
	المجموع	33	27,284			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في اتجاهات العاملين بأجهزة الدعم والمرافقة حول أبعاد الريادة الداخلية (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، المبادأة) باختلاف متغير المؤهل، بدلالة انخفاض قيمة (F) المحسوبة التي كانت قيمها على التوالي (0.390)، (0.650)، (0.293)، (0.145)، وبقيم احتمالية كانت على التوالي (0.680)، (0.529)، (0.748)، (0.865)، وهي أكبر من مستوى

المعنوية (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في تصورات العاملين بأجهزة الدعم والمرافقة نحو أبعاد الريادة الداخلية تعزى لمتغير المؤهل.

الخاتمة:

اتضح لنا جليا أهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه تبني استراتيجيات الريادة الداخلية في تحسين الخدمة العمومية بالإدارات العمومية لا سيما بأجهزة الدعم والمرافقة ومن خلال التطرق للأدبيات النظرية التي تنوه لبلوغ المنظمات التي تتبنى الريادة منها مستويات متقدمة من تحقيق النتائج وتقديم الأفضل على الرغم من اختلافهم حول بعض الأبعاد إلا أن فوائد ذلك واضحة للمنظمات التي تسعى لتحقيق النتائج المرجوة.

لقد أشارت النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات الإحصائية بشكل عام إلى عدم وجود أثر لأبعاد ريادة الأعمال (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، المبادأة) في تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف الأجهزة محل الدراسة متمثلة في الدعم والمرافقة، كما أفضت إلى عدم وجود فروق في إجابات العاملين بهذه الأجهزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة وهي (الجنس، السن، التخصص، المؤهل) نحو الأبعاد سالفة الذكر.

كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن أجهزة الدعم والمرافقة بعيدة كل البعد عن مفهوم الريادة الداخلية واستراتيجياتها، وأن العاملين بهذه الأجهزة غير مدركين بما يمكن أن يحسن من الخدمات التي يقدموها لطالبي الخدمة في الإدارات التي ينتمون إليها، كما أن درجة الوعي بضرورة التغيير ومسك زمام المغامرة مازالت ضعيفة جدا لدى عينة الدراسة.

إن منطق تطبيق القواعد الموجودة سلفا هو المنطق السائد في أغلب الإجراءات التي تقوم بها الإدارات العمومية بصفة عامة وأجهزة الدعم والمرافقة بصفة خاصة، وهو ما يفرض إيجاد مخرج مرن للتشريع¹ يساعد الموظف في القيام بمهامه على أكمل وجه دون الخوف من الرقابة وتبعات ذلك، ويتطلب ذلك التخلص من الثقافة المتجذرة في السلوكيات الإدارية المبنية على قتل روح الإبداع وإيجاد الحلول ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توافر النوايا الصادقة لتكوين وبناء الشخصية والذهنية الريادية في الموظف الحكومي وهو ما يخلق التنمية ببعديها الاقتصادي والاجتماعي الحقيقيين والتحرر من الأغلال الفكرية التي حجمت دوره وقدرته على الإبداع.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- العربي بوعمامة، و حليلة رقاد. (2014). *الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية*. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، (09).
- إيهاب القبح، و نعمة الخفاجي. (2015). *ريادة الأعمال الداخلية منظور القدرات الاستراتيجية*. الأردن: دار الأيام.
- بختة بطاهر. (2018). *المؤسسات الريادية ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة متيجي ومؤسسة حليب فرعي مستغانم-*. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، (14)، الصفحات 129-148.
- حسين عثمان محمد عثمان. (2007). *أصول علم الإدارة العامة (الطبعة الأولى)*. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- دلال غلوسي. (2015). *الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة*، رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة. جامعة بسكرة، الجزائر.
- ربيع علي زكر. (2012). *دور تقانة المعلومات والاتصالات في تعزيز الريادة الشخصية*. مجلة تنمية الرافدين ، 34(108).
- رشيد سالم، و أسماء قاسمية. (2013). *ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال*. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، 01(3).
- زكية مقري، و آسية شنه. (2015). *دور التوجه الريادي لمخابر البحث الجامعية في إنشاء المشاريع الصغيرة -دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية بجامعة باتنة الجزائر-*. مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، 6(2)، الصفحات 7-30.
- سعيد عبد الله محمد. (2013). *امكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى*. مجلة تنمية الرافدين ، 35(112).
- عبد الباقي ميساوي، و لخضر بن أحمد. (2017). *أثر تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تحقيق ريادة منظمات الأعمال الحديثة*. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، 3(2)، الصفحات 68-82.
- عبد القادر برانيس. (2014). *تسويق الخدمات والخدمات العمومية*. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- علي سعيدان. (1981). *بيروقراطية الإدارة الجزائرية*. الجزائر: الشركة الوطنية.
- عمار بوحوش. (2006). *الدور الذي ينبغي أن تلعبه البيروقراطية في نهضة الشعوب الحديثة*. المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- عمرو علاء الدين زيدان. (2007). *ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

-
-
- فايز النجار، و عبد الستار العلي. (2010). *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة (الطبعة الثانية)*. الأردن: دار الحامد.
 - كمال راتب نوفل. (2015). *أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة غزة، فلسطين.
 - مجدي عوض مبارك. (2007). *الريادة في الأعمال، الطبعة الأولى*. الأردن: عالم الكتب الحديث.
 - محمد بلعسل. (2015). *تأثير الذهنية البيروقراطية التقليدية على السياسات الاقتصادية في الجزائر*، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري غير منشورة. جامعة الجزائر، الجزائر.
 - مراد بن سعيد. (2015). *التسيير العمومي في الجزائر: إصلاح أو إعادة اختراع؟* مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 6(1)، الصفحات 45-66.
 - نزيهة عمران. (2015). *الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة: تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية*. مجلة المفكر، (12).

