

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة *بومرداس*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في:

شعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال
حالة المنظمات الجزائرية

إشراف الدكتور:

حوشين كمال

إعداد الطالبة:

شامي صليحة

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	شعباني مجيد
مقرراً	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	حوشين كمال
ممتحناً	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	قدي عبد المجيد
ممتحناً	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	عدمان مريزق
ممتحناً	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	غول فرحات
ممتحناً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم أ	دربان أحمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

من خير ما نتأسس به من هدي القرآن الكريم :

"و قل ربّ زدني علما" (طه : 114).

قال الله عز و جل :

قال تعالى في كتابه الكريم " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " سورة الرعد ، الآية 11 ،
و هذه دعوة صريحة إلى المبادرة و التي هي مفتاح التغيير ، و من المنهج الرباني و الدعوة الصريحة و التي لم
يختص بها الله المؤمنين فقط بل ذكر " قوم " أي قوم من بني البشر ، فالدعوة للجميع بالمبادرة و تغيير النفس
ليتغيروا و يصبحون أفضل .

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : " من اجتهد و أصاب فله أجران ، و من اجتهد و أخطأ فله أجر واحد "
(أخرجه البخاري) رقم 6

قال عماد الأصفهاني:

"إنني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتابا في يومه إلا قال في غده : لو غير هذا لكان أحسن ، و لو زيد هذا لكان
يُستحسن ، و لو قدّم هذا لكان أفضل ، و لو ترك هذا لكان أجمل . و هذا من أعظم العبر ، و هو دليل على
استيلاء النقص على البشر " .

قال أوسكار وايلد :

" يأتي الحكم الصائب على الأمور من الخبرة ، بينما الخبرة تأتي من الإخفاقات و الأحكام غير الصائبة " .

قال توماس ويلسون :

"الأخطاء التي يقع فيها الإنسان و تنثير فضوله لكشف الحقائق ، أهم من الإنجازات التي تمنحه مزيدا من الثقة" .

قال نابليون : " لو خُبرت بين أمرين الأول أن أكون عمدة قريتي ، و الثاني أن أكون نائب الإمبراطور في
باريس لاخترت الأولى حقا "

و في الكتاب الشهير (العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية) للكاتب ستيفن كوفي ، و الذي يضم سبع عادات
لاحظها الكاتب و اكتشف أنها تجمع بين كل من شاهد أو سمع عنهم صفة النجاح ، كانت أولى هذه العادات
هي : " المبادرة " .

الملخص :

تعتبر الريادة التنظيمية ممارسة إدارية جد هامة في منظمات الأعمال و التي تمّد المشعل لإعادة الحيوية لهذه المنظمات و لأدائها التنظيمي سعيا منها إلى تحقيق التميز ، لذا حاولت هذه الدراسة التعرف على متطلبات تعزيز الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال ، و من ثم البحث في أثرها على أدائها ، حيث بعد التطرق إلى أهم الجوانب النظرية للموضوع و كذا الدراسات السابقة مع تحديد جوانب تعزيز الريادة التنظيمية المتمثلة في الجوانب التنظيمية (المناخ الريادي، دعم الإدارة و توفر الموارد) و الجوانب الفردية المتمثلة في (الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و إستقلالية العمل) ، كما تم تحديد أبعاد الأداء الذي يتضمن كل من [نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) ، رضا العملاء ، الإبداع و التجديد ، الكفاءة الإقتصادية و قيم الموارد البشرية] .

و في الجانب التطبيقي اختيرت منظمات الأعمال الجزائرية المختصة في قطاع الصناعات الغذائية للقيام بتشخيص واقعي للممارسة الفعلية للريادة التنظيمية فيها ، و تبيان أثر تطبيقها على أدائها ، و ذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية و الإحصائية ، خلصت الدراسة إلى وجود أثر قوي لتعزيز الريادة التنظيمية على أداء هذه المنظمات ، لذا فعلى منظمات الأعمال الجزائرية ضرورة إدراك أهمية تعزيز جميع متطلبات ريادة الأعمال التنظيمية المحددة لهذه الدراسة لما لها من فائدة في نمو و تطوير الأداء لديها .

الكلمات المفتاحية : الريادة ، الريادة التنظيمية ، الأداء المتميز ، منظمات الأعمال .

Résumé :

L'entrepreneuriat organisationnelle évoque une pratique administrative très importante dans les organisations d'affaires du moment où elle peut être le porteur de flambeau de leur régénération et de leurs prestations organisationnelles et ce en s'efforçant d'atteindre l'excellence.

Par conséquent, nous avons essayé dans cette étude de connaître les exigences de promotion de l'entrepreneuriat organisationnelle dans les organisations d'affaires et chercher l'impact sur leur accomplissement ;

En effet, après avoir aborder les principaux aspects théoriques ainsi que les études antérieures du sujet, nous avons pu identifier les aspects d'amélioration de l'entrepreneuriat organisationnelle qui se cristallisent dans les questions structurelles (le climat entrepreneurial, le soutien de la gestion et la disponibilité des ressources) et les aspects individuels représentés dans (la personnalité initiateur, la capacité de perception et l'autonomie au travail). Aussi, nous avons défini les dimensions de performance qui contiennent [(la croissance des ventes, l'augmentation des bénéfices et de la part du marché), la satisfaction des clients, la créativité et l'innovation, la compétence économique et les valeurs des ressources humaines].

Quand à l'aspect pratique, le choix a été réalisé sur les organisations d'affaires algériennes spécialisées dans le secteur des industries agricoles pour accomplir un diagnostic pragmatique concernant la pratique concrète du leadership des organisations dans ces organismes et illustrer l'effet de l'application de cette approche sur leur fonctionnement et ce, en utilisant un ensemble d'outils scientifiques et statistiques.

L'étude a abouti ainsi, à l'existence d'un besoin attentif de contribuer à la croissance et au développement de la performance des organisations d'affaires en question par l'implication de l'entrepreneuriat organisationnelle.

A cet égard, les organisations d'affaires algériennes doivent être conscientes de la nécessité d'appréhender toutes les exigences de l'entrepreneuriat des affaires organisationnelle précises dans cette étude reconnaissant son utilité à leur croissance et développement.

Mots clés : l'entrepreneuriat , l'entrepreneuriat organisationnelle , organisations d'affaires , performance excellence .

Abstract:

intrapreneurship is considered a very important management practice in business organizations that works to restore the vitality of these organizations and their organizational performance in pursuit of excellence.

This study attempted to identify the requirements for enhancing intrapreneurship in business organizations, and then research its impact on their performance, while identifying aspects of enhancing , intrapreneurship represented in the organizational aspects (entrepreneurial climate, management support and availability of resources) and the individual aspects represented in (entrepreneurial personality , Cognitive ability and work independence), and the performance dimensions have been defined that include [(sales growth, increased profits and market share), customer satisfaction, creativity and innovation, economic efficiency and human resource values].

On the practical side, we chose Algerian business organizations specialized in the food industry to make a realistic diagnosis of the actual practice of intrapreneurship in it, and to demonstrate the impact of its application on its performance, using a set of scientific and statistical tools.

The study concluded that there is a strong impact of enhancing intrapreneurship on the performance of these organizations. Therefore, Algerian business organizations must realize the importance of enhancing all intrapreneurship requirements specified for this study because of its benefit in the growth and development of their performance.

Keywords: entrepreneurship , intrapreneurship , outstanding performance, business organizations.

كلمة شكر

الحمد لله أهل الحمد و الثناء و الصلاة و السلام على نبينا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه و سلم.

أشكر الله سبحانه و تعالى على إحسانه و توفيقه لي و على ما أسداه إلي من نعم لا تعد و لا تحصى.

و الشكر موصول إلى المشرف الأستاذ الدكتور حوشين كمال على ما أسداه لي من نصح و توجيه و إرشاد.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الإمتنان إلى كل من أسهم في مساعدتي، توجيهي و إرشادي خاصة الأساتذة ، عمال المكتبة ، الموظفين و الموظفات في منظمات الأعمال محل الدراسة ، و أخيرا يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة و الحكم عليها و إثرائها بآرائهم السديدة.

وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا و الآخرة إنه سميع مجيب ، و آخر دعوانا إن الحمد لله رب العالمين.



الإهداء

أهدي هذه المذكرة لمن كان لهما الفضل عليّ بعد الله سبحانه و تعالى
إلى والدي الكريم رحمه الله و أسكنه فسيح جناته الذي كان له الفضل في توجيهي
نحو طلب العلم تقديرا و وفاء؛
إلى والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها و أبقاها بصحة وعافية ؛
إلى أولادي هلال الدين ، عبد الرحمان و سلمى ؛
إلى إخوتي و زوجاتهم و أولادهم ؛
إلى أخواتي و أزواجهن و أولادهم ؛
إلى رفيق دربي زوجي ؛
إلى زملائي و زميلاتي؛
إلى كل من قدم لي يد العون و الدعم و المساندة.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.

الصفحة	المحتويات
	الملخص
	كلمة شكر
	إهداء
II	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول ، الأشكال و الملاحق
أ - ص	مقدمة
61-1	الفصل الأول : إطار نظري و مفاهيمي للريادة
2	تمهيد :
3	المبحث الأول : أساسيات الريادة .
3	المطلب الأول : تعريف الريادة و خصائصها .
12	المطلب الثاني : أنواع الريادة ، أهميتها و عناصرها.
16	المطلب الثالث : مراحل الريادة ، عوائدها و تكاليفها .
23	المبحث الثاني : طبيعة الريادي و صفاته .
23	المطلب الأول : تعريف الريادي و أنواعه .
32	المطلب الثاني : صفات الريادي .
37	المطلب الثالث : مراحل المسار الريادي و أساليب تدريب الريادي .
42	المبحث الثالث: الثقافة الريادية و مدى تعزيزها للسلوك الريادي.
42	المطلب الأول : تعريف الثقافة و الثقافة الريادية .
49	المطلب الثاني : عوامل إنتشار و دعم الثقافة الريادية .
52	المطلب الثالث : مفهوم الثقافة التنظيمية الريادية.
61	خلاصة الفصل الأول
121-62	الفصل الثاني : الأسس النظرية للريادة التنظيمية
63	تمهيد

64	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الريادة التنظيمية .
64	المطلب الأول : تعريف الريادة التنظيمية و خصائصها .
74	المطلب الثاني : طبيعة الريادي التنظيمي و مهاراته .
80	المطلب الثالث : أهمية الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال
83	المبحث الثاني : طرق تعزيز الريادة التنظيمية .
83	المطلب الأول : متطلبات الريادة التنظيمية .
91	المطلب الثاني : محددات الريادة التنظيمية .
95	المطلب الثالث : خطوات مواجهة محددات الريادة التنظيمية .
97	المبحث الثالث : طبيعة المنظمات الريادية و استراتيجياتها.
97	المطلب الأول : تعريف المنظمات الريادية و خصائصها .
106	المطلب الثاني : إستراتيجيات المنظمات الريادية .
116	المطلب الثالث : أبعاد منظمات القرن الحادي و العشرين و التحول الريادي .
121	خلاصة الفصل الثاني
186-122	الفصل الثالث : تأثير الريادة التنظيمية على الأداء المتميز
123	تمهيد.
124	المبحث الأول : الأداء المتميز المفاهيم و الأبعاد النظرية
124	المطلب الأول: تعريف الأداء و بعض المفاهيم المرتبطة به .
129	المطلب الثاني : مفهوم قياس الأداء .
137	المطلب الثالث: تعريف الأداء المتميز و إدارة التميز .
143	المطلب الرابع : دوافع الأداء المتميز و تكاليفه .
148	المبحث الثاني : نماذج الأداء المتميز .
148	المطلب الأول : النموذج الياباني للأداء المتميز نموذج (Deming).
151	المطلب الثاني :النموذج الأمريكي (نموذج - « Baldrige » - بالدرج) .
155	المطلب الثالث : النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز.
160	المطلب الرابع : النموذج الجزائري للتميز .
165	المبحث الثالث : علاقة الريادة التنظيمية بالأداء المتميز .
165	المطلب الأول : خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز و المقاربات الإدارية

	المعتمدة لبلوغه.
169	المطلب الثاني : مقومات تحقيق الأداء المتميز في المنظمات .
175	المطلب الثالث: العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء المتميز .
186	خلاصة الفصل الثالث:
249-187	الفصل الرابع : واقع الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية و مدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.
188	تمهيد
189	المبحث الأول : التعريف بأدوات الدراسة الميدانية و خطواتها .
189	المطلب الأول : تقديم منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة .
197	المطلب الثاني : مكانة الصناعات الغذائية في الإقتصاد الجزائري .
201	المطلب الثالث : منهجية الدراسة و خطواتها الإجرائية .
211	المبحث الثاني : عرض و تحليل البيانات الميدانية (إختبار الفرضيتان الأولى و الثانية) .
211	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق العوامل الشخصية و الوظيفية.
215	المطلب الثاني : إختبار فرضية الدراسة الأولى .
226	المطلب الثالث : إختبار فرضية الدراسة الثانية .
233	المبحث الثالث : عرض و تحليل البيانات الميدانية (إختبار الفرضية الثالثة) .
323	المطلب الأول : إختبار فرضيات الدراسة (الفرضية الثالثة ، الفرضية الفرعية الأولى و الثالثة) .
242	المطلب الثاني : إختبار فرضيتا الدراسة الفرعية الرابعة و الخامسة .
248	خلاصة الفصل الرابع
250	خاتمة
255	قائمة المراجع
273	الملاحق



قائمة الجداول ، الأشكال و الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الإختلافات بين المديرين و الرواد.	26
02	الفروق بين كل من المدير ، الريادي و القائد .	29
03	أوجه التشابه و الإختلاف بين الريادة و الريادة التنظيمية .	73
04	أوجه الإختلاف بين رواد الأعمال التنظيميون و رواد الأعمال المستقلين.	79
05	الفروق بين المنظمة الريادية و المنظمة التقليدية .	105
06	المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء .	135
07	تطور نشاط مؤسسة سوسيومي .	195
08	تطور عدد مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر .	198
09	تمثيل عينة الدراسة .	204
10	توزيع الإستبانات على عينة الدراسة .	204
11	قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا	207
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	211
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن .	212

213	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .	14
214	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في القطاع .	15
215	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد المناخ الريادي .	16
216	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد دعم الإدارة.	17
217	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد توفر الموارد .	18
218	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد الشخصية المبادرة .	19
219	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد القابلية الإدراكية .	20
220	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد إستقلالية العمل .	21
221	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لجوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) بدلالة أبعادها .	22
222	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) .	23
227	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد الإبداع و التجديد.	24
228	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد الكفاءة الإقتصادية.	25
229	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد قيم الموارد البشرية .	26
230	القيم الإحصائية العامة لأبعاد الأداء مرتبة حسب درجة تملك منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة.	27

234	نتائج إختبار كا2 فيما يخص الارتباط بين جوانب الريادة التنظيمية و الأداء.	28
235	ترتيب نتائج إختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و الأداء .	29
237	نتائج إختبار مربع كاي الخاصة بالعلاقة بين جوانب الريادة التنظيمية و بعد نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية .	30
237	ترتيب نتائج إختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و بعد نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية.	31
239	نتائج إختبار كا2 الخاصة بالعلاقة بين الريادة التنظيمية و بعد الإبداع التجديد .	32
240	ترتيب نتائج إختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و بعد الإبداع و التجديد .	33
242	نتائج إختبار كا2 الخاصة بالعلاقة بين الريادة التنظيمية و بعد الكفاءة الإقتصادية .	34
243	ترتيب نتائج إختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و بعد الكفاءة الإقتصادية .	35
245	نتائج إختبار كا2 الخاصة بالعلاقة بين الريادة التنظيمية و قيم الموارد البشرية	36
246	ترتيب نتائج إختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و قيم الموارد البشرية	37

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع الريادة .	13
02	عناصر الريادة .	15
03	مراحل العملية الريادية .	17
04	الحوافز الريادية .	18
05	الفرق بين الريادي و مدير المشروع الصغير	27
06	التداخل بين سمات الريادي والقائد	28
07	مراحل المسار الريادي .	38
08	الإطار المفاهيمي للريادة التنظيمية .	69
09	المظلة المفاهيمية للمنظمة الريادية.	99
10	تأمين قيمة جديدة من خلال الإبداع .	108
11	أبعاد المنظمة الريادية في القرن الحادي و العشرين .	117
12	المفاهيم المرتبطة بالأداء .	126
13	الأسباب الداعمة للتميز .	145

147	تكاليف تحقيق التميز .	14
153	النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج « Baldrige » .	15
159	النموذج الأوروبي للأداء المتميز (تحديث 2010) .	16
172	المبادئ الأساسية لمفهوم التميز في الأداء .	17
202	نموذج الدراسة .	18

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيم	273
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمور .	274
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيمي	275
04	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	276
05	الإستبيان الموجه لإطارات منظمات الأعمال الجزائرية	277

مقدمة

تمهيد .

شهدت الساحة الإقتصادية في الآونة الأخيرة سلسلة من التغيرات و التحولات كالتطور التكنولوجي و تقدم الاتصالات و ازدياد المعرفة و انتقال الإقتصاد إلى إقتصاد رقمي مترابط ، ما ساهم في ازدياد دور الأفكار الإبداعية و الريادية ، و التي أفضت إلى زيادة إهتمام الكثير من الباحثين و المتخصصين و الممارسين من مختلف التوجهات بمجال الريادة ، و ما يؤكد على هذا تزايد الملتقيات العلمية و المؤتمرات الدولية التي تناقش الموضوع في مختلف المحافل و المناسبات ، حيث أضحت تمثل أحد أقطاب الإقتصاد و قاطرات نموه، كما يعود سبب اهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين بهذا المجال إلى النمو الكبير الذي حققته إقتصاديات الدول الكبرى ، بسبب تنامي أعداد المنظمات الصغيرة و المتوسطة و التي تتميز بالفعالية في الأداء ، المرونة و القدرة على التأقلم و التكيف مع مختلف البيئات ، فضلا عن إمكانية قدرتها على الابتكار و الإبداع و التميز.

لقد أصبحت الريادة سمة من سمات الإقتصاد المعاصر تلعب دورا مهما في النشاط الإقتصادي الأمر الذي جعلها من أفضل وسائل الإنعاش الإقتصادي، فالريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام و الرعاية ، نظرا لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات ، فإذا كان المفهوم الشائع للريادة هو النشاط الذي يدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ، لكنها إضافة لذلك فهي تمثل مشروع مجتمع يهدف إلى التنمية الإقتصادية و الإجتماعية المستدامة ، يعتمد على ما تنتجه هذه المجتمعات من أفكار جديدة و الإبداع و الابتكار في طرح منتجات وخدمات جديدة ، من خلال إنشاء منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة التي وجدت نفسها مضطرة إلى التكيف مع تغيرات البيئة الشرسية من أجل تعزيز قدراتها التنافسية بما يضمن نموها و استمراريتها ، و هو ما جعل الإستثمار في الموارد البشرية يندرج ضمن أولويات أي منظمة من خلال البحث عن الوسائل الكفيلة بالنهوض بالروح الريادية داخلها لتحقيق مفهوم الريادة التنظيمية ، التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال ، و ظهور بعض الثقافات الفردية الخاصة بين العاملين التي تشجع على التميز، الإبداع و الابتكار ، و التي أدت إلى ظهور ثورة في التفكير الإداري ، و هي العمل على خلق الروح الريادية و تمكينها داخل التنظيم المؤسسي ، فاشتداد المنافسة يستدعي الإبداع المستمر سواء في المنتجات أو في طريقة الإنتاج أو في الإدارة أو فيها جميعا ، و قدرة منظمة الأعمال على التنافس و الإستمرار في الإنتاج منوط إلى حد كبير برياديتها .

و الجزائر في ظل البيئة الراهنة و الصراع التنافسي الكبير الذي يميزها، و التي انتقلت من نظام إقتصادي موجه تعتبر فيه الدولة المحرك الرئيسي للنشاط الإقتصادي إلى نظام إقتصاد السوق المبني على الحرية الإقتصادية ، خاصة في ظل توقيعها لاتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و سعيها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و دخول منطقة التجارة الحرة الأورو جزائرية مستقبلا ، يطرح مشكل النمو والاستمرار كهدف رئيسي و أسمى لمنظمات الأعمال الجزائرية التي أصبحت جزء لا يتجزأ من هذا الصراع العالمي ، فهي مطالبة باتباع أساليب إدارية حديثة ، لضمان النمو و الإستمرار المرهون بمدى الإستعداد و القابلية لخلق و تجسيد

الإختلاف الإيجابي مع المنافسين، بتعبير آخر أضحى النمو و الإستمرار كهدف لمنظمات الأعمال مرهون بمدى قدرتها على التميز ، و نجاحها يقاس في هذا الإطار ، لأن التميز و ببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية و العولمة و المعرفة ، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء لمنظمات الأعمال الضعيفة فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا لمنظمات الأعمال المتميزة .

فتحقيق الأداء المتميز يُعتبر من ضرورات العصر ، و ذلك للتكيف مع التغيير المستمر الذي أصبح الثابت الوحيد الذي تتعامل معه منظمات الأعمال في عصرنا الحديث ، تفرض هذه التطورات على منظمات الأعمال المواكبة المستمرة و التكيف لها تنظيميا و أداءا بما يجعلها قادرة على البقاء ، الإستمرار و النمو ، من خلال إدارتها بأسلوب إداري هادف و واعي ألا و هو الريادة التنظيمية كي تستطيع التحرك في سياق محدود و مراد، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل و العقبات ، و ينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف و المهام التي أنشئت من أجلها بكفاءة و فعالية .

أولا : إشكالية الدراسة.

تعتبر الريادة التنظيمية مفهوم بالغ الأهمية لمنظمات الأعمال على اختلاف أساليب عملها و أحجامها ، فهي تهتم بالإبداع الحقيقي و الابتكار في العمل و تعمل على تفعيل الموظفين بعملية التنمية و الإبداع من الداخل لزيادة النمو بالداخل و التوسع بالنمو إلى الأسواق التنافسية الخارجية ، فهي من ممارسات الأعمال التي تهدف إلى تفعيل و تحسين الأداء ، هذه الممارسات التي يجري عرضها على نحو متزايد في منظمات الأعمال ، و بالتالي تأتي هذه الدراسة باعتبارها محاولة بحثية للتعرف على متطلبات تعزيز الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال ثم البحث في أثرها على أدائها ، و من ثم فإن التساؤل الجوهري الذي نحاول أن نجيب عليه من خلال معالجة هذا الموضوع هو :

ما مدى مساهمة تعزيز الريادة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية .

وقصد تسهيل الدراسة و الإجابة على إشكالياتها قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1 . ما المقصود بالريادة ؟ و ماهي أهم السمات التي يمتاز بها الريادي ؟ و هل هذه السمات فطرية أم يمكن تعليمها و تدعيمها ؟

2 . ما هي أهم شروط تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال ؟

3 . ماهي مقومات تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال و ما موقع الموارد البشرية منها ؟

4 . ما درجة تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ؟

5 . ما مستوى تميز أداء منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ؟

6 . ما أثر تمكين جوانب الريادة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة؟

ثالثا : فرضيات الدراسة .

من أجل الإجابة عن الإشكالية و الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات ، التالية :

1 . **الفرضية الأولى** : درجة تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب؛

2 . **الفرضية الثانية** : المستوى السائد للأداء المتميز في منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة يرقى إلى المستوى المطلوب ؛

3 . **الفرضية الثالثة و الرئيسية** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة.

و تتبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

أ . **الفرضية الفرعية الأولى** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ؛

ب . **الفرضية الفرعية الثانية** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على رضا العملاء لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ؛

ت . **الفرضية الفرعية الثالثة** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على الإبداع و التجديد لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ؛

ث . **الفرضية الفرعية الرابعة** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على الكفاءة الإقتصادية لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ؛

ج . **الفرضية الفرعية الخامسة** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على قيم الموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ؛

رابعاً : أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها:

- 1 . الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع طبيعة التخصص ، بحكم طبيعة التخصص المدروس في الماجستير و المتعلق بتسيير المنظمات ؛
- 2 . الإهتمام المتزايد الذي يحظى به موضوعا الريادة و الريادة التنظيمية من طرف الكثير من الباحثين و الإقتصاديين و حكومات مختلف الدول المتقدمة منها و النامية في ظل التحولات الإقتصادية العالمية التي تتطلب البحث عن مختلف الفرص التي يمكن الإعتماد عليها لدفع عجلة التنمية ؛
- 3 . التحديات التي يواجهها قطاع منظمات الأعمال الجزائرية بصفة عامة و قطاع الصناعات الغذائية بصفة خاصة لتفعيل دورها في الإقتصاد الوطني ، بسبب تراكم مشاكلها الناتجة عن الإنفتاح التجاري خاصة في ظل المنافسة الشرسة في هذا المجال ، فهي بحاجة ماسة إلى اعتماد جملة من التدابير الإستعجالية و تبني الدولة لسياسات إقتصادية ، واقعية مبنية على أسس علمية و توظيف أحدث التكنولوجيا ، حتى يضمن لها النمو الإيجابي و المستدام ، و يستدعي ذلك إدخال تعديلات على خصائصها الإنتاجية و الإرتقاء بها إلى المستوى الذي بلغته منظمات الأعمال الكبرى فالإهتمام بتحسين أداء هذه المؤسسات بات أمراً حتمياً ، و تطويرها لا يتم إلاّ من خلال تحسين نوعية المنتجات من حيث الجودة و السعر لضمان مكانتها في الأسواق المحلية و الدولية ، و للوصول إلى ذلك يجب الإعتماد على الإبداع و الابتكار و التعلم في مختلف مراحل الإنتاج لهذه الصناعات و للوصول إلى المعايير و المواصفات العالمية في الجودة و النوعية ، فمن الممكن أن يكون قطاع قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية أحد البدائل الهامة في زيادة الصادرات الزراعية ، بهدف تنمية صناعية وطنية قادرة بالدرجة الأولى على تنويع هيكل صادراتنا ليتخلص الإقتصاد الوطني من تبعيته للمحروقات ، بهدف الوصول إلى تنمية شاملة و مستدامة .

خامساً : أهمية الدراسة .

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والذي يتعلق بالريادة التنظيمية ، فموضوع الريادة التنظيمية موضوع متجدد و ممارسة إدارية تهتم كل المنظمات ، و هو ينسجم مع السياق العالمي الذي يعطي أهمية بارزة للأداء و التميز في ظل العولمة و التي من محدداتها الريادة التنظيمية التي تفتقر المنظمات الجزائرية إلى تعزيزها في ظل بيئة تنافسية شرسة ، فموضوع الريادة التنظيمية يعد أحد أهم المواضيع الإدارية المعاصرة التي يجب أن تأخذها منظمات الأعمال بصفة عامة و منظمات الأعمال الجزائرية بصفة خاصة بعين الإعتبار توظيفاً و تدعيماً .

بالإضافة لذلك ، فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد على استخلاص العديد من مؤشرات الريادة التنظيمية و التي تؤثر على أداء منظمات الأعمال لما له من أهمية في توجيه الجهود للإستثمار في هذه العمليات للنهوض بأداء منظمات الأعمال وصولاً بها لمرتبة الأداء المتميز .

إلى جانب ذلك يمكن أن يشكل البحث الحالي مدخلا للكثير من الباحثين في هذا المجال لمزيد من الأبحاث و الدراسات حول البحث في الإشكالات التي يعاني منها قطاع منظمات الأعمال الجزائرية ، و محاولة إيجاد حلول لها .

سادسا : أهداف الدراسة .

تحاول هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف ، نذكر من أهمها :

- 1 . توفير خلفية نظرية ملائمة لكل من الريادة ، الريادة التنظيمية ، من خلال التطرق لأهم الأبحاث و الدراسات المعالجة للمفهومين ؛
- 2 . محاولة إبراز أهم السمات الريادية التي يجب أن تتوفر لدى كل من الريادي و الريادي التنظيمي ، و كذا التعرف على طرق تنميتها و تطويرها ؛
- 3 . التعرف على مقومات تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال ، و مكانة العنصر البشري ضمن هذه المقومات و القناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التميز و الريادة في أي مجال بقدر الإهتمام و الإعتناء به ، و بالتالي تحسيس منظمات الأعمال الجزائرية بأهمية المورد البشري لزيادة الإعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في رفع مستوى أدائه.
- 4 . بيان أهمية تعزيز الريادة التنظيمية و دورها في الإرتقاء بأداء منظمات الأعمال الجزائرية ، و بالتالي التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي قد تساعد القائمين على إدارات منظمات الأعمال الجزائرية على تمكين الريادة التنظيمية بشكل كفؤ لتطوير أداء منظماتهم على المدى القريب و البعيد .

سابعا : منهج الدراسة .

للوصول إلى الهدف الذي بنيت عليه الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها ، إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لضبط الإطار المفاهيمي للريادة ، الريادة التنظيمية و الأداء المتميز إعتقادا على جمع المعلومات المتوفرة من المصادر المختلفة مع تحليل مختلف جوانب و مضمون مختلف المفاهيم الواردة في الدراسة ، كما استعنا بدراسة حالة عينة من المنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية بغرض التعمق في الموضوع من أجل إثبات أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها .

ثامنا : أدوات الدراسة .

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة و الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة ، وكذا اختبار الفرضيات المقترحة ، اعتمدنا على المسح المكتبي لمختلف الكتب الأساسية والفرعية باللغتين العربية والفرنسية ، كما اطلعنا على الدراسات الأكاديمية سواء تعلق الأمر بذكرات الماجستير أو رسائل الدكتوراه، هذا بالإضافة إلى الاطلاع على المجلات و الدوريات و الدراسات المنشورة على شبكة الانترنت العالمية والمؤصلة علميا من أجل بلورة الإطار النظري للدراسة ، كما تم الإعتماد على الملاحظة و المقابلات الشخصية و الإستبانة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع في جانبه التطبيقي ، بهدف كشف العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الواردة فيه قمنا باستعمال أحد برمجيات الإعلام الآلي ، و هو برنامج SPSS و ذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي و الإستدلالي .

تاسعا : حدود الدراسة .

تتخصر هذه الدراسة في المحددات التالية :

1. الحدود الموضوعية : إقتصرت الدراسة على متغير الريادة التنظيمية بأبعادها و متغير الأداء المتميز بأبعاده من خلال بعض المؤشرات التي قمنا بصياغتها في الفصول اللاحقة ، و قمنا بإسقاطها على منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح و المختصة في مجال الصناعات الغذائية .

2. الحدود الزمانية : نقيدها في الجانب النظري بأهداف الدراسة و التركيز على المتغيرات المقترحة ، حيث يعد مفهوم الريادة و الريادة التنظيمية ، إحدى التحديات التي رافقت الثورة الصناعية و ما تلازم معها من مدارس فكرية متعاقبة ، إلا أن طبيعة التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال بعد الخمسينات من القرن العشرين ، و ما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة ، أملت حتمية منهج تفكير بالتوجهات و النقلات الفكرية في الريادة مفهومها ، نماذجها و خصائصها و تأثيرها و تأثرها في إبداع و أداء منظمات الأعمال، حيث أصبحت من أهم القضايا الملحة التي تحظى باهتمام عالمي واسع ، و كذا الأداء المتميز الذي لا يزال ميدانا خصبا خاضعا للتجربة و التنظير و لم يستقر بعد على حال محدد خاصة في السنوات الحالية التي تواجه فيها المنظمات بيئة متقلبة هذا في المجال النظري ، بينما في المجال التطبيقي فقد امتدت فترة إجراء الدراسة الميدانية من خلال المعاينة ، المقابلة و عملية تصميم الإستبيان و تحكيمة و توزيعه و جمع البيانات و تحليلها و تفسيرها و مناقشتها خلال الموسم الدراسي 2015 / 2016 ابتداء من سبتمبر 2015 إلى غاية شهر سبتمبر 2016 .

3 . الحدود المكانية : قمنا بإسقاط دراستنا النظرية على مجموعة من منظمات الأعمال الجزائرية الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية ، و التي قمنا بتقديمها في الفصل الرابع من هذه الدراسة ، و بالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على القطاعات المشابهة لهذا القطاع .

4 . الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على عينة من موظفي منظمات الأعمال التي شملتها الدراسة

(الإدارة العليا و الوسطى).

عاشرا : الدراسات السابقة.

حسب اطلاعنا حول موضوع الريادة التنظيمية وجدنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولتها ، ولكن من زوايا تختلف عن الزاوية التي نريد دراستها، وأهم هذه الدراسات ما يلي:

1 . دراسة (السكارنة بلال خلف ، 2005) ، بعنوان :

إستراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الإتصالات في الأردن (2004 – 2005) .

حاول الباحث من خلال دراسته تطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الإتصالات في الأردن ، و للتأكد من ذلك فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقة بين استراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع ، الابتكار ، التفرد ، المخاطرة ، المبادأة) ، و المتغيران التابعان المتمثلان في كل من الميزة التنافسية المكونة من (التمايز ، قيادة التكلفة ، الإبداع ، التحالفات) ، و الأداء المكون من (تحسين العمليات ، تنمية إتجاهات العاملين ، تحسين مستوى الخدمة للعملاء، النمو والإنتاجية)، و قد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الإتصالات في الأردن و البالغ عددها أربع شركات ، تكونت عينة الدراسة من 50 إستبانة وزعت على مديري الإدارات ، و باستخدام الأساليب الإحصائية (SPSS) خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة و تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الإتصالات ، حيث أوصى الباحث في الأخير إلى أن تبادر شركات الإتصالات في الأردن إلى الإستفادة من النموذج المقترح لما له من فائدة في تحسين الأعمال لديها.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها للريادة داخل المنظمة مع الإختلاف في أبعادها و جوانبها حيث ركزت على استراتيجيات الريادة كمتغير مستقل و المتمثلة في (الإبداع ، الابتكار ، التفرد ، أخذ المخاطرة ، المبادأة)، و متغيرين تابعين هما الأداء كمتغير تابع تضمن (تحسين العمليات ، تنمية إتجاهات العاملين ، تحسين مستوى الخدمة للعملاء، النمو والإنتاجية)، و المتغير الثاني هو الميزة التنافسية المكونة من (التمايز ، قيادة التكلفة ، الإبداع ، التحالفات) ، أما دراستنا فقد تناولت الريادة التنظيمية من حيث جوانبها التنظيمية المتمثلة في (المناخ الريادي ، دعم الإدارة و توفر الموارد) و الجوانب الفردية المكونة من (الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و توفر الموارد)، و متغير الأداء المتميز كمتغير تابع يتضمن كل من (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) ، رضا العملاء ، الإبداع و التجديد ، الكفاءة الإقتصادية و قيم الموارد البشرية ، كذلك الإختلاف في مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع الإتصالات ، أما دراستنا فمجتمع الدراسة هو قطاع منظمات الأعمال الجزائرية .

2 . دراسة (Kuratko et al , 2005) ، بعنوان :

" Managers, Corporate entrepreneurship actions and job satisfaction"

هدفت الدراسة إلى البحث في علاقة عناصر الريادة التنظيمية (دعم الإدارة ، إستقلالية العمل ، المكافآت ، توفر الوقت ، الحدود التنظيمية) بالأفعال الريادية المتخذة من قبل المديرين ، و علاقة وجود مثل هذه البيئة و مستوى الرضا الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة 523 مديرا شاركوا في برامج التدريب و التعليم المستمر بجامعة (midwestem) بالولايات المتحدة الأمريكية ، و بعد تقييم الريادة التنظيمية داخل المنظمات ، توصلت الدراسة إلى أن عنصري إستقلالية العمل و المكافآت يؤديان إلى زيادة الأفعال الريادية داخل المنظمات من خلال زيادة عدد الأفكار الجديدة و زيادة عدد التحسينات غير الرسمية فالتركيز على متطلبات الريادة التنظيمية عمل على تعزيز السلوك الريادي داخل المنظمات ، مما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ، كما توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يمثل متغيرا وسيطا بين بيئة الريادة التنظيمية و الأداء .

تتشابه هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراستنا فيما يخص المتغير المستقل (الريادة التنظيمية) مع الإختلاف في بعض العناصر ، أما الإختلاف فيكم في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في حين المتغير التابع في دراستنا هو الأداء المتميز .

3 . دراسة (Eesley & Longenecker, 2006) بعنوان:

"Gateways to Intrapreneurship" .

قاما الباحثان في هذه الدراسة بتوجيه 4 أسئلة من النوع المفتوح إلى 179 مديرا أمريكيا من العاملين في أكثر من 20 مصنعا و منظمة خدمية ، حول خبرتهم في مجال الريادة التنظيمية ، و التي تم تعريفها للمشاركين على أنها ذلك النشاط المرتبط بخلق منتجات و فرص أعمال جديدة و قبول المخاطرة من خلال عمليات التمكين الفاعل داخل المنظمة توصلت نتائج الدراسة إلى وجود 10 مداخل للريادة التنظيمية في المنظمات ، أهمها ضرورة توفر الثقافة الداعمة و المشجعة لتمكين الموارد البشرية و القيام بالنشاطات و قبول المخاطرة بنسبة تأييد من قبل المشاركين بلغت 52 % ، ثم في المرتبة الثانية ضرورة تقدير و مكافأة الأفكار المقدمة من قبل العاملين ، ثم في المرتبة الثالثة التقدم في العمل و كذلك النتائج المتحققة منه ، و كان آخرها ترتيبا توفير التدريب المتقاطع و مهمة العمل الخاصة بنسبة 17% .

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أهم معوقات ممارسة الريادة التنظيمية في المنظمات ، أهمها عدم توفر سياسة التسامح مع الفشل ، و عدم الأخذ بأفكار العاملين التطويرية و متابعتها ، و فشل المنظمة في انتهاج سياسات تحفيز مناسبة، و وجود بعض النشاطات غير اللائقة ، و ضعف الإتصال التنظيمي مع عدم وضوح الرؤيا و الأهداف التنظيمية .

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص المتغير المستقل (الريادة التنظيمية) مع الاختلاف في العناصر ، كذلك الاختلاف في مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع المصانع و المنظمات الخدمية ، أما دراستنا فمجتمع الدراسة هو قطاع منظمات الأعمال الجزائرية .

4 . دراسة (De jong & Ashena , 2008) ، بعنوان :

Intrapreneurship: conceptualizing entrepreneurial employee behaviour .

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الريادة التنظيمية على مستوى الأفراد العاملين في المنظمات و تحديد الجوانب الخاصة بالسلوك الريادي داخل المنظمات ، و ذلك ضمن ثلاث محاور تمثلت في النشاط الريادي في المراحل المبكرة (تأسيس الأعمال) ، و روح المبادرة و السلوك الإبداعي للعاملين داخل المنظمات .

و من أجل التوصل إلى ذلك ، حاولت الدراسة الإجابة على عدد من الأسئلة المتعلقة بالريادة التنظيمية منها :

- من هم الأفراد الداعمون للعملية الريادية ؟ و ما أدوارهم فيها ؟

- ماهي إمكانية إدارة السلوك الريادي للأفراد بشكل فاعل ؟

ثم حاولت الدراسة الجمع بين نتائج المحاور السابقة و الأفكار المتعلقة بالريادة التنظيمية ، بهدف التوصل لقائمة محددة للسلوك الريادي داخل المنظمات ، منها القدرة على اكتشاف الفرص ، توليد الأفكار الجديدة ، تصميم منتجات جديدة ، بناء التحالفات الجديدة و قدرة إقناع الإدارة ، و فيما يخص السلوك الريادي توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها المبادرات الفردية و البحث الفاعل عن المعلومات و التفكير المستقل ، و القدرة على التعبير و الدفاع عن الأفكار و تحمل المخاطرة ، كما قامت الدراسة بتوضيح الفروق بين الريادة المستقلة و الريادة التنظيمية ، توصلت في النهاية إلى بناء نموذج مفاهيمي متكامل للسلوك الريادي داخل المنظمات القائمة ، احتوى على متغيرات شملت جانبين هما الجانب الفردي و الجانب التنظيمي ، حيث شمل الجانب الفردي متغيرات شخصية الفرد التي تمتاز بروح المبادرة و القابلية الإدراكية و إستقلالية العمل ، فيما شمل الجانب التنظيمي متغيرات البيئة التنظيمية الريادية ، دعم الإدارة العليا و توفر الموارد.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى تحديد جوانب الريادة التنظيمية المتمثلة في الجانب الفردي و الجانب التنظيمي حيث شمل الجانب الفردي متغيرات شخصية الفرد التي تمتاز بروح المبادرة و القابلية الإدراكية و إستقلالية العمل ، فيما شمل الجانب التنظيمي متغيرات البيئة التنظيمية الريادية ، دعم الإدارة العليا و توفر الموارد ، تتشابه هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراستنا فيما يخص جوانب المتغير المستقل (الريادة التنظيمية) .

5 . دراسة (Alpkan et al , 2010) ، بعنوان :

Organizational Support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance " .

الغرض من الدراسة هو تحليل تأثير عوامل الدعم التنظيمي و رأس المال البشري على الأداء الإبداعي للمنظمات ، حيث تم تصميم نموذج نظري يقوم على اعتبار عوامل الدعم التنظيمي (الدعم الإداري لتوليد و تطوير أفكار الأعمال الجديدة ، توزيع أوقات الفراغ ، الهياكل التنظيمية الملائمة ، استخدام الحوافز و المكافآت ، التسامح مع الفشل) هي العامل المستقل ، و اعتبار رأس المال البشري العامل الوسيط ، فيما اعتبر الأداء الإبداعي هو المتغير التابع ، تم تصميم إستبانه و توزيعها على الشركات التركية التي تم اختيارها عشوائيا و العاملة في مجال الصناعة ، تم استلام 184 إستبانه صالحة للدراسة أجاب عليها المدراء في الإدارتين العليا و الوسطى .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه من بين عوامل البيئة التنظيمية الداخلية الداعمة ، فإن عوامل الدعم الإداري و التسامح مع الفشل للرياديين التنظيميين إضافة إلى الجودة العالية لرأس المال البشري ذات التأثير المباشر على الأداء الإبداعي للمنظمات .

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها للريادة داخل المنظمة مع الإختلاف في أبعادها حيث ركزت على عوامل الدعم التنظيمي (الدعم الإداري لتوليد و تطوير أفكار الأعمال الجديدة ، توزيع أوقات الفراغ ، الهياكل التنظيمية الملائمة ، استخدام الحوافز و المكافآت ، التسامح مع الفشل) هي العامل المستقل ، فيما اعتبر الأداء الإبداعي هو المتغير التابع ، مع اعتبار رأس المال البشري العامل الوسيط ، في حين المتغير التابع في دراستنا هو الأداء المتميز .

6 . دراسة (خدير نسيمة ، 2015) ، بعنوان :

مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك) .

استعرضت الباحثة في دراستها النظرية مفهوم كل من أخلاقيات القيادة الإدارية و ريادة المنظمة ، حيث حاولت الربط بينهما و إسقاطها على واقع القيادة الإدارية في المنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك ، و اعتمادا على عدة مؤشرات لقياس المهارات الإدارية و القيادية من جهة و مدى وجود أخلاقيات القيادة و علاقتها بريادة هذه المنظمات من جهة أخرى و ذلك باستعمال مجموعة من الأدوات العلمية و الإحصائية كالمقابلات الشخصية و الإستبيان و بعد تفريغها و تحليلها ، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر قيم الأخلاقيات في سلوكيات و تصرفات قادة المنظمات و طبيعة العلاقة التي تربط بينها و بين الوصول إلى موقع الريادة في مجال صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك .

لقد تطرقت الدراسة إلى مفهوم ريادة المنظمة كموقع سامي تسعى المنظمات إلى بلوغه ، في حين تطرقت دراستنا إلى الريادة داخل المنظمة .

7 . دراسة (القبح إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، 2015) ، بعنوان :

ريادة الأعمال الداخلية (منظور القدرات الإستراتيجية) .

الغرض من دراستهما هو تحليل دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الإستراتيجية لقطاع البنوك . حيث اقتصرت الدراسة على قطاع البنوك ، و البالغ عددها 7 ، إذ يمكن تعميم نتائج الدراسة على القطاع المصرفي فقط .

بهدف تقييم العلاقة بين المتغيرين طرح الباحثان 3 أسئلة رئيسية للبحث كالتالي :

- ما درجة توفر جوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية و الفردية) في قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

- ما مدى امتلاك قطاع البنوك الوطنية الفلسطينية للقدرات الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

- هل يوجد تأثير لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية و الفردية) في تحسين القدرات الإستراتيجية لقطاع البنوك ؟

و انطلاقاً من هذه الأسئلة تم وضع 8 فرضيات للدراسة ، و بهدف اختبارها تم تصميم استبانة و توزيعها على عينة الدراسة و البالغ عددها 200 موظفاً من مستوى إداري رئيس قسم فأعلى و باستخدام أدوات التحليل الإحصائية SPSS و بعد تحليل البيانات الكمية و النوعية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أشارت نتائج الدراسة ، و من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، إلى درجة توافق تراوحت ما بين القوية و المتوسطة لجوانب ريادة الأعمال الداخلية (التنظيمية و الفردية) و بدلالة أبعادها .

- أشارت النتائج المتعلقة بأبعاد القدرات الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، إلى امتلاك البنوك الوطنية الفلسطينية بدرجة مرتفعة لتركيبه القدرات الإستراتيجية المحددة لهذه الدراسة .

- أشارت النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات بشكل عام على وجود تأثير لريادة الأعمال الداخلية المباشر بجوانبها (التنظيمية و الفردية) و بدلالة أبعادها في تحسين القدرات الإستراتيجية لقطاع البنوك الوطنية الفلسطينية ، حيث تفاوت ذلك التأثير من حيث الجوانب و الأبعاد .

تتشابه هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراستنا فيما يخص المتغير المستقل (الريادة التنظيمية) ، حيث اعتمدنا على هذه الدراسة لتحديد جوانب المتغير المستقل ، أما الاختلاف فيمكن في المتغير التابع (القدرات الإستراتيجية) في حين المتغير التابع في دراستنا هو الأداء المتميز ، كذلك الاختلاف في مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع البنوك ، أما دراستنا فمجتمع الدراسة هو قطاع منظمات الأعمال الجزائرية .

8 . دراسة (بن قايد فاطمة زهرة ، 2017) ، بعنوان :

المقاربة بين الحوكمة و الريادية في المنظمة الإقتصادية - دراسة حالة المنظمات الإلكترونية و الكهرو منزلية لولاية برج بوعريريج -

هدفت دراستها إلى عرض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم الحوكمة و الريادية ، بغرض الوصول إلى فهم عميق لجميع العوامل التي تجمع بينهما ، حيث حاولت دراسة مدى التقارب بين المتغيرين في المنظمات الإقتصادية الجزائرية الناشطة في الصناعة الإلكترونية و الكهرو منزلية بالاعتماد على عدة مؤشرات لقياس الحوكمة و الريادية .

إنطلقت دراستها من التساؤل الجوهرى التالي :

ما مدى التقارب بين الحوكمة و الريادية في المنظمة الإقتصادية الجزائرية ؟

و في سبيل حل هذه الإشكالية وضعت الباحثة عدة فرضيات نذكر منها الخاصة بالريادية :

- تعتبر الريادية المرآة العاكسة لسلوكيات و اتجاهات المنظمات الإقتصادية في تطوير أعمالها من خلال روح المبادرة ، الإبداع ، الابتكار ، أخذ المخاطرة ، التميز و المبادأة؛

- تدرك المنظمات الإقتصادية لأهمية تبني الريادية ؛

- لا يوجد تقارب بين الحوكمة و الريادية في المنظمات الإقتصادية المبحوثة ؛

و بهدف قبول أو رفض هذه الفرضيات قامت الباحثة بتصميم إستبانه و توزيعها على المنظمات الإلكترونية و الكهرو منزلية ، تم استلام 91 إستبانه صالحة للدراسة أجاب عليها المدراء في الإدارتين العليا و الوسطى .

و 15 مقابلة و بعد تفرغها و تحليلها ، اعتمادا على مؤشرات من الأدوات العلمية ، و الإحصائية SPSS و

AMOS خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أكدت النتائج الخاصة بمحور الريادية على وجود إتفاق كبير على ممارسة المنظمات المبحوثة لأبعاد الريادية

المتتملة في (روح المبادرة ، الإبداع ، الابتكار ، التميز و المبادأة) ما عدا بعد أخذ المخاطرة ؛

- تبين بأن المنظمات الإلكترونية و الكهرو منزلية تدرك أهمية تبنيها لأبعاد الريادية ؛

- وجود تقارب قوي بين أبعاد ممارسة الحوكمة و أبعاد ممارسة الريادية .

و عليه أوصت الباحثة بزيادة اهتمام المنظمات الجزائرية ببعد أخذ المخاطرة و أيضا التوجه نحو المجتمع من خلال المسؤولية الإجتماعية .

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها للريادة داخل المنظمة مع الإختلاف في أبعادها حيث ركزت على أبعاد الريادة و المتمثلة في (روح المبادرة ، الإبداع ، الابتكار ، التفرد ، أخذ المخاطرة ، المبادأة) ، أما الإختلاف فيكمن في المتغير الثاني هو الحوكمة ، في حين المتغير التابع في دراستنا هو الأداء المتميز ، كذلك الإختلاف في مجتمع الدراسة المتمثل في المنظمات الإلكترونية و الكهرو منزلية ، أما دراستنا فمجتمع الدراسة هو قطاع منظمات الأعمال الجزائرية .

إضافة الباحثة :

استبصارا بالأبحاث السابقة و امتدادا لها تعرضت الدراسة الحالية لتحليل دور الريادة التنظيمية بجانبها التنظيمي و الفردي معا في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال الجزائرية المختصة في قطاع الصناعات الغذائية ، و الذي يمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة و الذي لم يكن موضوعا مباشرا للدراسات السابقة .

إحدى عشر : هيكل الدراسة.

قصد الإلمام بحيثيات و متطلبات الدراسة تم الإعتماد على خطة اشتملت على أربعة فصول ثلاث فصول نظرية و فصل تطبيقي ، سبقتهم مقدمة عامة تضمنت مختلف العناصر الأساسية الواجب توفرها وفق منهج علمي سليم من طرح الإشكالية ، الأسئلة الفرعية ، فرضيات الدراسة ... ، و اختتمت الدراسة بخاتمة عامة تضمنت مختلف النتائج المتوصل إليها ، إلى جانب تقديم مجموعة من الإقتراحات ، و تتمثل فصول الدراسة فيما يلي :

- الفصل الأول : إطار نظري و مفاهيمي للريادة .

تناولنا فيه كل من أساسيات الريادة و ذلك من خلال التعرض إلى التطور التاريخي لمجال ريادة الأعمال ، تعريفها ، أنواعها ، أهميتها و عناصرها ، إضافة إلى مراحل الريادة ، عوائدها و تكاليفها ، مروراً بطبيعة الريادي و صفاته من خلال التطرق إلى تعريفه ، مراحل المسار الريادي و أساليب تدريب الريادي ، وصولاً إلى الثقافة الريادية و مدى تعزيزها للسلوك الريادي ، من خلال التطرق إلى تعريف الثقافة و الثقافة الريادية ، عوامل إنتشار و دعم الثقافة الريادية و كذا مفهوم الثقافة التنظيمية الريادية.

- الفصل الثاني: الأسس النظرية للريادة التنظيمية .

تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول الريادة التنظيمية من خلال التعرض إلى نشأتها ، تعريفها و خصائصها ،أسباب الإهتمام بها و التمييز بينها و بين الريادة المستقلة ، ثم تطرقنا إلى طبيعة الريادي التنظيمي و مهاراته من خلال التعرض إلى كل من تعريف الريادي التنظيمي ، المهارات الإدارية و الريادية التي يتميز بها ، التمييز بينه و بين الريادي المستقل ، ثم أهمية الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال ، مروراً بطرق تعزيز الريادة التنظيمية من خلال التعرض إلى متطلباتها ، محدداتها و خطوات مواجهة هذه المحددات ، وصولاً إلى مفهوم و طبيعة المنظمات الريادية من تعريف المنظمات الريادية و خصائصها ، التمييز بينها وبين المنظمات التقليدية، إستراتيجيات المنظمات الريادية ، ثم أبعاد منظمات القرن الحادي و العشرين و التحول الريادي .

– الفصل الثالث: تأثير الريادة التنظيمية على الأداء المتميز؛

تطرقنا فيه إلى المفاهيم و الأبعاد النظرية للأداء المتميز من خلال التعرض إلى كل من تعريف الأداء و بعض المفاهيم المرتبطة به ، مفهوم قياس الأداء من تعريفه ، مؤشرات قياسه ، و أنواع مؤشرات قياس الأداء من المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية ، ثم تعريف الأداء المتميز و إدارة التميز و كذا دوافع الأداء المتميز و تكاليفه ، مروراً بنماذج الأداء المتميز من خلال التعرض إلى النموذج الياباني للأداء المتميز نموذج (Deming) ، النموذج الأمريكي (نموذج - « Baldrige » - بالدرج) ، النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز و النموذج الجزائري للتميز ، وصولاً إلى دراسة العلاقة بين الريادة التنظيمية و الأداء المتميز من خلال التطرق إلى خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز و المقاربات الإدارية المعتمدة لبلوغه ثم مقومات تحقيق الأداء المتميز في المنظمات ، و أخيراً التعرض للعوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء المتميز .

– الفصل الرابع : واقع الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز .

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة مدى مساهمة الريادة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال الجزائرية ، و ذلك بتسليط الضوء على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، ثم عرض و تحليل إجابات أفراد العينة و تفسيرها ، و في الأخير قمنا بتحليل و مناقشة نتائج الدراسة .

إطار نظري و مفاهيمي للريادة الفصل الأول

تمهيد .

تمثل الريادة أحد الحقول الدراسية المهمة و الحديثة في العلوم الإقتصادية و الإدارية ، حيث زاد الإهتمام بها بشكل كبير من قبل الباحثين و الدارسين من مختلف المجالات خاصة بعد الحرب العالمية الثانية ، و ذلك راجع إلى النمو الكبير الذي حققته إقتصاديات الدول الكبرى ، بسبب تنامي أعداد المنظمات الصغيرة و المتوسطة و التي تتميز بالفعالية في الأداء ، المرونة و القدرة على التأقلم و التكيف مع مختلف البيئات ، فضلا عن إمكانية قدرتها على الابتكار و الإبداع و التميز .

لقد تعددت و اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بالريادة ، حيث ركزت كل دراسة على زاوية معينة تطرقت إلى الموضوع من خلالها ، و لكن الشيء الوحيد المتفق عليه هو ارتباطها بشكل كبير بالريادي باعتباره أهم عنصر فيها ، لذلك لا يمكننا دراسة ظاهرة الريادة دون التعرج إلى محركها و المبادر فيها و هو الريادي ، فمن المهم تصفح التاريخ من أجل معرفة كيف عرف الريادي شيئا فشيئا ، و ماهو الدور الذي لعبه في كل مرحلة ، و دراسة مختلف الصفات و الخصائص التي تميزه .

لذلك حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض مختلف الإسهامات العلمية للباحثين التي تطرقت إلى مفهوم الريادة لأجل الوصول إلى إزالة الغموض حول هذا المفهوم ، و كذلك التعرض لمفهوم الريادي باعتباره حجر الزاوية في الريادة و تحديد أهم الخصائص التي تميزه ، إضافة إلى دراسة مختلف العوامل و الظروف التي يكون لها تدخل في صناعة شخصية الريادي و دفعه و تشجيعه على الريادة ، من خلال التعرض إلى الجوانب المختلفة للثقافة الريادية ، و التي قد تؤثر في درجة المبادرة بالعملية الريادية و استمراريتها .

المبحث الأول : أساسيات الريادة .

ليس هناك إطار نظري واضح اتفق عليه الباحثين في تحديدهم لمفهوم الريادة ، إذ تُعتبر مفهوماً في طور البناء الفكري ، و هذا راجع لإرتباط تعاريفهم بالنظريات الإقتصادية من جهة و بطبيعة النموذج الإقتصادي من جهة أخرى ، و محاولة منا إزالة الغموض على هذا المفهوم خصصنا له المبحث الأول من خلال التطرق لكل من تعريف الريادة و خصائصها في المطلب الأول ، أنواعها ، أهميتها و عناصرها في المطلب الثاني ، مراحلها ، عوائدها و تكاليفها و في المطلب الثالث .

المطلب الأول : تعريف الريادة و خصائصها .

تُعتبر الريادة ظاهرة متعددة الأبعاد ، يُمكن دراستها عبر عدة زوايا من خلال تجنيد عدة تخصصات و مناهج ، و من أجل الإحاطة بهذا المفهوم سنعرض عدة تعاريف و وجهات نظر و مقاربات ، و التي ستسمح لنا بتقديم تعريف أمثل لمفهوم الريادة ، و قبل ذلك تطرقنا إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم .

أولاً : التطور التاريخي لمجال ريادة الأعمال:

يدين مجال ريادة الأعمال من الناحية التاريخية إلى كل من Cantillon (1680-1734) و Say (1816) ، Shumpeter (1911) و Knight (1921) ، Mises ، Hayek ، Kirzner ، Kasson ، الذين قاموا بإلقاء الضوء على مفهوم ريادة الأعمال عبر هذه السنوات الطويلة . الريادة أو الريادية مفهوم قديم استُعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر ، و قد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة و تحمّل الصعاب التي رافقت حملات الإستكشافات العسكرية ، بقي هذا المفهوم مستعملاً في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية ، كالأعمال الهندسية و بناء الجسور .

دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الإقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل الإقتصادي الإيرلندي الأصل ريتشارد كانتلون Richard Cantillon (1680-1734) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد ليبيعه في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه ريادي مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة و المغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة¹ . و هنا أبرز Cantillon مفهوم المخاطرة و عدم التأكد كعوامل مؤثرة في مفهوم الريادة .

إن كلمة Entrepreneurship هي في الأصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر أو يشرع في إنشاء عمل تجاري ، و كان الإقتصادي و رجل الأعمال الفرنسي الشهير جان باتيست Jean Baptiste Say

¹ أحمد مروة ، برهم نسيم ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، دار الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2008 ، ص 7 .

(1767 - 1832) قد عبّر عنه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة، و تقبل المسؤولية الكاملة عن نتائج غير المؤكدة .¹ و على ذلك أبرز Say أيضا مفهوم تحمل المخاطرة عند تعريفه للريادة ، وذلك في أوائل القرن التاسع عشر .

أما في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر برزت أسماء عدد من الإقتصاديين الأمريكيين أشهرهم Frank Knight (1885 - 1972) ، فقد قام من خلال دراسته بالترقية بين المخاطرة و عدم التأكد و تبني وجهة النظر القائلة بأن مهارة رائد الأعمال تتوقف على قدرته على التعامل مع عدم التأكد السائد في مجتمع معين .

و مع ظهور أبحاث Schumpeter * J.A. (1883 - 1950) فقد قدم مفهومه للريادة على أنها عملية " التدمير الخلاق " (Creative Distruction)، و اعتبر الريادي كمبدع و المؤسسة كوحدة إبداع ، حيث يُعتبر شومبيتر أول من ركز على عنصر الإبداع في الميدان الإقتصادي ، و ذلك من خلال كتابه " نظرية التطور الإقتصادي المنشور سنة 1912 ، إذ بين أهمية الإبداع في زيادة أرباح المؤسسة ، فالريادي حسبه يقوم بوظيفة الإبداع الذي يُعرفه على أنه أي تغيير يسمح بتحقيق أرباح جديدة ، و لهذا فإن الربح هو المكافأة العادلة للريادي الذي أخذ على عاتقه المخاطرة ، و هو بهذا يعتبر الإبداع محرك النمو الإقتصادي و التطور التكنولوجي ، و يضيف أنه بدون رياديين لن تكون هناك منافسة، كما فرق بين الريادي و المسير فالأول هو المالك و في نفس الوقت المسير و المستغل و المبدع ، أما الثاني فهو أجبر فقط و بالتالي فلا يتحمل المخاطر، و يعتبر أن وظيفة الريادي ليست مستمرة حيث أنها تتوقف عند توقف المؤسسة على الإبداع و خوض المخاطر.² " نشير إلى مفهوم التدمير الخلاق " بأنه كسر حالة التوازن المسيطرة على السوق من خلال ما يقدمه الريادي من إبتكارات سواء منتج أو خدمة جديدة مما يؤدي إلى خلق عرض و طلب جديدين على هذا المنتج أو الخدمة ، و يحقق الريادي أرباحا طائلة ، و يؤدي إرتفاع المستوى الإقتصادي إلى إحداث نقلة نوعية في النظام الإقتصادي . و ظلت أفكار و استنتاجات Schumpeter تمثل مرجعا رئيسا للعديد من الباحثين الذين جاءوا من بعده ، ثم ظهرت مدرستان مستقلتان في مجال ريادة الأعمال ، هما :

¹ كافي مصطفى يوسف ، ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2016 ، ص 14 .

* جوزيف شامبيتر (Josephe Schumpeter) (1883 - 1950) إقتصادي أمريكي نمساوي الأصل ، أصدر كتابه سنة 1912 بعنوان نظرية التطوير (The théory of development) .

² لفقيه حمزة ، روح المقاولاتية و إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعرييج) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2017 ، ص 32 .

1 . مدرسة جامعة هارفارد : و التي نبعت أفكارها من مركز بحوث التاريخ الريادي في جامعة هارفارد ، حيث قام Arther H .Cole بتأسيس هذا المركز سنة 1948 ، و هو المركز الذي عمل فيه Schumpeter حتى وفاته سنة 1950 . و قد وضعت هذه المدرسة ثلاثة أبعاد لريادة الأعمال ، هي :¹

✓ التغييرات التي تطرأ على النظام الإقتصادي ؛

✓ تكوين و إقامة المنظمات كأحد المتطلبات اللازمة للإستثمار التجاري للإبتكارات ؛

✓ وظيفة رائد الأعمال هي تحقيق الأرباح .

2 . مدرسة السلوك الإنساني : عكست هذه المدرسة أفكار إثنين من الإقتصاديين النمساويين ، هما: Ludwig Von Mises (1881 – 1973) و: Frederick Von Hayek (1906 – 1992) ، فقد لاحظ Mises أن الأفراد ليسوا مجرد كائنات أنانية خلاقة ، و لكنهم أيضا قادرون على استثمار الفرص ، الأمر الذي دفعه إلى تقديم مفهوم السلوك الإنساني للتعبير عن هذا السلوك ، أما Hayek فقد قرر أنه في ظل إقتصاد السوق يتم تقاسم المعرفة بين أفراد مختلفين ، لذلك فلا يوجد فرد يمتلك نفس المعرفة أو نفس المعلومات التي يمتلكها غيره ، لذلك فإن إدراك وجود نقاط ضعف خاصة أو موارد خاصة لم تستخدم أو تستثمر بالشكل الكافي يرتبط بأفراد معينين دون غيرهم ، و تعتبر هذه المعرفة معرفة ذاتية نظرا لأن الأفراد يحصلون عليها نتيجة تواجدهم في مواقف معينة أو وظائف معينة أو لإنتمائهم لشبكة إجتماعية معينة .²

و مع ذلك فإن الإهتمام بمجال ريادة الأعمال لم يأخذ الصبغة الرسمية إلى أن أشار (MacClelland) سنة 1961 إلى ضرورة وجود كيان مستقل لريادة الأعمال ، و قد بُني ذلك الإعتقاد منذ البداية لأن مجال ريادة الأعمال كان ينتمي في بادئ الأمر إلى مجال العلوم الإدارية ثم إلى المشروعات الصغيرة فيما بعد ، مما أدى إلى صعوبة إستقلاله و تميزه كمجال ذو طبيعة خاصة ، و قد دعا هذا الأمر Vesper في أوائل السبعينات إلى القول بأن مجال ريادة الأعمال لم يكن يمثل سوى نشاطا هامشيا ، كما كان يفقر من الناحية الأكاديمية إلى الإطار المعرفي الواضح ، و ذلك راجع لقلة الدراسات التي تناولت هذا المجال خلال تلك الفترة.³

و منذ ذلك التاريخ بدأت جهود العديد من الباحثين تسهم في بلورة مجال ريادة الأعمال ، حيث ركز هؤلاء الباحثين على الفرد باعتباره وحدة التحليل .

¹ لفقيير حمزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

² زيدان عمرو علاء الدين ، ريادة الأعمال القوة الدافعة للإقتصادات الوطنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص 51 .

³ الحمالي راشد بن محمد و العربي هشام يوسف مصطفى ، واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل و آليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية ، دراسات عربية في التربية و علم النفس ، العدد 76 ، أغسطس ، 2016 ، متوفرة على الموقع

search.shamaa.org/PDF/Articles/.../asep_2016-n76_385-442.pdf

بدأ التعامل مع ريادة الأعمال كمجال أكاديمي في أواخر السبعينيات من القرن العشرين ، و حققت إنتشارا في الثمانينات من نفس القرن ، و ذلك نتيجة للبرامج الدراسية ، و المراكز المتخصصة و المناصب الأكاديمية ، و المؤتمرات التي تناولت الموضوع ، فقد عقد أول مؤتمر لريادة الأعمال في عام 1980 ، و ظهر الكتاب الذي يعبر عن هذا المؤتمر تحت عنوان : دائرة معارف ريادة الأعمال في عام 1982 ، حيث قام بإصداره كل من (Kent , C ,A ,Sexton , D, L and Vesber,K , H)¹ حيث أصبح من السهل الإدعاء بأن مجال ريادة الأعمال أصبح مجالا أكاديمي شرعيا على كافة الأصعدة ، و كان التحدي الرئيسي الذي واجه مجال ريادة الأعمال في بداية التسعينات من القرن العشرين هو التوصل إلى نماذج و نظريات خاصة به إعتقادا على العلوم و الأسس المستعارة من العلوم الإجتماعية الأخرى .

و في السنوات الأخيرة قرر Israel Kirzner أن النظام الإقتصادي عندما يكون في حالة عدم التوازن ، يقوم رائد الأعمال باكتشاف هذه الحالة ثم يستثمرها ، ما يؤدي إلى التوصل إلى حالة التوازن ، و قد لاحظ أيضا أن رواد الأعمال يعملون على إثارة طلب السوق من خلال قدرتهم على الإقناع باستخدام أساليب الإعلان ، و من هنا يقومون بخلق مزيد من عدم التوازن في السوق ، و على ذلك فإن رائد الأعمال لا يعمل فقط على اكتشاف و استثمار الفرص ، و لكنه يعمل أيضا على خلق المزيد من الفرص و استثمارها، من خلال قدرته على الإقناع باستخدام أساليب الإعلان و هو ما عبّر عنه بتعبير الشغف الريادي (Entrepreneurial Alertness) .

أخيرا ألقى Mark Kasson الضوء على رائد الأعمال في كتابه "رائد الأعمال نظرية إقتصادية " سنة 1982 و ناقش إمكانية وجود وظيفة ريادية إضافية لرائد الأعمال ، أطلق عليها إسم رائد الأعمال كمدير للموارد المحدودة ، حيث افترض Kasson أن عدم التوازن موجود في السوق ، و أن رائد الأعمال يرى إمكانية إدارة الموارد بطريقة أكثر فعالية ، يتمتع بالقدرة على التعامل مع التكاليف المترتبة ، و هو ما يدفع السوق إلى حالة التوازن ، و مثل Kirzner فقد ركز Kasson على أهمية المعلومات ، فرائد الأعمال يتمتع بالقدرة على جمع البيانات بطريقة تؤدي إلى خلق فرص تحقيق الربح ، من خلال استخدام أساليب مختلفة ، مثل : التفاوض الفعال و عولمة الأنشطة الريادية² .

نلاحظ مما سبق أن ريادة الأعمال تتمتع بتاريخ طويل في علم الإقتصاد ، و أن تطور نظرية ريادة الأعمال يوازي تطور مفهوم رائد الأعمال .

¹ زيدان عمرو علاء الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

² نفس المرجع السابق ، ص 52 .

ثانيا : تعريف الريادة .

قبل التطرق إلى تعريف الريادة ، يجدر بنا النظر إلى المعنى اللغوي للريادة ، فقد عرّف معجم الأعلام الريادة بأنها مشتقة من رَوْد ، روادا و ريادا و تعني راد الشيء : طلبه ، و راد الأرض : تفقد ما حولها من المراعي و المياه ليرى هل هي صالحة للنزول ، أما قاموس (أكسفورد) فقد عرّف الريادة بأنها عملية صنع النقود من خلال البدء بعمل جديد خصوصا عندما يتضمن العمل أخذ المخاطرة .¹ إن كلمة الريادة مشتقة في أصلها من كلمتين لاتينيتين يقصد بهما في اللغة الإنجليزية Takes under و في اللغة العربية تعهد الشيء أو راده و طلبه .² نشير فقط قبل استعراضنا لتعاريف الريادة أنه يمكننا حصر ثلاث مقاربات فكرية سيطرت على تلك التعاريف:

- **المقاربة الوظيفية :** و التي تركز على ما يفعله الريادي أي وظائف الريادي ، حيث حاولت الإجابة على سؤال: ماذا يفعل الريادي ؟ (What ?)؛
- **المقاربة السلوكية :** تركز على دراسة خصائص الشخصية الريادية ، حيث تحاول الإجابة على السؤال : من هو الريادي ولماذا يفعل ذلك ؟ (Who - Why ?)؛
- **مقاربة السيرورة الريادية :** تركز على العملية الريادية بمختلف مراحلها حاولت الإجابة على السؤال كيف ؟ (How ?) . و فيما يلي نستعرض بعض التعاريف و التي جاءت على لسان الباحثين :
- ❖ تعني الريادة بالإنجليزية (Entrepreneurship) عملية إنشاء منظمة / منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة ، و هي بالتحديد إنشاء عمل / أعمال جديدة أو الإستجابة لفرص جديدة عامة .³
- لقد حصر هذا التعريف الريادة في أنها سيرورة خلق نشاط أو عمل جديد ، و النشاط الجديد هنا هو إنشاء منظمة جديدة أو تطويرها من خلال الإستجابة لفرص عامة ، علما أن إنشاء منظمة أو تطويرها يعتبران كشكلان من أشكال الريادة.
- ❖ الريادة هي القدرة على تحديد الفرص في السوق و تدبير الموارد اللازمة و اتخاذ التصرفات اللازمة للإستفادة منها و تحقيق هذه الفرص .⁴

لقد تناول هذا التعريف أركان تعريف الريادة حيث يبدأ التعريف ب : - تحديد الفرص : فالريادة تحتاج إلى أفراد لديهم القدرة على رؤية الفرص وتقييمها وتحديد جدواها ونفعها ، والفرص أمام أعيننا جميعا ، ولا يراها

¹ نور خليل ، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي (بحث تحليلي في كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد) ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 19 ، العدد 73 ، العراق ، (بدون سنة) ، ص : 247 .

² جواد شوقي ناجي و آخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي ، دار صفاء ، الأردن ، 2014 ، ص 23.

³ <http://worldcubs.org> (13-04-2012 à 11:39)

⁴ <http://www.idf-kwt.org> (08 - 03 - 2012 à 09 : 15)

إلا أناس قليلون ، قادرون على تحديدها و على استشراف المستقبل لمعرفة أن هذه الفرصة ستنجح في السوق ؛

- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الفرص : لكي نستطيع جعل الفرصة أمرا واقعا حقيقيا ، نحتاج إلى موارد ، وتنقسم الموارد بصفة عامة إلى بشرية ومالية ؛
- إتخاذ التصرفات اللازمة : وأخيرا اتخاذ التصرفات والتدابير اللازمة لجعل هذه الفرص أمرا حقيقيا ولتحويل الأحلام إلى حقيقة .

❖ عرّف **Robert D Hisrich** الريادة على أنها : " السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة ، و ذلك بإعطاء الوقت و الجهد اللازمين مع تحمّل المخاطر اللازمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية ، نفسية و إجتماعية) ، و مقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي و معنوي " ¹ .

يشير هذا التعريف أن الريادة عبارة عن سيرورة ، أي أنها مجموعة من المراحل المنظمة و المخطط لها ، فهي لا تكون بشكل عشوائي أو قائمة على الصدفة ، كما يشير إلى فكرة تحمّل المخاطر الناجمة عن المغامرة، و ذلك باقتراح منتج جديد على المستهلك قد يلقي القبول أو الرفض .

❖ الريادة هي مجموعة من الأنشطة و المساعي التي تهدف إلى خلق و تطوير مؤسسة ، و بشكل أكثر عمومية خلق نشاط معين ² .

- يشير هذا التعريف أن الريادة هي إنشاء مؤسسة و تطويرها أو خلق نشاط معين ، دون الإشارة إلى طبيعة هذه المؤسسة أو طبيعة الأشخاص القائمين على إنشائها وما هي الآليات المعتمدة في ذلك.
- ❖ عرّف ألان فايول "Alain Fayolle" الريادة كما يلي : " الريادة هي حالة خاصة ، يتم من خلالها خلق ثروات إقتصادية و اجتماعية ، لها خصائص تتصف بعدم الأكادة أي تواجد الخطر، و التي تُدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تخصص بتقبل التغيير و أخطار مشتركة ، و الأخذ بالمبادرة و التدخل الفردي " ³ ، و هذه الحالات يمكن أن ترتبط ب :
- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات ؛
 - إستعادة نشاط أو مؤسسة تكون في صحة جيدة ، أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات ؛
 - تطوير و إدارة بعض المشاريع الخطرة في المؤسسات ؛
 - القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات .

¹ Hisrich Robert D et Michel P. Peters, **ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise** , édition de nouveaux horizons, France, 1989, p 07.

² Fayolle Alain , **le métier de créateur d'entreprise** , tome 2 , les éditions d'organisation , paris , 2003 , p 16 .

³ سايبى صندرة ، سيرورة إنشاء المؤسسة ، أساليب المرافقة ، دار المقالاتية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص 3 .

❖ عرّف Bruyat الريادة كما يلي " الموضوع العلمي المدروس في مجال الريادة هو الثنائية الفرد/خلق القيمة".¹ و وضّح "BRUYAT" العلاقة بين الفرد و خلق القيمة بأنها علاقة تبادلية فالفرد هو الذي يقوم بخلق القيمة وذلك تبعاً لأهدافه وإمكاناته و الخصائص التي يتميز بها و العكس فإن خلق القيمة كذلك تؤثر في سلوك الفرد و قناعاته و اهتماماته.

فالثنائية هنا تتدرج ضمن ديناميكية للتغيير و تُعرف من منظورين ، الأول ينطلق من الفرد و يعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة ، فهو العامل الرئيسي في الثنائية ، إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج ، سعته و كل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة ، و بالتالي الريادي هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلاً ، و التي لن تُقدّم هذه القيمة بدونه ، أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبط بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه يصبح معرّفاً به ، و تحتل القيمة التي قدمها مكانة كبيرة في حياته ، كما أنها تؤثر بشكل كبير عليه ، فهي تدفعه لتعلم أشياء جديدة لتعديل شبكة علاقاته بما يتماشى مع متطلباته ، و هي قادرة على تغيير صفاته و قيمه ، فعندما يقوم الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار ما فاته بالمقابل يصبح مقيداً بالمشروع الذي أقامه.²

❖ أما تعريف Gartner « الريادة هي عملية إنشاء منظمات جديدة ، ومن أجل فهم هذه الظاهرة ، يجب دراسة مجموع النشاطات التي تُمكن الفرد من إنشاء منظّمته.³

ركّز هذا التعريف على أن الريادة كظاهرة تنظيمية تشمل مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها الريادي بتجنيد و تنسيق الموارد المختلفة من أجل تجسيد فكرة في مشروع مهيكل ، و القدرة على مسابقتها ، أي أنه اهتم بدراسة سير عملية إنشاء مؤسسة جديدة ، و كيف تتمكن من الظهور إلى كيان موجود حقا بعد أن كانت مجرد فكرة ، أي الإهتمام بما يفعله الريادي فعلاً عوض الإهتمام بما هو عليه.

❖ الريادة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة و تخصيص الوقت و الجهد و المال اللازم للمشروع ، و تحمل المخاطر المصاحبة ، و استقبال المكافأة الناتجة ، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، و هذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم ، و الإلتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات ، و هذه المنتجات قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة و لكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد و المهارات الضرورية.⁴

¹ Fayolle Alain , **Entrepreneuriat apprendre à entrepreneur** , Dunod , paris , 2004 , p 30.

² EM Lavolette et C loue , **les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel** , les congrès international francophone en entrepreneuriat et de PME , l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales , haut école de gestion fribourg , suisse , 25 -27 octobre 2006 , p3.

³ Fayolle Alain , **Entrepreneuriat apprendre à entrepreneur** , op cite , 2004 , p. 29

⁴ النجار فايز جمعة صالح ، العلي عبد الستار محمد ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 6 .

❖ الريادة تعني مجموعة الإجراءات التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة معينة أو قطاع معين أو شعب معين لإيجاد قيمة مضافة تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات و بشكل مميز.¹ فالريادة مفهوم متعدد الأبعاد قد يتعلق بالفرد أو المنظمة أو بالصناعة أو بالإقليم أو حتى بشعب معين .

من خلال استعراض التعاريف السابقة للريادة لاحظنا أن هناك نقاط تقاطع فيما بينها ، يمكن اقتراح التعريف التالي للريادة : الريادة عبارة عن مفهوم يُغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات و متابعتها و تجسيدها من خلال تكوين شئٍ مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت و الجهد و المال، بافتراض مخاطر مالية و سيكولوجية و اجتماعية مصاحبة ، و جني العوائد الناتجة إضافة إلى الرضا الفردي .

كما يمكن في ضوء المفاهيم السابقة استخلاص المؤشرات الآتية لمفهوم الريادة :

- عملية إنشاء شئٍ جديد ذا قيمة ؛
- تخصيص الوقت و الجهد و المال ؛
- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة ؛
- خصائص و سلوكيات و أنماط تتوافر في أشخاص يطلق عليهم الرواد ؛
- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة .

كما أن مفهوم الريادة قد تطور مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الإقتصادية و الإجتماعية التي تسعى لتحقيقها ، لذا لابد من بعض المرونة عند التعامل مع هذا المفهوم ، ففي الدول المتقدمة مرتبط بالإختراعات و التقدر ، أما في الدول النامية فيوصف بالريادي كل من يأخذ روح المبادرة و التحرك ، و يخاطر و ينشئ عملاً جديداً ، و بالتالي فإن مفهوم الريادة يختلف من مجتمع لآخر و ذلك حسب درجة التطور الإقتصادي و الإجتماعي الذي يمر به البلد .

¹ جلاب إحسان دهش و آخرون ، قراءات في الفكر الريادي ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 ، ص 30 .

ثالثا : خصائص الريادة .

تتصف الأنشطة الريادية في مجال إدارة الأعمال بمجموعة من الخصائص ، يُمكن إيجازها في النقاط التالية¹:

- تتزامن الريادة مع مهارات و قدرات رجال الأعمال المبتكرين و المبدعين و المتميزين ، و بذلك فالأنشطة الريادية إنما تتطلب رجال أعمال بصفات و مهارات خاصة و غير إعتيادية ؛
- تتطلب العمليات الريادية توافر رؤيا استراتيجية مستقبلية لرجال الأعمال ، خاصة و أن مشروعات الأعمال الريادية إنما تعمل لفترة زمنية محددة ؛
- تتزامن الريادة مع القدرة على إنشاء مشروعات الأعمال الصغيرة ذات الصفة المستمرة و أن تعمل على تطويرها و تهيئة المقومات التنافسية لتعزيز دورها التنموي و الإقتصادي و تهيئ لها الأطر المطلوبة لخلق الأجواء الابتكارية و التطويرية ؛
- تولد الريادية مع الفرد و تنمو من خلال صقل موهبته بالرؤيا العلمية و الخبرة العملية ، و ضمان القدرات التفاعلية مع المتغيرات البيئية ، و بما يُمكن هؤلاء الرياديين من تحقيق طموحاتهم و أهدافهم و آمالهم و ضمان الإستمرارية لهذه المشروعات من خلال قدراتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية و العمل على تهيئة ما يحتاجه المستهلك بالمواصفات و الجودة و التكلفة التنافسية المناسبة ؛
- تتزامن الريادة مع روح الابتكار و المبادرة في اتخاذ القرارات و العمل على حلّ المشكلات غير المتكررة و غير الروتينية ، و بما يضمن المعالجة السريعة للإختناقات و زيادة القدرة على استثمار العنصر الزمني لصالح المشروعات ؛
- تتزامن الريادة مع امتلاك المهارات و القدرات المتميزة و غير المألوفة لدى الجميع ، و تُعزز من السلوك في تحمّل المخاطرة و مواجهة التحديات ، و لذلك فهي تعكس درجة عالية من الثقة بالنفس ؛
- تتصف الريادة في مشروعات الأعمال بقدرتها على التكيف و المواءمة مع الأحداث و المتغيرات البيئية و سرعة الإستجابة للحاجات و الرغبات الخاصة بالمستهلكين ، فضلا على القدرة المتنامية في مواجهة التحديات التنافسية وفق أخلاقيات الأعمال ؛
- تتزامن الريادة مع الشعور العالي بالقدرات المتميزة على تحقيق المسؤولية الإجتماعية و إنجاز أهداف أصحاب المصالح و تعظيم ثروة المالكين .

¹ الحسيني فلاح حسن ، إدارة المشروعات الصغيرة ، مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص ص: 45 - 46 .

المطلب الثاني : أنواع الريادة ، أهميتها و عناصرها .

إن الباحث في مفهوم الريادة يجد نفسه أمام أنواع و مستويات عديدة تجعله يتعمق في التفكير فيما إذا كانت هذه المستويات و الأنواع تحقق أهداف الريادي ، و الذي يجد نفسه في حيرة في نوع الريادة التي سيمارسها ، فالريادة عملية منتظمة تتكون من مجموعة من العناصر ، تصنف إلى عدة أنواع ، و مستويات يمكننا تناولها فيما يلي :

أولاً : أنواع الريادة .

يمكن تصنيف الريادة إلى عدة أنواع ، فمن حيث النطاق نجد ريادة محلية و التي تمارس ضمن الحدود الوطنية و ريادة دولية فتعني باستغلال واغتنام الفرص خارج الحدود الدولية و الأخذ بالإعتبار بعض العناصر المرتبطة ب (التطور الإقتصادي ، البيئة الثقافية ، التكنولوجيا ، القانونية و السياسية)، أما من حيث المسؤولية فتصنف إلى ريادة فردية أو الريادة المستقلة و ريادة تنظيمية أما الريادة الفردية هي التي تعبر عن الجهود الريادية للأفراد الذين يعملون خارج نطاق المنظمات القائمة ، و أما الريادة التنظيمية و التي تمثل ممارسة الريادة داخل منظمات قائمة إعتقاداً على موارد المنظمة تتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها و هي محور بحثنا و الذي سنتناوله بالتفصيل في الفصل الثاني .

أما من حيث التنبؤ فيمكن تصنيف الريادة إلى ثلاثة أنواع ، و هي ¹:

- أ. أعمال إبتكارية بحتة: يقوم الريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد و يبني نشاطاً جديداً في عالم الأعمال.
- ب . أعمال إبتكارية مطورة من أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة : يقوم الريادي بتأسيس أعمال ريادية بناءً على أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة ، حيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال و مجالات أخرى مختلفة .
- ت . الملكية لأعمال إبتكارية : يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الريادة ، حيث أن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً ، فالحاجة للإبداع و الإبتكار أقل في هذا الوضع ، لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية و يقتصر الفرص .

و يمكننا تلخيص أنواع الريادة السابقة الذكر في الشكل رقم (1) الموالي :

¹ سيف عبد الرحمان أحمد ، الريادة و العمل التطوعي ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2018 ، ص 16 .

الشكل رقم (1) : أنواع الريادة .



المصدر : الحدراوي حامد كريم ، الريادة الإستراتيجية و دورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في
منظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ،
المجلد ، 12 ، العدد 4 ، العراق ، 2010 ، ص 21 .

ثانيا : أهمية الريادة .

رأينا سابقا أن الريادة تدرس على العديد من المستويات ، على مستوى الفرد ، المنظمة ، الجماعة ، الصناعة و على مستوى المجتمع ، أي أن الريادة مفهوم متعدد الأبعاد قد يتعلق بالفرد أو المنظمة أو بالصناعة أو بالإقليم أو حتى بشعب معين ، و السبب الرئيس لدراسة الريادة في هذه المستويات هو للفائدة و المنفعة العظيمة التي تحققها هذه الظاهرة للمجتمع .

و منه يمكننا أن نبين أهمية الريادة في المستويات التالية :¹

أ . **الفرد** : حيث تكون الريادة محفزا قويا للإنجاز المتفوق ، الإبداع و تحقيق الذات ، الالتزام و الرضا الوظيفي، تراكم الثروة من خلال تحسين دخله المتحقق من النشاط الريادي ، و حافزا لتطوير قابلياته و مهاراته.

ب . **الفريق** : تعمل الريادة على زيادة تماسك الفريق ، و تخلق مناخا من الإبداع و الابتكار بين أعضائه ، و تمثل المحرك الأساس نحو زيادة قدرة الفريق و قابليات أفرادها على إنجاز المهام و الواجبات الموكلة إليه بالشكل الذي يحقق أهداف أعضاء الفريق و المنظمة في آن واحد .

ت. **المنظمة** : تعمل الريادة على استثمار قابليات المنظمة و مواردها ، و زيادة قدرتها على التكيف بما يتلاءم و ظروف البيئة الخارجية المحيطة بها و التي تتسم بالتغيير المستمر، و كذلك تعمل الريادة على تحسين أنشطة و عمليات و أداء المنظمة ، و تحقيق الرضا و الولاء للزبون ، و قدرتها التنافسية و تكوين الثروة بما يمكنها من تقديم منتجات و خدمات جديدة لإشباع حاجات الزبائن الحاليين و الجدد في أسواقها الحالية أو الجديدة كضرورة للبقاء و النمو .

ث . **المجتمع** : تبرز أهمية الريادة في هذا المستوى في قدرتها على زيادة فرص العمل مما يؤدي إلى امتصاص البطالة و تخفيض معدلات الفقر ، و تحقيق متطلبات عدالة التنمية الاجتماعية بين أفراد المجتمع ، و كذلك قدرة الريادة على توليد قيم و ثقافة الإبداع و الابتكار، و تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمة .

ج . **الإقتصاد** : جوهر الريادة هو الهدف الإقتصادي ، حيث تعمل على المساهمة في إجمالي الدخل و الإحتياطي النقدي القومي ، و التعجيل في مستويات النمو الإقتصادي في جميع القطاعات ، و السبب الجوهرى في تراكم الثروة ، و جذب رأس المال الإستثمارى المحلى و الأجنبي ، و تكون الريادة المادة الأساس في التغيير التكنولوجي ، الخارطة التنافسية في الأسواق و زيادة الإنتعاش الإقتصادي .

¹ جلاب إحسان دهنش و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 85 - 86 .

ثالثا : عناصر الريادة .

يرتكز المدخل المعاصر لعناصر الريادة على التفاعل بين أربعة عناصر رئيسية ، و هي ¹ :
 أ. الريادي : هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة ، و يُدير الإجراءات و الأنشطة جميعها .

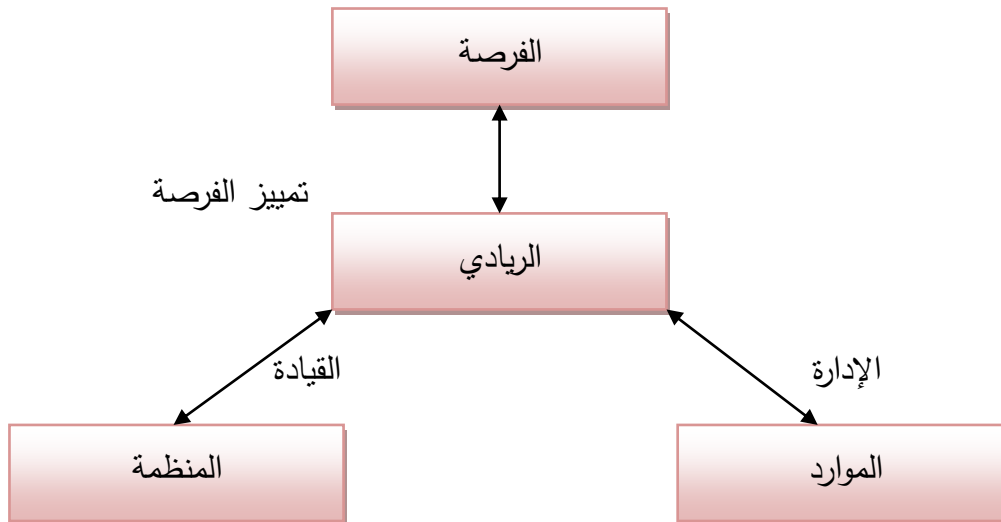
ب . الفرصة : هي الفجوة الموجودة بين الواقع و بين ما هو محتمل في السوق ، و تمثل إحتتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية .

ت . المنظمة :هي الإطار و الوعاء الذي يتم فيه تنسيق و ترتيب كل من الأنشطة ، المصادر و الأشخاص،
 ويُمكن أن تأخذ المنظمة أشكالا مختلفة تعتمد على عدد من العوامل مثل: الحجم ، معدل النمو ، نوع الصناعة التي تعمل بها و نوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها إضافة إلى عمر المنظمة و الثقافة التي تتبناها .

ث . المواد : و تشمل الموارد و الإمكانيات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المشروع .

و الشكل رقم (2) الموالي يوضح لنا العناصر السابقة الذكر.

الشكل رقم(2): عناصر الريادة .



المصدر : جواد شوقي ناجي و آخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة منظور رياديي تكنولوجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

¹ جواد شوقي ناجي و آخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة منظور رياديي تكنولوجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 48 - 49 .

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الريادة تتكون من أربعة عناصر رئيسية تتفاعل فيما بينها ، و يُعتبر الفرد الريادي المحرك الرئيس و المسؤول عن تنسيق هذه العوامل جميعها بهدف توليد قيمة مضافة جديدة لهذه العناصر من خلال تفاعلها و تكاملها .

المطلب الثالث : مراحل الريادة ، عوائدها و تكاليفها .

مثلاً رأينا سابقاً بأنه للريادة فوائد مغرية إلا أن هناك تكاليف مرتبطة بها ، لذا تطرقنا من خلال هذا المطلب عوائد الريادة ، و كذا التكاليف الناجمة عنها ، إضافة إلى دور الريادة في التنمية ، و لكن قبل ذلك تعرضنا إلى مراحل العملية الريادية .

أولاً : مراحل العملية الريادية .

تعد الريادة عملية منتظمة يمكن التحكم فيها و متابعتها من قبل أي شخص ، يمكن تطبيقها في أية منظمة ، سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة ، في القطاع الخاص أو في القطاع العام ، و بشكل عام فإن العملية الريادية عملية إدراكية تبدأ باكتشاف الفرصة ، تحليلها و استغلالها ، ثم تحديد كيف تلبي هذه الفرصة متطلبات الزبائن .

و فيما يلي تحديد مراحل العملية الريادية : ¹

أ . **تحديد الفرص و التعرف عليها :** و من أشكال هذه الفرص ، التغيرات السكانية ، التكنولوجيا الجديدة ، القانونية و الإجتماعية ؛

ب . **تطوير المفهوم :** و الذي قد يأخذ شكل منتجات أو خدمات أو عمليات أو تكنولوجيا جديدة ، أو قنوات توزيع أو أسواق جديدة ، أو نماذج تنظيمية جديدة .

ت . **تحديد الموارد اللازمة :** تتضمن هذه المرحلة تحديد الحاجة من العاملين و المهارات الجديدة ، و المديرين و الخبراء ، و المتخصصين في التسويق و المبيعات و التقنيين و الموارد المالية و قنوات التوزيع مثلاً .

ث . **الحصول على الموارد :** و قد يكون ذلك من خلال الإقراض أو حقوق الملكية أو التمويل الخارجي ، أو التشارك أو عقود العمل ، أو التمويل من خلال الموردين أو المشروعات المشتركة أو من خلال شركات التضامن .

ج . **التنفيذ و إدارة المشروع :** تتضمن هذه المرحلة تنفيذ مفهوم الأعمال ، و مراقبة الأداء ، و الدفع إلى الموردين ، و إعادة الإستثمار و التوسع و تحقيق أهداف الأداء .

¹ القيق إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، ريادة الأعمال الداخلية (منظور القدرات الإستراتيجية) ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص ص : 29 - 30 .

ح . حصاد المشروع : تتضمن المرحلة الأخيرة للعملية الريادية دمج المفهوم الجديد في مجال العمليات الرئيسية للمشروع ، و ترخيص الحقوق ، أو بيع المشروع أو تحويله إلى شركة مساهمة عامة أو إغلاقه .
و يُمكننا تلخيص المراحل السابقة الذكر في الشكل رقم (3) الموالي :

الشكل رقم (3) : مراحل العملية الريادية .



المصدر : القبيج إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن ريادة الأعمال تعتبر بمثابة عملية ذكية متكاملة ، متفاعلة ، منتظمة و مستمرة ، تبدأ بالترقب لملاحظة فرص جديدة ناشئة في السوق ، من خلال الرقابة المستمرة لحاجات و رغبات الزبائن في الأسواق و من مجتمعات الأعمال و أنظمة قنوات التوزيع ، و بعضهم أخذ الأفكار من خلال المناقشة مع البائعين أو ممثلي المصانع ، فتحديد الفرص لا يأتي بشكل مفاجئ ، و اختيار أنسبها ملائمة لتطلعات و رغبات و موارد ذلك الفرد المستعد لتحمل و قبول المخاطرة و الباحث عن التفرد و التميز ، و تكريس الوقت و الجهد اللازمين و اكتساب نتائجها من خلال تطوير شيء فريد من خلال توافقات جديدة تعطي القيمة لأكثر من جهة ، و من الممكن أن تتمثل تلك العملية في تكوين مشروعات جديدة ، أو توظيفها في منظمة قائمة .

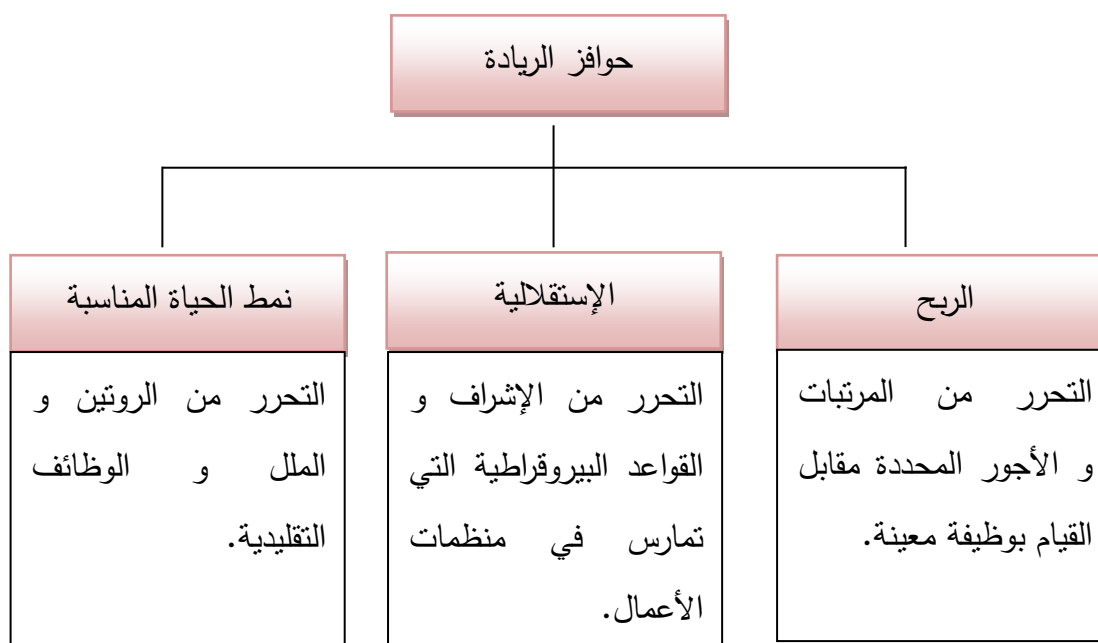
ثانيا : عوائد و تكاليف الريادة.

تتطوي ممارسة ريادة الأعمال على وجود ثلاث مجموعات من الحوافز تمثل عناصر جذب للأفراد هي حافز الربح ، حافز الإستقلالية و حافز نمط الحياة المناسب ، و على الرغم من أن الحوافز المترتبة على ممارسة الأنشطة الريادية تُعتبر حوافز مُغرية و جذابة ، إلاّ أن هناك أيضا تكاليف مرتبطة بها ، و يمكن إيجاز عوائد الريادة و تكاليفها فيما يلي :

1 : عوائد الريادة .

هناك مجموعة من الحوافز القوية تجذب الأفراد نحو ممارسة الريادة ، فمن الممكن أن يجذب بعض الأفراد بنوع خاص من هذه الحوافز ، في حين قد يأمل البعض الآخر في تحقيق أكثر من مكسب من جراء ممارسة الريادة ، و من الممكن أن نجمع هذه الحوافز في ثلاث مجموعات رئيسية هي : حافز الربح ، حافز الإستقلالية و حافز نمط الحياة الملائم لطبيعة الأفراد ، و الشكل رقم (4) الموالي يوضح هذه الأقسام الثلاثة من الحوافز :

الشكل رقم(4): الحوافز الريادية .



المصدر : زيدان عمرو علاء الدين ريادة الأعمال القوة الدافعة للإقتصادات الوطنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص 72 .

و يمكن شرح كل حافز من الشكل السابق كما يلي:¹

أ . حافز الربح .

ينبغي أن يعوض العائد المالي للمشروع صاحب المشروع عن الوقت الذي بذله في هذا المشروع ، و كذلك عن مدخراته الشخصية قبل أن يُفكّر في الحصول على أرباح حقيقية ، فالرياديين يتوقعون الحصول على عائد يُعطّي الوقت و الأموال التي أنفقوها في المشروعات التي يملكونها ، و يتناسب كذلك مع المخاطر و المبادرات التي قاموا بها في تشغيل مشروعاتهم ، فلا شك أن حافز الربح يُعتبر أكثر الحوافز تأثيراً على الرياديين مقارنة بغيره من الحوافز .

ب. حافز الإستقلالية .

تعرف الإستقلالية على أنها : " سلطة إتخاذ القرارات و المشاركة في التخطيط و تحديد الإجراءات الخاصة بالعمل"² ، فالفرد لديه الحرية في إختيار ما يريد دون قيد أو خوف .

تُعتبر حرية العمل باستقلالية حافزاً آخر من حوافز الريادة ، فقد أثبتت الدراسات أن السبب الرئيسي في ترك نسبة غير قليلة من العاملين لوظائفهم في الشركات ، كان رغبتهم في أن يكون كل منهم مديراً لنفسه فلا شك أن العديد من الأفراد يتمتعون برغبة قوية في صناعة قراراتهم الخاصة ، تحمّل المخاطر ، و جني المكاسب . من ناحية أخرى ، يستخدم بعض الرياديين إستقلاليتهم في تحقيق المرونة في حياتهم الخاصة و في أداء أعمالهم ، فيستطيعون إنجاز أعمالهم بطريقتهم الخاصة ، جني أرباحهم الخاصة و وضع خططهم و جداولهم الخاصة . و لا شك أن الإستقلالية لا تضمن الريادي التمتع بحياة سهلة ، فمعظم الرياديين يعملون بجدية لفترات زمنية طويلة ، إلا أنهم يتمتعون بالرضا عن صناعة قراراتهم في ظل القيود التي تفرضها العوامل و المتغيرات الإقتصادية و البيئية .

ت . حافز نمط الحياة المناسب .

عادة ما يتحدث الرياديين عن الرضا الذي يشعرون به نتيجة لإدارتهم لمشروعاتهم ، في حين يُشير البعض الآخر إلى العمل الذي يقومون به على أنه حالة من المتعة ، و قد ينبع جزء من متعتهم من استقلاليتهم ، إلا أن جزءاً منها يعكس الإنغماس الشخصي لصاحب العمل في إنتاج و تقديم السلع و الخدمات التي أنشأ شركته من أجلها ، و قد يستمتع الريادي أيضاً بكونه مديراً ، و عضواً في أحد النوادي المتميزة ، و بقيامه بمسؤولياته الإجتماعية تجاه المجتمع الذي يعيش فيه ، و معظم المنظمات الريادية الصغيرة تنمو و تتحول إلى منظمات كبيرة .

¹ زيدان عمرو علاء الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 72- 73

² إسماعيل بلال محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة العربية الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 239 .

2: تكاليف الريادة.

على الرغم من أن الحوافز المترتبة على ممارسة الأنشطة الريادية تُعتبر حوافز مُغرية و جذابة ، إلا أن هناك أيضاً تكاليف مرتبطة بملكية المشاريع و المنظمات ، إقامة و إدارة مشروع أو شركة خاصة يتطلب العمل الجاد ، و ساعات طويلة من العمل ، و طاقة عاطفية غير محدودة ، فالرياديين يُواجهون ضغوطاً شخصية غير محببة إليهم ، كما أنهم مطالبون باستثمار الكثير من وقتهم و مجهودهم و صحتهم ، و يمكن أن نشير إلى هذه التكاليف فيما يلي ¹:

أ . **الدخل الغير مؤكد** : إن البدء بالعمل بمشروع ريادي لا يعني للمالك أنه يحقق إيرادات كافية يغطي تكاليف المشروع و مصاريفه الشخصية و بشكل خاص في بداية عمل المشروع ، و قد يكون عليه أن يعتمد على مدخراته الشخصية في حياته اليومية .

ب . **المخاطرة** : تعتبر مخاطر فشل المشاريع الريادية عالية نسبياً فاعتماداً على دراسة جديدة في الولايات المتحدة وجد أن 24 % من الأعمال الجديدة فشلت خلال السنتين الأولى من عملها ، 51 % خلال أربع سنوات ، 63 % خلال ست سنوات ، و لذلك و قبل البدء بالمشروع على الشخص أن يراجع نفسه و يدرس قدرته على تحمل نتائج الفشل .

ت . **العمل الشاق و ساعات العمل الطويلة** : إن بدء عمل جديد يتطلب برامج مؤرقة ، إذ على صاحب المشروع أن يعمل لمدة 60 ساعة في الأسبوع ، و قد تصل في بعض الأحيان إلى 70 ساعة أسبوعياً ، و العمل ستة أو سبعة أيام في الأسبوع و بدون عطلة ، إضافة إلى أنه حينما يتوقف العمل تتوقف الإيرادات ، و يذهب العملاء إلى مكان آخر ، فهو يعمل من أجل الآخرين .

ث . **نوعية الحياة بمستوى أقل إلى أن يُثبت العمل وجوده** : و قد تستمر ساعات العمل الطويلة و العمل الشاق مع استمرار العمل و استمرار صاحب العمل في عمله ، و غالباً ما يؤدي ذلك بأصحاب العمل إلى التخلي عن جزء كبير من مسؤولياتهم العائلية و الإجتماعية .

ج . **مستويات عالية من التوتر** : بدء إدارة العمل قد تكون تجربة ممتعة و مفيدة في البداية و لكنها بمرور الزمن تؤدي إلى الإرهاق و التوتر ، فمالك المشروع قد يستثمر الكثير في عمله ، و خلف وراءه الأمان ، الإطمئنان و الإيراد الثابت ، و قد يؤدي فشل المشروع إلى الدمار المالي الكامل ، كل ذلك يؤدي إلى زيادة التوتر و القلق .

ح . **المسؤولية الكاملة** : من الممتع أن تكون مسؤولاً عن عملك ، و لكن العديد من أصحاب المشاريع الريادية قد يواجهون قضايا و مشاكل عليهم إتخاذ قرار بشأنها ، و لا يمتلكون المعلومات أو الخبرات الكافية تمكنهم من

¹ العطية ماجدة ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2002 ، ص ص : 18 - 19 .

إتخاذ القرار الصحيح ، و قد تكون تلك القرارات خطيرة تهدد نجاح أو فشل المشروع ، و إن لم يكن لديهم إمكانية استشارة الآخرين فإن ذلك يؤدي لزيادة توترهم و يكون له تأثيرا مدمرا عليهم .
من خلال استعراضنا لكل من مزايا و مساوئ الريادة نستنتج أنه عندما يُقرّر أي إنسان أن ينخرط في ممارسة الأعمال الريادية ، يجب أن يُفكر في كل من الجوانب الإيجابية و الجوانب السلبية لهذه الأعمال ، فالتكاليف المترتبة على العمل الشاق ، و الضغوط العاطفية و المخاطرة تتطلب درجة عالية من الإلتزام و بعض التضحية إذا كان الريادي يتوقع الحصول على حوافز و عوائد معينة .

ثالثا : دور الريادة في التنمية .

لريادة الأعمال أهمية في التطور الإقتصادي والإجتماعي للدول ، فجزء كبير من الوظائف تخلقه المشروعات الريادية ، كما أن كثيرا من المنظمات المدنية يديرها رواد مشروعات يساعدون في التنمية الإجتماعية ، كما أن ريادة الأعمال فرصة جيدة للتخفيف من على كاهل الدولة ، وفرصة لأولئك الباحثين على الاستقلال والانجاز والقيادة ، كما تقدم التكنولوجيا وتطورها فرصة لظهور عدد متزايد من المشروعات الحرة و روادها .
و يُمكن تلخيص دور الريادة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية بشكل عام فيمايلي¹:

- 1 . رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال و الأنشطة : و يتحقق ذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد من قبل الرياديين أنفسهم في المجتمع ، و خلق التوافقات الجديدة من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى أقل إنتاجية إلى مستوى أعلى .
- 2 . خلق فرص عمل جديدة : فالرياديون ينتمون للقطاع الخاص في قطاعات و مجالات الأعمال المختلفة التي تشمل الصناعة و الخدمات و غيرها ، و بأحجام مشاريع كبيرة و متوسطة و صغيرة في المجتمع الذي يعيشون فيه ، بحيث يُتيحون الفرصة لتوظيف آلاف العاملين و خلق فرص عمل حقيقية لهم .
- 3 . الإسهام في تنويع الإنتاج نظرا لتباين مجالات إبداع الرياديين : إذ تتعدّد مجالات إبداع الرياديين في مجالات عديدة تبدأ من السلع أو المنتجات الكاملة إلى الخدمات الكاملة أيضا و التي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع ، و قد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات ، أو في الأنشطة و الوظائف المختلفة للمنظمة مثل التسويق ، التوزيع ، أو الترويج ، أو إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته ، أو من خلال مدخل جديد للأعمال أو طريقة جديدة في أداء العمل .
- 4 . زيادة القدرة على المنافسة : و ذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية و الخارجية ، و تطوير أساليب العمل من خلالها و التفاعل معها بإيجابية .

¹ مبارك مجدي عوض ، الريادة في التعليم ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2017 ، ص ص : 20 - 21 .

- 5 . **نقل التكنولوجيا :** إذ يقوم الرياديون بنقل أدوات و وسائل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية ، أو القيام بابتكارات تكنولوجية جديدة ، من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة ، و خلق فرص جديدة لهم و لغيرهم من الأفراد في المجتمع تكون مطابقة لاحتياجاتهم من حيث : إبتكار منتجات و خدمات جديدة ، مداخل جديدة للأعمال ، مصادر توريد جديدة للمواد الخام ، أساليب عمل جديدة و غيرها .
- 6 . **التجديد و إعادة الهيكلة في المشاريع الإقتصادية و تنميتها و تطويرها :** أي إحداث تغييرات هامة في المشاريع الإقتصادية القائمة ، و إعادة تعريف المشاريع الإقتصادية القائمة ، ويشمل ذلك تحويل هذه المشاريع و المنظمات بجعلها أكثر ريادة من خلال التغيير في مجال الأداء و أنظمة الموارد و المصادر ، و أنظمة الحوافز و المكافآت ، بالإضافة إلى ثقافة المنظمة و إعادة صياغة الإجراءات و المعايير المؤسسية فيها .
- 7 . **إيجاد أسواق جديدة :** يُعرّف السوق على أنه مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة و القدرة لإشباع احتياجاتهم ، و يتحقق ذلك بإجراء توافقات جديدة في الموارد و الكفاءة في استخدامها لدى الريادي ، و استغلال الفرص في السوق ، من أجل إيجاد عملاء جدد و خلق طلب و عرض جديدين على المنتج في السوق .

المبحث الثاني : طبيعة الريادي و صفاته.

رغم تعدد و اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بالريادة ، و لكن الشيء الوحيد المتفق عليه هو ارتباطها بشكل كبير بالريادي باعتباره أهم عنصر فيها ، لذلك من المهم تصفح التاريخ من أجل معرفة كيف عرف الريادي شيئا فشيئا ، و ماهي صفاته و طبيعته و أساليب تدريبه على الريادة.

المطلب الأول : تعريف الريادي و أنواعه .

لقد اختلفت دراسات الباحثين حول إعطاء تعريف موحد للريادي ، حيث اعتمدت أغلبها في تعريف الريادي على أسلوبيين الأول وظيفي ركز على أعمال الريادي ، سلوكه و وظائفه و الثاني وصفي تعرض لصفات الريادي و خصائصه ، لذلك حاولنا من خلال هذا المطلب الإشارة إلى بعض تلك التعاريف ، ثم التمييز بين الريادي ، المدير و القائد ، إضافة إلى أنواعه و تصنيفاته .

أولا : تعريف الريادي.

لقد تطور مفهوم الريادي عبر الزمن بشكل مواز للتطور و التعقيد الحاصل في النشاط الاقتصادي ، حيث يعود مفهوم الريادي في النشاط الإقتصادي إلى العصور الوسطى ليصف الشخص الذي يدير مشاريع الإنتاج الكبيرة ، و في القرن السابع عشر تم استخدام المصطلح نفسه ليدل على الشخص الذي يبرم عقودا مشروطة مع الحكومة .¹ حيث عرّف الريادي سنة 1616 من طرف « Montchrétien » ، بأنه الشخص الذي يُوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان إنجاز عمل ما أو مجموعة أعمال مختلفة .² حيث كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية ، إنجاز الطرقات ، تزويد الجيش بالطعام ... وغيرها ، حيث يقوم بموجبها بتزويدها بخدمة معينة وفق سعر ثابت ، متحملا فروق الأسعار سواء أكانت خسارة أو ربحا ، و الفائدة الناجمة عن هذه العقود.

أما في القرن الثامن عشر تم التمييز بين الشخص الذي يزود الآخرين برأس المال باعتباره مستثمرا و بين الشخص الذي يحتاج لرأس المال باعتباره رياديا مستخدما لرأس المال ، و مع دخول القرن التاسع عشر أصبح ينظر إلى الريادي من وجهة نظر إقتصادية ، و لم يتم التمييز بينه و بين المدير ، حيث عرف الريادي بأنه الشخص الذي ينظم المشروع و يديره للحصول على مكتسبات فردية ، و ذلك بدفع ثمن المعدات و الأرض و أجور الموظفين ، و مستخدما مهاراته على أمل أن يحقق مكاسب من خلال تشغيل هذه المصادر ، و تعرضه في نفس الوقت إلى المخاطرة ، حيث عرّف الإقتصادي الفرنسي J- B SAY الريادي بأنه الذي

¹ جواد شوقي ناجي و آخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 23 - 24

² Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis , la légende de l'entrepreneur , edition la découverte et syros , paris 1999 , p23 .

يُحوّل المصادر الإقتصادية من مجال ذي مردود منخفض إلى آخر ذي مردود أعلى و أعظم ، و ارتبط تعريف الريادي في منتصف القرن العشرين بالمبتكر و المبدع الذي يعيد تنظيم شكل الإنتاج باستغلال اختراع معين أو وسيلة تكنولوجية جديدة ، أو إنتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة ، أو إدخال مصدر تزويد جديد من خلال تنظيم صناعة جديدة .¹

لقد اعتمدت أغلب الدراسات في تعريف الريادي على أسلوبين الأول وظيفي ركز على أعمال الريادي ، سلوكه و وظائفه و الثاني وصفي تعرض لصفات الريادي و خصائصه .²

❖ عرّف " Cantillon " الريادي هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن لا يقين (عدم التأكد) البيئة " .³

فالريادي حسب Cantillon هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة ، حيث يعتبر عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريفه للريادي ، و هو يتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك ، فهو يؤكد قدرة الريادي على استغلال رأس المال و توظيفه بكفاءة للحصول على الأرباح .

❖ أما J- B SAY : فعرفه كما يلي : " الريادي هو الفرد الذي يملك و يسير مؤسسته " .⁴

فالريادي حسب Say هو عنصر مهم في الديناميكية الرأسمالية فهو ينقل الموارد الاقتصادية من مستوى إنتاجية إلى مستوى أعلى، و هو لا يختلف مع التعريف السابق في أن الريادي يتحمل المخاطر و يعمل في محيط لا يقيني ، و إنما يشترط في الريادي أن يكون هو صاحب المؤسسة و المسير في نفس الوقت ، و هذا ما يجعل منه شخصا فريدا له القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة و الحكيمة .

❖ يعرف D . MC clland الريادي بأنه شخص تحكمه حاجة كبيرة للإنجاز ، يبحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي و التي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه .⁵

ركّز هذا التعريف على الخصائص النفسية للريادي من خلال إيجاد خاصية رئيسية يمكن من خلالها التعرف على الريادي ، و هي الحاجة إلى الإنجاز و التفوق مع تحمل المخاطر .

❖ الريادي هو فرد متميز لديه قدرات و قابليات على تحمل المخاطرة و قبول المجازفة المحسوبة و رؤية الفرص و التخطيط العلمي السليم و الإدارة الإبداعية لأعمال خاصة به و نجاح هذه الأعمال و العمل على تطويرها باستمرار.⁶

¹ جواد شوقي ناجي و آخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 23 - 24 .

² Mark casson , **l'entrepreneur** , édition economica , paris , 1991 , p 21 .

³ Hisrich Robert D et MICHEL P. PETERS , op cite , p 07.

⁴ - Drucker Peter , **Les entrepreneur** , traduit de l'américain par hoffman Patrice , éditions Jean - Claude Lattes , 1985 , p 53 .

⁵ Wtterwulge Robert , **la PME une entreprise humaine** , de boeck université , paris , 1998 , op cit , p 46 .

⁶ الغالبي منصور و محسن طاهر ، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل ، الأردن ، 2009 ، ص 42.

لم يصبح مفهوم الريادي عنصرا محوريا في التطور الإقتصادي إلا مع ظهور أبحاث J.A. Schumpeter سنة 1935 ، و الذي يُعد أول من تظن لأهمية عامل التغيير عن طريق الإستعمال المختلف للموارد و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة ، و ضرورة العمل على اكتشاف و استغلال الفرص الجديدة ، و إدخال تنظيمات جديدة ، فوظيفة الريادي هي البحث عن التغيير و اعتباره فرصة و التصرف بما يوافقه ¹.

❖ الريادي حسب Schumpeter شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة ، كما يعتمد على الاختراعات و التقنيات المبتكرة من أجل الوصول إلى توليفات إنتاجية جديدة و التي تتمثل في :

- صناعة منتج جديد ؛

- إدخال طريقة إنتاج جديدة ؛

- فتح سوق جديد ؛

- إنشاء تنظيم أو مؤسسة جديدة ؛

- الحصول على مورد جديد للمادة الأولية .

لقد نظر Schumpeter إلى دور الريادي كوظيفة فهو الذي يُحدث الإبداع و الابتكار اللذان يعملان على تحديث جميع عوامل الإنتاج ، و يرفع من مستويات الأنشطة و الحياة الإقتصادية .

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الريادي على أنه الشخص الذي لديه الإرادة و القدرة و بشكل مستقل على تحويل فكرة جديدة إلى إبداع يجسد على أرض الواقع من أجل تحقيق عوائد عن طريق المخاطرة ، يتصف بالجرأة ، الثقة بالنفس ، المعارف التسييرية و القدرة على الإبداع ، و بهذا يقود التطور الإقتصادي للبلد .

كما أن الريادي هو إنسان غير تقليدي ، مميز لديه خصائص تساعد على اكتشاف الفرص ، إدراكها و استثمارها من أجل خلق و ابتكار شيء ذا قيمة ، إن هؤلاء الرواد يتمتعون بالروح الريادية التي تجعلهم أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون إشكالات و محددات كثيرة و كبيرة ، فالريادي لديه موهبة الإحساس بالفرصة .

¹ Wtterwulghé Robert , **la PME une entreprise humaine** , de boeck université , paris , 1998 , p41 .

ثانيا : التمييز بين الريادي ، المدير و القائد .

أثارت الخصائص المميزة للريادي إهتمام العديد من الباحثين و الكتاب ، الأمر الذي دفعهم إلى التفرقة بينه و بين غيره من الأطراف و الشخصيات التي تلعب أدوارا مهمة و رئيسية في الحياة التنظيمية بصفة عامة ، فقد قام العديد من الباحثين بالمقارنة بين الريادي و المدير و بين الريادي و القائد ، و قد ركزت هذه المقارنات على خصائص كل طرف ، و كذلك على الدور الذي يلعبه كل منهم في الحياة الإقتصادية و التنظيمية .

1 . التمييز بين الريادي و المدير .

من خلال تعريف الريادي بأنه الشخص المبدع و المتميز و القادر على مواجهة المخاطر من خلال استخدام الموارد النادرة و تقييم الفرص على أساس المخاطر و المنافع على أساس النجاح ، و هو من يقدم الأفكار الجديدة و غير المألوفة باستمرار .

أما المدير فهو الشخص الذي يتولى منصبا وظيفيا في المؤسسة يتأخر من خلاله مجموعة من الأفراد العاملين و تقع على عاتقه مهمات متعددة يتطلب إنجازها قدرات و مهارات إدارية في تحقيق حالة التفاعل لأداء النشاطات ذات العلاقة بالوظائف الإدارية التي يكون مسؤولا عنها¹ . يمكننا التمييز بين الرواد و المديرين من خلال الجدول رقم (1) الموالي:

الجدول رقم (1): الإختلافات بين المديرين و الرواد.

المديرين	الرواد
البحث عن الإستقرار	البحث عن التفكير
تجنب المخاطر	متخذ للمخاطر
مدخل نظمي على المستجدات	مدخل إجتهادي على المستجدات
مشارك	مستقل
	مبدع
	باحث عن التحدي

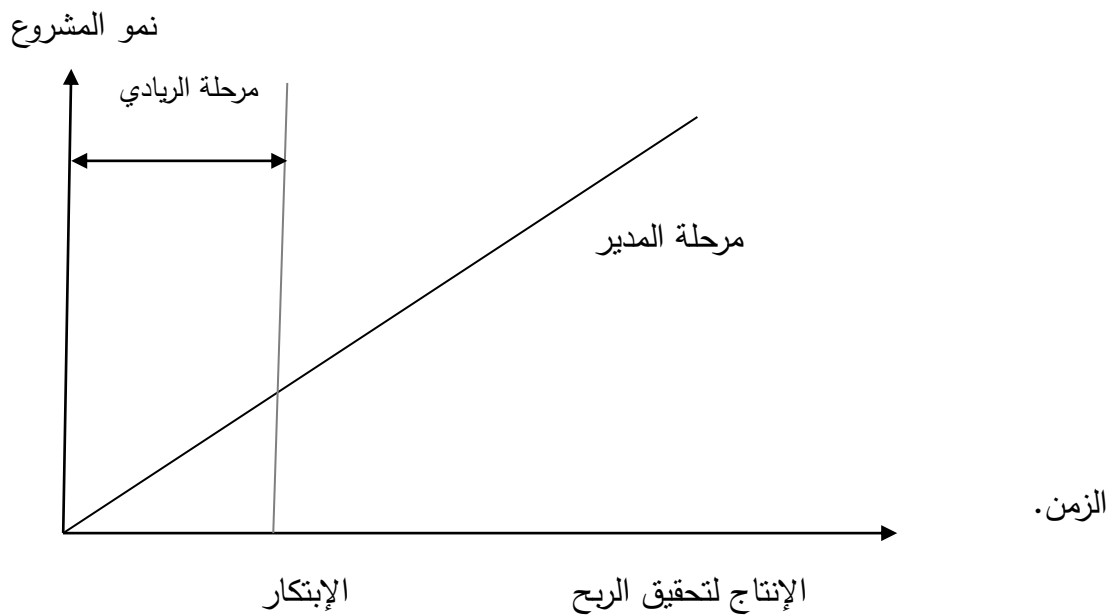
المصدر: البنوان مشاري عبد القادر، أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الخاصة و الممولة للمشاريع الصغيرة) ، ماجستير إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2011 ، ص 24 .

¹ النعيمي صلاح عبد القادر ، المدير القائد و المفكر الإستراتيجي (فن و مهارات التفاعل مع الآخرين) ، مكتبة الجامعة الإثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 23 .

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك إختلافا بين عمل الرواد و المديرين ، فالريادي مستقل في قراراته أما المدير ليس مستقلا بذاته و إنما تابع لمنظمة معينة يخضع لإجراءاتها و قوانينها ، الريادي مبدع و باحث عن التحدي يركز على الفرص و التي تحوي على المخاطر ، أما المدير فينصب تركيزه على العمل و طبيعة التنظيم و الموارد ، فهو يتجنب المخاطر و التي يعتبرها تهديدا بالنسبة لاستقراره في وظيفته.

و قد يحدث لبس بين مفهوم الريادي و مدير المشروع الصغير فكل منهما يحتاج إلى قدرات و مهارات و سمات شخصية قد تختلف عن الآخر ، بينما قد توجد سمات مشتركة بينهما ، فإدارة المشروع الصغير قد تتطلب مهارات و قدرات تختلف تماما عما يتطلبه القيام بدور الريادي ، فالتشغيل الناجح لفترات طويلة للمشروع يتطلب مهارات إدارية بينما تزداد حاجة الريادي للمهارات الإبتكارية و الإبداعية ، فمن الممكن أن يكون الشخص مديرا ناجحا للمشروع ، و لكننا لا نطلق عليه لفظ ريادي ، و قد يظهر اللبس بينهما بسبب أن معظم أنشطة الريادي مرتبطة بعمليات المشروعات ، و يمكننا التمييز بينهما من خلال الشكل رقم (5) الموالي:

الشكل رقم (5) : الفرق بين الريادي و مدير المشروع الصغير .



المصدر : لبيب عنبه هالة محمد ، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي ، دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير و إدارته في ظل التحديات المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و دراسات ، مصر ، 2002 ، ص 52 .

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه عند بداية المشروع فإن المهارات الإبداعية للريادي هي التي تسيطر في البداية ، أما بمجرد استقرار الفكرة الجديدة أو المبتكرة داخل المشروع ، و بدأ الإنتاج لتحقيق الربح فإن المهارات الإدارية هي التي تتغلب بعد ذلك .

2 . التمييز بين الريادي و القائد .

تُعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين ، سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل ، زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي ، و هناك طرق عديدة لتعريف و دراسة القيادة و من هذه التعاريف نذكر ما يلي: ¹

أ - القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين؛

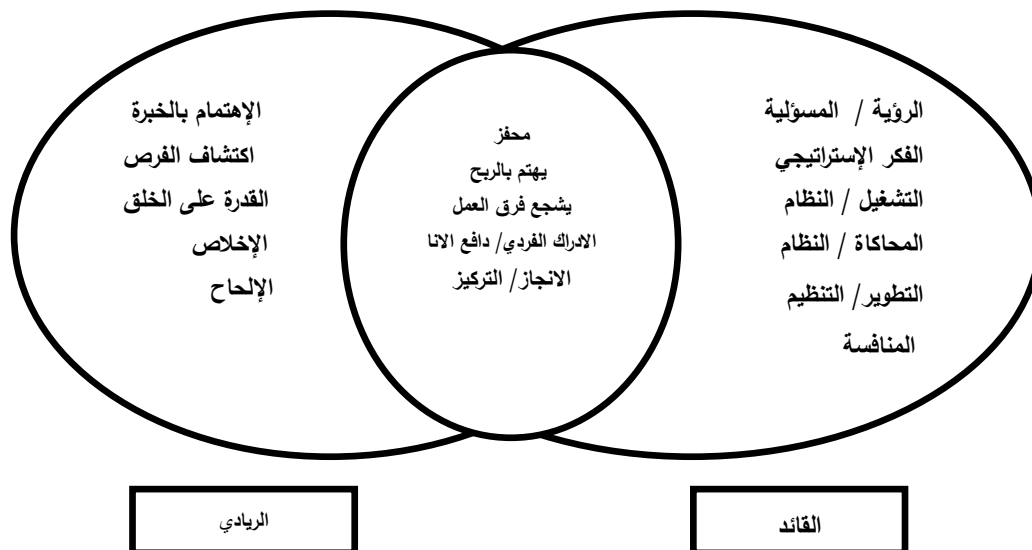
ب - القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرا في الآخرين؛

ت - القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين و التابعين ينفذون ما يريده القائد.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن القيادة عملية إجتماعية محورها التأثير في الآخرين من خلال شخصية القائد الذي يتمتع بصفات معينة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة ، فالقائد هو الشخص الذي يؤثر في السلوكيات ، الأفكار و المشاعر لا سيما بعدد كبير من تابعية ويعمل على تغييرها من أجل تحقيق الأهداف .

و منه يمكننا القول بأن رائد الأعمال يرتبط بإقامة شيء ما (مادي و حقيقي)، في حين أن القائد يؤثر في الآخرين فهو يؤثر في الطريقة التي يتصرف بها و يفكر بها الآخرين ، كما يمثل القادة مجتمعا أكثر إنفاقا مع مجتمع رواد الأعمال ، و يرجع ذلك إلى تدخل أطر حياة كل منهم ، فهناك مناطق مشتركة كثيرة بينهما ، مثلما يوضحه الشكل رقم (6) الموالي :

الشكل رقم (6) : التداخل بين سمات الريادي والقائد



المصدر: حسين ميسون علي ، ريادة الأعمال ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 21 ، العدد 2 ، العراق ، 2013، ص394 .

¹ ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 294.

نلاحظ من الشكل السابق أن هناك تداخلا كبيرا بين كل من الريادي و القائد ، و هذا التداخل يتوقف على امتزاج الأطر الحياتية لكل منهما ، فهناك قادة رياديون و رواد أعمال قادة ، و لا يُعتبر رائد الأعمال حالة خاصة من القائد ، و ذلك للإختلاف الشديد بينهما ، فما يميز رائد الأعمال هو اهتمامه بإدراك الفرص و الخلق، الإخلاص ، الإلحاح و الخبرة ، و تُعتبر هذه العوامل مواهب رئيسية لدى رائد الأعمال .

3. التمييز بين المدير ، الريادي و القائد .

من الضروري التمييز بين القائد و المدير، حيث تختلف كلمة القائد (Leader) عن كلمة المدير (Manager) ، فالمدير يستمد سلطته و قوته من مركزه الوظيفي ، و من قدرته على ممارسة أدواره داخل المنظمة باعتباره يمتلك حق إصدار القرار ، أما القائد فإنه يستمد قوته و سلطته من خصائصه الشخصية و من قدرته على التأثير في الآخرين ، إذن المدير الجيد قد يكون قائدا جيدا و قد لا يكون ، و نجاحه لا يتوقف على إلمامه بأمور التخطيط ، التنظيم ، صنع القرار و الرقابة ، بل لابد من امتلاكه قوة التأثير في الآخرين ، و بالمقابل فإن القائد الناجح لن يكون بالضرورة مديرا ناجحا لأنه يفتقد المهارات الإدارية التي تسمح له بقيادة المنظمة بفاعلية.¹ كما يمكننا التمييز بين كل من المدير ، الريادي و القائد من خلال الجدول الموالي رقم (2):

جدول رقم (2) : الفروق بين كل من المدير ، الريادي و القائد .

القائد	المدير	الريادي
يبتكر و يُجدد	يدير و يُمارس الوظائف الإدارية	يبتكر و يُجدد
يُطور	يُحافظ	يخلق
يرى المستقبل	يرى المشاكل	يرى الفرص
يسأل ماذا و لماذا	يسأل كيف و أين	يسأل كيف و أين
يستخدم التأثير الشخصي على العاملين للقيام بسلوك معين	يقوم بالواجب على أكمل وجه	يجعل الأمور تحدث
يُلهم الثقة	يعتمد على الرقابة	يبني فريق العمل
يُرَكِّز على الأجل الطويل	يُرَكِّز على الأجل القصير	يُرَكِّز على الأجل القصير

المصدر: مبارك مجدي عوض ، **الريادة في التعليم** ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك صفات مشتركة بين كل من القائد ، المدير و الريادي ، فمن الممكن وجود قائد ريادي أو مدير ريادي ، فبالرغم من أن طبيعة عملهما قيادية و إدارية نحو الآخرين في المنظمة إلا أن هناك توجهها رياديا يحكم الأعمال و الأنشطة التي يقومان بها ، كما يوجد إختلاف بينهم فنجد أن كلا من رائد

¹ مرسى نبيل محمد ، المهارات و الوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية) ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 257.

الأعمال و القائد بينكر ، في حين أن المدير يتولى الإدارة و التدبير حيث ينصب تركيز المدير على العمل و الموارد المختلفة و طبيعة التنظيم ، وكذلك المدير و الريادي يهتمان بما يحدث في الأمد القصير ، أما القائد فيفكر بما يحدث بالأمد البعيد ، وكذلك يختلفون من حيث الإدراك ، فالريادي بالفرصة وتركيز المدير على اكتشاف المشكلات و القائد بالنظر للمستقبل ، و نلاحظ أيضا بأن الصفات المختلفة للريادي تعكس هي الأخرى أنواعا و تطبيقات مختلفة للرياديين.

ثالثا : أنواع الرياديين و تصنيفاتهم .

لطالما اعتبرت الريادة نشاطا إقتصاديا مهما ، و قد شهدت السنوات القليلة الماضية إنفجارا هائلا في الأبحاث الخاصة بالرياديين و أعمالهم مع التأكيد على عوامل نجاح الريادة ، كما أن إنتشار الشبكة العنكبوتية مع ما رافقها من تدفق المعلومات قد أدى إلى تواجد الآلاف من المشاريع الريادية ، و يتباين الرياديون بقدر تباين مشاريع الأعمال التي ينشؤونها ، و يعتبر بعض الإقتصاديين أن الريادة هي العنصر الرابع من عناصر الإنتاج و أن الابتكار و الإبداع يحددان تركيبة جديدة للعناصر الإقتصادية ، و في دراسة مهمة ل(Yorklovich) تم تصنيف الرواد إلى خمس طبقات و هم:¹

- 1 . **المثاليون** : هم الرياديون الذين يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن له معنى و متعة شخصية، و ما يثير إهتمام هؤلاء هو الرضا الشخصي و المعنوي من متابعة الأفكار الجديدة ، كما تشير نفس الدراسة إلى أن نسبتهم تصل إلى 24 % في عينة من الرواد ؛
- 2 . **الباحثون عن الأمثلية** : يعتبرون تملك عمل معين هو الغاية الأساسية حيث يتحقق لهم الرضا الكامل بالتملك ، و في العادة يرغب هؤلاء بالاستقلالية و إيجاد منظمتهم الخاصة ، و تصل نسبتهم إلى 21 % ؛
- 3 . **المثابرون**: يعملون لساعات طويلة بجد و مثابرة و يسعون إلى زيادة حجم العمل و الكسب لمزيد من الأرباح ، و في الغالب فإن المردود المالي بالإضافة إلى الموقع الإجتماعي يولد مزيد من الرضا لهذه المجموعة من الرواد و التي تصل نسبتهم إلى 20 %؛
- 4 . **الشطار**: ذوي طاقات هائلة و همة عالية يستمتعون بمعرفة كافة التفاصيل مهما كانت صغيرة و مهما كانت القيود و المحددات التي تعيقهم ، و في العادة هؤلاء طموحين و يصعب إرضائهم من جانب واحد في العمل تصل نسبتهم إلى 20 %؛
- 5 . **المؤازرون** : هم فئة تركز على الموازنة بين عملهم الخاص و حياتهم الشخصية و لا يرغبون بالتضحية بجانب ما على حساب جانب آخر ، فهم لا يحبون نمو العمل ليصبح كبيرا لإعتقادهم أن ذلك سيكون على حساب حياتهم الشخصية ، تصل نسبتهم إلى 15 % .

¹ الغالبي طاهر محسن منصور ، العامري مهدي صالح ، الإدارة و الأعمال ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007 ، ص ص: 168 – 169 .

و هناك من صنف الرياديين إلى أربعة أنواع رئيسية ، هي :¹

- الرياديون العاملون من بيوتهم ؛
 - الرياديون العاملون في منظماتهم ؛
 - الرياديون التقليديون ؛
 - الرياديون المستخدمون للشبكة العنكبوتية و الذين يقومون بأعمالهم مع الزبائن و الموردين و الشركاء الإستراتيجيين على الأنترنت و يتعاملون مع المنتجات و الخدمات الرقمية دون الحاجة إلى البنى التحتية مثل أماكن التخزين و التوزيع .
- كما قسم بعضهم الرياديين إلى أنواع أخرى مثل :

- ريادي أصيل : هو الذي يُنشئ منظمة أو مشروعاً جديداً أو يستغل فرصة سوقية معينة ؛
- الريادي المبتدئ أو الأولي : فهو الذي يمتلك حالياً عملاً واحداً و لكن ليست عنده خبرة سابقة في ملكية الأعمال و إدارتها كونه مؤسساً لهذا العمل أو أحد ورثته أو مشترياً لهذا العمل ؛

- ريادي تسلسلي أو تنافسي : هو الريادي الذي يمتلك عملاً واحداً في وقت واحد بعد أن قضى فترة زمنية في عمل سابق ؛

- ريادي إحتوائي : هو الذي يملك أكثر من عمل واحد في وقت زمني واحد .

في حين صنف بعض الإقتصاديين الرواد إلى نوعين : رياديو الضرورة و رياديو الفرصة . أما النوع الأول ، فهم أولئك الذين لا يجدون فرص عمل في السوق و بالتالي فهم مجبرون على أن يقوموا بأعمال تجارية من أجل كسب قوتهم ، و النوع الثاني هم الرياديون الذين يرون فرصة كسب مناسبة ، و بالتالي فهم ينخرطون في الأعمال الريادية من أجل إغتنام الفرص ، و يشير الإقتصاديين أن رياديو الضرورة لا يُسهمون في النمو الإقتصادي ، بينما رياديو الفرصة يُسهمون بشكل فعال في النمو الإقتصادي .²

كانت هذه بعض تصنيفات و أنواع الرياديين ، علماً أنه توجد عدة تصنيفات أخرى ، و الملاحظ من التقسيمات و الأنواع السابقة للرياديين تعدد وتنوع تصنيفاتهم ، و قد يعزى ذلك إلى إختلاف المناهج الفكرية و الخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف الرياديين و إبراز تطبيقاتهم و أنواعهم المختلفة في الحدث الريادي ، و إختلاف طبيعة الفرصة و نوعها المتعلقة بهذا الحدث لدى الريادي نفسه .

¹ الزعبي علي فلاح مفلح ، ريادة الأعمال (صناعة القرن الحادي و العشرين) ، دار الكتاب الجامعي ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، لبنان ، 2016 ، ص ص : 98 – 99 .

² حامد مهند و ارشد فوزي ، نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية و قطاع غزة ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ، 2007 ، ص 11 . على الموقع : www.iasj.net

المطلب الثاني : صفات الريادي .

إن العمل الريادي متاح للجميع إلا أن من يلج فيه و يحتكره هم أشخاص يحملون من الخصائص و السمات و المهارات و القدرات و الصفات التي لا يمتلكها الآخرون ، و لا توجد خصائص مشتركة يمكن الرجوع إليها عند وصف الرياديين ، فهناك تعدد و تنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى الريادي الناجح ، فليس بالإمكان إذن إقتراح وصفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا الريادي الناجح أم لا و لكن هناك حد أدنى من الصفات الشخصية ، السلوكية و الإدارية ، التي ينبغي توفرها لدى الريادي و التي تميزه عن غيره من الأفراد ، و التي نحاول تلخيصها فيما يلي:

أولاً : الصفات الشخصية .

و تمثل مجموعة السمات التي يتصف بها الفرد ، ومن أبرز هذه السمات ما يلي :¹

1. القدرة على الإبداع و الابتكار :

تمثل هذه السمة المفتاح الأول لرائد الأعمال الناجح لأن الفكرة هي المادة الخام التي يصنع منها النجاح ، و بقدر حداثة الفكرة و الحاجة إليها و أحياناً غرابتها بقدر زيادة المخاطرة ، و بقدر زيادة المخاطرة بقدر تزايد احتمالات النجاح خاصة إذا صاحب الفكرة طرح سؤال مستمر هو " ماذا لو " بحيث لا يدع الفرصة تقوته دون التفكير في طرق تحسين و تطبيق هذه الفكرة ، فبعض الإكتشافات ظهرت عن طريق الإجابة عن هذا السؤال .

2 . الإستقلال :

ينبع الإستقلال من كون رائد الأعمال مبتكراً ، و له رؤية و رسالة ، مما يجعله حراً في اختيار الطريق الذي يسلكه بعد أن يستمع لإرشادات و نصائح و خبرات من سلكوا طريق النجاح من قبل ، و حتى يتفادى الكثير من العقبات التي واجهتهم ، و لا يعني الإستقلال الوحدة و لكنه يعني الحرية في اتخاذ القرار .

3 . تقبل الفشل :

يشكل الفشل جزء من النجاح ، و بالنسبة للريادي الفشل و الخطأ و الحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة ، و بالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية .

¹ لبيب عنبة هالة محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 53 - 55.

يضيف فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي صفات شخصية أخرى ، تتمثل في : ¹

4 . الاستعداد و الميل نحو المخاطرة :

إن أهم ميزة في الريادي هي الميل نحو المخاطرة ، فالريادي لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً ، فهذا المشروع يحمل نوعاً من المخاطرة ، لذلك نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يديرها رجل واحد هو صاحب المؤسسة هي أكثر ميلاً للمخاطرة من المؤسسات الكبيرة ، و المخاطرة متنوعة سواء عند بداية المشروع أو تشغيله ، فالمسير/المالك يعمل غالباً بأمواله الخاصة حتى أن هذه المخاطر قد تمتد للعائلة أيضاً ، و تتضخم هذه المخاطر و تزداد عادة مع احتمالية فشل المشروع ، و نلاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الاستعداد للمخاطرة .

إن أهم ما يجب أن يتمتع به الريادي هو الشجاعة و المخاطرة ، لكن المخاطرة غير المقامرة حيث تقوم الأولى على العمل الشاق ، و انتهاز الفرص السانحة ، بينما تقوم المقامرة على الحظ و المصادفة ، إنها لعبة التحدي و الإثارة ، و متعة العمل من أجل النجاح .

5 . الرغبة في النجاح :

يعرف الرياديون أهدافهم جيداً ، و يعملون بمثابة لتحقيق تلك الأهداف إنهم منظمون فسيولوجياً على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح عن غيرهم و يملكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين ، حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم ووظائفهم .

6 . الثقة بالنفس :

إن الناس الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون أنهم يمكن أن يقابلوا التحديات ، و عن طريق الثقة في النفس يستطيع الرياديون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة ، حيث أنهم يملكون شعوراً متفوقاً و إحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى ، إذ أظهرت أغلب الدراسات أن الرياديين يملكون الثقة بالنفس ، و القدرة على ترتيب المشاكل المختلفة و تصنيفها و التعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين .

7 . الإستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة :

للريادي إرادة قوية تمكنه من العمل لساعات طويلة ، فهو في الغالب يداوم كامل أيام الأسبوع حتى في أسوأ حالات مرضه يمتنع عن مغادرة العمل .

8 . الالتزام :

لا بد للرياديين من إدامة تركيزهم على أهدافهم و عدم تخليهم عن تخطيط أنشطة مختلفة ، و يمكن لأي إنسان أن ينجح في العمل الحر بشرط ألا يتراجع ، و أن يتعلم من أخطائه و أخطاء الآخرين لأن بقاء

³ فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 10-13.

و نمو الأعمال و المشاريع لا يتوقف فقط على بعض الخصائص مثل الوضوح و التنظيم ، و التخطيط الجيد، بل إن نموها يتغذى أساسا على التضحية و الالتزام .

9 . التفاؤل :

يتميز الرياديون بأنهم متفائلون أكثر من غيرهم ، صحيح أن الناس قد يفشلون في تحقيق شيء ما في مرحلة ما من مراحل الحياة ، وهذا أمر لا يمكن تفاديه و لكننا يجب أن نتعلم من ذلك الفشل، حيث نعتبر أن الفشل حلقة في سلسلة النجاح ، شرط ألا تكون هذه الخطوة الأخيرة في المرحلة .

10 . الطاقة و الحركة :

فالطاقة و الحركة سلوك ضروري لا يمكن الإستغناء عنه ، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب جهد معتبر ، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي و الطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال .¹ حيث نلاحظ أنه عادة ما يُظهر الرياديون مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى أن هذا الاندفاع و الحماس يأخذ شكل العناد و الرغبة في العمل الصعب أو الشاق .

نلاحظ مما سبق أن الريادي هو إنسان مميز يتصف بولاء تجاه عمله و بمقدرة فائقة على القيادة و الإدارة، الإبداع و الابتكار ، كما أنه إنسان غير تقليدي يمكنه النجاح حتى في الظروف الصعبة و يبحث عن التجديد و يوائمه و يطبقه ، و الأهم من ذلك إنه مقدام يقوم بأعمال تنطوي على المخاطرة و لكنه لا يلقي بنفسه إلى التهلكة ، فمن أهم صفاته المخاطرة المحسوبة .

كانت تلك أهم الصفات الشخصية التي يُفترض تواجدها لدى الريادي الناجح ، تجدر الإشارة إلى صعوبة توفر كل هذه الخصائص في شخص واحد ، إضافة إلى أن بعض هذه الخصائص تولد مع الشخص في حين أن البعض الآخر يمكن تعلمها و تحسينها ، و نظرا لأهمية كل منها يستحسن للريادي أن يمتلك قدرا متوسطا من مجموع هذه الخصائص .

¹ صايبي صاندره ، مرجع سبق ذكره ، ص : 8.

ثانيا : الصفات السلوكية .

تشتمل الصفات السلوكية على مجموعة من المهارات و التي تتضح من خلال التعرف على السلوك اليومي و الإستراتيجي و إدارة طبيعة العلاقات مع الأفراد العاملين معه أو مع المجموعات الإستراتيجية و التنافسية في البيئة ، و لذلك فالريادي إنما يوظف هذه الخصائص السلوكية لصالح تطوير الأعمال و تعزيز إنتاجيتها و تحسين أدائها بشكل متميز، و عليه وضمن هذا الإطار فإن الريادي إنما يمتلك نوعين من المهارات تتجسد سلوكيا في تصرفاته و مواقفه ، ومن أبرز هذه المهارات ما يلي:¹

1 . المهارات التفاعلية :

و تمثل مجموعة المهارات الإنسانية من حيث بناء و تكوين علاقات إنسانية بين العاملين ، الإدارة و المشرفين على الأنشطة و العملية الإنتاجية ، و السعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير و الاحترام و المشاركة في حل المشكلات و رعاية أو تنمية الابتكارات ، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال و تقسيم الأنشطة و إقامة قنوات إتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد ، و هذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية و تطوير العمل .

2 . المهارات التكاملية :

إن الرياديين يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين ، حيث تصبح المنظمة أو المشروع و كأنه خلية عمل متكاملة و تضمن إنسانية الأعمال و الفعاليات بين الوحدات و الأقسام ، فالمهارات التكاملية تنطلق أساسا من فكرة التخصص في الأعمال ، بالرغم من ضرورة امتلاك الرؤيا التكاملية و الشمولية للكيفية التي يتم فيها و من خلالها إنجاز الأعمال ، و هذه المهارات تزيد من فاعلية الإتصالات و تنمية العلاقات الإجتماعية و الرسمية بين العاملين .

¹ فلاح الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

ثالثا : الصفات الإدارية .

و تمثل مجموعة المهارات التي يمتلكها أو يكتسبها الريادي و التي تضمن قدرته على اتخاذ القرارات و ممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتخطيط ، التنظيم ، الرقابة و التحفيز ، وهذه الفعاليات الجوهرية تكون حاسمة و ضرورية لنجاح المشروعات ، و هذه المهارات الإدارية إنما تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها :¹

1 . المهارات الإنسانية :

وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين ، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي و الإنساني وانعكاس ذلك على تعميم الإلتزام التنظيمي و تحسين الأداء و التميز .

2 . المهارات الفكرية :

وتتطلب عملية إدارة المشروعات أن يمتلك الريادي مجموعة المهارات الفكرية والخاصة بامتلاك المعارف والجوانب العلمية و التخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه وكيفية استتاده و ارتكازه إلى الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية ، والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشيد والعقلانية .

3 : المهارات التحليلية .

ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية والنظرية ، وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع ، وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع ، وكذلك تحليل عناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية ، وتحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة ، كما تركز هذه المهارات على تحليل العديد من السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية ودراسة وتحليل سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع وغير ذلك من المجالات الخاصة بالجوانب المالية ، المحاسبية ، الإنتاجية و التسويقية .

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص : 49-50.

4 : المهارات الفنية (التقنية) .

وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية ، و معرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات و الآلات ، والمكونات الأساسية للآلات والمعدات ، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات ، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة ، أو الشركات ذات الطبيعة التصنيعية و الفنية كالنجارة والمشاغل الأخرى ، وحتى في بعض المجالات الخدمية كالصيانة للأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى ، حيث ينظر العاملون إلى الرياديين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط .

المطلب الثالث : مراحل المسار الريادي و أساليب تدريب الريادي .

من الأهمية دراسة مفهوم الروح الريادية ، لأنه يساعد على فهم المسار الذي يقود إلى العمل الريادي ، لقد تناولنا في هذا المطلب مراحل المسار الريادي ، مصادر توليد الأفكار الريادية ، و أساليب التدريب على الريادة.

أولاً : مراحل المسار الريادي .

للمسار الريادي مجموعة من المراحل المتسلسلة ، تُشكل نهاية كل مرحلة بداية للمرحلة الموالية و هي :

1 . المرحلة الأولى : الميل نحو الريادة أو النزعة الريادية و هي توليفة من الخصائص النفسية و الخبرات المهنية التي تزيد من احتمال إختيار بعض الأفراد للريادة كمسار مهني ؛

2 . المرحلة الثانية : التوجه الريادي و هو قرار الفرد حول احتمال الانتقال نحو العمل الريادي في يوم ما ؛

3 . المرحلة الثالثة : القرار ، تعني أن الفرد تقابل مع توجهه الريادي ، من خلال تشكيل فكرة المشروع بتحديد أدق التفاصيل ، و تعبئة مختلف الموارد ؛

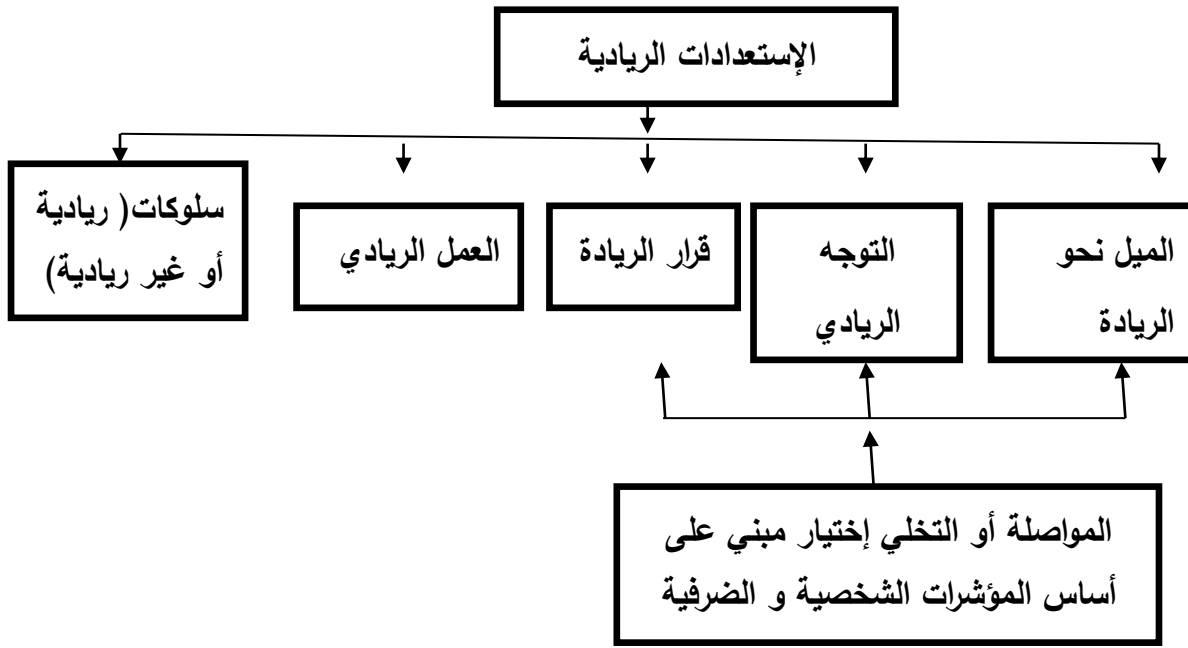
4 . المرحلة الرابعة : العمل الريادي ، و هي تدل على الإنطلاق الفعلي للنشاط من خلال إنجاز أول السلع و الخدمات ؛

5 . المرحلة الخامسة : لا يمكن حصر تعريف خاص بها تختلف هذه المرحلة حسب منطق كل صاحب مشروع .

مع الإشارة أن التوجه الريادي رغم أنه مرحلة غالباً ما تسبق القرار و العمل الريادي ، إلا أنه و في بعض الحالات لا يمكننا التمييز بين هذه المراحل في الزمن ، لأن المسارات الريادية للأفراد مختلفة باختلاف الأفراد .

و يمكن تمثيل مراحل المسار الريادي السابقة الذكر في الشكل رقم (7) الموالي :

الشكل رقم (7) : مراحل المسار الريادي .



المصدر : Tounes Azzedine , **l'intention entrepreneuriale** , thèse de doctorat en : science de gestion : université de rouen , France , 2003 , p 47

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الريادة إذن هي مجموعة من المراحل المتعاقبة تبدأ من امتلاك الشخص لميول ريادية إلى غاية تبني السلوك الريادي ، و يتوسط هذه المراحل مرحلة اتخاذ القرار و التوجه الريادي الذي يُعرف بأنه إرادة فردية أو إستعداد فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة و ذلك في ظل ظروف معينة . فهي مجموعة من المراحل التي تتطلب استعمال منطق ريادي من الفكرة إلى التأسيس و بداية النشاط الفعلي أي روح ريادية لحامل هذه الروح الذي هو الريادي ، فهو عبارة عن حامل المشروع و البطل المنتظر في هذا المسار .

ثانيا : مصادر توليد الأفكار الريادية .

لقد تعددت الطرق و الوسائل المستخدمة في تطوير الأفكار الريادية حيث تُعتبر أهم المصادر الرئيسة لتوليد الأفكار الريادية في : المستهلك ، قنوات التوزيع ، الحكومات بالإضافة إلى مراكز البحث و التطوير ، و فيما يلي شرح موجز لكل منها :¹

1 . المستهلك : يُعتبر المستهلك من أهم المصادر الرئيسة لتطوير الأفكار ذات الصلة بالمشروعات الريادية الجديدة حيث تأتي هذه الأفكار على هيئة الحاجات و المتطلبات التي يُعبر عنها المستهلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة ، إذ تعكس هذه الأفكار مقدارا جيدا من حاجة السوق لضمان نجاح المشروع الريادي الجديد ، و لتحقيق ذلك يتوجب على الفرد الريادي القيام دوما بمراقبة الأسواق و تحديد حاجاتها ذات الطلب المتزايد و المستمر، و تقييم المنتجات و الخدمات الرائدة في سوق المنافسة من أجل الوصول إلى تطوير منتجات جديدة و جذابة .

2 . قنوات التوزيع :

تُعتبر قنوات التوزيع مصدرا مهما من مصادر تطوير الأفكار الجديدة و ذلك لمعرفة الموزعين بأحوال السوق و احتياجاته و متطلباته ، و مما يؤكد الدور الفاعل لقنوات التوزيع في دعم و إنجاح المشروع الريادي هو مساهمة الموزعين في تقديم المقترحات الجديدة التي تساعد الرياديين في تطوير و تسويق المنتجات و الخدمات الجديدة .

3 . الحكومات :

تُسهّم الحكومات في توجيه الرياديين و تقديم المشورة لهم نحو الأفكار الريادية الجديدة ، و ذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للإختراعات و الإبتكارات الجديدة و تنظيم التشريعات و التعليمات التي تساهم من جانبها في فتح المجال أمام الإبداعات الريادية في تطوير الأعمال الجديدة من سلع و خدمات .

4 . مراكز البحث و التطوير :

تلعب مراكز البحث و التطوير دورا بارزا في عمليات البحث و الدراسات المتعلقة بالفرد الريادي ، و ذلك من خلال البحوث المختلفة التي يمكن أن تقدمها سواء عن المنتجات أو الأسواق أو الحاجات المختلفة للمستهلك . نلاحظ مما سبق تعدد و اختلاف مصادر تطوير الأفكار الريادية الجديدة ، و أن جميع طرق تطوير هذه الأفكار يلزمها اختيار الفكرة الأفضل كمحور يمكن من نجاح الإختيار .

¹ المنصور كاسر نصر و جواد شوقي ناجي ، إدارة المشروعات الصغيرة ، الحامد ، الأردن ، 2000 ، ص 27 .

ثالثا : أساليب تدريب الريادي .

يرى الكثير من الباحثين المهتمين بالسلوك الريادي بأنه يمكن تطوير المهارات الريادية و التي تنشأ نتيجة تطور و تغير سلوك الأفراد عبر مسيرة حياته ، و هناك طريقتين لتدريب الريادي هما : أسلوب الدافع الشخصي و التغير الاجتماعي ، و فيما يلي شرح للطريقتين : ¹

1. أسلوب الدافع الشخصي .

ينطلق هذا الأسلوب من تأثير الدوافع الشخصية على أداء الأشخاص ، فالإنسان يجتهد و يثابر عندما يرى أن ذلك يُمكنه من تحقيق ذاته و يحقق له النجاح ، فحاجة الشخص إلى تحقيق التفوق و النجاح هو أساس هذا الأسلوب ، لذلك يتم استثمار العامل النفسي للشخص من خلال إعطائه الحوافز ، لتحقيق الربح عند التاجر هدف يدفعه إلى تحديث طرق التسويق و المغامرة المدروسة في إدخال سلع جديدة للسوق ... و هكذا بالنسبة للريادي أو الصانع .

إن تحقيق الهدف المنشود يقتضي إعطاء دافع و حافز للإنسان من أجل إظهار إبداعه و قبوله لحالة التحدي ، باستجابة يظهر فيها الإبداع و المبادرة الجسورة ، و كثيرا ما نجد أن بعض الشركات تجارية كانت أم صناعية تمنح بعض المزايا لعمالها حتى يُساهموا معا في تطوير الإنتاج باستمرار ، و هذا السلوك يؤدي إلى مساهمات إبداعية عظيمة في كثير من الأحيان ، و خير مثال على ذلك اليابان ، حيث نجد أن الكثير من أفكار الاختراعات الجديدة تأتي من العمال الذين تُعطى لهم دوافع للإبتكار .

2. التغير الاجتماعي .

يقر البعض بأهمية العامل الشخصي في نشأة الريادة ، و لكنهم يؤكدون أن ظهور إبداع الشخص يتأتى من انسحابه من الوضع الاجتماعي التقليدي الذي يعيشه (التغير الاجتماعي) ، أما عملية الانسحاب من الوضع الاجتماعي السائد فتتم من خلال الهجرة سواء تمت إختيارا أو بالقوة ، فالوضع الجديد في المهجر يضع الفرد أمام تحدي إقتصادي و حضاري يُفسره في كثير من الأحيان على ترك أسلوب الحياة الذي نشأ عليه و اقتباس بعض القيم الجديدة التي تُمكنه من إظهار إبداعه فالشخص الغريب في المجتمع الجديد (مجتمع الهجرة) يفلت من الضغوط الاجتماعية التي كانت تلاحقه ، و لذلك يتصرف بحرية أكبر و يُفكر بطريقة أكثر تحررية ، و هذا يُفسر إبداع الكثيرين في المهجر بعد أن كانوا عادييين جدا في مجتمعهم ، فالهجرة إلى مجتمع جديد تضع الكثير من معتقدات الأفراد و قيمهم و عاداتهم المكتسبة في مجتمعاتهم السابقة على المحك . من ناحية أخرى فإن القوى الضاغطة أو المسيطرة في المجتمعات التقليدية تتعرض إلى الضعف و يزول تأثيرها تدريجيا خاصة عند تراجعها إقتصاديا .

¹ أحمد مروة ، برهم نسيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 25 - 27 .

إن الحركة المكانية تفتح الذهن و تشد الأنظار إلى أشياء لا يعرفها الفرد في موطنه الأصلي ، إن هذا بدوره يخضع الكثير من العادات و التقاليد لعملية المقارنة و حتى لعملية التحدي ، الأمر الذي يهيئ مناخا صالحا للخروج من الحالة السائدة .

لقد اعتبرت بعض الدراسات أن الريادة وليدة الظروف الشخصية ، و ترتبط أكثر بالسلوك الشخصي للفرد ، و وجود دوافع و محفزات داخلية لديه ، و البعض الآخر يرى أن الريادة وليدة البيئة المحيطة من عوامل ثقافية، إجتماعية و إقتصادية ، و للتفصيل أكثر في هذا المحور خصصنا له المبحث الثالث الموالي .

المبحث الثالث : الثقافة الريادية و مدى تعزيزها للسلوك الريادي.

تمثل الثقافة المتغير الرئيسي في التنمية فهي محور استراتيجيات برامج التنمية ، و هي ما يميز الشعوب عن بعضها ، و هي أساس الرهانات الكبرى التي تواجهها المجتمعات ، كما تُعتبر أحد العوامل المهمة في المناقشات التي تتناول ريادة الأعمال لأنها تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال ، فالعملية الريادية تستمد مقوماتها من الأفراد و ما يتمتعون به من خصائص شخصية و من المجتمع و ما يتمتع به من إتجاهات ثقافية معينة ، حيث تقع مسؤولية إثارة و بث روح المبادرة على عاتق أفراد المجتمع و على مدى توافر العوامل التي تؤدي إلى إثارتها و تشجيعها ، و انتشارها يتوقف على درجة عدم التأكد و المنافسة السائدة في المجتمع ، و عليه لابد من تبيين الثقافة و ترفيقها.

المطلب الأول : تعريف الثقافة و الثقافة الريادية .

تدور فكرة هذا المطلب حول السؤالين التاليين : ماهي العوامل التي تؤدي إلى إثارة الروح الريادية بين أفراد المجتمع ؟ و ما هي العلاقة بين الثقافة و مستوى النشاط الريادي السائد في المجتمع ؟ و لكن قبل تناولنا الحديث عن الثقافة الريادية ، و مدى مساهمة الخصائص الرئيسية المرتبطة بالثقافة و التي قد تؤثر في درجة المبادرة بالعملية الريادية و استمراريتها ، سنتعرض أولاً إلى مفهوم الثقافة .

أولاً : تعريف الثقافة و خصائصها .

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى بالثقافة و قد يشوب هذا المفهوم بعض القصور في تحديد معناه، فهو من ناحية ذو صلة بالتهذيب الشخصي أو التنقيف الذاتي ، أي أن الشخص المتقف هو من يعرف كيف يسلك في الأوضاع المختلفة التي يتعرض لها أو يشارك فيها ، و قد يعني مصطلح الثقافة من ناحية أخرى السعي نحو الكمال ، و هناك معنى شائع لهذا المفهوم حيث يظن البعض أن امتلاك الثقافة يعني حصول الفرد على الشهادة العلمية و هذا أمر قابل للنقاش و الجدل ، أما علماء الاجتماع فيؤكدون على أن الثقافة هي كل إنجازات الحياة الإجتماعية .¹

1 . تعريف الثقافة .

يرجع مصطلح الثقافة " culture " من الفعل اللاتيني " Colère " ، الذي يُقصد به عملية زراعة الأرض ، و لم يأخذ المصطلح معناه المعروف في الأنثروبولوجيا الثقافية و علم الاجتماع إلا في نهاية القرن الثامن عشر ، فقد نشأت الثقافة مع ظهور الإنسان على الأرض ، و تطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ ، و مصطلح الثقافة لم يُقدم له تعريف واحد ، و قد قدم كل من A.l.koeber و C.Klukhohm في منشورات

¹ جواد شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، الأردن ، 2010 ، ص 227.

متخصصة في هذا المجال قبل 1871 أكثر من 300 تعاريف مختلفة للثقافة ، فقد أعطاه كل من علماء النفس و علماء الاجتماع استعمالات أساسية و مختلفة ، مما ساهم في تعقد معناه .¹ لقد ورد تعريف الثقافة في اللغة العربية في معجم المنجد في اللغة ب : " الثقافة هي التمكن من العلوم ، الفنون و الآداب " .² لقد حصر هذا التعريف الثقافة على فئة معينة من الناس ، و هم من تمكنوا من العلوم أو الفنون أو الآداب ، فيما استثنى الباقون من عامة الناس .

كما عرّف (EB . Taylor) الثقافة في السطر الأول من كتابه " الثقافة البدائية " سنة 1871 بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المفاهيم ، المعلومات ، العقائد ، الفنون ، القوانين ، الأعراف و الأخلاق و جميع القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع " .³ بمعنى أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة . و يُعتبر العالم الأمريكي إدوارد بروننت تايلور أول من استخدم مصطلح الثقافة و وضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه الثقافة البدائية .

عرّفها آخرون " الثقافة هي ذلك الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر و يُمارس من قبل الأفراد في أي مجتمع " .⁴

من خلال التعاريف السابقة يُمكننا تعريف الثقافة على أنها : مجموعة الظواهر المادية و المعنوية السائدة في المجتمع ، كما يُدركها أفراد المجتمع من خلال تصرفاتهم و ردود أفعالهم و قبولهم أو رفضهم أو حكمهم على السلوكيات المختلفة ، تظهر هذه الخصائص المشتركة في العديد من العمليات الاجتماعية التي تحدث داخل المنظمات و العائلات و المؤسسات الدينية و التعليمية .

كما نلاحظ أن للثقافة مظهرين الأول مادي ، و هو ما اتفق على تسميته بالحضارة ، و يشمل نتائج النشاط الإنساني ، و تتمثل عناصره في : التلفزيون ، الكتب ، الصحف ، البناء و العمران و غيرها من الأشياء التي هي من صنع المجتمع ، أما الوجه الثاني للثقافة فهو معنوي و يشمل العناصر المجردة مثل القيم ، الإتجاهات ، الأفكار و البنية الأساسية مثل العقيدة و العادات و التقاليد ، فالثقافة تعني جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة ، و يشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك ، التي تتيح لهم مجالات التعاون

¹ ربيعي ميلود ، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مطبعة رويغي ، منشورات الحياة الصحافة ، الجزائر ، 2009 ، ص ص : 55 . 56 .

² شتاتحة عائشة ، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، دراسة حالة سونلغاز ، مديرية التوزيع بالأغواط . مذكرة ماجستير في علوم التسير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2007 .

³ Adler Nancy, **comporrrrtement organisationnel une approche multiculturelle** , les édition.s reynald goulet INC canada , 1994 , p 16 .

⁴ الدوسري جاسم بن فيحان ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه في الفلسفة ، السعودية ، 2007 ، ص 14 .

و التواصل ، و تمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع ، فهي الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات ، و كل القدرات و العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع ، فهي أسلوب حياة المجتمع و طريقة تميزه .

تحتل الثقافة كظاهرة إجتماعية نفسية مكانها في عقول الأفراد ، و لكنها تخرج تماما عن نطاق التركيب الفطري للفرد إلا أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءا من شخصيته ، و على هذا فالثقافة شيء غير ملموس و لا يمكن للأفراد الذين أسهموا في تشكيلها أن يستوعبوا عن طريق الإحساس المباشر و إنما يتجسد وجودها من خلال السلوك الذي ينشأ عنها .

2 . خصائص الثقافة.

الثقافة مفهوم واسع ذو جوانب متعددة ، عرف عدة تعاريف ، و من خلال هذه التعاريف يُمكننا استخراج مجموعة من الخصائص التي تُميزها ، و التي نوجزها فيما يلي :¹

أ . **الثقافة عملية مكتسبة** : أي أن الثقافة تُكتسب من خلال التفاعل الطبيعي الذي يحدث بين الأفراد في المجتمع الواحد و هذا لطبيعة الفرد الإجتماعية كما يمكن أن نحدد بعض الأماكن التي يمكن أن يكتسبها منها على سبيل المثال المدرسة ، أماكن العمل فتصبح جزءا من سلوكه ، و يسهل التنبؤ بسلوك الأفراد اعتمادا على ثقافتهم ؛

ب . **الثقافة عملية إنسانية** : يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة و بدونه لا تكون ؛

ت . **الثقافة متغيرة** : الثقافة متغيرة و ذلك راجع لتأثير البيئة و التكنولوجيا ، إلا أن هذا التغيير يتصف بالبطء، كما أنه يواجه صعوبة في التقبل لأنه من الصعب تغيير ما تعود عليه الفرد بسهولة ؛

ث . **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد** : تختلف الثقافة من شخص لآخر و من مكان لآخر ، فمثلا تختلف الثقافة الموجودة في المدينة عما هو موجود في الريف ، حتى سلوك و نمط حياة الأفراد في المناطق يختلف ، كما نلتصق إختلافا نسبيا في نمط حياة و سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة ؛

ج . **الثقافة عملية رضاء نفسي** : في كونها تُشبع حاجات الإنسان الذاتية و تريح النفس و ترضي الضمير ، كما أن الفرد يشعر عن طريقها بالإنتماء إلى الجماعة التي هو عضو فيها .

يرى كل من (Pederson&Scrensen) أن للثقافة أربع وظائف ، و هي :²

✓ تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين ، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الإجتماعية المعقدة ؛

¹ العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، 2004 ، ص310.

² بالخير محمد و بن قدور أشواق ، أهمية نشر ثقافة المقالة و إنعاش الحس المقاولاتي في الجامعة ، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و الإقتصادية ، العدد 11 ، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر ، 2017 ، ص 351 .

- ✓ تستخدم الثقافة كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل التطوير ؛
 - ✓ تستخدم الثقافة كأداة لتحسين سلوكات محددة و أيضا لتهيئة فئات إجتماعية مستهدفة لتقبل قيم محددة؛
 - ✓ تستخدم الثقافة كأداة لتحريك الحس الإدراكي للأفراد.
- فالثقافة إذن تلعب دورا مهما في الحفاظ على هوية الجماعة و تماسك أعضائها و بقاءها ، فهي أداة فعالة في توجيه سلوك أفراد المجتمع و مساعدتهم على اكتشاف قدراتهم على الإبداع و اكتساب الثقة بالنفس من خلال تحريك الدوافع النفسية و المالية نحو الريادة .
- و لقد تطرق كل من (Hofsted et Bollinger , 1987 , 30) و هما باحثان مختصان بالثقافة و ديناميكيتهما إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مسار تكوين الثقافة و هي :¹
- العوامل الخارجية (قوى الطبيعة ، قوى الإنسان ، النشاطات التجارية ، الإستعمار و الإكتشافات العلمية ...) ؛
 - العوامل الإيكولوجية (العوامل الجغرافية ، الإقتصادية ، الديموغرافية ، الوراثة ، الصحية ، التاريخية، التكنولوجية ، الحضارية ...) .
- إن هذه العوامل المذكورة تولد مبادئ مجتمعية تشكل أنظمة القيم لمعظم التجمعات السكانية ، و هذه المبادئ المجتمعية تولد أنظمة و طرق عمل المؤسسات في المجتمع ، معناه أنظمة العائلة ، إختلاف الأدوار ، القنوات الإجتماعية ، مفهوم السلوكات المضبوطة بشكل جيد ، الأنظمة التعليمية ، الجغرافية ، الأنظمة السياسية ، التشريعات ، العمارة و كذا تطور النظريات العلمية ، و كنتيجة مباشرة لهذا المسار الإجمالي ، فإن الأنظمة و طريقة عمل المؤسسات تساهم في الأخير و بطريقة تفاعلية في تقوية و دعم المبادئ المجتمعية و العوامل الإيكولوجية .
- إن تأصيل الثقافة في بيئة ما يتحقق بالتركيز على مساعدة الرموز و القيم ، بالإضافة إلى تشجيع التوازن بين الأمن و الخطر من جهة ، و من جهة أخرى تحليل الضغوطات بين الإستقرار و التغيير ، تنمين نشاط الأعمال، الإبداع الفردي و الجماعي ، المثابرة و العزم هي صفات من بين المبادئ المحددة للثقافة الريادية . و هذه المفاهيم التي تكون الثقافة هي التي تؤثر على الأفراد ، المجموعات و المجتمعات.

¹ قوجيل محمد ، دراسة و تحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر (دراسة ميدانية) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، 2016 ، ص 116 .

ثانيا : تعريف الثقافة الريادية .

إن الثقافة السائدة في أي مجتمع تبقى من المحددات الرئيسة التي تُشجع الريادة و تُدعمها و يُعَوّل عليها كثيرا في تعزيز الريادة في المجتمع و ممارستها ، فالإقتصاديات التي شهدت نموا و ازدهارا في أواخر القرن العشرين تشترك في تمتعها بالثقافة الريادية ، إذن فماذا نعني بالثقافة الريادية ، قبل ذلك تطرقنا إلى معنى الروح الريادية .

1 . الروح الريادية :

لقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة الروح الريادية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم و تشجيع الريادة ، و كون أن المصطلح مازال محل البحث لم يتم التوصل إلى إتفاق حول إيجاد تعريف موحد و شامل للروح الريادية ، و فيما يلي نستعرض بعض التعاريف :

روح الريادة هي مجموعة من المؤهلات و القدرات التي تميز الشخصية الريادية و تعكس سلوك و تصرف الشخصية الريادية .¹ روح الريادة هي المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير و يحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساسا للمشكلات التي يواجهها و التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية و خاصة في مجال الأعمال .² كما تعرّف روح الريادة بأنها مبادرة الأفراد الذين يملكون إرادة تجريب أشياء جديدة ، و قيام الأشياء بشكل مختلف نظرا لوجود إمكانية مع التغيير ، و هذا عن طريق عرض أفكارهم و التصرف بكثير من الإنفتاح و المرونة ، فهي تتطلب تحديد الفرص و جمع الموارد اللازمة و المختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة .³

كما يرى C.Leger-Jarmiou أنه لا يجب الخلط بين روح الريادة " L'esprit d'entreprendre " و روح المؤسسة " L'esprit d'entreprise " فكل منهما مفهومها الخاص ، فروح المؤسسة بالنسبة إليه تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية من الريادي تجاه المؤسسة ، أما عن الروح الريادية فهي تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص و جمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب النظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح الريادة و ليس كمفهوم لها ، حيث ترتبط روح الريادة بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة و العمل أو الانتقال للتطبيق ، فالأفراد الذين يتمتعون بروح الريادة يمتلكون العزيمة لتجريب أشياء جديدة ، أو إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة و ذلك لسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير ، و ليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة ، و لا حتى في

¹ جلاب سمير محمد و آخرون ، واقع التعليم المقاولاتي في الجزائر (الإنجازات و الطموحات) ، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال ، ديسمبر 2017 ، ص 14 ، على الموقع : www.centre-univ-mila.dz.

² برني لطيفة ، فالتا اليمين ، البرامج التكوينية و أهميتها في تعزيز الروح المقاولاتية ، مداخلة ضمن الأيام الدولية حول المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال : 6 - 7 - 8 أبريل 2010 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة ، الجزائر ، ص 12 .

³ سلامي منيرة ، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2007 ، ص 46 .

الدخول في مسار ريادي ، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدراتهم للتعامل مع التغيير من أجل اختبار أفكارهم ، و تجريب التعامل بكثير من الإنفتاح و المرونة ، فحسب تعريف مجموعة من المختصين في الإتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس الريادة ، يجب أن لا تنحصر الروح الريادية فقط في عملية إنشاء المؤسسات ، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية و في كل النشاطات المهنية ، و لذلك لا يجب حصر الروح الريادية في مجموعة الوسائل و التقنيات التي تسمح بالإنطلاق في نشاط تجاري لأنها تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة و العمل ،¹ إذن فالروح الريادية هي عبارة واسعة الدلالات و المعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية ، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم ، و اكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الإنتقال للميدان العملي، و تجريب الأفكار الجديدة ، و بالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير ، و اكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات . فالروح الريادية هي حالة ذهنية تبرز بسلوك فردي مرتبط بالأعمال ، و هي مرتبطة بالمبادرة و النشاط ، والأفراد الذين يملكون روح الريادة لهم إرادة تجريب أشياء جديدة ، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف ، و يُعدّ السلوك الريادي أو الفعل الريادي نتيجة للروح الريادية للريادي ، فخلق مؤسسة يتطلب أشخاص لهم رد فعل إيجابي اتجاه الأخطار و قبول لها و توجه نحو الفرص ، و كذلك قدرات على المبادرة و على حل المشاكل ...الخ . فالدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو توفرت جميع الموارد المادية و المالية و البشرية إلا أنه يستحيل النجاح في عالم الأعمال إلا إذا تحلى صاحب المشروع بالروح الريادية.

2 . تعريف الثقافة الريادية .

بعد إستعراضنا لتعريف الثقافة ، إستعرضنا في هذا الجزء بعض التعاريف الخاصة بالثقافة الريادية ، و التي جاءت على لسان الباحثين :

إن مفهوم الثقافة الريادية هو إتجاه إجتماعي إيجابي نحو ممارسة الريادة و تدعيم النشاط الريادي.² فهي التي تحدد إتجاهات الأفراد نحو مبادرات الريادة من خلال تشجيعها على السلوكيات الريادية كالمخاطرة والإستقلالية و الإنجاز و الإبداع ، فالثقافة الريادية تشجع ممارسة ريادة الأعمال و تحفز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال ، و حكومة تدعم العلوم النظرية و التطبيقية و تدعم ريادة الأعمال من خلال سياساتها المحفزة .

عرفها آخرون بأنها المفهوم الذي يدل على انتشار إتجاه إجتماعي إيجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية، يساعد و يدعم النشاط الريادي .³ في تعريف آخر الثقافة الريادية هي مجمل المهارات و المعلومات المكتسبة

¹ دباح نادية ، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها (2000 - 2009) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2012 ، ص ص : 27 - 28 .

² كافي مصطفى يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

³ عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .

من فرد أو مجموعة من الأفراد ، و محاولة إستغلالها بتطبيقها في الإستثمار في رؤوس الأموال ، و ذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي ، و هي تتضمن التصرفات ، التحفيز ، ردود أفعال الرياديين ، بالإضافة للتخطيط ، إتخاذ القرارات ، التنظيم و المراقبة ، كما أن هناك ثلاثة أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي : العائلة ، المدرسة ، المؤسسة .¹

تُعرف الثقافة الريادية في المجتمع بأنها الثقافة التي يحترم المجتمع فيها الإقدام و يكافئ أخذ المغامرة عبر الإتاحة للأفراد تحقيق أرباح من خلال أنشطة شرعية و هي الثقافة التي تكافئ المبادرات و الابتكارات الفردية و الجماعية لكل مواطنيها على حد سواء ، و هي الثقافة التي لا يكون فيها الفشل وصمة و تبقى تكاليف الفشل عند مستويات متدنية و هي الثقافة التي توفر بيئة من شراكة الريادة والتعاطف مع المشاريع الريادية و هذه النقطة ذات أهمية خاصة ، فتطوير المشاريع الريادية لا يتم في الفراغ ، و إذا ما افترقت ثقافة الدولة و المؤسسات التعليمية و الهيئات التشريعية و المصارف و قطاع المهن و الأعمال الكبيرة لروح التبني للمشاريع الريادية ، سيكون من الصعب على الرياديين في هذا القطاع إقامة مشاريع ريادية ، لذلك ينبغي أن تكون بيئة العمل داعمة و مشجعة للرياديين في قطاع المشاريع الريادية .²

و يرى (Jeane – Marie Toulouse , 1990) أن هناك خمسة مركبات تدل على وجود ثقافة ريادية في مجتمع معين ، و هي :³

- تثمين النشاطات الريادية أي إعطاء قيمة معتبرة لممارسة الأعمال في تدرج القيم في المجتمع ؛
- تثمين الإبداعات الفردية و الجماعية و جعل الرياديين الأساس في مواجهة التحديات التي يواجهها المجتمع ؛
- تثمين المثابرة و التجديد ؛
- قبول العيش مع الموازنة بين الأمن و المخاطرة ؛
- تقديم حلول لإشكالية التوتر بين الإستقرار و التغيير الذي تحدته النشاطات الريادية .