المراجع الأجنبية:

- Chevallier, J. (1971). *Le service Public de France*. Pressuni Versitaires.
- Hill, C., & Jones, G. (2007). *Strategic management theory (5th ed)*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Thomas, p., & Scott, S. (2007). *Management : Leading and Collaborating In Competitiv World (7th ed)*. New York: MC Graw-Hill.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

- Alarabi Bouamama, and Halima Raqqad. (2014). *Public communication and electronic administration: A bets for rationalization of public service*. Journal of Studies and Social Research, (09).
- Ehab Al-Kabaj and Naama Al-Khafaji. (2015). *Internal entrepreneurship Strategic capabilities perspective*. Jordan: Dar Al-Ayyam.
- Hussein Othman Muhammad Othman. (2007). *Origins of public administration science*. Beirut: Al-Halabi Publications For Rights .
- Dalal Ghalousi. (2015). *Administrative Control and Administrative idleness in the Foundation*, Master of Sociology Thesis not published. University of Biskra, Algeria.
- Rabie Ali Zakar. (2012). *The role of information and communication technology in promoting personal entrepreneurship* . Tanmiat Al-rafidain Journal, 34 (108).
- Rashid Salmi and Asma Qasimia. (2013). *Rationalization of the public service through the use of information and communication technology*. Journal of Development and Human Resources Management, 01 (3).
- Saeed Abdullah Muhamed. (2013). *The possibility of enhancing Entrepreneurial strategies from the perspective of the relationship with the strategic direction, a*

-
- survey study of the opinions of a sample of managers in the General Company for the manufacture of medicines and medical supplies in Nineveh*. Tanmiat Al-rafidain Journal, 35 (112).
- Abdel Qader Branis. (2014). *Marketing of Services and public services*. Alexandria: Al-Wafa Legal Library.
 - Ali Saeedan. (1981). *Bureaucracy of the Algerian administration*. Algeria: The National Company.
 - Ammar Buhoush. (2006). *The role that bureaucracy should play in the renaissance of modern peoples*. Arab Organization for Administrative Sciences.
 - Amr Alaa El-Din Zidan. (2007). *Entrepreneurship the driving force for national economies*. Cairo: Arab Organization for Administrative Development Publications.
 - Fayez Al Najjar and Abdul Sattar Al Ali. (2010). *Entrepreneurship and Small Business Management* (2nd ed.). Jordan: Dar Al-Hamid.
 - Kamal Rateb Nofal. (2015). *The impact of administrative discipline on the job performance of employees*, unpublished Master of Business Administration thesis. Gaza University, Palestine.
 - Mohamed Belasel. (2015). *The influence of traditional bureaucratic mentality on economic policies in Algeria*. Doctoral thesis in political and administrative organization unpublished. University of Algeria, Algeria.
 - Naziha Imran. (2015). *Public Administration and Citizen Any Relationship: Diagnosis of imbalances and ways of reform in the light of the Algerian experience*. The Thinker Magazine, (12).
 - Bakhtah Betaher. (2018). *Entrepreneurial institutions and their commitment to the social responsibility of organisations - a case study of the Mittiji Foundation and Mostaganem Farai Milk Fonadation*. Journal of Business Administration and Economic Studies, 4 (1).
 - Zakia Makri, and Assia Chennah. (2015). *The role of a entrepreneurial approach to university research laboratories in creation small projects - a field study at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences and the Institute of Veterinary and Agricultural Sciences at the University of Batna Algeria -*. Journal of Economic Issue Studies, 6 (2)
 - Abdelbaki Missaoui, and Lakhdar benAhmed. (2017). *The impact of the application of information and communication technology on achieving the entrepreneurship of modern business organizations*. Journal of Business Administration and Economic Studies, 3 (2),
 - Mourad ben Said. (2015). *Public administration in Algeria: reform or reinvention?* Journal of Economic Issue Studies, 6 (1).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال:

ميساوي، ع. هزرشي، ط. بن مسعود، ع. (2020). نحو تحسين الخدمة العمومية من خلال تفعيل الريادة الداخلية، دراسة ميدانية لعينة من أجهزة الدعم والمرافقة بولاية الجلفة، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 11(2). ص.437-417.

A, Missaoui. T, Hazerchi. A, Benmessoud. (2020). Towards improving the public service by activating Intrapreneurship Afield study of a sample of support and accompaniment in the state of Djelfa , *Dirassat Journal Economic Issue*, 11(2). pp. 417-437.