من خلال ماسبق يمكننا تعريف الثقافة الريادية على أنها المفهوم الذي يدل على انتشار إتجاه إجتماعي إيجابي نحو تدعيم ممارسة النشاط الريادي، فهي التي تحدد إتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال من خلال تشجيعها على السلوكيات الريادية كالمخاطرة و الإستقلالية و الإنجاز و الإبداع ، و نظرا لأن الثقافة الريادية لا تأتي من فراغ و لكن تنمو من المجتمع الذي تنشأ فيه ، حيث تلعب كل من الرغبة ، الثقافة ، العائلة

¹ حفيفي عبير ، ماضي بلقاسم ، ثقافة المؤسسة و المقاولاتية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 6 / 7 / 8 أفريل 2010 ، ص 7 .

² الوادي بلال محمود ، القهوي ليث عبد الله ، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية ، دار الحامد ، الأردن ، 2012 ، ص 107 .

³ قوجيل محمد ، مصدر سبق ذكره ، ص 120 .

و المعلمين و الأصدقاء دورا فاعلا في البدء بإيجاد المشروع الريادي ، و توجد مجموعة من العناصر الأساسية التي تساعد و تشجع على العمل الريادي .

المطلب الثاني : عوامل إنتشار و دعم الثقافة الريادية .

هناك العديد من العوامل التي تساعد في إنتشار و دعم ثقافة ريادة الأعمال بين أفراد المجتمع بشكل يؤدي إلى انطلاق ريادة الأعمال ، فالكثير من هذه العوامل الريادية تولد مع الفرد و تنمو من خلال صقل موهبته بالرؤيا العلمية و الخبرة العملية و ضمان القدرات التفاعلية مع التغيرات البيئية ، و عليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الجوانب المختلفة للثقافة الريادية و مدى تعزيزها للسلوك الريادي ، و التي قد تؤثر في درجة المبادرة بالعملية الريادية و استمراريتها . تتوقف تنمية ثقافة ريادة الأعمال على مجموعة من العوامل المتداخلة مع بعضها على مستوى الفرد و المجتمع، و يمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي :

1 . العائلة : تلعب العائلة دورا جوهريا في تنمية سمات ريادة الأعمال لدى الأطفال ، فالكثير من الرياديين ينحدرون من عائلات رياديين أو حرفيين ، فكون أحد أفراد العائلة رياديا أو مالكا لمؤسسة خاصة ، أو صناعة حرفية أو تقليدية أو يمارس عملا حرا يجعله يؤثر في أبنائه و يُدخلهم في عالم الأعمال في سن مبكرة مما يكسبهم شخصية قادرة على تحمل المخاطر إضافة إلى الخبرة التي يكتسبونها من الممارسة المبكرة للعمل أو التجارة ، و هذا ما يجعلهم مؤهلين أكثر من غيرهم لإنشاء مؤسسة أو إطلاق مشروع ما ، كما أن العائلات الريادية تحتضن مشاريع أفرادها ، و يمكنها تدعيمهم ماديا و معنويا ¹.

2 . التعليم : يمثل التعليم محورا أساسيا في تنمية ريادة الأعمال و تطوير المهارات و السمات العامة لها ، و يمكن إستثمار دور التعليم في تنمية ريادة الأعمال في سن مبكرة ، و يمكن أن يمتد هذا الدور ليصل إلى المراحل المتقدمة من التعليم العالي ، في هذه الحالة يجب أن تركز المقررات في تشجيع و تنمية الإستقلالية ، الإبتكار ، المخاطرة ، المهنية في العمل ، تنظيم الوقت و غيرها من المهارات الهامة ، كما أن للتعليم دور هام في بناء المعرفة الخاصة بريادة الأعمال و تدريس المفاهيم العلمية التي تُبنى عليها ريادة الأعمال ، و قد ذكر روبرت هيسرش و مايكل بيتر 2008 م أن الدراسات أوضحت أن نسبة إمكانية إنشاء مشروع خاص للذين يدرسون ريادة الأعمال تساوي أربعة أضعاف النسبة للذين لا يدرسون ريادة الأعمال ، كما أن الدخل المتوقع للذين يدرسون ريادة الأعمال يزيد حوالي 20 % عن دخل الذين يدرسون التخصصات الأخرى . و قد أدركت مؤسسات التعليم العالي أن ريادة الأعمال يمكن أن تكون تخصصا يدرس في الجامعات و الكليات ففي الولايات المتحدة وحدها أكثر من 1500 جامعة و كلية تقدم مقررات دراسية في ريادة الأعمال ².

¹ Hisrich Robert D et Michel P. Peters , op cite , p 40 .

² كافي مصطفى يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 30- 31 .

- 3 . الصفات الشخصية : هناك شكلين للعوامل النفسية التي تلعب دورا مهما في النشاط الريادي ، الأول هو الدوافع ، و الثاني يتمثل في الخصائص الفردية للريادي .¹ فكلما توفرت السمات و الخصائص الريادية لدى الأشخاص كلما ارتفعت احتمالية ريادة الأعمال ، فمثلا الإبداع ، الجرأة و تحمل المخاطرة من السمات المطلوبة لكل المشاريع الريادية . و من الممكن تحديد بعض الصفات المشتركة بين رواد الأعمال مثل : الذكاء ، المهارات التحليلية المتميزة ، القدرة على إدارة المخاطر ، و الرغبة القوية في الإنجاز و النجاح ، كما أن معظم رواد الأعمال يعتبرون متمردين على المبادئ الاجتماعية السائدة في دولهم ، كذلك فهم يتمتعون بدرجات متفاوتة بأخلاقيات إيجابية في العمل ، كما أنهم ملتزمون بالتعلم على مدار حياتهم سواء بشكل رسمي أو غير رسمي .
- 4 . الخبرة : أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن رواد الأعمال الذين يستثمرون في مجال تخصصهم يتمتعون بدرجة عالية من النجاح فالكثير من المتقاعدين منهم يفضلون إنشاء مشاريع خاصة بهم لتحقيق الإستقلالية و استثمار الخبرات التي تمكنوا من بنائها خلال سنوات العمل ، فالخبرة المكتسبة في مجال العمل و شبكة العلاقات تعطي أفضلية في القدرة على تحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص ، كما أنها تعد مصدر للأفكار و تسهل على الريادي تحويل أفكاره إلى واقع ملموس ، و بالمقابل فإن عدم رضا الفرد في عمله بسبب الضغوط التي يواجهها في العمل قد تكون حوافز تدفعه إلى التفكير في الإستقلالية و إنشاء عمله الخاص.
- 5 . الجهات الداعمة (مؤسسات القطاع العام و الخاص) : يعد وجود المنظمات دور حيوي في إيجاد البيئة الصحية التي يمكن أن تنمو فيها مشروعات الرواد ، إذ يستوعب مكتب الوكالة الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية ما يقارب 40 مليار دولار من قيمة منتجات المشاريع الصغيرة لرواد الأعمال سنويا أي حوالي خمس المشتريات الأمريكية من الأسواق العالمية ، و قد ساهم ذلك في تحول شركات صغرى إلى كبرى الشركات في العالم .² على عكس الإقتصاديات المتحولة ، حيث للموظفين العموميين صلاحية تفسير القواعد و التشريعات أو حيث يفتقر الموظفون في بعض المؤسسات للحوافز و للرقابة الفاعلة في القيام بالمهام الإدارية، و كذلك الموظفين العموميين غالبا ما يتساعلون عن أخلاقية جني الأموال و الفوائد في إدارة الأعمال و بالتالي لا يقدمون دعما حمائيا كاملا لمبادرات القطاع الخاص .³
- 6 . إمكانيات البيئة : المقصود ببيئة الإستثمار الإطار التشريعي و المؤسسي و المناخ الإقتصادي الحاضن لثقافة ريادة الأعمال ، و من هذه العوامل نجد :
- ✓ توفر سياسات الإقتصاد الكلي و الجزئي ؛
 - ✓ الأنظمة و القوانين ؛
 - ✓ مشاريع البنى التحتية ؛

¹ Fayolle Alain , le métier de créateur d'entreprise , op cite , p 60 .

² إيثار عبد الهادي و سعدون محسن ، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات ، على الموقع www.iasj.net ، ص: 93

³ الوادي بلال محمود ، القهوي ليث عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 108 .

✓ تقنية المعلومات و الإتصالات .

خلاصة عما سبق إن نشر الثقافة الريادية يحتاج إلى تضافر جميع الجهود في البلد ، بحيث يتعاون القطاعين العام و الخاص من أجل إنجاح الريادة و تشجيع الأفراد للتوجه إلى الأعمال الريادية ، حيث يعتبر النظام التعليمي و كفاءته من أهم الركائز التي تُسهم في بناء الريادة و تطويرها ، كما أن النظام الإقتصادي و الإجتماعي السائد في البلد يلعب دورا هاما في تسهيل أعمال الريادة و تهيئة المناخ الإستثماري المناسب ، و المساعدة على استقطاب الرياديين و ظهورهم في المجتمع ، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة الإقتصادية العامة للبلد ، كالإنفتاح على الأسواق العالمية ، و وجود أسواق رأس المال الفعالة ، و تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة ، و الإستثمار في البحث و التطوير ، و وجود البنية التحتية المناسبة ، و توفر القوانين و التشريعات تدعم عملية التطور في هذا الإتجاه . فالريادة هي مسار و مجموعة من المراحل التي تتطلب استعمال منطق ريادي من الفكرة إلى التأسيس و بداية النشاط الفعلي أي روح ريادية لحامل هذه الروح الذي هو الريادي ، و البيئة المتمثلة في الوسط الإجتماعي ، الإقتصادي ، الثقافي ، السياسي ، القانوني و التكنولوجي الذي يؤثر بصفة مباشرة على الفعل الريادي ، فهذه التركيبة المعقدة تشكل عامل مهم و حاسم في تشجيع تكوين ثقافة ريادية أو كبحها ، لهذا فإن عملية الفصل بين بيئة الإنسان و صفاته عند دراسة سلوك الريادي الإقتصادي هي عملية غير واقعية ، فالريادي يكون ملم ببيئته و يأخذ عناصرها و العوامل المؤثرة بها بعين الإعتبار ، و لكنه لا يخضع لها و إنما يحاول تغييرها و تجديدها . و منه يمكننا إدراج عوامل تطور الريادة في اتجاهين رئيسين هما:

- إتجاه داخلي مرتبط بالصفات الشخصية للريادي ؛
- إتجاه خارجي أي خارج عن شخصية الريادي و يندرج تحت البيئة المتمثلة في الوسط الإجتماعي ، الإقتصادي ، الثقافي ، السياسي ، القانوني و التكنولوجي الذي يؤثر بصفة مباشرة على الفعل الريادي .

المطلب الثالث : مفهوم الثقافة التنظيمية الريادية.

بعد تعرضنا لمفهوم الثقافة الريادية و العوامل التي تؤدي إلى إثارتها و علاقتها بالريادة ، و بما أن محور بحثنا يتركز على الريادة داخل المنظمة رأينا أنه من الضروري تناول مفهوم الثقافة التنظيمية ، و متى نقول عن هذه الثقافة أنها ثقافة تنظيمية ريادية .

أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية و خصائصها .

لقد حظيت الثقافة بشكل عام و الثقافة التنظيمية بشكل خاص بإهتمام الكثير من علماء الإدارة ، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الإدارية و سلوك الأفراد العاملين ، و بالتالي التأثير على كفاءة و أهمية القرارات الإدارية ، فكل منظمة ثقافتها و شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات ، و التي لا يمكن لها أن تنشأ بمعزل عن ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه ، بعد مناقشتنا للثقافة بصفة عامة و التي أنتجها البنيان الاجتماعي الكلي ، فإننا سنحاول التعرف على ثقافة المؤسسة ، و التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة .

1 . تعريف الثقافة التنظيمية :

لقد تعددت التعاريف التي قدمت للثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ، و منهم من عرفها بتأثير تلك العناصر و المكونات على سلوك العاملين و منهم من عرفها من خلال وظائفها ، و لفهم أكثر للثقافة التنظيمية نستعرض بعض التعريفات التي جاءت على لسان بعض الباحثين .

لقد جاء بلورة مفهوم ثقافة المؤسسة خلاصة طبيعية للأبحاث و الدراسات في الموضوع ، حيث نجد مقاربتين أساسيتين و هما :¹

أ . **المقاربة الوصفية** : تعتبر ثقافة المنظمة كنظام جزئي داخلي يسمح للأفراد في المنظمة التأقلم مع معطيات المحيط الذي يعملون فيه .

ب . **المقاربة الديناميكية** : تعتبر ثقافة المنظمة على أنها نظام للمعارف و المعلومات السارية في المنظمة ، و التي يُترجمها الأفراد من خلال سلوكياتهم و آرائهم ...

و العامل المشترك بين المقاربتين هي أن ثقافة المنظمة هي نظام يُشكل إحدى القواعد الأساسية التي ينطلق منها الأفراد ، قبل أي تحرك يقومون به .

¹ Eric Delavallée , **la culture d'entreprise (pour manages autrement)** , édition d'organisation , paris , 2002 , p 28 .

إن مفهوم الثقافة في المنظمة هو مفهوم أتى من علم الإنسان الذي يحمل معه الكثير من المعارف ، المعتقدات، القيم ، الفنون ، العادات و الأعراف التي توارثها من جيل لجيل .¹

الثقافة التنظيمية هي نمط للتفكير المشترك تساعد على إرساء نظام للعادات و الروابط الإجتماعية المشتركة بين أعضاء المؤسسة .²

الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات ، الإعتقادات ، القيم ، القواعد و المعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة ، تمثل البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ، و الثقافة شيء لا يُشاهد و لا يُحس لكنه حاضر في كل مكان ، فهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه .³

الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم و المعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل و الترابط مما يؤدي إلى إستقرار النظام ، بتوجيه و تعديل السلوكيات و قرارات التسيير الهامة .⁴

الثقافة التنظيمية هي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو إكتشفتها أو صورتها أثناء حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي و الإندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها ، و يتم تعليمها للأعضاء الجدد و اعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات و إدراكها و فهمها .⁵

من خلال ما سبق يُمكننا تعريف الثقافة التنظيمية على أنها : رصيد من القيم ، المبادئ ، التقاليد و المعارف المتراكمة عبر الزمن التي تُسهم في تكوين شخصية المنظمة فتعطيها هوية تميزها عن غيرها من المنظمات ، تُوفر الفروض الأساسية و المعايير التي تُرشد و تُوجه السلوك داخل المنظمة حيث تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل و الترابط بتوجيه و تعديل سلوكياتهم من خلال مواجهة المشكلات التي تُساعد على التكيف الخارجي و التواصل الداخلي .

2 . خصائص الثقافة التنظيمية :

مهما تعددت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، فإن هناك مجموعة من الخصائص التي تُسهم في تحديد مدى تباين الثقافة المميزة لكل منظمة داخل المجتمع على النحو التالي :⁶

أ . الإنسانية : تتسم الثقافة التنظيمية بالإنسانية لأنها تتشكل من معارف ، حقائق ، مدارك ، معاني و قيم أفراد المنظمة الذاتية ، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع المنظمة .

¹ ديري زاهد محمد ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، الأردن ، 2011 . ص 312 .

² José Allouche et al , **Encyclopédie des ressources humaines** , vuibert , paris , 2005 , p 339 .

³ Keith Davis and Newstrom John , **humain behavior at work** , 8th édition · mc graw –hillv, new york , p460 .

⁴ Maurice Thvenet , **la culture d'entreprise** , puf , paris , 2003 , p05 .

⁵ Bussenault Chantal et prêtet Martin , **organisation et gestion de l'entreprise** , vuibert , paris , 1991 , p 48 .

⁶ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية ،

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الأردن ، 2008 ، ص 21 . 22 .

- ب . الإكتساب و التعلم : يكتسب الفرد الثقافة التنظيمية من الوسط المحيط به ، لذلك يتسم كل مجتمع بثقافة تميزه عن غيره ، بإعتبار عملية اكتساب الثقافة تنتقل من المجتمع لأفراده و الأوساط الإجتماعية التي ينتقلون بينها داخل الأسرة أو المدرسة أو بيئة العمل ، كذلك يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم و من خلال الخبرة و التجربة .
- ت . الإستمرارية : تحتفظ السمات الثقافية بكيانها دون تغيير أو تبديل لعدة أجيال بغض النظر عما تتعرض المنظمات الإدارية من تغيرات فجائية أو تدريجية .
- ث . التراكمية : تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتمييزها عن غيرها و تحدد ملامحها و خصائصها عبر فترة من الزمن بطرق مختلفة ، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنية و القيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج .
- ج . الإنتقائية : يؤدي تزايد السمات الثقافية و مكوناتها إلى عدم القدرة على الإحتفاظ بالثقافة التنظيمية ، ومن ثم إنتقاء العناصر الثقافية بقدر ما يحقق إشباع حاجات و متطلبات أفراد المجتمع و تكيفه مع البيئة الإجتماعية و الطبيعية المحيطة بها .
- ح . القابلية للإنتشار : تنتقل العناصر الثقافية داخل المنظمة من جزء إلى أجزاء أخرى ، و من ثقافة مجتمع إلى آخر بصورة مباشرة عن طريق إحتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها ببعض داخل المجتمع الواحد ، أو عن طريق إحتكاك المجتمعات ببعضها .
- خ . تغير الإستجابة للأحداث : تتميز الثقافة بخاصية التغير في الإستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات ، و تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها خبرات و أنماط سلوكية معينة ، و يتم ذلك بفضل ما تحذفه من أساليب و أفكار و عناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف الإجتماعي .
- د . التكاملية : تتحدد المكونات الثقافية لتشكل نسقا متكاملًا من السمات الثقافية بما يحقق عملية التكيف مع التغيرات المحيطة .
- ذ . الثقافة تواجه الصراع : كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة و المتعارضة ، فقد تتصارع الثقافة القديمة مع الجديدة ، و قد تتصارع الثقافة التقليدية الريفية مع الثقافة الحضرية ، و كذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان ، أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى .¹
- ر . تحمل الثقافة خاصية تكون البديهيات أو المسلمات: و يقصد بها كل ما يعتقد به الأفراد من أفكار، و يجعلونها غير قابلة للنقاش ، بل يتصورون أنها توفر لهم الحلول المثلى في الحالات المختلفة ، و تنشأ هذه المسلمات من القيم و المعتقدات و التصرفات المتداولة داخل المنظمة ، و التي تكونت كما يلي :¹

¹ ربيعي ميلود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 61 - 62 .

- اللجوء إلى حل ما لمشكلة واجهت الأفراد أثناء العمل ، ثم يتجه الأفراد إلى اعتبار هذا الحل هو الأمثل و الأنسب دون غيره ؛
- قد يثبت هذا الحل فعاليته ، و يظهر نتائج إيجابية ، فتعمل المؤسسة على تبني نفس الحل في جميع الأوضاع و المشاكل المشابهة ، فيصبح هذا الحل بمثابة العلاج السحري السريع للمشاكل المطروحة ، و هنا تنشأ المسلمات أو البديهيات في ذهن الأفراد و يتم توارثها ، بحيث تزداد تطوراً و رسوخاً مع مرور الزمن.
- ز . ثقافة المؤسسة نظام مركب : حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة فتشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (الأخلاق الأفكار، القيم و المعتقدات) و الجانب السلوكي (العادات و التقاليد ، الطقوس ، الفنون و الأداب و الممارسات العملية المختلفة) أما الجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالمعدات و الأدوات و الأطعمة و غيرها) .²

ثانيا : تعريف الثقافة التنظيمية الريادية و أهميتها .

بعد تعرضنا لمفهوم الثقافة التنظيمية من خلال تعريفها و خصائصها ، سوف نتعرف على كيف يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ريادية ، من خلال تعريفها ، خصائصها و أهميتها .

1 . تعريف الثقافة التنظيمية الريادية.

- ❖ تُعرف الثقافة التنظيمية الريادية بأنها عبارة عن القيم الإجتماعية المشتركة و درجة الإعتقاد بها ، التي تصيغ هيكل إجراءات المنظمة لأعضائها من أجل وضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المنظمة) ، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية و طرائق تفكير و قيم و عادات و اتجاهات و مهارات إستراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها .³
- ❖ الثقافة التنظيمية الريادية هي معتقدات و توقعات و قيم يتقاسمها أفراد المنظمة و تحدد مواقف و قرارات جريئة عن طريق التجارب و تحمل المخاطر يتم تداولها بين أعضاء المنظمة بتقديم مساهمات غير عادية ، و الإحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة بإبداع و تميز .⁴
- ❖ تعد الثقافة التنظيمية الريادية نظام القيم المشتركة (أي ما هو مهم) و الإعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء) التي تصيغ الهيكل التنظيمي للمنظمات و أعمال أعضائها و وضع المعايير السلوكية (أي إكمال العمل في المنظمة) تتضمن تحمل المخاطرة و العمل في بيئة غير مؤكدة و البحث عن الفرص و الميزة

¹ Eric Delavalée , op cite, p 28 .

² ibid , p25 .

³ ليث عبد الحكيم ، أحمد راضي محمد علي ، الريادة الإستراتيجية و انعكاساتها في تطوير المنظمة (المفوضية العليا المستقلة للإنتخابات نموذجاً) ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 14 ، العدد 2 ، العراق ، 2017 ، ص 51 .

⁴ القرنة أحمد لميس يوسف ، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الأردن ، 2014 ، ص 9

- و التغيير و التنافس في ظل التعقيد و التوجه البيئي ، إذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في المنظمة و تركز على التحديات و الفرص ¹.
- ❖ الثقافة التنظيمية الريادية هي الإجراءات و البيئات المشجعة على توليد الأفكار و الإبداع و التجربة فضلاً عن إمكانيات التنظيم للقيام بالتجارب و المخاطر و مشاركة العاملين في تطوير المنظمة مع رفض السلوك الدفاعي و تكوين فرق عمل مستقلة داخل المنظمة و الإعتراف بالنجاحات المتحققة ².
- ❖ الثقافة التنظيمية الريادية هي واحدة من الأفكار الجديدة و الإبداع و الخطر المتوقع تسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل ، و الترويج للتعلم ، و تحفيز العملية الإدارية على الإستمرار بالإبداع و اعتبار التغيير المحرك باتجاه الفرص ، و أوضح (MC Grath & Macmillan) أن الثقافة الريادية الفاعلة تتميز بتسهيل جهود المنظمة لإدارة الموارد إستراتيجياً ، إذ تتضمن الأفكار الجديدة و تشجيع المخاطرة أو تحمل الفشل و ترويج التعلم و تبني الإبداعات بالمنتج العملية و الإدارة و التغيير المستمر كناقل للفرص من خلال الأهمية المتزامنة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة و الميزة ، و لهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية و تدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استثمارها مع الميزة التنافسية المستدامة ³.
- ❖ كما أكد (Wheeelen Henger) على ضرورة تنمية ثقافة ريادية تسمح بالخروج عن الأنماط التقليدية التي من خلالها تفكر المنظمة و تطويرها و الإنفتاح على التقنيات الجديدة للإستفادة منها في ممارسة أنشطتها المختلفة و تقديم المنتجات أو الخدمات المميزة للزبائن ، و ضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة و التكيف للتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية ، و الإستعداد لتحمل بعض حالات الفشل ⁴.
- ❖ إن وجود ثقافة ريادية في المنظمة تشجع على التعلم و الإبداع التنظيمي يعد بعداً أساسياً ضمن إطار المنافسة و الذي يساعد في الابتكار و سرعة الإستجابة للتطورات التكنولوجية و المتغيرات البيئية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، إن المنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات و موارد محدودة ،

¹ الشمري صادق راشد ، دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز (دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة) ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 21 ، العدد 83 ، العراق ، 2015 ، ص 181 .

² فتحي سلطان عبد الرحمان و المختار جمال عبد الله مخلف ، دور متطلبات الريادة الإستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، السنة 37 ، العدد 99 ، العراق ، 2014 ، ص 107 .

³ عبد الحسين عادل عباس ، تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الإرتجال التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2015 ، ص 98 .

⁴ كشكول قاسم عبد علاج ، حقوق الإنسان و انعكاساتها في الريادة الإستراتيجية و الأداء العالي للمنظمات (دراسة إستطلاعية لعدد من مدراء معامل الإسمنت العراقية) ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2015 ، ص 127 .

على أن لا يتم الخلط بين الابتكار و الإبداع في إيجاد منتجات و خدمات جديدة أو عمليات و أنشطة أكثر كفاءة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عال من الإبداع ، و ذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.¹

❖ لقد وصف Ralph Khilman الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافات التي تركز على فلسفة المنظمة و تصورات تركز على تذوق الخطر ، و تركز كذلك على الثقة و حب العمل ، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون و يحددون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائي ، كما يسود في المؤسسة الشعور بالثقة و يضمن لكل فرد مواجهة كل الصعوبات و التحكم في كل الوضعيات، فالكل يشترك في نفس الحماس و نفس الشعور بواجب قيادة المؤسسة إلى طريق النجاح ، فأعضاء المنظمة متكيفون و مبدعون ، هذا النوع من الثقافات يثمن و يُشجع الريادة التي تسمح بإستكشاف و إستغلال إمكانيات التكيف الجديدة في مرحلة التحول ، كما يبرز بشكل جلي دور و أهمية القيادة في ذلك، و هذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية، مما يُشجع على اتخاذ القرار و على الابتكار و تحسين الإتصالات و إشراك الأفراد ، كون الثقافة ريادية فإن هذا يجعلها مفتوحة على التغيير و هذا بدوره يجعلها دائما متطورة ، و هي القاعدة التي يرتكز عليها النجاح المستمر و الدائم للمؤسسة.²

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية الريادية بأنها الثقافة التي تهتم بتوفير بيئة العمل المشجعة على توليد الأفكار ، الإبداع و التجديد ، فهي تعمل على تعزيز السلوك الريادي في المنظمة من خلال التركيز على التحديات و الفرص و التسامح مع الفشل و الترويج للتعلم ، مما يُدعم قدرتها في إدارة الغموض و عدم التأكد ، يتصف أفرادها بالجرأة و المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ، تساعد المؤسسة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الإستجابة السريعة و المناسبة لأهدافها ، تُشجع على تطور المؤسسة في نواحي مختلفة و تدفع أداء الأفراد نحو الأحسن .

¹ مبارك مجدي عوض ، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2010 ، ص 221 .

² سلام سليمة ، ثقافة المؤسسة و التغيير ، مذكرة ماجستير في التحليل الإقتصادي ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004 ، ص 24 .

2 . خصائص الثقافة الريادية التنظيمية .

بفضل الطاقات التي تعبئها و السلوكات التي توجهها فإن ثقافة المنظمة الريادية يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها المميزات الآتية :¹

- حرية المبادرة و الإبداع و تحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم و دون تمييز و مدى الحرية و الإستقلالية و الصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم ؛
 - نظام الحوافز و المكافآت الذي يجب أن يقوم على معايير موضوعية علمية ، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف و بشكل كبير بثقافة المنظمة لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تُشجّع على الإبداع و الخلق و تُقيم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة ؛
 - الإختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات نظر مختلفة و معارضة ، أو مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم و تقبل النقد ؛
 - نظام الإتصالات يجب أن يكون شبكيا حيث يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات مع تشجيع التعبير عن الآراء من خلال عمليات صبر الآراء أو الإستجابات أو غيرها من الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع و الريادة ؛
 - ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية و يعمل بروح الفريق و لا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية ، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤكد على حرية المبادرة و الإبداع على عكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية و الشديد المركزية و الذي يغرس قيم ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد و التطوير ؛
 - ضرورة اعتماد الشفافية و ما يمكن أن تولده من ثقة و التفاف الأفراد حول مشروع منظماتهم و الإندماج في ثقافتها .
- إن تقييم المنظمة وفقا لهذه السمات طبقا لمقياس يتدرج من الانخفاض إلى الارتفاع يساهم في تكوين صورة عامة لمستوى فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة.

¹ رقام ليندة ، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الإقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، مارس ، ورقة ، 2005 ، ص 19 .

3 . أهمية الثقافة التنظيمية الريادية.

لثقافة المنظمة الريادية أهمية كبيرة في حياة المنظمة و أفرادها ، كما لمكوناتها دورا في تحديد درجة قوتها من ضعفها و تمسك الأفراد بها ، و يمكن إبراز أهمية الثقافة الريادية في المنظمة في النقاط التالية :

➤ تعد الثقافة التنظيمية الريادية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم و بين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام و العمل الجاد و الابتكار و التحديث و المشاركة في إتخاذ القرارات ، و العمل للمحافظة على الجودة و تحسين الأداء و الخدمة ، و تحقيق الميزة التنافسية و الإستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة ؛

➤ إن الثقافة القائمة على المعرفة المتميزة تدعم المزايا و القدرة التنافسية للمؤسسة باعتبارها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، باختلاف أصحاب المعارف و المهارات فيها ، لأنها نتيجة مساهمات الجميع بطاقتهم الفكرية و الجسدية و كونها مصدر داخلي فإنه يصعب معرفة أساسها المتميز ، مما يضفي حالة ضبابية و غموض يقف حجرة عثرة أمام المنافسين لإكتشاف أي جانب ترتكز عليه المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ؛

➤ يرى Lemaitre أن المنظمات التي لها ثقافة قوية هي الوحيدة القادرة على الإبداع ، فالإبداع يحتاج إلى ثقافة متميزة مبنية على المخاطرة و التجديد ، كذلك Crozies الذي يرى أن القدرة على الإبداع لا تعتمد فقط على الإستثمار المادي فقط للآلات و المعدات و إنما كذلك على الإستثمار غير المادي و المتمثل في الموارد البشرية و الثقافة ¹.

➤ هناك إرتباط وثيق بين قوة الثقافة و الكفاءات الممتازة في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم و السلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة ؛ ²

➤ تهدف الثقافة التنظيمية الريادية إلى صياغة الرؤى التنظيمية ، وضع الأهداف ، صياغة خطط العمل ، ربط المكافآت و الحوافز بالتصرفات و السلوكيات ، و القدرة على الإقتراح و المبادرة ، و المحاولة و التسامح مع الأخطاء ، و الخبرة المتجددة و القدرة على الإبداع و التطوير بغض النظر عن المجال الذي ينتمي إليه الفرد و القدرة على تحمل المسؤولية ؛

➤ تنعكس أهمية الثقافة التنظيمية الريادية في عدة جوانب للمؤسسة ، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة ، من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المؤسسة بمدى إيجابية وقوة ما يحمله من قيم و معتقدات و عادات و تقاليد في المؤسسة ، و تساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق إدماج الأفراد في مؤسساتهم مع التغيرات المحيطة بها؛

¹ Bourahla Allal , **innovation organisationnelles et efficacité de l'entreprise** , revue des sciences économiques , université de sidibel abbes , algerie , numéro spécial , avril , 2005 , p 11 .

² P.Kotler John et L . Heskett James , **le seconde souffle de l'entreprise : culture et performance** , traduit par laurance nicolait , , édition d'organisation , paris , 1993 , p 23 .

➤ هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة ، فهيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز ، ففي هذه المنظمات تعمل الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية ، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا و السلوك المناسب ؛

➤ إن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ماهو السلوك المطلوب و المقبول ، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة ، و الرقابة التي تحققها الثقافة هي الرقابة على العقل و الروح و الجسد ، و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد ؛

➤ يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم و الإعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة ، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عالية ؛

➤ تمثل الثقافة الريادية المحرك الأساسي للطاقات و القدرات ، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة ، كما تعتبر معيار التميز مابين المنظمات ، ، فالمنظمات التي تتمتع بثقافة قوية هي المنظمات الأكثر إبداعا في كل شيء ، فالثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة والترابط الإجتماعي و جماعية العمل و فعالية نظام الإتصال الداخلي ، وذلك لتركيزها على الإنجاز و النتائج و التعامل مع الفرد كإنسان و على مناخ العمل المفتوح و الرقابة الصحية ، و حاجات و مطالب العملاء و التركيز على الأهداف القصيرة و الطويلة فهي تؤمن الإستقرار و توفر مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاء و انتماء لها ، و لعل الإدارة في اليابان أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء و انتماء أعضائها، هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الإجتماعية .

إذن فالثقافة التنظيمية الريادية هي تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة و تصوراتها كما تعمل على التنبؤ بالأخطار و توقع التغيرات فهي تساعد المنظمة على التغيير و التجدد ، و إيجاد التآلف بين كل أفراد المنظمة و تركز على الثقة و حب العمل للأفراد في تحقيق الفرص باتجاه زيادة قدرات المنظمة لإيجاد مشاريع أعمال جديدة ، و هي تهتم بضمان النجاح الدائم و المستمر للمنظمة ، من خلال تشجيعها على روح المبادرة ، الابتكار و الإبداع .

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالريادة حيث تطور البحث في مجال الريادة حسب ثلاث مقاربات فكرية ، فركزت المقاربة الوظيفية على وظائف الريادي لشرحها ، بينما المقاربة السلوكية فقد ركزت على دراسة خصائص الشخصية الريادية ، في حين ركزت مقاربة السيرورة الريادية على العملية الريادية بمختلف مراحلها ، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى أنواع الريادة ، عناصرها ، مراحلها و أهميتها، عوائدها و تكاليفها ، إضافة إلى دورها في تحقيق التنمية.

و بما أن الريادي يعتبر حجر الزاوية في العملية الريادية ، فإن تطور نظرية ريادة الأعمال يوازي تطور مفهوم رائد الأعمال ، فاعتمد الباحثون في تعريفهم للريادي على أسلوبين أساسيين هما الأسلوب الوظيفي و الذي يركز على سلوك الريادي و وظائفه يعتمدها أساسا للدلالة عليه ، و الأسلوب الوصفي و الذي يعرفه بناءا على صفاته و خصائصه ، حيث توصلنا إلى تحديد الخصائص و السمات التي تميز الريادي عن غيره من الأفراد فهي التي تؤهله إلى ممارسة العمل الريادي ، و المتمثلة في مجموعة من الخصائص الشخصية ، السلوكية و الإدارية التي تتداخل فيما بينها لتشكيل شخصية الريادي ، كما تعرضنا في هذا الفصل إلى أنواع الرياديين ، إضافة إلى العوامل المؤثرة في تكوين شخصيتهم ، هذه الشخصية التي ساهمت مجموعة من العوامل الاجتماعية، الإقتصادية الثقافية ، السياسية ، البسيكولوجية التي تتداخل جميعها في تشكيلها و صقلها .

الفصل الثاني الأسس النظرية للريادة التنظيمية

تمهيد .

تناولنا في هذا الفصل مجالا فرعيا من مجالات الريادة و هو الريادة التنظيمية ، حيث شهدت العقود الثلاثة الأخيرة إهتماما متزايدا بها ، و ذلك بسبب النتائج المتميزة للأعمال الريادية على مسار تقدم المنظمات و قوة جاذبيتها ، حيث تعتبر الريادة التنظيمية مجالا مهما و موضوعا جاذبا للمديرين في مختلف المنظمات بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها ، فقد أدرك الباحثون و الممارسون على حد سواء حقيقة ضرورة الممارسة و السلوك الرياديين للمنظمات ، تبع ذلك إهتمام بسلوك الأفراد الريادي للعاملين داخلها و الذي أصبح اليوم محل بحث و دراسة .

فلا شك أن ترسيخ البيئة الحاضنة للريادة التنظيمية يتطلب تفعيل عوامل معينة و توافر خصائص قيادية معينة داخل المنظمة ، فنجاحها يعتمد على حد بعيد على عدة متطلبات ، وذلك من أجل إيجاد بيئة إبتكارية إبداعية متميزة تسعى للريادة و التميز في بيئة تتميز بجميع التحديات والتغيرات التي لا يقوى على الصمود فيها إلا تلك المنظمات التي تتبع منهج الإبتكار و الإبداع بشكل واقعي و ميداني و هي المنظمات الريادية و التي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية المستدامة.

لذلك حاولنا من خلال هذا الفصل أن نجمع مختلف التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الريادة التنظيمية و الريادي التنظيمي من خلال استعراض مختلف الإسهامات العلمية للباحثين من أجل الوصول إلى إزالة الغموض حول هذين المفهومين ، و تحديد أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها الريادي التنظيمي باعتباره محرك الريادة التنظيمية و مبادرها، إضافة إلى دراسة متطلبات تعزيز الريادة التنظيمية ، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق و ممارسة الريادة التنظيمية ، و تقديم الحلول إن وجدت ، و من ثم الانتقال إلى إبراز طبيعة المنظمات الريادية و استراتيجياتها ، و كذا الآلية التي يتم من خلالها تحويل المنظمات من الوضع التقليدي إلى منظمات ريادية .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الريادة التنظيمية .

تتجه المؤسسات القائمة (غير جديدة الإنشاء) ، خاصة الكبيرة منها ، إلى تبني سلوكيات ريادية مثل : أخذ المبادرة ، المخاطرة ، التوجه نحو الفرص... عبر عمليات للتحوّل و إعادة الهيكلة تتم عبر تقسيمها أي تقليص حجمها ، و يمكن أن تعكس هذه الفكرة مقولتان ، الأولى لأكاديمي هو Drucker مفادها « إن مؤسسات اليوم خاصة الكبيرة منها ، ببساطة لن تستطيع الاستمرار في هذه الفترة للتغيّرات السريعة و الإبداع ما لم تكتسب كفاءات ريادية » . والثانية ، و هي تعكس ترجمة الممارس لفكرة المنظّر Drucker ، هي لمسيّر ياباني جاء فيها « مبدئي هو أن الأشياء الكبيرة تركد بينما الأشياء الصغيرة تنمو.... و هكذا قبل أن تصبح مؤسستي كبيرة جدا و تبدأ في فقدان حيويتها ، أقوم بتقسيمها » .¹ و عليه قمنا في هذا المبحث بالتعرض لمفهوم الريادة التنظيمية ، طبيعة الريادي التنظيمي و مهاراته و أهمية الريادة التنظيمية بالنسبة لمنظمات الأعمال.

المطلب الأول : تعريف الريادة التنظيمية و خصائصها .

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الريادة التنظيمية و ذلك نظرا للثراء الذي يتمتع به هذا المفهوم وتعدد الأبعاد و الجوانب التي يتضمنها ، لذا حاولنا من خلال هذا المطلب التطرق لمجموعة من التعاريف حول الريادة التنظيمية ، خصائصها أسباب الإهتمام بها ، التمييز بينها و بين الريادة المستقلة، و لكن قبل ذلك تعرضنا إلى نبذة تاريخية لهذا المفهوم.

أولا : نشأة و تاريخ الريادة التنظيمية.

لقد مرّ مصطلح ريادة الأعمال التنظيمية بعدد من المراحل و النقاشات حتى أصبح مصطلحا مقبولا و ضمن اهتمام الباحثين و الدارسين و الممارسين ، و في السطور التالية نوضح نبذة تاريخية عن المفهوم :² توقع Macrae في مقالته الشهيرة (The Coming Entrepreneurial Revolution) في مجلة (Economist) في العام 1976 عددا من التوجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال ، لعل من أبرزها حدوث تغيير جذري في أساليب و عمليات الأعمال ، مما يدعو المنظمات إلى إعادة النظر في طرق تنفيذ الأعمال و البحث عن البدائل لذلك ، مع ضرورة تعزيز الإبداع من خلال رفع حالة التنافس داخل المنظمات ذاتها.

¹ قماش نجيب ، التمويل المصغر كأداة لترقية المقاولات الصغيرة " دراسة حالة الجزائر " ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر، 2009 ، ص 21.

² (القبح إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 44 - 46 و مبارك مجدي عوض ، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية مرجع سبق ذكره ، ص ص : 225 - 226 .)

و تم الإشادة بنفس المقالة بكل من (Gifford and Elizabeth Pinchot) ، كأول من صاغ مصطلح (Intrapreneurs) من خلال مقالتهما (Intra-corporate Entrepreneurship) في العام 1978 ، و التي جاء فيها دعوة المنظمات إلى ضرورة تمكين بيئة الريادة داخلها ، و منح الأفراد حرية إطلاق مبادراتهم الذاتية ، فيما تمثل المنظمات مجالا واسعا لممارسة الأنشطة الريادية ، كما ظهر مصطلح الريادي الموجود داخل التنظيم (Intrapreneur) كأول مرة في تلك المقالة للتعبير عن رائد الأعمال العامل داخل المنظمة (Intra – corporate Entrepreneur) ، و في سياق مفهومهم للريادي في منظمة أعمال قائمة بالأصل فإن هذا الريادي يُطور مشروعا رياديا فيه نوع من المخاطرة ليضيف قيمة إليه ، و بناءا على بعض النجاحات لدى بعض الرياديين الأصلاء و الذين قد نجحوا في بناء مشاريعهم .

و في مقالة أخرى بعنوان (Intrapreneurial Now) قام Norane Macrae عام 1982 بذات المجلة بتفكيح هذه الأفكار ، و أشار إلى أن هذا الإتجاه قد أدى إلى قيام اتحادات أو تحالفات بين الرياديين ، و قد اقترح إثرها أن المنظمات لا يجب أن تدفع أجورا للعاملين فقط أو الذين يُؤدون عملهم بشكل إعتيادي ، و لكن عليها أن تدفع للمجموعات المتنافسة أو فرق العمل فيها لإنجاز الأعمال و الأنشطة و الإبداع فيها .

وبدأ الإهتمام به علميا كحقل بحثي متخصص ، و أثيرت حوله العديد من النقاشات ، و نشرت عنه العديد من المقالات منذ منتصف عقد ثمانينات القرن العشرين بعد نشر 111 Giffort Pinchot's لكتابه الشهير Intrapreneuring في عام 1985 ، و الذي أشار فيه إلى مصطلح ريادة الأعمال التنظيمية يعبر عن ممارسة الريادة داخل المنظمات ، وهو إختصار لكلمة Intra – corporate Entrepreneurship ، فمصطلح Intra يعني باللغة الإنجليزية (Whithin) و يقابلها في اللغة العربية داخل ، لذا يشير هذا المصطلح إلى ممارسة ريادة الأعمال داخل المنظمة ، فقد بدأ بإنشاء مدرسة للريادة التنظيمية في السويد عام 1985 م ، و التي من خلالها تم نشر أول كتاب في الريادة التنظيمية و الذي جمعت نتائجه من الأبحاث العملية و التطبيقية .

و في عام 1986 م أشار جون ناسبيت (John Naisbett) إلى أن الريادة التنظيمية هي وسيلة لإنشاء منظمات الأعمال بهدف إيجاد أسواق و منتجات جديدة ، و قد عرض ذلك في كتابه Reinventing The Corporation ، و قد وصف ستيف جوبس (Steve Jobs) أن تطوير شركة Macintosh Computer كان مشروعا رياديا ضمن شركة Apple .

لقد تم تعضيد المفهوم عام 1990 م بشكل كاف من خلال روسابيث كانتر (Rosabeth Moss Kanter) الباحثة في جامعة هارفارد ، و ذلك في كتابه Giants Learn To Dance When فقد أشار من خلاله إلى الحاجة الماسة لأنشطة الريادة التنظيمية كعامل رئيسي في بقاء و نمو المشروعات.

و منذ ذلك الوقت بدأ الباحثون بزيادة الإهتمام بدراسة هذا المفهوم و التعمق فيه ، ففي تلك الفترة كانت الإنطلاقة الحقيقية لمفهوم ريادة الأعمال التنظيمية التي أثارت عددا من النقاشات و المنشورات في توضيح معالمها .

و في عام 1992 تم إدراج مصطلح Intrapreneur في قاموس التراث الأمريكي The American Heritage Dictionary كأول مرة دخل هذا المصطلح ضمن قاموس عالمي و واسع ، و عُرّف بالفرد العامل في المنظمة و يتولى بشكل مباشر مسؤولية تحويل فكرة ما إلى منتج نهائي مريح من خلال التأكيد على قبول المخاطرة و الإبداع و قد بقي هذا المفهوم دارجا إلى يومنا هذا .

ثانيا : تعريف الريادة التنظيمية .

لم يتم الإتفاق من طرف الباحثين و المهتمين في مجال ريادة الأعمال التنظيمية على إعطائها تعريفا موحدا ، و فيما يلي ندرج أهم التعاريف التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال :

❖ الريادة التنظيمية هي مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص ، أو مجموعة من الأشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن ، و يحقق قيمة مضافة ، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات ¹.

فالريادة التنظيمية حسب هذا التعريف هي العملية التي يسعى من خلالها الأفراد العاملون في المنظمة لإستثمار الفرص من خلال خلق مشروع جديد تابع للمنظمة بهدف تقديم شيء متميز .

❖ الريادة التنظيمية عملية تنطوي على التزام المنظمة بإتاحة الفرصة للعاملين فيها للقيام بجهودهم الريادية، بهدف رفع مستوى القدرات الإبتكارية و التنافسية للمنظمة ، وصولا إلى تحسين مستوى الربحية و دعم المركز التنافسي للمنظمة في أسواق منتجاتها الحالية و المرتقبة ².

فالريادة التنظيمية تتطلب التزاما من المنظمة بتطبيق الفكر الريادي ، و تشجيعا منها للجهود الريادية التي يقوم بها العاملون ، بهدف تحقيق الربحية و تدعيم المركز التنافسي للمنظمة في أسواقها .

❖ الريادة التنظيمية تمثل رغبة المنظمة في إيجاد أعمال إبداعية جديدة ، و تحمل المخاطر المتعلقة باختبار منتج أو خدمة جديدة ، أو دخول أسواق جديدة غير مؤكدة و أخذ زمام المبادرة في استثمار الفرص البيئية بمستوى أعلى من المنافسين ³.

حسب هذا التعريف فالريادة التنظيمية هي رغبة المنظمة في ممارسة أعمال جديدة ، من خلال قبول المخاطرة و النشاطات المرتبطة بها و القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية أيضا من خلال استثمار الفرص البيئية بمستوى أعلى من المنافسين .

¹ جواد شوقي ناجي و آخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

² زيدان عمرو علاء الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 245 .

³ جلاب إحسان دهش و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

❖ الريادة التنظيمية تعني الكيفية التي يظهر بها الأفراد العاملون داخل منظمات قائمة الروح الريادية من ناحية ، و ممارستهم للجهود الريادية أثناء قيامهم بأعمالهم و مهامهم اليومية المتعلقة بالعمل الموكل إليهم و تطويره من ناحية أخرى ، هذه الجهود التي تهدف أساسا إلى تعزيز عمليات إكتشاف و من ثم إستثمار فرص أعمال مجدية ، مرغوبة و جديدة ، من قبلهم و لصالح المنظمات التي يعملون داخلها بشكل متواز مع إلتزام و ممارسات إدارية فاعلة تعمل على تعزيز تلك الروح و الجهود الريادية داخل المنظمة ¹.

فريادة الأعمال التنظيمية هي إستعداد إدارة المنظمة القائمة لإتاحة الفرصة للأفراد العاملين فيها لإطلاق مبادراتهم الريادية في أثناء قيامهم بمهامهم اليومية المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل أو إكتشاف فرص أعمال جديدة و الإستثمار فيها ، أي العمل على تمكين و مساعدة العاملين في المنظمات لإطلاق حماسهم و جهودهم الريادية ، فهي السبيل للإستفادة من الإمكانيات و الطاقات الريادية الكامنة لدى العاملين ، بهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة .

❖ الريادة التنظيمية هي عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة ، تهدف إلى تحسين الربحية التنظيمية و تعزيز الموضع التنافسي أو إعادة التجديد الإستراتيجي للأعمال القائمة ².

لقد ركّز هذا التعريف على دوافع ريادة الأعمال ، و المتمثلة في :

- إستهداف تحقيق الربحية و تدعيم وضعها التنافسي في السوق ؛
- تحقيق التجديد الإستراتيجي .

❖ عرّف (Kemelgor) في سنة 2002 الريادة التنظيمية بأنها ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية إستراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة، فالمنظمات الريادية قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر ³.

يضيف هذا التعريف أن الريادة التنظيمية هي ظاهرة تبرز على مستوى المنظمات التي تدعم الإبتكارات و الإبداعات بشكل نظامي ومستمر و هي المنظمات الريادية ، و التي خصصنا لها المبحث الثالث من هذا الفصل .

¹ القبح إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

² كافي مصطفى يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

³ حسين ميسون علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 388 .

❖ عرّف كل من (Sharma and Chrisman) الريادة التنظيمية بأنها العملية التي ينشأ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد المتواجدين ضمن منظمة قائمة ، منظمة أخرى جديدة أو إعادة تجديد أو إبتكار داخل المنظمة القائمة ، و تصف الريادة التنظيمية السلوك الريادي داخل المنظمة القائمة ، و قد صنّف كل من (Guth and Ginberg) الريادة التنظيمية إلى خيارين إستراتيجيين هما :¹

- مخاطرة المنظمة : و تمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الإستراتيجي ، و تتضمن إعادة التجديد الإستراتيجي داخل المنظمة ، قد ينجم أو لا ينجم عنها إعادة تجديد إستراتيجي ؛
- إعادة التجديد الإستراتيجي : و ينتج في إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال ، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق ، أو إعادة توجيه تطوير المنتج ، أو إعادة تشكيل العمليات .

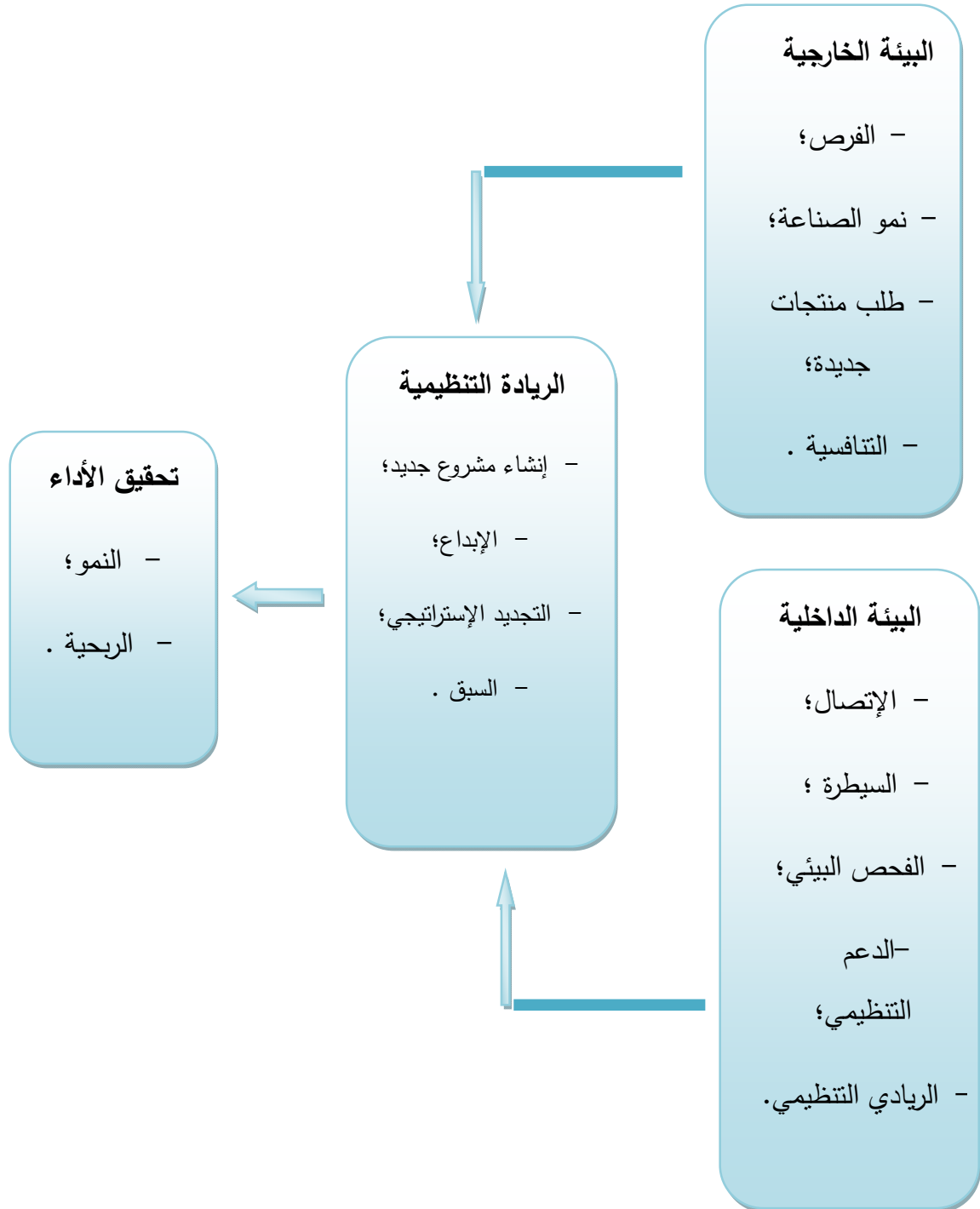
من خلال قراءة التعاريف السابقة يمكننا تعريف الريادة التنظيمية بأنها ممارسة الريادة داخل منظمات قائمة بالأصل أو بث روح ريادة الأعمال داخل المنظمات القائمة ، أو إثارة للتجديد و الإبتكار داخل المنظمة، تُبنى على كل شيء جديد ، و القيام بالإبتكار و القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ، و كذلك القدرة على المنافسة، و تحقيق الميزة التنافسية ، من خلال البحث عن الفرص المناسبة في الأسواق و الموارد الملائمة لهذه الفرص ، و لا يتم ذلك إلا من خلال الإستفادة من العاملين الموهوبين و قدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال ، و الذين يؤمنون أنه من الممكن عمل الأشياء بطريقة مختلفة و بشكل أفضل ، لها ثلاث من أكثر الظواهر تعبيراً و تمثيلاً لها ، تتمثل في :

- عملية إنشاء منظمة قائمة لمشروعات جديدة ؛
- قيام الأفراد العاملين داخل المنظمة بالبحث عن المناصرة لأفكارهم الجديدة بخصوص منتجات أو خدمات خلقاً أو تطويراً ؛
- سيادة الفلسفة الريادية داخل التنظيم من خلال أسلوب الإدارة الريادية ، وضع المنظمة الريادي و توجيهها الريادي .

و يبين الشكل رقم (8) الموالي نموذج عمل متكامل لمفهوم الريادة التنظيمية عُدّ نتيجة لتكامل كل من سمات البيئة الخارجية و الداخلية و الخصائص التنظيمية و تأثيرها على مؤشرات أداء المنظمة و المتمثلة في النمو و الربحية ، من طرف الباحثان (Antoncic & Hisrich) ، و قد طبق هذا النموذج في عدد من الدول منها أمريكا ، سلوفينيا و رومانيا و قد أثبت أنه صالح للإستعمال داخل الثقافات المتباينة و قابل للتعميم .

¹ رشدي عثمان ، الريادة و العمل التطوعي ، الراية ، الأردن ، 2013 ، ص 24 .

الشكل رقم (8) : الإطار المفاهيمي للريادة التنظيمية .



المصدر : سلمان نعمه رسل ، إنعكاس أبعاد التسويق الإبتكاري في نجاح التوجه الريادي لشركة الزيوت النباتية ، مجلة كلية المأمون الجامعة ، العدد 28 ، العراق ، 2016 ، ص 119 .

يبين الشكل رقم (8) السابق ثلاث عوامل أساسية تتكامل فيما بينها لتؤثر على كثافة توجه الريادي للمنظمة، وهي سمات البيئة الخارجية و الداخلية و الخصائص التنظيمية ، و لكل منها متغيرات متعددة تتنوع في تأثيرها المحتمل الإيجابي أو السلبي و التي تؤثر بدورها في مستويات الأداء و النمو ، إذ تنبثق الفرص من البيئة الحركية و المتنوعة ، فيما تخلق البيئة العدائية تهديدات و هذا يتطلب إستراتيجية مختلفة لتلك الفرص و التهديدات البيئية ، فيما يضيف الريادي الموارد و القدرات و القيم و المعتقدات و الخصائص ، و يتفاعل ما تقدم للتأثير على مؤشرات أداء المنظمة و المتمثلة في النمو و الربحية.

ثالثا : أسباب الإهتمام بالريادة التنظيمية .

تعد الريادة التنظيمية من المفاهيم المهمة و الرئيسية التي بدأ الإهتمام بها على نحو واضح نتيجة التحديات البيئية و التطورات السريعة ، و زيادة عدد المنافسين ، و الشعور بعدم الثقة من الأساليب التقليدية ، و لاشك أنه من بين الأسباب التي أدت إلى زيادة الإهتمام بالريادة التنظيمية في عالم الأعمال اليوم هو إدراك العديد من المنظمات كبيرة الحجم لمزاياها المتعددة و المتمثلة في المرونة ، النمو و الابتكار ، كما أنها تتيح لها التعرف على المهارات و المواهب الابتكارية التي يتمتع بها العاملون فيها فضلا عن ذلك توجد عدة أسباب شجعت المنظمات لإحتضانها الريادة ، منها ¹:

- تطوير الوضع القائم لمواجهة تحديات المنافسة ؛
- الإستفادة من القدرات التي تمتلكها المنظمة ؛
- الإبداع و المرونة و تحسين القدرات التنافسية ؛
- تجنب خسارة الأعمال ؛
- إستغلال الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة .

و بالعودة قليلا إلى الوراء ، نجد أن المنظمات الإقتصادية قد نشأت نتيجة للظروف الإقتصادية المستقرة التي سادت خلال السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية مباشرة ، و التي تميزت بوجود النظم البيروقراطية التي تولت إدارتها ، لكن هذه الظروف لم تستمر طويلا ، و كان ذلك سببا رئيسيا في بداية الإهتمام بريادة الأعمال على المستوى التنظيمي ، بالإضافة إلى مزيج من العوامل الداخلية و الخارجية ، و التي تضمنت ²:

✓ عدم وضوح الحدود الفاصلة بين أسواق العمل الرسمية و غير الرسمية ، و ما أدى إليه هذا الوضع من نتائج أثرت على حركة العمالة و الأمان الوظيفي ، خصوصا فيما يتعلق بشاغلي الوظائف الإدارية ؛

¹ عبد القادر خالد محمد جميل ، تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية (دراسة إستطلاعية في كلية الإدارة و الإقتصاد) ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 6 ، العدد 11 ، العراق ، 2014 ، ص 197 .

² زيدان عمرو علاء الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 235 - 237 .

- ✓ تغيير الإتجاهات المتعلقة بريادة الأعمال ، مع ارتفاع درجة الفردية ، خصوصا فيما بين أفراد الطبقة الوسطى الذين يمثلون العمالة المهنية في العديد من المنظمات الكبيرة ؛
- ✓ إرتفاع معدلات تقادم المنتجات و الأسواق ، فكلما قصرت دورات حياة المنتجات و الأسواق و المنظمات كلما تسارعت معدلات تطور العمليات و الأساليب التكنولوجية ، الأمر الذي أدى إلى زيادة الإهتمام بتحقيق مستويات أعلى من الابتكارات داخل المنظمة ؛
- ✓ الثورة التكنولوجية ، خصوصا في مجال علوم الحاسبات و المعلومات ، و ما أدت إليه من نتائج عالمية أثرت على العديد من الصناعات ، و كذلك على تنوع الخدمات المالية و الزراعية ؛
- ✓ حالات عدم التأكد الإقتصادي (مثل أزمة الطاقة التي حدثت في السبعينات من القرن العشرين) و ما أدت إليه من تغير و عدم استقرار في الأسواق ؛
- ✓ الضغوط المفروضة على قطاع الإنتاج بهدف التخلص من المصروفات غير الضرورية ، و التوجه نحو الحصول على الخدمات التي تحتاج إليها المنظمات الإنتاجية بالتعاقد مع جهات خارجية بدلا من أدائها داخل المنظمات .

و حتى تستطيع المنظمات الكبيرة التعامل و التوافق مع هذه التغيرات ، عملت بصورة ملحوظة على تطبيق مناهج إدارية تتصف بقدر كبير من الابتكارية و المؤسسية ، و قد كانت ريادة الأعمال أحد هذه المناهج التي تم استخدامها للتعامل مع البيئة التنظيمية للمنظمات ، و أطلق عليها مفهوم الريادة التنظيمية في محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة التي تتمتع بها الشركات الصغيرة مثل (القدرة على الابتكار ، و المرونة ، و القرب من الأسواق) و بين القدرات السوقية و الموارد المالية التي تتمتع بها الشركات الكبيرة ، على الرغم مما أحاط هذا المنهج من شكوك في إمكانية نجاحه.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الريادة التنظيمية ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة و احتدامها بين المنظمات في عالم الأعمال اليوم ، و نتيجة ظهور بعض الثقافات الفردية الخاصة بين العاملين التي تشجع على التميز ، التفرد ، الإبداع و الابتكار ، و التي أدت إلى ظهور ثورة في التفكير الإداري ، و هي العمل على خلق الروح الريادية و إنكائها داخل التنظيم المؤسسي ، لتجسد و تحاكي نهج و فلسفة الريادي الذي يقوم ببذل الجهد ، المثابرة ، الإبداع ، الابتكار ، المخاطرة و الإستقلالية لخلق و إيجاد المشروع الريادي الخاص به و تنميته و تطويره . و لقد أدرك المديرين و الأكاديميين في الآونة الأخيرة أهمية الريادة التنظيمية كأداة أساسية للإبداع و الابتكار في ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال السريع التغير ، فأصبح احتضانها و رعايتها أحد الوسائل الهامة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة و الحفاظ عليها .

رابعاً : سمات و خصائص الريادة التنظيمية .

تمتلك الريادة التنظيمية العديد من الخصائص و السمات منها الوعي الإستراتيجي ، مبادرة الأفكار و رعايتها ، الابتكار، المرونة و الإبداع ، بناء علاقات جيدة و تنميتها ، و قدرة العاملين على العمل كفريق و أن يكون لديهم العزيمة و الجرأة و الإصرار، و قد أشار كورتاكو و ريتشارد (Kurtako and Richard) أن الريادة التنظيمية مرتبطة بعدد من السمات و الخصائص ، أهمها :¹

- إستغلال الفرص في السوق و وجود موارد جديدة و التكامل ما بين الموارد و الزمن و الأسواق ؛
 - الابتكار ، الإبداع و التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل و خارج المنظمة ؛
 - القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة ، هيكل السوق ، حاجة الزبائن ، التكنولوجيا و القيم الإجتماعية ؛
 - الالتزام بالتطوير ، التوسع في الميزة التنافسية في الأسواق و تعزيز الكفاءات المحورية للمنظمة ؛
 - القدرة على تحقيق النجاحات المالية ، النمو و استمرارية البقاء الإستراتيجي على المدى الطويل ؛
- نستنتج من هذه الخصائص و السمات أن الريادة التنظيمية ذات أبعاد عديدة ترتبط بقدرات المديرين و العاملين في المنظمة ، و قدرات المنظمة و إمكانياتها و مواردها المختلفة .

¹ مبارك مجدي عوض ، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 231 - 232 .

خامسا : التمييز بين الريادة و الريادة التنظيمية .

يُمكننا التمييز بين الريادة و الريادة التنظيمية محور الحديث في هذا المبحث من خلال الأبعاد الرئيسية التالية: واقع الممارسة ، طبيعتها و مهمتها ، تحمل المخاطر و الصعاب ، الإستقلالية و الإعتماد على النفس و رقابة البيئة الخارجية ، و ذلك من خلال الجدول رقم (3) الموالي :

الجدول رقم (3): أوجه التشابه و الإختلاف بين الريادة و الريادة التنظيمية .

الريادة	الريادة التنظيمية	مجال الإختلاف
نتلمسها أكثر في المنظمات صغيرة الحجم.	نتلمسها أكثر في المنظمات كبيرة الحجم .	واقع الممارسة
إبتداء مشروع صغير الحجم و إدارته.	تشغيل و إدارة منظمة قائمة بالأصل.	طبيعتها و مهمتها
أقل مخاطرة و مصاعب مقارنة مع الريادة التنظيمية .	أكثر صعوبة و مخاطرة من الريادة و خصوصا المخاطرة المالية.	تحمل المخاطر و الصعاب
الريادي مستقل بذاته و يعتمد على نفسه في إدارة منظمته .	ليس مستقلا بذاته و إنما تابع لمنظمة معينة يخضع لإجراءاتها و قوانينها.	الإستقلالية و الإعتماد على النفس
أكثر سيطرة على البيئة التي يعمل فيها و خصوصا البيئة الداخلية .	أقل سيطرة على البيئة التي يعمل بها.	رقابة البيئة الخارجية

المصدر : الزعبي علي فلاح مفلاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 142 .

أما أوجه التشابه بين الريادة و الريادة التنظيمية فإنها تتمثل في : أن كليهما يعتمد أساسا على الإبداع و الابتكار ، و كلاهما يهدفان إلى زيادة الإنتاجية و دعم الجهود التي تؤدي إلى خلق قيمة لأعضاء المنظمة و أن الدافع عند كليهما يتمحور حول البحث عن الفرص و الإهتمام بإنشاء فرق العمل ، و كلاهما يحتاج إلى الدعم و المساندة من الآخرين في المجتمع و المنظمة ، مع أفضلية أبر للريادة التنظيمية في عالم الأعمال و المنظمات التي ترعاها .

المطلب الثاني : طبيعة الريادي التنظيمي و مهاراته .

يصعب فهم المقصود بالريادة التنظيمية دون التعرف على محركها و المبادر فيها ، ألا و هو الريادي الموجود داخل التنظيم ، لذلك فمن المهم التطرق إلى مفهوم الريادي التنظيمي من خلال تعريفه ، المهارات الإدارية و الريادية التي يجب أن يتحلى بها و التمييز بينه و بين الريادي المستقل .

أولاً : تعريف الريادي التنظيمي .

ظهر مفهوم رائد الأعمال التنظيمي من الناحية التاريخية لأول مرة في كتاب Intrapreneuring للكاتب (Pinchot 1985) ، فقد ابتكر هذا المفهوم ليصف الدوافع الريادية نحو الابتكار داخل المنظمات ، و عرّف رائد الأعمال التنظيمي بأنه إنسان حالم يضطلع بمسؤولية تقديم ابتكار من أي نوع في إحدى المنظمات ، و أن رائد الأعمال التنظيمي قد يكون مبدعاً أو مخترعاً ، و لكنه في كلتا الحالتين إنسان حالم يستطيع أن يقرر كيف يُحوّل الفكرة إلى واقع مريح .¹ يتضح لنا من التعريف السابق أن رائد الأعمال التنظيمي هو الفرد الذي يستطيع تحويل الأفكار إلى منتجات مربحة ، فهو الفرد الذي يقف وراء كل سلعة أو خدمة جديدة ، يتمتع بالالتزام و بالدوافع القوية لأن يحوّل أفكاره إلى واقع ملموس .

عرّف (Kinichi & Williams : 2006) الريادي التنظيمي هو الشخص الذي يعمل داخل المنظمة ، و الذي يرى وجود فرصة خاصة بمنتج أو خدمة معينة ، يحاول تحقيقها من خلال حشد موارد المنظمة ، فمن الممكن أن يكون هذا الشخص باحثاً ، أو عالماً ، و حتى مديراً و الذي يرى توافر فرصة لإنشاء مشروع جديد و مريح ، و فيما يخص تصنيف الرياديين التنظيميين أكد Dessai على تنوعهم في المنظمة الواحدة و اختلاف مهاراتهم ، فهم يقومون بالعديد من الأنشطة المتنوعة ، فيما تعتبر أهداف المؤسسة و غرضها و صورتها المبتغاة هي الرابط الداخلي فيما بينهم ، و من الممكن تبويب الرياديين التنظيميين فمنهم المبدع ، التقني ، التسويقي و الصناعي و المالي و الخدماتي و منهم أيضاً متنوعي الأنشطة الإدارية .² كما يُعرّف الرياديون التنظيميون بأنهم الأشخاص الذين يحصلون على الإلتزام المصرفي لتحقيق الأشياء التي تحدث بالصدفة ، و يتواجدون في جميع أنحاء المنظمة ، بدءاً من المدراء التنفيذيين وصولاً إلى الذين يعملون على إنتاج سلع و خدمات المنظمة.³ لقد أضاف هذان التعريفان أن الريادي التنظيمي هو الذي يُسمح له القيام بالفعل الريادي في المنظمة ، يتواجد في جميع مستويات المنظمة ، فمن الممكن أن يكون بين مديري الإدارة العليا ، أو بين قادة فرق العمل ، أو بين الباحثين في إدارات البحوث أو حتى بين العاملين في عنابر الإنتاج .

¹ زيدان عمرو علاء الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 258 .

² القبح إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، مرجع سبق ذكره ص : 51 - 52 .

³ الحدراوي حامد كريم ، الريادة الإستراتيجية و دورها في صياغة إستراتيجية التسويق الرياي في منظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

عرفه آخرون الريادي التنظيمي هو الشخص الذي يأخذ من روح المبادرة و المبادأة و المخاطرة و الإبداع و التفرد و الإستقلالية كسلوك ريادي يعزز الفعل الريادي و يهدف إلى توفير و تحديد و استغلال الفرص لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة بين المنظمات الريادية القائمة و الناشئة ، و ذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .¹

الريادي التنظيمي هو الذي لديه القدرة على الابتكار و الإبداع و أخذ المخاطرة في تقديم خدمات و منتجات جديدة.² فالريادي التنظيمي حسب هذان التعريفان هو الشخص الذي لديه القدرة على ابتكار أعمال جديدة و لديه الخبرة و المعرفة و الإستقلالية للتعبير عن أفكاره الجديدة ضمن تحفيز من المنظمة لتعزيز تلك الأفكار .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الريادي التنظيمي أنه الفرد أو الشخص الذي يعمل في منظمة قائمة ، و هو الذي يربط بين العالم الريادي و العالم التنظيمي ، و الذي يتولى مسؤولية مباشرة لتحويل فكرة ما إلى مشروع أو منتج تام الصنع و مربح من خلال المخاطرة و الإبداع ، يتمتع بإرادة و قدرة على التغيير و المبادرة بتقديم أفكار جديدة و العمل على القيام بها ضمن منظور و رسالة المنظمة .

كما نلاحظ و من خلال التعريفات المتعددة للريادي التنظيمي أنها تشترك في العديد من الملامح ، هي :

- ✓ يتمتع الريادي التنظيمي بشخصية مبادرة و يمتلك الرغبة القوية للقيام بالأعمال ، مما يؤثر على سلوكه ، فهو يركّز على اكتشاف الفرص و متابعتها بغض النظر عما يملك من موارد ؛
- ✓ ترتبط مبادرات الريادي التنظيمي بالأشياء الجديدة ، فسلوكياته الريادية في العادة ما تؤدي إلى الخروج عن الوضع الراهن و عدم القبول به ؛
- ✓ قدرة الريادي التنظيمي على التعرف و تحديد فرص أعمال متوفرة و مجدية ، و قبول المخاطرة ؛
- ✓ قيام الريادي التنظيمي بتعزيز الابتكار و الإبداع داخل المنظمة و لصالحها ، تزامناً مع توفير المناخ المناسب لذلك من قبل الإدارة ؛
- ✓ تتم عملية التجديد الذاتي للريادي التنظيمي من خلال قدرته على التعلم من خبراته السابقة و كذلك من خلال استخدام حدسه و بديته .

إن الريادي الناجح سواء المستقل أو التنظيمي هو الذي يفكر كما يحلم بمستقبله معظم الوقت ، يفكر بالأفكار الجيدة باستمرار ، يحلم دائماً بتحقيقها و بكيفية التعامل مع ما يمكن أن يعيقها ، و يتخيل الأخطاء المصاحبة بهدف التقليل و الحد منها فعلياً ، فعند تخيله للخيارات الممكنة و التفكير جلياً في أمرها سيكتشف فرصاً لم تكن ظاهرة ، فمثل هذا التفكير المقلق يحمل في طياته بؤادر النجاح الريادي .

¹ محمد سعيد عبد الله ، إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي ، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوي ، مجلة تنمية الراقدين ، العدد 112 ، المجلد 35 ، العراق ، 2013 ، ص 272 .

² القحطاني سالم بن سعيد آل ناصر ، القيادة الريادية و تطبيقاتها في الجامعات ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 55 ، العدد 3 ، السعودية ، 2015 ، ص 441 .

ثانيا : المهارات الإدارية و الريادية للريادي التنظيمي .

يُمكن حصر المهارات الإدارية و الريادية اللازم توافرها في الريادي التنظيمي فيما يلي :

1 : المهارات الإدارية .

تتمثل المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الريادي التنظيمي في المهارات التالية :¹

أ . **القدرة على القيام بأدوار متعددة** : في البداية يكون لدى الرياديين التنظيميين إلمام محدود بالمفاهيم أو الأفكار التي يرغبون في تطويرها و بلورتها من خلال المنظمة التي ينتمون إليها ، فعادة ما تكون خبرتهم مرتبطة بمجال أعمال محدد مثل التسويق أو البحوث و التطوير ، إلا أنه كلما أصبحوا أكثر التصاقا و اهتماما بتطوير أفكارهم الخاصة و تحويلها إلى منتجات ملموسة ، تطلب الأمر أن يكونوا على دراية بالعديد من التخصصات و مجالات العمل المتنوعة ، و قد يعني ذلك أن يتخطوا الحدود الفاصلة بين المجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة .

ب . **إستيعاب البيئة المحيطة** : ينبغي أن يستوعب الريادي التنظيمي البيئة المحيطة به ، و ما تتضمنه من جوانب متعددة ، وذلك حتى يتمكن من إقامة مشروع ريادي ناجح ، فيجب أن يعي كيف يُمكن لابتكاره أن يُؤثر في كل من البيئة الداخلية و الخارجية لمنظمته .

ت . **تشجيع المناقشات الحرة** : يجب تشجيع المناقشات الحرة من أجل تكوين و تدريب فريق عمل يستطيع ابتكار شيء جديد ، فليس من الممكن إقامة مشروع ريادي ناجح دون أن يشعر فريق العمل المشارك في هذا المشروع بحريته في الإعتراض و الإختلاف مع الآخرين و انتقاد الأفكار المطروحة بهدف التوصل إلى الحل الأفضل ، و تتوقف درجة الحرية المسموح بها على مدى تفتح و وعي الريادي التنظيمي .

ث . **إبتكار بدائل إدارية جديدة** : يجب على الريادي التنظيمي أن يتحدى و ينتقد المعتقدات و الإفتراضات التي تعتنقها المنظمة ، و من خلال ذلك يعمل على ابتكار شيء جديد داخل التنظيم البيروقراطي الذي يعمل فيه .

ج . **تكوين تحالف مع الرعاية** : يؤدي الإنفتاح و الحرية المتاحة إلى تكوين تحالف قوي من الرعاية و المناصرين، حيث يجب على الريادي التنظيمي أن يُشجع و يُدعم كل فرد من أفراد الفريق ، خصوصا في أوقات الأزمات ، و يحتل هذا التشجيع أهمية كبيرة في العمل الريادي ، و ذلك لأن أساليب التحفيز المعتادة و التي تتعلق عادة بالمستقبل الوظيفي و الأمان الوظيفي في المنظمات لن يكون لها دور عند إقامة المشروعات الريادية الجديدة .

¹ زيدان عمرو علاء الدين المرجع السابق ، ص ص : 260 - 261 .

2 : المهارات الريادية .

تشتمل المهارات الريادية التي يحتاج الريادي التنظيمي إلى التسلح بها على المهارات التالية :¹

أ . الرؤية و المرونة : ينبغي أن يكون الريادي التنظيمي قائدا ذا رؤية ثابتة ، أي شخصا يحلم أحلاما عظيمة ، فحتى يستطيع إقامة مشروع جديد ناجح ، يجب على القائد الريادي أن يكون لديه حلم و أن يتجاوز جميع العقبات من خلال بيع حلمه للآخرين داخل المنظمة ، خصوصا هؤلاء الذين يشغلون مواقع تنظيمية مؤثرة ، و على الرغم من أن الرياديين التنظيميين يتمتعون بالرؤى الثابتة ، إلا أن أحلامهم عادة ما تتبع من خبراتهم العملية ، و ذلك لأنهم يدركون أن أحلامهم يمكن أن تتحول إلى حقيقة إذا قرّروا بأنفسهم أن يحولوا أفكارهم إلى مقترح عملي قابل للتطبيق .

ب . التوجه بالأفعال و التصرفات : يميل الرياديين التنظيميين إلى التصرف و التحرك الفوري ، أكثر من ميلهم إلى تبديد الوقت في التخطيط لتطوير أفكارهم و بلورتها بشكل تفصيلي ، و عادة لا ينتظر الرياديين التنظيميين حتى يحصلوا على موافقة أو تصريح لكي يبدأوا في بلورة أفكارهم ، و لكنهم يمضون في تطوير و بلورة أفكارهم ، بمعرفتهم و طريقتهم الخاصة . و على عكس ما يقوم به المديرون ، الذين يلجأون عادة إلى تفويض مسؤولياتهم لمرؤوسيهـم ، فإن الرياديين التنظيميين عادة ما يُشاركون في العديد من الأنشطة المتعلقة بالمشروع الريادي ، و يحدث هذا غالبا بسبب رغبتهم و شغفهم بتحويل رؤاهم إلى واقع ملموس مباشرة باستخدام مجهوداتهم الخاصة.

ت . الإخلاص و التفاني : لا تستطيع النظم التقليدية لتطوير المنتجات أن تُنافس الريادة التنظيمية لسبب واحد بسيط هو أن هذه النظم تُعتبر نظاما شديدة البيروقراطية لدرجة لا تجعلها قادرة على التمتع بالإخلاص و التفاني ، فالمديرون التقليديون سيعملون على تحويل العلاقة بين التسويق و بين التكنولوجيا ، و بين الرؤية و التصرفات ، و بين بقية المسؤوليات ، إلى وظائف منفصلة ، الأمر الذي يُمكن أن يحرم الرياديين التنظيميين من الإلتزام و المسؤولية و الإثارة ، و هي الصفات التي تُثير فهم الإخلاص و التفاني التام ، و في بعض الحالات يُمكن أن يصل الإخلاص و التفاني إلى مداه ، و لدرجة أن يضع الرياديون التنظيميون مشروعاتهم في مقدمة أولوياتهم و قبل أمورهم الشخصية ، فهم يُفضلون أن ينتهوا من أعمالهم في التوقيات المحددة أكثر من حرصهم على تلبية احتياجات و رغبات الآخرين .

ث . الإصرار على تجاوز الفشل : يجب على الريادي التنظيمي أن يُقاوم الإحباط و العوائق التي ستستمر في الظهور أثناء عملية إقامة المشروع الجديد ، فلن يُقام مشروع جديد و لن يُكتب له النجاح تجاريا إلا عبر المقاومة و الإصرار على النجاح ، و الأهم من ذلك أن الرياديين التنظيميين (مثلهم في ذلك مثل الرياديين

¹ المرجع السابق ، ص ص : 262 - 263 .

المستقلين) يميلون إلى التعامل مع الفشل باعتباره حافزا و دافعا للتعلم ، أي أنه مجرد هزيمة عارضة يُمكن من خلالها تطوير و بلورة الأفكار .

ج . **القدرة على وضع أهداف ذاتية** : يميل الريادي التنظيمي عادة إلى وضع أهداف شخصية لمشروعاته ، إلى جانب الأهداف التنظيمية التي ترتبط بالاحتياجات قصيرة الأجل مثل إجراءات كتابة و رفع التقارير و غيرها ، و غالبا ما ترتبط هذه الأهداف بالمعايير الشخصية السامية ، لأن الرياديين التنظيميين لا يُحققون قدرا كبيرا من الرضا عند التزامهم بالمعايير التي يفرضها عليهم الآخرون .

كما توجد خصائص أخرى للريادي التنظيمي هي : شغف الموظف للوظيفة ، الميل نحو المخاطرة ، الرغبة في النجاح و الإندفاع للعمل ، الثقة بالنفس ، مما يعني أن الريادي التنظيمي ذو منهج محدد و يتبع إطار نظامي متكامل .

ثالثا : التمييز بين الريادي التنظيمي و الريادي المستقل .

مثلما هناك أوجه تشابه بين رواد الأعمال التنظيميين و رواد الأعمال المستقلين هناك أوجه إختلاف بينهما ، فالمقارنة بينهما تكشف على العديد من الإختلافات ، فرواد الأعمال المستقلون عندما يبتكرون شيئا جديدا ، فإنهم يفعلون ذلك لمصلحتهم الخاصة و الشخصية ، في حين أن ما يقدمه رواد الأعمال التنظيميين من ابتكارات يكون نيابة عن المنظمات التي يعملون بها ، من ناحية أخرى فإن رواد الأعمال المستقلين يختارون أنفسهم ، في حين أن رواد الأعمال التنظيميين يتم اختيارهم ، و في بعض الأحيان يفرضون وجودهم على المنظمات التي يعملون بها ، و في حين أن رواد الأعمال المستقلين يبدأون و يقيمون مشروعاتهم من العدم أي من نقطة الصفر ، فإن رواد الأعمال التنظيميين يقيمون مشروعات جديدة في إطار المنظمات التي يعملون بها، و في ظل الهياكل و العمليات و القيود و الموارد التنظيمية السائدة في هذه المنظمات .

إن رواد الأعمال المستقلين و التنظيميين على حد سواء يبدعون في ظل ما يتمتعون به من إستقلالية و قدرة على الإبداع و الابتكار ، كذلك يوجد إختلاف في التوجه الزمني للطرفين ، حيث يركز رواد الأعمال المستقلون على الأجل الطويل أما رواد الأعمال التنظيميين يقعون بين الأجل القصير و الطويل ، أما فيما يخص نشاط التفويض فرواد الأعمال المستقلون يعتمدون على أنفسهم أما رواد الأعمال التنظيميين فيقع نشاطهم بين التفويض و المشاركة الكاملة للعمل ، في حين أن كلا منهما يتحمل قدرا متوسطا من المخاطر ، عادة يتعرض معظم رواد الأعمال المستقلون للفشل مرة واحدة على الأقل ، و يتعلم رواد الأعمال التنظيميين أن يخفوا المشاريع التي تتمتع بالخطورة عن الإدارة حتى اللحظات الأخيرة .

على جانب آخر فرواد الأعمال المستقلون يخدمون أنفسهم و عملائهم ، أما رواد الأعمال التنظيميين يضيفوا الرعاية و المناصرين إلى الطرفين السابقين ، إن هذه الظروف تعكس الخلفيات المسيطرة على النوعين فرواد

الأعمال المستقلة و التنظيميون يعملون على بناء علاقات قوية مع المحيطين بهم¹ و على العموم يمكن توضيح الاختلافات بين رواد الأعمال التنظيميين و رواد الأعمال المستقلين في الجدول رقم (4) الموالي :

جدول رقم (4): أوجه الاختلاف بين رواد الأعمال التنظيميين و رواد الأعمال المستقلين .

رائد الأعمال المستقل	رائد الأعمال التنظيمي
الإستقلالية : مستقل في عمليات الأعمال التي يقوم بها .	الإعتمادية : غير مستقل و يعتمد على المنظمة و لا يستطيع أخذ أي قرار بنفسه.
التعليم : لا يلزم أن يكون متعلما فالإعتماد على خبرته الشخصية أكثر .	التعليم : بشكل عام يعتبر رائد الأعمال التنظيمي متعلما بشكل جيد و ذا مؤهلات مرتفعة و متخصصا في مجال معين .
التمويل: يقوم بالبحث و إيجاد مصادر التمويل اللازمة بنفسه .	التمويل : هو في غنى عن ذلك .
تحمل المخاطر : يتحمل بنفسه جميع المخاطر المرتبطة بالمشروع .	ليس بحاجة أن يتحمل المخاطر : لا يتحمل المخاطر المرتبطة بالمشروع ، فالمنظمة هي من يتحملها .
العمل الروتيني : يهتم غالبا بالأمر الروتيني المتعلقة بالعمل ، و أحيانا لا يعرف بعض التفاصيل.	متخصص : متخصص في مجاله .
العمل من الخارج : دائما يعمل من الخارج .	يعمل من الداخل : يعمل داخل المنظمة و يعتبر جزءا لا يتجزأ منها .
السلطة : لديه سلطة قوية .	سلطوية أقل : لديه سلطة أقل ، و على عكس رائد الأعمال المستقل ، فهو شخص قابل للتكيف داخل المنظمة .

المصدر : القبح إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، مرجع سبق ذكره ص 50 .

¹ عمرو علاء الدين زيدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 264 .

المطلب الثالث : أهمية الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال .

تحتل الريادة التنظيمية أهمية و مكانة كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال كونها تعمل على تسهيل مهام المنظمة في تحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من المنفعة ، العائد و القيمة ، و من ثم توظيفها وفق خطة إستراتيجية لعملياتها ، و هي تساعد المنظمات على الإستجابة السريعة و الصحيحة لأنواع التغيرات البيئية الهامة التي تواجه منظمات اليوم ، فضلا عن مساعدتها في تطوير المزايا التنافسية للمنظمات ، و يرى بعض الباحثين أنه يمكن إبراز أهمية الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال في النقاط التالية :

- تتبع أهمية الريادة التنظيمية من الدور الكبير الذي تلعبه في تطوير موارد المؤسسة و قدراتها من جهة ، و مهارات العاملين فيها و قدراتهم من جهة أخرى ، فهي تساهم في تطوير المعرفة و خلق العديد من السلع و الخدمات التي تعود على المنظمة بإيرادات و أرباح جديدة ، وهي ترتبط بمفاهيم عديدة منها الابتكار و التجديد للسلع و الخدمات ، و ما سيكون عليه هذا الابتكار في المستقبل ، و تلعب الريادة التنظيمية دورا فاعلا في تحقيق الرؤيا الخاصة بالمنظمات ، و هي مفتاح لتحقيق قيمة مضافة عالية لأعضاء المنظمة و أصحاب المصالح فيها على المدى الطويل ، و القدرة على القبول بالمخاطرة و التوجه نحو التغيير المطلوب ، و الوصول إلى فلسفة المنظمات المتعلمة في التغيير لتحقيق الرؤيا المطلوبة ، هذا عدا عن تأثير الريادة التنظيمية على الأداء المالي للمنظمة من حيث تعزيز مؤشرات النمو و الربحية فيها ، و تعزيز عمليات التجديد الإستراتيجي فيها ، و تحسين الوضع التنافسي لها في السوق .¹
- إن توظيف ريادة الأعمال التنظيمية في المنظمات ذات أهمية كبيرة للمنظمات من خلال مساعدتها في تحقيق و إنجاز الحاجات الإبداعية ، و متطلبات المرونة لوحداث أعمال الأنشطة الثانوية في المنظمة ، و غير المرتبطة بغرض المنظمة الرئيس ، كما تعمل على تقليل وقت الإستجابة للحاجات الطارئة و الملحة، من خلال القيام بالعديد من الأنشطة كالعلاقات الثنائية و التي لا تشكل جزءا رئيسيا من عمليات التخطيط الرئيسية و التي تشتمل عددا من العناصر ، بالإضافة إلى عمليات معقدة متعددة الجوانب ، كما تعمل كذلك على تقادي الحلول المعتمدة على التسوية فقط و الإعتماد على الحلول الأفضل في مناطق العمل غير الرئيسة .²

¹ الزعبي علي فلاح مفلح ، مرجع سبق ذكره ، ص : 143 .

² القبح إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

➤ يعبر عن ريادة الأعمال كأداة لتجديد القيمة ، أو إعادة الحياة للمنظمات الموجودة ، كما أنها تساعد على استقرار المنظمات من خلال تحفيز و تشجيع الإبداع داخل المنظمات بواسطة إختبار الفرص الجديدة و تنفيذها و استغلال و اكتساب الموارد لأجل إنتاج سلع و خدمات جديدة .

➤ أكدت بعض الدراسات على أن الميول و السلوك الرياديين للمنظمات بغض النظر عن حجمها ضروري لنجاحها و ازدهارها في بيئة الأعمال التنافسية ، من خلال تبني إستراتيجية ريادية تعمل على تنشيط المنظمة و جعلها أكثر إبداعية ، و تمكين الأفراد العاملين في المنظمات ليكونوا أكثر إبتكارية و إبداعية و يتحملون مسؤولية ما يتخذون من قرارات .¹

و قد لخص (أبو رذن ، 2012) أهمية الريادة التنظيمية في النقاط التالية :²

- ✓ اكتشاف حاجات العملاء غير المشبعة و الأسواق غير المخدومة ، أو التي لا تتعامل معها المنظمة ؛
- ✓ تحقيق عوائد إستثمار عالية إذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة ؛
- ✓ تطوير الخدمات و المنتجات الجديدة ، و إضافة قيمة جديدة لقسم البحث و التطوير في المنظمة ؛
- ✓ تطوير الكفاءة و الفعالية لإدارة سلاسل القيمة و على الأخص سلسلة الدعم و علاقات العملاء ؛
- ✓ تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع منظمات أعمال أخرى في البيئة التي تعمل بها المنظمة سواء كانت محلية أو دولية من خلال إقامة التحالفات معها ؛
- ✓ تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الإستراتيجية أو الإستحواذ ؛
- ✓ تخفيض درجة المخاطر بفضل وجود التطويرات التكنولوجية الجديدة ؛
- ✓ منع المنافسين من استحواذ أي تكنولوجيا متقدمة ؛
- ✓ تحفيز المواهب الداخلية على البقاء في المنظمة و الإستمرار في العمل فيها ، و عدم ترك العمل في المشاريع القائمة .

من خلال ما سبق يمكننا القول أن هناك العديد من الدوافع التي تقف وراء تشجيع مبادرات ريادة الأعمال التنظيمية في المنظمات ، و هي :

- إستهداف تحقيق الربحية و تدعيم المركز التنافسي للمنظمات ؛
- تحقيق التجديد الإستراتيجي ؛
- دعم القدرات الإبتكارية للمنظمات ؛
- توفير المعارف اللازمة للحصول على مصادر جديدة للدخل في المستقبل ؛

¹ المرجع السابق ، ص 116 .

² الكعبي حميد سليم و محسن كوين عبد الكاظم ، الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا و الوسطى في المصارف العراقية الخاصة) ، على الموقع www.iasj.net .

- تحقيق النجاح على المستوى الدولي ؛
- تحقيق التجديد التنظيمي .

كما تعتبر الريادة التنظيمية مخرجا للمنظمات يمكنها من تفادي الإنعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى العمل الحر و الإستقلالية ، حيث وجدت هذه الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة إلى جانب مشاريعها السابقة و التي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة حلا يمكنها من تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين الذين يتمتعون بميول للريادة ، و بالتالي توظيف طاقاتهم و استغلال إمكانياتهم و أفكارهم البناءة لصالحها ، هذا النوع من المواقف الريادية بإمكانه المساهمة في إخراج المؤسسة من حالة الجمود و نقص الإبداع التي تعيشها .

و أيا كانت الأهداف ، فلا شك أن المنظمات كما هو حال الأفراد ، تسعى مستمر إلى قطف ثمار الريادة ، يدفعها إلى ذلك خدمة مصالحها ، فالمنظمات اليوم و أكثر من أي وقت مضى بحاجة إلى الريادة كتوجه و ممارسة وسلوك . فالريادة التنظيمية مفهوما متعدد الجوانب ، يتضمن عدة عناصر مميزة و مترابطة ، عند تحليلها و تعزيزها و التقدم فيها ، ستمكن المديرين من القيام بتحسينات هامة في أداء المنظمة للوصول بها إلى مرتبة الأداء المتميز ، فتعزيز الريادة التنظيمية في المنظمات تؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائها ، و هذا هو محور دراستنا ، و سنقوم في المبحث الموالي بالتعرض لكيفية توفير المناخ الملائم لتعزيز الجهود الريادية داخل المنظمات .

المبحث الثاني : طرق تعزيز الريادة التنظيمية .

يجب على المنظمات الراغبة في تأسيس الريادة التنظيمية فيها أن تؤسس العديد من الإجراءات و المعالجة التي تؤمن ذلك و يمكن القيام بذلك داخليا إعتقادا على قدرات المنظمة ، كما يمكن الإستعانة ببعض الإستشاريين المتخصصين في هذا المجال من خارج المنظمة ، و يتم تفضيل ذلك عندما يغلب على البيئة التنظيمية الطابع التقليدي ، و عندما لا تتمتع بسجل حافل في محاولات التغيير و تقديم المنتجات الجديدة ، لذا تطرقنا في هذا المبحث إلى الخصائص الواجب توفرها في مناخ عمل المنظمة حتى تتجح في احتضانها للريادة و الوصول إلى أهدافها المخططة ، ثم التعرف على المعوقات أو الحواجز التي تحد من تطبيق و ممارسة ريادة الأعمال داخل المنظمات و كذا متطلبات مواجهة هذه المحددات .

المطلب الأول : متطلبات الريادة التنظيمية .

لغرض تفعيل الريادة التنظيمية في التطبيق الميداني يتطلب الأمر من القيادات الإدارية في المنظمات أن تدرك و تفهم متطلباتها الأساسية وصولا إلى إيجاد الآليات المناسبة لتطبيقها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منها، و فيما يلي حاولنا تسليط الضوء على هذه المتطلبات و مضامينها وفق ما تطرقت إليه أدبيات الموضوع:¹

1 . توافر الإلتزام و الدعم من قبل الإدارة العليا :

تعتبر الخاصية الأكثر أهمية فيجب أن تحتضن الإدارة العليا النشاط الريادي و تدعمه و تعززه بصدق و إخلاص ، مع تحديد الأفكار و المجالات الرئيسية التي ترغب الإدارة العليا في دعمها ، و الإستثمارات المتاحة ، و كذا تطوير العمليات اللازمة لتطوير الأفكار والنهوض بها ، فبدون دعم الإدارة العليا لا يمكن تأسيس البيئة الريادية الناجحة .

ترى الباحثة أن الإدارة العليا في المنظمة لها دور أساسي و فاعل في تنشيط المناخ الريادي من خلال معالجتها للمعوقات التي قد تقف في طريق التوجه الريادي لبعض مدراءها .

2 . متابعة المنظمة لآخر التطورات التكنولوجية و العمل بالقرب منها :

تعتبر البحوث و التطوير من المصادر الرئيسية للحصول على الأفكار الناجحة للمنتجات الجديدة ، لذلك يجب على المنظمة أن تحرص على الإقترب من التطورات التكنولوجية المرتبطة بالصناعة التي تنتمي إليها ، و أن تشجع و تدعم الأفكار الجديدة بدلا من رفضها و إستخدام التكنولوجيا بنجاح في هذه المنظمات بمرونة أكبر.

¹ زيدان عمرو علاء الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 251 - 252 .

3 . تشجيع أسلوب التجريب (التجربة و الخطأ) :

إن السلع أو الخدمات الجديدة الناجحة لا تظهر عادة كمنتجات متكاملة مرة واحدة ، و لكنها تمر بمراحل تطور إلى أن تخرج في شكلها النهائي ، فهذا الأمر يستغرق وقتا ، و قد تفشل بعض المنتجات قبل أن تصبح قابلة للتسويق ، لذلك فالمنظمة التي ترغب في ترسيخ الروح الريادية داخلها ، يجب أن تهئ البيئة التي تسمح بحدوث الأخطاء و حالات الفشل عند ابتكار المنتجات الجديدة ، و لاشك أن هذا التوجه يتناقض تماما مع نظم تخطيط المستقبل الوظيفي و الترقيات السائدة في المنظمات التقليدية ، فما لم تتح الفرصة للفشل في المنظمة لن تشهد المنظمة إلا القليل من المشروعات الريادية التنظيمية الناجحة ، أو لن تشهدها على الإطلاق ، فكل رائد أعمال مرّ بشكل أو بآخر بحالة فشل على الأقل عند إقامته لمشروع ناجح .

4 . إزالة العوائق (الحواجز) أمام استثمار الفرص :

يجب أن تتأكد المنظمة من عدم وجود أية عوائق لإستثمار الفرص تعوق تقديم و ابتكار منتجات جديدة ، فعادة ما تحرص المنظمة على عدم الإقتراب من مناطق وظيفية معينة ، الأمر الذي يحبط محاولات رواد الأعمال التنظيميين المرتقبين لإقامة مشروعات جديدة .

5 . توفير الموارد اللازمة و تيسير الوصول إليها :

يجب أن تكون موارد المنظمة متوافرة و يسهل الوصول إليها ، فإذا كانت المنظمة ترغب في الإستفادة من وقت و جهد رواد الأعمال التنظيميين و من تحملهم للمخاطر في إقامة مشروعات تنظيمية ، فيجب أن توفر الموارد المادية و البشرية اللازمة لذلك ، فعادة مايتم تخصيص أموال غير كافية لحل المشكلات الملحة ذات التأثير الكبير على المستويات التنظيمية الدنيا في المنظمة بدلا من تخصيصها لإبتكار شئ جديد .

تضيف الباحثة زيادة على الموارد المادية و المالية يُعتبر الوقت موردا مهما فتبني الأفكار الجديدة و المبدعة يتضمن منح الأفراد الوقت الكافي لتبني هذه الأفكار و إنضاجها ، فكفاية الأمد الزمني لتقييم نجاح المشروعات أو البرامج يمكن من التقييم السليم و العادل لهذه المشاريع ، و هناك حاجة إلى أن يكون عبئ العمل معقولا للسماح بالوقت الكافي للإبداع و العمل على حل المشكلات طويلة الأمد، فلا يجوز تحديد وقت معين لعمل الرياديين الموجودين داخل التنظيم ، فهؤلاء هم بالأصل يحبون عملهم و سيعملون كل ما في وسعهم لضمان النجاح .

6 . تطبيق منهج فرق العمل متعددة المهارات :

فهذا المنهج المنفتح الذي يتيح اشتراك الأفراد المطلوبين بغض النظر عن تخصصاتهم و مجالاتهم الوظيفية يعتبر نقبضا للمنهج التقليدي القائم على استخدام الهيكل التنظيمي الهرمي .

7 . توافر النظرة طويلة الأجل :

يجب أن تتمتع البيئة التنظيمية بنظرة طويلة الأجل عند تقييم نجاح البرنامج ككل و نجاح كل مشروع في البرنامج، إن هذا الإتجاه القائم على الصبر حيال الأموال المستثمرة على المستوى التنظيمي لا يختلف عنه لدى ممولي المشروعات الريادية المستقلة .

8 . إستخدام البرامج التطوعية :

فالروح الريادية لا يمكن فرضها على العاملين في المنظمة ، بل تبنى على أساس تطوعي .

9. توافر رعاية المشروعات الريادية :

يجب أن تضم البيئة التنظيمية الملائمة لممارسة المجهودات الريادية الرعاية و المناصرين في جميع أنحاء المنظمة ، و الذين لا يعملون على توفير الدعم اللازم للأنشطة الابتكارية فحسب و لكن يتمتعون أيضا بالمرونة التخطيطية اللازمة لصياغة الأهداف و التوجهات الجديدة طبقا لمتطلبات الموقف .

تضيف الباحثة أنه يجب تأسيس هياكل داعمة قوية للرياديين التنظيميين ، فنشاط الريادة التنظيمية لا ينعكس حالا بنتائجه على الخط الأسفل من العمال ، و لذلك لابد من نظرة عامة لهم و تأمينهم ببعض المال و الدعم ليكونوا داعمين للرياديين التنظيميين .

10 . التحفيز للمخاطرة :

توفر المنظمات الراغبة في تنشيط الأفكار الرائدة حوافز لمن يجرؤ على المغامرة بأفكار للتنفيذ ، و يجب أن تغدق المنظمة بكرمها على أصحاب الأفكار الرائدة الناجحة حتى يندفعوا نحو تحقيق مسيرة حياتهم الإبداعية ، مع العمل على احتواء المخاطر بأنواعها (المادية ، المالية ، الإجتماعية ، السلوكية ، النفسية ، الإقتصادية ...) و هذا يتأتى من خلال تقنية إدارة المخاطر و أدواتها ، إذ تعد هذه الإدارة من أولى أولويات الريادة في الأعمال ، فضلا عن وضع التصورات و التنبؤات المستقبلية للأخطار الموجودة و المحتملة مع توقع سيناريوهات المستقبلية مما ينعكس بدوره على هدم الحواجز و عبورها و البحث دوما عن مكامن الخطر في الأعمال بهدف تحجيم الأخطار و تطويقها مهما كان مصدرها و منشأها¹.

كما يحتاج رائد الأعمال التنظيمي إلى نظام مناسب لتحفيزه و مكافأته على مجهوداته و المخاطر التي يتحملها في سبيل ابتكار أو تقديم مشروع جديد ، و يجب أن تبنى هذه المكافآت على تحقيق الأهداف الموضوعية ، و لا شك أن موقع رائد الأعمال في المشروع الجديد يعتبر أحد الحوافز الجيدة و الملائمة لتحفيزه و لإثارة حماسه و مجهوداته اللازمة لنجاح المشروع .

¹ حسين محمود أحمد ، دور متطلبات الريادة في تعزيز الموقع التنافسي للشركة (دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية و

المستلزمات الطبية في سامراء) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 32 ، جامعة تكريت ، العراق ، 2015 ، ص 68 .

11 . نشر الرؤيا الريادية :

تعني الرؤيا الريادية المكانة أو الصورة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل ، و تشير إلى ما نتوقع أن تُحققه المنظمات من إنجازات ، و تتأثر الرؤيا الريادية بالعديد من العوامل أهمها : الفرص البيئية المتاحة ، أنماط المنافسة السائدة بين المنظمة و المنافسين الآخرين و مدى الإستفادة من الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل بها المنظمة .

إن المسؤولية النهائية لتشكيل الرؤيا الريادية تكون بيد المديرين التنفيذيين في المنظمة ، و الذين يقومون بصياغة هذه الرؤيا للتركيز على المهام الحرجة أثناء جهودهم لتحقيق أهدافهم التنظيمية و الشخصية ، رؤيا ذات مغزى معقولة و مفهومة لدى العاملين و المستخدمين ، و تخلق صمغا ثقافيا يربط أعضاء المنظمة معا ليُساعدهم على تقاسم المعرفة و مشاركتها ، و التنافس فيما بينهم في الإقتصاد العالمي الجديد ، فالرؤيا الأكثر فعالية تُبرز مدى التزام المنظمة نحو إبداع المنتج و السوق و العملية ، و هي رؤيا ذات محتوى ريادي من الطراز الأول.

إن واضعي الرؤيا الريادية الموهوبة أو الإبداعية يُدركون تماما أن من مسؤوليتهم تعريف و تدريب العاملين على هذه الرؤيا لمواجهة تحديات الحياة التنظيمية ، و تنشيطهم و لتعزيز مساهمهم المستمر نحو النجاح و اقتناص الفرص و تسهيل محاولات الإنجاز للمنظمة لتحقيق هذه الرؤيا .¹

تضيف الباحثة أنه يقع على عاتق المنظمة بلورة رؤيا تبني الريادة منها و نشر هذه الرؤيا بطريقة تصبح متاحة لجميع العاملين في المنظمة ، و كذا تشجيع مشاركة العاملين في تحويل هذه الرؤيا إلى واقع جديد في المنظمة و كلما كانت المشاركة كبيرة كلما انتقلت الريادة من الفردية إلى الجماعية ، و أن الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل و مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة ، مع ضرورة تجديد رؤية المنظمة بما يضمن النظر للإبداع كشيء أساسي .

12 . أساليب فرق المخاطرة الجديدة المنظمة :

إن المنظمات الريادية هي ذات توجه نحو المخاطرة ، و تُكوّن لهذه الغاية فريق عمل مُخاطر أو فريق المخاطرة الجديدة الذي يقوم بابتكارات عديدة في المنتج و السوق و العمليات ، و يوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة مثل : الرقابة الذاتية للسلوك ، و تقبل آراء الآخرين و اقتراحاتهم برحابة صدر ، و لديهم من الخبرة و المعرفة التي تُساعد في الإستفادة من مهاراتهم و معارفهم ، و يكون مستوى الأداء لديهم مرتفعا ، و لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات و حلّ المشاكل .²

¹ مبارك مجدي عوض ، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ، مرجع سبق ذكره ، ص: 238 .

² المرجع السابق ، نفس الصفحة .

بالإضافة إلى المتطلبات السابقة يضيف صالح ماجد محمد عوامل و خصائص قيادية معينة داخل المنظمة يجب توفرها من أجل ترسيخ البيئة الحاضنة لريادة الأعمال التنظيمية في المنظمات ، نذكر منها: ¹

13 . مرونة الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي بنية المنظمة الريادية و إذا ما كانت هذه البنية غير قادرة على التجاوب مع مرونة الأفكار و الآراء الريادية ، فهو مدعاة لمحدودية نجاح تلك الأفكار ، إذ أن نجاح المنظمة في احتضانها للريادة يتطلب هيكل تنظيمي مرن قادر على التجاوب و التكيف بسرعة كبيرة مع الأفكار و الطروحات الريادية ، و خاصة فيما يتعلق بالصلاحيات و السلطات الممنوحة للوحدات التنظيمية في المنظمة ، إذ أن اتساع صلاحيات مدراء المنظمات تعد من أهم شروط نجاح المنظمة في احتضانها للريادة ، فمن خلال هذه السلطات يتمكن المدراء من إحداث التغيير المطلوب و بسرعة و بذات الإتجاه ، فالصلاحيات الواسعة تتطلب درجة أكبر من اللامركزية في صنع و اتخاذ القرارات و إدارة العمليات اللازمة و الضرورية لدفع أصحاب المهارات و الأفكار الإبداعية في الصفوف التالية للمساهمة في تطوير منظماتهم .

14 . إمتلاك ذوي الأفكار الرائدة و المتميزة :

من أجل تقديم الأفكار الرائدة و الإيفاء بمتطلبات الريادة لأبد من إمتلاك المنظمة أصحاب هذه الأفكار من الأذكياء و المقتردين و المبدعين ، مع تطوير قدراتهم و تعزيز ذكائهم سواء من خلال الخبرة و الممارسة الميدانية للمواقف الصعبة أو الإشتراك بدورات تطويرية متقدمة مما يمكنهم من تقديم الآراء و الأفكار الخلاقة المبدعة أثناء المواقف الصعبة .

تضيف الباحثة إلى أن العديد من المنظمات تسعى إلى إمتلاك أفراد ذوي خصائص و سمات ريادية للمساهمة في تقديم ما هو جديد و غير مألوف و ذو جودة عالية ملبية بذلك رغبات العملاء و احتياجاتهم بصورة أفضل من المنافسين ، و يأتي ذلك من إيمانها المطلق بأن التميز و النجاح المستمر يتطلب إمتلاكها قدرات ريادية تمكنها من الولوج إلى دنيا الأعمال بثقة و اقتدار .

15 . إعتداد نظام رقابة مناسب :

في حقيقة الأمر فإن إعتداد نظام رقابي متشدد لمتابعة التوجهات الريادية ، يعرقل و يعوق الكثير من الفعاليات و المهام ذات العلاقة ، و في نفس الوقت يخدم الروح الريادية عند المبدعين و الرياديين ، مما يتطلب معه إعتداد نظام رقابي في المشروعات و المنظمات الريادية مناسب ذو مهمة محدودة تتمركز حول توفير البيانات

¹ صالح ماجد محمد ، المتطلبات الريادية و تطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية (دراسة ميدانية في معمل سميت بادوش) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 7، العدد 21 ، العراق، 2011 ، ص ص : 18 – 19 .

و المعلومات الضرورية و تحليلها و توفيرها بالخصائص اللازمة لتمكين المدراء الرواد من التنبؤ العلمي و وضع التصورات الدقيقة عما سيحدث إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة المتبناة .

تضيف الباحثة أنه يمكن للمنظمة تطبيق نظام تقييم مناسب يسمح للوحدات الريادية الناجحة بالتوسع ، مع التأكد من أن هذا التوسع لا يتعارض مع رسالة و أهداف المنظمة و إلغاء الوحدات غير الناجحة .

16 . إستقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة :

يتطلب تنفيذ الفكرة الرائدة بنجاح من تمتع الفريق المكلف بأعمال التنفيذ بحرية واسعة من الحركة و الإستقلالية الإدارية في كافة أوجه العمل و التنفيذ ، إذ أن الإعتمادية و التقيد و اللجوء إلى الغير للحصول على التصاريح تعرقل الأفكار الرائدة أكثر مما تخدمها و أن الإكتال على الآخرين و انتظار الموافقات الرسمية من الجهات العليا تؤدي إلى عرقلة و تأخير العمل بشكل أو بآخر و بالتالي إبطاء تنفيذ الفكرة الرائدة و بالتالي امتصاص زخم الإبداع و المبادرة .

17 . تكامل الريادة في المنظمة :

من أجل تكامل الريادة على كافة مستويات المنظمة لابد من أن تؤدي المتطلبات السالفة الذكر دورا كافيا في نجاح المشروع الريادي ، حيث تشير الدراسات المرجعية إلى ضرورة إحداث التكامل و الإندماج الريادي في المنظمة على الرغم من أن هذا العمل يشوبه الكثير من التعقيد و يحتاج الكثير من الفحص الدقيق و التمعن في تداخلات العمل التكاملي ، إلا أن هناك أربعة مداخل أساسية تساعد في إحداث التكامل المنشود تتمثل في :

- مساهمة الإدارة العليا في تبني الموقف الريادي و ترويجه إلى الفعاليات الريادية ، و التعامل مع الفعاليات الريادية هذه على أنها واحدة من الفعاليات اليومية ؛
- يتوجب أن تولد الأفكار الرائدة إسهامات عملية لتطوير المخرج الذي تسعى المنظمة باتجاه بلوغه ؛
- يتوجب ربط الأداء الريادي بنظام التكريم ، و أن يعمل هذا النظام على تحفيز الرواد بشكل متميز و ملفت للنظر ؛
- من أجل ضمان الإدارة العليا بلورة الفعاليات الريادية و جعلها حالة واقعية لابد من الإهتمام باختبار القائد الإداري الملائم لهذه الفعاليات و المهام .

18 . إدارة الموارد بشكل إستراتيجي : ¹

يمكن عد الموارد بأنواعها و مصادرها من المسائل الجوهرية لأية منظمة مهما كان نوعها و حجمها حيث تعد الموارد ركيزة أساسية لإنطلاق الأفكار و المشاريع الريادية الطموحة ، و بطبيعة الحال فإن المنظمة لا تتمكن من

¹ فتحي سلطان عبد الرحمان و المختار جمال عبد الله مخلف ، دور متطلبات الريادة الإستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوي ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، السنة 37 ، العدد 99 ، العراق ، 2014 ، ص 108 .

تحقيق أهدافها على المديين القريب و البعيد بدون الإرتكاز على قاعدة رصينة من أنواع الموارد (الملموسة و غير الملموسة) ، و عليه فقد تطرق مجموعة من الباحثين إلى هذا المتطلب الحيوي الذي يعد عاملا مكملا و متفاعلا مع بقية المتطلبات الأتفة الذكر ، ففدرة المنظمة على تحديد الفرص و المعلومات و رأس المال الإجتاعي و التجارب الريادية تعد أمثلة للموارد التي حددت من قبل علماء الريادة ، و تُعد إدارة هذه الموارد بشكل إستراتيجي من قبل الإدارة العليا في المنظمة ستؤدي إلى تطوير و تكامل البحث عن الفرصة و سلوكيات البحث عن الميزة ، كما يُعتبر ربط الموارد المالية و الإجتاعية و البشرية بشكل جيد مع جهود الإدارة العليا بهدف خلق نوع من التوازن بين توجه السوق الحالي و اكتشاف مجالات أخرى مجهولة .

و عليه نخلص إلى القول بأن مضامين هذا المتطلب تدور حول عدة خصائص لابد للمنظمة و إدارتها من تبنيها و تفعيلها كما يلي :

- يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المخطط لها مسبقا من خلال إدارتها السليمة لمواردها بأنواعها الملموسة و غير الملموسة ؛
- تعد الموارد رأس مال أية منظمة مهما كان نوعها و حجمها ، و عليه فلا بد لها من استثمار رأس المال هذا بطريقة مثلى لكي تحقق الأهداف الإستراتيجية لها حاضرا و مستقبلا ؛
- يتطلب الأمر من إدارة المنظمة أن تعمل على تحديد و تمييز الموارد بهدف تقييمها مع تشخيص نقاط القوة و الضعف فيها وصولا لوضع إستراتيجية لإستثمارها على أكفأ وجه ؛
- يعمل القادة الرياديون على دراسة و تحليل أنواع الموارد بهدف تفصيل آليات استغلالها بهدف الحصول على المزايا التنافسية لتحقيق التميز في عالم الأعمال المعاصر .

19 . تطوير المعرفة :

يقع على عاتق المنظمة تطوير البنى و الهياكل المعرفية فيها و تطوير أنظمتها بما ينسجم و يشجع الفكر الريادي و يشمل ذلك :

- تحديد الفرص و اختيارها بصورة علمية ؛
- مشاركة العاملين في بلورة نظم معرفية متطورة ؛
- الدعم المتواصل للدراسات و البحوث التطويرية منها ؛
- تعزيز و تطوير ثقافة المنظمة الداعمة للمعرفة الريادية .¹

¹ الطائي علي حسن ، خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة العلاقة و الأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة القادسية ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 10 ، العدد 1 ، العراق ، 2008 ، ص 164 .

بالإضافة إلى المتطلبات السابقة ، يضيف النجار فايز جمعة صالح ، أنه على المنظمة :¹

✓ تطوير طرق تكون فيها قريبة من المستهلكين و يساعد في حدوث ذلك توفر قاعدة بيانات في المنظمة؛

✓ إن المنظمة ذات التوجه الريادي لا بد و أن تكون أكثر إنتاجية و بأقل الموارد .

و من خلال استعراضنا لمتطلبات البيئة الحاضنة للريادة التنظيمية يمكننا القول أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد منظمات الأعمال في التوصل إلى تحقيق الإبداع و الريادة في الأعمال ، فالمنظمة إطار يتفاعل داخله كل من الأفراد ، الأنشطة الريادية و الموارد ، و تؤثر التعليمات و الهيكل التنظيمي و نوع الاتصالات بشكل رئيس في نشاط الأفراد ، إذ يعتبر الهيكل التنظيمي الركيزة الأساسية في استراتيجيات الإبداع و الابتكار، و كذلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد ، إذ يجب الحفاظ عليها ، و ضمان عدم تسربها إلى الخارج ، و علاقات الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين ، و توفير مناخ إيجابي يُكسب عمليات البحث و التطوير الشرعية و القبول، و أن تستند عملية الإتصال في هذه المنظمات على شبكة واسعة من الاتصالات غير الرسمية و المفتوحة ، و استخدام هذه المنظمات أساليب عملية لمواجهة المشكلات و الإستجابة لها بسرعة عالية ، فالتنظيم المرن موردا مهما من موارد المنظمة ، و التكامل بين وظائف فرق العمل المختلفة و اختصاصاتها ، و كذلك عملية التفاعل و التكامل بين خبرات العاملين و معارفهم ، إضافة إلى التفاعل و التكامل بين الأقسام و بين المنظمة و بينها و بين البيئة الخارجية ، و العلاقات التنظيمية بين الهياكل و بين كل من الأقسام و الأشخاص تصبح أكثر تعقيدا كلما ازداد حجم المنظمة ، فتصبح بحاجة إلى عناية أكثر و تلعب هذه العلاقة دورا هاما في تشجيع الأعمال الريادية داخل المنظمة ، من خلال استخدام فرق العمل ، إشراك العاملين بجزء من أرباح المنظمة ، الإنتماء و الارتباط بالمنظمة، الحس الإقتصادي و الاجتماعي إتباع الأسلوب العلمي في حل المشاكل ؛ دعم الإدارة للمشاريع الريادية و تبنيتها، كذلك على المنظمة الداعمة للريادة التنظيمية الحصول على عاملين أكفاء و جذب المتميزين و المحافظة عليهم ، فنجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن الاختيار و التدريب و التحفيز لهؤلاء العاملين و توظيفهم و الحصول على أعلى ما لديهم من قابليات و قدرات ، حيث يمثل ذلك كله تربة خصبة لتقديم الإبداعات التي تجعل من المنظمة منظمة ريادية ، و تمكنها من الحفاظ على هذه الميزة ، و يُسهّم استخدام نظام فرق العمل ، و اعتماد المدخل التزامني لهذه الفرق في توفير الوقت من خلال تقليص دورة حياة المنتج ، إضافة إلى خفض التكلفة من خلال استخدام قدرتها على تنظيم الخسائر الناتجة عن المخاطرة الجديدة و إدارتها و الحد منها، و منه تحقيق التميز للمنظمة و بالتالي لعب دور إيجابي في الإقتصاد القومي.

¹ النجار فايز جمعة صالح ، العلي عبد الستار محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

المطلب الثاني : محددات الريادة التنظيمية .

هناك العديد من المعوقات أو الحواجز التي تحد من تطبيق و ممارسة ريادة الأعمال داخل المنظمات ، مما يؤثر على عمليات التجديد و الإبداع المؤسسي فيها ، فمعرفة و تحديد شكل الحجر الأساس في معالجتها إن وجدت ، و من بين هذه العوامل نذكر مايلي :¹

1 . عدم كفاية المعرفة و التعلم :

يتمثل التعليم الريادي في تحويل المعرفة و المهارات الريادية من خلال التعليم الرسمي و غير الرسمي ، و لا يعني التعليم الريادي فقط بتطوير ريادة الأفراد و التطوير الذاتي للموظفين بل في الوقت ذاته بتزويدهم بالإتجاهات و المهارات و الابتكار و الإبداع و المرونة اللازمة للتعامل مع عدم تأكد المسارات الوظيفية .

2 . ضعف البيئات التمكينية للريادة :

يعد عدم الإستعداد للمجازفة واحدة من المعوقات التي تحول نجاح أية منظمة ، إذ يمنع الخوف من الفشل و الإحراج من اكتشاف الأفكار و المغامرة في مرحلة التنافس ، و عندما يكون المناخ التنظيمي أكثر ملائمة يشجع على تبني الريادة و بالمقابل و في بعض الأحيان لا يوفر المناخ التنظيمي الأمن و الإستقرار للريادي التنظيمي.

3 . المعوقات الإقتصادية و المالية : قد تواجه المنظمة صعوبات في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل المنظمة ، مما يشكل ذلك عائقاً أمام الأفكار و المشاريع المهمة و قدرة المنظمة على مواكبة التطورات الحديثة.

4 . ضعف شبكات الأعمال ذات العلاقة : يحتاج العمل إلى المال مثلما يحتاج إلى الأفكار ، و في هذه الحالة يحتاج لوجود شراكات و شبكات الأعمال لتحقيق ذلك ، إلا أنه في الواقع من الصعب جداً إيجاد شريك يساهم في تحقيق الريادة .

5 . ندرة وجود القدوة :

القدوة هم أفراد من خلال اتجاهاتهم و سلوكهم و قدرتهم على العمل و المصداقية يتم كسب الخبرة و خلق مسار للقيمة .

6 . النظم الإدارية :

توفر النظم الإدارية للمنظمة الإستقرار و النظام و التنسيق و ممكن أن تزيد من تعقيد البيئة الداخلية للمنظمة ، مع ذلك يمكن أن تصبح التقييم (Benchmarks) غايات في حد ذاتها ، و يمكن أن تؤدي إلى مشكلات

¹ عبد القادر خالد محمد جميل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 198 - 199.

أخلاقية و تسبب أضرارا للمنظمة نتيجة تركيزها على الأعداد و الكم على حساب الجوانب الأخلاقية في المنظمة.

7 . الهياكل :

تحدد الهياكل المسؤولية عن الأنشطة الريادية فعند عدم تفويض المدراء المستوى الكافي من السلطة ، يشكل ذلك عائقا إضافيا ، إذ أن تقييد قنوات الإتصال و ضعف المسؤولية و الإفتقار إلى السلطة في استخدام أساليب جديدة و في معالجة العقبات إلى جانب عدم توفر الموارد تعيق من قدرة المنظمة لتبني الريادة و احتضانها.

8 . السياسات و الإجراءات :

قد يقوم المديرين بإحباط المبدعين مما يجعلهم ينحرفون عن الهيكل التنظيمي الرسمي ، إذ يمكن أن يحدث الشعور بالإحباط و التناقض و الإزدواجية ، فقد يهتم المدير بتلبية التوقعات التنظيمية و يضع معايير متعارضة و قد يهتم بالأفكار الجديدة دون الإهتمام بآثارها على المنظمة في الأمد البعيد) عندما تكون الإجراءات المعقدة و كثرة الموافقات (.

9 . غياب التوجه الإستراتيجي :

عندما لا توجد رؤية واضحة للإدارة العليا و ضعف الإلتزام و كذلك في حالة عدم وجود قدوة في الإدارة ، و ضعف التوجيه الهادف من الإدارة العليا يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة ، و كذلك غياب الأهداف الخاصة بالإبداع و الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف ، ففي هذه الحالة تكون الأنشطة الريادية قيد الصدفة غير مستمرة ، و عندما لا تسعى الإدارة على نحو جدي لتذليل القيود التقليدية و كسرهما للإستفادة من الفرص المتاحة ، كل ذلك يشكل عائقا كبيرا أمام إحتضان الريادة .

10 . الأفراد :

قد يكون الأفراد من أكثر المعوقات تأثيرا مقارنة بالمعوقات الأخرى و خاصة عندما يتسابقون في تخزين و اكتناز الموارد و المعلومات الخاصة و المعرفة الضمنية و مقاومة قنوات الإتصال و يشكلون جهود تعاونية مريبة (بل و لديهم شكوك حول الجهود التعاونية المطلوبة) ، و وجود تحيز من شأنه إعاقه عملية إحتضان الريادة ، كما يوجد في المنظمات أفراد مختلفين لديهم عادات و أفكار متباينة ، تمثل معوقات لتحقيق التنسيق الكفؤ في العمل ، بالمقابل يتطلب من المنظمة بناء قاعدة المعرفة الجماعية لتحقيق التنسيق لإيجاد المعرفة الموزعة المبعثرة و الإستفادة منها ، لكن إذا ما استثمرت المنظمة هذا التباين بين الأفراد في العادات و القدرات و الأفكار المختلفة يمكن أن تشكل نقطة قوة و ميزة تنفرد بها المنظمة و تساعد في تبني التوجه الريادي .

11. الثقافة :

تكمن عندما تفشل المنظمة في تحديد بوضوح ما الذي يدعم تحقيق التوافق حول أولويات القيم من عدمها ، ففي هذه الحالة لا يتم التركيز على الريادة ، مما يعني ذلك أن المنظمة تواجه مشكلة في تحديد القيمة و ضعف المواءمة و الصراع مع الإدارة و بالمحصلة تخلق معوقات من شأنها أن تؤدي إلى تعذرها في إحضانها للريادة.

كما ذكر (Graham) فيما يخص محددات الريادة التنظيمية أن تقييد بعض الأنشطة داخل المنظمات من شأنه الحد من إستقلالية المنظمة و من ثم تقييد صنع القرار ، و بين (Palmar) أن محددات الريادة التنظيمية و المتمثلة بتعدد و غموض الأهداف ، و المدراء من ذوي السلوك الروتيني ، و تبني استراتيجيات قصيرة الأمد بدلا من استراتيجيات بعيدة الأمد ، و تقييد سياسات الموظفين ، و عدم وجود نظام مناسب للمكافأة، و ضعف إستقلالية المدراء في اتخاذ القرارات و الصعوبات التشغيلية ، و نقص التخطيط و عدم دقته، و عدم واقعية التوقعات ، فضلا عن عدم تبني الدعم التنظيمي للأنشطة الريادية و إساءة تفسير السوق ، إضافة إلى التقدير غير الكافي للإحتياجات و النقيص الخاطئ لطلب السوق ، ضعف و قلة خطط الطوارئ ، عدم صبر الإدارة العليا ، ضعف إلترام الإدارة العليا بالإبداع و التوقعات غير المنطقية.

كما حدد مبارك مجدي عوض محددات الريادة التنظيمية في النقاط الآتية:¹

- ضعف القدرة على التعلم و الذكاء التنظيمي ، و كذلك التعرف على النظام الداخلي في المنظمة ؛
- ندرة الوقت المتاح لدى العاملين للإبداع و الابتكار و ابتكار أفكار أو حلول جديدة و خصوصا في إدارة الأزمات ؛
- ندرة الحوافز المادية للإبداع و التجديد ، و هي غير الحوافز الرمزية التشجيعية ذات الأثر المحدود على الإبداع و التطوير للمنتجات و الخدمات الجديدة ؛
- نقص الإقتراحات المالية الجيدة ، لتحديد إحصاءات الأرقام المالية المتعلقة بالمشاريع الجديدة بدقة ؛
- نقص في تطوير مهارات و قدرات الأفراد ، بسبب وجود قواعد عمل أوتوقراطية (ديكاتورية) سائدة في المناخ التنظيمي للمنظمة ؛
- فقدان المشروعية أو الأحقية لفكرة المشروع الريادي لدى أي من الأفراد العاملين ، خصوصا إذا كان هناك فريق عمل يقوم بمهامه الإبداعية و يتولى مسؤولية تطوير مشاريع جديدة ؛
- ندرة رأس المال الأولي (رأس المال البذرة) و الموارد الرئيسية للمشروع من أجل تسهيل عملية إبتداء المشروع الريادي ؛

¹ مبارك مجدي عوض ، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 236 - 237 .

- ضعف في الملكية المفتوحة للمشروع ، خصوصا إذا وصل إلى مرحلة تقاسم الحصص أو مرحلة رأس المال المغامر أو المخاطر ؛
 - قلة الرعاية الرسميين أو المساندين للمشروع الريادي ، أو لأفكاره الأولية ؛
 - تدني مستوى الطاقة و الحماس المشترك أو القصور الذاتي لدى الأفراد للاتيان بأفكار عمل أو مشاريع جديدة ؛
 - ضعف التجديد الشخصي ؛
 - فقدان الإحساس بالعمل أو التوجه للتنفيذ في أسرع وقت من قبل القائمين على المشاريع الجديدة ، و الخوف من كون هذا العمل جيدا أو سيئا ؛
 - ضعف في التوقيت الملائم للتوريد ، و معضلة تغيير المصدر أو المورد الذي تتعامل معه المنظمة.
- بالإضافة إلى هذه الحواجز توجد هناك حواجز و معيقات أخرى نوجزها فيما يلي ¹:
- ✓ غياب سياسة التسامح عند الفشل ، فقيام إدارة المنظمة بتضييق الخناق على ممارسة ريادة الأعمال التنظيمية سيقود إلى إختفائها ، من خلال معاقبة من بادر بتحمل المخاطرة ، أو عند فشل الأفكار أو الإبداعات التي قدمها ؛
 - ✓ عدم الإستماع أو متابعة أفكار و مقترحات العاملين التطويرية ، سيقود مستقبلا إلى الإحباط و فشل الجهود التطويرية داخل المنظمة ؛
 - ✓ فشل المنظمة في تحفيز و تعزيز و تشجيع عمليات تحمل المخاطرة و التمكين الداخلي و النشاطات التطويرية ، ستعمل على ضعف احتمالية خلق بيئة عمل عالية الأداء ؛
 - ✓ وجود بعض النشاطات غير اللائقة داخل المنظمة كالصراعات (الإختلافات الداخلية بين الموظفين) و انخفاض رغبة العاملين بالتعاون ، سيقود إلى صعوبة بالغة في اكتشاف ما في أذهان العاملين من أفكار جديدة و قيمة تخص تطوير الأداء ؛
 - ✓ ضعف الإتصال التنظيمي فيما بين أقسام و دوائر المنظمة ، لوجود الهياكل التنظيمية و الإجراءات الموروثة المعيقة لتدفق المعلومات اللازمة .

بعد تعرضنا لمحددات الريادة التنظيمية لاحظنا تعدد مصادرها على النحو الذي يحد من قدرة المنظمات على إحتضانها ، فمنها ما مصدرها الأفراد نتيجة ضعف دوافعهم للعمل و تحمل المخاطر و القصور المعرفي و ضعف العمل التضامني و ندرة وجود القدوة في تقديم النصح و الإرشاد و التشجيع ، و منها ما مصدرها المنظمة نتيجة تركيزها على الإجراءات الروتينية و عدم تشجيع العمل بروح الفريق و سيادة قصر النظر الإداري و ضعف الدعم المادي و المعنوي و تلبية الإحتياجات بالحد الأدنى و ضعف الإستفادة من التقنيات الحديثة

¹ القبح إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

و عدم مواكبة التطورات ، و أخيرا ضعف مستوى المخرجات الذي يندر المنظمة بزيادة الهوة بينها و بين بيئتها و مؤشرا لدخول المنظمة في مصافي المنظمات الراكدة العليلة و تراجعها أمام المنظمات الريادية المتميزة.

المطلب الثالث: خطوات مواجهة محددات الريادة التنظيمية .

للتغلب على معوقات الريادة التنظيمية و معالجتها يتطلب من المنظمة إتخاذ مجموعة خطوات جدية في تشخيص المعوقات ، أنواعها و معرفة أسبابها و وضع حلول إستراتيجية منطقية و حسب الأولويات و باستمرار ، و تتمثل خطوات معالجة معوقات الريادة التنظيمية فيما يلي :¹

1 . تفرض متطلبات إحتواء المعوقات و العمل على تحجيمها لصالح المنظمة توافر مجموعة من السمات ذات المنحى الريادي ، و على نحو يمكن القيادات الإدارية من تخفيف وطأة هذه المعوقات و في إظهار الدور المتميز لذوي التوجه الريادي ، إذ تتطلب الريادة أن يكون الفرد ريادي لديه القدرة الفائقة المتفوقة لتحقيق الأهداف على الرغم من المعوقات و التعارض و النكسات و الفشل ، و يجب الإستمرار في مواجهة التحديات و الشدائد غير المعروفة و الأخطار و التعلم من الفشل و الثقة و القدرة على التعامل مع البيئة الدولية ، و اتخاذ خطوات عملية عقلانية في السعي لتحقيق الأهداف ، و يميل الريادي الناجح إلى أن يكون صاحب رؤية و مؤهل و مستقل و ذو منحى عملي ملتهب ، واثق مستقيم و لديه الحماس و التركيز الفعلي في الجهود لتحقيق الأهداف ، ف وراء كل عمل مبدع هناك أفراد رياديين الذين يمتلكون البصيرة و الإيمان و الجرأة لبناء شئى جديد، و يتطلب من القيادات امتلاك صفة المبادرة و المثابرة و الإصرار في تكرار الأعمال المختلفة للتغلب على المعوقات .

2 . إستثمار القدرات و الموارد المتاحة على نحو أفضل يساعد المنظمة في تجنب العديد من المعوقات و زيادة قدرة المنظمة على إحتضانها للريادة ، إن معالجة هذه المعوقات على نحو تدريجي يساعد التوجه الريادي في زيادة العوائد و تحسين الإستثمار ، و عندما يحقق القادة النجاح في اتخاذ القرارات الصحيحة ، فإن ذلك يسهل من إزالة كافة المعوقات و من ثم يصبح الإبداع أمرا مألوفاً .

3 . تتطلب الريادة من المنظمات الراغبة في احتضانها فهم العوامل التي تعيقها و بذات الوقت الكشف عن المنشطات الداعمة لها في مجال تعزيز الفرص و احتواء المخاطر مقترنا ذلك بما يسمى الإستباقية ، و ما يحتاج ذلك القيام بتحديد و اتباع عوامل النجاح الإبداعية من الرؤية و التوجه السوقي و المنظمة المسطحة و التعلم التنظيمي من أجل إنعاش و تجديد المنظمة ، و الدعم التنظيمي من حيث توفير الموارد المتاحة

¹عبد القادر خالد محمد جميل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 198 - 199.

للموظفين من شأنها التأثير إيجابيا على الأنشطة الريادية للمنظمة و السلوك الريادي ، فدعم الإدارة و تقدير العمل و المكافأة و توفير الوقت و إحلال الحدود داخل المنظمة ، و التي تعد من العناصر الحاسمة و المؤثرة في احتضان المنظمة للريادة .

4 . الأخذ بفكرة تبسيط الإجراءات و على نحو يسهم في إقرار التعاون و التوفيق بين أهداف أصحاب المصالح و الإستفادة من آرائهم بما يدعم المنظمة في منع المعوقات و تحقيق الإبداع ، إذ يلعب الإبداع دورا مهما في ظهور الريادة أو غيابها ، و الذي يحدد بشيئ جديد ، و قد يكون التعقيد عائقا أمام الإبداع و كذلك عدم وجود ضغوط تنافسية للإبداع .

5 . تشجيع الرياديين على اكتشاف المعرفة و تطبيقها عن طريق التوفيق بين الاجتماعات الرسمية و غير الرسمية أو عبر تفاعل الجهات الخارجية من الزبائن مع الأفراد و العمل معا لإنجاز الأهداف على نحو مفيد و متبادل ، و ذلك نتيجة تطوير الثقة العلائقية و اللغة المشتركة ، و بذلك يكون أعضاء المنظمة قادرين على الإنسجام و المشاركة بالمعرفة ، و التي من شأنها تدعيم توجه المنظمة نحو إحتضان الريادة .

كانت هذه مجموعة من الحلول المنطقية هدفها معالجة المعوقات و تذليلها من جهة ، و تحفيز المنظمة باستمرار باتجاه المزيد من الريادة .

نستنتج من خلال ما سبق أن نجاح منظمات الأعمال الحديثة يرتكز على قدرة مالكيها و العاملين فيها على جعل تعزيز الريادة حالة مستمرة و دائمة ، فعلية صنع المزايا التنافسية لا تتم تلقائيا ، بل تحتاج إلى جهد متواصل و بتعاون كافة الأطراف ، فمصطلح الريادة لا يطلق على أي نجاح و لكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح ، فهي النجاح المطلوب في الحفاظ على مستوى الإستقرار داخل المنظمة.

المبحث الثالث: طبيعة المنظمات الريادية و استراتيجياتها.

إن المنظمة ظاهرة إنسانية و إجتماعية هادفة ، تربط بين كل من الموارد ، العوامل ، العناصر الموقفية و البيئة الخارجية و الداخلية ، و بالتالي فإنه يمكن اعتبار إستراتيجية المنظمة القائمة على الابتكار و الثقافة ، و أسلوب القيادة و الإدارة و العمل بروح الفريق ، من أكثر العوامل أهمية في تشجيع الأنشطة الريادية ، هدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم و طبيعة المنظمات الريادية من خلال استعراض تعريفها ، خصائصها، الفروق بينها و بين المنظمات التقليدية ، أنواع الإستراتيجيات الريادية ، ثم إجراءات و آليات التحول الريادي.

المطلب الأول : تعريف المنظمات الريادية و خصائصها .

إن التطور التكنولوجي و العلمي قد ساعد على بلورة الكثير من المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة ، و التي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق التنمية الإقتصادية ، فهي تعمل بأسلوب ابتكاري من أجل إنتاج سلع و تقديم خدمات جديدة للعملاء ، كما أنها تتصف بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، و هذا ما حاولنا التطرق إليه في هذا المطلب ، إضافة إلى الفروق بينها و بين المنظمات التقليدية .

أولاً : تعريف المنظمات الريادية .

المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تملك القدرة على تطوير منتجات و خدمات جديدة ، مع أخذها سلوك المخاطرة سعيًا منها للوصول إل تحقيق ميزة تنافسية ، و فيما يلي استعرضنا مجموعة من تعاريف بعض الباحثين :

- ❖ تعرف المنظمة الريادية بأنها تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على الإكتشاف و الإستغلال المتواصل للفرص ، و بالتالي نقل المنظمة كلياً أو جزئياً إلى حالة كينونة جديدة .¹
- ❖ عرف (Histrich and Others) المنظمة الريادية بأنها : تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شئٍ جديد ذي قيمة في الوقت المناسب ، مع الأخذ بالإعتبار الموارد المالية ، المعنوية ، المخاطر الإجتماعية و توفير الحوافز و الإستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم .²
- ❖ المنظمات الريادية هي تلك المنظمات المعروفة بين منافسيها بفضل موقعها الريادي ، و التي تهيمن على السوق .³

¹ محمد سعيد عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 272

² السكارنة بلال خلف ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2008 . ص 22 .

³ Jean jack lambin " Marketing stratégique et opérationnel " , dunod , paris , 2008 , p 338 .

- ❖ عرفها (Robert , meier) ، بأنها المنظمات التي تنتج عن الابتكار سواء كان لمنتجات جديدة أم طرق إنتاج جديدة ، أم أسواق جديدة أم نماذج جديدة من المنظمات ، و أن الابتكار يأتي من الحاجات الجديدة للزبائن ، و الذي ينتج عنه قيمة مضافة للزبائن تساعد في تحقيق و إشباع حاجياتهم ¹.
- ❖ تعرف المنظمات الريادية بوصفها كيانات حاضنة لمشاريع وأعمال ريادية تدعم وتساهم بقوة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة عن طريق البحث عن موارد جديدة وامتلاك قدرات جوهرية تستخدمها في توليد الفرص الريادية من خلال تنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات سواء كان ذلك ضمن نطاق محلي أو دولي ، وكذلك دعم الإبداع و الابتكار. ²
- ❖ أشار (Davidson) إلى أن المنظمات الريادية هي تلك التي تعمل على إيجاد مخاطرة جديدة و تنفيذ تكنولوجيا جديدة ، وهي نوعين ³:

- منظمات ترتبط بالابتكار و النمو ؛

- منظمات ترتبط بالمنتجات و هي الربحية و القيمة المضافة .

- ❖ المنظمة الريادية هي منظمة تعمل بطريقة ريادية ، تستطيع تحقيق نمو في أعمالها من خلال التأكيد على عمليات تعزيز سلوك الأفراد الريادي داخلها ، تأخذ بعين الاعتبار مبادرات الأفراد العاملين و تشجيعهم على توليدها ، و منحهم الحرية الكافية لمتابعة فرص أعمال جديدة ، متنوعة و مجدية دون أن يمنع أو يحد من ذلك كخوف أو لوم أو خسارة ، مع ضرورة مكافأتهم على ذلك ⁴.
- ❖ المنظمة الريادية هي التي تقوم على الإبداع الحقيقي و الابتكار بالعمل على تفعيل موظفيها بعملية التنمية و الإبداع من الداخل لزيادة النمو بالداخل ثم التوسع بالنمو إلى الأسواق التنافسية الخارجية ⁵.
- ❖ المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تتميز بالإبداع في منتجاتها و التي تدخل في مغامرات خطيرة، و عادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع و التجديد و تتميز بالسلوك التنافسي و التحدي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ⁶

¹ السكارنة بلال خلف ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009 ، ص 61 .

² عبد المحسن الناصر عامر عبد الرزاق ، سرد القصص المنظمة في إطار تنمية روح المبادرة (الريادة) دراسة حالة البنك الإسلامي للتنمية ، ص

15 . www.iasj.net

³ السكارنة بلال خلف ، دراسات إدارية معاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

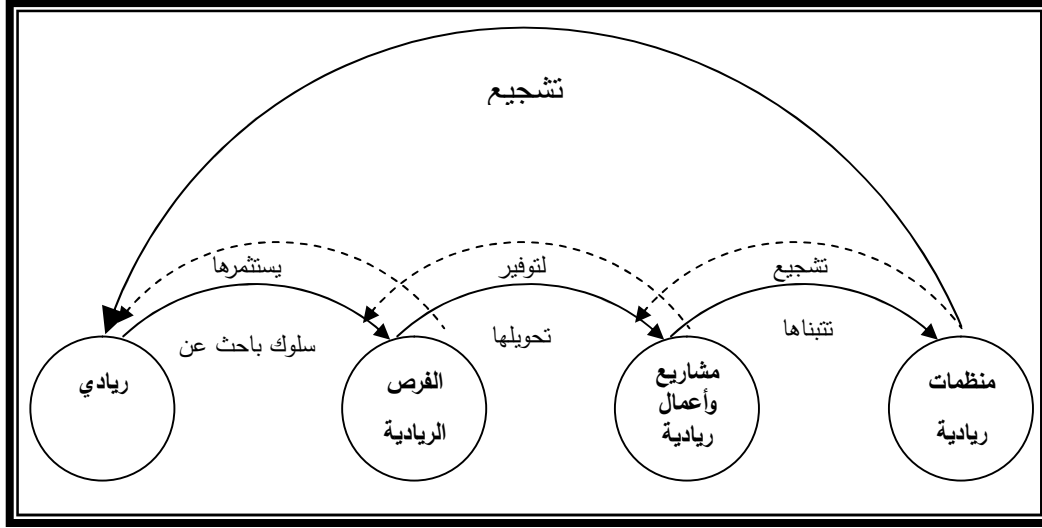
⁴ القبح إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

⁵ القرنة أحمد لميس يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

⁶ طميلة إلهام فخري ، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 48 .

كما تمثل المنظمة الريادية المظلة التي تنطوي تحتها العديد من الأعمال الناشئة ، و التي يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (9) الموالي :

الشكل رقم (9): المظلة المفاهيمية للمنظمة الريادية.



المصدر: عبد المحسن الناصر عامر عبد الرزاق ، سرد القصص المنظمة في إطار تنمية روح المبادرة (الريادة) دراسة حالة البنك الإسلامي للتنمية ، ص16. من الموقع www.iasj.net

نلاحظ من الشكل السابق أن المنظمات الريادية تقوم بتشجيع أفرادها الرياديين ، و الذين يتميزون بسلوك رؤية الفرص الريادية يقومون باستثمارها من خلال مشاريع و أعمال ريادية لصالح منظماتهم التي تتبناها .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المنظمة الريادية بأنها تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على الإكتشاف و الإستغلال المتواصل للفرص، لأنها تشجع على الإبداع و الابتكار و التجديد التنظيمي باستمرار ، و بالتالي إيجاد شئ جديد ذي قيمة في الوقت المناسب ، مع الأخذ بالإعتبار الموارد المالية ، المعنوية ، المخاطر الإجتماعية و توفير الحوافز و الإستقلالية للعاملين من خلال التأكيد على عمليات تعزيز سلوك الأفراد الريادي داخلها ، و تسعى وبشكل كبير إلى النمو و تعزيز كفاءاتها المحورية و تحقيق الميزة التنافسية لها في السوق الذي تعمل به من خلال خلق قيمة مضافة عالية للعملاء في الأسواق المستهدفة لزيادة نمو في أعمالها وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية ضمن نطاق محلي أو دولي ، تساهم بقوة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية المستدامة.

كما تنشأ المنظمات الريادية من خلال تطوير أنماط جديدة من الأعمال أو التكامل بين الموارد و التحديث الإستراتيجي، و تستطيع المنظمات الريادية الدخول إلى الأسواق بواسطة منتجات جديدة و مخاطرة جديدة

- و فرص جديدة من خلال الإبداع ، المغامرة و الإستقلالية و التفرد و لكي تكون المنظمة ريادة لابد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية ، و هي :
- ✓ الأفراد الرياديين المبدعين ؛
- ✓ المناخ التنظيمي الذي يتميز بالثقة ، المثالية ، التحوط للفشل ، التعامل مع حالات الغموض و الرقابة الداخلية، مع وجود الرؤية و الرسالة الواضحة ؛
- ✓ البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق و المنتجات و أساليب العمل و مداخل الأعمال الجديدة من خلال دراسة و تقييم البيئتين الداخلية و الخارجية .
- كما تقوم المنظمات الريادية بثلاث مهام رئيسة ، و هي :
- البحث عن فرص الأعمال المتوفرة و ما يرتبط بها من مخاطر في بيئة أعمال المنظمة ، من خلال رصد بيئة أعمال المنظمة و جمع المعلومات ، و توقع التغيرات ، و الإتجاهات المستقبلية للسوق ؛
 - القيام بالعمليات اللازمة للتكيف مع البيئة الخارجية و القيام بالأنشطة المبادرة لضمان إستمرارية و حيوية المنظمة ، فإنتاج منتجات و خدمات جديدة و تقديمها للسوق ، و فهم التنوعات الثقافية من أهم متطلبات بقاء المنظمة و استمراريتها ؛
 - تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال المشاركة بالعمل و ضمان التعاون ، مع ضمان تحقيق الإبداع داخل المنظمة .
- و لتحقيق كل ذلك على المنظمات أن تعمل على موازنة كل من الإهتمامات التنظيمية و الفردية بعيدة الأمد ، و تحفيز الموظفين للعمل بطريقة تتماشى مع متطلبات عمل المنظمة الريادية .

ثانيا : سمات و خصائص المنظمات الريادية :

تتصف المنظمات الريادية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، و فيما يلي تلك الخصائص :¹

1 . الرؤية والمناخ التنظيمي :

طبقاً ل (Quinn:1985) حدد خصائص المنظمة الريادية بأنها تمتلك رؤية واضحة المعالم ووجود الدعم الضروري لبقائها، ويجب أن تكون رؤية الريادي نافذة على أمد بعيد فضلاً عن فهم العاملين لمدرائهم ومشاركتهم في تحمل مسؤولية المنظمة وتوجيهها نحو النمو .

2 . التوجه نحو السوق :

إن معرفة السوق هي مهمة لقيادة الابداع ، وهذا ما أشار إليه (Drucker) ، فالفهم الواضح لحاجة الزبائن يمكن أن يؤدي الى إنتعاش المنظمة بأفكار مغامرات جديدة ، وأن المنظمات الريادية يكون لديها توجه قوي نحو السوق ويمكن أن تكون ذات رافعة تشغيل أفضل في مزايا الهيكل التنظيمي (المنبسط ، المرن و المتكيف).

3 . منظمة صغيرة وذات هيكل منبسط :

تحتفظ المنظمات الصغيرة بالتنظيم المنبسط و فرق العمل الصغيرة ، وبشكل أولي يسيطر الأفراد أو المجاميع الصغيرة جداً على المنظمة الريادية ، ولذا تحتفظ المنظمة بأعمال مغامراتية صغيرة ، لأنه توجد صعوبة في تركيز أفراد المنظمة على الأهداف المتعددة ، وعليه ، تحاول الكثير من المنظمات الكبيرة أن تخلق مشاريعاً متعددة صغيرة ضمن المنظمة الأم .

4 . مداخل متعددة :

طبقاً ل (Quinn) يقول لكل نجاح هنالك المئات من الفشل ولكل ريادي خبرة في مواجهة الفشل قبل أن يؤسس للخوض في مغامرة ناجحة ، فأغلب المدراء المبدعين في كل المنظمات ذات الحجم الكبير يشجعون على التطوير المتوازن للمشاريع المتعددة ضمن المنظمات ، والأفكار القديمة يمكن أن تكون مصدراً أولياً جيداً للمداخل المتعددة، فالأفكار القديمة يمكن أن تكون حلاً قوياً للمشكلات الجديدة إذا كانت المنظمات المبدعة ذات مهارة متشابهة .

5 . التعلم التفاعلي :

يقصد بالتعلم التفاعلي هو التعلم و تحقيق الأفكار عبر الخطوط الوظيفية التقليدية ، والتي تتوالد داخل البيئة الإبداعية ، والمنظمات الريادية لها خاصية أساسية للإبداع عبر الوظائف ، و هذا يعني أن الإبداع التنظيمي له علاقة إيجابية مع ديمومة الفرق الوظيفية المتداخلة و العمليات الوظيفية المتداخلة في المنظمة.

¹ حسين ميسون علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 393 .

6 . جماعات العمل غير التقليدية :

إن منظمات الأعمال ذات الإبداع العالي تستعمل مجاميع وظيفية خارج الخطوط التقليدية من السلطة ، تتيح لهم فرصة للتغيير ، وأن استعمال هذه المجاميع يُعزز التشجيع على إنجاز العمل ومساعدة المدراء والعاملين من التخلص من الروتين الوظيفي في ممارسة العمل .

كما توجد خصائص أخرى عُدّت على أنها من مظاهر السلوك الريادي في منظمات الأعمال ، و هي :¹

- إن الحالة الريادية و بناء الإستراتيجية للمنظمة الريادية محكومتان و بشكل كبير بالبحث النشط عن فرصة جديدة ؛

- قوة النفوذ و السلطة بيد المدير التنفيذي الذي عنده الرؤى و قوة الكاريزما ؛
- إن بناء الإستراتيجية في المنظمات الريادية لا يتأتى خطوة خطوة بل يتأتى من خلال قفزة نوعية في مواجهة حالات عدم التأكد ؛

- إن النمو هو الهدف الأسمى للمنظمات الريادية ؛
- التركيز على الكفاءات المحورية و القيم بعيدة المدى ؛

- المرونة من خلال البحث عن الفرص الجديدة و إحداث التوافق بين البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة ، مع الأخذ بالإعتبار الزيادة في العوائد و النتائج التي يمكن الحصول عليها من نفس الموارد المستخدمة إذا طورت بشكل مناسب أو بشكل إبداعي ؛

- بناء علاقات و صداقات ودية مع منظمات أخرى من خلال تمييز قوة التحالفات و البحث عن كفاءات محورية جديدة ؛

- السرعة و القدرة على العمل في الوقت المناسب لتتمكن من التقدم و أن تبقى سبابة دائما على منافسيها ؛
- إنتشار ثقافة مريحة فيها روح الدعابة و الابتكار تتميز من خلالها المنظمات الريادية و تمكنها من البحث عن طرق و أساليب جديدة ، و يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن أنفسهم .

إضافة إلى هذه الخصائص ، توجد خصائص أخرى للمنظمات الريادية ، نوجزها فيما يلي :²

- ✓ تكون المنظمات الريادية أكثر إهتماما بالإقدام على إقامة المشروعات الريادية و على الرغم من أنها تقوم أحيانا بعملية تحليل عند إتخاذ القرارات ، فإنها تتحرك سريعا للقيام بالعمل المطلوب ؛
- ✓ تقترب المنظمات الريادية من عملائها من خلال التميز في جودة المنتج / الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون ؛

¹ مبارك مجدي عوض ، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 200 - 201 .

² جواد شوقي ناجي و آخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

- ✓ تتبنى المنظمات الريادية العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية و الابتكارية ، و تشجع المبادرة الشخصية و قبول المخاطرة و تدعم كل المحاولات الجديدة التي يقومون بها ؛
 - ✓ تحرص المنظمات الريادية على صون القيم المؤسسية و بخاصة رؤيا المنظمة التي تؤثر في جودة المنتجات ؛
 - ✓ تلتزم المنظمات الريادية بالتوجه الأساسي الذي خططته لنفسها ، بمعنى أنها تتجنب الدخول في أي مجال آخر لا تعرف كيف تقوم بإدارته ؛
 - ✓ يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمات الريادية بالبساطة و محدودية عدد العاملين الإداريين ، فالمنظمات الريادية تعتمد في أغلب الأحوال البساطة و المرونة كسمة رئيسة لهيكل المنظمة و النظم التابعة له ؛
 - ✓ تمنح المنظمات الأقسام و الوحدات الفرعية داخلها الإستقلالية و الحرية كي تستطيع تبني الأفكار الريادية ببسر و سهولة ؛
 - ✓ تتميز المنظمة التي تتبع طرقا ريادية من أجل تحديد الفرص و اكتشافها بوجود بيئة ريادية ، تتصف باعتماد إدارة المنظمة للتكنولوجيا السائدة ، و تشجيع الأفكار الجديدة ، و تشجيع المحاولات و السماح بالخطأ و عدم فرض أي قيود على استغلال الفرصة ، و سهولة وصول فرق العمل إلى المعلومات و المصادر المطلوبة كافة، و التنظيم على المدى الطويل و وجود برنامج للمتطوعين ، و وجود نظام مكافآت مناسب ، إضافة إلى وجود رعاية و دعم الإدارة العليا .
- و قد تأثرت الجوانب المادية و الطبيعية للمنظمات الريادية عامة خلال السنوات الأخيرة بالتطورات الإقتصادية العالمية ، مما جعلها أكثر انفتاحا على محيطها القريب و البعيد ، و بالتالي غدت المنظمات الريادية اليوم تتصف بأنها :¹
- منظمات فرق العمل المتنوعة ؛
 - المنظمات المتشاركة التي تتقاسم المعارف فيما بينها .
- و ما إلى ذلك من الصفات الناجمة عن التطور البيئي . و قد حفز ذلك المنظمات عامة ، و الريادية خاصة إلى أن تتشكل في كلا الإتجاهين : الإتجاه الريادي و الإتجاه نحو المعرفة ، و تساعد عملية الحفز هذه على دفع المنظمات نحو استثمار إمكاناتها الريادية و المعرفية على حد سواء ، و على مسارين : المسار الأول يدعو إلى توليد معارفها و تفعيلها في المجالات المرتبطة بالأعمال و المسار الثاني تفعيل هذه العمليات في المجالات المرتبطة بجعل المعرفة حالة ذاتية تمكنها من تسخير جهودها الإدارية في إدارة الأعمال المطلوبة .

¹ الزعبي علي فلاح مفلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

و بالتالي ينظر إلى المنظمات الريادية اليوم بوصفها إحدى أهم الآليات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، إذ تلعب المنظمات الريادية دوراً جوهرياً من خلال توجيه الفرص التي تتطلبها المشاريع والأعمال الريادية والأفراد الرياديين عبر البحث في موارد جديدة وإعادة توزيع الموارد الموجودة في إطار دعم تلك المشاريع والأعمال والأفراد في البيئة المحلية أو الإقليمية أو العالمية و بذلك تقدم القوى المحركة لنمو وازدهار الإقتصاد ، تتصف بأنها :

- منظمات مبادرة و متفوقة على بقية المنافسين ؛
- تتحمل و تقبل المخاطرة و تعمل ضمن حالات عدم التأكد ؛
- تظهر الإبداعية في عمليات تطوير السوق أو المنتجات أو كليهما معا .

كما نلاحظ على المنظمات الريادية إنطلاقها نحو الأعمال بروح التحدي الجريئ ، و التعامل مع المستجدات بثقة و إيمان ، و تؤمن المنظمات الريادية بأن ما يصدر عنها من سلوك في هذا الإتجاه هو مسألة طبيعية نابعة من وضعها الريادي ، و أن عليها التعامل و التفاعل مع الحالات الناشئة ، باعتبار حدوثها أمر طبيعي و اعتيادي، حيث تطلب من العاملين فيها ضرورة التفاعل مع الأحداث ، و التعامل معها بشجاعة لصالح منظمته و لمنفعة ذوي المصالح القريبين و البعيدين عنها .

ثالثا : التمييز بين المنظمات الريادية و المنظمات التقليدية .

لكي نكون على بينة أكبر بمفهوم المنظمات الريادية و طبيعتها ، يمكننا التمييز بينها و بين المنظمات التقليدية من خلال أربعة محاور رئيسية ، هي الرغبة في التغيير و الإستجابة له ، توجه المخاطرة ، المدخل الأساسي للعمل و طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة ، و يمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (5) الموالي :

الجدول رقم (5): الفروق بين المنظمة الريادية و المنظمة التقليدية .

مجال المقارنة	المنظمة الريادية	المنظمة التقليدية
الرغبة في التغيير و الإستجابة له	رغبة قوية في نحو التغيير و التجديد و الإستجابة له .	رغبة ضعيفة نحو التغيير و التجديد و الإستجابة محدودة له .
توجه المخاطرة	منظمات مخاطرة .	منظمات غير مخاطرة .
المدخل الأساسي للعمل	المدخل الإدراكي و توسيع مدارك العاملين و تركيزهم	مدخل التعليمات و اللوائح و تضيق تركيز أعضاء المنظمة على المسؤوليات التي بين يديهم .
طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة	هيكل تنظيمي عضوي	هيكل تنظيمي ميكانيكي

المصدر : كافي مصطفى يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 25-26.

إن المنظمات الريادية تكمن قدرتها في الإبداع ، الابتكار و المخاطرة ، حيث تعتبر العديد من المنظمات ريادية بأنها مخاطرة تكسر القواعد السائدة في السوق ، و تحقق قفزة نوعية جديدة في مجال المنتجات ، الأفكار ، الأساليب و المداخل ، حيث تقدم للعملاء شيئا مختلفا عما يقدمه المنافسون مما يجعلها تبتكر سوقا جديدا للمرة الأولى ، أما المنظمات التقليدية فهي تركز على الإستجابة للمنافسين و على المقارنة المرجعية معهم و على المعايير التي تحكم أدائهم .

المطلب الثاني : إستراتيجيات المنظمات الريادية .

تسعى المنظمات الريادية إلى النمو و تعزيز كفاءاتها المحورية و تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات التجديد ، الإبداع و الابتكار ، حيث تتبنى هذه المنظمات استراتيجيات ريادية عديدة ، قمنا بتوضيحها في هذا المطلب بدءا بتعريف الإستراتيجية ، تعريف الإستراتيجيات الريادية ثم أنواع الإستراتيجيات الريادية .

أولا : تعريف الإستراتيجية و الإستراتيجيات الريادية .

الاستراتيجية هي كلمة يونانية الأصل استخدمت قديما قبل الحرب العالمية الثانية للدلالة على فن قيادة القوات العسكرية ، ثم استخدمت بعد الحرب العالمية الثانية في مجال إدارة الأعمال ، وتناولها علماء الإدارة بمفاهيم متعددة منها " أنها تلاحم المنظمة و وضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة ، وأنها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة مع تحديات البيئة وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة ¹ . كما تُعرّف بأنها تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل للمؤسسة ، إختيار وسائل العمل و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها ² . و تُعرّف كذلك بأنها إتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة و الضعف في بيئة المنظمة الداخلية و ربطها و تكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها ³ .

بناء على ما تقدم فإن أي تعريف للإستراتيجية يمكن أن يكون مقبولا عند الإشارة إلى المضامين التالية :

- أنها وسيلة تعتمد من طرف المنظمة للموائمة بين مواردها المتاحة و الفرص الحاصلة أو الممكن حصولها في البيئة الخارجية ؛

- إدارة رئيسة لإتخاذ القرارات الهامة و المصيرية في حياة المنظمة و على المدى البعيد ؛

- تعظيم مواردها المتاحة عبر الإستخدام الكفء لمواجهة احتياجاتها ؛

- تستمد الإستراتيجية وجودها من خلال رسالة المنظمة ⁴ .

أما الإستراتيجيات الريادية فتُعرّف بأنها تلك الإستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع ، الابتكار و التفرد و أخذ المخاطرة و المبادأة ، تتضمن التكامل بين سعي المنظمة إلى الأداء المتميز من خلال السعي

¹ أبو أحمد على رضا صاحب و الموسوي سنان كاظم ، الإدارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

² p . c.harpanties , organisation et gestion d'entreprise , édition nathan , p 58 .

³ الصميدعي محمود ، إستراتيجيات التسويق " مدخل كمي تحليلي " ، دار الحامد ، الأردن ، 2004 ، ص 190 .

⁴ البكري ثامر ياسر ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2012 ، ص 26 .

إلى استغلال الفرص و النشاطات الإستراتيجية للوصول إلى الميزة التنافسية.¹ عرفها (Morris) بأنها هي التي تُبنى على كل شيء جديد و القيام بالإبتكار و القدرة على التكيف و التنافس ، و لهذا على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة في الأسواق و الموارد الملائمة لهذه الفرص مع الأخذ بعين الاعتبار الإستفادة من العاملين الموهوبين و قدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التميز لمنظمات الأعمال ، و من خلال ذلك يجري تطوير قدرات و مهارات العاملين ضمن فلسفة الإستثمار بالموارد البشرية ، فمن الصعب أن تكون رياديا إذا لم تقم بتطبيق هذه الفلسفة.² و تساعد الإستراتيجيات الريادية على تحقيق الرؤية للمنظمات ، أي أنها مفتاح لتحقيق قيمة و ربحية عالية و مطلوبة على المدى الطويل للأعمال .

ثانيا : أنواع الإستراتيجيات الريادية .

لقد اختلف الباحثون في تحديد عدد و أنواع الإستراتيجيات الريادية ، إذ حدد كل منهم الأنواع كل حسب وجهة نظره ، و بما ينسجم مع دراسته ، و تضم الإستراتيجيات الريادية كل من الإبداع ، الإبتكار ، التفرد ، أخذ المخاطرة ، المبادرة و روح المبادرة ، و فيما يلي شرح لكل إستراتيجية .

1 . إستراتيجية الإبداع (Strategy Innovation)

الإبداع هو الحصلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في الإنتاج و يؤدي إلى تغيير في مكونات المنتج و كيفية تصميمه.³ كما يُعرّف الإبداع بالجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة إلى منتج ، يتضمن سعي المنظمة لتكون الأولى في تقديم المنتجات و الخدمات و تكون شديدة التنافس لإقتناص الفرص ، و هو يتضمن تطوير الأفكار الإبتكارية التي تعكس الحاجات المدركة.⁴ و الإبداع يعني قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد و الذي يضيف قيمة أكبر و تقديم المنتج الأفضل مقارنة مع منتجات المنافسين ، و يُعرّف كذلك بأنه الميل إلى التعاطي مع أفكار و نشاطات و تجارب خلاقة من خلال التميز بين المنتجات و عمليات جديدة و اقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية .

و بحسب إتفاق كل باحثي الريادة أن الإبداع هو قلب الريادة و يحرص الرياديون على إيجاد الطرق الإبداعية و استخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم ، و بذلك يمكن القول أن إستراتيجية الإبداع تسهم في المحافظة على مكانة المنظمة و تعزيز فعلها و موقعها الريادي في مقدمة المتنافسين و بالتالي إمكانية تحقيقها الميزة

¹ الذبابات بسام فتحي ، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لإختبار الدور الوسيط للريادة (دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية) ، Journal of economics and business (Islamic university of Gasa) ، مجلد 25 ، عدد 2 ، الأردن ، 2017 ، ص 163 .

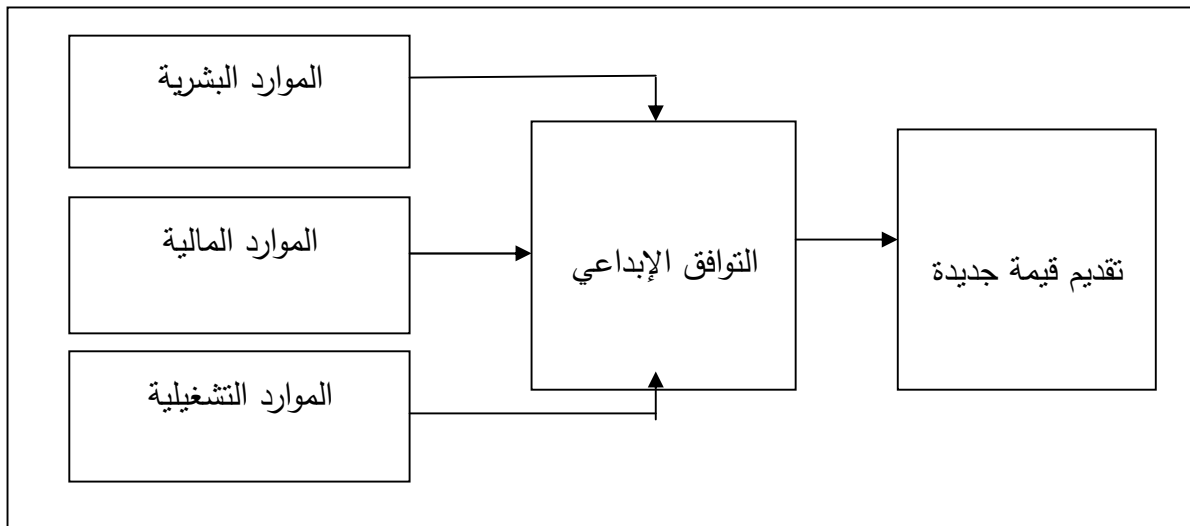
² الطائي أحمد هادي طالب ، دور تبني الإستراتيجيات الريادية و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة إستطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة) ، مجلة كلية الإدارة و الإقتصاد للدراسات الإقتصادية و الإدارية و المالية ، جامعة بابل ، المجلد 8 ، العدد 4 ، العراق ، 2016 ، ص 142 .

³ Lachnan jean , le financement des stratégies de l'innovation , economica , paris , 1993 , p 111 .

⁴ الذبابات بسام فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 163 .

التنافسية و استدامتها و التي تثمر في النهاية المزيد من العوائد و الربحية ¹. الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة تعكس الحاجات المدركة و تستجيب للفرص في المنظمة و يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل ، و تركز المنظمة الريادية عادة على الإبداع ، و الذي قد يكون إبداع تكنولوجي ، أو منتج جديد أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة من حيث التسعير ، الترويج ، التوزيع ، الأمر الذي يشكل قيمة متفوقة لدى الزبون ، و يُعتبر الإبداع المصدر الحيوي للميزة التنافسية للمنظمات ، و في تعريف آخر يُعرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طُورت داخل المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الخدمة أو الوسيلة أو النظام أو السياسة أو البرامج ، و يعتمد أداء الإبداع في المنظمات على إجراءات و استراتيجيات محددة توظفها المنظمة لزيادة مقدرتها الإبداعية حيث تتضمن التغيير في نمط القيادة ، إلزام الإدارة العليا بالإبداع ، تطوير المهارات الإبداعية للعاملين و تطوير المقدرات التكنولوجية . ² كما ينظر إلى الإبداع على أنه توافق جديد للعوامل الإقتصادية ، و يبين الشكل الآتي تأمين قيمة جديدة من خلال الإبداع في توافق الموارد.

الشكل رقم (10): تأمين قيمة جديدة من خلال الإبداع .



المصدر : النجار فايز جمعة صالح ، العلي عبد الستار محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الريادة تتضمن إبتكارا و إبداعا للأفكار الجديدة و المبادرة في وضعها موضع التنفيذ الفعلي ، من خلال توافق الموارد على اختلاف أنواعها في المنظمة إن كانت موارد مالية ، بشرية أو موارد تشغيلية ، و يكون هذا التوافق إبداعيا ، ينتج عنه منتج أو خدمة جديدة ، أو طريقة عمل جديدة أو

¹ سعيد عبد الله محمد و عبد العزيز طيب فتحي ، نموذج الإدارة الإلكترونية (مدخل إستراتيجي لتعزيز إستراتيجيات الريادة) ، مجلة بحوث مستقبلية ، مركز الدراسات المستقبلية ، كلية الحداثة الجامعة ، العدد 35 ، العراق ، 2011 ، ص 52 .

² الطائي أحمد هادي طالب ، مرجع سبق ذكره ، ص 143 .

مدخل جديد للأعمال ، أو أسلوب جديد ، أو افتتاح أو دخول سوق جديد ، أو الحصول على مصدر توريد جديد للمواد الخام ، بما ينتج عن ذلك إضافة قيمة جديدة للعميل .

يساعد الإبداع منظمات الأعمال في تحقيق أربعة أغراض ، تتمثل في :¹

- زيادة الربحية من خلال تقليل كلف الإنتاج ؛
- تحسين الإنتاج و وقت تسليم المنتج و تقليل الأسعار و زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات؛
- تقليل كلف الرقابة و متابعة الأعمال ؛
- تقليل كلف التخزين .

و ترى الباحثة في ضوء المفاهيم أعلاه أن الإبداع يعبر عن ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة و تنفيذها بهدف تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تحسين القائم منها بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة ، فضلا عن إيجاد الحلول للمشكلات القائمة ، كما يتكامل الإبداع مع الريادة من خلال التفرد في تنظيم و إدارة الموارد المتوفرة في المشروع و استخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة و تحويلها إلى شيء نافع يبنى عليه طلب جديد ، إن الإبداع و الريادة و ما يربط بينهما من علاقة تساعد منظمات الأعمال على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات و إرضاء الزبائن ، و القدرة على اختراق الأسواق و السيطرة على جانب معين من هذه الأسواق ، وبالتالي فاستراتيجية الإبداع هي إستراتيجية فعالة تعزز الأنشطة الريادية في المنظمة و تسهم في تدعيم مركزها التنافسي بين المنظمات القائمة .

2. إستراتيجية الابتكار (Strategy Creative)

الابتكار هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر في المجتمع ، و المنظمة الابتكارية تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات و الأفكار و العمليات ضمن الإطار الاجتماعي للمنظمة.² الابتكار هو القدرة على التعبير عن الأفكار ذات الأصالة العالية ، و تكون هذه الأفكار مثالية من حيث مناسبتها للاستخدام و قابليتها للتطبيق، و الابتكار هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين و يكون من البدائل المفضلة للزبائن، و المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات و الأفكار و الإجراءات و العمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضا في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد و الجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.³ و قد أشار الصرن إلى أنه من الضروري تنمية عملية الابتكار و الإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها

¹ السكارنة بلال خلف ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

² الذيابات بسام فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص164

³ الطائي أحمد هادي طالب ، مرجع سبق ذكره ، ص144 .

- و عملياتها ، و التي وصلت إلى أعلى مراحلها خلال عصرنا الحالي و التي تسمى ثقافة الابتكار و الإبداع ، و من أجل تحقيق هذه الثقافة في منظمات الأعمال يتطلب القيام بمجموعة من المهام ، منها :¹
- البحث عن طرق جديدة و مبتكرة في الإنتاج ، التسويق ، التمويل و الموارد البشرية ؛
 - مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة ؛
 - مراجعة و تقييم الأداء للحصول على نتائج و معلومات دقيقة عن مستوى الأداء لجميع الأقسام و الأفراد في المنظمة ؛
 - دراسة العلاقة و التفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة و البيئة الخارجية أيضا و مدى تأثير ذلك على الثقافة الابتكارية و الإبداعية للمنظمة .

تري الباحثة في ضوء المفاهيم أعلاه أن الابتكار هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر في المؤسسات المجتمعية ، و الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة ، و إستراتيجية الابتكار هي إستراتيجية فعالة تعزز الأنشطة الريادية في المنظمة و تسهم في تدعيم مركزها التنافسي بين المنظمات القائمة . كما يمكننا التمييز بين الإبداع و الابتكار ، الإبداع هو إدخال تحسين أو تجديد على شيء موجود أصلا ، بينما الابتكار هو إيجاد أو خلق شيء جديد لم يكن موجود من قبل ، حيث نجد في الكثير من المؤلفات أنها تستعمل كمصطلحان مترادفان .

و في نفس منحنى التمييز بين كل من الإبداع ، الابتكار ، الاختراع و الريادة ينظر (Okpara , 2009) إلى الإبداع بأنه البحث عن الحلول الابتكارية و الاستثنائية للمشكلات المختلفة و التي تؤدي في النهاية إلى تقديم عمليات ، تكنولوجيا جديدة إلى جانب تقديم منتجات و خدمات جديدة ، و ميز (Stockes , 2010) بين الإبداع (Innovation) و الابتكار (Creativity) فالإبتكار يتضمن اكتشاف أشياء جديدة ذات قيمة ، في حين يتجسد الإبداع بعد الحدث فقط ، أي عندما يتم تنفيذ الابتكار ، و يرى (الملوك ، 2002) أن الابتكار يعني عملية توليد الأفكار ، و الاختراع ترجمة الأفكار الابتكارية إلى أشياء مادية ملموسة و خاصة التقنية منها ، في حين يُشير الإبداع إلى نشاطات ترجمة الأفكار و الاختراعات إلى واقع ميداني إقتصادي ، و قد أكد هذا المعنى (Balton &Thompson) حينما أشارا إلى أن الابتكار يمثل نقطة البداية للفرص التي يمكن تحويلها إلى حقيقة ملموسة من خلال الإبداع . و قد أوضح (Struwing , 2003) طبيعة العلاقة بين الإبداع و الابتكار و الريادة ، فالإبتكار بالنسبة له هو توليد الأفكار الجديدة ، في حين الإبداع يعني القدرة على وضع تلك الأفكار موضع التنفيذ أما الريادة هي القوة الدافعة التي تساعد في الحصول على نتائج التنفيذ .²

¹ الصرن رعد ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار الرضا ، دمشق ، سوريا ، 2001 ، ص 53 .

² رشيد صالح عبد الرضا و الزيايدي صباح حسين شناوة ، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 2 ، العراق ، 2013 ، ص 207.

3 . إستراتيجية أخذ المخاطرة (Risk Taking Strategy)

الخطر صفة ملازمة للأعمال ، و هو جزء لا يتجزأ من عمل المنظمات ، و يُنظر للخطر على أنه حالة عدم التأكد من إمكانية تحاشي وقوع الخسارة ، أما الخطر الريادي يمثل إتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات ، المنتجات ، و العمليات الجديدة في ظل ظروف المخاطرة و حالة عدم التأكد . أما تقبل المخاطرة فإنه يشير إلى إدراك حالة عدم التأكد و احتمالية الخسارة أو النتائج السلبية ، و ينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل الأفراد أو المنظمات نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة ، و يعتقد (Robbins &Decenzo, 2001) أن تقبل المخاطرة يحدث عندما تكون المعرفة المتاحة حول مشكلة أو مشروع ما غير كافية ، و أكد (Lamadrid, 2009) أن تقبل المخاطرة يعبر عن الميل لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بالمخاطرة كإنشاء المشروعات في أسواق جديدة غير معروفة سابقا ، الإلتزام بقدر كبير من الموارد للدخول في مشروعات جديدة ذات عوائد غير مؤكدة . و يرتبط تقبل المخاطرة بالمدى الذي يميل فيه مدراء القمة إلى أخذ الأعمال التي تتسم بالمخاطر و النظر إلى القرارات الإستثمارية و الأعمال الإستراتيجية لمواجهة حالات عدم التأكد ، و عادة ما يرتبط تقبل المخاطرة بسرعة إتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمات، فإذا كانت هذه المنظمات لا تميل إلى تقبل المخاطرة فإنها سوف لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة أو أنها تكون ذات إستجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المنظمات وفقا لظروف السوق المتغيرة، و بالتالي سيكون أداؤها ضعيفا . و على وفق ما يرى (Dees et al , 2007) أن المنظمة الريادية ينبغي أن تختار البدائل ذات المخاطرة ، و إن تطلب ذلك تخليها عن أنشطتها الحالية ، ذلك أن الحصول على أداء عال يتطلب تحمل المنظمة لدرجة عالية من المخاطرة ، مستويات عالية من المديونية ، الإلتزام بموارد كثيرة للمشروع الجديد لتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة و الإستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة . و يرتبط الميل نحو المخاطرة من وجهة نظر (Bostian, 2003) بطبيعة المنظمات و الأشخاص و مقدار العوائد المتوقعة من تلك المخاطرة ، و هذا يتطلب إستشرافا للمستقبل و دراسة كافة الظروف و المتغيرات المحيطة بالمنظمة ، و تحليل المعلومات ذات الصلة بالميل نحو المخاطرة بهدف توقع حجم هذه المخاطرة و الإستعداد لها ، و هذا ما نجده واضحا لدى الأشخاص الرياديين الذين يعملون في منظمات الأعمال من أجل إنطلاقة الأنشطة الريادية، إن هؤلاء الأشخاص كما يرى (Deakins&freel, 2003) يعملون على تقليل المخاطرة من زيادة المنفعة ، أو من خلال تقليل درجة إحتتمالات عدم التأكد حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات أكثر موثوقية ، فالرياديون يرغبون في معرفة الأسواق المحتملة ، المنافسين المحتملين ، و الإستراتيجية الأفضل في السوق لغرض تقييم المخاطر لمختلف الأنشطة و العمليات التي تتضمن شراء المواد و التجهيز ، و مخاطر السوق بهدف تقليل حالات عدم التأكد و تعظيم إحتتمالية النجاح .¹

¹ رشيد صالح عبد الرضا و الزياي صباح حسين شناعة ، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط) ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

ترى الباحثة في ضوء المفاهيم أعلاه أن أخذ المخاطرة تشير إلى درجة إستعداد إدارة المنظمة للقيام بمجازفات محسوبة لإنتاج منتجات جديدة و السعي للدخول إلى أسواق جديدة أو الإستعداد لتحمل المخاطرة مقابل الإبداع و الابتكار ، فعلى المنظمات الريادية أن تكون لديها القدرة على تحمل المخاطر من أجل تحقيق الأداء ضمن نشاطها الأساس الذي تعمل فيه ، و الذي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ لابد أن تملك الإدارة العليا بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها ، فاستراتيجية أخذ المخاطرة لها دور مهم في تعزيز الموقع الريادي المتقدم للمنظمة و تساهم بدرجة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية و نجاحها الإستراتيجي .

4 . إستراتيجية التفرد : (Uniqueness Strategy)

يتكون التفرد من خلال قدرة منظمات الأعمال على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في الصناعة .¹ فمفهوم التفرد بالنسبة للمنظمة يأتي من خلال تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة و قدرتها في أن تكون الخيار الأفضل للزبائن و العاملين و المساهمين ، و التفرد يمكن أن يكون حقيقيا عندما تتوفر خصائص قابلة للقياس سواء للخدمة أو المنتج ، و التفرد يمكن أن يكون قابل للإدراك من خلال الجودة و العلامة التجارية و قيم المنظمة و الخبرة التسويقية .² يرى الكاتب السكارنة بلال خلف أن التفرد هو أن تقوم منظمات الأعمال بإتيان أعمال جديدة مختلفة و مميزة عن بقية منظمات الأعمال الأخرى ، سواء بطرق الإنتاج أم منتجات جديدة أم في طبيعة الخدمات التي تقدمها ، و الموارد التي تمتلكها سواء بشرية ، مالية أم تكنولوجية و كذلك وسائل و أساليب تقديم الخدمات للزبائن .³

و في هذا الإطار ترى الباحثة أن إستراتيجية التفرد تعني مجموعة الأنشطة و الأفعال المتميزة لمنظمات الأعمال عن غيرها من منظمات الأعمال الأخرى سواء في طرق الإنتاج أم منتجات جديدة أم في طبيعة الخدمات التي تقدمها ، و الموارد التي تمتلكها ، و التي تعزز قدرة المنظمات للوصول إلى الأداء المتميز من خلال التميز بالإدراك الفائق لعوامل النجاح (الموارد ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية و الجودة) .

¹ الذيابات بسام فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص164 .

² محمد سعيد عبد الله و عبد العزيز طيب فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

³ السكارنة بلال خلف ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

5 . إستراتيجية روح المبادرة (initiative strategy)

المبادرة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة ، و تتضمن قرارات حول ملاحقة المنافسين بالإبداع و المحاولات الحقيقية في التطوير و النمو ، أو إحتواء المنافسين من خلال التعاون معهم ¹ . تشمل إستراتيجية المبادرة على نحو أساس إتخاذ المبادرة من خلال توقع و استغلال فرص جديدة و المشاركة في الأسواق الناشئة ، و هي تساعد في منح المنظمة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين ² . يُعتبر سلوك المبادرة هو المشاركة في التغييرات و الإنتباه إلى البيئة ، و إن المنظمات لديها القدرة على الإستمرارية و تحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها ، و هناك تمييز بين المبادرة و التفاعل ، حيث إن السلوك التفاعلي هو الذي يكون بمثابة ردة فعل للتغييرات التي تحدث في البيئة الذي يتطلب إجراء سريع كجزء أساسي في إدارة الأزمات ، و المبادرة هي القدرة على إيجاد الفرص أو تمييز الفرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق ، و تكون إستجابة للتغييرات و ليس كرد فعل للأحداث ، و يكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي و السابق و في المستقبل ، و تُعرف المبادرة بأنها إتجاه المنظمة لتوقع و فهم و التعرف بناءً عن الحاجات المحتملة التي من شأنها أن تنشأ في السوق و بالتالي ترك المنافسة الحالية و الإتجاه نحو إنشاء منفعة تتقدم بها عن منافسيها بخطوة ، فضلا عن المبادرة هي أداة متعددة الأبعاد يمكن أن تقترن بالإبداع أو بدونه ومن المتوقع من المبادرة أن تكون مهمة في تأمين أداء متفوق للمنظمة ، و هي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية :

- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع ؛
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو ، الإبداع و التطوير ؛
- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل إحتوائهم ³ .

ترى الباحثة في ضوء المفاهيم أعلاه أن المبادرة هي المشاركة في مشاكل المستقبل و الحاجات و التغييرات و مدى تقديم منتجات جديدة و تكنولوجية و تقنيات إدارية ، و هي تساعد في منح المنظمة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين ، و هي إستراتيجية فعالة تعزز الأنشطة الريادية في المنظمة و تسهم في تدعيم مركزها التنافسي بين المنظمات القائمة .

¹ الذيابات بسام فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 164 .

² محمد سعيد عبد الله و عبد العزيز طيب فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

³ الطائي أحمد هادي طالب ، مرجع سبق ذكره ، ص 146 .

6 . إستراتيجية (الإستباقية) (Strategy Proactiveness)

تشير الإستباقية إلى جهود المنظمات الريادية في اكتشاف الفرص الجديدة من خلال مراقبة الإتجاهات و تحديد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين ، و توقع التغيرات في طلباتهم ، فضلا عن التحديات التي قد تبرز فجأة و التي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة ، و الإستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط ، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين ، فالمدير الإستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادأة و الإستباقية يركز نظره على المستقبل و يبحث باستمرار عن الإمكانات الجديدة للنمو و التطور للمنظمات الريادية ، و الإستباقية تمثل إستراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام ، و البحث المستمر عن الفرص السوقية و التجريب مع استجابة سريعة للإتجاهات البيئية المتغيرة ، الميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة ، كما تتضمن التركيز على المستقبل ، خلق الأفكار ، إفتراض المسؤولية ، توقع المشكلات و محاولة منع حدوثها ، الإتصالات الفعالة ، المحافظة على التكيف ، و المواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة ، كما تعرف الإستباقية على أنها التوسع الواسع في الأنشطة الذي يتضمن التعريف بالفرص و اتجاهات السوق ، تقييم نقاط القوة و الضعف ، و تشكيل الفرق القادرة على اكتشافه.¹ كما تتطوي الإستباقية على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن و تحقيق حاجاتهم و رغباتهم وفق ما هو أفضل و جديد، حيث تسعى المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الإستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى ، و عدم الإستعداد لإنتظار الآخرين لإنجاز المهام.² إن تبني إستراتيجية الإستباقية يؤثر بشكل كبير و فعال في التوصل إلى أفكار رائدة يمكن أن تضيف قيمة تنافسية للمنظمة ، و تقدم المنظمات الريادية فهما عميقا للتسويق إلى الفرص التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، فهم يرون أن الفرص ضمن منتج أو سوق أو مجال تكنولوجي ، لذلك فهم يحاولون من استغلال الفرص النموذجية أولا ، و تحاول المنظمات الأخرى أن تتبع المنظمة الأولى و هي إشارة للمنافسين المحتملين.³

و ترى الباحثة أن الإستباقية تشير لميل المنظمة لإستباق الإحتياجات المستقبلية تستعمل و بثبات عمليات للتنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية و تلبيتها قبل أن يتعلم المنافسين كيفية القيام بذلك ، و السعي للإستفادة من الخبرة السابقة و المعلومات المتوفرة و استخدامها في تطوير المنظمة لبيان إمكاناتها في إنتاج و ابتكار منتجات جديدة و عمليات إنتاجية فعالة من خلال التكنولوجيا الحديثة ، فهي تصف قدرة المنظمة بأن تكون قائدا للسوق بدلا من كونها تابعا .

¹ رشيد صالح عبد الرضا و الزيايدي صباح حسين شناوة ، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط) ، مرجع سبق ذكره ، ص 209.

² الحدراوي حامد كريم و الكلايبي أمير نعمة مخيف ، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة (دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، العراق ، 2013 ، ص 228.

³ الحدراوي حامد كريم ، الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، السنة التاسعة ، العدد 27 ، العراق ، (بدون سنة) ص 98 .

تسعى المنظمات الريادية دائما للأفضل لتحقيق سمعة جيدة ، تساعد على تحقيق ميزة تنافسية لها عن بقية منظمات الأعمال الأخرى ، و لهذا تعمل من خلال الخيارات الإستراتيجية السابقة و تعتمد عليها من أجل الإستمرارية في نجاحها و ريادتها ، و نلاحظ من هذه الإستراتيجيات أنها تتداخل مع بعضها البعض ، و هنا تختار المنظمة الريادية ما يناسبها من هذه الخيارات ، فيمكن لها أن تختار إستراتيجية واحدة أو إثنين طبقا للظروف المحيطة و القدرات المتاحة و التوقيت المناسب . و لتحقيق و تنفيذ هذه الإستراتيجيات ، فإن المنظمات الريادية تعتمد على القيم الريادية التي لديها ، و التي هي قيم أصيلة في ثقافة المنظمة تقوم بخلق و دعم التغيير و التجديد المؤسسي بكفاءة ، و تشجيع الإبداع و الابتكار و تقبل المخاطرة ...، و القواعد السلوكية المشجعة على إظهار الطاقات الهادفة لاكتشاف و تفسير و ترجمة الإشارات الصادرة عن البيئة الخارجية ، وذلك على شكل إستجابات سلوكية ، و هي من المضامين الرئيسة للثقافة الريادية التكيفية و التي تتميز بالتركيز الإستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال تشجيع التغيير الهادف لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين.

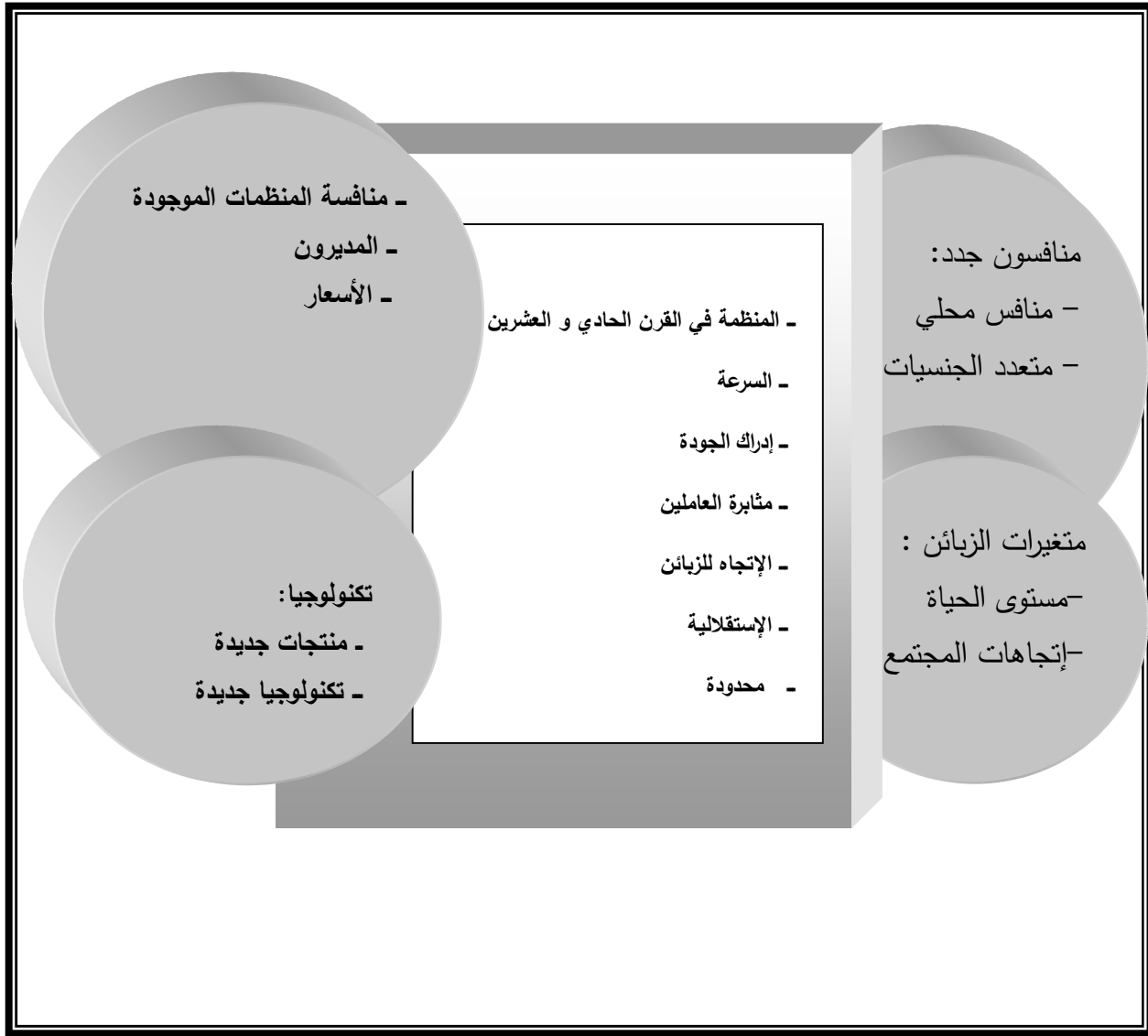
المطلب الثالث : أبعاد منظمات القرن الحادي والعشرين و التحول الريادي .

في ظل التحديات العالمية القائمة على العولمة ، الإنفتاح على الأسواق العالمية و المحلية ، التغيرات التكنولوجية ، أصبح استخدام التكنولوجيا المطورة له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية ، حيث مكنت المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات و الموارد و الأعمال للوصول إلى أفضل خدمة و منتجات للزبائن ، و تحقيق قيمة أعلى للأعمال ، إضافة إلى أن التغيرات الثقافية و الإجتماعية على مستوى العالم قد زادت من درجة المخاطر و الغموض بالنسبة للمنظمات الريادية و ما أحدثته من منافسة شديدة بين منظمات الأعمال ، حيث إن التنبؤ بالأسواق و التغيرات السريعة فيها و حاجات و رغبات العملاء و المنافسة ، كل هذه العوامل مجتمعة قد زادت من صعوبة التنبؤ بكيفية تحقيق النمو في السوق ، و البحث في كيفية تحقيق الريادة . تطرقنا في هذا المطلب إلى أبعاد منظمات القرن الواحد والعشرين ، ثم إجراءات و آليات التحول الريادي .

أولا : أبعاد منظمات القرن الواحد والعشرين.

إن منظمات القرن الواحد والعشرين تتمتع بخصائص و مزايا تجعل منها منظمات ريادية في طبيعة الأعمال و الخدمات التي تقدمها ، و الأساليب التي تمارسها ، ففي المنظمات الريادية لابد أن يكون المديرون و العاملون فيها يتمتعون بسمات و خصائص تتناسب و طبيعة هذا العصر و المتغيرات العديدة فيه ، إذ يجب على هؤلاء أن يمتلكوا المرونة و الإبداع ، و بناء العلاقات و تمتينها في بيئة العمل ، و أن يتمتعوا بالوعي الإستراتيجي ، المخاطرة و العزيمة و الإصرار في أداء الأعمال و الأنشطة في المنظمات الريادية ، و الشكل رقم (8) الموالي يوضح تصور (Harvey & Donalde , 2000) لأبعاد المنظمات الريادية في القرن الحادي والعشرين .

الشكل رقم (11) : أبعاد المنظمة الريادية في القرن الحادي و العشرين .



المصدر : نور خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 248 .

و يمكننا من خلال الشكل السابق توضيح أبعاد منظمات القرن الواحد و العشرين و الذي يعكس جانبين رئيسيين، هما : جانب المنظمة و جانب الأفراد العاملين فيها ، و التي تشمل ما يلي :

- 1 . السرعة : أي أنها تستجيب بسرعة للمتغيرات البيئية التي تحدث في البيئتين الداخلية و الخارجية لها كالتغيرات الاقتصادية ، الثقافية ، الاجتماعية و الديموغرافية من خلال الإبداع ، التغيير و التجديد في المنتجات و السلع و أساليب العمل و المداخل التي تنتهجها في إنجاز أعمالها و أنشطتها ؛
 - 2 . إدراك أهمية الجودة و الإلتزام بها لتلبية حاجيات و رغبات العملاء المختلفة ؛
 - 3 . المثابرة و الإلتزام و الإصرار على العمل و الإنجاز من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة ؛
 - 4 . التوجه نحو حاجات و رغبات الزبائن من خلال إيجاد أسواق جديدة و اكتشاف الفجوة السوقية ؛
 - 5 . القدرة على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها المنظمة سواء في الأسواق المحلية و الخارجية و ابتكار منتجات و أساليب تكنولوجية جديدة في أداء الأعمال و الأنشطة .
 - 6 . محدودة : وحدات أكثر استقلالية .
- هذا بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الريادية و التحلي بأخلاقيات الأعمال ، هذا الإتجاه الذي بدأت تتبناه المنظمات الريادية .
- كما أن التعقيد و التغير الدائم الذي أصبح يميز بيئة أعمال المنظمات ، يحتم على المنظمات الحديثة أن تكون ريادية ، من خلال إدارتها لمواردها المختلفة والمتنوعة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الابداع والمبادأة ومروراً بخوض المخاطر المرتبطة بحالات عدم التأكد ومغامرات الأعمال الجديدة وصولاً الى التجديد الاستراتيجي .
- لذلك يستلزم من تلك المنظمات الاستثمار في المهارات الريادية والأفكار الخلاقة التي تساهم بدورها في التنمية الاقتصادية المستدامة و الشاملة ، إذن كيف يتم نقل وضع المنظمات التقليدية إلى منظمات ريادية ؟ هذا ما حاولنا الإجابة عليه من خلال الجزء الموالي .

ثانيا : آلية التحول الريادي .

يُعرّف التحول الريادي بأنه مجموعة من الخصائص المرتبطة بالبحث عن الفرص و تحمل المخاطرة و القيادة الإدارية القادرة على اتخاذ القرارات ¹.

و لتوضيح الكيفية التي يتم من خلالها تحويل و نقل المنظمات من الوضع التقليدي إلى منظمات أعمال ريادية، و الآلية المناسبة ، تم صياغة عدة إجراءات تتعلق بالكيفية المناسبة لذلك ، حيث ترتبط عملية التحول الريادي بعنصرين رئيسيين هما :

- الوقت المناسب لتأقلم هذه المنظمات مع الفرص السوقية الجديدة مع تقييم هذه الفرص ؛
 - تهيئة وضع المنظمة لكي تستطيع أن تتأقلم و تستمر من خلال تنظيم تدفق الفرص .
- أما الإجراءات و الأنشطة المرتبطة بعملية التحول ، فهي ²:

1 . تحليل و تقييم عملية التحول الريادي :

و يتم ذلك من خلال إعادة تقييم وضع المنظمة الحالي ، و معرفة جوانب الخلل و القصور فيه من أجل تحسينه ، و الحد من جوانب الخلل و القصور ، و كذلك التحضير لنوع جديد من المنظمات من خلال تغيير نمط القيادة و الإستراتيجية المتبعة ، و حل بعض المشاكل الموجودة فيها ، و عمل تقييم جديد للمنظمة مع ملاحظة عدم وجود الرفض الكبير من قبل العاملين في عملية التحول .

2 . وضع معايير للتحول الريادي :

تشمل مراقبة الفرص و التوجه نحوها ، و زيادة عدد الأفراد الذين يتمتعون بالسماوات الريادية و التوجه الريادي ، و إيجاد نوع جديد من السلوك الريادي الذي يساعد على تحقيق الزيادة في النمو و الربح ، و بناء أهداف إستراتيجية جديدة ، و الإبداع و الابتكار و نجاح عملية استغلال الفرص و اغتنامها ؛

3 . تجنب الغموض و عدم التأكد في عملية التحول الريادي في المستقبل :

أي القدرة على التعامل مع الظروف البيئية غير الواضحة ، و هنا يجب أن تكون الفترة الزمنية مناسبة لعملية التحول ، بحيث يكون هناك متسع من الوقت لدراسة و تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية ؛

4 . الإهتمام بالعاملين :

أي الإهتمام بشكل أكبر بالعاملين و تحسين دافعيتهم من خلال تحفيزهم و مكافأتهم كونهم محور عملية التحول الريادي ؛

5 . رصد الفرص :

بمعنى القيام بعملية رصد و رقابة الفرص السوقية باستمرار؛

¹ طميلة إلهام فخري ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

² مبارك مجدي عوض ، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 217 - 218 .

6 . التشارك بالمعلومات الموجودة في المنظمة :

بمعنى تعزيز عملية المشاركة بالمعلومات الموجودة في المنظمة من خلال شبكات إتصال خاصة تساعد في تسهيل عملية اتخاذ القرارات .

و قد قام (Shepherd , Katz) بتوضيح أبعاد مهمة للمنظمة لفهم مسارات تطور التصرف الريادي فيها لكي تستغلها و تصبح ريادية منها :¹

- الإستخدام الجيد للتحفيز بالأخص لدعم الأداء الريادي و المبتكر ؛
- الدعم الإداري الذي يحفز رغبة الموظفين و بالأخص المستوى الإداري ؛
- توفر الموارد في المنظمة خاصة التي تحفز وجود التصرف الريادي ؛
- وجود ثقافة في المنظمة تدعم وجود الريادة عفوية و غير ميكانيكية ؛
- حرية أداء العمل و التي تحفز الموظف على الإبداع و أداء العمل بطريقة تحول إبداعاتهم ضمن الوصف الوظيفي لمنعهم من الفشل .

¹ القرنة أحمد لميس يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على نظرة و اتجاهات المفكرين حول مجال الريادة التنظيمية و أهم مراحل تطورها ، إضافة إلى المفاهيم المتعلقة بها ، و بموازاة هذا التطور في البحث في مجال الريادة التنظيمية تطور تعريف الريادي التنظيمي ، باعتباره محركها و المبادر فيها ، حيث تم تحديد أهم المهارات الإدارية و الريادية التي يجب أن يتحلى بها ، إضافة إلى توضيح أهمية الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال و الدور الذي تلعبه في تطوير موارد المنظمة ، و كذا تأثيرها على أداء المنظمة من حيث تعزيز مؤشرات النمو و الربحية فيها.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى متطلباته تعزيز الريادة التنظيمية ، حيث توصلنا إلى أن توافر الإلتزام و الدعم من قبل الإدارة العليا للريادة التنظيمية من أهم متطلبات تعزيزها ، إضافة إلى عوامل أخرى عدة نذكر من بينها متابعة المنظمة لآخر التطورات التكنولوجية و العمل بالقرب منها ، تشجيع أسلوب التجربة و الخطأ ، إزالة الحواجز أمام استثمار الفرص ، توفير الموارد اللازمة مع تيسير الوصول إليها ، توافر النظرة طويلة الأجل ، توافر رعاية المشروعات الريادية ، التحفيز للمخاطرة ، نشر الرؤيا الريادية ، مرونة الهيكل التنظيمي ، إمتلاك ذوي الأفكار الرائدة و المتميزة ، إستقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة ، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي ، تطوير المعرفة... كما قمنا بتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق و ممارسة الريادة التنظيمية حيث لاحظنا تعدد مصادرها ، فمنها ما مصدرها الأفراد ، و منها ما مصدرها المنظمة ، بعدها قدمنا مجموعة من الحلول المنطقية هدفها معالجة المعوقات و تذليلها من جهة ، و تحفيز المنظمة باستمرار باتجاه المزيد من الريادة وصولا بها إلى مرتبة المنظمات الريادية ، التي تتسم بمجموعة من الخصائص تجعلها ريادية في بيئتها التنافسية و تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، تساهم مساهمة فعالة في تحقيق التنمية الإقتصادية ، تعمل بأسلوب إبتكاري من أجل إنتاج سلع و تقديم خدمات جديدة للعملاء ، إعتمادا على عدة إستراتيجيات ، و المتمثلة في كل من الإبداع ، الإبتكار، التفرد ، أخذ المخاطرة ، المبادرة و روح المبادرة ، ثم اختتمنا الفصل بتحديد أبعاد منظمات القرن الحادي و العشرين ، و توضيح الألية التي يتم من خلالها تحويل المنظمات من الوضع التقليدي إلى منظمات ريادية.

الفصل الثالث تأثير الريادة التنظيمية على الأداء المتميز

تمهيد .

يعد مفهوم الأداء المتميز من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي حظيت بمستوى كبير من الإهتمام من قبل الباحثين و المنظمات كونه يرتبط بأهداف و نجاح المنظمة في ظل بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة و التغيير، فالتطورات الحاصلة في بيئة المنظمات تستدعي ضرورة التفكير بالوسائل التي تجعل من هذه المنظمات و العاملين فيها ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر و غير تقليدي لتحقيق التميز و تجاوز المعايير المحددة كما و نوعا ، فلن تستطيع المنظمات مواجهة تلك التحديات إلا من خلال مواردها البشرية المبدعة و المتميزة ، التي تستطيع قيادة المنظمة إلى التميز و التفوق سعيا منها للوصول إلى الأداء المتميز، الذي يعد رهينة توافر مهارات و قدرات في مستوى مرتفع في العاملين لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء ، مما دفع هذه المنظمات إلى استحداث أنماط و أساليب إدارية للتصدي لتلك التغيرات .

إن الحل الأمثل الذي يمكّن المنظمات من مجابهة التحدي الحقيقي لها و المتمثل في قدرتها الوصول إلى أحسن أداء في هذا العصر ، يكمن في إمكانات التكيف ، المرونة ، السرعة ، الإبداع و تحدي السوق ، و التي يمكن تلخيصها في كلمة واحدة هي ريادة الأعمال التنظيمية ، فالريادة تُكسب المنظمات مرونة عالية و تزيد من قدرتها على التعلم و التكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها .

و بُغية الإلمام بكافة الجوانب السابقة حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم أهم وجهات النظر حول الأداء المتميز من خلال توضيح مفهومه و إطاره الفكري و كذا دوافعه و تكاليفه ، بعدها تطرقنا إلى بعض النماذج العالمية للأداء المتميز التي حاولت أن تحصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة ، بالإضافة إلى استعراض مقومات تحقيق الأداء المتميز و كذا التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة عليه و ذلك من خلال التعرض إلى علاقة الريادة التنظيمية بالأداء المتميز .

المبحث الأول : الأداء المتميز المفاهيم و الأبعاد النظرية .

يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بالتركيز على معنى التميز و التفوق في كل ما يقوم به الإنسان و ما تمارسه المنظمات من أنشطة و فعاليات ، فالمنظمات الحديثة تتجه للتسيير الابتكاري و إلى إثبات جداتها في بيئة متغيرة مشحونة بالتنافس من أجل تحقيق التميز الذي أصبح رهانا أساسيا لتمكين المنظمات من الإستمرارية، و الذي يُعد ضرورة للتطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير خبرات و كفاءة كل من القادة و المرؤوسين من خلال التشجيع على وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق ، المبادرة و الإبداع مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة وصولا بها إلى أعلى مراتب الأداء و هي الأداء المتميز ، و لفهم أكثر للأداء المتميز ، تعرضنا في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المتميز ، تكاليفه و دوافعه ، و لكن قبل ذلك خصصنا المطلب الأول إلى تعريف الأداء و بعض المفاهيم المرتبطة به ثم قياس الأداء في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تعريف الأداء و بعض المفاهيم المرتبطة به .

هدف هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم الأداء و الفرق بينه و بين المصطلحات التي توحى في إجمالها للأداء.

أولا : تعريف الأداء .

يُعد مفهوم الأداء من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الأعمال و ذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الباحثين في هذا المجال .

الفاعل من كلمة أداء perform : يؤدي ، ينجز ، يؤدي وفقا لعرف معين ، يعمل ¹.

Performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ و المستغل ² . كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه ³.

أصل كلمة الأداء performance لاتيني ، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى محددا و واضحا (To perform) ، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة ⁴.

عرّف عاشور أحمد صقر الأداء على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول،

¹ الدحلح فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس و النماذج) ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص 95.

² Larousse de poche , édition mise a jour larousse , paris , 2000 .

³ Dictionary of economics , librairie du liban , liban , 1999 .

⁴ خطاب عابدة ، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، 1989 ، ص 439.

نوعية الجهد و نمط الأداء ¹ . " تعبّر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة و الجودة ، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

لقد إقتصرت هذا التعريف على أداء المورد البشري فأداء المورد البشري هو جزء من أداء المنظمة ككل ، و أداء المنظمة هو نتاج تفاعل مختلف مواردها . و ما يهمنا في هذه الدراسة هو أداء المنظمة ككل بما فيها المورد البشري ، الذي يعد جزء من أداء المنظمة .

و في تعريف آخر للأداء : " الأداء هو إنعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها ، أو هو القدرة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد " ² . يشير هذا التعريف إلى درجة بلوغ المنظمة للأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف .

يُعرف الأداء على أنه " محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة ، و أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر في الأداء و الذي يُعدّ مرآة المنظمة " ³ . ركّز هذا التعريف على ضرورة ترابط وتكامل عمليات أجزاء المنظمة بعضها ببعض يُعتبر الأداء منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة ، و الذي يُعدّ مرآة لها . و يُعرف الأداء أيضا كما يلي : " الأداء هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية " ⁴.

في تعريف آخر: " الأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المسطرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ، و يشتمل مفهومي الفعالية التي تعني الوصول إلى الأهداف المسطرة و الكفاءة و هي تخفيض الموارد المستخدمة " ⁵.

لقد ربط هذان التعريفان الأداء بالكفاءة و الفعالية في تحقيق الأهداف ، مثلما يوضحه الشكل رقم (12) التالي:

¹ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص ص 25 - 26.

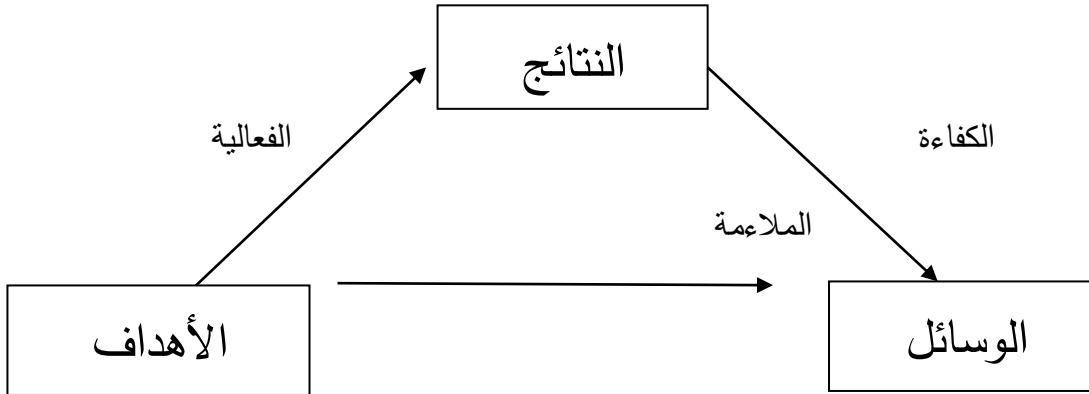
² ليث علي الحكيم و آخرون ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 2 ، العدد 2 ، العراق ، 2009 ، ص 103 .

³ Daft , richard l " **Management** " 5th ed , new york , the dryden press , 2000 , p 9 .

⁴ مصطفى أحمد سيد ، إدارة البشر (الأصول و المهارات) ، مصر ، 2002 ، ص 415 .

⁵ Alazard claude , seperi salime , **contrôle de gestion** , édition dunod , France , 1998 , p 11 .

الشكل رقم (12): المفاهيم المرتبطة بالأداء .



La source : Barreaux Jacques , **entreprise et performance globale** , édition economica , paris , 1997 , p33 .

كما عرّف Angelier أداء المنظمة بقدرتها على تنفيذ استراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية.¹ من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء ، و ذلك كما يلي :

يُعتبر الأداء منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية ، و هو يشتمل على الأبعاد التالية:²

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية ؛
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة ؛
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية ، الإجتماعية و الثقافية .

فالأداء هو محصلة لكل من الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية عليهما ...

¹ J . P Angelies , **économie industrielle** , édition OPU , alger , 1993 , p 168 .

² الكرخي مجيد ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 56 .

ثانيا : تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء .

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى ، سوف نحاول رسم حدود لهذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها.

من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة ، الفعالية و الإنتاجية.

1 . الفعالية:

تُعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة من قبل نظام ما ، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا و العكس صحيح ¹ . كما تُعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ² . الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك ³ . ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة ، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف.

و تعني الفعالية عمل الشيء الصحيح ⁴ . أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة .

2 . الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد ، الموارد المستخدمة و المنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة ⁵ . الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستخدمة في ذلك ⁶ .

تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة ، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ، ويمكن تحديد مفهوم الكفاءة في الصيغة التالية:

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة ⁷ . بمعنى أن الكفاءة هي الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة و هي النسبة بين المخرجات و المدخلات.

¹ Boislandelle h m , **gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise** ,économica ,paris , 1998 p 39.

² عاطف زاهر عبد الرحيم ، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة) ، دار الرياء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 . ص 94 .

³ martory Bernard , daniel crozet , **gestion des ressources humaines** , pilotage sociale et performances , 6^{ème} édition dunod , paris , 2005 , p 164.

⁴ فرانسيس ديف ، مايك وودكوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، 1995 ، ص 91 .

⁵ J . barraux , **entreprise et performance globale** , outils , évaluation et pilotage , édition economica , 2000 , p 33 .

⁶ Martory Bernard , daniel crozet , op cite , p 164

⁷ فرانسيس ديف ، مايك وودكوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة و الفعالية ، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما ، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفؤة ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة ، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا ، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، كما يُعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك ، الإنجاز و الأداء.¹

السلوك فهو ما يقوم به الأفراد من تصرفات و أعمال في المنظمة التي يعملون بها ؛ أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ؛ أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

¹ الدحلح فيصل عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ص 96.

المطلب الثاني : مفهوم قياس الأداء .

يلعب قياس الأداء دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل المنظمة ، و هو الوسيلة العملية التي تقيس كفاءة الأداء و فعاليتها ، و يُنظر إلى قياس الأداء نظرة شمولية لا تقتصر على أنشطة محددة ، بل تشمل المراحل كافة وفقاً لمكونات النظام التي تبدأ بالمدخلات ثم أنشطة العمليات و انتهاء بالمخرجات ، و يتناول القياس جميع الجوانب مثل الموارد البشرية ، العملاء ، الخدمة ، البحث ، التطوير ، الإدارة ...و غيرها .

أولاً : تعريف قياس الأداء .

ينظر إلى قياس الأداء بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة ، فإذا كانت الرقابة هي مجموع الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة إقتصادية معينة ، للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض و تحديد الفروق و أسبابها ، و المسؤول عنها و كيفية تصحيحها ، فإن قياس الأداء هو إستقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية و اتخاذ القرارات التصحيحية ¹.

كما يُعرّف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و توثيقها لا سيما و توثيق برامج السير و التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً ، و عادة ما يكون المسؤول عن عملية القياس للأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برنامج المؤسسة ².

يستهدف قياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المنظمة ، و مقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل ، و ذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ و الوقوف على الصعوبات التي تواجهه ، و التوصية بكيفية العمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً ، و يقوم القياس هنا على ³:

- أن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمة (فرداً كان أم وحدة تنظيمية) هو جزء من كل ، و هذا الكل جزء من كل آخر على مستوى أعلى ؛
- إن قياس الأداء القائم على الإهتمام بالأجزاء منفردة دون إدراك نقاط التلامس و الحركة مع بقية أجزاء الكل ، يُبعد الجهاز التنظيمي عن المثالية و يقوده إلى سلسلة من التفاعلات التي تؤدي في النهاية إلى التلاحن و الهدم و تشتت الجهود ؛

¹ Pinto Paul, **les quatre piliers de la performance durable**, édition Dunod, Paris, 2003 , pp : 68 -69 .

² إدريس وائل صبحي محمد و الغالبي طاهر محمد منصور ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي : أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل ، الأردن ، 2009 ، ص 69 .

³ قدرتي حسن محمد ، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء ، تقييم الأداء ، تحسين الأداء مؤسسياً و فردياً) ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2015 ، ص ص : 40 - 41 .

- لو حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية ، فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى حدة الاختلاف و التدهور على المدى الطويل ؛
- إن إدراك طبيعة كلية الإدارة في الأداء المؤسسي ، أي إرتباط الجزء ببقية الأجزاء في إطار الكل ، هو تصاعد لتكامل الأفكار و السياسات و النظم للوصول إلى المثالية التكاملية و ليس القصور و التجزئة ؛
- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف ، بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء ، فالتحدي لا يكون بين الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية و البيئة الإقتصادية أو الإجتماعية أو الثقافية ، إنما يكون بين الخطأ و الصواب ، للوصول إلى التناغم الإداري الذي يؤدي إلى جماعية الأداء الإداري وصولاً إلى مثالية الإبداع الإداري .
- و بناء على ما سبق يمكننا إستخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة من مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالأهداف المخططة لإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما ، حتى تتمكن المنظمة من البقاء و الإستمرار على المدى الطويل ، و هذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة يمكن حصرها في النقاط التالية :¹
- توفير معلومات مستندة على حقائق علمية و موضوعية لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط و اتخاذ القرارات ، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة ؛
- إظهار التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ ، و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المنظمة من مدة أخرى و مكانياً بالمنظمات المماثلة ؛
- الكشف عن المناطق الكفوة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية ؛
- تعكس هذه العملية المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن القطاع الذي تنشط فيه ، و بالتالي تحدّد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها ؛
- تعكس هذه العملية درجة الملائمة و الإنسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة .
- و من فوائد قياس الأداء :²
- تحسين الإتصالات الداخلية بين العاملين ، فضلاً عن الإتصالات الخارجية بين المنظمة و عملائها و معاملتها ؛
- تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء ؛
- إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج و تكاليف هذه البرامج ؛

¹ الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة) ، دار وائل للنشر ، القاهرة ، 2000 ، ص : 423 .

² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، مرجع سبق ذكره ، ص 71 .

- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل .
- فالمنظمات تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى و لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة ، إذ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن .

ثانيا : مؤشرات قياس الأداء التنظيمي .

مؤشرات الأداء هي عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات ، و هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة عن مستويات أداء المنظمة .

1 : تعريف مؤشرات الأداء .

تعرف مؤشرات الأداء على أنها نسب مترابطة تفيد في قياس فعالية النشاطات الرئيسية و النتائج المحققة على مستوى المنظمة ، فالتقارير المالية تشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات بالإضافة إلى بيانات مالية و أخرى حول حالة السوق كلها منتظمة معا في علاقات محددة ، الأمر الذي يعطي صورة واضحة على مجريات العمل و يشير إلى المتغيرات و يساعد على التحكم في تأثيراتها . و يمكن تعريف مؤشر الأداء على أنه معلومة تساعد المسير على توجيهه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين و تسمح له بتقييم الإنجاز الذي تم تحقيقه ¹.

مؤشر الأداء مقياس يستند على معايير كمية أو نوعية يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المنظمة مقارنة بما هو مخطط له فيها ². من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ما يلي : ³

- يعبر مؤشر الأداء بالكمية و ليس بالقيمة ، فالتعبير المالي قد لا يكون له معنى و هو الحال بالنسبة لتقييم مخزون المواد الأولية في حالة الإرتفاع المستمر و السريع لسعر شرائها و بالتالي فإن التقييم بالقيمة المالية سوف يحجب إنخفاض الكمية المتوسطة للمخزون ؛
- يقيس مؤشر الأداء قدرة النظام على توليد أداء كلي أو جزئي لإجراء أو نظام قد يتعلق بوظيفة ، قسم أو منظمة ككل ؛
- يقيس مؤشر الأداء الفعالية بالنسبة لمعيار أو هدف محدد ومقبول ، الأمر الذي يتطلب تعبئة و تحفيز الموارد البشرية للمنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة ؛
- يعبر عن المؤشر في إطار إستراتيجية شاملة الأمر الذي يتطلب مراجعة مدى إنسجام المؤشرات المستعملة في مختلف المستويات داخل المنظمة .

¹ Lorino PH , la performance et ses indicateurs éléments de définition , hermes , paris , 2002 , p : 25 .

² الكرخي مجيد ، مرجع سبق ذكره ، 2015 ، ص 48 .

³ Alain courtois et autres , gestion de performance , édition d'organisa , troisième édition , paris , 2003 , p 310 .

3 : أنواع مؤشرات قياس الأداء .

لقد اعتبر الربح و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الأرباح ، و انطلاقا من هذا قياس الأداء من خلال النتائج المالية و المحاسبية التي حققتها المؤسسة ، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء و حججهم في ذلك كثيرة، و اتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية .

أ . المؤشرات المالية لقياس الأداء :

يُعتبر الإعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة ، و أهم أدوات التحليل شيوعا في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات و في قياس أدائها خلال فترة معينة ، و ذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة ، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها ، و من أكثر هذه المؤشرات استخداما نذكر ما يلي :

➤ . الإنتاجية : يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة ، و يقصد بها :

تُعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع و خدمات) و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدّد .¹

كما تعكس الإنتاجية درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا و هي من المعايير الكمية في قياس الأداء و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في فترات زمنية مختلفة و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج ، بما تتضمنه من موارد بشرية ، معدات ، مواد خام ، رأس مال ، معلومات ، من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات ، لذا ترتبط الإنتاجية بالأبعاد الثلاث التالية : الكمية ، القيمة و الجودة ،² فهي العلاقة بين مدخلات و مخرجات ، نفقات و إيرادات ، كمية الإنتاج و عدد المكان ، كمية الإنتاج و عدد العمال ، قيمة الإنتاج و ساعات العمل و هي تختلف عن الإنتاج من كون الأخير يمثل العملية نصف نهائية أو النهائية ، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية ، و بالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة و كفاءة العامل و طريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية ...

¹ عيوي زيد منير ، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، الشروق ، عمان ، 2006 ، ص ص 169 - 170 .

² صلاح محمد عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص : 15 .

إن محور تحسين الإنتاجية هو إنتاج كميات أكبر بجهد و موارد أقل ، من خلال تأدية العمل بالطريقة الصحيحة ، و بكفاءة أحسن ، و ليس العمل بجهد مضني لتحقيق نتائج أفضل ، لذلك فإن استمرارية تحسين الإنتاجية يتطلب تطبيق الأساليب الصحيحة و الكفؤة لأداء العمل في جميع الأنشطة الاقتصادية.

➤ **القيمة المضافة :** تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المنظمة ، و تمثل الفرق بين قيمة الإنتاج و الإستهلاكات (قيمة مستلزمات الإنتاج) الوسيطة ، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة.¹

و تعرف كذلك على أنها الفرق بين قيمة الإنتاج مطروحا منها قيمة الإستهلاك الوسيط ، و تقيس القيمة المضافة الثروة التي تخلق بواسطة الجهود الجماعية للعاملين في المنظمة ، و المستثمرين ، أصحاب رؤوس الأموال من أفراد و مساهمين.²

➤ **فائض الإستغلال الخام :** يقيس الأداء الكلي الإقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية ، و هو يمثل الفائض الإقتصادي الناتج فقط عن عملية الإستغلال ، و هو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للإستغلال.³

➤ **الطاقة الإنتاجية :** هي القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين و خلال فترة زمنية معينة ، و يتم قياس و تخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج ، بمعنى أنها حجم أو عدد الوحدات التي يتم إنتاجها خلال فترة معينة.

➤ **العائد على الإستثمار :** كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية ، يكتسب هذا المؤشر أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المنظمة ، يقيس العائد على الإستثمار مدى فاعلية استخدام موارد المنظمة (الأصول) و يعتمد على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد ، و يعرف أيضا بالعائد على الأصول ، و يعبر عنه بالصيغة التالية : الربح / رأس المال المستثمر . فكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الإقتصادي كفؤا ، فهو يوضح الكفاءة التي تجري بها عملية إستخدام أصول المنظمة في عملياتها التشغيلية .

➤ **النتيجة الصافية (ربح أو خسارة) :** هي المقياس النهائي لمردودية المنظمة ، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحللين الماليين.⁴

¹ عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات ، الجدوى الاقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء ، دار الحامد ، الأردن ، 1999 ، ص 212 .

² أبو الراغب محمد عدنان و شاويش مها ريش تطوير و تحسين الإنتاجية باتباع منهج الجودة الياباني الكايزن ، المناهج ، الأردن ، 2014 ، ص 268.

³ زرقون محمد و عرابية الحاج ، أثر إدارة المعرفة على المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 01 ، الجزائر ، 2014 ، ص 127 .

⁴ Marmuse christian , dans performance , encyclopédie de gestion , tome 2 , édition economica , paris , 1997 , p 2205 .

يعبر إصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع و الخدمات عن تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات فالربح هو الفائض عن التكاليف ، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف .

و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عددا من النسب المالية كنسبة السيولة ، نسبة المديونية ، نسبة تغطية الأصول الثابتة... إلخ التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة .

ب . المؤشرات غير المالية لقياس الأداء :

إن المحيط الحالي الذي تتواجد به المنظمات قد تغير كثيرا ، كما أن التغير التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديد ، كل هذا جعل المقاييس الكمية لا تجدي نفعا كأدوات لقياس الأداء ، فهي ترتبط بالمدى القصير ، لذا لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي ، حتى أنها يمكن أن تعرقل قدرة المنظمة على خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل ، فمثلا الإهتمام بالنتائج المالية على المدى القصير يدفع بالمنظمات إلى زيادة الإستثمار في هذه النتائج الآنية ، و إهمال الإستثمار في الأصول غير المادية و الفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمنظمة و بالتالي تحسين الأداء ، و لأن المؤسسة حاليا و غدا يحكم عليها وفق مدى تحقيقها الهدف الرباعي التالي: القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم ، و كذا حصة ربح السهم ، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم و التطوير ، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم و القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي و ازدهار المجتمع ، فقد ظهرت بعض المؤشرات الإستراتيجية غير المالية لقياس الأداء .¹

يمكن تلخيص أكثرها شيوعا في الجدول الموالي:

¹ زرقون محمد و عرابية الحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 128 .

الجدول رقم (6) : المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء .

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	نمو الأسواق ؛ نسبة نمو الأنشطة ؛ الحصة السوقية .
الإبداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق؛ نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال ؛ نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث و التطوير .
القيمة / الزبون	مؤشرات عن رضا الزبون ؛ نسبة الوفاء ؛ التنافسية و السعر .
الجودة	مؤشرات الجودة ؛ الضمانات .
التسيير	دوران العمال ؛ نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية .
البيئة	معدل الحوادث .

Source: Brilman. Jean, Les meilleures pratiques du Management au coeur des entreprises, 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 2000, p 42.

ترى الباحثة إضافة إلى المؤشرات السابقة مؤشر المسؤولية الإجتماعية للمنظمات و التحلي بأخلاقيات الأعمال ، هذا الإتجاه الذي بدأت تتبناه المنظمات الريادية .

يرى العديد من الباحثين ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المالية و غير المالية) ، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد و في وقت واحد ، فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية فإنه يجب إعادة النظر في استراتيجية و مهمة المؤسسة .

فالمؤشرات المالية تلعب دورا أساسيا في تذكير المسيرين بأن : جودة أحسن ، مسارات أحسن ، حلقات أقصر ، إطلاق منتجات و خدمات جديدة ، إنتاجية مرتفعة ليست نهاية في حد ذاتها ، بل مجرد وسائل للوصول إلى الهدف ، و بعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة إلا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال و تدنئة التكاليف ، أو باستعمال أفضل للأصول ، فحتى يكون نظام القياس كاملا و فعالا يجب أن ينعكس كل من تحسين المسارات ، خدمة الزبائن ، منتجات و خدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال ، تخفيض الأعباء و سرعة دوران أصول المؤسسة .¹

فالتطورات الحاصلة في بيئة المنظمات تستدعي ضرورة التفكير بالوسائل التي تجعل من هذه المنظمات و العاملين فيها ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر و غير تقليدي لتحقيق التميز و تجاوز المعايير المحددة كما و نوعا ، سعيها للوصول إلى الأداء المتميز ، و الذي يعد رهينة توافر مهارات و قدرات في مستوى مرتفع في العاملين لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء .

¹ زرقون محمد و عرابة الحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

المطلب الثالث : تعريف الأداء المتميز و إدارة التميز .

ازداد في الفترة الأخيرة اهتمام المنظمات بالأداء المتميز سعيا منها للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة إفرازات العولمة وحدة التنافسية ، و قد بدت لزاما على كل منظمة تسعى إلى البقاء و الإستقرار إمتلاكها لنظام إداري قوي و فاعل لمواكبة النجاح و التقدم ، و لأجل استيعاب مفهوم الأداء المتميز تعرضنا في هذا المطلب إلى تعريفه و تعريف إدارة التميز .

أولا : تعريف الأداء المتميز .

إن كلمة التميز Excellence أصلها الكلمة اللاتينية Excellencia من Excellere و معناها أن تكون المتفوق être supérieur أو الأول le premier¹ إن لفظ التميز له مفهوم خلافي تردد كثيرا في كتابات فلاسفة اليونان و يحمل معان مختلفة ، و قد اختلفت آراء المفكرين و العلماء المتمرسين باللغتين العربية و الإنجليزية حول هذا المفهوم ، بعضهم اقترح التفوق و بعضهم اقترح التبريز ، الإمتياز و النجاح و آخرون اقترحوا السمو ، و إلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة لأنه ترجمة للفظ المستخدم دوليا بعدما أنشأت مؤسسات علمية تحمل عبارة centres of excellence فاصطلح العلماء على أن يترجموها بالعربية المراكز المتميزة ، و هناك كذلك كلمات في التراث اللغوي تفيد معنى التميز بالعزل أو الفرز². يقول مؤيد سعيد سالم إن التميز لا يعني النجاح فقط و لكن يشمل النجاح ، التفوق و التفرد من أجل البقاء و النمو ، فالنمو و التميز وجهان لعملة واحدة³. أما مفهوم الأداء المتميز فهو ليس معيارا علميا ثابتا ، بل يختلف من عمل لآخر و من وظيفة لأخرى و من منظمة لأخرى ، لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء المتميز نذكر من بينها :

❖ يُعرّف الأداء المتميز بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون بالمنظمة⁴.

لقد حصر هذا التعريف الأداء المتميز في أعلى مستويات إنجاز الأفراد في المنظمة ، فأداء المورد البشري هو جزء من أداء المنظمة ككل ، و أداء المنظمة هو نتاج تفاعل مختلف مواردها بما فيها الموارد البشرية .

❖ الأداء المتميز هو مجموع سلوكيات و قدرات و مهارات فكرية و معرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات و المعرفة و السلوك في مجال عملهم

¹ Pénigord Michel , Réussir la qualité totale , les éditions d'organisation , paris , 1987 , p 130 .

² سماح صولح ، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 21 .

³ مؤيد سعيد سالم ، منظمات التعلم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 38 .

⁴ السلمي علي ، إدارة التميز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، مصر ، 2002 ، ص 29 .

و تخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المؤسسة و تتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما و نوعا ، و يقدمون أفكارا و منتجات تتسم بالحدثة و الأصالة و الإبداع و التميز و بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى و الأداء المتنامي للمؤسسة ، فالأداء المتميز هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو تخفيض في فترة الوظيفة أو توفير في التكاليف أو توفير في أي مورد آخر، أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام و ذلك من خلال الجهود أو المهارة و يسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط.¹

يبين هذا التعريف أن التميز في أداء المنظمات يأتي من خلال التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية و التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها ، كما أنه أكثر من إنجاز الأعمال بشكل جيد ، أو تجاوز النجاح ، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع و يلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل إستثنائي تمكنهم من تقديم أفكار و منتجات تتسم بالتميز و تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، و أن الوصول إلى الأداء المتميز سوف يحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصية و الوظيفية ، و سوف يجعله راضيا عن نفسه و عن عمله ، و سوف يرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا شخصية جذابة و قوية و يشار إليه بالبناء ، كذلك سوف يرتقي به في عمله ليصبح رئيسا أو مديرا نظرا لتفوقه في الأداء .

❖ الأداء المتميز هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة و فعالة.²

جاء هذا التعريف أشمل من التعريفين السابقين أجمل الأداء المتميز في قدرة المنظمة ككل بما فيها الموارد البشرية و المعرفة التي تمتلكها ، فالمنظمة إطار يتفاعل داخله كل من الأفراد ، الأنشطة الريادية و الموارد ، و التي تعمل على تحقيق أهدافها بطريقة متميزة .

❖ يُعرّف كذلك الأداء المتميز بأنه حصيلة الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمات خلال فترة زمنية محددة ، و هو انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها تلك المنظمات مواردها الملموسة و غير الملموسة لتحقيق أهدافها، و هو المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات و يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بطريقة كفوة و فعالة.³

¹ مناصرية رشيد ، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد 16 ، غرداية ، الجزائر ، 2012 ، ص 113 .

² شعبان عبد الكريم هادي ، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة الكوفة ، على الموقع www.iasj.net

³ رشيد صالح عبد الرضا و الزيايدي صباح حسين شاة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 3 ، العراق ، 2014 ، ص 15 .

- ❖ يُعرّف Paul Pinto الأداء المتميز بأنه " قدرة المؤسسة على التغيير و التجديد في المستقبل و على المدى الطويل أداءات مرضية في مجالات الربح و النمو " ¹.
- لقد أضاف هذا التعريف أن تحقيق الأداء المتميز يتم على المدى الطويل ، لتحقيق أهداف الربح و النمو ، فالأداء المتميز هو نتاج عملية صياغة الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق رسالتها و أهدافها بعيدة الأمد و ذلك بجعل الأداء متميزا عن منافسيها .
- ❖ الأداء المتميز هو الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الإعتيادي فضلا عن كونه يمثل سلسلة من سلسلة الأداء المتفوق . ²
- ❖ الأداء المتميز هو حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي ، تحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها في المنظمة ، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون و يرضى عنها العملاء ، و كافة أصحاب المصلحة في المنظمة. ³
- حسب هذا التعريف الأداء المتميز هو مستوى الأداء العالي الذي يتفوق على المنافسين و يرضي كافة أصحاب المصلحة .
- ❖ الأداء المتميز : " تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفؤ و الصحيح ضمن المهام الهيكلية و بطريقة غير روتينية و متميزة " . ⁴
- ❖ الأداء المتميز هو أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير الضرورية لرفع مستوى جودة منتج المنظمة بأقل جهد و كلفة محققا الأهداف المرسومة للمنظمة و أهداف المجتمع . ⁵
- لقد أضاف هذا التعريف أهداف المجتمع إضافة إلى أهداف المنظمة .
- ❖ الأداء المتميز للمنظمات يعني أنه يمكن الحفاظ على تحقيق النتائج عن طريق أعداد أقل من العاملين أو زيادة القدرة الإنتاجية ، فيجب أن تتسم المنظمات الحديثة بالمرونة و الكفاءة ، كما يجب أن يكون لديها تسلسل أقل نسبيا من الوظائف حتى تتمكن من البقاء و الإستمرار ، و يترتب على تقليل عدد العاملين في أي منظمة أن يكون مطلوبا من العاملين المتبقين أن يكون أداءهم أكثر كفاءة و فاعلية . ⁶

¹ Pinto Paul, **les quatre piliers de la performance durable**, édition Dunod, Paris, 2003, P11.

² ليث علي الحكيم و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 103 .

³ السلمي علي ، **خواطر في الإدارة المعاصرة** ، دار غريب ، مصر ، 2001 ، ص 80 .

⁴ بن عيشاوي أحمد ، **إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 03 ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2013 ، ص 40.

⁵ الكرخي مجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

⁶ قدرتي حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الأداء المتميز يتناول مستويين و هما الأداء المتميز على مستوى الفرد و الأداء المتميز على مستوى المنظمة ، أما الأول فيمكن تعريفه بقدرة الفرد على إنجاز نتائج يتفوق بها على نفسه و على الآخرين ، و أن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية و تحديد الأهداف ، التخطيط السليم ، التنفيذ السليم و التقويم المستمر ، و بالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته ، أما الأداء المتميز على مستوى المنظمة، فهو نتاج عملية صياغة الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق رسالتها و أهدافها بعيدة الأمد و ذلك بجعل الأداء متميزا عن منافسيها ، فالأداء التنظيمي المتميز يعكس قابلية و فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها بعيدة الأمد من خلال الإستجابة للمتغيرات البيئية و تحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها ، إنجاز أهدافها بنجاح و تفوق .

و عليه يمكننا تعريف الأداء المتميز على أنه : قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان ، الإنضباط و الجودة ، دون ترك مجال للخطأ أو الانحراف ، بوجود إدارة تتميز بالتفوق و الريادة و مهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه.

فالتميز في الأداء لا يُمكن أن يُترك للصدفة أو يحدث بصفة عشوائية ، فالمنظمات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك توفر رؤية واضحة لما تريد تحقيقه ، و استراتيجيات و سياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية و الأهداف و الغايات التي تنشدها كما تحتاج إلى جانب ذلك إلى عملية أخرى مكمله ألا وهي إدارة التميز، و التي تعرضنا لها في الجزء الموالي .

ثانيا : تعريف إدارة التميز .

يستلزم الأداء المتميز وجود بناء إداري متكامل و متناغم و ملائم للأهداف و الغايات يسمح بتوفر الموارد المناسبة و تشغيلها في عمليات تنسم بالكفاءة و الانضباط ، و من ثم إنجاز الخدمات و الأعمال بمستويات تحقق الجودة التي يتقبلها العملاء .

حيث ظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة ، كمفهوم جامع يُبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية ، و يُبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى و يُشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة¹:

البُعد الأول : أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز ، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها ، بل و تتفوق على نفسها بمنطق التعلم ؛

البُعد الثاني : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات و ما تعتمد من نظم و فعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف و يُهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا و تاما من أول مرة .

و البُعدان متكاملان و يُعتبران وجهان لعملة واحدة ، لا يتحقق أحدهما دون الآخر ، كما أن بُعدي التميز يعتمدان اعتمادا كليا و تاما على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار و تيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع .

تُعرف إدارة التميز حسب « J.S. OAKLAND » هي القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية و الوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة².

و في تعريف آخر إدارة التميز هي عبارة عن جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة ، من خلال الإهتمام المتواصل بزيادة الرصيد المعرفي للعنصر البشري الذي يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري ، الذي هو ناتج عن التفاعلات بين معارف كل الموارد البشرية ، و يمكن التعبير عنها بشكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التدريب و التعليم التي تسمح بالتعامل مع مشاكل العمل و السعي لحلها³.

¹ /السلمي علي ، إدارة التميز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

² Oakland John , total organisational excellence , butterworth heiemann , usa , 2001 , p 03 .

³ سلسلة المميزون الإدارية ، إدارة المعرفة ، مكتبة لبنان ناشرون ، 2005 ، ص 216 .

أما زايد عادل فيقول إدارة التميز ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ، لكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل و قيادة السوق و مختلف نتائج الأعمال الأخرى¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة التميز كالآتي : إدارة التميز هي مدخل إداري شامل و مستمر يقوم على التوحيد الناجح لمجموعة متنوعة من العناصر الإستراتيجية و التشغيلية و التي تمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضرا و مستقبلا ، بما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصالح .

و على العكس من الإدارة التقليدية فإن إدارة التميز تسعى للتطوير و التحسين بصفة مستمرة و ليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات ، و يعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين ، و أن يكون لها السبق في تطوير المنتجات و الخدمات و نظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق و توفير منافع و مميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون .

كما تتمثل المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة ، و تسعى لبناء و تنمية ثقافة ريادية محابية لفرص التميز ، و تعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متميزة تهدف إلى توفير أفضل الظروف للأداء .

¹ زايد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 11 .

المطلب الرابع : دوافع الأداء المتميز و تكاليفه .

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية ، فكان لزاما على المنظمات تبني فكر إداري جديد رغبة في التميز ، حتى تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا ، لذا فهي تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جدا، أو أنها نوع من الطرف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات، تعرضنا في هذا المطلب إلى دوافع الأداء المتميز و تكاليفه .

أولا : دوافع الأداء المتميز .

يمكن للمنظمات أن تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز و المتمثلة فيما يلي :

1 . التغير سريع و ثابت :

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث ، ويعدّ السبب الأساسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية ، و التي تُعرف على أنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المنظمة وتتأثر بها ، و البيئة الخارجية هي نقطة البداية و نقطة النهاية للمنظمة .

2 . منافسة بلا حدود :

لقد سعت العديد من الدول خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي للدولة ، ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي ، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق ، وقد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية هامة من الدول والمنظمات لفترات طويلة ، غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق، وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، وكان من الطبيعي أن تطفو خلال تلك الفترة على السطح فكرة المنافسة المفتوحة أيضاً، وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم ، فما نشاهده الآن هو تنافس بلا حدود.

3 . حفظ المكان و المكانة :

يساعد تميز الأداء على حفظ مكان المنظمة و مكانتها ، أما المكان فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها ، فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي ، و نقطة الإنطلاق الأساسية لتمييز الأداء لابد أن تبدأ من داخل المنظمة ، ومن هذا المنطلق فإن إدارة التميز تتضمن مكوناً مهماً هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الإستراتيجي للمنظمة ، فالتميز ليس تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، لكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية ومن أهم أركان البيت الداخلي التي يجب الحفاظ عليها

لكونها مصادر أساسية للتميز هي: القوى البشرية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي و القيادات التنظيمية .

و على الجانب الآخر فإن المكانة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال أو الصناعة ، و للتأكد من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقارن المنظمة بين أدائها و أداء المنظمات المنافسة ، فالمنظمة تحقق الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك و التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، و عندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات .¹

4 . تنامي الشعور بالجودة .

فالتميز يحقق للمنظمات التي وضعت في مقدمة أولوياتها الإستقرار و يضاعف من فرص بقائها و استمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المنظمات التي وضعت في مؤخرة قائمة أولوياتها ، ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger1998) بقولهما " إن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري "² . لذلك تعمل المنظمات الراغبة في تحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على أساليب علمية للتميز و تطبيق المفاهيم المختلفة للجودة .

5 . تكنولوجيا المعلومات .

تعددت مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وفقا لآراء المهتمين ، إذ يشير Daft على أنها سلاح إستراتيجي يُمكن أن يُساعد في بناء و تعزيز قدرات المنظمة الإستراتيجية من خلال توفير أفضل البيانات و المعلومات داخلها و خارجها و بما يُوطّد علاقة المنظمة بالمجهزين و الزبائن و المنظمات الأخرى .³ وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل ، و تحديثه من حين لآخر .

أما P Dracker يرى أنه في منظمة القرن العشرين كان العنصر الأكثر أهمية هو وسائل الإنتاج ، أما خلال القرن الواحد و العشرين فإن العنصر الأكثر أهمية في المنظمات هو عمال المعرفة المتواجدين بها .⁴ لقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء ، فممارسات كل الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وأصبحت المنظمات منظمات إلكترونية في عالم إلكتروني ، وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل

¹ زايد عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

² المرجع السابق ، ص 14 .

³ Daft , richard l " Management " 5th ed , the dryden press, new york , 2000 , p24.

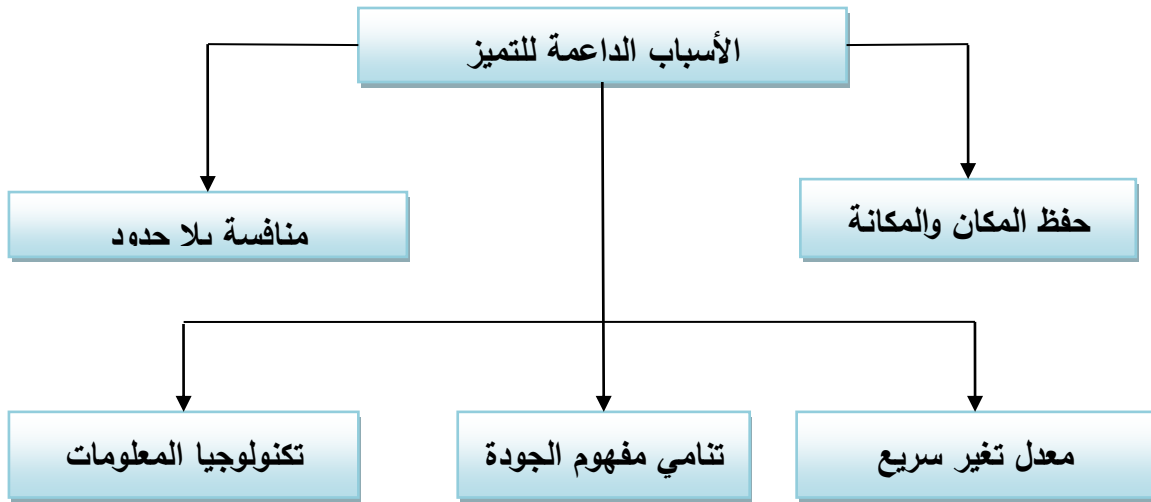
⁴ P Drucker ,L'avenir du management , édition village mondial , paris , 1999 , p 133 .

بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء ويمكن تحديد أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمنظمات الحديثة فيما يلي :¹

- زيادة قدرة المنظمة على السيطرة على الوقت و المسافات ؛
- زيادة القدرة على توليد ونقل وتوزيع الطاقة ؛
- زيادة قدرة المنظمة على تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها ؛
- زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري ؛
- زيادة القدرة على فهم الإنسان وسلوك الجماعات في المنظمة .

والشكل رقم (13) الموالى يوضح الأسباب الداعمة للتميز السابقة الذكر :

الشكل (13) : الأسباب الداعمة للتميز.



المصدر: زايد عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص7.

¹ زايد عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

ثانيا : تكاليف الأداء المتميز.

قد تكون تكلفة التميز عالية لكن تكلفة عدم التميز أعلى ، فالتكلفة في هذه الحالة هي القضاء التام على مستقبل المنظمة ، و يُمكن تقسيم تكاليف الأداء المتميز إلى نوعين هما : التكاليف المباشرة و التكاليف غير المباشرة .

1 . التكاليف المباشرة : هي تلك التي تظهر في سجلات المنظمة ، و يُمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي :¹
أ . تكاليف الوقاية : و هي تضم تكاليف منع حدوث الأخطاء على جميع مستويات المؤسسة و نشاطاتها و هي تتعلق بسياسة المؤسسة ، تضم دراسات حول طرق إرضاء العميل و خطط العمل الواجب تنفيذها ، عمليات التجريب و تكوين العاملين لرفع الجودة ، و كل ما يتم اتخاذه من إجراءات قبل حدوث أي عيب أو خطأ أو استياء أثناء و بعد تنفيذ أي نشاط من نشاطات المؤسسة .

ب . تكاليف التقييم : هي تكاليف كل ما يتم القيام به من أجل التحقق من أن السلع أو الخدمات هي مطابقة لما ينتظره الزبون منها ، و على عكس التكاليف السابقة فهي تتعلق بالسلع المحققة قبل و بعد البيع ، تسمى هذه التكاليف أيضا بتكاليف الرقابة ، الفحص أو التفتيش .

ت. تكاليف الفشل : وهي التكاليف التي تنتج عن الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة و تشمل هذه التكاليف على تكاليف الفشل الداخلي و تكاليف الفشل الخارجي :²

➤ **تكاليف الفشل الداخلي :** يقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية مثل الخامات المعيبة أو عدم التركيب السليم للآلات أو اتباع إجراءات خاطئة في التشغيل ، و ينتج عن هذه الأخطاء تحمل تكاليف متمثلة في فقد الإنتاج للوحدات المعيبة و تكاليف الفحص و التكاليف المتعلقة بتلف الآلات أو تكلفة إصابة العاملين المحتملة و التعويضات .

➤ **تكاليف الفشل الخارجي :** يقصد بها الأخطاء التي يتم اكتشافها بعد تسليم المنتجات أو أداء الخدمات ، تتعلق بتكاليف معالجة الشكاوى ، إستبدال المنتجات المعيبة و دفع التعويضات .

¹ Périgord Michel , op cite , p 95 .

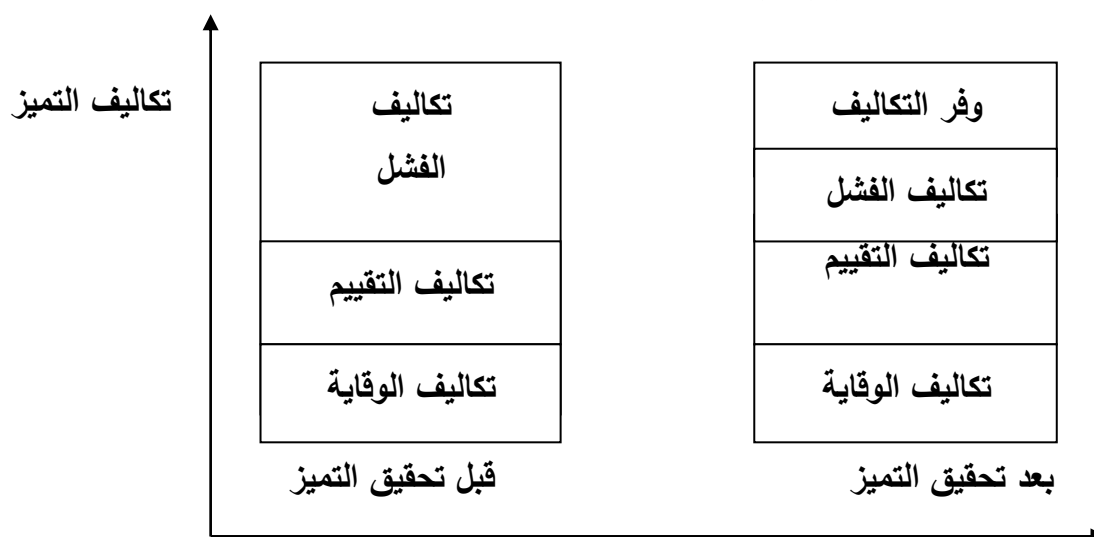
البكري سونيا محمد ، " إدارة الإنتاج و العمليات " مدخل النظم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 119 .²

2 . التكاليف غير المباشرة : هي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمنظمة و التي يصعب قياسها بشكل دقيق ، و هي تتضمن التكاليف التالية :¹

- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات ؛
- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة ؛
- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الإستفادة من قدرات و مهارات العاملين و استغلال الطاقات الإبداعية لهم ؛
- تكاليف ضمان السلع .

و من الممكن أن تبلغ نسبة التكاليف المباشرة للتميز حوالي 30% من إجمالي إيرادات المنظمة ، كذلك يمكن أن تكون هناك علاقة مباشرة بين تكاليف الوقاية و بين مستوى التميز في الأداء . و يظهر الشكل رقم (14) المالي الوفير في التكاليف التي يمكن أن تحدث في حالة قدرة المنظمة على تحقيق مستوى معين من التميز .

الشكل رقم (14): تكاليف تحقيق التميز .



المصدر : زايد عادل ، مصدر سبق ذكره ، ص 17 .

يتضح من الشكل السابق أن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدي بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة و تكاليف الفشل بصفة خاصة .

¹ زايد عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

المبحث الثاني : نماذج الأداء المتميز .

لقد تم تطوير العديد من النماذج العلمية و التطبيقية لتوجيه و مساعدة المنظمات على تحسين أدائها والوصول إلى أعلى درجات التميز التنافسي و الإعتراف بالمنظمات التي تحقق خطوات متميزة في جميع جوانب الأداء ، و من أشهر هذه النماذج إستعمالا و تطبيقا نذكر:

- النموذج الياباني للتميز و المبني على مفهوم "التحسين المستمر للأداء" ؛
 - النموذج الأوروبي لإدارة التميز الذي أعده و صمّم أدواته المستخدمة في قياس أداء المنظمات " الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة " EFQA ؛
 - نموذج التميز الأمريكي المعروف باسم " نموذج بالدرج The Baldrige Model " .
- و سنحاول عرض النماذج الثلاثة للأداء المتميز بشيء من التفصيل ، إضافة إلى عرض النموذج الجزائري .

المطلب الأول : النموذج الياباني للأداء المتميز نموذج (Deming) .

تعدّ جائزة ديمينج للتميز في الأداء المنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها . وضعت أسس جائزة ديمينج سنة 1951 من طرف إتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين ، إعترافا بمجهودات إدوارد ديمينج " وليام ديمينج W. Edwards Deming " * و إسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، التي اعتبرت العامل الأساس في رفع مستوى جودة المنتجات اليابانية و تفوقها ، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط ، ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية ، و تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها ، و بذلك فإنها تهدف إلى تقييم مدى نجاح جهود المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة ¹ . و قد اهتمت الجائزة ، كذلك بمدى إلتزام الإدارة العليا و مشاركتها في برامج تحسين الجودة ، حيث أخذت في الإعتبار أربعة أنشطة للإدارة العليا ، هي :²

- طبيعة توجهات و أنشطة طاقم الإدارة العليا تجاه الجودة ؛
- نشاط إرضاء العاملين ؛
- إشراك العاملين في قضايا الجودة و أنشطتها ؛

¹ السمرائي مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير ، الأردن ، 2007 ، ص 142 .

² الصالح شاكر بن أحمد ، الصريمي خالد بن محمد ، الجودة الشاملة ، دار الفكر ، الأردن ، 2015 ، ص 238 .

- نشاط التدريب .

و توزع جوائز ديمنج على عدد من الفئات بما في ذلك جوائز للأفراد و المصانع و المؤسسات الصغيرة ، حيث تقدم سنويا إلى المؤسسة أو أي جزء منها استطاع تحقيق تحسينات أداء مميزة من خلال تطبيق مراقبة الجودة في تلك المؤسسة ، حيث تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية : جائزة ديمنج للأفراد ، جائزة ديمنج للتطبيق ، جائزة الرقابة على الجودة للمصانع و قلادة ديمنج .

تتمثل المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي :¹

- 1 . **السياسات :** و يشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة و العمليات المستخدمة في وضعها ، و مدى وجود أهداف طويلة و قصيرة المدى و قضايا القيادة .
- 2 . **التنظيم و التنمية :** و يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة و أسس توزيع السلطة ، مدى استخدام فرق العمل ، الهيكل التنظيمي و توزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة و طبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية .
- 3 . **المعلومات :** و تتعلق بمدى استخدام المعلومات في المؤسسة ، طرق إستقبال و تداول المعلومات من مصادرها الداخلية و الخارجية ، و طرق تنظيم المعلومات و تحديثها .
- 4 . **التحليل :** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة ، و أسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها ، الخطط الموضوعة لعلاجها و مدى الإعتماد على التقنية و المعلومات في هذا المجال .
- 5 . **التخطيط للمستقبل :** يشمل ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل مع بيان موقفها الحالي و الأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها و مدى الإلتزام بتنفيذها .
- 6 . **التعليم و التدريب :** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة و الخطط المستقبلية للتدريب و التعليم في مسائل الجودة .
- 7 . **تأكيد الجودة :** و يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم السلعة ، التفتيش أثناء الإنتاج ، أنشطة المناولة و التسهيلات المادية في مكان العمل ، معايير إرضاء العملاء و الأمور المتصلة بالبيئة و المحافظة عليها .

¹ المعاني أحمد إسماعيل ، أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة ، جامعة عمان للدراسات العليا ، الأردن ، 2008 ، ص ص : 67 - 68 .

8 . تأثيرات الجودة : يعرض هذا المعيار النتائج الملموسة أو غير الملموسة التي تحققت نتيجة إعمال نظام الجودة و كيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة .

9 . التميّط (التقييس) : يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة و كيفية تطبيقها و أساليب تحديثها .

10 . الرقابة : يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها لعملائها .

علما أن كل المعايير السابقة لها نفس الوزن ، و تعد الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة ، و تتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة مواقع الشركة و إجراء فحص على الطبيعة ، ثم تُعلن النتيجة على التلفزيون و تمنح الجائزة في احتفال كبير . و حتى يمكن للمنظمة أن تتقدم للحصول على جائزة ديمينج ، يجب عليها اتخاذ العديد من الإجراءات التي تتماشى مع المعايير الآنف ذكرها ، و من أهم تلك الإجراءات ما يلي :¹

- تحديد أهداف و سياسات واضحة للمنظمة يمكن تحقيقها بتضافر جهود جميع العاملين فيها ؛
- ضرورة استخدام الوسائل الإحصائية الملائمة للعمليات الإنتاجية للمنظمة ؛
- وضع خطط مستقبلية لتدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ؛
- إستحداث خطط مستقبلية للتدريب و التعليم ، سواء كان تدريباً خارجياً أو تدريباً على رأس العمل ؛
- تحديد المسؤوليات و وضع آلية محددة و واضحة لتوزيع الصلاحيات بين العاملين في المنظمة ؛
- تقويم أداء الموظفين و العاملين بصفة مستمرة ، و محاولة صقل مواهبهم و إظهار ما لديهم من أفكار و ابتكار ؛

- استخدام الإجراءات التصحيحية المناسبة في جميع العمليات ، سواء أكانت تلك العمليات إدارية ، أم عملية، أم مختصة بالعمليات التقنية في المنظمة .

نلاحظ أن النموذج الياباني للأداء المتميز نموذج (Deming) قام على فكرة إدارة الجودة الشاملة ، حيث حاول ترويج و تدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر و مكونات الأداء المتميز في المؤسسة ، و حصر أهم عناصر التميز في مجموعة من المعايير التي تحدد موقع المؤسسة من مستويات التميز من أجل تشجيع المؤسسات على التحسين المستمر لأدائها .

¹ الصالح شاكر بن أحمد ، الصريمي خالد بن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 239 .

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي (نموذج - « Baldrige » - بالدرج) :

يأتي الدعم الأساسي لبرنامج الجائزة من مؤسسة « Baldrige » و التي تأسست عام 1988 و قد سميت باسم Malcom Boldrige *نسبة إلى وزير التجارة الأمريكي الذي شغل المنصب من عام 1981 إلى 1987 ، و الذي كانت له إسهامات إدارية مميزة و فاعلة أثناء عمله في الحكومة و لفترة طويلة. و قد حُصر منح تلك الجائزة في ثلاثة مجالات رئيسية هي: الصناعة ، الخدمات و المنشآت الصغيرة ، و ذلك بمنح جائزتين في كل مجال، و نظرا لتوسع الأعمال التي يجب أن تشارك في تلك الجائزة ، لما لها من أثر كبير على المجتمع، فقد تم توسيع منح الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية ، مثل مؤسسات التعليم و الرعاية الصحية.¹

أولا : أهداف النموذج .

أسس النموذج بهدف تعزيز التنافسية للمؤسسات الأمريكية ، و قد سمي بجائزة مالكوم بالدريج للجودة تقديرا لجهود و مساهمات هذا الأخير في تحسين كفاءة بعض المؤسسات الأمريكية ، يقوم بإدارة هذا النموذج المعهد الأمريكي للتقييس و التكنولوجيا و الهدف منه هو استعاب المؤسسات الأمريكية لمفهوم التميز و الإهتمام بالجودة و تبادل المعلومات و الخبرات عن تجارب المؤسسات الرائدة.² و قدمت الولايات المتحدة الأمريكية نموذجا لنظام الإدارة الذي يمكن للمؤسسات استخدامه لتقييم أعمالها مع توقع الحصول على التفوق في النتيجة و الأداء ، و تسعى الجائزة إلى تحسين ممارسات الأداء التنظيمي و النتائج و تسهيل الاتصالات و تقاسم المعلومات حول أفضل الممارسات فيما بين المؤسسات الأمريكية بمختلف أحجامها و أنواعها ، و قد وضعت معايير لمساعدة المؤسسات على استخدام نهج متكامل لإدارة الأداء و تحقيقا للأهداف التالية:³

- تحسين الأداء و خلق قيمة تؤدي إلى التوسع في السوق ؛
- تحسين قدرات المؤسسة ؛
- توسيع عدد المنظمات المتعلمة و الأفراد المتعلمين ؛
- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات الأمريكية لتحقيق الجودة و خدمة المجتمع ؛
- توحيد سياسات الشركات الأمريكية في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ؛
- تحديد سبل تحقيق الجودة ؛

¹ الصالح شاكر بن أحمد ، الصريمي خالد بن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 236 .

* يعد "مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية ، خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987 في عهد الرئيس الأمريكي " رونالد ريجان " بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذجيه .

² الطافش حسن إسماعيل ، إدارة الجودة في الصناعة ، مكتبة النهضة ، مصر ، 2005 ، ص 27 .

³ المسعود ربيع ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية ، دراسة حالة بنك البركة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص ص : 42 - 43 .

- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي و تحقيق الجودة و خدمة المجتمع ؛
- الدعاية للمؤسسات التي تفرز المنافسة و تحصل على الجائزة .
- و من أهداف النموذج أيضا : ¹
- ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة ؛
- تدعيم المفاهيم المتعلقة بمتطلبات الأداء المتميز، و توحيد سياسة المنظمات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .
- نقل تجارب المنظمات الناجحة في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات التي تسعى إلى تحسين الأداء ، و الوصول إلى مراتب أعلى في التميز .

ثانيا : المفاهيم و القيم التي يقوم عليها النموذج الأمريكي لإدارة التميز .

يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية ، تعبّر عن قيم التميز ، و تتبع من فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، و هي كالاتي :²

- 1 . القيادة ذات الرؤية : فحيوية القيادة كعنصر مؤثر و فاعل في تحقيق التميز في الأداء ؛
- 2 . التميز المستمد من رغبات العملاء : و ذلك بالتركيز على الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء ، و التحولات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة ؛
- 3 . التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء ؛
- 4 . التعليم الشخصي و التنظيمي و الإهتمام بالعنصر البشري : و ذلك بتقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال ، و ما يمثله من قدرات فكرية و مهارات ، تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة ، و تحقيق أهدافها ، و ضرورة التعليم التنظيمي ، و التطوير المستمر لعناصر و مقومات الأداء ؛
- 5 . الإدارة بهدف الابتكار و الإبداع ؛
- 6 . تعميق التوجيه الإستراتيجي ، و وضوح رسالة المنظمة و رؤيتها المستقبلية ، و اتخاذها أساسا في تخطيط العمليات ؛
- 7 . إستثمار الحقائق في الإدارة ، و ذلك بتنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات و الحقائق ؛
- 8 . تنمية الشعور بالمسؤولية العامة و المواطنة ، و ذلك بإدراك الدور الإجتماعي للمنظمة و مسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه ، و ضرورة أن تقدم له خدمات و مساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة و فرص للنشاط و النمو؛

¹ ماهوني فرانسيس ، كارل جي تور ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دار الفجر ، 2000 ، ص 129 .

² السلمي علي ، إدارة التميز ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 44- 45 .

9 . التركيز على النتائج و خلق القيمة ؛

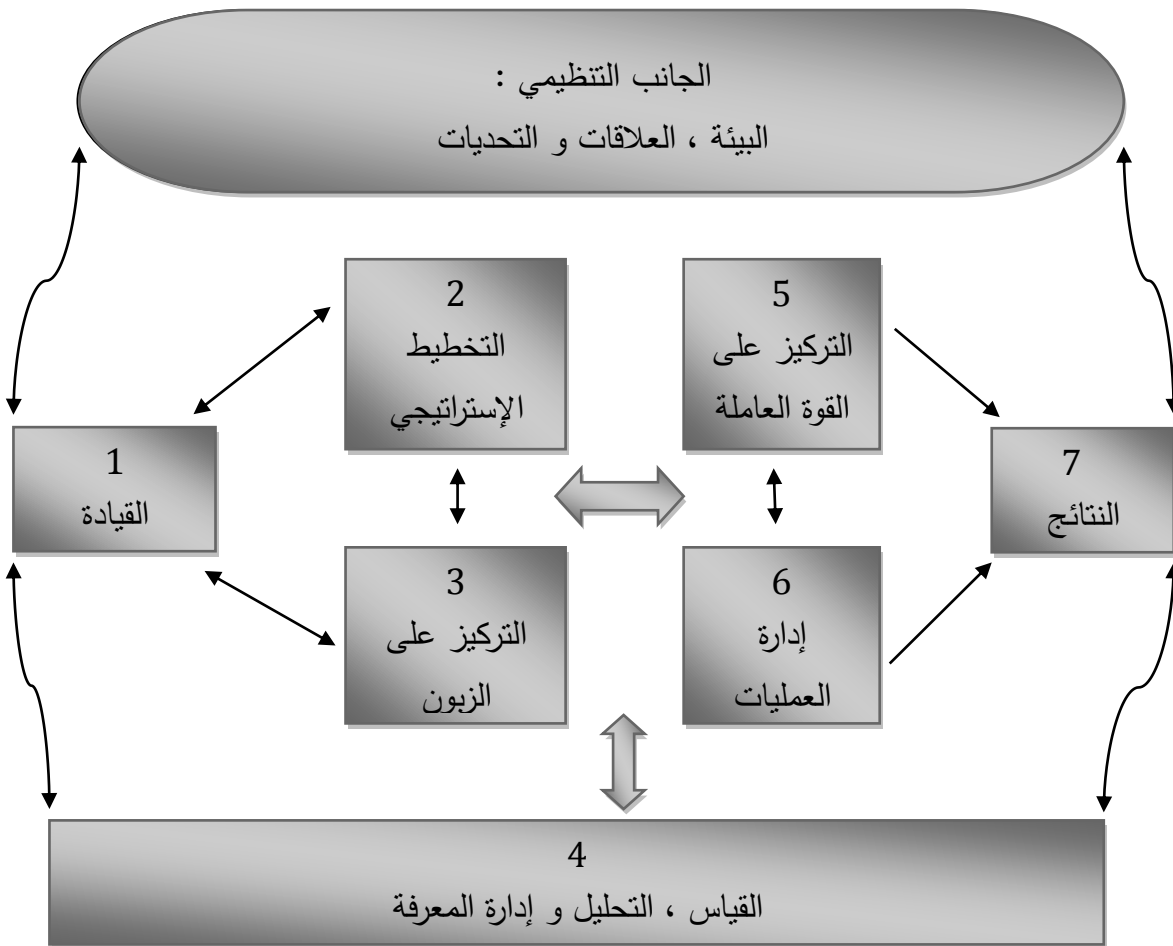
10 . إنتهاج مدخل النظم في التفكير و الإدارة ، و ذلك بتنمية نظم المعلومات و دعم اتخاذ القرارات ؛

11 . أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها ، و كذا مع العاملين بها ، و السعي لاستثمار تلك العلاقات و التحالفات فيما يحقق لها أهدافها و يجنبها عثرات و مشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم و انعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم .

ثالثا : معايير النموذج .

لقد صور نموذج بالدريج مفهومه عن إدارة الجودة بنظام متكامل يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المنظمة ، و يمكن توضيح هذا المفهوم في الشكل الموالي :

الشكل رقم (15) :النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج « Baldridge ».



المصدر: راضي جواد محسن و دخيل زينة كاظم ، تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المتميز (دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 18 ، عدد 3 ، العراق ، 2016 ، ص 93.

من خلال الشكل يظهر لنا أن هذا النموذج يحتوي على سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء، وهي مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ، و توزع نقاط النموذج البالغ عددها 1000 نقطة على هذه العناصر حسب أهميتها ، حسب التعديل الذي أدخل على النموذج سنة 2002 ، والمتمثلة في ¹ القيادة: (120 نقطة) يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك يقيس مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، ومدى تشجيع التجديد والإبتكار للعاملين.

2 . التخطيط الاستراتيجي: (85 نقطة) يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ.

3 . التركيز على العملاء و السوق : (85 نقطة) يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق .

4 . المعلومات والتحليل: (90 نقطة) يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المهارات ودعم القرار.

5 . تنمية الموارد البشرية: (85 نقطة) يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية.

6 . إدارة العمليات: (85 نقطة) يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك ، وعمليات توفير السلع والخدمات.

7 . نتائج الأعمال: (450 نقطة) هذا المعيار يقيس الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال .

نلاحظ من خلال هذه العناصر أن النموذج الأمريكي (Malcom Boldrige) ، ركّز على القدرة على الإبتكار لتحقيق إستراتيجية المنظمة ورضا الزبون بتقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين في المستقبل ، وتتم آلية النموذج بترجمة كل من رؤية ورسالة المنظمة من خلال إستراتيجية معينة ومقارنة نتائج الأداء بالمعايير المستهدفة .

¹ فليسي ليندة ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة " بومرداس " ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، الجزائر ، 2012 ، ص ص : 82 - 83 .

المطلب الثالث : النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز.

يُعد من أكثر النماذج استخداما في التقييم الذاتي و الإستراتيجي للمؤسسات في أوروبا ، و الذي ينبعث من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، و التي تشرف على منح الجائزة الأوروبية للجودة .

أولا : نشأة النموذج .

يعود إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إلى العام 1988 م ، عندما انضم 14 رئيسا تنفيذيا و بدعم كامل من المفوضية الأوروبية ، بغرض مناقشة تطوير أداة إدارية من شأنها زيادة القدرة التنافسية ، و إرساء المثل العليا التي ترمي إلى تعزيز الجودة الشاملة لمؤسسات المجتمع المدني و الشركات الخاصة الأوروبية كافة ، و قد تطورت هذه المنظمة و توسعت بحيث أضحت تنشط تحت لواءها أكثر من 1000 منظمة من مختلف دول أوروبا و من جل القطاعات .

قدمت هذه المنظمة سنة 1991 في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة نموذج للتميز يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها ، و ألحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المنظمات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز و تعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين إتباعها نهج التحسين المستمر .¹ أنشأت الجائزة الأوروبية رسميا سنة 1991 ، و الهدف الأساسي لإنشائها هو تقديم الدعم و التشجيع للمؤسسات الأوروبية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة .² و هي موجهة للمؤسسات الأوروبية فقط ، حيث تعتبر هذه الأخيرة من الجوائز المهمة في العالم ، تسعى إليها المؤسسات الأوروبية في شهر مارس من كل سنة ليتم تقييمها من طرف 200 مدير و خبير في الجودة .³

¹ قبطان شوقي ، إدارة التميز : الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الجزائر ، أيام 08 / 09 نوفمبر 2010 ، ص 9 .

² المعاني أحمد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 72 .

³ لاسكل دافيد ، قمة الأداء ، ترجمة أحمد عثمان ، سلسلة إصدارات بيمك ، مصر ، 1998 ، ص 263 .

ثانيا : مبادئ النموذج .

تقوم جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على ثمانية أهداف رئيسة تعبّر عن الخطوط العريضة و الأساسية لتحقيق التميز المستدام في أية منظمة ، و تستخدم هذه الأهداف كذلك لوصف الثقافة التنظيمية المبنية على التميز و الرقي و الجودة العالية ، و هذه المبادئ هي ¹:

1 . إضافة قيمة معنوية للعملاء : التركيز على العملاء فالعميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات و منافع بالمقارنة بتوقعاته و تفضيلاته من ناحية و ما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى ، من هنا يجب على "إدارة الأداء المتميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء و الاحتفاظ بولائهم للمنظمة .

2 . خلق مستقبل مستدام : تمتاز المنظمات المتميزة بتأثيرها الإيجابي على جميع الأفراد و الجماعات التي تتعامل معها ، من خلال تعزيز أدائها ، و كذلك الإهتمام بالعوامل الاقتصادية و الثقافية و البيئية و الاجتماعية التي تتعامل مع هؤلاء الأفراد و الجماعات .

3. تطوير القدرات التنظيمية : المنظمات المتميزة هي التي تعزز من قدراتها بفاعلية ، من خلال إدارة التغيير داخل الحدود التنظيمية و خارجها .

4 . تسخير الإبداع و الابتكار : فرقي المنظمات و تميزها يتحقق عن طريق إيجاد المزيد من الأداء المتطور و التحسين المستمر للعمل ، و الابتكار المنهجي الذي يُنشده مالمكو تلك المنظمات .

5 . القيادة المصحوبة بالرؤية الواضحة ، الإلهام و النزاهة : المنظمات المتميزة هي التي يوجد بها قادة يستطيعون ترجمة الخطط و الإستراتيجيات إلى واقع قابل للتطبيق .

6 . الإدارة المتسارعة : القدرة على معرفة الجدارة التي تمتاز بها المنظمة ، و تحديد الفرص و التهديدات و فعاليتها ، هي من سمات المنظمات التي تمتاز بالنظرة البعيدة و الأفق الواسع .

7 . النجاح من خلال الفكر المتميز للموظفين : تقدر المنظمات المتميزة موظفيها بخلق ثقافة التمكين بينهم ، و ذلك رغبة في الوصول إلى الأهداف و الغايات التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة .

8 . المحافظة على تحقيق النتائج الباهرة : يُعرف تميز المنظمات من خلال تحقيق النتائج المتميزة ، و التي يقابلها تحقيق ما تصبوا إليه المنظمة و يحقق أهدافها ، سواء ما كان منها قصير الأجل أو طويل الأجل .

و يتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنفعين منها و هم العاملون بها، و العملاء، و المجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات و السياسات و توجه العاملين و تنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة ، كما تعمل على تكوين و استثمار

¹ الصالح شاكر بن أحمد ، الصريمي خالد بن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 240 - 241 .

العلاقات مع الأطراف الخارجية ذوي المنفعة للمنظمة ، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

ثالثا : معايير النموذج :

يتكون النموذج الأوروبي (EFQM) من تسعة عناصر تشكل العناصر الخمسة الأولى منها مجموعة الممكنات في حين تشكل العناصر الأربعة المتبقية مجموعة النتائج .

تمثل مجموعة الممكنات ما قامت به المؤسسة ، أما مجموعة النتائج فهي تمثل ما حققتة و أنجزته المؤسسة ، فتكون بذلك مجموعة مؤشرات الممكنات سببا في تحديد مؤشرات النتائج ، و تكون التغذية العكسية المعبر عنها بالتعلم و التطوير و الابتكار بدورها سببا في تحسين مؤشرات مجموعة الممكنات ، و هذا ما يبرز الطبيعة التفاعلية للنموذج .¹ تترتب معايير النموذج الأوروبي في مجموعتين أساسيتين هما :

1 . مجموعة الممكنات : و هي تشمل مجموعة الوسائل و الآليات التي تتسبب بشكل مباشر في تحقيق النتائج ، حيث تعبر عناصر هذه المجموعة عما تحتاجه المؤسسة لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت من أجلها ، و تتمثل معايير هذه المجموعة فيما يلي :²

أ . القيادة : و يقصد بها دور الإدارة العليا في بناء صورة واضحة داخل المؤسسة لإدارة الجودة و تعزيز التفاعل بين الأفراد و تنمية روح المبادرة و المشاركة و التعاون بين الجميع .

ب . الأفراد : تعمل المؤسسات المتميزة على ترسيخ الثقافة التي تجعل الأفراد يشاركون في تحقيق مصالح المؤسسة ، حيث تقوم بتدريبهم و تقدير إنجازاتهم و تسهيل سبل الإتصال بينهم و تسمح لهم بتفجير طاقاتهم و مواهبهم .

ت . الإستراتيجية : تعبر الإستراتيجية عن السياسات و الخطط و الرؤية البعيدة و التصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و بالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق الجودة و تحسينها بشكل متميز .

ث . الشراكة و الموارد : يعبر هذا المعيار عن أسلوب المؤسسة في إدارة علاقاتها الخارجية و مورديها و مواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة و دعم الإستراتيجية و السياسات التي تم تحديدها ، و كذا تحقيق الإدارة الفعالة لمختلف العمليات .

ج . العمليات ، المنتجات و الخدمات : يتناول هذا المعيار كيفية تصميم و إدارة العمليات بالمؤسسة و إجراء التحسينات عليها من أجل مساندة و دعم الإستراتيجية و السياسات و الخطط و إنتاج القيم و المنافع للعملاء و أصحاب المصلحة و العمل على إشباع رغباتهم .

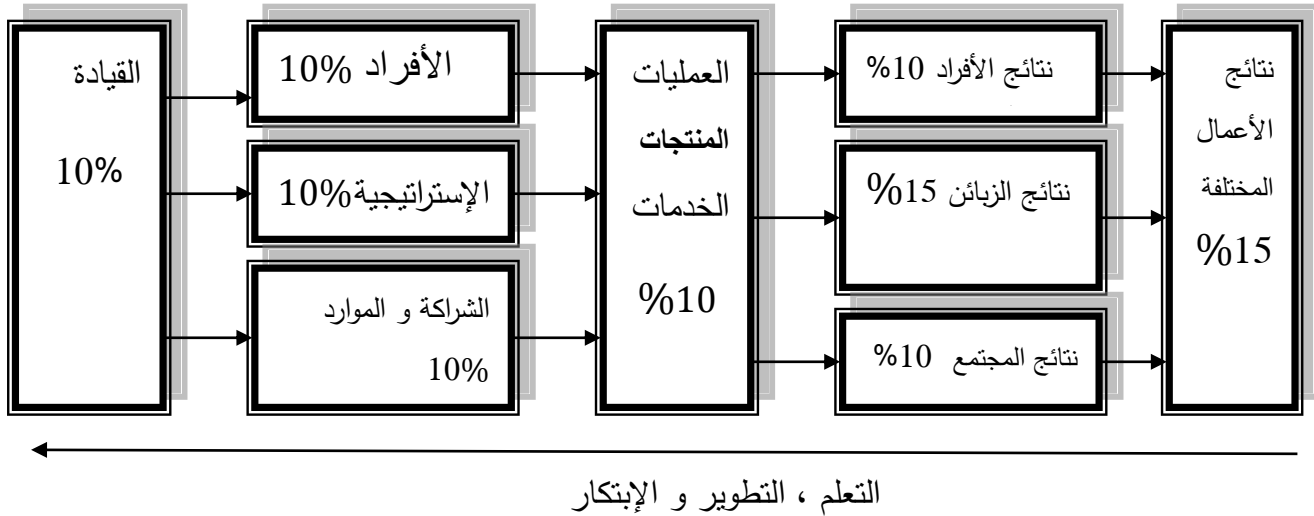
¹ Tarfaya Nassima , *démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques* , édition houma , algérie , 2004 , p36 .

² السمراي مهدي ، مرجع سبق ذكره ، 143 .

- 2 . **مجموعة النتائج :** تمثل العوامل التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المحققة أو المتوقع تحقيقها من تطبيق النموذج حيث تستخدم في قياس درجة نجاح المؤسسة في استخدام العوامل المساعدة (الممكنات) لتحقيق أهداف إدارة الجودة ، و يُمكن تلخيص عناصر هذه المجموعة فيما يلي :¹
- أ . **نتائج العملاء :** هي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي و إضافي ، و يشير هذا المعيار إلى ما حققته المؤسسة لعملائها و يتم تقييم ذلك حسب مقاييس أساسية تخص إدراك العملاء لما تحقق لهم المؤسسة من منافع و عمق العلاقة بينهما ، إلى جانب استعمال مقاييس إضافية تخص حجم رضا العملاء على المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- ب . **نتائج الأفراد :** و هي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي و إضافي ، يقيس هذا المعيار ماهية النتائج التي تحققها المؤسسة للأفراد العاملين بها ، و يتم تقييم هذا المعيار حسب مقاييس أساسية تخص إدراك العاملين لأهمية ما تحققه لهم المؤسسة من منافع و مقاييس أخرى إضافية تخص حجم رضا العاملين تجاه مؤسستهم .
- ت . **نتائج المجتمع :** يشير هذا المعيار إلى ما تحققه المؤسسة من حاجات حالية و مستقبلية للمجتمع الوطني و العالمي ، و يتم تقييم هذا المعيار حسب مقاييس أساسية تخص إدراك المجتمع لتأثير المؤسسة على جودة الحياة المعيشية ، جودة البيئة و حماية الموارد الطبيعية و مؤشرات إضافية داخلية تخص المؤسسة تتعلق بفعالية دورها كشريك إجتماعي .
- ث . **النتائج الأساسية :** يشير هذا المعيار إلى جميع المؤشرات الأساسية القادرة على تفسير السلوك العام للمؤسسة و اتجاهاتها المستقبلية ، و يتم تقييم هذا المعيار وفق مؤشرات أساسية توضح مدى تحقيق الأهداف المخطط لها و كذا رضا جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة عن النتائج المحققة ، إلى جانب مؤشرات إضافية أخرى تخص أداء المؤسسة في الجانب المالي و الجوانب الأخرى .
- و يبين الشكل رقم (16) الموالي النموذج الأوروبي للأداء المتميز مع توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز المذكورة سابقا .

¹ Alain Haquet , l'amélioration de la qualité pour la pme , afnor , France , 1999 , p160 .

الشكل رقم (16) : النموذج الأوروبي للأداء المتميز (تحديث 2010).



المصدر : عيشوني محمد أحمد و آخرون ، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 79 .

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن النموذج يتكون من تسعة عناصر تشكل خمسة عناصر منها مجموعة الممكّنات (تمثل ما قامت به المؤسسة) في حين تشكل الأربعة الباقية مجموعة النتائج (ما حققته المؤسسة) ، فمجموعة مؤشرات الممكّنات هي السبب في تحديد مؤشرات النتائج و التغذية العكسية من النتائج و المعبر عنها في ثلاث عناصر هي التعلم ، التطوير و الابتكار هي السبب في تحسن مؤشرات مجموعة الممكّنات و هو ما يبرز الطبيعة التفاعلية للنموذج . و تستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة. من جانب آخر، فإن السمة الأساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي باستخدام المعايير و آليات التقييم و في هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

لقد قدّم النموذج الأوروبي لإدارة التميز منهجية واضحة تساعد إدارة المنظمات في تحقيق الأداء المتميز ، من خلال وضع السياسات و الإستراتيجيات ، تخطيط العمليات ، حشد الموارد و وضعها موضع التطبيق ، بالتركيز على الدور الريادي لعنصر القيادة ، الذي يُعتبر المحرك و الموجه و المنسق ، و هو يتشابه مع النموذج الأمريكي في المنطق العام و عناصر التقييم ، و هذا النموذج مبني على قاعدة منطقية بسيطة و هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير وإطلاق العنان للمواهب والطاقات لأفرادها العاملين وذلك لتحقيق النتائج المرجوة : إرضاء العميل ، إدارة الأفراد و التأثير في المجتمع، ويتم إعداد كل هذه المهام من خلال القيادة التي تسير على سياسات و استراتيجيات إدارة الأفراد و الموارد و العمليات التي تهدف بطبيعة الحال إلى التميز في الأداء و تحقيق النتائج المرجوة في العمل.

المطلب الرابع : النموذج الجزائري للتميز .

قامت الجزائر ببذل جهود في مجال تبني مفهوم التميز و ترسيخه لدى المؤسسات الجزائرية ، لذلك وضعت برنامجا لتطوير نظام وطني للضبط صادقت عليه الحكومة في شهر مارس 2000 ، حيث سجل تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة ، و يُعتبر النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في إفريقيا و العالم العربي و الذي أنشأ إقتداءا بنماذج التميز السابقة ، حيث اعتمدت الجزائر على معايير الجوائز العالمية السابقة و جوائز أخرى في استحداث جائزة الجزائر للجودة ، و ذلك لمسايرة التطورات العالمية و تحدياتها . يهدف هذا النموذج إلى تحقيق المرجعية و المسعى للحصول على الجائزة ، كما يُعتبر دليلا لمعرفة نقاط القوة و الضعف و محاور التحسين المستمر لمسعى الجودة و تثمين النتائج الجيدة في جميع أنشطة المؤسسة ، و يشجع مجهودات السعي نحو التميز مع تعزيز الصورة الذهنية و تحفيز المشاركة الكاملة و الإعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف المؤسسات تجاه تحقيق التميز ¹ . و سنتطرق إلى مضمون النموذج الجزائري في العناصر التالية :

أولا : النشأة و التطور .

أقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 و هذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة ، و بالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 6 جانفي 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة و ترقية الإستثمارات ممثلة لقسم الجودة و الأمن الصناعي ، و يقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس إستحقاق و شهادة شرفية ، تمنح الجائزة سنويا ، كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات و صناعات صغيرة و متوسطة (PME , PMI) ، منظمات كبيرة عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي . ² أسست هذه الجائزة سنة 2003 تحت إشراف وزارة الصناعة حيث تتمثل في مسابقة مفتوحة للمؤسسات العاملة في الجزائر ، في 19 ديسمبر من كل سنة و هو اليوم المصادف لليوم الوطني للتقييس و الجودة ، و تسعى من خلالها الجهة الوصية (وزارة الصناعة) إلى نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية و تكريس مبدأ التحسين المستمر للجودة هو السبيل لتحقيق التميز في الأداء . ³ و تهدف جائزة الجودة الجزائرية إلى : ⁴

- دفع المؤسسات الجزائرية إلى سلك طريق الجودة ؛

¹ <http://www.mipi.dz/php-invest.html> (consulté le 12/05 /2014 a 11h: 41).

² من وزارة الصناعة و ترقية الإستثمارات ، قسم الجودة و الأمن الصناعي ، المرسوم التنفيذي رقم 02 - 05 المؤرخ في 06 / 01 / 2002 .
www.mipi.dz

³ المرسوم التنفيذي رقم (02 - 05) بتاريخ يناير 2002 و المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 02 ، 2003.

⁴ نفس المرجع ، ص 45 .

- تقييم مسار و مراحل الجودة من طرف خبراء ؛
 - ترقية و الإعتراف بمجهودات المتنافسين ؛
 - تحفيز و إشراك جميع العاملين في مشروع الجودة ؛
 - تحسين صورة المؤسسة و تدعيمها و تقوية مركزها التنافسي ؛
 - الإعتراف بالمجهودات المبذولة في مجال الجودة و دفعها للعمل أكثر على الإستمرار في نظام جودة شامل و متكامل ؛
 - إعطاء الدليل و البرهان للزبون على أننا نضعه في صلب و أولوية الإهتمامات .
- تمنح هذه الجائزة سنويا في حفل يقام خصيصا لذلك بعد إجراء مسابقة لاختيار أحسن مؤسسة مشاركة و مستجيبة للشروط و خاضعة للقانون الجزائري .
- و قد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات منها : (الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003 ، الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004 ، المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير و السكانين و الحفريات (BCR) سنة 2005 ، المنظمة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006 ، المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007 و شركة النقل و التجهيزات الصناعية و الإلكترونية (TRANSMEX) سنة 2008) .

ثانيا: معايير تقييم النموذج الجزائري للتميز بالجودة .

يتكون النموذج من ثمان فصول حيث يتم تنقيط كل فصل حسب أهميته في إنجاح مشروع الجودة في المؤسسة ، و تتكون المحاور التي يتضمنها النموذج على شكل فصول ، يتم التقييم على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية :¹

1 . إلزام الإدارة : (120 نقطة)

يُظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة و ذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة و تعبئة الموارد اللازمة لإستمراية التحسين ، مشاركة الأفراد في التحسين ، الإتصال و نشر المعلومات، و العمل على إشباع توقعات الزبائن و العمال و المالكين و مختلف ذوي المصلحة في المنظمة بالإضافة إلى إهتمامها بمكافأة الإنجازات الفردية و الجماعية الناجحة .

2 . الإستراتيجية و الأهداف : (80 نقطة)

يبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة الكلية ، و مدى إعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف و الأقسام ، بالإضافة إلى درجة إستيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال و القائمين على تنفيذها ، إلى جانب معرفة خطط و برامج المؤسسة الرامية إلى تحقيق إستراتيجية و أهداف الجودة على أرض الواقع .

3 . الإستماع للزبائن : (200 نقطة)

يهتم هذا المحور بقياس رضا العملاء و الطرق التي تستعملها المؤسسة في ذلك ، إلى جانب معرفة قدرة المؤسسة على الإستجابة لمتطلبات العملاء و مستوى الخدمات التي تقدمها لهم من خلال :

- الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن و درجة رضاهم حول مخرجاتها و نذكر على سبيل المثال : التحقيقات ، سبر الآراء ، إحصاء ، الشكاوى و المردودات و إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين .
- أساليب المنظمة في معالجة التظلمات و الشكاوي ، و درجة إنعكاس ذلك في مخرجات المنظمة و خدماتها المرافقة .

- أساليب المنظمة في تحليل و دراسة المنافسين و القيمة التي يقدمونها للزبائن ، و ماهي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل (خدمات ما بعد البيع ، سياسات التسويق ، الهدايا ، التغطية الإعلامية ...) .

4 . التحكم في النوعية : (120 نقطة)

يعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص و مواصفات السلع و الخدمات المقدمة (القضاء على العيوب) ، و ذلك من خلال مراقبة و ضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية .

¹ <http://www.mipi.dz> , op , cit .

5 . قياس الجودة : (100 نقطة)

من خلال هذا المعيار يمكننا التعرف على المعايير و المقاييس التي استخدمتها المؤسسة في قياس جودة منتجاتها و خدماتها بالإضافة إلى معرفة مدى نجاعة استخدام هذه المقاييس في بلوغ أهداف الجودة التي سطرته المؤسسة .

6 . تحسين الجودة : (80 نقطة)

يهتم هذا المعيار بتحليل تطور نتائج المؤسسة و معرفة درجة تأثير مسعى المؤسسة في التحسين المستمر للجودة في بناء العلاقة بين أهداف الجودة و النتائج المحصل عليها من خلال معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة و مثيلاتها المحققة و كيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة ، و ما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات ، و بالتالي التأكد من فعالية أنشطة التحسين المستمر للجودة في المؤسسة.

7 . مشاركة العمال : (100 نقطة)

يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال و مشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة ، و العمل على تجسيدها ، و درجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم و تكوينهم و تحفيزهم .

8 . النتائج : (200 نقطة) :

يهدف هذا المعيار إلى عرض النتائج المتعلقة برضا العملاء ، بالإضافة إلى النتائج التي حققتها المؤسسة على مستوى تطور النتائج المالية ، الأرباح ، الحصة السوقية ، سمعة المؤسسة و كذا تكاليف تحقيق الجودة و مدى مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة ، و ذلك من خلال التركيز على النتائج التالية :

أ . نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الزبائن ؛

ب . نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء العمال ؛

ت . نتائج المنظمة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية ، المردودية ، الحصة السوقية ؛

ث . نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية و المتمثلة في نوعية المخرجات ، تكاليف الجودة ، الإنتاجية الكلية و الإنتاجية الجزئية ؛

ج . نتائج المنظمة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع كالمحافظة على البيئة ، خلق مناصب العمل، تقليل الانبعاثات الغازية و الأصوات المزعجة ، المعالجة العلمية للفضلات .

تعد هذه النماذج السابقة من أشهر نماذج الأداء المتميز الموجودة حالياً ، تمثل محاولات لتحديد خصائص المؤسسة المتميزة ، و التي توفر معايير ثابتة لتقييم الأداء في المنظمات الراغبة في الوصول إلى التميز و المحافظة عليه ، كما أنها تحصر أهم عناصر الأداء المتميز و مقومات تحقيقه في المنظمات ، كما أنها تصنع الآليات المساعدة للإدارة في استقاء مقومات إمتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى الأداء المتميز و تشترك باعتبار المورد البشري هو الأساس لبناء مؤسسة متميزة من خلال الإبداع و المبادرة و قوة العقل . هدفها ترويج و تدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر و مكونات تميز الأداء في المنظمات و تنمية قدراتها التنافسية ، و نقل تجارب و خبرات المنظمات التي تتجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء و الوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز .

كما يمكننا القول أنها ركزت الأداء على محورين هامين هما :

- ✓ **مسببات التميز :** و تتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع أن تحقق التميز، مثل القيادة ، الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية .
- ✓ **نواتج التميز :** و تتضمن النتائج التي يمكن أن يحققها المؤسسة من التميز مثل رضا العميل ، التوجه بالمستهلك ، التوجه بالسوق .

و على ذلك يمكننا تشكيل المعادلة التي توضح مسببات و نتائج التميز كالآتي ¹:

التميز الإداري = القيادة + الموارد البشرية المتطورة + الإدارة الإستراتيجية + المستهلك + السوق.

¹ زايد عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

المبحث الثالث : علاقة الريادة التنظيمية بالأداء المتميز .

في ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة بالمنظمات و ما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري جئى بمدخل الريادة التنظيمية كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة كضرورة حتمية لمواكبة هذه التغيرات ، فالريادة تُكسب المنظمات مرونة عالية و تزيد من قدرتها على التعلم و التكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها ، لذا حاولنا من خلال هذا المبحث دراسة العلاقة الإرتباطية بين الريادة التنظيمية و الأداء المتميز من خلال التعرف على خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز و المقاربات الإدارية المعتمدة لبلوغه ، مقومات تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال القائمة و مدى تأثير العوامل التنظيمية على الأداء المتميز .

المطلب الأول : خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز و المقاربات الإدارية المعتمدة لبلوغه.

إن المنظمات المتميزة هي التي تسعى لتحقيق الإحتياجات الحالية ، و التوقعات المستقبلية لجميع العملاء و أصحاب المصلحة بالمنظمة ، و ذلك من خلال نوع و كيفية الخدمات المقدمة بالإضافة إلى ضرورة استمرارية التميز ، ما يتطلب من هذه المنظمات بذل الجهود المستمرة و المتواصلة للوصول لغايتها .

أولاً : خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز .

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي ، فتميز المنظمة في أدائها هو انعكاس للأداء الفردي ، و من أهم تلك الخصائص ، نذكر ما يلي :¹

1 . قبول الأعمال المتحدية : فقبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي ، حيث أن فرص النمو و التعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة ، و إصلاح العمليات المضطربة و بدء العمل من الصفر ؛

2 . توفر القيادات الكفوءة : إن القيادات تعمل كقدوة ، حيث أن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز و التشجيع عليه ؛

3 . تحمل المصاعب : إن المصاعب توضح للمنظمات قدراتها ، حيث إن ارتكاب الأخطاء و تحمل المنظمة للأزمات و مواجهتها أو إحوائها ، يسهم في صقل قدرات المنظمة و تميزها ؛

4 . الخبرات بعيدا عن العمل : إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل و بالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء ؛

¹ بوسالم أبو بكر ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2015 ، ص 70 .

- 5 . **برامج التدريب :** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل من بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات ؛
 - 6 . **الدقة المعززة :** يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها ، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام ، و خلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة ؛
 - 7 . **التعلم المستمر :** من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر ، و تثمن التحسين و التطوير المستمرين للمنتجات و العمليات ، حيث أن المنظمات المتعلمة تتقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية و تزرعها في بيئتها الداخلية ، و هذا ما يعزز من تميزها التنظيمي ؛
 - 8 . **منظمات عالية الإنجاز :** تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي و دمج الوظائف و تقليصه ، و إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة و توسيع الإتصل في المنظمة ؛
 - 9 . **إعادة هندسة العمليات :** تشترك المنظمات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات و حتى تلك التي تتعلق بالمرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزا .
- كما قدمت المنظمة الإستشارية (Arther) نموذجا لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز ، و أشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء ، و هي :¹
- ✓ **أصحاب المصالح (المستفيدين) :** ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح ، و تحديد احتياجاتهم ، و أصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة ، و يتمثلون في المستفيدين العاملين و الموردين و الموزعين ...، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في نشاط عملها .
 - ✓ **العمليات :** إن المنظمات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل ، إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية ، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها ، فالمنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد ، أو جذب المستفيدين و الإحتفاظ بهم ، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال و بناء فرق العمل .

¹ ليث علي الحكيم و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 103 - 104 .

✓ **الموارد :** تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها ، و ينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة ، و قد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لأن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة ، و من أهم الموارد التي ينبغي الإهتمام بها هي الموارد البشرية .

✓ **الثقافة التنظيمية :** تتألف المنظمة من هياكل و سياسات و ثقافات و أن هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير ، و يلاحظ أن الهياكل و السياسات تتغير بصعوبة ، إلا أن ثقافة المنظمة تكون أكثر صعوبة في التغير ، إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز .

ترى الباحثة أن المنظمات المتميزة تتصف بالتعلم المستمر من أنشطتها المعرفية سعياً منها لإيجاد منظمة التعلم المستمر ، و الإنفتاح على أفكار و آراء جميع المعنيين للاستفادة منها و تحويلها إلى إبداع ، و هو ما يحدث القيمة المضافة المطلوبة لديها ، كما أنه لا يمكن أن تصل المنظمات إلى أعلى درجات التميز المؤسسي إلا إذا توفرت قيادة و إدارة مؤسسية قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المؤسسي من أجل أداء المهام و الواجبات المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة .

ثانيا : المقاربات الإدارية المعتمدة لبلوغ الأداء المتميز .

يمكن حصر المقاربات الإدارية في التعامل مع ظروف الواقع المعقد ، المضطرب و المتغير باستمرار فيما يلي:¹

1 . المقاربة الإستراتيجية : حيث تتولى الإدارة العليا قيادة المنظمة من خلال وضع الإستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل و بناء الخطط و البرامج التي توصل إلى النتائج المرغوبة ، مع ترك حرية التنفيذ للمستويات الوسطى و الدنيا ، و تبرز قيمة هذه المقاربة في النظر إلى المستقبل و البحث عن فرص النمو في الأجل البعيد ، من أهم الشركات التي تعتمد ... Coca cola , Nestlé , Dell computer و غيرها .

2 . المقاربة الإنسانية : تتم مواجهة المتغيرات و الظروف المتجددة في البيئة المحيطة من خلال بناء و تنمية قدرات الموارد البشرية ، وضع الإستراتيجيات و البرامج الهادفة لتعميق مشاركتهم في المسؤوليات و اتخاذ القرارات ، حيث يلعب الاختيار الموضوعي و السليم للموارد البشرية و التكوين و التدريب دور رئيسي في تفعيل مهارات و كفاءات الأفراد ، و تعتمد هذه المقاربة من طرف شركات التأمين الكبرى في العالم و شركات الطيران و مؤسسات الخدمات و المستشفيات و غيرها .

3 . المقاربة المعرفية : يتم الإعتماد في هذه المقاربة على تكثيف استخدام المعارف المتخصصة و الخبرات العالية في بعض مجالات العمل و استثمار ذلك في خلق ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة ، حيث تكون التقنيات و البرمجيات و الخبرات هي أساس عمل المنظمات ذات التوجه المعرفي ، و تم اعتماد هذه المقاربة من طرف العديد من الشركات كالشركة السويسرية ETA sa في صناعة ساعات Swatch.

4 . المقاربة التنظيمية : يعتمد في هذه المقاربة على فكرة إنشاء البنية التحتية التنظيمية لتكون الأساس الذي تقوم عليه المنظمة و تشتمل على الهيكل التنظيمي ، السياسات و النظم ، الإجراءات التنظيمية لأداء مختلف العمليات ، و القيمة المهمة لهذه المقاربة تتمثل في وجود معايير و قواعد موضوعية لتحديد و تقييم الأداء و اتخاذ القرارات في مختلف المواقف بما يمكن من تيسير عمليات التنسيق و التكامل بين مختلف العاملين و في كل أنحاء المنظمة .

5 . المقاربة التوفيقية : تأخذ هذه المقاربة من كل المقاربات السابقة بحسب متطلبات الموقف حيث تتم الإستفادة من معطيات كل منها و التوفيق بينها ، و تعتمد هذه المقاربة من طرف المنظمات التي تنشط في بيئات متعددة و معقدة ، و التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات و التكيف مع الظروف المتغيرة ، حيث تترك حرية المبادرة في التعامل مع المتغيرات للمسؤولين في مواقع العمل .

¹ غانم هاجرة ، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، الجزائر ، 2018 ، ص ص : 105 - 106 .

المطلب الثاني : مقومات تحقيق الأداء المتميز في المنظمات .

يتطلب تحقيق الأداء المتميز الإستغلال الجيد و الأمثل لمختلف الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء صورة إنفرادية لمنتجات المؤسسة في عيون العملاء ، خاصة في خصائصه ، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة الأداء المتميز، نذكر منها :¹

1 . إقتناع الإدارة العليا للمنظمة :

يجب أن يوجد إقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية إكتساب ميزة التميز ودورها الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات ، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها ، فوجود هذا الإقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود و نمو هذا المفهوم ، تشجيعه ، بل و اعتباره جزء لا يتجزأ من سياسات و استراتيجيات المنظمة و بالطبع فإن عدم وجود هذا الإقتناع ينعكس سلبيا على تحقيق الأداء المتميز.

2 . تهيئة المناخ التنظيمي :

يشير المناخ التنظيمي إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة ، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين منظمة معينة وغيرها من المنظمات ، وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل مثل سيادة روح العمل في شكل فريق وكيفية اتخاذ القرارات ، الهيكل التنظيمي ، العلاقات والولاء و الإنتماء ، ونظم الحوافز والمكافآت، فكل هذه العوامل من شأنها أن تشجع العاملين بالإدارة على توليد الأفكار الخلاقة والجديدة و/أو وضعها موضع التطبيق ، فهو يعتبر مطلبا مهما في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز في المنظمات .

3 . إستقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز:

يجب على المنظمة أن تملك أفراد ذوي كفاءة عالية وقدرات إبتكارية على الفهم ويتمتعون بروح المبادرة و الإبداع و توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل ، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة ، وهذا من أجل دراسة السوق دراسة جيدة وبالتالي تجزئته إلى إبداع طرق جديدة لعرض منتجات المنظمة. كما يضيف الباحث أبو النصر مدحت المقومات التالية للأداء المتميز:²

4. الإلتزام بمبادئ الإدارة : و من هذه المبادئ نذكر : تقسيم العمل ، السلطة ، المسؤولية ، النظام ، وحدة السلطة الآمرة ، وحدة التوجيه ، مكافأة الأفراد ، المساواة و التعاون .
5. موجه لتحقيق وظائف الإدارة : و هي صنع القرارات ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة .

¹ بودي عبد القادر و بودي عبد الصمد ، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير و تميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي ، في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، الجزائر ، 2010 ، ص : 6 .

² أبو النصر مدحت ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2012 . ص ص : 83 - 84 .

- 6 . الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة : و من هذه المبادئ نذكر رضا العميل الخارجي ، رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة) ، صفرية الأخطاء قدر الإمكان ، التركيز على جودة العمليات و النتائج سواء كانت سلعا أو خدمات ، التطوير و التحسين لمعايير الجودة .
7. **الفعالية** : بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف و حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة ، كذلك تشير الفعالية إلى إنجاز العمل المطلوب .
- 8 . **الكفاءة** : بمعنى حسن الإستفادة من الموارد أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها ، كذلك تشير الكفاءة إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح .
9. **الإبداع و الابتكار** : وذلك من خلال التجديد و التغيير الإيجابي و الإبداع و الابتكار في العمل .
10. **مراعاة قيم و أخلاقيات المنظمة و المجتمع** : ومنها على سبيل المثال العدالة و المساواة ، النزاهة الموضوعية ، المشاركة ، الديمقراطية و الأمانة .

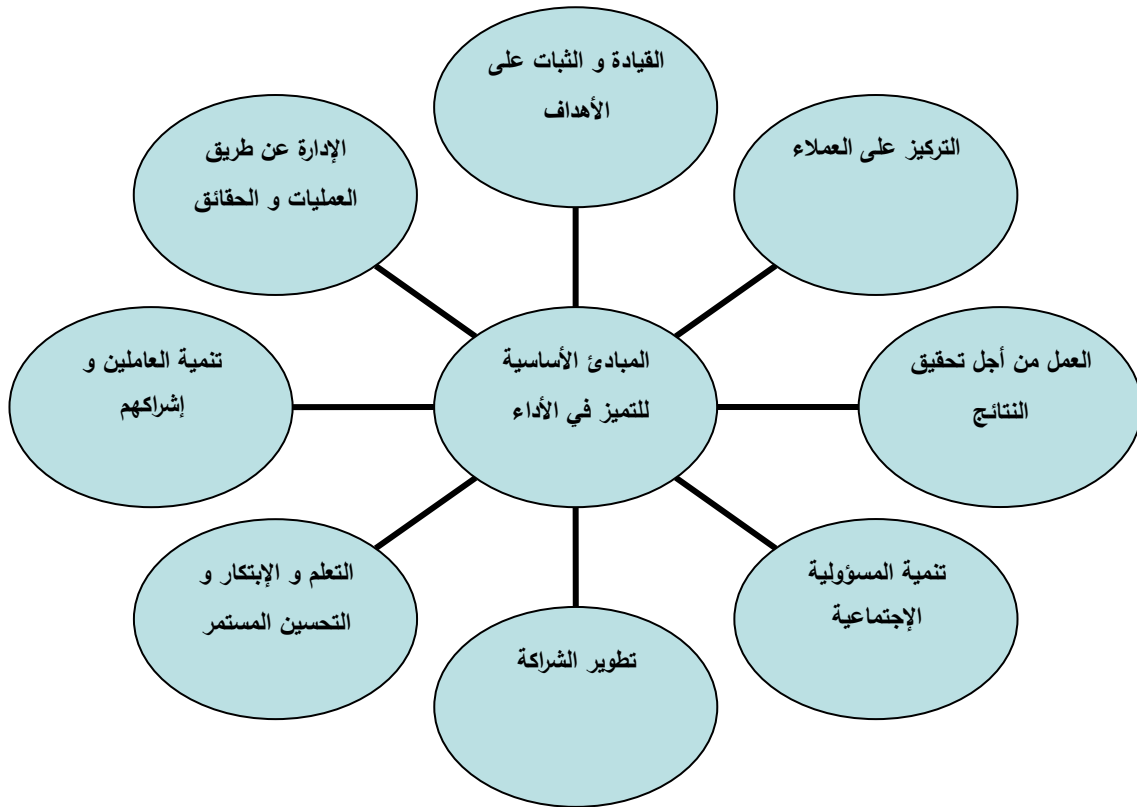
ويرى الباحث الكرخي مجيد أن هناك العديد من المبادئ التي تساعد المنظمات على التميز في أدائها ، منها :¹

- ✓ **العمل من أجل تحقيق النتائج** : و هذا يعني العمل الجاد من أجل تحقيق كافة النتائج التي تتعلق باهتمام جميع العملاء المعنيين من خلال الإستجابة الفورية لمتطلبات جميع المستفيدين إضافة إلى حاجة المنظمة إلى القياس و التعرف على الإحتياجات الحالية و التوقعات المستقبلية لهؤلاء المستفيدين ، و هذا يقضي من المنظمة مراجعة سياساتها و استراتيجياتها و توظيف خبراتها السابقة مع العملاء و وضع أهداف مستقبلية للأمد القصير، المتوسط و البعيد .
- ✓ **التركيز على العملاء** : من خلال كسب الرضا الشامل و التام لجميع العملاء ، عن طريق تحقيق قيمة حقيقية لهم و بصورة مستمرة ، على أساس إن القرار الأخير للعميل و يُعول على رأيه بالخدمة أو السلعة من حيث الجودة ، و هذا يتطلب من المنظمات كافة الانتقال من التركيز على مقدمي الخدمة إلى متلقي الخدمة و العمل على التعرف على احتياجاتهم الحالية و المستقبلية كما يتطلب وقوف المنظمة على أدائها و تحديد معوقات العمل لديها ، و تشخيص الخطأ من أجل بناء علاقة متميزة مع جميع العملاء .
- ✓ **القيادة و الثبات على الأهداف** : و تتمثل في قدرة القيادة على تحديد اتجاه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها و رسالتها و قدرتها على تحفيز العاملين و حشدهم حولها من أجل الوصول إلى تلك الرؤية و الرسالة ، و من ذلك نستنتج أن المنظمات المتميزة لديها قادة يمتلكون موقفا ثابتا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة .

¹ الكرخي مجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 40 - 41 .

- ✓ **الإدارة عن طريق العمليات و الحقائق :** و تعني إنتقال المنظمة من ثقافة المهام إلى ثقافة العمليات التي تهدف إلى تجميع طاقات العاملين و وضعها في خدمة المتعاملين بدلا من تقسيمها إلى وظائف و مهام تختلف مع بعضها البعض ، و يتجسد ذلك بوضع عمليات إدارية مترابطة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بحيث تساعد على تنفيذ السياسات و الإستراتيجيات و الأهداف بصورة كفوة و فعالة تعمل وفق قرارات مستندة على الحقائق و المعلومات الموثقة المأخوذة من نتائج قياس الأداء و مؤشرات كفاءة العمليات و الإجراءات و الأنظمة إلى جانب احتياجات جميع العملاء الحالية و المستقبلية .
- ✓ **تنمية العاملين و إشراكهم :** حيث تُقاس جودة العاملين و تميزهم بقدرة و جودة و تميز المنظمة نفسها ، و هذا يعني إعطاء مشاركة الموظفين و العاملين في المنظمة الأهمية التي ترفع من مستواهم و تعزز تدريبهم و مشاركتهم في أعمال المنظمة و اختيار للكفاءات و القدرات المؤهلة لتنفيذ السياسات و الإستراتيجيات و الأهداف المؤسسية ، من خلال فهم المنظمة و إلمامها الكامل بأهمية الموارد المعرفية لديها و دورها في تحقيق التميز المؤسسي المتواصل فيها .
- ✓ **التعلم و الابتكار و التحسين المستمر :** يهدف التميز إلى تغيير الواقع الحالي عن طريق التعلم و المعرفة تمهيدا للإبداع وصولا للتحسين المستمر ، و يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال عاملين يبحثون عن المعرفة حيثما كانت و توظيفها لإحداث ابتكارات تؤدي بالنتيجة إلى خلق قيمة مضافة لدى الجميع .
- ✓ **تطوير الشراكة :** و ذلك من خلال تطوير علاقات طويلة الأمد و الإحتفاظ بها و هذا لا يتحقق إلا عن طريق تبادل المنافع من قبل الطرفين و جميع أطراف المجتمع الأخرى على أساس العلاقات القائمة على الإنفتاح و الثقة التامة و الإحترام المتبادل بين تلك الأطراف .
- ✓ **تنمية المسؤولية الإجتماعية :** يرد بذلك انفتاح المنظمة على المجتمع و عدم التوقع على أهدافها و خططها و القوانين التي أسست بموجبها و التوسع في مفهوم المواطنة ليتجاوز الأفراد و يمتد إلى مؤسسات و مناحي المجتمع المختلفة ، و الشكل رقم (17) الموالي يوضح المبادئ الأساسية لمفهوم التميز في الأداء:

الشكل رقم (17) : المبادئ الأساسية لمفهوم التميز في الأداء .



المصدر : الكرخي مجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الأداء المتميز يركز على ثمان مبادئ أساسية ، و الي تم استخلاصها من الدراسات المعمقة لأفضل الممارسات العالمية في المجال ، و التي تمكّن المنظمات من تحديد مسارها نحو تحقيق الأداء المتميز و الإستمرار فيه و ضمان استدامته في المستقبل ، قصد تحقيق الإحتياجات الحالية و التوقعات المستقبلية لجميع لجميع العملاء و أصحاب المصلحة بالمنظمة .

- كما يتطلب بلوغ الأداء المتميز من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة و المحفزة لغرض الوصول إلى نتائج إيجابية تمكنها من جني ثمار التطبيق الناجح لإدارة التميز أهمها ¹:
- ✓ بناء إستراتيجي متكامل يُعبّر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة ؛
 - ✓ هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة ؛
 - ✓ نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات و شروط الجودة و آليات الرقابة و التصحيح ؛
 - ✓ نظام معلومات متكامل و فعال ؛
 - ✓ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية و تحفيزها و تمكينها ؛
 - ✓ التركيز على الزبائن و الأخذ بأرائهم ؛
 - ✓ تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة و مترابطة .

كما أن الإدارة التي تتبنى التميز في الأداء يجب أن تمارس كافة الإجراءات و الأساليب التي تمكنها من مواجهة المنافسة و رفع أدائها و الفوز بولاء العميل و ذلك من خلال ²:

- فهم الأسلوب و الفلسفة الإدارية و ذلك من خلال فهم سلوك الأفراد ، و هناك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوك الأفراد منها نظرية (X , Y) لمايكر يكر Mc Gregor و نظرية سلم الحاجات لماسلو Maslow فبإمكان المنظمة الإستفادة من هذه النظرية في تحسين الأداء و جعله متميزا عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي و حاجتهم الذاتية ، إذ يتحفز العاملون للعمل إذا كان يلبي حاجاتهم الذاتية ؛
- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل حيث إن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من إندفاع العاملين و تحقيقهم لأداء متميز و كسبهم كرسيد مهم للمنظمة ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون و يمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المنظمة و هذا الشعور يولد لدى الفرد ، الحرص على المنظمة ، المحافظة عليها و تطويرها نحو الأفضل ؛
- ربط الحوافز بالأداء : و في هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء الأعلى و هي:
 - مساعدة العاملين في التطوير و التحسين المستمرين ؛
 - وضع معايير و مستويات واضحة للعمل ؛
 - تحديد حجم و مسؤولية العاملين ؛

¹ رشيد صالح عبد الرضا و الزبيري صباح حسين شاوة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد ، 16 ، العدد 3 ، العراق ، 2014 ، ص 16.

² أسيل علي مزهر ، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز و الحد من ظاهرة الفساد الإداري / دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة

للصناعات المطاطية ، ص ص: 126 - 127 . على الموقع www.iasj.net

- مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء ؛
 - توثيق المعلومات الخاصة بالأداء ؛
 - تحديد طرق أداء العمل ؛
 - المتابعة الدورية للأداء ؛
 - استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء و خصائص العاملين .
- تحفيز العاملين على تحمل و تقبل المسؤولية و يتم هذا من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين و تفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة و القدرة و الثقة بالنفس ، إذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً لأن يجعل العاملين منتصرين ؛
- تجنب العوامل المحبطة للتحفيز إذ يترتب على إدارة المنظمة مسؤولية تجاه العاملين ، فهي مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس العاملين .
- إن من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المطلب حول مقومات تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال القائمة، نستنتج أن هذه المنظمات لن تتمكن من زيادة فاعلية أدائها و الوصول إلى مرتبة الأداء المتميز إلا إذا كانت بيئتها التنظيمية مهيأة لذلك ، فالوصول إلى الأداء المتميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني ، و لكنه عمل شاق و جهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً ، و على كافة المستويات ، و هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع سوياً حتى يمكن وصف الأداء بالتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية و لديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين و توفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل بشكل مرض لكل العاملين و العملاء بما يحقق طريقة فضلى للإستجابة للتأثير و تفسير المعاني و المفاهيم المختلفة ، و هي المفاهيم المرتبطة بتعزيز الريادة التنظيمية. فمفهوم الريادة التنظيمية مفهوماً متعدد الجوانب ، يتضمن عدة عناصر مميزة و مترابطة ، عند تحليلها و تعزيزها و التقدم فيها، ستمكن المديرين من القيام بتحسينات هامة في أداء المنظمة للوصول بها إلى مرتبة الأداء المتميز، فتعزيز الريادة التنظيمية في المنظمات تؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائها ، و ذلك من خلال التزام الإدارة العليا، و تنمية الموارد البشرية ...لذا قمنا بتحليل العلاقة بين بعض العناصر التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء المتميز .

يعد الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات ، يتأثر بها إيجابيا أو سلبيا ، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمنظمة التحكم فيها ، و منها ما هو خارجي يصعب التحكم فيها ، هذه العوامل التنظيمية المتشابكة و المتشعبة تؤثر في أداء المنظمات و تدفعها إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء و هو الأداء المتميز إذا كانت إيجابية أو معرقة و مضعة له إذا كانت سلبية ، نذكر منها : الثقافة الريادية ، القيادة ، نظام تسيير الموارد البشرية ، الإبداع ، رؤية المنظمة و تنظيم العمل ..

أولا . الثقافة الريادية مصدر الأداء المتميز .

يُشير ببيتز و وترز في كتابهما الشهير نحو البحث عن التميز إلى أن سيطرة و تماسك الثقافة يعد بحق أحد المكونات الأساسية للمنظمات الناجحة و يرتبط الأداء المتميز بوجود ثقافة واسعة مشتركة تعمل على التكيف الملائم ، و تقديم مساهمة غير عادية و الإحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة و تقدير الإبداع و التميز في العمل من قبل الجميع ، و بالمقابل يرتبط الأداء المنخفض بوجود ثقافة تركز على السياسات الداخلية بدلا من العملاء ، و على كمية الإنتاج بدلا من السلعة أو الأشخاص القائمين على إنتاجها .¹ و يظهر تأثير الثقافة الريادية على عدة جوانب في المنظمة منها الفعالية حيث يرى الكاتب Jiiberni أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينها تكون الثقافة مصدر ميزة تنافسية .² إن دعم الابتكار و التجديد يعتبر من أهم الدعامات الأساسية لفلسفة الإدارة اليابانية حيث تعطي المنظمات اليابانية أهمية كبيرة لخطط الابتكار و التجديد و الأفكار المتميزة التي يتقدم بها العاملون .³

يعترف للثقافة التنظيمية اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا توفرت فيها المميزات التالية :

- حرية المبادرة و الإبداع و تحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم و دون تمييز ؛
- نظام الحوافز و المكافآت الذي يجب أن يقوم على معايير موضوعية و علمية ، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف و بشكل كبير بثقافة المنظمة ، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع و الخلق ، و تقيّم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة ؛
- تحمل الاختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات نظر مختلفة و معارضة ؛

¹ الآغا وفيق حلمي ، الريادة في الشركات العربية بمنظور إستراتيجي ، مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 1 - A ، غزة ، 2009 ، ص 35 .

² بوعلاق نوال و سعدي يحي ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 11 ، الجزائر ، 2014 ، ص 185 .

³ حبشي فتيحة ، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2007 ، ص 274 .

- نظام الإتصالات يجب أن يكون شبكيا حيث يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات مع تشجيع التعبير عن الآراء من خلال عمليات صبر الآراء أو الإستجابات أو غيرها من الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز ؛

- ضرورة إعتداد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية و يعمل بروح الفريق و لا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية ، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤكد على حرية المبادرة و الإبداع و قبول على عكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية و الشديد المركزية و الذي يغرس قيم ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد و التطوير ؛

- ضرورة إعتداد الشفافية و ما يمكن أن تولده من ثقة و التفاف الأفراد حول مشروع منظمتهم و الإندماج في ثقافتها .

نستنتج مما سبق أن الثقافة الريادية تؤثر على وظائف الإدارة و سلوك الموارد البشرية ، لذا فمن الضروري الإستفادة منها للوصول بالمنظمات إلى الأداء المتميز ، لتحقيق الأداء المتميز يتطلب تواجد ثقافة ريادية توفر له الظروف المناسبة لتحقيق أهدافه ، حيث تتطلب هذه الثقافة ضرورة وجود قيادة تقوم بالمشاركة و تشجيع المخاطرة و تنمية الطاقة الإبداعية للعاملين و دفعهم إلى الابتكار و التجديد ، و تجربة أفكارهم لتحسين منتجات المنظمة و تجديدها من أجل الوصول إلى الإمتياز ، فالمقدرة على الابتكار و التجديد تعني القدرة على منتجات جديدة و القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق ، كما أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة و ليست الشعارات التي ترفعها ، فالممارسات هي الإختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة ، و يشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين و يدفعهم إما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة و تميزها أو يفعلون عكس ذلك . كما يتبين لنا مضمون الأبعاد المفاهيمية للثقافة الريادية في دعم و تفعيل أفكار و سلوكيات العاملين باتجاه إقتناص الفرص و استغلالها من خلال الوعي المطلوب المؤطر بالمعرفة و التقنيات المعاصرة اللازمة لرسم مسارات المنظمة و تحديد توجهاتها المتميزة فضلا عن مبدأ العمل كفريق واحد و لكل المستويات التنظيمية وصولا لتحقيق المزايا التنافسية في قطاع الأعمال .

ثانيا : القيادة الريادية مصدر الأداء المتميز .

عرّف بلعبي القائد الريادي بأنه ممهد الطريق و من يتقدم الآخرين ممهدا السبيل لهم كي يتبعوه ، و يقدم شيئا جديدا أو يشارك في تطوير شيئا جديدا .¹ أما القيادة الريادية فتُعرّف بالقدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل إستراتيجي من أجل التأكيد على سلوكيات البحث عن الفرص و البحث على الميزة و القيمة.² و هي عملية ديناميكية تعبّر عن العلاقة التبادلية و التفاعلية بين القائد و مرؤوسيه و القيادة هي تواصل مستمر و متغير حسب الموقف و هي القدرة على التأثير في الآخرين و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فهي:³

- أداة للتأثير في سلوك العاملين ؛

- يسعى القائد الريادي لرعاية و تنمية الأصول البشرية ؛

- إن القائد الريادي يتيح الفرصة للتابعين على المساهمة بفعالية في سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم ؛

- إن القائد الريادي يحاول جعل المرؤوسين قادة حيث يتحول من إعتماده على الأهداف المحددة له إلى أهداف يحددها هو لنفسه ، هذه الأهداف عادة ما تكون إبتكارية تعزز السلوكيات الداخلية لدى القائد .

فالقيادة تُعبّر عن السلوك أو الأسلوب الذي يقوم به قادة المنظمة في تنمية و إدارة الأداء بها لتحقيق رسالتها و رؤيتها المستقبلية و أهدافها على المدى الطويل ، فالقيادة إذن عملية سلوكية أو تفاعل إجتماعي فيه نشاط موجه و مؤثر علاوة على كونه مركز و قوة .⁴ كما أن وجود القيادة الريادية يقود عملية الإبداع في السلع و الخدمات و العمليات ، و تعد الأداة الحاسمة للدفع بعمليات التغيير في المجتمعات بشكل عام ، كما أن دور القيادة لا يقتصر فقط على اكتشاف و تحويل التقنية فحسب بل على تغيير أوجه التقصير أو عدم الكفاءة ، و هي عامل حاسم لإعادة الحيوية والتجديد في المنظمة ، فهي وسيلة لتطوير الأعمال و زيادة العائدات و تعزيز الربحية و تحقيق القيمة.⁵ إن أفراد القيادة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي ، إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة و إنشاء ما يسمى بالبنية التحتية الإدارية اللازمة لإحداث التغيير المطلوب .⁶ إذن فالتميز رهينة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع من القادة لديهم القدرة على الإبتكار بالشكل الذي

¹ القحطاني سالم بن سعيد آل ناصر ، القيادة الريادية و تطبيقاتها في الجامعات ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 55 ، العدد 3 ، السعودية ، 2015 ، ص 441 .

² عمر مصطفى محمد ، دور الإدارة بالإستثناء في بناء القيادات الريادية ، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السلبيمانية ، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة السلبيمانية ، العراق ، 2012 ، ص 55 .

³ بسيوني عبد الغني ، أصول الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1992 ، ص 258 .

⁴ جاسم بن محمد ، الأسباب الذاتية للتنمية القيادية ، دار الدعوة للنشر و التوزيع ، الكويت ، 1990 ، ص 17 .

⁵ عمر مصطفى محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

⁶ عبد الفتاح فريد زين الدين ، فن الإدارة اليابانية ، حلقات الجودة المفهوم و التطبيق ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 1998 ، ص 61 .

يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء .¹ كما تعتبر القيادة من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق الميزة في أداء المنظمات فهي تسهم في تشكيل رؤية المنظمة و نقلها عبر كافة المستويات الإدارية و تساعد في تدعيم قيم المنظمة و إرساء الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف كل ذلك في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس ، التماسك ، التشجيع و الجرأة .²

فلقد أثبتت الدراسات عن وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الريادية و التميز في الأداء ، حيث تؤثر القيادة في المنظمات المختلفة ذات البيئة المتغيرة تأثيراً رائداً في تحقيق التميز في الأداء ، ذلك لأنها تنظر إلى الأزمات على أنها فرصة و وسيلة للتغيير نحو الأفضل ، كما أن سلوك القيادة يعتبر عاملاً حاسماً و جوهرياً في تحقيق التميز في الأداء بصفة خاصة في كيفية تعامل القيادة مع ديناميكية الحوافز و الثقافة و إدارة التغيير .

فالقائد في المنظمة هو المسؤول على تحقيق و مراجعة و تطوير رسالة و رؤية المنظمة و قيمها وصولاً للتميز المؤسسي عبر أفعال و تصرفات مدروسة و مخططة و واقعية ، وهو على صلة وثيقة بما يدور في الإدارة ، و تشكل كيفية تواصل الإدارة العليا مع العاملين و مشاركتهم و قيامهم بإيجاد بيئة تشجع على الأداء المتميز و مراجعتها لأداء الإدارة ، و تواصلها مع العاملين لإيجاد ثقافة ريادية مبنية على التميز من خلال تطوير و تطبيق منظومة متكاملة و مترابطة من المنهجيات و الأنظمة و الآليات و الأساليب الإدارية و وضع السياسات و الخطط المستقبلية ، كما يتولى القادة دفع و تشجيع و مساندة العاملين و تقدير مساهماتهم و إنجازاتهم ، فسلوك القائد مثل يحتذى به لتحقيق قيم إدارة التميز .

إن ريادة الأعمال التنظيمية تحتاج إلى قيادة إدارية واعية و قادرة على تحقيق التفاعل بينها و بين العاملين ، و تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه إنتماء للمنظمة يُفضل مصلحتها العامة ، فالنمط القيادي المناسب لريادة الأعمال التنظيمية هو النمط الذي يعمل بروح الفريق و يهتم بالعنصر البشري و يوفر المناخ الذي يسود فيه العمل الجماعي المنظم ، و يهتم بالعمليات و التنظيم . وارتكازاً إلى الدور الذي تضطلع به القيادة في المنظمات وتحملها القدر الأكبر من المسؤولية في تخطيط سياسات العمل وصناعة القرارات والتي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، فإن الأمر يتطلب الاهتمام بتجديد وتنمية مهارات هذه القيادات ودعمها بالمنهجية العلمية المستجدة في الفكر الإداري ، والتجارب الناجحة للممارسات القيادية التطبيقية ، بما يمكنها من تملك الرؤية الواضحة لاحتياجات البيئة المتغيرة وتوفير وسائل إبتكارية وإدارة تنموية مستدامة لزيادة الإنتاجية والتوجه نحو الأداء المؤسسي المتميز، ومع توافر السمات الشخصية السلوكية تتمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء . فما يشهده عالم اليوم من تغيرات في أساليب

¹ الجودي محمد علي ، الريادية و الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مطبعة رويغي (الأغواط ، منشورات الحياة اصحافة (الجلفة) ، 2009 ، ص 28 .

² علي عبد الله ، الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 8-9 مارس ، ورقلة ، الجزائر ، 2005 ، ص 231-232 .

الإنتاج وتوفير الخدمات مع التطور الكبير في التقنيات المستخدمة و وسائل الاتصال ، وزيادة حدة التنافسية ، فإن القيادة يقع عليها الدور الرئيسي في تطوير القدرات القائمة في المنظمة لمواكبة المتغيرات المستجدة وتحقيق إيجابية الأداء المؤسسي ، كما يقع عليها عاتق تطبيق منجزات العصر العلمية والتقنية والإدارية للاستفادة منها في تطوير العمل وتنمية قدرات العاملين في المنظمة. كما ينبغي على القيادات الإدارية للوصول إلى تحقيق التميز و رضا المتعاملين أن تتفهم حتمية التغيير و استخدام الوسائل و المداخل الحديثة التي توصل في النهاية إلى تمكين و تعزيز الريادة التنظيمية ، فالحكم على جودة الأداء ينبع من قدرة هذه الوحدات على القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة و تحقيق رضا العملاء .

و اتساقا مع ما تقدم ، يمكن القول أن القيادة الريادية هي قدرة الإدارة في التأثير على العاملين داخل المنظمة باتجاه إدارة الموارد إستراتيجيا من خلال قيام الإدارة بتفعيل الرؤى الريادية و التزامها بتطوير رأس المال البشري الذي يعد المركز و حجر الأساس في الصيرورة الريادية وصولا إلى التحفيز و تسهيل أفكار و سلوكيات العاملين نحو إقتناص الفرص و استغلالها بشكل إبداعي و مرن تحقيقا لأهداف النمو المستدام و إيجاد الثروة و خلق المزايا التنافسية متحملين للأخطار مستهدفين التميز و التفرد في عالم الأعمال المعاصرة في تقديم المنتجات إلى الزبائن الحاليين و المرتقبين . فريادة الأعمال مصدراً من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المنظمات من التميز في أدائها ، فإدراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لقيادة العمل المنظمي نحو التجدد و التطور يتطلب مداخل لدراسة إدارة ريادية الأعمال ، فبلوغ المنظمات الريادية لمستوى الأداء المتميز يحتاج إلى أشخاص تقود هذه المنظمات بشكل ريادي، و قيادة هذه المنظمات تتم من قبل القائد الريادي .

ثالثا : نظام تسيير الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز .

لا توجد ممارسات واحدة و موحدة لتسيير الموارد البشرية لتحقيق الأداء المتميز ، فالممارسات الفعالة هي تلك التي تتلاءم و الظروف و تسمح بمواجهة التحديات و على هذا الأساس لا يوجد تسيير جيد للموارد البشرية و إنما يوجد أنواع من التسيير للموارد البشرية يتلاءم مع مختلف الظروف ، حيث يتفق أغلب الباحثين و المختصين في السنوات الأخيرة حول فكرة أساسية و هي : سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر كبير على تحقيق النجاح و التميز للمنظمات . إذ تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات من خلال أنظمتها الفرعية : الإستقطاب ، الإختيار ، التعيين ، التكوين ، التحفيز و الترقية ، حتى و إن كانت مساهمتها هذه ذات طابع نوعي فإنه يمكن قياس قيمتها من خلال عمليات صبر الآراء أو / و نظام التدقيق ، حيث يرى علي السلمي أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج و النجاح و عليه تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب متطورة في اختيار الأفراد و إسناد الأعمال و إتاحة كل الإمكانيات المادية و التنظيمية التي تسمح لهم بالعمل و الأداء المتميز و تعمل على خلق مشاعر المشاركة .¹

كما يُعتبر الإبداع من أهم وسائل التفوق و التميز و يمثل الفرد مصدره الوحيد ، لهذا تطالب الإدارة التي تُعنى به بضرورة الإستثمار فيه من خلال تكوينه و بصفة مستمرة لتطور مهاراته ، لأن توفر موارد بشرية محدودة التكوين لا يمكن أن تساعد على بناء منظمة فعالة قادرة على الإستمرار في بيئة متزايدة التنافس ، كما أن لإدارة الموارد البشرية دور كبير في التأثير و بناء ظروف عمل جيدة ، فالقيادة الديمقراطية و تفويض السلطة و التعاون الوظيفي و التسيير بالمشاركة هي أمثلة عن هذه الظروف المشجعة للمبادرة و الإبداع ، كما تستعمل أيضا إدارة الموارد البشرية أنظمتها (الإتصال الداخلي ، التكوين ، التقييم ...) لتؤثر و بصفة غير مباشرة على قيم و اتجاهات العاملين و تجعلهم يتصرفون حسب الثقافة التنظيمية السائدة ، أي في الإتجاه المرغوب فيه من قبل المنظمة ، و هي تفعل ذلك من خلال وضعها لنظام إتصال داخلي متكامل ، و على درجة عالية من توفر المعلومات و دوراتها و مفعول لكل العمال ، و على مستوى عال من الأداء و الفعالية حتى تحقق الإدماج و الرضا الوظيفي للعاملين ، و هذا يشجع على إثراء الأفكار و المعارف و يكون محفز على التجديد و التميز . و منه فإن الأداة الحقيقية و القوة الفاعلة في تحقيق غايات و أهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة و توفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة و التدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم ، و تستثمر قدراتهم الفكرية و المعرفية في تطوير الأداء و تمكنهم دائما من السيطرة على مقدرات العمل و حرية الحركة و المشاركة في تحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات ، فإدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية المتميزة .

¹ رقام ليندة ، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الإقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، مارس ، ورقلة ، الجزائر ، 2005 ، ص ص : 19 - 20 .

رابعاً : الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز .

يقع المورد البشري في مكان القلب من أي نجاح تحققه المنظمات ، و حتى تساهم في هذا النجاح و التفوق و يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية :¹

- ✓ أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات و القدرات ، و لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار و الإبداع و قبول التحديات و المهام الصعبة و القدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة ؛
- ✓ أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيم غير مسبوق و تكامل المهارات و الخبرات ، و من خلال القدرات العالية و العمل الجماعي ؛
- ✓ أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب و التأهيل ، و لعل ما يذكر على الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها ، إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها إرتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها لا تُكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية ؛

✓ و حتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية المستدامة ، فإنه يجب ألا يكون قابل للتبديل بمورد مماثل على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة ؛

و يكون التعويض كدافع هام للأنشطة الريادية وله تأثير قوي في النتائج المتأتية من الجهود الفردية والجماعية ، وعلى أداء المنظمة بالمحصلة ويتضمن أكثر من مجرد المال المدفوع على شكل أجور أو مكافآت ، وقد أشار (Ramachandran et al., 2009:5) إلى استعمال مقياس المكافأة الريادية في قطاع المصارف أو أي قطاعات أخرى.² إضافة إلى جاذبية الوظيفة فإن مستويات الأجر و نوعيات المنافع أو المزايا المتعلقة بها تمثل أهم الحوافز لدى العاملين لزيادة الإنتاجية و تحسين الجودة و تحقيق التميز في خدمة العملاء ، بالمثل فإن أنظمة الأجور و المزايا الأخرى تستخدم لتدعيم الولاء و الإلتزام و جذب العمالة الماهرة و بالمقابل فإن ضعف هذه الأنظمة يؤثر سلباً في مستويات رضا العاملين الوظيفية و من ثم جهودهم نحو زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة و تخفيض التكلفة و تنمية العلاقات مع العاملين ، فاستخدام التحفيز و أنظمة المكافآت يُعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة و خططها و سياساتها .³

¹ www. Univ-tiaret . dz (17 / 01 / 2016 à 18 : 28)

² حسين ميسون علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 387 .

³ المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 87 .

و من بين الأسباب التي تخفض الأداء الإنتاجي :¹ عدم تنمية الموارد البشرية ، غياب التعاون سواء بين العاملين و الإدارة ، تعقد الجهاز الإداري و غلبة الطابع البيروقراطي عليه ، إذا كان الجهاز جامدا و محملا بعمالة زائدة ، عدم التعاون بين المؤسسات الإنتاجية لتحقيق الأهداف المشتركة ، إشتداد النزاع بين العمال و الإدارة في شأن اقتسام الأرباح ، تزايد نفوذ رجال الإدارة العليا و تقاضيه مرتبات عالية جدا مقارنة بأجور عمال الإنتاج ، التكلفة الكبيرة لعمال الإنتاج .

من خلال ما سبق نلاحظ أن الموارد البشرية في المنظمات الحديثة أصبحت تحظى بأهمية متزايدة ، خاصة بعد أن توضح أنها العامل الرئيسي في نجاحها ، فهي تعد القوة الحقيقية الدافعة نحو التقدم و التميز قبل باقي الإمكانيات ، و بما أن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية مواردها البشرية باعتبارها تعمل على تفعيل و استثمار باقي الموارد ، فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تنمية و تطوير هذا المورد من أجل الوصول إلى الأداء المتميز ، و مما لا شك فيه ، فإن المورد البشري يلعب دورا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال باعتباره مصدر الإبداع ، و يتم ذلك أثناء معاشته لعوامل تنظيمية (تنظيم العمل ، و الإدارة التي تعنى بشؤونه) ، و التي يجب أن تكون ذات خصائص مشجعة و محفزة على تحقيقه . فالتفوق الإقتصادي لا يتحقق بالاعتماد على قوة إقتصادية تقوم على موارد طبيعية ، بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة و على الأداء الجاد و المتميز للعاملين ، فالعنصر البشري يُوفر للمنظمة مجالا لتحقيق التميز مع أقرانها من المنظمات و يُعزز موقعها التنافسي ، و بالتالي يجب على المنظمات أن تعمل على تحقيق التميز من خلال الإهتمام بالعنصر البشري ، حيث لا يمكن تحقيق التميز إلا من خلال تنمية الموارد البشرية ، فالتميز في مجال الأعمال ليس هبة سماوية تُمنح ، بل هو نتيجة تضحية بالجهد و الوقت و المال ، يُقدمها أولئك الذين يطمحون إلى النجاح و إلى تحقيق الرضا لأنفسهم و للآخرين .

¹ أبو الراغب محمد عدنان و شاويش مها ريش ، مرجع سبق ذكره ، ص 201 .

خامسا : الإبداع ، رؤية المنظمة و تنظيم العمل أساس الأداء المتميز .

1 . الإبداع أساس الأداء المتميز .

يشهد العالم منذ الثمانينات إلى يومنا هذا منافسة شديدة موضوعها في الأساس الإبداع ، حيث تراجع دور الموارد الطبيعية في إنتاج المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات و حلت محلها المعرفة ، فظهر بما يُسمى السلع الذكية ، و هي منتجات يعتمد في إنتاجها على ما في عقول البشر من معرفة أكثر من اعتمادها على المواد الخام .

و القدرة على الإبداع هي أحد الموارد الأساسية للمنظمات و ثروة المجتمع ، فهي تخلق قيم إضافية لكل المعنيين ، و مصدرها الرأسمال المعرفي ، و هي ناتجة عن الإنتشار السريع للمعارف ، كما أن تطور هذه القدرة يقوم على الممارسات ، فالنجاح لا يُقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط بل بإمكانية تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع ¹.

إذن فالسبق في الإبداع من المقومات الأساسية للتميز و من ثم نجاح و استمرار المنظمات ، فالعلاقة بين المورد البشري و الأداء المتميز يُترجمها نشاط الإبداع كظاهرة إنسانية ، و الذي أصبح من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها المنظمات ، فيجب التشجيع و التدريب عليه ، فهو السبيل الوحيد لتحقيق الأداء المتميز ، فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة تكمن في مجموع أفكار و معارف أعضائها . و عليه فالإبداع هو مصدر الأداء المتميز .

2 . رؤية المنظمة .

تعبّر الرؤية عن الهدف الرئيسي الذي أنشئت لأجله المنظمة ، و الذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (المساهمين ، الزبائن ، العمال ، الشركاء و المجتمع ككل) ، تتضمن أيضا القيم ، المهام ، الطموحات ، الأهداف المستقبلية ، قواعد اللعب و التطورات المنشودة و كذا سبل تحقيقها ².

فإذا تم الإتفاق بين أفراد المنظمة حول المستقبل المراد الوصول إليه ، و أصبحت الرؤية عبارة عن المنهج الذي تسير عليه المنظمة ، و دستورا تعمل به ، و منشورة يعرفها جميع الأفراد ، و مرجعا للإختيارات الإستراتيجية ، و قاعدة للعمل اليومي داخل المنظمة ، فإنه عندئذ يمكن للمنظمة أن تتجاوز كل العقبات التي يفرضها عليها

¹ Amidon DM , **innovation et management des connaissances** , édition d'organisation , paris , 2001 , p 33 .

² Brilman jean , **les meilleures pratiques du management au cœur des entreprises** , 3^{ème} édition , édition d'organisation , paris , 2001 , p27 .

المحيط المتعدد الأبعاد ، و ضمان أداء متميزا على المدى الطويل ، لأنه بالرؤية وحدها يمكن بعث روح الابتكار في الأفراد لحثهم على بلوغ أهداف المنظمة .¹

3 . تنظيم العمل .

إن أساس قواعد التنظيم العلمي للعمل هو الفصل بين العمل التصوري و العمل التنفيذي ، و قد وجدت هذه القواعد في ظل ظروف كان محيط المنظمة نوعا ما مستقرا و المطالب الاجتماعية و مستويات التعليم ضعيفة نسبيا ، لهذا فإن هذا التنظيم الذي يقال عنه عقلاني يمكن أن يكون شرعي على الأقل إقتصاديا في ذلك الوقت، أما اليوم فإن هذه الشرعية مشكوك فيها بفعل الجمود الذي يطبع هذا التنظيم و الآمال الجديدة و المفهومة للإنسان في العمل .

و عليه فإن الفكرة التي تؤمن بإعطاء أهمية للنواحي التقنية للإنتاج على حساب الجانب البشري أصبحت اليوم تقليدية و بالية ، لأن العامل يمثل رأسمال معرفي يفوق في قيمته و أهميته عناصر رأسمال المادي ، فالسلع اليوم لا تعتمد على المواد الخام بل على ما في عقول البشر من معرفة ، و أصبح العامل الأساسي في نجاح و تميز المنظمة هو خيال و ابتكار عاملها .

كذلك فإن التكنولوجيات الحديثة تفترض توفر قدرات كبيرة لدى العاملين على المبادرة و الإبداع ، كما تعيد النظر في تنظيم العمل التقليدي ، لهذا فمن الضروري أن يقوم تنظيم العمل على الإستفادة من الأفكار الجديدة كمصدر للأداء و التميز .

و يتميز تنظيم العمل الذي يشجع على الإبداع لأجل التفوق و التميز بالخصائص التالية :²

- ✓ تغير طبيعة العمل و ميلها أكثر إلى الطابع الفكري يفترض تنظيما للعمل يقوم على فكرة المهارة ، و التي تعني أن العامل يمتلك قدرات تمكنه من حل أي مشكل قد يصادفه أثناء أدائه لعمله ، فطبيعة العمل هذه تشجع العامل على استعمال عقله للتغلب على كل الصعاب التي تواجهه ؛
- ✓ التأكيد على المهارات الجماعية ، بمعنى الإعتماد على مهارة فرق العمل و هذه تفرض ضرورة إعادة النظر في تنظيم العمل القائم على أساس فردي فالعمل اليوم في فرق عمل يعتبر المكان الوحيد المناسب لتبادل المعارف بين الأفراد فهو يسمح بتحسين عملية الإنتاج ، و يطور قدرات الإبداع مقارنة بالتنظيم الكلاسيكي ؛

¹ Ibid , p70 .

² رقام ليندة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 18.

- ✓ التنظيم الجماعي للعمل يقوم على فرق عمل متعددة الكفاءات ليسمح بمرونة أكثر و القدرة على التكيف مع محيط تتميز أسواقه بالتغير المستمر في أذواق المستهلكين و منافسته شديدة ؛
- ✓ التمتع بالإستقلالية في العمل ، فالعامل هنا حر في اختيار طريقة العمل و مسؤول عن كل مراحل إنجازه ، و الرقابة تكون هنا ذاتية تحل محل الرقابة التسلطية ، كما يتحمل العامل مسؤولية تخطيط و تنظيم عمله ، فالرسمية و التقنين العالي للعمل و الإلتزام الدقيق بقواعد و إجراءات العمل الذي تحث عليه الأساليب التقليدية في تنظيم العمل تحد و تعيق عملية الإبداع و الابتكار في المنظمات ، فتطوير الإستقلالية و تحميل المسؤولية للأفراد تزيد من إبداع المنظمات و تغير العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية و أيضا بين مختلف الوحدات .

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الأسس النظرية التي اهتمت بمفاهيم الأداء المتميز ، الذي أصبح شعار ترفعه المنظمات الحديثة و تتخذة رسالة لها حتى تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا ، فهو يمثل قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان ، الإنضباط و الجودة ، بوجود إدارة تتميز بالتفوق و الريادة و مهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه ، فلن تستطيع المنظمات تحقيق الأداء المتميز إلا من خلال مواردها البشرية المتميزة و المبدعة .

كما تستجيب المنظمات للعديد من القوى الداعمة للتميز ، إلا أن البعض قد يراها غير كافية ، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جدا ، صحيح أن تكلفة التميز قد تكون عالية لكن تكلفة عدم التميز أعلى فالتكلفة في هذه الحالة هي القضاء التام على مستقبل المنظمة ، لأن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدي مباشرة إلى خفض تكاليف التميز .

و للأداء المتميز نماذج تمثل الأسلوب الذي تستفيد منه المنظمات لتحسين أدائها بكفاءة و فعالية ، و أهم هذه النماذج - النموذج الأوروبي - النموذج الأمريكي (بالدريج) والنموذج الياباني ، و التي أصبحت معظم الدول تعتمد عليه في إعداد برامجها ، و لن يتحقق هذا الأداء إلا بتوافر مجموعة من المقومات التي تشكل متطلبات الأداء المتميز و التي تساهم في بناء استراتيجية المنظمة و رسالتها .

و لأن التميز في الأداء ليس خيارا و إنما مطلبا يستوجب ديمومته ، فإن إدانة الأداء المتميز يحتكم إلى تطبيق أساليب تطويرية جديدة منها ريادة الأعمال التنظيمية ، فالريادة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى نتائج جيدة بالنسبة لأداء المنظمة ، و على ذلك فإن من أهم نتائج أنشطة و ممارسات الريادة التنظيمية و سلوك المديرين الرياديين في المنظمة هي دعم و تطوير الأداء المتميز .

واقع الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية و مدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز

الفصل الرابع

تمهيد .

بعد تناولنا في القسم النظري مفهوم الريادة التنظيمية و أهمية توفير البيئة الداعمة للرياديين التنظيميين ، و كذا مفهوم الأداء المتميز و مقومات تحقيقه ، و دراسة العلاقة بينهما نظريا حيث توصلنا إلى أن تعزيز الريادة التنظيمية من أهم الأسس التي يمكن من خلالها الوصول إلى الأداء المتميز ، فمن أهم نتائج أنشطة و ممارسات الريادة التنظيمية و سلوك المديرين الرياديين في المنظمة بشكل عام و منظمات الأعمال بشكل خاص هي دعم و تطوير الأداء ، حاولنا في هذا الفصل دراسة العلاقة بينهما ميدانيا ، و ذلك بإسقاطها على عينة من منظمات الأعمال الجزائرية الناشطة في مجال الصناعات الغذائية ، حيث تناولنا في هذا الفصل عرضا لمراحل إجراء الدراسة الميدانية ، و الوسائل المستعملة للقيام بها ، و كيفية إعدادها و تحضيرها ، وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ، و المعالجات الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات ، و بالتالي إثبات صدق أو نفي الفرضيات .

المبحث الأول : التعريف بأدوات الدراسة الميدانية و خطواتها .

لقد قمنا في هذا المبحث بتقديم مراحل إجراء الدراسة الميدانية ، و الوسائل المستعملة للقيام بها ، و كيفية إعدادها و تحضيرها ، بدءا بنموذج الدراسة ثم قدمنا وصفا لمختلف الإجراءات التي تم اتباعها من مجتمع و عينة الدراسة ، أدوات الدراسة من مقابلة و استبيان ، و أخيرا قمنا باختبار مدى صدق أدوات الدراسة و تقديم برنامج SPSS المستعمل لمعالجة بيانات الاستبيان ، و بما أننا قمنا بإسقاط موضوع بحثنا على منظمات الأعمال الجزائرية المختصة في مجال الصناعات الغذائية ، فقد قمنا بالتعريف بمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة و المتمثلة في منظمة سيم، منظمة عمور و منظمة سوسيمي و ذلك في المطلب الأول ، ثم مكانة الصناعات الغذائية في الإقتصاد الجزائري في المطلب الثاني .

المطلب الأول : تقديم منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة .

لقد خصصنا هذا المطلب للتعريف بمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ، و المتمثلة في منظمة سيم، منظمة عمور و سوسيمي على التوالي .

أولا : تقديم منظمة سيم .¹

تعد منظمة سيم من أكبر الهياكل المؤسسية في الجزائر ، حيث أن تطورها سائر التحولات الجذرية التي عرفها الإقتصاد الجزائري منذ ما يزيد عن عقد كامل ، من مطحنة بسيطة سنة 1990 أصبح حاليا من أكبر المجمعات الصناعية في الجزائر ، يعود تطور هذه المنظمة العائلية بفضل قوة الجهود ، العمل الملتحم و الإختيار الأحسن ، بدأت نشاطها في 4 نوفمبر 1990 كمطحنة عائلية صغيرة ، يسيرها الأب عبد القادر الطيب الزغيمي و ثلاثة من أولاده ، تنشط في مجال تحويل الحبوب ، و اعتبرت كأول مؤسسة جزائرية في الميدان الخاص في أوضاع جد صعبة من الناحية الإقتصادية و الأمنية ، و لكنها و نظرا لجودة منتجاتها استطاعت أن تفرض نفسها في هذا القطاع الإستراتيجي بدخولها عالم الإستثمار بقدرة إنتاجية تعادل 150 طن في اليوم و طاقة بشرية في حدود 40 عاملا ، و رأس مال إجتماعي 9008000 أورو ، لتصبح في سنة 2002 شركة ذات أسهم تجتاز أنشطتها حدود البلاد ، و مجمع صناعي و مالي واسع و متعدد النشاطات بإستثمار مالي يقارب 5700000000 أورو ، و طاقة بشرية تتجاوز 1315 عاملا ، سنة 2014 بلغ عدد عمالها 2200 عاملا، تمكنت من تصدير ما قيمته 4 ملايين دولار سنة 2013 ، محتلة المرتبة الرائدة في مجال نشاطها و الذي يغطي 15 % من متطلبات السوق الجزائرية ، و بعد أن فرض وجوده كرائد في مجال

¹ وثائق داخلية من منظمة سيم .

التغذية الزراعية قرر أصحابه الإستثمار في مجالات أخرى ، إذ أصبح للمجمع ستة فروع جديدة بفضل الإستثمارات التي حققها في قطاع الصحة و الترقية العقارية ، الطاقة ، التغذية الزراعية ، التعليم و المنتجات المصبرة ، بالإضافة إلى اقتناء مؤسستين عموميتين للمياه المعدنية ، هي بن هارون و موزاية . حائزة على شهادة جودة المنتج ISO 2000/ 9001 ، كما أنها دخلت كتاب غينس للأرقام القياسية بإنجازها لأكبر طبق كسكسي في العالم سنة 2003 ، تصدر حاليا لأكثر من 23 دولة ، بطاقة توظيف تفوق 3000 عامل .

يتضمن المجمع الفروع التالية :

أ. **فرع التغذية الزراعية** : و يحتوي على وحدة الغذاء الزراعي (المطحنة الصناعية للمنتجة) و هو الفرع الذي قمنا فيه بإجراء دراستنا الميدانية .

ب. **الوحدة التجارية للقمح** : يقع مقرها على محور من طرقات أساسية بعين الدفلة ، مما يساعد على حسن تنقل الحافلات الناقلة للقمح و القادمة من موانئ مستغانم و تنس ، و هو يمتد على 20.000 م² .

ت . **فرع الصحة** : الإنجاز الأول في هذا الفرع يكمن في مصحة أمينة التي تتوفر على 82 سريرا و هي تقع في الشفة ، و تستجيب لتطلعات البلاد المتزايدة .

ث . **فرع الترقية العقارية** : PROMO SIM بدأ هذا الفرع في أكبر مشروع عقاري له على مساحة أكثر من هكتارين في قلب مدينة البليدة ، هذا المشروع الجريء و الجذاب بحكم هندسته المعمارية و بنيته المتعددة الوظائف يتألف من المرافق التالية : مركب متعدد الوظائف مساحته 25.609 م² و مركب رياضي مساحته 3226 م² .

ج . **فرع التعليم** : الذي يقع في قلب مدينة البليدة و الذي يستحوذ على روضة و أقسام تحضيرية و مدرسة ابتدائية و متوسطة .

ح . **فرع المياه المعدنية** : يتمثل في منبعين هما : موزاية الذي اكتشف في سنة 1925 و تم استغلاله في 1949 ، و بن هارون الذي اكتشف عام 1944 على بعد 120 كلم شرق الجزائر و هما مشهوران بخصائصهما و احتوائهما المثالي للمعادن و الأملاح المعدنية ، اكتسب المجمع هاتين المؤسستين في إطار خوصصتها ، حيث قام في الحين بإعادة هيكلتهما و تطويرهما لإدخالهما عالم الجودة و الإنتاجية .

خ . **فرع المصبرات** : تحت إسم CIM (المصبرات الصناعية للمنتجة) و تشكيلته تتكون من (مركز الطماطم ، مربى الفواكه ، مركز عصير الفواكه) .

و زيادة على هذه الفروع لمجمع سيم أيضا :

-الشركة ذات المسؤولية المحدودة " أكريم الجزائر " و هي مؤسسة شراكة جزائرية إيطالية أنشئت سنة 1997 لخدمات و تسويق التجهيزات و قطع الغيار المخصصة لصناعة المطاحن و وحدات السميد .

- نيو ألجيريانيل " شركة ذات أسهم و هي شركة أنشئت في جويلية عام 2002 بالشراكة مع سوناطراك و مجمع سونلغاز في مجال ترقية و تنمية الطاقات الجديدة و المتجددة .
 - صلصة سيم : تم إنشاؤها في يناير 2005 و هي شركة جزائرية إسبانية و متخصصة في إنتاج صلصة الطماطم على مختلف أنواعها ، موجهة إلى المطاعم و الإستهلاك العائلي .
 - فرع المياه المعدنية و الغازية (AQUA SIM) .
 - وجود فرع للتغذية الزراعية بمنطقة عين الدفلى و تنس و موزاية شراكة بين سيم و المؤسسة الفرنسية ساندرز SANDERS SIM لتصنيع أغذية الأنعام في 2011 وحققت 100000 طن في عامها الأول .
 - بالإضافة إلى بنك القروض كان ذلك في جويلية 2002 مع الأردن ، و الكويت وليبيا سنة 2005 .
 - و بما أن دراستنا اقتضت على المطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) ، فقمنا بتعريفها كما يلي :
- **التعريف بالمطحنة الصناعية للمنتجة (سيم) .**

- تقع المطحنة الصناعية للمنتجة في الأطلس البلدي و بالضبط في دائرة موزاية بالمنطقة الصناعية لبلدية عين الرمانة ، تمتد على مساحة 900000 م² ، يرمز للمؤسسة بالرمز SIM إختصارا LA SEMOULERIE INDUSTRIELLE DE LA MITIDJA ، تشغل حاليا 1110 عاملا موزعين كآلاتي أعوان التحكم 182 ، أعوان التنفيذ 875 و الإطارات 53 ، تنشط في مجال تحويل الحبوب و صناعة الأغذية الصناعية و العجائن، و فيما يلي عدد الوحدات و الكمية القادرة على إنتاجها لكل منتج في اليوم :
- وحدتين لإنتاج العجائن القصيرة بطاقة إنتاج تبلغ 300 طن / اليوم ؛
 - وحدتين لإنتاج العجائن الطويلة بطاقة إنتاج تبلغ 300 طن / اليوم ؛
 - أربع وحدات لإنتاج الكسكسي بطاقة إنتاج تبلغ 300 طن / اليوم ؛
 - ثلاث مطاحن بطاقة إنتاج تبلغ 200 طن / اليوم ؛
 - خمس وحدات لإنتاج السميد بطاقة إنتاج تبلغ 2500 طن / اليوم .
 - وحدة واحدة لإنتاج أغذية الأنعام بطاقة إنتاج تبلغ 600 طن يوميا .
- طاققتها الإنتاجية مرتفعة و هي تقوم بتغيير أغلفة منتجاتها الموجهة للتصدير حسب السوق المستهدف (الزبون) .
- للمؤسسة أهداف إقتصادية و اجتماعية نذكرها فيما يلي :
- المحافظة على مركز الريادة في سوق الصناعات الغذائية ؛
 - العمل على تعديل و تطوير المنتجات الموجودة في السوق بالإضافة إلى الرجوع و العودة بمنتجات جديدة مبتكرة توسع تشكيلة منتجات المؤسسة و تساهم في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة ؛
 - السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال المؤسسة في جميع المستويات و ذلك بغرض جعلهم يجارون التطورات التكنولوجية و تقنيات التسيير الحديثة ؛

- تحقيق أكبر رضا للزبائن من خلال التطلع إلى حاجاتهم و رغباتهم و أنواع أدواقهم المختلفة و العمل على إشباعها مما يؤدي إلى تحقيق مستوى مقبول من الأرباح و الحصول بذلك على حصص المنافسين في السوق ؛
 - تكييف منتجاتها مع الطلب المتزايد للمستهلكين ؛
 - إنطلاقا من قدراتها الإنتاجية الهائلة و مستوى جودة منتجاتها تسعى لمضاعفة نشاطها التسويقي الدولي من خلال زيادة التسويق إلى الدول الأجنبية ؛
 - تلبية إحتياجات السوق الوطني أي تحقيق الإكتفاء الذاتي وطنيا ؛
 - رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم ، تكوينهم و رفع مستواهم المهني ؛
 - المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة ؛
 - المساهمة في توفير العملة الصعبة .
- و يوضح الملحق رقم (1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الذي يحدد مهام و مسؤوليات مختلف المديريات و طريقة التنسيق فيما بينها للحفاظ على تنظيم العمل .

ثانيا : التعريف بمنظمة عمور.¹

تقع منظمة عمور في المنطقة الصناعية عمور نورالدين بموزاية ، وتوظف حاليا أكثر من 400 عامل في جميع الفئات ولازالت في ازدياد بسبب الطلب ، تقريبا كل من إنتاجها وتسويقها على الصعيد الوطني، حقق المجمع في سنة 2014 مبيعات قدرها نحو ثلاثة مليارات دينار .

أسسه المرحوم الوالد السيد نور الدين عمور، حيث تم دمج في فرع صناعة المواد الغذائية ، يعد عمور زعيم وطني في منتجات ذات جودة عالية ،ويتكون حاليا من ثلاث شركات إنتاج زراعية ، هي :

1 . ش.م.م المغرب التعليب (C . A. M) لإنتاج الثلاثي مركز الطماطم ، مربى الفواكه و مركز عصير الفواكه وتعليب الخضروات ، و هي المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا الميدانية ، بدأت عملها في 17 فيفري 1991 ، تتكون من ثلاث وحدات ، هي :

أ . الوحدة الأولى أنشئت في عام 1991 وهي متخصصة في إنتاج المربيات و تعليب الخضروات ، تبلغ قدرتها الإنتاجية 160 طن / 24 ساعة.

ب . الوحدة الثانية تأسست في عام 1996 وهي متخصصة في إنتاج مركز الطماطم والهريسة ، والقدرة على إنتاج 650 طن / 24 ساعة.

ت . الوحدة الثالثة : أنشئت في عام 2012 وهي متخصصة في إنتاج المربى والطماطم المصبرة وعصير الفاكهة ، والقدرة على معالجة 1000 طن / 24 ساعة .

2 . SARL السميد عمور Mouzaia (S . A .M) لإنتاج الدقيق ، السميد ، الكسكس ، تتكون من ثلاثة وحدات :

أ . الوحدة الأولى : تأسست في عام 2001 وهي متخصصة في إنتاج السميد والطحين ثم تحويله إلى دقيق لإنتاج الخبز في عام 2006 ، والقدرة على الإنتاج 200 طن / 24 ساعة.

ب . الوحدة الثانية : تأسست في عام 2006 هي متخصصة في إنتاج السميد تبلغ طاقتها الإنتاجية 200 طن في 24 ساعة .

ت . الوحدة الثالثة تأسست في عام 2011 و هي متخصصة في إنتاج الكسكسي، والقدرة على معالجة 1.8 طن / ساعة من السميد.

3 . SARL Medibox (M . D, X) لصناعة و إنتاج شكل علب معدنية 2/1 و 4/4 . تتكون من وحدة واحدة ، تأسست في عام 2002، متخصصة في تصنيع العبوات المعدنية ، تبلغ الطاقة الإنتاجية 60.000.000 وحدة في السنة .

¹ وثائق داخلية من منظمة عمور .

و نتيجة لسعيها نحو تطوير منتجاتها الغذائية وتوسيع شبكة التوزيع التابعة لها، سجلت المجموعة منذ إنشائها عمليات نمو مستمرة ، دائمة البحث عن فرص للتنمية الزراعية بطريقة معينة وتوفر الدعم للمزارعين الصغار . و للمجمع أهداف و قيم يسعى لتحقيقها فهو منظمة من المبادرة الحرة يعزز الكفاءة و القدرة على الإستجابة ، يعد رمز للإبداع ، أجرى مجمع عمور عدة مشاريع هيكلية وطور أنشطة جديدة ، كل هذا جعله منظمة رائدة في تصنيع الأغذية على المستوى الوطني ، ورافق هذا زيادة دمج المسؤولية الاجتماعية باعتبارها جزءا لا يتجزأ من استراتيجيتها، حيث أدت المجموعة مبادرات متعددة كجزء من التزامها بحماية البيئة، وكذلك القدرة التنافسية التكنولوجية ، فالتنمية المستدامة كانت في صلب استراتيجياتها ، تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة الربحية و الحصة السوقية ؛
- تطوير أعمالها من خلال الاستثمار المستمر؛
- إيجاد منتجات خلاقية ومبتكرة ؛
- التميز في المنتجات ؛
- الرغبة في أن تكون الأفضل ؛
- قوة صورة علامتها التجارية ؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية .

و ذلك اعتمادا على القيم الأساسية المشتركة بين جميع العاملين ، و العمل بروح الفريق والثقافة التي يمثلونها و الروح الريادية التي يتميزون بها ، فهي تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة مع توفير الوسائل المناسبة لذلك بما في ذلك التنقل الداخلي ، الندوات التدريبية و المشاريع الجديدة ، وهي تطور أعمالها باستمرار مع إقامة مشاريع جديدة ، و تطوير الروح الريادية هو مصدر التحسين المستمر في جميع موظفيها. كما يلعب الإبداع التكنولوجي دورا حاسما في المجموعة ، إذ يعتمد نجاح منتجاتها على عمل فريقها بإبداع ، تعمل على التحسين باستمرار ، تواصل توسيع صلاحياتها ، تتبنى روح التكامل مع التمكن من التكنولوجيات الجديدة لكافة أنشطتها والبحث المتواصل عن أفضل نوعية لمنتجاتها سواء من حيث المواد الخام اللازمة للتصنيع إلى المنتجات النهائية المستهلكة و إيجاد طرق للتقدم إنسانيا ومهنيا و اقتصاديا ، لها إشارات قوية تتيح لها أن تقدم لعملائها حلولاً مبتكرة مصممة خصيصا لتلبية احتياجاتهم ، مع أفضل ضمان لمجلس يتغذى من الخبرة المتنوعة التي أثبتت جدواها بجودة منتجاتها. ومع إنتهاء عام 2014 ، دخلت المجموعة مرحلة جديدة في تطورها مع رؤية محدثة ، طاقة حيوية وجديدة متجددة باستمرار ، مع رأس المال البشري التابع للمجموعة ، وإثراء باستمرار مع زيادة التوظيف الجامعي من سنة إلى أخرى . و ككل المنظمات تعمل منظمة عمور على التأقلم مع ما تتطلبه البيئة الخارجية بما يستجيب و تطلعات المنظمة ، حيث يعمل التنظيم على مراقبة المنظمة في تحقيق أهدافها

و طموحاتها و تطلعاتها المستقبلية و يرافقها في نموها و توسعها ، و يوضح الملحق رقم (2) الهيكل التنظيمي لمنظمة عمور.

ثالثا : تقديم منظمة سوسيمي¹.

تعدّ منظمة سوسيمي للعجائن الغذائية (SOSEMIE) من بين المنظمات التجارية و الصناعية الموجودة داخل الوطن والتي تقع في مقطع بني مراد ولاية البليدة ، مالکها و مسيرها السيد ماتسيكي جمال ، الرئيس المدير العام ، المنظمة عبارة عن مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL)، برأس مال إجتماعي يقدر ب 1385990000 دج ، هي مؤسسة جزائرية تهتم بإنتاج العجائن الغذائية يتمثل نشاطها في إنتاج العجائن الغذائية ، السميد و الفرينة ، و هي من بين أهم المؤسسات المحلية التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية حيث تعود بدايتها إلى التسعينات و بالضبط في 25 ماي 1998 ، تمتاز بمساحة عقارية مبنية و غير مبنية بأكثر من 50000 م² و تضم أكثر من 300 موظف .

عرفت مؤسسة سوسيمي منذ نشأتها تطورا كبيرا فكانت عند نشأتها عبارة عن مطحنة صغيرة بوحدة إنتاجية واحدة تختص فقط بإنتاج الفرينة سنة 2000 ، و منذ ذلك الوقت بدأت المطحنة تحاول تطوير نشاطها ، و ذلك بإضافة منتج السميد في سنة 2002 ، أما في سنة 2005 أضافت منتجا جديدا إلى منتجاتها و هو الكسكس ، أما في سنة 2009 عرفت المؤسسة قفزة ملحوظة فأضافت إلى إنتاج الطحين ، صناعة العجائن الغذائية بمختلف أنواعها (الطويلة و القصيرة) و أصبحت بذلك من بين المنظمات الرائدة في إنتاج العجائن الغذائية حيث وصل عدد منتجاتها إلى 23 منتج و الجدول التالي يلخص ما سبق ذكره .

الجدول رقم (7): تطور نشاط منظمة سوسيمي

النشاط	السنة
الفرينة	2000
الفرينة + الدقيق	2002
الفرينة + الدقيق + الكسكس	2005
الفرينة + الدقيق + الكسكس + العجائن الغذائية بمختلف أنواعها .	2009

المصدر : وثائق داخلية من مؤسسة سوسيمي .

¹ وثائق داخلية من مؤسسة سوسيمي .

و للمنظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها بانتهاج مختلف الأساليب المناسبة في الإدارة و التسويق و في حسن سير النشاط و العمل في جميع الوظائف داخل المنظمة ، تهدف المنظمة إلى تحقيق مايلي :

- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات و الأرباح ؛
 - محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية ؛
 - التشجيع على الإستثمار في المشاريع الريادية ؛
 - تشجيع اليد العاملة المحلية و امتصاص البطالة ؛
 - الإستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث النوعية ، الجودة و السعر؛
 - السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية الناشطة في نفس المجال ؛
 - تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة ؛
 - العمل على الحفاظ على الزبائن الحاليين و اكتساب زبائن جدد .
- تتمثل قيم المنظمة في الإحترام المتبادل ، الإستماع للآخرين ، التضامن ، العمل بروح الفريق ، النزاهة و الشفافية ، الجودة في الموارد البشرية و المنتجات .

إن إحدى سمات المنظمة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المنظمة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي ، لابد من تنظيم الأنشطة داخل المنظمة بشكل يضمن لها الإطار العام الذي يمكن أن تُمارس من خلاله وظائفها الأساسية ، و انطلاقا من المعلومات المقدمة من طرف المديرية العامة يُمكن أن نوضح الهيكل التنظيمي لمنظمة سوسيمي كما هو مبين في الملحق رقم (3) .

المطلب الثاني : مكانة الصناعات الغذائية في الإقتصاد الجزائري .

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في الإقتصاد الجزائري ، كونه يُعد أحد الفروع الأساسية لقطاعات الصناعات التحويلية ، و من أكثر و أسرع القطاعات الإقتصادية نموا ، فحيوية هذا القطاع تكمن في التشكيلة الرئيسية لمنتجاته ، بالإضافة إلى التطورات المتلاحقة في نوعية تلك المنتجات لتلبية المعايير و المتطلبات العالمية ، و يمكننا توضيح الدور الإقتصادي للصناعات الغذائية في الإقتصاد الوطني في النقاط التالية :

➤ تخصص العائلات الجزائرية نسبة 42 % من نفقاتها السنوية للغذاء.¹ و هو مؤشر على أهمية هذا القطاع، حيث تبرز ميزة الصناعة الغذائية في الإقتصاد الوطني ، بكونها تقلل من الإعتماد على العالم الخارجي في سد الإحتياجات الغذائية ، و بالتالي زيادة الدخل الوطني ، كما أنها تتطلب استثمارات متواضعة نسبيا ، و بالتالي توفر فرص العمل ، و نمو و ازدهار هذه الصناعات يمكن من استغلال الموارد غير المستغلة مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية للإقتصاد الوطني (توفير الغذاء ، تقليص الفجوة الغذائية ، المساهمة في حل مشكلة البطالة ، المساهمة في تطور قيمة المنتجات الصناعية ، المساهمة في تنشيط باقي قطاعات الإقتصاد القومي ، زيادة الإتصال بالعالم الخارجي من خلال فتح أسواق خارجية للمنتجات المحلية و قدرتها على توليد القيمة المضافة)،

➤ يساهم قطاع الصناعات الغذائية بشكل فعال في الإقتصاد الوطني ، فهو يُشغّل أكثر من 145000 منصب شغل تمثل حوالي 40 % من اليد العاملة في القطاع الصناعي على مستوى 17100 مؤسسة ، يبين هذا الأمر أن هذا القطاع يساهم بشكل فعال في امتصاص أعداد كبيرة من البطالين في الجزائر.² حيث يساهم فرع الصناعات الغذائية مساهمة فعالة في إحداث مناصب الشغل على مختلف الأنشطة التابعة لهذا لقطاع بسبب إنشاء العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصا الخاصة منها .

➤ يحتل قطاع الصناعات الغذائية المرتبة الثانية من ناحية الإنتاج الخام و القيمة المضافة بعد قطاع التعدين ، الميكانيكا و الإلكترونيك (ISMME) خلال الفترة من سنة 1991 – 1996 ، ليسجل بعدها الصدارة منذ ذلك الحين.³ و هو يساهم بنسبة تتراوح ما بين 50 و 55 % من الناتج الداخلي الخام الصناعي خارج قطاع

¹ مداني لخضر ، تطور السياسات التجارية في القطاع الزراعي و الصناعات الغذائية ، حالة فرع الحبوب بالمنطقة المتوسطة (1990 – 2012) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2015 ، ص 195 .

² محمد عبيدات ، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي - مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية ، مجلة الباحث ، العدد 9 ، 2011 ، ص 189 .

³ مداني لخضر ، مرجع سبق ذكره ، ص 198 .

المحروقات و بين 45 و 50 % من القيمة المضافة الصناعية خارج قطاع المحروقات ، حيث شهدت السنوات الأخيرة زيادة مستمرة في نسبة مساهمة الصناعات الغذائية في الناتج المحلي و القيمة المضافة للقطاع الصناعي بالأسعار الجارية ، يمكن إرجاعها إلى مساهمة القطاع الخاص الذي أضحي يساهم بأكثر من 60 % من القيمة المضافة للقطاع الصناعي خارج قطاع المحروقات ، حيث شكلت مساهمته ما يفوق 87.3 % من إجمالي القيمة المضافة للفرع خلال سنتي 2012 و 2013 مقارنة بمساهمة القطاع العام التي لم تتجاوز 12.7 %¹، و جاء ذلك في ظل التراجع الملحوظ الذي يشهده مؤشر الإنتاج الصناعي لهذه المؤسسات بسبب تراكم العديد من الهيكلية التي أضعفت دورها و أثرت على نموها بشكل سليم ، منها إهلاك معدات الإنتاج و قدمها و عدم محاسبتها للتطورات التكنولوجية ، على عكس مؤسسات القطاع الخاص التي تعد في معظمها حديثة النشأة ذات تجهيزات إنتاج متطورة نسبيا و تخضع إلى عمليات الصيانة و التجديد بصورة دورية ، و مع ذلك تبقى مساهمة مؤسسات الفرع في الناتج المحلي الإجمالي و إجمالي القيمة المضافة ضعيفة إذ لم تتعد 5,94 % و 2,84 % على التوالي سنة 2015².

➤ لقد شهد عدد المؤسسات الناشطة في فرع الصناعات الغذائية في الجزائر لا سيما تلك التابعة للقطاع الخاص، و التي تشكل 85 % من إجمالي المؤسسات تطورا ملحوظا مثلما يبرزه الجدول الموالي :

الجدول رقم (8) : تطور عدد مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر .

السنة	2012	2014	2015	2016	2017
العدد	23550	23075	24746	26635	27742

source : Ministère de l'industrie et des mines ,2017 .

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد مؤسسات الصناعات الغذائية ارتفع من 23550 سنة 2012 إلى أكثر من 27742 مؤسسة سنة 2017 ، و هي تشكل 25 % من النسيج الإجمالي للمؤسسات الصناعية³.

➤ أما فيما يخص حجم الإنتاج الوطني للصناعات الغذائية فنلاحظ أن معدل تغطية الإنتاج الوطني للطلب المحلي من المنتجات الغذائية لا يتعدى بالمتوسط 30 % مع اختلاف مستوياته حسب طبيعة المنتجات ،

¹ ONS . les comptes économiques de 2000-2013 , collection 669,p29 .

² ONS, compte de production et compte d'exploitation par secteur d'activité et secteur juridique ,année : 2015 .

³ Allal rida , **place des IAA dans l'économie nationale , constats , opportunités et perspectives** , séminaire : les enjeux de la mise à niveau des entreprises dans la filière agroalimentaire , 21 mai 2012 , université de mostaganem, p 4.

كما أن هذا الإنتاج يتسم بالتذبذب ، و هو ما جعل قدرة الصناعات الغذائية على إتاحة الغذاء إعتقادا على الإنتاج الوطني جد ضعيفة ، و يسجل في هذا الإطار إرتفاع الفجوة الغذائية خلال الفترة 2011 و 2013 ب 4544 مليون دولار ، و هي بذلك تساهم ب 12,8 % من إجمالي فجوة الغذاء العربية .

و قد سجل الفرع معدلات نمو سالبة في سنة 2013 ب 2.1 - % و معدل إستغلال للطاقة الإنتاجية لا يتعدى 57 % ، و هذا بسبب تراكم مشاكلها الناتجة عن الإفتتاح التجاري و عدم قدرتها على منافسة المنتجات المستوردة ، و بالتركيز على المنتجات واسعة الإستهلاك يلاحظ أنه بالرغم من الإهتمام بفرع الحبوب في الجزائر و تخصيص أكثر من 3 مليون هكتار لزراعة الحبوب ، إلا أن إنتاج الفرع يعد غير قادر على تلبية متطلبات السوق المحلي إلا في حدود 36 % ، نظرا لضعف قدرات الإنتاج التي قدرت ب 5.4 مليون طن سنة 2013 و تدني الإنتاجية التي لا تتعدى 19 قنطار في الهكتار ، و هو ما جعل مؤسسات الفرع مرتبطة بالأسواق الدولية في توفير مدخلات الإنتاج ، حيث تمثل الحبوب حوالي 40 % من فاتورة استيراد المواد الغذائية و تحتل المرتبة الأولى قبل منتجات الحليب 20.6 % ، السكر 10 % ، الزيوت و المواد الدسمة 10 % ، و عليه يقتصر دور الكثير من مؤسسات الحبوب و مشتقاتها على عملية تحويل هذه المدخلات و عرضها في السوق المحلي في شكل منتجات تامة أو متوسطة الإنتاج ، أما بالنسبة لفرع السكر و الزيت فيسجل اعتماد هذه الصناعات بشكل كلي على المدخلات من الأسواق الدولية و قيامها بعملية التحويل و التكرير فقط ، و تسمح قدراتها الإنتاجية الحالية بتوفير و إتاحة هذه المنتجات بكميات معتبرة تفوق متطلبات السوق المحلي ، أما بالنسبة للحليب فيبلغ مساهمة الإنتاج الوطني في توفير الإحتياجات المحلية في حدود 40 % فقط ، بالرغم من جهود الدولة في إدماجه في الدائرة الرسمية ، كما يُطرح نفس الإشكال في فرع الخضر الجافة و الطماطم الصناعية.¹ أما فيما يخص النشاط التصديري تعرف فاتورة الغذاء سنويا إرتفاعا متزايدا ، فمنذ 2005 و الجزائر تصنف ضمن قائمة الدول الأكثر إستيرادا للغذاء ، فقد صنف تقرير دولي الجزائر ضمن المراتب الأخيرة من بين 105 دول كانت محل دراسة أُقيمت حول الأمن الغذائي العالمي في سنة 2012 حيث احتلت المرتبة 73 وراء كل من تونس و المغرب.²

➤ و على مستوى التجارة الخارجية لهذا القطاع يُلاحظ تبعية الجزائر للسوق الدولية ، حيث بلغ حجم الصادرات الغذائية الجزائرية 402 مليون دولار سنة 2013 ، غير أنها سجلت تراجعاً في 2014 إلى 323 مليون دولار و 234 مليون دولار سنة 2015 ، ثم عاود الإرتفاع بحوالي 39,15 % إلى مستوى 327 مليون دولار سنة 2016 ، و قد شهدت زيادة ضعيفة في 2017 حتى قاربت 348 مليون دولار، و هي تعتبر

¹ لطرش ذهبية لطرش ذهبية ، واقع الصناعات الغذائية في الجزائر و مدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، العدد 15 ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2015 ، ص ص : 205 - 207 .

² مصنوعة أحمد ، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع و المأمول ، الملتقى الدولي حول إستدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات و التحديات الإقتصادية الدولية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2014 ، ص 1.

هامشية كونها لا تمثل سوى 1,1 % من إجمالي الصادرات لسنة 2017 المقدرة ب 34,7 مليار دولار ، و لم تسمح بتغطية إلا 4,12 % من إجمالي الواردات الغذائية في نفس السنة المقدرة ب 8,4 مليار دولار .¹

و في هذا الإطار أشارت معطيات وزارة التجارة إلى استمرار تصاعد فاتورة و كمية استيراد الغذاء في الجزائر ، حيث انتقلت من 9,5 مليار دولار سنة 2013 و تجاوزت 11 مليار دولار سنة 2014 ، و انخفضت إلى مليار دولار 9,3 سنة 2015 ، ثم 8,22 مليار دولار ثم 8,4 مليار دولار سنة 2017 بسبب تراجع أسعار الغذاء عالميا ، و ليس كأثر لتراجع حجم الإستيراد .

نلاحظ من خلال ما سبق بالرغم من أن الصناعات الغذائية الجزائرية عرفت تطورا كبيرا من حيث تغطية الطلب المحلي مقارنة بالفترات السابقة ، و لكن ارتفاع الطلب على المنتجات الغذائية لم يخفض من الواردات مما جعل الفاتورة الغذائية ترتفع بصورة مستمرة لذا فإن الإهتمام بتحسين أداء هذه المؤسسات بات أمرا حتميا ، و تطويرها لا يتم إلا من خلال تحسين نوعية المنتجات من حيث الجودة و السعر لضمان مكانتها في الأسواق المحلية و الدولية و خاصة في ظل المنافسة الشرسية في هذا المجال . و رغم أن الإقتصاد الوطني في الفترة الأخيرة عرف مجموعة من الإستراتيجيات و قد كانت للصناعات الغذائية مكانة مميزة ضمنها تدل على مدى اهتمام الجزائر بهذا القطاع و لكن هذا غير كاف و منه لابد من مواصلة الإصلاحات و تكثيف الجهود من أجل النهوض به ، كما أن اعتماد مؤسسات الصناعات الغذائية لإستراتيجية تنافسية بات مهمة ضرورية لتحقيق التقدم في هذا القطاع و للوصول إلى ذلك يجب الإعتماد على الإبداع و الابتكار و التعلم في مختلف مراحل الإنتاج لهذه الصناعات و للوصول إلى المعايير و المواصفات العالمية في الجودة و النوعية.

لكن ذلك لم يمنع من وجود منظمات ريادية في الجزائر تمكنت من تغطية احتياجات السوق من المواد الغذائية و التفوق باحتلالها لمراكز ريادية في مجال نشاطها مقارنة بمنافسيها ، فمن الممكن أن تكون الصناعات الغذائية الجزائرية أحد البدائل الهامة في زيادة الصادرات الزراعية ، بهدف تنمية صناعية وطنية قادرة بالدرجة الأولى على تنويع هيكل صادراتنا ليتخلص الإقتصاد الوطني من تبعيته للمحروقات ، بهدف الوصول إلى تنمية شاملة و مستدامة .

¹ ALGPX ,évolution du commerce extérieur de l'algerie , 2017. P8 .

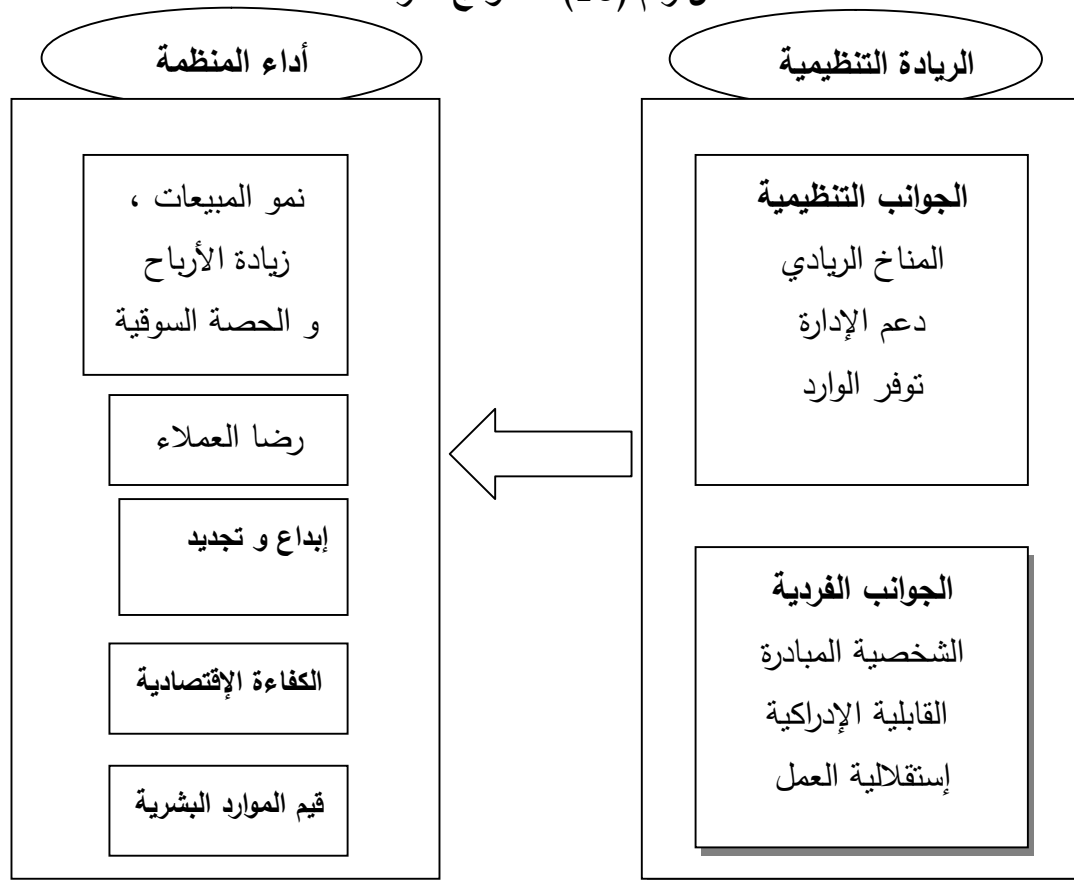
المطلب الثالث : منهجية الدراسة و خطواتها الإجرائية .

قمنا في هذا المطلب بتقديم وصفا لمختلف الإجراءات التي تم اتباعها من مجتمع و عينة الدراسة ، أدوات الدراسة من مقابلة و استبيان ، الإختبارات الخاصة بأداة القياس (الإستبانة) . و لكن قبل تعرضنا للمنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية و خطواتها الإجرائية ، قمنا بتحديد نموذج الدراسة و التعريف بالمصطلحات الواردة فيه .

أولاً: نموذج الدراسة (دور تعزيز الريادة التنظيمية في تحسين أداء منظمات الأعمال الجزائرية) .

في ضوء مشكلة الدراسة و مراجعة الدراسات ذات الصلة بنيت فكرة نموذج الدراسة على متغيرين هما الريادة التنظيمية كمتغير مستقل ، و يتضمن هذا المتغير الجوانب التنظيمية و الجوانب الفردية ، و متغير الأداء كمتغير تابع يتضمن كل من (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) ، رضا العملاء ، الإبداع و التجديد ، الكفاءة الإقتصادية و قيم الموارد البشرية بافتراض ثبات العوامل الأخرى . و الشكل رقم (18) الموالي يبين نموذج الدراسة .

الشكل رقم (18) : نموذج الدراسة .



المصدر : من إعداد الباحثة .

و بعد الإطلاع على أدبيات الريادة التنظيمية ، و أدبيات الأداء ، فقد تم تعريف مصطلحات نموذج الدراسة تعريفا إجرائيا كما يلي :

1 . الريادة التنظيمية : الريادة التنظيمية هي عملية تنطوي على التزام إدارة منظمات الأعمال الجزائرية بإتاحة الفرصة للعاملين فيها لإطلاق مبادراتهم و جهودهم الريادية و المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات أو إستكشاف و استثمار فرص أعمال جديدة ، و تم قياسها من خلال العناصر التنظيمية و الفردية ، بدلالة أبعادها كمقاييس .

2 . المناخ الريادي : هو بيئة منظمات الأعمال الجزائرية التي تتعلق بالمشاعر ، المواقف و الإتجاهات السلوكية التي تميز الحياة التنظيمية بها .

3 . دعم الإدارة : و يُقصد بها مدى استعداد مديري منظمات الأعمال الجزائرية ، لتسهيل سلوك الأفراد الريادي داخل المنظمات و تعزيزه ، و التي تتضمن تأييد الأفكار الجديدة ، و توفير الموارد البشرية اللازمة للفعل الريادي .

4 . توفر الموارد : يُقصد بها مدى استعداد مديري منظمات الأعمال الجزائرية لتوفير موارد الوقت و الموارد المادية و المالية اللازمة لتنفيذ الأفكار الريادية و تطويرها .

5 . الشخصية المبادرة : يُقصد بها مدى تمتع العاملين في منظمات الأعمال الجزائرية بخصائص القدرة على تغيير ظروف العمل الحالية ، و اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأثير في بيئتهم ، إضافة إلى عدم تقيدهم بالعوامل و الظروف المحيطة .

6 . القابلية الإدراكية : نعني بها مدى امتلاك العاملين في منظمات الأعمال الجزائرية لمهارات العمل اللازمة و المتميزة ، و قدرات التعلم بشكل سريع و توليد الأفكار .

7 . إستقلالية العمل : نعني بها قدرة العاملين في منظمات الأعمال الجزائرية على تحديد الأعمال الموكلة إليهم و إنجازها ، و أداء المهام بشكل مستقل و ذاتي .

8 . أداء المنظمة : محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها منظمات الأعمال الجزائرية من خلال استخدام مواردها المالية و البشرية و التكنولوجية و المعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة مميزة.

9 . نمو المبيعات ، زيادة الأرباح والحصة السوقية .

أ - نمو المبيعات : تعد المبيعات محور النشاط الرئيسي للمنظمة ، حيث يتم من خلالها تحقيق الأرباح و بذلك ضمان الإستمرارية و النمو في قطاع النشاط ، فمعدل النمو السنوي للمبيعات مؤشرا هاما على نجاح المنظمة في أنشطتها و يتم حساب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية :

معدل نمو المبيعات = مبيعات السنة الحالية - مبيعات سنة الأساس / مبيعات سنة الأساس .

ب - زيادة الأرباح : يعبر إصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع و الخدمات عن تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات فالربح هو الفائض عن التكاليف ، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف .

ت- الحصة السوقية : هي نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة مع حجم الأعمال و السلع على مستوى السوق تقارن غالبا بأحد المنافسين في السوق من أجل تحديد موقع المنظمة في القطاع الذي تعمل به ، تسمح مؤشرات الحصة السوقية بإعطاء نظرة عن وضعية المنظمة في السوق و عن حركة الزبائن بين منتجات المنظمات و منتجات المنظمات المنافسة ، و يمكن قياس الحصة السوقية للمنظمة وفق المؤشرات التالية : الحصة السوقية الإجمالية و تحسب من خلال قسمة مبيعات المنظمة على إجمالي مبيعات الصناعة .

تعتبر حصة المنظمة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية ، و تعكس هذه الحصة نطاق أسواق المنظمة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط ، أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية .

10 . رضا العملاء : تهتم المنظمات بدراسة رضا العميل و تسعى إلى تحقيقه ، فهو يساعد المنظمات في الحصول على موقع تنافسي رصين في عالم تشتد فيه المنافسة ، و هذا يتطلب التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية و العمل على إشباعها ، و العميل إما أن يكون عميل خارجي يتمثل في المستفيد من المنتج أو الخدمة أو يكون عميل داخلي و هو الموظف الذي يعمل على إنتاج و تقديم المنتج أو الخدمة.

11 . التجديد و الإبداع : يركز على التعرف على حاجات و رغبات الزبائن و من ثم العمل على تحسين و تطوير الخدمات و المنتجات لهم من خلال عمليات الإبداع و خلق قيمة مضافة للأعمال و تحسين حقوق الإنتاجية للعاملين .

12 . الكفاءة الاقتصادية : تخفيض تكلفة مدخلات الإنتاج ، بمعنى قدرة المنظمة على تقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجها دون تحمل تكاليف إضافية ، للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض ، جودة فائقة ، و وقت توريد قصير مناسب لطلب السوق ، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع و المتمثلة في المواد الخام ، المورد البشري و الآلة المستخدمة في الإنتاج ، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة .

13 . قيم الموارد البشرية : هي معتقدات راسخة في النفس تميز الصواب عن الخطأ و تمتاز بالثبات النسبي و صعوبة التغير .

ثانيا : إجراءات الدراسة.

تناولنا في هذا الجزء ، وصفا لمختلف الإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة من وصف المجتمع ، عينة و أدوات الدراسة

1 . مجتمع و عينة الدراسة .

يتألف مجتمع الدراسة من كل العاملين الدائمين في منظمات الأعمال الجزائرية و عددها 3 و المتمثلة في منظمة سيم ، منظمة عمورو منظمة سوسيمي . بينما تكونت وحدة المعاينة في الدراسة من 349 موظف من مستوى إداري في منظمات الأعمال الثلاث، يشكلون الإدارة العليا و الوسطى لمجتمع الدراسة ، تبعا لأهمية و دور الإدارتين الفاعل في عملية تعزيز الريادة التنظيمية ، أولا و الأداء ثانيا ، و قد قامت الباحثة بتوزيعها على الموظفين ، و يمكن تمثيل عينة الدراسة في الجدول الموالي رقم (9) الموالي :

الجدول رقم (9) : تمثيل عينة الدراسة .

المنظمة	عدد الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الذكور	الإناث	المجموع
سيم	53	182	875	1074	36	1110
عمور	35	47	121	166	27	193
سوسيمي	13	19	182	272	15	287

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على المعطيات المقدمة من المنظمات الثلاث .

و الجدول الموالي يوضح عدد الإستبانات الموزعة و المسترجعة و ما صلح منها للتحليل :

جدول رقم (10): توزيع الإستبانات على عينة الدراسة .

إسم المنظمة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل
منظمة سيم	53	40	35
منظمة عمور	35	30	28
منظمة سوسيمي	13	12	12
المجموع	101	82	75

المصدر : من إعداد الباحثة .

2 . أدوات الدراسة (تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة) و مصادر جمع البيانات .

في سبيل الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لهذه الدراسة تم الإعتماد على بعض المصادر و الأدوات ، و التي نوجزها فيما يلي :

أ . أدوات الدراسة :

لقد استخدمنا في هذه الدراسة الأدوات الآتية :

➤ المقابلة :

تُعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات ، و لقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة المسحوبة (المختارة) من مجتمع الدراسة ، و هذا من أجل شرح الهدف من الإستبيان و إزالة أي غموض ، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين ، المسؤولين ، من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام البحث.

➤ الإستمارة (الإستبيان) :

و هي أداة القياس الرئيسة لهذه الدراسة ، حيث تم تصميم إستبانة لقياس متغيرات الدراسة و المتمثلة في الريادة التنظيمية من خلال الجوانب التنظيمية المتمثلة في (المناخ الريادي ، دعم الإدارة و توفر الموارد) ، و الجوانب الفردية المتمثلة في (الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و الإستقلالية) كمتغير مستقل ، و أداء المنظمة و المتمثلة في كل من { (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) ، رضا العملاء ، الإبداع و التجديد ، الكفاءة الإقتصادية و قيم الموارد البشرية } كمتغير تابع . و ذلك من خلال الإستفادة من بعض الدراسات المشابهة ، حيث جاء تصميم الإستبانة متضمنا ثلاثة أقسام رئيسة هي :

✓ القسم الأول : تضمن أربعة متغيرات تصف خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

و هي (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي و سنوات الخدمة في القطاع) .

✓ القسم الثاني : تضمن فقرات تقيس متغير الدراسة المستقل و هو الريادة التنظيمية بجوانبها التنظيمية

و الفردية ، حيث شملت الجوانب التنظيمية ثلاثة مجالات ، المجال الأول تعلق بالمناخ الريادي تضمن الفقرات من (1 - 6) ، و مجال دعم الإدارة تضمن الفقرات من (7 - 11) ، و مجال توفر الموارد تضمن الفقرات من (12 - 14) ، فيما شملت الجوانب الفردية ثلاثة جوانب أخرى ، حيث تعلق المجال الأول بالشخصية المبادرة و تضمن الفقرات من (15 - 19) ، و تعلق المجال الثاني بالقابلية الإدراكية ، و تضمن الفقرات من (20 - 25) ، و فيما يختص المجال الثالث باستقلالية العمل تضمن الفقرات من (26 - 28) .

✓ القسم الثالث : و هو آخر هذه الأقسام ، جاء متضمنا فقرات تقيس متغير الدراسة التابع و هو أداء

المنظمة المتمثلة في 7 أبعاد ، تمثل البعد الأول في (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) ، و تضمنت الفقرات من (29 - 33) ، و تضمن بعد رضا العملاء الفقرات (34 - 38) ، فيما تضمن

بعد الإبداع و التجديد الفقرات (39-43) ، تلاه بعد الكفاءة الإقتصادية الفقرات (44-46) ، و أخيرا تضمن بعد قيم الموارد البشرية الفقرات (47 - 50) .

لقد تم توزيع الإستبيان على أفراد العينة (349) في شكله النهائي بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، ثم وزع في شكله الأولي على بعض الأفراد من العينة للتعرف على مدى استجابة المبحوثين و تعديل بعض الأسئلة و توضيح و إلغاء البعض الآخر ، لتصاغ في نهاية الأمر بناءا على الملاحظات السابقة بالدقة و الوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للإستمارة.

و قد تم جمع الإستمارات بعد مدة تتراوح ما بين يوم إلى أسبوع إلى شهر لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ومن بين 101 إستمارة الموجهة لعينة الدراسة استعدنا 82 إستمارة بما نسبته (81.18 %) من مجموع الإستمارات الموزعة وبعد المراجعة تم إلغاء 07 إستمارات لعدم اكتمال البيانات المدونة ، تم الإحتفاظ ب 75 إستمارة أي بمعدل (74.25 %) من مجموع الإستمارات الموزعة ، وكانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي .

ثالثا : الإختبارات الخاصة بأداة القياس (الإستبانة) .

لقياس مصداقية أدوات الدراسة هناك عدة طرق من بينها الصدق الظاهري و صدق المحتوى .

1 . الصدق الظاهري .

من أجل تحقيق الصدق الظاهري ، تم عرض الإستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من المختصين في تفسير المنظمات و الإحصاء ، بغرض تحكيم الإستبانة و مراجعتها و الأخذ بآرائهم حول الفقرات الواردة فيها ، و مدى توافقها و قدرتها على قياس ما تهدف إليه ، حيث تم الإستفادة من آرائهم و اقتراحاتهم المفيدة و البناءة في تعديل الإستبانة و إخراجها في صورتها النهائية ، و قد بلغ عدد المحكمين 04 محكما ، كما يظهر في الملحق رقم (4) .

2 . ثبات أداة القياس .

يُقصد بثبات الإستبيان أن يُعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم القيام بعملية إعادة التوزيع لأكثر من مرة ، تحت نفس الظروف ، أو بعبارة أخرى فثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائجه و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، و للتأكد من درجة الإعتماد على الأداة ، لقياس متغيرات الدراسة التي صممت من أجلها ، تم إجراء إختبار مدى الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة القياس ، الذي يدل بدوره على مدى اتساق و تناسق أداء المستجيب على فقراتها و مدى تماسكها و ارتباطها ، في حين يوفر معامل ألفا تقديرا جيدا لدرجة الثبات ، تعتبر النسبة مقبولة إحصائيا إذا زادت عن (60 %) في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية و الإنسانية ، و يظهر الجدول رقم (18) درجة ثبات كل فقرة و مجال و متغير ، بالإضافة إلى درجة الثبات الكلي للإستبانة .

الجدول رقم (11): قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا .

رقم المجال	أرقام الفقرات المنتمية للمجال	عدد الفقرات	إسم المجال	قيمة كرونباخ ألفا
الأول	6 - 1	6	المناخ الريادي	0.757
الثاني	11 - 7	5	دعم الإدارة	0.871
الثالث	14 - 12	3	توفر الموارد	0.809
الرابع	19 - 15	5	الشخصية المبادرة	0.641
الخامس	25 - 20	6	القابلية الإدراكية	0.690
السادس	28-26	3	إستقلالية العمل	0.705
كافة فقرات الريادة	28 - 1	28	ريادة الأعمال	0.904
السابع	33-29	5	نمو المبيعات	0.747
الثامن	38-34	5	رضا العملاء	0.011
التاسع	43-39	5	إبداع و تجديد	0.823
العاشر	46-44	3	الكفاءة الإقتصادية	0.696
الحادي عشر	50-47	4	قيم الموارد البشرية	0.754
كافة فقرات الأداء	50-29	17	الأداء	0.868
الكلية	الإستبانة	44	كافة الفقرات	0.936

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

ملاحظة : لقد أظهرت قيم معاملات الثبات في الجدول رقم (12) بعد رضا العملاء إلى درجة ثبات ضعيفة بلغت (11 %) و كانت أدنى من النسبة المقبولة إحصائيا ألا و هي (60 %) لذا قمنا بحذف بعد رضا

العملاء من فقرات الأداء ، و تم حساب قيم معاملات الثبات لكافة فقرات الأداء بدون بعد رضا العملاء ، و كذا قيم معاملات الثبات لكافة فقرات الإستبانة .

أشارت قيم معاملات الثبات في الجدول رقم (12) إلى درجة ثبات قوية ، حيث بلغت قيمة معامل الإتساق الداخلي (الثبات) الكلي لأداة القياس (93.6 %)، و هذا يشير إلى معامل ثبات مرتفع ، و يدل على إمكانية الاعتماد على الأداة لقياس متغيرات الدراسة المطلوبة من حيث تمتعها بدرجة عالية من الإتساق الداخلي و الإستقرار بين عبارات الإستبانة ، في حين بلغ معامل الإتساق الداخلي (الثبات) لكافة فقرات المتغير المستقل (الريادة التنظيمية) (90.4 %)، أما معامل الإتساق الداخلي (الثبات) لكافة فقرات المتغير التابع (أداء المنظمة) فقد بلغ (86.8 %) ، كما أظهرت قيم معاملات الثبات كانت أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا ألا و هي (60 %)، و تراوحت تلك القيم لكافة الأبعاد ما بين (64.1 %) حققها بعد الشخصية المبادرة و حصل على أقل معدل ثبات ، و (87.1 %) حققها بعد دعم الإدارة الذي حصل بدوره على أعلى درجة ثبات .

3 . إجراءات جمع البيانات و مناقشتها.

أتبع المنهج الوصفي التحليلي كون البحث يعتمد على إيجاد أثر المتغير المستقل (الريادة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء المنظمة) ، و من أجل الوصول لذلك اتبعنا إجراءات متسلسلة تسلسلا منطقيا ، ضمن مراحل واضحة و محددة كما يلي :

أ . **مرحلة جمع البيانات الثانوية** : تم جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب و المقالات و الإحصاءات و التقارير و الرسائل الجامعية و غيرها ، و ذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة و الإستعانة بها في بناء أداة هذه الدراسة و توظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقا .

ب . **مرحلة جمع البيانات الأولية** : بعد أن تم الإنتهاء من تصميم الإستبانة و مراجعتها و التأكد من صدقها ، قامت الباحثة بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة ، و ذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كاف للإجابة عن أسئلة الدراسة و الوصول إلى الأهداف المحددة .

ت . **مرحلة جمع البيانات** : بعد الإنتهاء من الفترة الزمنية المتفق عليها اللازمة لتعبئة الإستبانة ، تم القيام بعملية جمعها ، و من ثم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل ، و استبعاد ما لم يصلح منها .

ث . **مرحلة إدخال البيانات** : قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانة إلى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) ، و من ثم قامت بتصنيف البيانات ، و ذلك من أجل تجهيزها لعملية التحليل .

ج . مرحلة معالجة البيانات : قامت الباحثة بتحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة ، و القيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات بطريقة مباشرة ، و ذلك تحقيقا لأهداف الدراسة .

ح . مرحلة مناقشة النتائج : قامت الباحثة بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات ، و ذلك من أجل توضيح الاتجاهات التي تم الحصول عليها ، و التي تخص تحليل دور الريادة التنظيمية في تحسين الأداء في الدراسة ، و تحليل النتائج الخاصة بدراساتها .

4 . تصميم الدراسة و المعالجة الإحصائية .

استخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) ، معتمدة على الأساليب الإحصائية الآتية للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات الواردة فيه ، و هي :

أ . التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة ؛

ب . المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية : قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل (الريادة التنظيمية) ، و المتغير التابع (الأداء المتميز) ، و ذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ، و الأبعاد الرئيسة لكل متغير ؛

ت . معامل الثبات كرونباخ ألفا : للوقوف على درجة ثبات أداة قياس هذه الدراسة ؛

ث . لقد تم استخدام إختبار مربع كاي (χ^2) Chi-square لمعرفة تأثير جوانب الريادة التنظيمية

(التنظيمية و الفردية) في تحسين أداء منظمات الأعمال الجزائرية ، ثم معرفة تأثير كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية على أداء المنظمات محل الدراسة ، و في حالة وجود علاقة بين المتغيرين و لقياس قوة الارتباط استعملنا معامل كرامر الذي يبين لنا قوة الارتباط بين المتغيرين ، قصد معرفة أهم أبعاد الريادة التنظيمية ، و أكثرها تأثيرا في المتغير المستقل و أبعاده ؛

ج . فيما يخص اختيار مقياس الإستجابة في الإستبانة ، فقد تم الإعتماد وفق ثلاث مستويات ، كما يلي :

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

ح . الوزن النسبي و الذي تم تحديده طبقا للمقياس الآتي :

طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) / عدد المستويات

طول الفئة = (3 - 1) / 3 = 0.66 .

و بذلك تكون درجات التوافق :

- درجة توافق ضعيفة من (1 - 1.66) تدل على درجة توافر/ إمتلاك منخفض .
- درجة توافق متوسطة من (1.67-2.34) تدل على درجة توافر/ إمتلاك معتدلة (متوسطة) أي غير كافية .
- درجة توافق قوية من (2.35-3) تدل على درجة توافر/ إمتلاك قوية و كافية .

المبحث الثاني : عرض و تحليل البيانات الميدانية (إختبار الفرضيتان الأولى و الثانية) .

يستعرض هذا المبحث أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، لمجالات و فقرات إستبانة الدراسة ، كالوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، المرتبة ، درجة التوافق لمتغيرات الدراسة ضمن كل مجال من مجالات (جوانب و أبعاد) المتغير المستقل و المتغير التابع و التي وردت في نموذج الدراسة ، حيث يتناول نتائج إختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الوصفي ، و الإستدلالي في ذلك ، و سيتم عرض النتائج ضمن محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة ، هما التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة أولا ومنه إختبار الفرضيات و مناقشة نتائجها ثانيا ، و لكن قبل ذلك تطرقنا إلى عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية و الوظيفية .

المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق العوامل الشخصية و الوظيفية.

تطرقنا في هذا المطلب إلى عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي و سنوات الخدمة في القطاع) .

أولا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

يُظهر الجدول رقم (12) خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ، من حيث الجنس :

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	47	62.7 %
	أنثى	28	37.3 %
	المجموع	75	100 %

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

يبين الجدول رقم (13) أن نسبة الرجال في العينة المختارة بطريقة عشوائية هي 62.7 % أما النساء فتقدر ب 37.3 % تدل على هيمنة الذكور في مجال العمل في قطاع منظمات الأعمال المدروسة ، ففي منظمة سيم يبلغ عدد العمال الرجال من العدد الإجمالي للعمال و الذي يقدر ب 1110 سنة 2016 ب 1072 أما

عدد النساء فهو 36 فقط ، منظمة عمور يبلغ عدد الرجال 166 من أصل 193 أما عدد النساء فهو 27 ، منظمة سوسيمي يبلغ عدد الرجال 272 من أصل 287 ، أما عدد النساء فيقدر 15 فقط ، و ذلك عائد بالدرجة الأولى إلى أن المواقع التي تختارها هذه المنظمات فهي تكون بعيدة نسبيا عن المناطق العمرانية ما أعطى الأولوية للرجال في العمل نظرا لصعوبة التنقل كما أن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى كالصحة و التعليم .

ثانيا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن .

يُظهر الجدول رقم (13) خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث السن :

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 29 سنة	26	34.7 %
	30 - 39 سنة	34	45.3 %
	40 - 49 سنة	12	16 %
	50 سنة فأكثر	3	4 %
	المجموع	75	100 %

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

يبين الجدول رقم (13) أن أكبر نسبة من العمال في العينة المدروسة و المختارة من المنظمات الثلاثة هي الفئة التي تتراوح من (30 - 39) سنة تشكل ما نسبته 45.3 % من أفراد العينة المدروسة ، تليها الفئة الأقل من 29 سنة بنسبة 34.7 % ، تليها الفئة التي تتراوح من 40 - 49 سنة بنسبة 16 % و أخيرا الفئة التي تتراوح من 50 سنة فأكثر بنسبة 4 % ، و من خلال ملاحظة النسب السابقة يمكن القول أن العينة معظمها شباب تقل أعمارهم عن 39 سنة ، باعتبار أنها تسعى إلى استغلال طاقات الشباب المفعمة بالحيوية و النشاط و التي بإمكانها تقديم الكثير لهذه المنظمات .

ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

و يُظهر الجدول رقم (14) خصائص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي.

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دكتوراه	00	% 00
	ماجستير	04	% 5.3
	مهندس	13	% 17.3
	ليسانس	58	% 77.3
	تقني سامي	00	% 00
	المجموع	75	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (14) أن أكبر نسبة من العمال في العينة المدروسة و المختارة من المنظمات الثلاثة هي ليسانس تشكل ما نسبته 77.3 % من أفراد العينة المدروسة ثم تليها مهندس بنسبة 17.3 % ، ثم ماجستير بنسبة 5.3 % أما رتبتي دكتوراه و تقني سامي فكانت بنسبة 00 % .

رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في القطاع .

و يُظهر الجدول رقم (15) خصائص الذيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة في القطاع .

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في القطاع .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة في القطاع	أقل من 5 سنوات	37	49.3 %
	5-10 سنوات	19	25.3 %
	10-20 سنة	13	17.3 %
	أكثر من 20 سنة	6	8 %
	المجموع	75	100 %

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

يبين الجدول رقم (15) أن أكبر نسبة من العمال في العينة المدروسة و المختارة من المنظمات الثلاثة هي الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 49.3 % تليها الفئة التي تتراوح من (5-10) سنوات تشكل ما نسبته 25.3 % من أفراد العينة المدروسة ثم تليها الفئة التي تتراوح من (10-20) سنة و تشكل ما نسبته 17.3 % و أخيرا الفئة الأكثر من 20 سنة 8 % .

إن الفئة العمرية التي تعمل معظمها فئة شباب و هذا يعطي انطباع أن هذه الفئة تحتاج إلى التدريب بشكل مكثف كي تستطيع اكتساب الخبرة في العمل .

المطلب الثاني : إختبار فرضية الدراسة الأولى .

للتعرف على درجة توفر جوانب تعزيز الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ، من خلال عرض التحليل الإحصائي الوصفي للجوانب الرئيسة له ، المحددة في نموذج الدراسة و هي الجوانب التنظيمية و الفردية.

أولا . الجوانب التنظيمية :

تضمنت أبعادها كلا من المناخ الريادي ، دعم الإدارة ، توفر الموارد ، حيث جاءت نتائج التحليل الخاصة بكل بعد كما يلي :

1. المناخ الريادي : تم قياس هذا الجانب من خلال 6 فقرات ، و يتضمن الجدول رقم (16) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، المرتبة و درجة التوافق لفقرات بعد المناخ الريادي .

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد المناخ الريادي .

الفقرات الخاصة ببعد المناخ الريادي	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يتميز مناخ العمل داخل المنظمة بالثقة .	2.3467	0.87755	1	متوسطة
تشجع إدارة المنظمة الموظفين على تجربة أساليب جديدة في العمل	2.2800	0.87857	2	متوسطة
تقدر إدارة المنظمة الموظفين الذين يقدمون أفكارا إبداعية	2.2000	0.90045	4	متوسطة
تتساهل إدارة المنظمة مع الموظفين إذا فشلت مقترحاتهم الجديدة بعد تنفيذها	2.0933	0.71986	5	متوسطة
تشجع الإدارة موظفي المنظمة على حل مشكلات العمل بشكل جماعي (فريق)	2.2400	0.83569	3	متوسطة
لا يجد الموظفون صعوبة في إقناع إدارتهم بتبني أفكارهم الجديدة	2.0133	0.81362	6	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد المناخ الريادي	2.19555	0.564445		متوسطة

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

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (17) لفقرات بعد المناخ الريادي أنها تراوحت ما بين (2.0133 - 2.3467) ، بدرجة توافق متوسطة ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد المناخ الريادي (2.19555) بدرجة توافق متوسطة .

جاءت الفقرة رقم (1) و التي مفادها " يتميز مناخ العمل داخل المنظمة بالنقطة " ، في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدر ب (2.3467) و انحراف معياري بلغ (0.87755) ، فيما احتلت الفقرة رقم (6) و التي مفادها " لا يجد الموظفون صعوبة في إقناع إدارتهم بتبني أفكارهم الجديدة " المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.0133) و انحراف معياري (0.81362) .

2.دعم الإدارة:تم قياس هذا الجانب من خلال 5 فقرات، و يتضمن الجدول رقم(17) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، المرتبة و درجة التوافق لفقرات بعد دعم الإدارة في منظمات الأعمال محل الدراسة .

الجدول رقم (17):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد دعم الإدارة

الفقرات الخاصة ببعد دعم الإدارة	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
تساعد إستراتيجيات المنظمة الموضوعة الموظفين في تحديد أولويات أعمالهم .	2.1733	0.89100	3	متوسطة
يتم إشراك الموظفين في تحسين إجراءات العمل لتحقيق أهداف المنظمة.	2.4667	0.82746	1	قوية
يتم ترقية الموظفين الذين يبتكرون مشروعات ناجحة	2.1733	0.84427	3	متوسطة
يفوض الموظفون مسؤوليات أعمال جديدة إذا كانت مستويات أدائهم متميزة	2.3467	0.81362	2	متوسطة
تقدر إدارة المنظمة جهود الموظفين الإبداعية و تكافئها باستمرار	2.0800	0.89684	5	متوسطة
القيما لإحصائية الإجمالية لبعد دعم الإدارة	2.248	0.694254		متوسطة

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (17) لفقرات بعد دعم الإدارة أنها تراوحت ما بين (2.0800- 2.4667) ، بدرجة توافق تراوحت ما بين المتوسطة و القوية ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد دعم الإدارة (2.248) بانحراف معياري (0.694254) ، بدرجة توافق متوسطة .

كما جاءت الفقرة رقم (8) و التي مفادها " يتم إشراك الموظفين في تحسين إجراءات العمل لتحقيق أهداف المنظمة " في المرتبة الأولى بين الفقرات بدرجة توافق قوية بمتوسط حسابي (2.4667) و انحراف معياري بلغ (0.82746) ، فيما احتلت الفقرة رقم (11) و التي مفادها " تقدر إدارة المنظمة جهود الموظفين الإبداعية

و تكافئها باستمرار " المرتبة الأخيرة بين الفقرات بدرجة توافق متوسطة بمتوسط حسابي (2.0800) و انحراف معياري (0.89684) .

3 . توفر الموارد : تم قياس هذا الجانب من خلال (3) فقرات ، و يتضمن الجدول رقم (18) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، المرتبة و درجة التوافق لفقرات بعد توفر الموارد في منظمات الأعمال محل الدراسة .

جدول رقم (18) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعده توفر الموارد .

الفقرات الخاصة ببعده توفر الموارد	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يتوفر للموظفين دعم مالي كاف لتنفيذ أفكارهم الإبداعية	1.8667	0.79412	3	متوسطة
تخصص الإدارة التجهيزات المادية الكافية لبدء تنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين	1.9867	0.86201	1	متوسطة
يُمنح الموظفون وقتا كافيا لتطوير أفكار جديدة .	1.9600	0.84534	2	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعده توفر الموارد	1.937766	0.709636		متوسطة

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS.

لقد أشارت قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (18) لفقرات بعد توفر الموارد أنها تراوحت ما بين (1.8667 - 1.9867) ، بدرجة توافق متوسطة ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده توفر الموارد (1.937766) بانحراف معياري (0.709636) ، بدرجة توافق متوسطة .

جاءت الفقرة رقم (13) و التي مفادها " تخصص الإدارة التجهيزات المادية الكافية لبدء تنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين " في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (1.9867) و انحراف معياري (0.86201) ، فيما احتلت الفقرة رقم (14) التي مفادها " يُمنح الموظفون وقتا كافيا لتطوير أفكار جديدة "، المرتبة الثانية بين الفقرات بمتوسط حسابي (1.9600) و انحراف معياري (0.84534) ، أما الفقرة رقم الفقرة رقم (12) و التي مفادها " يتوفر للموظفين دعم مالي كاف لتنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين " احتلت المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (1.8667) و انحراف معياري بلغ (0.79412).

ثانيا : الجوانب الفردية .

تضمنت أبعادها كلا من الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و استقلالية العمل ، حيث جاءت نتائج التحليل الخاصة بها كما يلي :

1 . الشخصية المبادرة : تم قياس هذا الجانب من خلال 5 فقرات ، و يتضمن الجدول رقم (19) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، المرتبة و درجة التوافق لفقرات بعد الشخصية المبادرة في منظمات الأعمال محل الدراسة .

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد الشخصية المبادرة .

الفقرات الخاصة ببعد الشخصية المبادرة	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يملك الموظفون القدرة في التغلب على الصعاب التي تواجههم في أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم	2.5067	0.60120	2	قوية
يدافع الموظفون عن أفكارهم الجديدة حتى و إن تعارضت مع أفكار الآخرين .	2.2800	0.72708	3	متوسطة
يبحث الموظفون عن أساليب أفضل لإنجاز أعمالهم .	2.7333	0.52847	1	قوية
مقارنة بموظفي المنظمات الأخرى الموظفون أسرع في إكتشاف فرص أعمال جديدة .	2.1200	0.77040	5	متوسطة
ينظر الموظفون إلى معوقات تنفيذ الأفكار الجديدة كتحد يجب التغلب عليه .	2.2533	0.82353	4	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد الشخصية المبادرة	2.37866	0.385652		قوية

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

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (19) لفقرات بعد الشخصية المبادرة أنها تراوحت ما بين (2.1200 - 2.7333) بدرجة توافق تراوحت بين المتوسطة و القوية ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الشخصية المبادرة (2.37866) بانحراف معياري (0.385652) بدرجة توافق قوية .

جاءت الفقرة رقم (17) التي مفادها " يبحث الموظفون عن أساليب أفضل لإنجاز أعمالهم " في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.7333) بانحراف معياري بلغ (0.52847) بدرجة توافق قوية ، فيما احتلت الفقرة رقم (18) التي مفادها "مقارنة بموظفي المنظمات الأخرى الموظفون أسرع في إكتشاف فرص أعمال

جديدة " المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.1200) و انحراف معياري (0.77040) بدرجة توافق متوسطة .

2 . القابلية الإدراكية : تم قياس هذا الجانب من خلال 6 فقرات ، و يتضمن الجدول (20) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد القابلية الإدراكية في المنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (20): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد القابلية الإدراكية .

الفقرات الخاصة ببعد القابلية الإدراكية	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
يطور الموظفون أنفسهم باستمرار ليتمكنوا من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بصورة أفضل .	2.3600	0.79932	2	قوية
يواكب الموظفون ما يستجد من تطورات في مجال عملهم .	2.4000	0.78843	1	قوية
تعتمد الإدارة على خبرة موظفيها لحل المشاكل التي تواجه المنظمة .	2.4267	0.82484	5	قوية
يبدل الموظفون جهودا إضافية لتعلم مهارات جديدة .	2.4800	0.75980	4	قوية
يقترح الموظفون أفكارا تخص العمل ذات قيمة مضافة .	2.5333	0.77692	3	قوية
يتمتع الموظفون بخبرات تخص العمل كافية .	2.2533	0.85572	6	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد القابلية الإدراكية	2.4088	0.50171		قوية

المصدر : من إعداد الباحثة إعتامدا على مخرجات SPSS.

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (20) ، لفقرات بعد القابلية الإدراكية أنها تراوحت ما بين (2.2533 - 2.4000) بدرجة توافق تراوحت بين المتوسطة و القوية ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد القابلية الإدراكية (2.4088) و انحراف معياري (0.50171) بدرجة توافق قوية .

جاءت الفقرة رقم (21) التي مفادها " يواكب الموظفون ما يستجد من تطورات في مجال عملهم " في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.4000) و انحراف معياري بلغ (0.78843) ، بدرجة توافق قوية، فيما

احتلت الفقرة رقم (25) و التي مفادها " يتمتع الموظفون بخبرات تخص العمل كافية " ، المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.2533) و انحراف معياري (0.85572) بدرجة توافق متوسطة .

3 . إستقلالية العمل : تم قياس هذا الجانب من خلال 3 فقرات ، و يتضمن الجدول (21) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد إستقلالية العمل في المنظمات محل الدراسة .

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد إستقلالية العمل .

الفقرات الخاصة ببعد إستقلالية العمل	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
تتيح المنظمة حرية كبيرة للموظفين لصنع قرارات تتعلق بإنجاز الأعمال المنوطة بهم .	2.1600	0.87054	1	متوسطة
يُمنح الموظفون صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها دون أخذ موافقة إدارية مسبقة .	1.5867	0.83978	3	ضعيفة
تقوم المنظمة بإعادة تصميم العمل بشكل يوفر إستقلالية كافية للموظف في عمله .	1.8800	0.88470	2	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد إستقلالية العمل	1.8755	0.68614		متوسطة

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS.

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (21) لفقرات بعد إستقلالية العمل أنها تراوحت ما بين (1.5867-2,1600) ، بدرجة توافق تراوحت بين الضعيفة و المتوسطة ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد إستقلالية العمل (1.8755) بانحراف معياري (0.68614) بدرجة توافق متوسطة جاءت الفقرة رقم (26) التي مفادها " تتيح المنظمة حرية كبيرة للموظفين لصنع قرارات تتعلق بإنجاز الأعمال المنوطة بهم " في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (2,1600) و انحراف معياري بلغ (0.87054) بدرجة توافق متوسطة ، أما الفقرة رقم (28) و التي مفادها " تقوم المنظمة بإعادة تصميم العمل بشكل يوفر إستقلالية كافية للموظف في عمله " ، احتلت المرتبة الثانية بين الفقرات بمتوسط حسابي (1.8800) و انحراف معياري (0.88470) ، بدرجة توافق متوسطة ، أما الفقرة رقم (27) و التي مفادها " يُمنح الموظفون صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها دون أخذ موافقة إدارية مسبقة " المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (1.5867) و انحراف معياري (0.83978) ، بدرجة توافق ضعيفة .

ثالثا : ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للفرضية الأولى .

يظهر الجدول رقم (22) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة بالجوانب الرئيسة بالمتغير المستقل (الريادة التنظيمية) بدلالة أبعادها كما يلي :

جدول رقم (22) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لجوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) بدلالة أبعادها .

جوانب الريادة التنظيمية	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	درجة التوافق	المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد	المرتبة بين كافة الأبعاد للجانبين	مرتبة كل جانب
الجوانب التنظيمية	2.1590	0.55621	متوسطة			2
المناخ الريادي	2.1955	0.56444	متوسطة	2	4	
دعم الإدارة	2.2480	0.69425	متوسطة	1	3	
توفر الموارد	1.9377	0.70963	متوسطة	3	5	
الجوانب الفردية	2.2838	0.39016	متوسطة			1
الشخصية المبادرة	2.3786	0.38565	قوية	2	2	
القابلية الإدراكية	2.4088	0.50171	قوية	1	1	
إستقلالية العمل	1.8755	0.68614	متوسطة	3	6	
القيم الإحصائية الإجمالية للمتغير المستقل	2.2214	0.429375	متوسطة			

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات إعتقادا على مخرجات SPSS.

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (22) لكافة فقرات أبعاد الجوانب التنظيمية أنها تراوحت ما بين (1.9377-2.2480) بدرجة توافق كلها متوسطة ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للجوانب التنظيمية (2.1590) و انحراف معياري (0.55621) ، بدرجة توافق متوسطة ، في حين جاءت قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات أبعاد الجوانب الفردية ما بين (1.8755-2.4088) ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للجوانب الفردية (2.2838) و انحراف معياري (0.39016) ، بدرجة توافق متوسطة ، بمعنى أن الجوانب الفردية حصلت على مرتبة أعلى منها من التنظيمية ، و فيما احتل بعد القابلية الإدراكية أحد أبعاد الجوانب الفردية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4088) و انحراف معياري (0.50171) بين كافة الأبعاد التنظيمية و الفردية بدرجة توافق قوية ، جاء بعد إستقلالية العمل أحد أبعاد الجوانب الفردية أيضا بمتوسط حسابي (1.8755) و انحراف معياري (0.68614) بالمرتبة الأخيرة بين

كافة أبعاد الجوانب التنظيمية و الفردية ، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (الريادة التنظيمية) بدلالة جوانبها (2.2214) بانحراف معياري (0.429375) بدرجة توافق متوسطة . و حيث تبين أن درجة تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

رابعا : مناقشة نتائج الفرضية الأولى .

قامت الباحثة بداية بمناقشة النتائج المتعلقة بالريادة التنظيمية بجوانبها التنظيمية و الفردية ، للتعرف على درجة توافرها أو توظيفها ، داخل منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، حيث أشارت نتائج الدراسة ، إلى درجة توافق متوسطة لجوانب الريادة التنظيمية ، و بدلالة أبعادها ، كما يلي:

1 . الجوانب التنظيمية للريادة التنظيمية :

أشارت نتائج الدراسة الخاصة بالجوانب التنظيمية فقط ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، على درجة توافق متوسطة إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للجوانب التنظيمية (2.1590) ، بانحراف معياري (0.55621) ، كما تراوحت نتائج قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات أبعاد الجوانب التنظيمية ما بين (1.9377-2.2480) بدرجة توافق متوسطة ، مما يدل على توفر هذه الجوانب في منظمات الأعمال الجزائرية بصورة معتدلة ، أي ليست بالصورة المثالية أو الكافية ، حيث جاءت النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد الجوانب التنظيمية كما يلي :

أ . المناخ الريادي :

أظهرت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد المناخ الريادي بشكل عام ، على درجة توافق متوسطة ، تدل على توفر خصائص المناخ الريادي داخل منظمات الأعمال الجزائرية بصورة معتدلة ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد المناخ الريادي (2.1955) ، بانحراف معياري (0.56444) ، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بين أبعاد الجوانب التنظيمية ، و بالمرتبة الرابعة بين أبعاد الريادة التنظيمية بجوانبها التنظيمية و الفردية مجتمعة ، مما يدل على عدم إدراك المديرين في قطاع منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة و بالشكل المطلوب لأهمية تعزيز خصائص المناخ الريادي ، كميزة لبيئة المنظمات الداخلية مثل توفر الثقة و الإنفتاحية ، تشجيع العاملين على العمل الجماعي ، تجربة أساليب جديدة في العمل ، و مع عدم توفر خاصية تقدير العاملين ممن يقدمون أفكارا إبداعية داخل منظمات الأعمال الجزائرية بالمستوى المطلوب ، كانت عملية إقناع الإدارة بتبني تلك الأفكار ، عملية ليست بالسهلة فقد كانت العبارة (لا يجد الموظفون صعوبة في إقناع إدارتهم بتبني أفكارهم الجديدة .) في أدنى سلم خصائص المناخ الريادي ، في حين جاءت خاصية التسامح عند الفشل بعد تنفيذ المقترحات الجديدة في المرتبة ما قبل الأخيرة في سلم خصائص المناخ الريادي (لا يعني ذلك عدم توفرها مطلقا) داخل المنظمات ، حيث يعزى ذلك إلى درجة المخاطرة المرتفعة ، و النتائج

المرتبطة بتنفيذها ، و مع أن سياسة المسامحة عند الفشل ، من أفضل أساليب تعزيز الريادة التنظيمية ، حيث حصلت على درجة توافق متوسطة ، الأمر الذي يتوجب على إدارات منظمات الأعمال الجزائرية إتباع سياسات تسمح بالتجريب ، و توفر حرية كاملة لتنفيذ أفكار الموظفين الإبداعية ، حتى و إن فشلت سابقتها ، فالخوف يثبط السلوك الريادي للعاملين .

ب . دعم الإدارة :

أشارت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد دعم الإدارة بشكل عام على درجة توافق متوسطة ، تدل على درجة إستعداد معتدلة (ليست ضمن المستوى المطلوب) من قبل المديرين داخل منظمات الأعمال الجزائرية ، لتسهيل تعزيز السلوك الريادي داخلها ، لكن يبقى هذا الدعم موجودا إلى حد ما . إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد دعم الإدارة (2.2480) ، بانحراف معياري (0.69425) ، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بين أبعاد الجوانب التنظيمية ، و بالمرتبة الثالثة بين أبعاد الريادة التنظيمية بجوانبها التنظيمية و الفردية مجتمعة .

و من الواضح أن إدارات منظمات الأعمال الجزائرية تعمل على إشراك الموظفين في تحسين إجراءات العمل لتحقيق أهداف المنظمة فقد جاء هذا البعد بدرجة توافق قوية ، و تحفيز العاملين من خلال تفويضهم بمسؤوليات أعمال جديدة حال كانت مستويات أدائهم متميزة و ترقية الموظفين الذين يبتكرون مشروعات ناجحة ، كما تعمل على توضيح استراتيجياتها ، و توصيلها إلى العاملين داخل المنظمة ، لتساعدتهم في تحديد أولويات أعمالهم ، (و لكن ليس بالمستوى المطلوب) ، لكن لا تنظر الإدارة إلى ضرورة تقدير جهود الموظفين الإبداعية و مكافأتها كأولويات تحفيزية بالمستوى المطلوب ، حيث جاء هذا البعد في آخر سلم دعم الإدارة ، و في ذلك يتضح عدم إدراك المديرين الكافي لأهمية مكافأة الجهود الريادية ، أو توفير الموارد البشرية ، و الدعم اللازمين للفعل الريادي ، و بالنظر لنتائج البعد السابق (المناخ الريادي) ، حيث يمكن الربط هنا ، " يقدر المدبرون الموظفين الذين يقدمون الأفكار الإبداعية " ، و لكن بشكل غير كاف ، فلا يُدرك المديرين أهمية تنفيذها أو تبنيها ، فلا يكفي التقدير و الإهتمام بتلك الأفكار فقط بل يجب توفير ما يلزم لتعزيز الجهود ، و الأفعال الريادية ، الأمر الذي يتطلب قيام إدارات منظمات الأعمال بالإهتمام بشكل أكبر بأساليب الدعم الإداري ، و تنويعها ، و المتعلقة بتسهيل و تعزيز عمليات السلوك الريادي داخل المنظمات ، مثل تأييد الأفكار الجديدة ، و توفير الموارد اللازمة للفعل الريادي الداخلي .

ت . توفر الموارد :

أشارت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد توفر الموارد بشكل عام على درجة توافق متوسطة ، تدل على درجة إستعداد معتدلة (ليست ضمن المستوى المطلوب) من قبل المديرين داخل منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة ، لتوفير موارد الوقت ، و الموارد المادية ، و المالية ، و اللازمة لتنفيذ الأفكار الريادية

و تطويرها ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده توفر الموارد (1.9377) ، بانحراف معياري (0.709636) ، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بين أبعاد الجوانب التنظيمية ، و بالمرتبة الخامسة بين أبعاد الريادة التنظيمية بجوانبها التنظيمية و الفردية مجتمعة.

و ترتبط النتائج الخاصة ببعده توفر الموارد ، بالنتائج السابقة و المتعلقة ببعدي المناخ الريادي و دعم الإدارة ، و التي أشارت إلى إدراك المديرين لأهمية الأفكار الإبداعية للعاملين ، التي لم ترقى إلى المستوى المطلوب ، أي التبنّي و التطبيق ، و هذا ما يتضح من خلال النتائج الخاصة ببعده توفر الموارد ، حيث جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على كافة الفقرات ، بدرجة توافق متوسطة ، مما يدل على أن إدارات منظمات الأعمال الجزائرية لا تعمل على توفير ما يلزم من موارد الوقت ، أو الموارد المالية ، و التجهيزات المادية اللازمة و الكافية لتنفيذ الأفكار الريادية و تطويرها ، بدرجة كافية أو ضمن المستوى المطلوب . الأمر الذي يدعو إلى ضرورة قيام إدارات المنظمات الخاصة الجزائرية بتوفير ما يلزم من موارد ، و بدرجة كافية و معقولة ، تسمح بتبني و تطبيق الأفكار الريادية و تطويرها ، و قد يمكن ذلك من خلال توفير نسبة مالية معينة من الأرباح السنوية ، تُعنى بتطوير الأفكار الريادية ، و تنفيذها أو تحويلها إلى مشاريع واقعية .

2 . الجوانب الفردية للريادة التنظيمية .

أشارت نتائج الدراسة الخاصة بالجوانب الفردية فقط ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، على درجة توافق متوسطة إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للجوانب الفردية (2.2838) ، بانحراف معياري (0.39016) ، مما يدل على توفر هذه الجوانب في منظمات الأعمال الجزائرية بصورة معتدلة ، أي ليست بالصورة المثالية أو الكافية ، حيث جاءت النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد الجوانب الفردية كما يلي :

أ . الشخصية المبادرة :

أشارت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعده الشخصية المبادرة بشكل عام ، على درجة توافق قوية ، بمعنى تمتع العاملين في منظمات الأعمال الجزائرية بخصائص الشخصية المبادرة ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده الشخصية المبادرة (2.3786) ، بانحراف معياري (0.38565) ، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بين أبعاد الجوانب الفردية للريادة التنظيمية ، و بالمرتبة الثانية بين جميع أبعاد الريادة التنظيمية و الفردية كافة ، حيث يفيد تمتع الأفراد العاملين بخصائص الشخصية المبادرة ، في تعزيز سلوكهم الريادي داخل المنظمات ، و يظهر ذلك جليا من خلال بحث الموظفين عن أساليب أفضل لإنجاز أعمالهم ، و قدرتهم في التغلب على الصعاب التي تواجههم في أثناء قيامهم بالأعمال المناطة بهم من ناحية ، كما أظهرت النتائج دفاع الموظفين عن أفكارهم الجديدة و اعتبارهم لمعوقات تنفيذ الأعمال تحد يجب التغلب عليه جاءت بدرجة توافق قوية ، كذلك أن قدرات الأفراد العاملين في اكتشاف فرص أعمال جديدة لم تكن بالدرجة القوية ، الأمر الذي يتطلب من إدارات منظمات الأعمال الجزائرية ، تمكين و تعزيز تلك الجوانب قصد استثمار تلك الفرص

و لصالح المنظمة و بشكل مستمر ، إذ تقوم الريادة التنظيمية على فكرة استمرارية السعي لاكتشاف فرص أعمال جديدة ، و مجدية ، و جذابة ، و منح الأفراد العاملين الحرية الكافية لمتابعتها ، دون أن يمنعهم ذلك الخوف أو الخسارة أو اللوم ، مع ضرورة مكافأتهم مقابل ذلك ، إلا أنه و من الملاحظ شعور الموظفين بدرجة ما بالخوف ، الأمر الذي يحد من محاربتهم للدفاع عن أفكارهم الجديدة ، و هذا يرتبط بالنتائج السابقة ، ضمن الأبعاد السابقة ، و التي أشارت إلى عدم إتباع إدارات منظمات الأعمال الجزائرية لسياسة التسامح عند الفشل ، الأمر الذي قاد بدوره إلى إنخفاض مستوى المدافعة تلك و ارتفاع مستوى الخوف ، و شعور الموظفين بعدم جدية الإدارة في تبني الأفكار الجديدة ، و تطبيقها أو الأخذ بها.

ب . القابلية الإدراكية :

أشارت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد القابلية الإدراكية بشكل عام ، على درجة توافق قوية ، تدل على تمتع العاملين في منظمات الأعمال الجزائرية بالقابليات الإدراكية و بدرجة مرتفعة ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد القابلية الإدراكية (2.4088) ، بانحراف معياري (0.50171) ، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بين أبعاد الجوانب الفردية للريادة التنظيمية و بالمرتبة الأولى بين أبعاد الريادة التنظيمية بجوانبها التنظيمية و الفردية مجتمعة .

كما أظهرت النتائج إلى الصورة التي تتلقاها الإدارة حول إدراك العاملين أنفسهم لأهمية التطوير الذاتي ، و متابعتهم لما يستجد من تطورات في مجال أعمالهم و سعيهم المستمر إلى تطوير مهاراتهم الحالية ، و اكتساب مهارات جديدة ، الأمر الذي ولد تلك الثقة ، كما تشكل هذه الثقة عاملا تحفيزيا إضافيا للموظفين لمواكبة ما يستجد من تطورات في مجال أعمالهم ، تقديم أفكار ذات قيمة مضافة ، لكن تبقى هذه العملية ليست بالكافية دون مد اليد ، و تعاون الإدارة في ذلك ، لكن و من ناحية أخرى أظهرت النتائج عدم تمتع الموظفين بخبرات تخص العمل بصورة كافية حيث جاء هذا البعد بدرجة توافق متوسطة (ليست بالمستوى المطلوب) ، و قد يعزى ذلك إلى حداثة القطاع ... و يعزى ذلك أيضا و ارتباطا بنتائج الأبعاد السابقة و خاصة بعدي دعم الإدارة و توفر الموارد إلى عدم ثقة الموظفين و حال تقديمهم الأفكار الجديدة في استجابة الإدارة من خلال توفير الموارد اللازمة لها أو الدعم المصاحب لتنفيذها .

ت . إستقلالية العمل :

أشارت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد إستقلالية العمل بشكل عام ، على درجة توافق متوسطة ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد إستقلالية العمل (1.8755) ، بانحراف معياري (0.68614) ، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة و الأخيرة بين أبعاد الجوانب الفردية للريادة التنظيمية و بالمرتبة السادسة و الأخيرة بين جميع أبعاد الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) كافة ، تدل على إنخفاض قدرة العاملين في منظمات الأعمال الجزائرية على تحديد الأعمال الموكلة إليهم و إنجازها ، و أداء المهام بشكل مستقل و ذاتي ،

يعزى ذلك إلى إنضباط العمل داخل منظمات الأعمال الجزائرية و التزامه بالقوانين و التعليمات الملزمة بقواعد و إجراءات عمل مهنية و محددة ، حيث لا يمتلك الموظفون الحرية الكافية لأداء الأعمال بشكل مستقل و ذاتي، دون الرجوع و الإلتزام بتلك التعليمات المنظمة للعمل .

المطلب الثالث : إختبار فرضية الدراسة الثانية .

فيما يلي نتائج التحليل الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المتميز) ، من خلال عرض التحليل الإحصائي الوصفي لأبعادها الرئيسة المحددة بنموذج الدراسة و هي (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية ، الإبداع و التجديد ، الكفاءة الإقتصادية ، قيم الموارد البشرية) ، كما يلي :

أولا : نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية .

لقد تم قياس هذا الجانب من خلال (5) فقرات ، و يتضمن الجدول رقم (23) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) في منظمات الأعمال محل الدراسة .

جدول رقم (23) :المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية)

ال فقرات الخاصة ببعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية)	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
تحرص المنظمة على زيادة الأرباح و النمو في المبيعات	2.8667	0.41373	1	قوية
تسعى المنظمة إلى تقديم تشكيلة متنوعة و متعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات	2.7600	0.58909	3	قوية
تهتم المنظمة بجودة منتجاتها لتحقيق زيادة في مبيعاتها	2.8133	0.53760	2	قوية
تحرص المؤسسة على تعزيز الحصة السوقية لها في السوق	2.7333	0.60030	4	قوية
تعد المنظمة على أساليب متعددة للعمل تحسبا لأي تغيرات بيئية	2.6400	0.70978	5	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد (نمو المبيعات، زيادة الأرباح و الحصة السوقية)	2.7626	0.20762		قوية

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS.

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (23) لفقرات بعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) أنها تراوحت ما بين (2.6400-2.8667) ، بدرجة توافق كلها قوية فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) (2.7626) بانحراف معياري (0.20762) بدرجة توافق قوية .

كما جاءت الفقرة رقم (29) التي مفادها " تحرص المنظمة على زيادة الأرباح و النمو في المبيعات " في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.8667) و انحراف معياري بلغ (0.41373) ، فيما احتلت الفقرة رقم (33) و التي مفادها "تعد المنظمة على أساليب متعددة للعمل تحسبا لأي تغيرات بيئية" المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.6400) و انحراف معياري (0.70978) .

ثانيا : الإبداع و التجديد .

تم قياس هذا الجانب من خلال 5 فقرات ، و يتضمن الجدول رقم (24) قيم المتوسطات الحسابية ، الإنحرافات المعيارية ، المرتبة و درجة التوافق لبعد الإبداع و التجديد في المنظمات محل الدراسة .

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد الإبداع

و التجديد .

الفقرات الخاصة ببعد الإبداع و التجديد	المتوسطات	الإنحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
تتميز المنظمة بامتلاكها عاملين ذوي مهارات إدارية و برمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز	2.2533	0.87137	2	متوسطة
تسعى إدارة المنظمة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها العاملين إلى برامج تنفيذ كفوة	2.1733	0.86013	3	متوسطة
تهتم المنظمة برعاية الأفكار المبدعة و جهود البحث و التطوير	2.2933	0.89704	1	متوسطة
تنجز أقسام المنظمة مهامها بسهولة و يسر	2.0133	0.87755	5	متوسطة
تحرص المنظمة على إدخال كل ما هو جديد من وسائل و معدات للتميز في الأداء	2.1600	0.85487	4	متوسطة
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد الإبداع و التجديد	2.1786	0.66785		متوسطة

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (24) لفقرات بعد الإبداع و التجديد أنها تراوحت ما بين (2.0133-2.2933) بدرجة توافق متوسطة ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الإبداع و التجديد (2.1786) بانحراف معياري (0.66785) بدرجة توافق متوسطة.

جاءت الفقرة رقم (41) التي مفادها تهتم المنظمة برعاية الأفكار المبدعة و جهود البحث و التطوير في المرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.2933) و انحراف معياري بلغ (0.89704) ، فيما احتلت الفقرة رقم (42) و التي مفادها تنجز أقسام المنظمة مهامها بسهولة و يسر المرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.0133) و انحراف معياري (0.87755) .

ثالثا : الكفاءة الإقتصادية .

تم قياس هذا الجانب من خلال ثلاثة فقرات ، و يتضمن الجدول رقم (25) قيم المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، المرتبة و درجة التوافق لبعد الكفاءة الإقتصادية في المنظمات محل الدراسة .

جدول رقم (25): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعد الكفاءة الإقتصادية.

الفقرات الخاصة ببعد الكفاءة الإقتصادية	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
تقليل نسبة الضائع و تقليل استعمال الموارد لإنتاج نفس الكمية	2.3467	0.76217	3	متوسطة
هناك كفاءة و استغلال أمثل للموارد المتاحة	2.6267	0.67330	2	قوية
تحسين الإنتاجية ، زيادة الكمية أو الجودة المنتجة مقارنة بالموارد المتاحة	2.6267	0.63189	1	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعد الكفاءة الإقتصادية	2.5330	0.54525		قوية

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (25) لفقرات بعد الكفاءة الإقتصادية أنها تراوحت ما بين (2.6267-2.3467) بدرجة توافق تراوحت بين المتوسطة و القوية ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الكفاءة الإقتصادية (2.5330) بانحراف معياري (0.54525) بدرجة توافق قوية .

جاءت الفقرة رقم (46) التي مفادها تحسين الإنتاجية ، زيادة الكمية أو الجودة المنتجة مقارنة بالموارد المتاحة في المرتبة الأولى بين الفقرات بدرجة توافق قوية ، بمتوسط حسابي (2.6267) و انحراف معياري بلغ (0.63189) ، فيما احتلت الفقرة رقم (44) و التي مفادها تقليل نسبة الضائع و تقليل استعمال الموارد لإنتاج نفس الكمية المرتبة الأخيرة بين الفقرات بدرجة توافق متوسطة ، بمتوسط حسابي (2.3467) و انحراف معياري (0.76217) .

رابعاً : قيم الموارد البشرية .

تم قياس هذا الجانب من خلال أربع فقرات ، و يتضمن الجدول رقم (26) قيم المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، المرتبة و درجة التوافق لبعدها قيم الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة .

جدول رقم (26): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المرتبة و درجة التوافق لبعدها قيم

الموارد البشرية.

الفقرات الخاصة ببعدها قيم الموارد البشرية	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التوافق
زيادة إلتزام العاملين	2.5067	0.72360	1	قوية
جو العمل يتميز بالإيجابية	2.3067	0.85382	4	متوسطة
تميز أداء العاملين عند النظر إلى كمية أو جودة الإنتاج بالنسبة لكل عامل	2.4267	0.82484	3	قوية
تطور كفاءة و خبرة العنصر البشري في المنظمة	2.4667	0.81096	2	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية لبعدها قيم الموارد البشرية	2.4266	0.61067		قوية

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS .

لقد أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (26) لفقرات بعدها قيم الموارد البشرية أنها تراوحت ما بين (2.3067-2.4667) بدرجة توافق تراوحت بين المتوسطة و القوية ، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها قيم الموارد البشرية (2.4266) بانحراف معياري (0.61067) بدرجة توافق قوية .

جاءت الفقرة رقم (47) التي مفادها زيادة إلتزام العاملين (تقليل الغيابات مثلا) في المرتبة الأولى بين الفقرات بدرجة توافق قوية بمتوسط حسابي (2.5067) و انحراف معياري بلغ (0.72360) فيما احتلت الفقرة رقم

(48) و التي مفادها جو العمل يتميز بالإيجابية المرتبة الأخيرة بين الفقرات بدرجة توافق متوسطة بمتوسط حسابي (2.3067) و انحراف معياري (0.85382) .

خامسا : القيم الإحصائية العامة لأبعاد الأداء مرتبة حسب درجة تملك منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة لها .

للقوف على درجة تملك قطاع منظمات الأعمال الجزائرية لأبعاد الأداء حسب كل بعد ، رأت الباحثة ترتيب أبعاد الأداء الواردة في هذه الدراسة حسب مرتبتها ، كما يظهر في الجدول رقم(27) الموالي :

الجدول رقم (27): القيم الإحصائية العامة لأبعاد الأداء مرتبة حسب درجة تملك منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة .

أبعاد الأداء	المتوسطات	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الإتفاق
نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية	2.7626	0.20762	1	قوية
الإبداع و التجديد	2.1786	0.66785	4	متوسطة
الكفاءة الإقتصادية	2.5330	0.54525	2	قوية
قيم الموارد البشرية	2.4266	0.61067	3	قوية
القيم الإحصائية الإجمالية للأداء	2.4713	0.42346		قوية

المصدر : من إعداد الباحثة إعتمادا على مخرجات SPSS.

أشارت نتائج قيم المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (27) أن بعد نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية قد جاء في المرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط حسابي (2.7626) و انحراف معياري بلغ (0.20762) بدرجة توافق قوية ، فيما جاء p بعد الإبداع و التجديد بالمرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي (2.1786) و انحراف معياري بلغ (0.66785) ، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء (2.4713) بانحراف معياري بلغ (0.42346) بدرجة توافق قوية .

و حيث تبين أن المستوى السائد للأداء المتميز في منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة يرقى إلى المستوى المطلوب .

سادسا : مناقشة نتائج الفرضية الثانية .

أشارت النتائج المتعلقة بأبعاد الأداء ، إلى امتلاك منظمات الأعمال الجزائرية بدرجة مرتفعة لتركيبية الأداء المحددة لهذه الدراسة ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للأداء (2.4713) ، بانحراف معياري (0.42346) ، و التي تعمل على بقائها و ازدهارها ، و قدراتها على القيام بأفعال ناجحة بقصد التأثير في نموها و تطويرها على الأمد البعيد ، و فيما يلي توضيحا للنتائج المتعلقة بكل بعد من أبعاد الأداء .

1 . بعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) .

بينت نتائج الدراسة على الفقرات الخاصة ببعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) ، على درجة توافق قوية ، تدل و بشكل ملحوظ على امتلاك منظمات الأعمال الجزائرية لمستوى مرتفع منها ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.7626) و انحراف معياري (0.20762) ، احتل هذا البعد المرتبة الأولى بين أبعاد الأداء ، و يعزى ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية هذا البعد ، كما أن اشتداد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال ، أدى إلى تولي إدارات تلك المنظمات أهمية خاصة لهذا البعد و تعزيزه . و تشير إجابات أفراد العينة على فقرات هذا العنصر كون المنظمات المبحوثة تسعى إلى تحقيق الأرباح و النمو في المبيعات من خلال الأداء المتميز لأفرادها العاملين و الإهتمام بجودة منتجاتها ، و تميزها بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات ، و تفهمها لحاجات عملائها ، و قد كان هناك تقارب في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا العنصر و هذا يعني إتفاق أفراد العينة على ما تقدمه منظمات الأعمال من منتجات متنوعة وذات جودة و تبين من المشاهدة أن هناك نمو في مبيعات المنظمات و الطلب على منتجاتها متزايد بسبب جودتها و أسعارها المناسبة ، كما أن المنظمات المبحوثة تحاول تعزيز حصتها السوقية بالرغم من منافسة المنتجات المستوردة .

2 . بعد الإبداع و التجديد .

أشارت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد الإبداع و التجديد على درجة توافق متوسطة ، تدل على عدم امتلاك قطاع منظمات الأعمال الجزائرية لقدرات تمكنها من الإبداع و التجديد كما يظهر من خلال امتلاك المنظمات و استخدام قدراتها المتنوعة في تصميم منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية ، و تجديدها بشكل مستمر ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الإبداع و التجديد (2.1786) وانحراف معياري (0.66785) ، احتل هذا البعد المرتبة الرابعة و الأخيرة بين أبعاد الأداء ، حيث جاء بعد إهتمام المنظمات برعاية الأفكار المبدعة لديها و الإسهام بإعداد بحوث التطوير و التجديد بالمرتبة الأولى بين الأبعاد (و هو غير كافي) . و هي نفس إجابة السؤال الأخير من بعد دعم الإدارة " تقدر إدارة المنظمة جهود الموظفين الإبداعية و تكافئها باستمرار " ، و السؤال الثالث من بعد المناخ الريادي " تقدر إدارة المنظمة الموظفين الذين يقدمون أفكارا إبداعية " ، و هذا يشير أن منظمات الأعمال الجزائرية تحتاج إلى استخدام مهارات و رأس مال فكري بدرجة أكبر كي تحقق الإبداع و التجديد ، تتميز المنظمات بامتلاكها عاملين ذوي مهارات إدارية و

برمجية تساعد في تحقيق الأداء (لكن ليس بالمستوى الكافي و المطلوب) ، فالمنظمة تتجزأ أعمالها بنوع من السهولة ، كما تمتلك المنظمات عاملين ذوي كفاءات ممكن تطويرها و إكسابهم الخبرة من خلال تطوير مهاراتهم حتى يصبحوا قادرين على استغلال ما توفر لدى المنظمة من تكنولوجيا و رفع مستوى أدائهم و تطوير إمكاناتهم من أجل تحقيق أداء أفضل ، فعلى هذه المنظمات أن تقوم بمكافأة العاملين الذين يقومون بإنجاز أعمال مبدعة أو إجراء بحوث متميزة لتطوير و تجديد طرق العمل ، كذلك لابد من زيادة وعي و إدراك المديرين لأهمية التجديد و الإبداع داخل المنظمات ، إيماناً منها بأهميتها و دورها البارز في تحسين أدائها للوصول إلى مرتبة الأداء المتميز المنشودة .

3. الكفاءة الإقتصادية .

أشارت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد الكفاءة الإقتصادية على درجة توافق قوية ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.5330) و انحراف معياري (0.54525) ، احتل هذا البعد المرتبة الثانية بين أبعاد الأداء، تدل و بشكل ملحوظ على امتلاك منظمات الأعمال الجزائرية لمستوى مرتفع منها ، حيث يظهر ذلك من خلال قدرة الإدارة على التحكم بموارد المنظمة بكفاءة ، و ضبط التكاليف المرتبطة بتنوع المنتجات ، فتكاليفها منخفضة إلى حد ما ، و يعزى ذلك لنمطية تقديم المنتجات ، كما أن إعتبار قوة التحكم في التكاليف و ضبطها أساساً في تحسين الربحية .

4. قيم الموارد البشرية .

أشارت نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد قيم الموارد البشرية ، على درجة توافق قوية ، تدل و بشكل ملحوظ على امتلاك منظمات الأعمال الجزائرية لمستوى مرتفع منها ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.4266) بانحراف معياري (0.61067) ، احتل هذا البعد المرتبة الثالثة بين أبعاد الأداء المتميز و يظهر ذلك من خلال توفر الموارد البشرية الخبيرة و الماهرة و القادرة على إدارة عمليات ، و تعزى قوة الإمتلاك هذه إلى وعي و إدراك الإدارة لأهمية العنصر البشري ، و ضرورة الإستثمار فيه كأساس لتعزيز و تطوير الأداء التنظيمي ، وقد جاء بعد زيادة إلترام العاملين في المرتبة الأولى بين أبعاد قيم الموارد البشرية ، مما يدل على رضا العنصر البشري في منظماتهم ، أما كلا من الفقرتين تطور كفاءة و خبرة العنصر البشري في المنظمة و تميز أداء العاملين عند النظر إلى كمية أو جودة الإنتاج بالنسبة لكل عامل بلغت أهميتهما النسبية بدرجة إهتمام عالية ، و يشير ذلك إلى زيادة مسؤولية المنظمات لتطوير و تدريب أفرادها العاملين فيها ، كما يعني أنها تحافظ على موارد بشرية ذات مستوى من الكفاءة ، كما أن العاملين ملتزمين بأداء أعمالهم ، بقي فيما يخص إيجابية جو العمل داخل المنظمة ، فلم يرقى إلى المستوى المطلوب و التي احتلت المرتبة الأخيرة في الترتيب فكانت درجة إهتمام متوسطة و غير كافية ، و هو ما يرتبط بنفس الإجابة على السؤال الأول من بعد المناخ الريادي " يتميز مناخ العمل داخل المنظمة بالثقة " .

المبحث الثالث : عرض و تحليل البيانات الميدانية (إختبار الفرضية الثالثة) .

يستعرض هذا المبحث نتائج إختبار فرضية الدراسة السادسة ، باستخدام أساليب التحليل الوصفي و الإستدلالي في ذلك ، حيث تم استخدام إختبار مربع كاي (χ^2) Chi-square لمعرفة تأثير جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) في تحسين أداء منظمات الأعمال الجزائرية ، ثم معرفة تأثير كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية على أداء المنظمات محل الدراسة .

H0 : هناك إستقلالية بين المتغيرين .

H1 : هناك إرتباط بين المتغيرين .

نقارن القيمة الإحتمالية (Sig) بمستوى الدلالة 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من 0.05 نقبل الفرضية H1

(هناك إرتباط بين المتغيرين) ، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية (Sig) أكبر من 0.05 نقبل الفرضية H0

(هناك إستقلالية بين المتغيرين) ، و في حالة وجود علاقة بين المتغيرين و لقياس قوة الإرتباط استعملنا معامل كرامر الذي يبين لنا قوة الإرتباط بن المتغيرين .

المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة (الفرضية الثالثة و الرئيسية ، الفرضية الفرعية الأولى و الثالثة).

قمنا في هذ المطلب باختبار فرضية الدراسة السادسة و الرئيسية إضافة إلى الفرضية الفرعية الأولى و الثانية.

أولا : إختبار فرضية الدراسة الثالثة .

لمعرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و أداء منظمات الأعمال الجزائرية ، أظهر إختبار مربع كاي النتائج التالية :

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	803,805 ^a	384	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	328,129	384	,982
Linear-by-Linear Association	44,630	1	,000
N of Valid Cases	75		

Symmetric Measures

Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
-------	--------------------------------	------------------------	--------------

Nominal by Nominal	Phi	3,274	,000
	Cramer's V	,818	,000
	N of Valid Cases	75	

و يمكن جدولة البيانات أعلاه على النحو التالي :

الجدول رقم (28) : نتائج إختبار كا2 فيما يخص الإرتباط بين جوانب الريادة التنظيمية و الأداء.

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة كا2	معامل الإرتباط (كرامر)	الإستنتاج
0.000	803.805	0.818	توجد علاقة إرتباطية طردية دالة بين المتغيرين .

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من نتائج الإختبار أن القيمة الإحتمالية (Sig) أقل من 0.05 ، لذا نقبل الفرضية H1 { هناك إرتباط بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و أداء منظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة } ، وبلغت نسبة معامل الإرتباط 81.8 % مما يدل أن هناك نسبة إرتباط عالية بين الريادة التنظيمية و أداء منظمات الأعمال الجزائرية .

و لمعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيرا على الأداء هل التنظيمية أم الفردية ثم ترتيبها ، و ترتيب أبعاد الجانب الواحد من حيث درجة التأثير ، قمنا بجدولة نتائج إختبار مربع كاي كما يلي :

الجدول رقم (29) : ترتيب نتائج إختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و الأداء .

قيمة كا2	معامل الارتباط (كرامر)	القيمة الإحتمالية (Sig)	المرتبة بين أبعاد المرتبة بين أبعاد المرتبة بين أبعاد	المرتبة بين كافة الأبعاد	مرتبة كل جانب
491.099	0.739	0.000	2	2	المناخ الريادي
427.373	0.755	0.000	1	1	دعم الإدارة
231.966	0.718	0.000	3	4	توفر الموارد
717.807	0.773	0.000			الجوانب التنظيمية
298.235	0.705	0.000	2	5	الشخصية المبادرة
387.239	0.719	0.000	1	3	القابلية الإدراكية
185.135	0.641	0.000	3	6	إستقلالية العمل
604.337	0.733	0.000			الجوانب الفردية

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول رقم (29) أن القيمة الإحتمالية (Sig) كلها أقل من 0.05 ، لذا نقبل الفرضية H1 فهناك إرتباط بين كل جوانب الريادة التنظيمية سواء التنظيمية أو الفردية و كل بعد من أبعاد جوانبها سواء الجوانب التنظيمية (المناخ الريادي ، دعم الإدارة ، توفر الموارد) و أبعاد الجوانب الفردية (الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و استقلالية العمل) و أداء منظمات الأعمال المدروسة ، و هذا يعني أن كل جانب و كل بعد يؤثر على أداء المنظمات ، وبلغت نسبة معامل الارتباط (كرامر) بين الجوانب التنظيمية و الأداء في المرتبة الأولى 77.3 % ، بينما نسبة الارتباط بين الجوانب الفردية و الأداء جاءت بنسبة أقل بنسبة 73.3 % في المرتبة الثانية . أما المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد فبالنسبة للجوانب التنظيمية فجاء بعد دعم الإدارة في المرتبة الأولى بنسبة 75.5 % ، ثم بعد المناخ الريادي في المرتبة الثانية بنسبة 73.9 % ثم بعد توفر الموارد في المرتبة الثالثة بنسبة 71.8 % . أما المرتبة بين أبعاد الجوانب الفردية فقد جاءت القابلية الإدراكية في المرتبة الأولى بنسبة 71.9 % ، ثم بعد الشخصية المبادرة في المرتبة الثانية بنسبة 70.5 % ، ثم بعد إستقلالية العمل في المرتبة الثالثة بنسبة إرتباط قدرها 64.1 % . أما مرتبة كل بعد بين كافة أبعاد الريادة التنظيمية فقد احتل بعد دعم الإدارة المرتبة الأولى ، يليها المناخ الريادي في المرتبة الثانية ، ثم بعد القابلية

الإدراكية في المرتبة الثالثة ، ثم بعد توفر الموارد في المرتبة الرابعة ، يليها بعد الشخصية المبادرة في المرتبة الخامسة ، ثم بعد إستقلالية العمل في المرتبة السادسة و الأخيرة .

حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة.

ثانيا : إختبار الفرضية الفرعية الأولى .

لمعرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و بعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) لمنظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة ، أظهر إختبار مربع كاي النتائج التالية :

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	324,347^a	168	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	154,034	168	,773
Linear-by-Linear Association	17,860	1	,000
N of Valid Cases	75		

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	2,080			,000
	Cramer's V	,786			,000
N of Valid Cases		75			

و يمكن جدولة البيانات أعلاه على النحو التالي :

الجدول رقم (30) : نتائج إختبار مربع كاي الخاصة بالعلاقة بين جوانب الريادة التنظيمية و بعد نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية.

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة كا2	معامل الارتباط (كرامر)	الإستنتاج
0.000	324.347	0.786	توجد علاقة ارتباطية طردية دالة بين المتغيرين .

المصدر : من إعداد الباحثة إعتمادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من نتائج الإختبار أن القيمة الإحتمالية (Sig) أقل من 0.05 ، لذا نقبل الفرضية H1 (هناك ارتباط بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و بعد نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية)) لمنظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة ، وبلغت نسبة معامل الارتباط (كرامر) 78.6 % مما يدل أن هناك نسبة ارتباط عالية بين الريادة التنظيمية و بعد نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية (في منظمات الأعمال الجزائرية .و لمعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيرا على نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية هل التنظيمية أم الفردية ثم ترتيبها، و ترتيب أبعاد الجانب الواحد من حيث درجة التأثير ، قمنا بجدولة نتائج إختبار مربع كاي ، كما يلي :

الجدول رقم (31) : ترتيب نتائج إختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و و بعد نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية.

قيمة كا2	معامل الارتباط (كرامر)	لقيمة الإحتمالية (Sig)	المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد	المرتبة بين كافة الأبعاد	مرتبة كل جانب
249.412	0.689	0.000	1	1	
222.618	0.651	0.000	2	2	
120.551	0.518	0.000	3	5	
306.224	0.764	0.000			2
220.447	0.648	0.000	1	3	
175.551	0.578	0.000	2	4	
67.991	0.389	0.000	3	6	
331.613	0.795	0.000			1

المصدر : من إعداد الباحثة إعتمادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الإحصائية (Sig) كلها أقل من (0.05)، لذا نقبل الفرضية H1 فهناك ارتباط بين كل جوانب الريادة التنظيمية سواء التنظيمية أو الفردية و كل بعد من أبعاد جوانبها سواء الجوانب التنظيمية (المناخ الريادي ، دعم الإدارة ، توفر الموارد) و أبعاد الجوانب الفردية (الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و استقلالية العمل) على بعد نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية لمنظمات الأعمال المدروسة ، و هذا يعني أن كل جانب و كل بعد يؤثر على نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية لمنظمات الأعمال المدروسة ، وبلغت نسبة معامل الارتباط (كرامر) بين الجوانب الفردية و نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية في المرتبة الأولى بنسبة 79.5 % ، بينما بلغت نسبة الارتباط بين الجوانب التنظيمية و نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية 76.4 % في المرتبة الثانية . أما المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد فبالنسبة للجوانب الفردية فجاء بعد الشخصية المبادرة في المرتبة الأولى بنسبة 64.8 % ، ثم بعد القابلية الإدراكية في المرتبة الثانية بنسبة 57.8 % ثم بعد إستقلالية العمل في المرتبة الثالثة بنسبة 38.9 % . أما المرتبة بين أبعاد الجوانب التنظيمية فقد جاءت المناخ الريادي في المرتبة الأولى بنسبة 68.9 % ، ثم بعد دعم الإدارة في المرتبة الثانية بنسبة 65.1 % ، ثم بعد توفر الموارد في المرتبة الثالثة بنسبة 51.8 % . أما المرتبة بين كافة أبعاد الريادة التنظيمية فقد احتل بعد المناخ الريادي الصدارة ، يليها بعد دعم الإدارة في المرتبة الثانية ، ثم بعد الشخصية المبادرة في المرتبة الثالثة ، ثم بعد القابلية الإدراكية في المرتبة الرابعة ، يليها بعد توفر الموارد في المرتبة الخامسة ، ثم بعد إستقلالية العمل في المرتبة السادسة و الأخيرة .

و حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة .

ثالثا : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

لمعرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و بعد الإبداع و التجديد لمنظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة ، أظهر إختبار مربع كاي ، النتائج التالية :

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	499,475 ^a	240	,000	
Continuity Correction				
Likelihood Ratio	274,143	240	,064	
Linear-by-Linear Association	47,677	1	,000	
N of Valid Cases	75			
Symmetric Measures				
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	2,581		,000
	Cramer's V	,816		,000
N of Valid Cases	75			

و يمكن جدولة البيانات أعلاه على النحو التالي :

الجدول رقم (32) : نتائج إختبار كا2 الخاصة بالعلاقة بين الريادة التنظيمية و بعد الإبداع و التجديد

القيمة الإحصائية (Sig)	قيمة كا2	معامل الارتباط (كرامر)	الإستنتاج
0.000	499.475	0.815	توجد علاقة ارتباطية طردية دالة بين المتغيرين .

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من نتائج الإختبار أن القيمة الإحتمالية (Sig) أقل من 0.05 ، لذا نقبل الفرضية H1 (هناك إرتباط بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و بعد الإبداع و التجديد لمنظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة) ، وبلغت نسبة معامل الإرتباط (كرامر) 81.5 % ، مما يعني أن هناك نسبة إرتباط عالية بين الريادة التنظيمية و بعد الإبداع و التجديد لمنظمات الأعمال الجزائرية .

و لمعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيرا على الإبداع و التجديد هل التنظيمية أم الفردية ثم ترتيبها ، و ترتيب أبعاد الجانب الواحد من حيث درجة التأثير ، قمنا بجدولة نتائج إختبار مربع كاي ، كما يلي :

الجدول رقم (33) : ترتيب نتائج إختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و بعد الإبداع و التجديد.

قيمة كا 2	معامل الإرتباط (كرامر)	القيمة الإحتمالية (Sig)	المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد	المرتبة بين كافة الأبعاد	مرتبة كل جانب
283.03	0.614	0.000	1	1	المناخ الريادي
223.518	0.546	0.000	3	5	دعم الإدارة
139.423	0.557	0.000	2	4	توفر الموارد
400.414	0.73	0.000			الجوانب التنظيمية
194.411	0.569	0.000	2	3	الشخصية المبادرة
263.305	0.593	0.000	1	2	القابلية الإدراكية
124.019	0.525	0.000	3	6	إستقلالية العمل
337.853	0.671	0.000			الجوانب الفردية
499.475	0.815	0.000			الريادة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الإحصائية (Sig) كلها أقل من 0.05 ، لذا نقبل الفرضية H1 فهناك ارتباط بين كل جوانب الريادة التنظيمية سواء التنظيمية أو الفردية و كل بعد من أبعاد جوانبها سواء الجوانب التنظيمية (المناخ الريادي ، دعم الإدارة ، توفر الموارد) و أبعاد الجوانب الفردية (الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و استقلالية العمل) على الإبداع و التجديد لمنظمات الأعمال المدروسة ، و هذا يعني أن كل جانب و كل بعد يؤثر على الإبداع و التجديد لمنظمات الأعمال المدروسة ، وبلغت نسبة معامل الارتباط (كرامر) بين الجوانب التنظيمية و الإبداع و التجديد في المرتبة الأولى 73 % بينما نسبة الارتباط بين الجوانب الفردية و الإبداع و التجديد فبلغت 67.1 % في المرتبة الثانية . أما المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد فبالنسبة للجوانب التنظيمية فجاء بعد المناخ الريادي في المرتبة الأولى بنسبة 61.4 % ، ثم بعد توفر الموارد في المرتبة الثانية بنسبة 55,7 % ثم بعد دعم الإدارة في المرتبة الثالثة بنسبة 54.6%. أما المرتبة بين أبعاد الجوانب الفردية فقد جاءت القابلية الإدراكية في المرتبة الأولى بنسبة 59.3 %، ثم بعد الشخصية المبادرة في المرتبة الثانية بنسبة 56.9 %، ثم بعد إستقلالية العمل في المرتبة الثالثة بنسبة ارتباط قدرها 52.5 % . أما المرتبة بين كافة الأبعاد فقد جاء بعد المناخ الريادي في المرتبة الأولى ، يليها بعد القابلية الإدراكية في المرتبة الثانية ، ثم بعد الشخصية المبادرة في المرتبة الثالثة ، يليها بعد توفر الموارد في المرتبة الرابعة ، ثم بعد دعم الإدارة في المرتبة الخامسة ، في حين احتل بعد إستقلالية العمل المرتبة السادسة و الأخيرة بين كافة الأبعاد .

و حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على الإبداع و التجديد لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة؛

المطلب الثاني : إختبار فرضيتا الدراسة الفرعية الرابعة و الخامسة .

قمنا في هذا المطلب إختبار كلا من فرضيتا الدراسة الفرعية الرابعة و الخامسة.

أولا : إختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

لمعرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و الكفاءة الإقتصادية لمنظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة ، أظهر إختبار مربع كاي النتائج التالية :

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	319,431^a	144	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	172,199	144	,054
Linear-by-Linear Association	2,380	1	,123
N of Valid Cases	75		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Phi	2,064			,000
Cramer's V	,843			,000
N of Valid Cases	75			

و يمكن جدولة البيانات أعلاه على النحو التالي :

الجدول رقم (34) : نتائج إختبار كا2 الخاصة بالعلاقة بين الريادة التنظيمية و بعد الكفاءة الإقتصادية .

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة كا2	معامل الارتباط (كرامر)	الإستنتاج
0.000	319.431	0.843	توجد علاقة إرتباطية طردية دالة بين المتغيرين.

المصدر : من إعداد الباحثة إعتمادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من نتائج الإختبار أن القيمة الإحتمالية (Sig) أقل من 0,05 ، لذا نقبل الفرضية H1 (هناك إرتباط بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و بعد الكفاءة الإقتصادية لمنظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة) ، وبلغت نسبة معامل الإرتباط (كرامر) 84.3 % ، مما يدل على أن هناك نسبة إرتباط عالية بين الريادة التنظيمية و بعد الكفاءة الإقتصادية لمنظمات الأعمال الجزائرية .

و لمعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيرا على الكفاءة الإقتصادية هل التنظيمية أم الفردية ثم ترتيبها ، و ترتيب أبعاد الجانب الواحد من حيث درجة التأثير ، قمنا بجدولة نتائج إختبار مربع كاي كما يلي :

الجدول رقم (35) : ترتيب نتائج إختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و بعد الكفاءة الإقتصادية .

قيمة كا2	معامل الإرتباط (كرامر)	القيمة الإحتمالية (Sig)	المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد	المرتبة بين كافة الأبعاد	مرتبة كل جانب
162.71 2	0.601	0.000	1	2	المناخ الريادي
157.05 4	0.591	0.000	2	3	دعم الإدارة
89.076	0.445	0.000	3	4	توفر الموارد
255.99 8	0.754	0.000			1 الجوانب التنظيمية
65.811	0.382	0.000	3	6	الشخصية المبادرة
163.73 8	0.603	0.000	1	1	القابلية الإدراكية
72.530	0.401	0.000	2	5	إستقلالية العمل
161.40 2	0.599	0.000			2 الجوانب الفردية

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الإحصائية (Sig) كلها أقل من 0.05 ، لذا نقبل الفرضية H1 فهناك ارتباط بين كل جوانب الريادة التنظيمية سواء التنظيمية أو الفردية و كل بعد من أبعاد جوانبها سواء الجوانب التنظيمية (المناخ الريادي ، دعم الإدارة ، توفر الموارد) و أبعاد الجوانب الفردية (الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و استقلالية العمل) و على الكفاءة الاقتصادية لمنظمات الأعمال المدروسة ، و هذا يعني أن كل جانب و كل بعد يؤثر على الكفاءة الاقتصادية لمنظمات الأعمال المدروسة .

واحتل معامل الارتباط (كرامر) بين الجوانب التنظيمية و الكفاءة الاقتصادية في المرتبة الأولى بنسبة 75.4 % بينما نسبة الارتباط بين الجوانب الفردية و الكفاءة الاقتصادية جاءت بنسبة أقل 59.9 % في المرتبة الثانية . أما المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد فبالنسبة للجوانب التنظيمية فجاء بعد المناخ الريادي في المرتبة الأولى بنسبة 60.1 % ، ثم بعد دعم الإدارة في المرتبة الثانية بنسبة 59.1 % ثم بعد توفر الموارد في المرتبة الثالثة بنسبة 44.5 % . أما المرتبة بين أبعاد الجوانب الفردية فقد جاءت القابلية الإدراكية في المرتبة الأولى بنسبة 60.3 %، ثم بعد إستقلالية العمل في المرتبة الثانية بنسبة 40.1 %، ثم بعد الشخصية المبادرة في المرتبة الثالثة بنسبة ارتباط قدرها 38.2 % . أما المرتبة بين كافة الأبعاد فقد احتل بعد القابلية الإدراكية المرتبة الأولى ، يليها بعد المناخ الريادي في المرتبة الثانية ، ثم بعد دعم الإدارة في المرتبة الثالثة ، أما المرتبة الرابعة فقد احتلها بعد توفر الموارد ، ثم بعد إستقلالية العمل في المرتبة الخامسة ، و أخيرا بعد الشخصية المبادرة في المرتبة السادسة .

و حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على الكفاءة الاقتصادية لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة .

ثانيا : إختبار الفرضية الفرعية الخامسة .

لمعرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و قيم الموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة ، أظهر إختبار مربع كاي النتائج التالية :

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	419,626^a	192	,000
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	221,044	192	,074
Linear-by-Linear Association	32,373	1	,000
N of Valid Cases	75		

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal				
Phi	2,365			,000
Cramer's V	,836			,000
N of Valid Cases	75			

و يمكن جدولة البيانات أعلاه على النحو التالي :

الجدول رقم (36) : نتائج إختبار كا2 الخاصة بالعلاقة بين الريادة التنظيمية و قيم الموارد البشرية .

القيمة الإحتمالية (Sig)	قيمة كا2	معامل الارتباط (كرامر)	الإستنتاج
0.000	419.626	0.836	توجد علاقة إرتباطية طردية دالة بين المتغيرين .

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من نتائج الإختبار أن القيمة الإحتمالية (Sig) أقل من 0.05 ، لذا نقبل الفرضية H1 (هناك إرتباط بين جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) و بعد قيم الموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية

المبحوثة، وبلغت نسبة معامل الارتباط (كرامر) 83.6 % ، مما يدل أن هناك نسبة ارتباط عالية بين الريادة التنظيمية و بعد قيم الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية .
و لمعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيرا على الكفاءة الاقتصادية هل التنظيمية أم الفردية ثم ترتيبها ، و ترتيب أبعاد الجانب الواحد من حيث درجة التأثير ، قمنا بجدولة نتائج اختبار مربع كاي كما يلي :

الجدول رقم (37) : ترتيب نتائج اختبار مربع كاي فيما يخص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة التنظيمية و قيم الموارد البشرية.

قيمة كا 2	معامل الارتباط (كرامر)	لقيمة الاحتمالية (Sig)	المرتبة بين أبعاد الجانب	المرتبة بين كافة الأبعاد	مرتبة كل جانب
214.271	0.598	0.000	2	3	المناخ الريادي
235.865	0.627	0.000	1	2	دعم الإدارة
111.065	0.497	0.000	3	5	توفر الموارد
385.464	0.802	0.000		1	الجوانب التنظيمية
139.664	0.482	0.000	3	6	الشخصية المبادرة
271.055	0.762	0.000	1	1	القابلية الإدراكية
127.341	0.532	0.000	2	4	إستقلالية العمل
250.539	0.646	0.000		2	الجوانب الفردية

المصدر : من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) كلها أقل من 0.05 ، لذا نقبل الفرضية H1 فهناك ارتباط بين كل جوانب الريادة التنظيمية سواء التنظيمية أو الفردية و كل بعد من أبعاد جوانبها سواء الجوانب

التنظيمية (المناخ الريادي ، دعم الإدارة ، توفر الموارد) و أبعاد الجوانب الفردية (الشخصية المبادرة ، القابلية الإدراكية و استقلالية العمل) و على قيم الموارد البشرية في منظمات الأعمال المدروسة ، و هذا يعني أن كل جانب و كل بعد يؤثر على قيم الموارد البشرية لمنظمات الأعمال المدروسة ، واحتلت نسبة معامل الارتباط (كرامر) بين الجوانب التنظيمية و قيم الموارد البشرية المرتبة الأولى ب 80.2 % ، بينما نسبة الارتباط بين الجوانب الفردية و الكفاءة الإقتصادية جاءت بنسبة أقل 64.6 % في المرتبة الثانية . أما المرتبة بين أبعاد الجانب الواحد فبالنسبة للجوانب التنظيمية فجاء بعد دعم الإدارة في المرتبة الأولى بنسبة 62.7% ، ثم بعد المناخ الريادي في المرتبة الثانية بنسبة 59.8 % ثم بعد توفر الموارد في المرتبة الثالثة بنسبة 49.7% . أما المرتبة بين أبعاد الجوانب الفردية فقد جاءت القابلية الإدراكية في المرتبة الأولى بنسبة 76.2 % ، ثم بعد إستقلالية العمل في المرتبة الثانية بنسبة 53.2 % ، ثم بعد الشخصية المبادرة في المرتبة الثالثة بنسبة إرتباط قدرها 48.2 % . أما المرتبة بين كافة الأبعاد فقد جاء القابلية الإدراكية في المرتبة الأولى يليها دعم الإدارة في المرتبة الثانية ، ثم المناخ الريادي في المرتبة الثالثة ، يليها استقلالية العمل في المرتبة الرابعة ، ثم توفر الموارد في المرتبة الخامسة ، و أخيرا الشخصية المبادرة في المرتبة السادسة.

و حيث تبين وجود يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين جوانب الريادة التنظيمية على قيم الموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة .

و كنتيجة للفرضية الثالثة حيث أشارت النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات بشكل عام على وجود تأثير لجوانب الريادة التنظيمية المباشر التنظيمية و الفردية و بدلالة أبعادها في تحسين أداء منظمات الأعمال الجزائرية ، حيث تفاوت ذلك التأثير من حيث الجوانب و كذلك الأبعاد ، و منه يمكننا القول بأن توافر بيئة عمل داخلية فيها الخصائص المشجعة على السلوك الريادي و التي تتصف بالثقة ، التقدير و العمل الجماعي يقود إلى تميزها ، كما أن بعد دعم الإدارة هو أحد الجوانب الهامة في دعم سلوك الأفراد الريادي للعاملين و تعزيزه من خلال تمكين أساليب التحفيز الإداري و تنوعها ، مساعدة المديرين في تنشيط و تجديد الأعمال الهادفة إلى الإبداع ، توفير الموارد اللازمة و المتنوعة للفعل الريادي ، و بالتكامل مع ما يتمتع به العاملين من صفات الشخصية المبادرة و منها البحث المستمر عن كيفية تنفيذ الأعمال بشكل أفضل ، و القدرة على التغلب على الصعاب التي تواجههم في أثناء قيامهم بالأعمال المناطة بهم ثانيا ، إضافة إلى توفر القابلية الإدراكية للموظفين و المتمثلة في امتلاكهم للمعرفة و قدرات التعلم و مهارات العمل المتميزة إلى كفاءة العملية الإنتاجية ، تتضح تلك الكفاءة من خلال توافر الموارد البشرية المؤهلة ، و امتلاك التكنولوجيا الحديثة ، و يزيد من تنشيط الموارد البشرية المحفزة العاملة ضمن بيئة عمل متميزة توفير نوع من الحرية لهؤلاء الموظفين بتوفير إستقلالية كافية لهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم و منحهم صلاحيات إتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها .

خلاصة الفصل الرابع:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة ، و ذلك من خلال الإستبيان الذي تم توزيعه على قادة منظمات الأعمال الجزائرية و المتمثلة في (منظمة سيم ، عمور و سوسيمي) ، و من خلال معالجة نتائج الإستبيان ، و للتعرف على درجة توفر جوانب الريادة التنظيمية في المنظمات الجزائرية محل الدراسة ، و مدى امتلاكها لمقومات الأداء المتميز ، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل (الريادة التنظيمية) ، و المتغير التابع (الأداء المتميز) ، أما من أجل معرفة تأثير جوانب الريادة التنظيمية (التنظيمية و الفردية) في تحسين أداء منظمات الأعمال الجزائرية ، فقد تم استخدام إختبار مربع كاي (χ^2) Chi-square . و في حالة وجود علاقة بين المتغيرين و لقياس قوة الارتباط استعملنا معامل كرامر الذي يبين لنا قوة الارتباط بين المتغيرين ، و بعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة في منظمات الأعمال الجزائرية ، و بعد تفريغها في برنامج التحليل الإحصائي ، و القيام باختبار صدق و ثبات الأداة ثم تحليل مختلف فقرات و أبعاد الدراسة ، و اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الإختبارات المناسبة ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أشارت النتائج إلى درجة توافر متوسطة لجوانب الريادة التنظيمية ، و بدلالة أبعادها ، كما أشارت النتائج المتعلقة بأبعاد الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، إلى امتلاك منظمات الأعمال الجزائرية بدرجة مرتفعة لتركيبية الأداء المحددة لهذه الدراسة.

كما بينت النتائج على وجود تأثير لجوانب الريادة التنظيمية المباشر التنظيمية و الفردية و بدلالة أبعادها في تحسين أداء منظمات الأعمال الجزائرية ، حيث تفاوت ذلك التأثير من حيث الجوانب و كذلك الأبعاد، و منه فإن نتائج العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين الريادة التنظيمية و الأداء المتميز كان عاليا و ذا تأثير قوي مما يعني أن إستثمار هذه العلاقة و التأثير سيؤدي إلى رفع أداء المنظمة و تميزه .

خاتمة

رغم ارتفاع وتيرة تعقيد و ديناميكية بيئة المنظمات المحيطة و تسارع التغييرات فيها ، لا يزال التفكير في مواجهتها و ما ينشأ عنها من فرص و تهديدات ، هو أهم ما ما يسيطر على تفكير المديرين و قراراتهم في معظم المنظمات ، فلم يعد البحث عن الطرق الكفيلة بتحقيق الربحية من قبل المنظمات ، بل لابد كذلك من السعي المستمر إلى امتلاك ملكات فكرية و أفراد متميزين يحققون لها الإستفادة المثلى من مختلف المتغيرات ، و اقتناص الفرص التي لا يراها المنافسين ، و تحسين أساليب العمل بانتهاج طرق عمل حديثة و مطورة تسمح لها بالاندماج الإيجابي و السريع و التفاعل الجيد مع كل تغيير .

تعتبر الريادة التنظيمية من أهم البدائل الإدارية المطروحة بقوة لمواجهة حالة المنافسة الشرسة التي سادت العالم ، و ذلك بسبب النتائج المتميزة للأعمال الريادية على مسار تقدم المنظمات و قوة جاذبيتها ، حيث شهدت العقود الأخيرة اهتماما متزايدا بمجال بها من قبل الباحثين من مختلف التوجهات كأسلوب تطوري للمنظمات ، نتيجة للأدوار التي تمارسها و النتائج التي تساعد في تحقيقها ، فالريادة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تطوير موارد المؤسسة و قدراتها من جهة ، و مهارات العاملين فيها و قدراتهم من جهة أخرى ، كما تساهم في تطوير المعرفة و خلق العديد من السلع و الخدمات التي تعود على المنظمة بإيرادات و أرباح جديدة ، هذا عدا عن تأثير الريادة التنظيمية على أداء المنظمة من حيث تعزيز مؤشرات النمو و الربحية فيها .

فالريادة التنظيمية مفهوم متعدد الجوانب ، يتضمن عدة عناصر مميزة و مترابطة ، عند تحليلها و تعزيزها و التقدم فيها ، ستمكن المديرين من القيام بتحسينات هامة في أداء المنظمة وصولا بها إلى مرتبة الأداء المتميز ، فأصبح أمر إدراكها و توظيفها و التأسيس لها ضرورة لا اختيار أمام مختلف المنظمات ، بغض النظر عن طبيعتها ، و هو ما ينطبق على قطاع منظمات الأعمال .

لقد جاءت هذه الدراسة باعتبارها محاولة بحثية للتعرف على متطلبات تعزيز الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال ثم البحث في أثرها على أدائها ، و كتطبيقا واقعا لهذا الموضوع ، قمنا باختيار قطاع منظمات الأعمال الجزائرية كمجتمع للدراسة ، و الذي يعاني من عدة تحديات ، بسبب توجه الجزائر إلى نظام إقتصاد السوق خاصة في ظل توقيعها لاتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و سعيها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و دخول منطقة التجارة الحرة الأورو جزائرية مستقبلا ، فيجب على منظمات الأعمال الجزائرية البحث عن مختلف الأساليب التي تحقق لها الإبداع و الابتكار ، فهي بحاجة إلى أفراد متفوقين و رياديين بوسعهم تحسين أدائها و قابليتها على مواكبة التطور الذي تفرضه بيئة العمل ، بمعنى أدق هي مطالبة باتباع أساليب إدارية حديثة ، لضمان النمو و الإستمرار المرهون بمدى الإستعداد و القابلية لخلق و تجسيد الاختلاف الإيجابي مع المنافسين ، فمنظمات الأعمال الجزائرية التي لا تزال في معظمها ، لا تدرك أهمية تعزيز جوانب فالريادة التنظيمية ، الأمر الذي يحتم عليها تمكين تلك الجوانب ، و أهمية الدور الذي تقوم به كرافعة معززة و محسنة لأدائها .

نتائج الدراسة :

بعد إتمام هذه الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي و بعد التوصل إلى النتائج الإحصائية ، قصد تقديم التفسيرات المناسبة المعتمدة على الجانب النظري و الزيارات الميدانية للمنظمات محل الدراسة ، استعرضنا أهم النتائج المتوصل إليها ثم قدمنا بعض الإقتراحات التي يمكن الإستفادة منها خاصة بالنسبة لمسيحي المنظمات الأعمال الجزائرية ، و لقد قسمنا النتائج التي تحصلنا عليها في هذا البحث إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية متعلقة بنفي أو إثبات فرضيات الدراسة ، و ذلك كما يلي :

أولا : نتائج الجزء النظري .

- هناك إختلاف و تباين واضح بين الباحثين حول مفهوم الريادة و لقد تطرقت مختلف المقاربات لها لتبيان مفهومها فركزت المقاربة الوظيفية على وظائف الريادي لشرحها ، بينما المقاربة السلوكية فقد ركزت على دراسة خصائص الشخصية الريادية ، في حين ركزت مقاربة السيورة الريادية على العملية الريادية بمختلف مراحلها .
- هناك أسلوبين أساسيين لتعريف الريادي هما : الأسلوب الوظيفي و الذي يركز على سلوك الريادي و وظائفه يعتمدها أساسا للدلالة عليه ، و الأسلوب الوصفي و الذي يعرفه بناء على صفاته و خصائصه .
- هناك مجموعة من الخصائص الشخصية ، السلوكية و الإدارية التي تتداخل فيما بينها لتشكيل شخصية الريادي و التي تميزه عن غيره من الأفراد ، إضافة إلى أن بعض هذه الخصائص تولد مع الشخص في حين أن البعض الآخر يمكن اكتسابها ، فالريادية تولد مع الفرد و تنمو من خلال صقل موهبته بالرؤيا العلمية و الخبرة العملية ، و ضمان القدرات التفاعلية مع المتغيرات البيئية. و بالتالي فالريادة هي عملية فطرية و مكتسبة في نفس الوقت.
- يعتبر توافر الإلتزام و الدعم من قبل الإدارة العليا للريادة التنظيمية من أهم متطلبات تعزيزها ، بالإضافة إلى عوامل أخرى عدة نذكر من بينها متابعة المنظمة لآخر التطورات التكنولوجية و العمل بالقرب منها ، تشجيع أسلوب التجربة و الخطأ ، إزالة الحواجز أمام استثمار الفرص ، توفير الموارد اللازمة مع تيسير الوصول إليها ، توافر النظرة طويلة الأجل ، توافر رعاية المشروعات الريادية ، التحفيز للمخاطرة ، نشر الرؤيا الريادية ، مرونة الهيكل التنظيمي ، إمتلاك ذوي الأفكار الرائدة و المتميزة ، إستقلالية فريق تنفيذ الفكرة الرائدة ، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي ، تطوير المعرفة...
- يُعدّ التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات ، و هو لا يتحقق إلا اعتمادا على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة و الأداء المتميز للعاملين ، فالعنصر البشري يوفر للمنظمة مجالا لتحقيق التميز مع أقرانها من المنظمات و يعزز موقعها التنافسي ، و بالتالي أصبح تطوير و تنمية الموارد البشرية عامة و الثروات الفكرية و المهارات الممثلة بالكفاءات المتميزة خاصة من طرف المنظمات ضرورة ملحة باعتبارها مصدرا للإبداع و الابتكار .

ثانيا : نتائج الجزء التطبيقي.

- أشارت نتائج الدراسة ، فيما يتعلق بدرجة تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى درجة توافق متوسطة ، بمعنى أنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب (و هذا ما يُثبت صحة الفرضية الأولى) .
- أشارت نتائج الدراسة فيما يخص مستوى امتلاك منظمات الأعمال الجزائرية لتركيبية الأداء المحددة لهذه الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى درجة توافق قوية ، بمعنى أن المستوى السائد للأداء المتميز يرقى إلى المستوى المطلوب (و هذا ما يُثبت صحة الفرضية الثانية) .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة على أداء هذه المنظمات ، كما أن هناك ارتباط عال بين كل بعد من أبعاد جوانب الريادة التنظيمية و أداء منظمات الأعمال المدروسة (و هذا ما يُثبت صحة الفرضية الثالثة و الرئيسية) .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة على بعد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية) لهذه المنظمات ، كما أن هناك ارتباط عال بين كل بعد من أبعاد جوانب الريادة التنظيمية و نمو المبيعات ، زيادة الأرباح الحصة السوقية لمنظمات الأعمال المدروسة (و هذا ما يُثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى) .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة على بعد الإبداع و التجديد لهذه المنظمات ، كما أن هناك ارتباط عال بين كل بعد من أبعاد جوانب الريادة التنظيمية و بعد الإبداع و التجديد لمنظمات الأعمال المدروسة (و هذا ما يُثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة) .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة على بعد الكفاءة الإقتصادية لهذه المنظمات ، كما أن هناك ارتباط عال بين كل بعد من أبعاد جوانب الريادة التنظيمية و بعد الكفاءة الإقتصادية لمنظمات الأعمال المدروسة (و هذا ما يُثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة) .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تمكين جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية المبحوثة على بعد قيم الموارد البشرية لهذه المنظمات ، كما أن هناك ارتباط عال بين كل بعد من أبعاد جوانب الريادة التنظيمية و بعد قيم الموارد البشرية لمنظمات الأعمال المدروسة (و هذا ما يُثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة) .

ثالثا : الإقتراحات .

على ضوء النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة ، تم صياغة مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز جوانب الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية محل الدراسة و بالتالي تحسين و تطوير أداء هذه المنظمات ، و من أهمها :

- إدراك منظمات الأعمال الجزائرية لأهمية تعزيز متطلبات ريادة الأعمال التنظيمية و الدور الذي تقوم به كرافعة معززة و محسنة لأدائها ، وبالتالي العمل على انتهاج سياسات إدارية تعمل على إطلاق العنان لأفكار الأفراد العاملين الريادية و الأخذ بها و دراستها داخل المنظمات ، مثل تشجيع التجربة و العمل على خلق جو يسمح بالفشل و الخطأ ، تشجيع العمل الجماعي المنظم ، و تطوير عمليات التعاون التنظيمي و فرق العمل ؛
- توافر الإلتزام و الدعم من قبل الإدارة العليا ، فيجب أن تحتضن الإدارة العليا النشاط الريادي و تدعمه و تعززه بصدق و إخلاص ، و كذا إيجاد رؤيا يؤمن بها هؤلاء المديرون من أجل مساعدة الأفراد ، و الإفادة من مواهبهم الإبداعية ، من خلال توليد الأفكار اللازمة لإقامة المشاريع الريادية ؛
- تنويع المحفزات الخاصة بالمبادرين ، لتشمل مادية و أخرى معنوية ، و أخذ أفكارهم الجديدة على محمل الجد مع توفير الإستقلالية بالعمل ، بشكل لا يتعارض مع التعليمات الملزمة للعمل داخل المنظمة ؛
- تخصيص نسبة مالية معينة من ميزانيات منظمات الأعمال الجزائرية ، تُعنى بتطوير الأفكار الريادية و تنفيذها ، كذلك التوزيع العادل لثمرات الريادة التنظيمية ؛
- ضرورة مبادرة منظمات الأعمال الجزائرية بدراسة أوضاع المنافسة والإستمرار في توظيف التطورات التكنولوجية داخلها و الإستثمار فيها لتحسين المنتجات المقدمة ، و متابعة آخر التطورات التكنولوجية و العمل بالقرب منها خاصة التطورات التكنولوجية المرتبطة بالصناعة التي تنتمي إليها و الإستفادة من التطورات العلمية الخاصة بالعمل ، و كذلك المتابعة المستمرة للمنظمات الدولية والاقليمية والمحلية والتعرف على آخر التطورات للاستفادة منها ، و تطوير أنظمة التكنولوجيا المستخدمة حتى تصل درجة الربط مع البيئة الخارجية ، بما يؤدي إلى تحسين إمكانيات رصد فرص أعمال جديدة ، و رصد سلوك المنافسين ، مع تطوير طرق تكون فيها قريبة من المستهلكين و يساعد في حدوث ذلك توفر قاعدة بيانات في المنظمة ؛
- بهدف غرز فكرة الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية نرى ضرورة تشكيل وحدة فرعية تختص بهذا المجال و تعمل على احتضان المتميزين و المبدعين .

أخيرا من المتوقع أن يحضى موضوع ريادة الأعمال التنظيمية المزيد من الإهتمام و الإنتشار و الدراسة خلال السنوات القادمة كنتيجة منطقية لما يطرأ على الأسواق العالمية من تغييرات متلاحقة و منافسة شرسة .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ . الكتب:

- 1 . أبو أحمد على رضا صاحب ، الموسوي سنان كاظم ، الإدارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 2 . أحمد مروة ، برهم نسيم ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، دار الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر، 2008 .
- 3 . إدريس وائل صبحي محمد ، الغالبي طاهر محمد منصور ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي : أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل ، الأردن ، 2009 .
- 4 . إسماعيل بلال محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة العربية الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 .
- 5 . بنت ناصر وفاء و آخرون ، ريادة الأعمال ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2011 .
- 6 . بدران إبراهيم محمد سعيد و آخرون ، الريادية : الإبداع في إنشاء المشاريع ، دار الشروق، الأردن ، 2013 .
- 7 . بسيوني عبد الغني ، أصول الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1992
- 8 . البكري سونيا محمد ، " إدارة الإنتاج و العمليات " مدخل النظم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 9 . البكري ثامر ياسر ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2012.
- 10 . جاسم بن محمد ، الأسباب الذاتية للتنمية القيادية ، دار الدعوة للنشر و التوزيع ، الكويت ، 1990
- 11 . جلاب إحسان دهش و آخرون ، قراءات في الفكر الريادي ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 .
- 12 . جواد شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد ،الأردن ، 2010 .
- 13 . جواد شوقي ناجي و آخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي ، دار صفاء ، الأردن ، 2014 .
- 14 . الجودي محمد علي ، الريادية و الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مطبعة رويغي ، منشورات الحياة الصحافة ، الجزائر ، 2009 .
- 15 . الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة) ، دار وائل للنشر ، القاهرة ، 2000 .
- 16 . الحسيني فلاح حسن ، إدارة المشروعات الصغيرة ، مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .

- 17 . خطاب عايدة ، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، 1989
- 18 . الدحله فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس و النماذج) ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 .
- 19 . درة عبد الباري و آخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 .
- 20 . ديري زاهد محمد ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، الأردن ، 2011 .
- 21 . ربيعي ميلود ، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مطبعة رويغي بالأغواط ، منشورات الحياة الصحافة بالجلفة ، الجزائر ، 2009 .
- 22 . رشدي عثمان فريد ، الريادة و العمل التطوعي ، دار الراية ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2013 .
- 23 . زايد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 .
- 24 . الزعبي علي فلاح مفلح ، ريادة الأعمال (صناعة القرن الحادي و العشرين) ، دار الكتاب الجامعي ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، لبنان ، 2016 .
- 25 . زيدان عمرو علاء الدين ، ريادة الأعمال القوة الدافعة للإقتصادات الوطنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 .
- 26 . السلمي علي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب ، مصر ، 2001 .
- 27 . السلمي علي ، إدارة التميز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، مصر ، 2002 .
- 28 . السكارنة بلال خلف ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2008 .
- 29 . السكارنة بلال خلف بلال خلف ، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009 .
- 30 . السمراي مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير ، الأردن ، 2007 .
- 31 . سيف عبد الرحمان أحمد ، الريادة و العمل التطوعي ، دار المعتر للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2018 .
- 32 . الصالح شاكر بن أحمد ، الصريمي خالد بن محمد ، الجودة الشاملة ، دار الفكر الأردن ، 2015 .
- 33 . صايبي صاندر ، سيرورة إنشاء المؤسسة ، أساليب المرافقة ، دار المقاولاتية ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2010 .
- 34 . الصرن رعد ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار الرضا ، دمشق ، سوريا ، 2001 .
- 35 . الصميدعي محمود ، إستراتيجيات التسويق " مدخل كمي تحليلي " ، دار الحامد ، الأردن ، 2004 .
- 36 . صلاح محمد عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 37 . الطافش حسن إسماعيل ، إدارة الجودة في الصناعة ، مكتبة النهضة ، مصر ، 2005 .

- 38 . طميلة إلهام فخري ، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.
- 39 . عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
- 40 . عاطف زاهر عبد الرحيم ، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة) ، دار اليا لراية للنشر و التوزيع، عمان ، 2009.
- 41 . عباس سهيلة ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز : حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
- 42 . عبد الفتاح فريد زين الدين ، فن الإدارة اليابانية ، حلقات الجودة المفهوم و التطبيق ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 1998 .
- 43 . عبوي زيد منير ، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
- 44 . العجرودي ديفيد ، إدارة منظمات الأعمال الخاصة ، المكتب العربي للمعارف ، مصر ، 2011 .
- 45 . العطية ماجدة ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2002 .
- 46 . عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات ، الجدوى الإقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء، دار الحامد ، الأردن ، 1999 .
- 47 . العقون بوعسرية نور الدين ، كيف تنشئ و تسير مؤسسة صغيرة أو مصغرة ، دار الحديث للكتاب ، الجزائر ، 2004 .
- 48 . العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، 2004.
- 49 . عيشوني محمد أحمد و آخرون ، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013.
- 50 . الغالبي طاهر محسن منصور ، العامري مهدي صالح ، الإدارة و الأعمال ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007.
- 51 . الغالبي طاهر محسن منصور ، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل، الأردن ، 2009 .
- 52 . فرانسيس ديف ، مايك وودكوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، 1995 .
- 53 . القبح إيهاب سمير زهدي و الخفاجي نعمة عباس ، ريادة الأعمال الداخلية (منظور القدرات الإستراتيجية) ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 .

- 54 . قدري حسن محمد، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء ، تقييم الأداء ، تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا)، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2015 .
- 55 . كافي مصطفى يوسف ، ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016.
- 56 . الكرخي مجيد ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015.
- 57 . لاسكل دافيد ، قمة الأداء ، ترجمة أحمد عثمان ، سلسلة إصدارات بيمك ، مصر ، 1998
- 58 . لبيب عنبه هالة محمد ، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي ، دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير و إدارته في ظل التحديات المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و دراسات ، مصر ، 2002 .
- 59 . ماهوني فرانسيس ، كارل جي تور ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دار الفجر ، 2000.
- 60 . مبارك مجدي عوض ، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2010 .
- 61 . مبارك مجدي عوض ، الريادة في التعليم ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2017 .
- 62 . محمد هاني محمد ، إدارة و تنظيم و تطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن) ، دار المعترف للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 .
- 63 . مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر، 2012 .
- 64 . المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 65 . مرسي نبيل محمد ، المهارات و الوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية) ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 .
- 66 . مصطفى أحمد سيد ، إدارة البشر (الأصول و المهارات) ، مصر ، 2002 .
- 67 . المنصور كاسر نصر و جواد شوقي ناجي ، إدارة المشروعات الصغيرة ، الحامد ، الأردن ، 2000 .
- 68 . مؤيد سعيد سالم ، منظمات التعلم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.
- 69 . النجار فايز جمعة صالح ، العلي عبد الستار محمد ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .
- 70 . النعيمي صلاح عبد القادر ، المدير القائد و المفكر الإستراتيجي (فن و مهارات التفاعل مع الآخرين) ، مكتبة الجامعة الإثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .

- 71 . نصر الله حنا و آخرون و آخرون ، إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال) ، الطبعة الأولى ، دار زهران ، الأردن ، 2010 .
- 72 . الوادي بلال محمود ، القهيوي ليث عبد الله ، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية ، دار الحامد ، الأردن ، 2012 .
- 73 . سلسلة المميزون الإدارية ، إدارة المعرفة ، مكتبة لبنان ناشرون ، 2005 .

ب . الأطروحات و الرسائل الجامعية:

أطروحات الدكتوراه :

- 74 . بوسالم أبو بكر ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2015 .
- 75 . بن قايد فاطمة زهرة ، المقاربة بين الحوكمة و الريادية في المنظمة الاقتصادية - دراسة حالة المنظمات الإلكترونية و الكهرو منزلية لولاية برج بوعرييج - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2017 .
- 76 . الجودي محمد علي ، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي (دراسة عينة من طلبة جامعة الجلفة) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 .
- 77 . حبشي فتيحة ، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2007 .
- 78 . خدير نسيم ، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2015 .
- 79 . الدوسري جاسم بن فيحان ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه في الفلسفة ، السعودية ، 2007 .
- 80 . سايبى صندرة ، المقاولاتية و استراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (دراسة مقارنة بين ولايات قسنطينة ، ميلة و جيجل) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2014 .
- 81 . السكارنة بلال خلف ، إستراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن (2004 - 2005) ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2005 .

- 82 . صولح سماح ، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013 .
- 83 . عبد الحسين عادل عباس ، تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الإرتجال التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2015 .
- 84 . غانم هاجرة ، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، الجزائر ، 2018 .
- 85 . قوجيل محمد ، دراسة و تحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر (دراسة ميدانية) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2016 .
- 86 . كشكول قاسم عبد علاج ، حقوق الإنسان و انعكاساتها في الريادة الإستراتيجية و الأداء العالي للمنظمات (دراسة إستطلاعية لعدد من مدراء معامل الإسمنت العراقية) ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2015 .
- 87 . لفقيه حمزة ، روح المقاولاتية و إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعريريج) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2017 .
- 88 . المعاني أحمد إسماعيل ، أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة ، جامعة عمان للدراسات العليا ، الأردن، 2008 .
- 89 . المسعود ربيع ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية ، دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر ، 2014 .
- 90 . مداني لخضر ، تطور السياسات التجارية في القطاع الزراعي و الصناعات الغذائية ، حالة فرع الحبوب بالمنطقة المتوسطة (1990 - 2012) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2015 .

رسائل الماجستير :

- 91 . بوعون محمد ، تكامل إدارة الجودة الشاملة و الإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في مؤسستي الإسمنت ، حالة بوزيان (قسنطينة) و عين الكبيرة (سطيف) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة و سياحة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2014 .
- 92 . البنوان مشاري عبد القادر ، أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الخاصة و الممولة للمشاريع الصغيرة) ، ماجستير إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2011 .
- 93 . الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الأردن ، 2008 .
- 94 . دباح نادية ، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها (2000 - 2009) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2012 .
- 95 . سلامي منيرة ، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2007 .
- 96 . سلام سليمة ، ثقافة المؤسسة و التغيير ، مذكرة ماجستير في التحليل الاقتصادي ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004 .
- 97 . شتاتحة عائشة ، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، دراسة حالة سونلغاز ، مديريةية التوزيع بالأغواط . مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2007 .
- 98 . عمر مصطفى محمد ، دور الإدارة بالإستثناء في بناء القيادات الريادية ، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السليمانية ، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة السليمانية ، العراق ، (2012) .
- 99 . فليسي ليندة ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة " بومرداس ") ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2012 .
- 100 . القرنة أحمد لميس يوسف ، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الأردن ، 2014 .
- 101 . قماش نجيب ، التمويل المصغر كأداة لترقية المقاولات المصغرة " دراسة حالة الجزائر " ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2009 .

ت . المدخلات:

- 102 . أحمد جميل و محمد سفير ، التميز في الأداء : ماهية و كيفية تحقيقه في المنظمة ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 22 - 23 نوفمبر 2011 ، ورقلة ، الجزائر ، 2011 .
- 103 . برني لطيفة ، فالتا اليمين ، البرامج التكوينية و أهميتها في تعزيز الروح المقاولاتية ، مداخله ضمن الأيام الدولية حول المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال : 6 - 7 - 8 أبريل 2010 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة ، الجزائر .
- 104 . بودي عبد القادر و بودي عبد الصمد ، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير و تميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي ، في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، الجزائر ، 2010 .
- 105 . بونوة شعيب ، خلود عواطف ، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، سعد دحلب ، البليدة ، 18 - 19 ماي 2011 .
- 106 . حفيفي عيبر ، ماضي بلقاسم ، ثقافة المؤسسة و المقاولاتية ، مداخله ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 6 / 7 / 8 أبريل 2010 .
- 107 . خلود عواطف ، المنظمات الريادية و طريقها نحو جدارة ديناميكية تنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الجزائر ، أيام 08 / 09 نوفمبر 2010 .
- 108 . رقام ليندة ، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الإقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، مارس ، ورقلة ، الجزائر ، 2005 .
- 109 . زايد مراد ، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين و فرص الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر. بسكرة ، الجزائر ، أيام 06 / 07 / 08 أبريل 2010 .
- 110 . علي عبد الله ، الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 8-9 مارس ، ورقلة ، الجزائر ، 2005 .
- 111 . قبطان شوقي ، إدارة التميز : الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الجزائر ، أيام 08 / 09 نوفمبر 2010 .

112 . مصنوعة أحمد ، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع و المأمول ، الملتقى الدولي حول إستدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات و التحديات الاقتصادية الدولية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2014 .

ث . المجالات :

113 . أحمد حسين محمود ، دور متطلبات الريادة في تعزيز الموقع التنافسي للشركة (دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية و المستلزمات الطبية في سامراء) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 11 ، العدد 32 ، 2015 .

114 . الآغا وفيق حلمي ، الريادة في الشركات العربية بمنظور إستراتيجي ، مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 1 - A ، غزة ، 2009 .

115 . بالخير محمد و بن قدور أشواق ، أهمية نشر ثقافة المقالة و إنعاش الحس المقاولاتي في الجامعة ، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و الإقتصادية ، العدد 11 ، المركز الجامعي لتامنغست ، الجزائر ، 2017 .

116 . بن عيشاوي أحمد ، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 03 ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2013 .

117 . بوعلاق نوال و سعدي يحي ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 11 ، الجزائر ، 2014 .

118 . جبوري ندى إسماعيل ، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، الجامعة ، العدد 22 ، 2009 .

119 . الحدراوي حامد كريم ، الريادة الإستراتيجية و دورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 4 ، العراق ، 2010 .

120 . الحدراوي حامد كريم ، الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، السنة التاسعة ، العدد 27 ، العراق ، (بدون سنة) .

121 . الحدراوي حامد كريم و الكلابي أمير نعمة مخيف ، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة (دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، العراق ، 2013 .

122 . حسين ميسون علي ، ريادة الأعمال ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 21 ، العدد 2 ، العراق ، 2013 .

- 123 . حسين محمود أحمد ، دور متطلبات الريادة في تعزيز الموقع التنافسي للشركة (دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية و المستلزمات الطبية في سامراء) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 32 ، جامعة تكريت ، العراق ، 2015 .
- 124 . الذيابات بسام فتحي ، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لإختبار الدور الوسيط للريادة (دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية) Journal of economics and business ، Islamic university of Gasa ، مجلد 25 ، عدد 2 ، الأردن ، 2017 .
- 125 . راضي جواد محسن و دخيل زينة كاظم ، تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المتميز (دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 18 ، عدد 3 ، 2016 .
- 126 . رشيد صالح عبد الرضا و الزيايدي صباح حسين شناوة ، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 2 ، العراق ، 2013 .
- 127 . رشيد صالح عبد الرضا و الزيايدي صباح حسين شناوة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 3 ، العراق ، 2014 .
- 128 . الزبيدي غني دحام تناي و المشهداني آمنة عبد الكريم مهدي ، دور رأس المال البشري و الأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي ، بحث ميداني في وزارة النفط العراقية ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 14 ، العدد 38 ، العراق ، 2016 .
- 129 . زرقون محمد و عرابية الحاج ، أثر إدارة المعرفة على المؤسسة الإقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، العدد 01 ، الجزائر ، 2014 .
- 130 . سعيد عبد الله محمد و عبد العزيز طيب فتحي ، نموذج الإدارة الإلكترونية (مدخل إستراتيجي لتعزيز إستراتيجيات الريادة) ، مجلة بحوث مستقبلية ، مركز الدراسات المستقبلية ، كلية الحداثة الجامعة ، العدد 35 ، العراق ، 2011 .
- 131 . سلمان نعمه رسل ، إنعكاس أبعاد التسويق الابتكاري في نجاح التوجه الريادي لشركة الزيوت النباتية ، مجلة كلية المأمون الجامعة ، العدد 28 ، العراق ، 2016 .
- 132 . الشمري صادق راشد ، دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز (دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة) ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 21 ، العدد 83 ، العراق ، 2015 .

- 133 . صالح ماجد محمد ، المتطلبات الريادية و تطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية (دراسة ميدانية في معمل سميت بادوش) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 7، العدد 21 ، العراق، 2011 .
- 134 . الطائي علي حسون ، خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة العلاقة و الأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة القادسية ، كلية الإدارة و الإقتصاد، المجلد 10 ، العدد 1 ، العراق ، 2008 .
- 135 . الطائي أحمد هادي طالب ، دور تبني الإستراتيجيات الريادية و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة إستطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة) ، مجلة كلية الإدارة و الإقتصاد للدراسات الإقتصادية و الإدارية و المالية ، جامعة بابل ، المجلد 8 ، العدد 4 ، العراق ، 2016 .
- 136 . عبد القادر خالد محمد جميل ، تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية (دراسة إستطلاعية في كلية الإدارة و الإقتصاد) ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 6 ، العدد 11 ، العراق، 2014 .
- 137 . عبد اللطيف كاظم عامر ، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التسويق الإبتكاري و أثرها في ريادة الأعمال (دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المصارف الحكومية و الخاصة في بغداد) ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، السنة الأربعون ، العدد 112 ، العراق ، 2017 .
- 138 . عثمان فاضل نبي ، دور الإفصاح البيئي في دعم الأداء المتميز للشركات (دراسة إستطلاعية في عينة من شركات إقليم كردستان ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، السنة 40 ، العدد 111 ، العراق، 2017 .
- 139 . عطوف راوية عبد الفتاح ، إستراتيجية الريادة و أثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية و علوم الرياضة ، مجلة كلية التربية الأساسية ، المجلد 22 ، العدد 95 ، العراق ، 2016 .
- 140 . فتحي سلطان عبد الرحمان و المختار جمال عبد الله مخلف ، دور متطلبات الريادة الإستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوي ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، السنة 37 ، العدد 99 ، العراق ، 2014 .
- 141 . لطرش ذهبية ، واقع الصناعات الغذائية في الجزائر و مدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، العدد 15 ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2015 .

- 142 . ليث علي الحكيم و آخرون ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 2 ، العدد 2 ، العراق ، 2009.
- 143 . ليث عبد الحكيم ، أحمد راضي محمد علي ، الريادة الإستراتيجية و انعكاساتها في تطوير المنظمة (المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجا) ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 14 ، العدد 2 ، العراق ، 2017.
- 144 . مازن نعمان عبد الله ، تحقيق الأداء المتميز من خلال أدوات تقانة المعلومات و الإتصالات (دراسة إستطلاعية لعدد من كليات جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 2 ، العدد 38 ، العراق ، 2017 .
- 145 . محمد عبيدات ، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي - مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية ، مجلة الباحث ، العدد 9 ، 2011 .
- 146 . محمد سعيد عبد الله ، إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي ، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوي ، تنمية الرفدين ، العدد 112 ، المجلد 35 ، العراق ، 2013 .
- 147 . مناصرة رشيد ، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، العدد 16 ، غرداية ، الجزائر ، 2012.
- 148 . محل سامي ذياب ، أثر توفر متطلبات الريادة في تحقيق الإبداع التقني (دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية و المستلزمات الطبية في سامراء) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 9 ، العدد 29 ، العراق ، 2013 .
- 149 . نور خليل ، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي (بحث تحليلي في كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد) ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 19 ، العدد 73 ، العراق ، (بدون سنة) .
- ج . مواقع الانترنت :
- 150 . أسيل علي مزهر ، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز و الحد من ظاهرة الفساد الإداري / دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية ، متوفر على الموقع www.iasj.net.
- 151 . إيثار عبد الهادي و سعدون محسن ، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات ، متوفر على الموقع www.iasj.net.
- 152 . بلال خلف السكارنة ، المشاريع الصغيرة و الريادة ، 2006 ، متوفر على الموقع www.iasj.net.

- 153 . جلاب سمير محمد و آخرون ، واقع التعليم المقاولاتي في الجزائر (الإنجازات و الطموحات) ، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال ، ديسمبر 2017 ، ص 14 ، على الموقع : www.centre-univ-mila.dz .
- 154 . حامد مهند و ارشيد فوزي ، نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية و قطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ، 2007 ، على الموقع : www.iasj.net .
- شعبان عبد الكريم هادي ، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة الكوفة ، على الموقع www.iasj.net .
- 155 . عبد المحسن الناصر عامر عبد الرزاق ، سرد القصص المنظمة في إطار تنمية روح المبادرة (الريادة) دراسة حالة البنك الإسلامي للتنمية ، متوفر على الموقع www.iasj.net .
- 156 . الكعبي حميد سليم و محسن كوين عبد الكاظم ، الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا و الوسطى في المصارف العراقية الخاصة) ، على الموقع www.iasj.net .

بالإضافة إلى المواقع الآتية :

<http://worldcubs.org>

<http://www.idf-kwt.org>

<http://www.mipi.dz/php-invest.html> –

www.univ-tiaret.dz –

<https://www.commerce.gov.dz> –

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية.

أ . الكتب :

- 157 . Adler Nancy , **comportement organisationnel une approche multiculturelle** , les éditions reynald goulet INC , canada , 1994 .
- 158 . Alain courtois , et autres , **gestion de performance** , édition d'organisation , troisième édition , paris , 2003 .
- 159 . Alain Haquet , **l'amélioration de la qualité pour la pme** , afnor , France , 1999.
- 160 . Alazard claudie , separti salime , **contrôle de gestion** , édition dunod , France , 1998 .
- 161 . Amidon DM , **innovation et management des connaissances** , édition d'organisation , paris , 2001.
- 162 . Barreaux Jacques , **entreprise et performance globale** , édition economica , paris , 1997.

- 163 . Benachenhou Abdellatif , **les entrepreneurs algériens** , alpha design, alger , 2007 .
- 164 . Boutillées Sophie et Uzunidis , **la légende de l'entrepreneur** , edition la découverte & syros , paris , 1999.
- 165 . Boutillier Sophie et Uzunidis Dimitri , **l'entrepreneur : une analyse socio – économique** , édition d'économica , paris , 1995 .
- 166 . Bussenault Chantal et préteret Martin , **organisation et gestion de l'entreprise** , vuibert , paris , 1991.
- 167 . Brigitte Berger et al , **esprit d'entreprise : cultures et sociétés** , maxima , paris , 1993 .
- 168 . Brilman jean, **les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance** , troisième édition , édition d'organisation , paris ,2001 .
- 169 . Capron henri , **entrepreneuriat et création d'entreprise : facteurs déterminants de l'esprit d'entreprise** , 1^{er} édition , de boeck , paris , 2009 .
- 170 . Casson mark , **l'entrepreneur** , édition d'économica , paris , 1991.
171. Coster michel , **entrepreneuriat** , pearson education , France , 2009.
- 172 . Drucker Peter , **Les entrepreneurs** , traduit de l'américain par hoffman Patrice , éditions Jean – Claude Lattes , 1985 .
- 173 . Eric Delavalée , **la culture d'entreprise (pour manages autrement)** , édition d'organisation , paris , 2002.
- 174 . Esposito Marie – claudie et Zumello Christine , **l'entrepreneur et la dynamique économique** , éditions economica , paris , 2003 .
- 175 . Fayolle Alain , **le métier de créateur d'entreprise** , tome 2 , les éditions d'organisation , paris , 2003.
- 176 . Fayolle Alain , **Entrepreneuriat apprendre à entrepreneur** , Dunod , paris , 2004.
- 177 . J . barraux , **entreprise et performance globale , outils , évaluation et pilotage** , édition economica , 2000.
- 178 . J . P Angelies , **économie industrielle** , édition OPU , alger , 1993.
- 179 . Jean, **Les meilleures pratiques du Management au coeur des entreprises**, 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- 180 . Jean jack lambin" **Marketing stratégique et opérationnel** ", dunod , paris , 2008.
- 181 . José Allouche et al , **Encyclopédie des ressources humaines** , vuibert , paris , 2005.

- 182 . Hisrich Robert et Peters Michel , **entrepreneurship : lancer , élaborer et gérer une entreprise** , édition de nouveaux horizons , France , 1989 .
- 183 . Lorino PH , **la performance et ses indicateurs éléments de définition** , hermes , paris , 2002.
- 184 . martory Bernard , daniel crozet , **gestion des ressources humaines** , pilotage sociale et performances , 6^{ème} édition dunod , paris , 2005.
- 185 . Maurice Thvenet , **la culture d'entreprise** , puf , paris , 2003.
- 186 . Marmuse christian , **dans performance , encyclopédie de gestion** , tome 2 , édition economica , paris , 1997 .
- 187 . P Drucker , **L'avenir du management** , édition village mondial , paris , 1999
- Pinto Paul , **les quatre piliers de la performance durable**, édition Dunod, Paris, 2003.
- 188 . Pénigord Michel , **Réussir la qualité totale** , les éditions d'organisation , paris , 1987.
- 189 . Schumpeter J , **capitalisme , sosisolisme et démocratie** , petite bibliothèque Payot , paris , 1967.
- 190 . Pinto Paul , **les quatre piliers de la performance durable**, édition Dunod, Paris, 2003.
- 191 . Tarfaya Nassima , **démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques** , édition houma , algérie , 2004 .
- 192 . P.Kotler John et L . Heskett James , **le seconde souffle de l'entreprise : culture et performance** , traduit par laurance nicolait , édition d'organisation, paris , 1993 .
- 193 . Wtterwulge Robert , **la PME une entreprise humaine** , de boeck université , paris , 1998.

ب . أطروحات الدكتوراه :

- 194 . Tounes Azzedine , **l'intention entrepreneuriale** , thèse de doctorat en siense de gestion : université de rouen , France , 2003

ت . المقالات و المجلات :

195. Bourahla Allal , **innovation organisationnelles et efficasité de l'entreprise** , revue des sciences économiques , université de sidibel abbes , algerie , numéro spécial , avril , 2005
- 196 . Emile michel hernandez , **le ré – entreprenariat , une solution à la restructuration classique d'entreprise** , , Revue française de gestion , volume 35 numéro 195 , juin – juillet , paris , 2009 .
- 197 . Fayoll Alain et Tounes Azzedine , **Loodysée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur** , problèmes économiques , N° 2.918 , février 2007 .
- 198 . Jean Redis , **Quant l'entrepreneur rencontre l'investisseur en capital : le processus de la levée de fonds** , La revue du financier , mars – avril , paris , 2008 .

- 199 . Barneto Pascal , Verstraete Thierry , **finance et entrepreneuriat** , La revue du financier, mars – avril , paris , 2008 .
- 200 . Olivier Basso , Alain Fayolle , **l'entrepreneuriat organisationnel** , Revue française de gestion , volume 35 , numéro 195 , juin – juillet , paris , 2009.
- 201 . Tounes Azzedine , **évolution de la recherche dans le champ de l'entrepreneuriat** , revue algerienne de management ram N° 01 , 2005 .

ث . الملتقيات و المداخلات :

- 202 . EM Laviolette et C loue , **les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel** , les congrés international francophone en entrepreneuriat et de PME , l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales , haut école de gestion fribourg , suisse , 25 -27 octobre 2006 .
- 203 . ousalem , B. arbah , M. belattaf , **l'incidence de l'entrepreneuriat sur l'emploi en algerie cas de la région de bejaia** , colloque international de l'entrepreneuriat et innovation dans les pays en voies de développement , centre universitaire de khemis miliana , Alger le 13 et 14 novembre , 2007.
- 204 . N . nedjadi , k. khebbache , M. belattaf , **l'impact de l'entrepreneuriat sur le développement territorial et régional cas d'el-kseur** , colloque international de l'entrepreneuriat et innovation dans les pays en voies de développement , centre universitaire de khemis miliana , Alger le 13 et 14 novembre , 2007.

النشريات :

- Ministère de l'industrie et des mines ,2017 .
- ONS . les comptes économiques de 2000-2013 , collection 669.
- ONS, compte de production et compte d'exploitation par secteur d'activité et secteur juridique ,année : 2015 .

ج . القواميس :

- Larousse de poche , édition mise a jour larosse , paris , 2000 .

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية.

أ . الكتب :

- 205 . Daft , richard l" **Management** " 5th ed , new york , the dryden press , 2000 .
206. Keith Davis and Newstrom John , humain behavior at work , 8th édition , mc graw –hillv, new york .
- 207 . Oakland John , **total organisational excellence** , butterworth heiemann , usa, 2001.

ب . المقالات و المجلات :

208 . Kuratko et al , " **Managers, Corporate entrepreneurship actions and job satisfaction**" , international entrepreneurship management journal , 1 , 2005

209 . Eesley & Longenecker , " **Gateways to Intrapreneurship** " industrial management journal,48 ,2006 .

210 . Alpan et al , **Organizational Support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance** , Management Decision journal , 48(5), 2010.

ت. مواقع الانترنت :

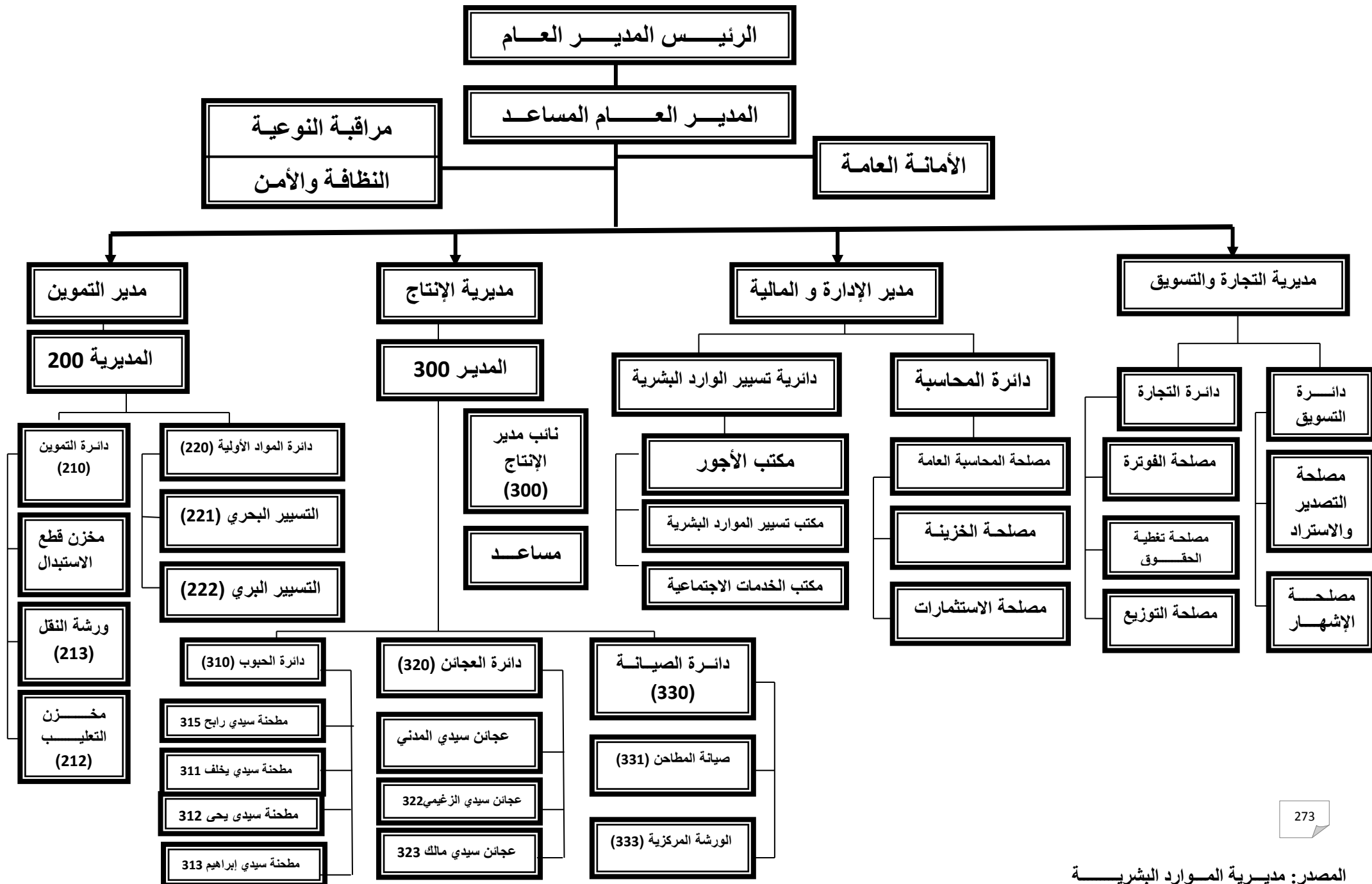
211 . De jong & Ashena , **Intrapreneurship: conceptualizing entrepreneurial employee behaviour** , Areport published under the scales–initiative (scientific analysis of entrepreneurship and SMEs), as part of the SMEs and entrepreneurship program financed by the netherlaands ministry of economic affairs ,2008 . Available at : [http:// entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200802](http://entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200802). Pdf.

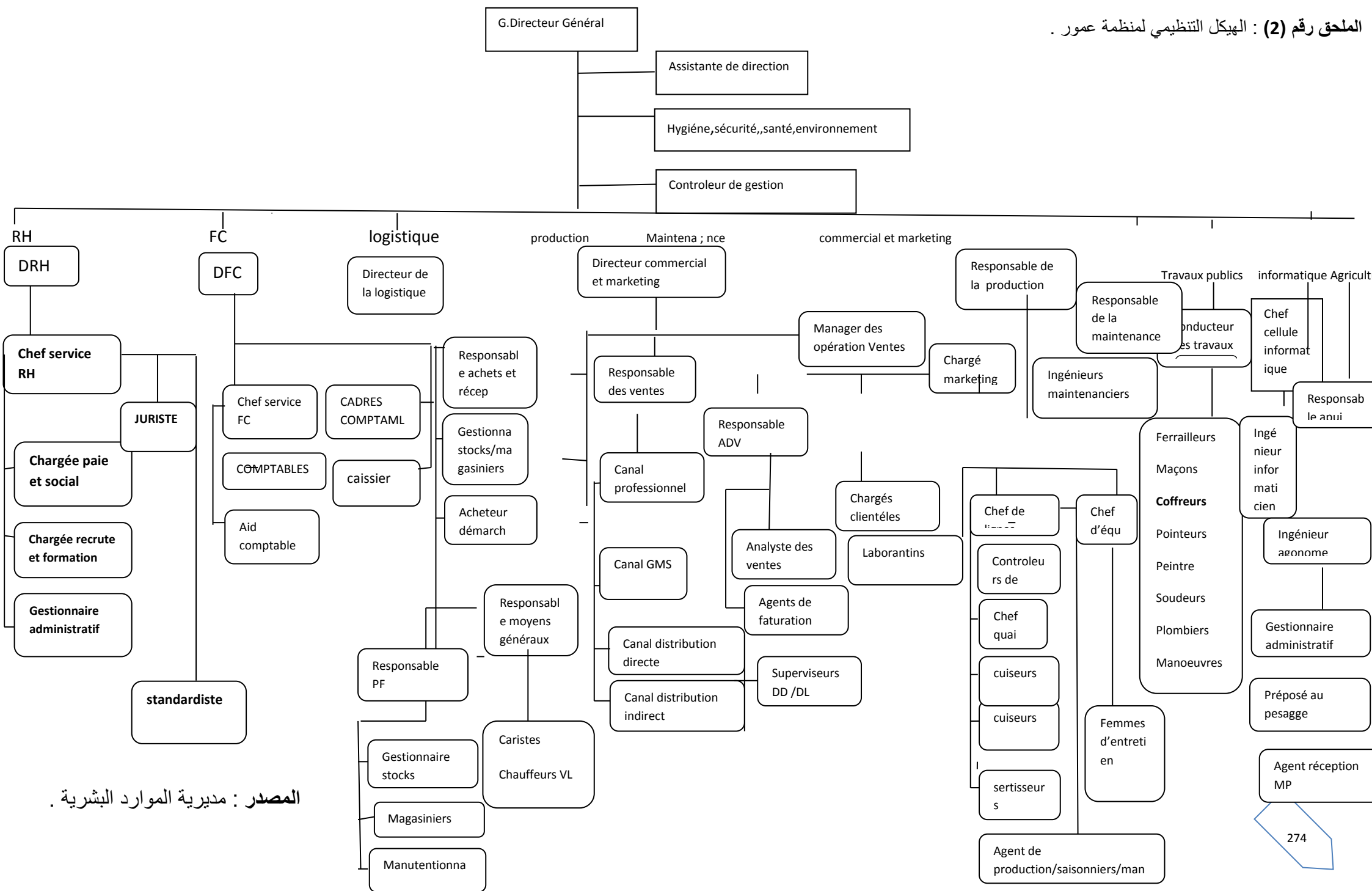
ب .القواميس :

Dictionary of économics , librairie du liban , liban , 1999

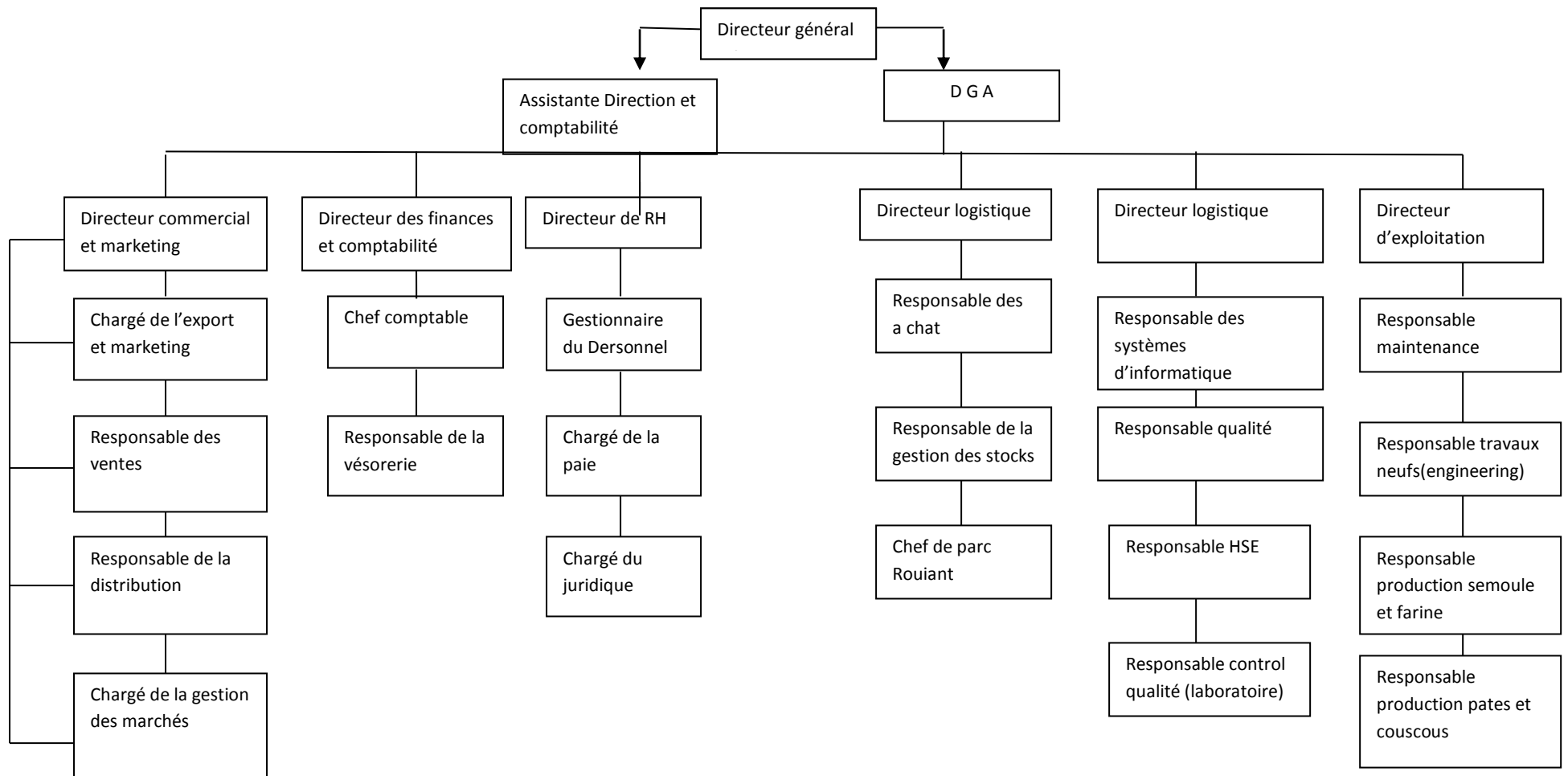
الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمنظمة "سيم"





الملحق رقم (3) : الهيكل التنظيمي لمنظمة سوسيمي



المصدر: مديرية الموارد البشرية

الملحق رقم (4): قائمة الخبراء و المحكمين .

الرقم	الإسم	الجامعة	الرتبة العلمية
01	حوشين كمال	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي
02	حروش رفيقة	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر قسم أ
03	دراجي كريمو	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي
04	الحاج حياة	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر قسم أ

الملحق رقم (5) : الإستبيان.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات بعنوان " تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال " حالة المنظمات الجزائرية .

باعتباركم العاملين بالإدارة العليا و الوسطى نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا ، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الإستبانة التي تستهدف جمع المعلومات عن خصائص الريادة التنظيمية في مؤسساتكم و علاقتها بمستوى أدائها و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة أداة الدراسة .

و إنني أشكركم على تعاونكم ، و أتمنى لكم دوام التوفيق . و أفيدكم بأن ما تدلون به من إجابات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها .

علما أن مفهوم الريادة التنظيمية هو : الريادة التنظيمية عملية تتطوي على التزام المنظمة بآتاحة الفرصة للعاملين فيها لإطلاق مبادراتهم و جهودهم الريادية و المؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات أو إستكشاف و استثمار فرص أعمال جديدة .

أما الأداء فهو : محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال استخدام مواردها المالية و البشرية و التكنولوجية و المعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة مميزة.

القابلية الإدراكية :نقصد بها مدى امتلاك العاملين في المنظمات للمعرفة و مهارات العمل المتميزة ، إضافة إلى قدرات التعلم بشكل سريع و توليد الأفكار .

الباحثة : شامي صليحة .

بيانات شخصية و وظيفية :

1 - الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2 - السن: أقل من 29 سنة ☐ من 30 - 39 سنة ☐

☐ 40 - 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي :

☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ مهندس

☐ ليسانس ☐ عون إداري

5 - سنوات الخدمة في القطاع :

☐ أقل من خمس سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكبر من 20 سنة

المحور الأول : الفقرات الخاصة بالريادة التنظيمية .

العبارات	لاوافق	محايد	أوافق
<u>أولا : الفقرات الخاصة بالمناخ الريادي</u>			
01			يتميز مناخ العمل داخل المنظمة بالثقة .
02			تشجع إدارة المنظمة الموظفين على تجربة أساليب جديدة في العمل
03			تقدر إدارة المنظمة الموظفين الذين يقدمون أفكارا إبداعية
04			تتساهل إدارة المنظمة مع الموظفين إذا فشلت مقترحاتهم الجديدة بعد تنفيذها
05			تشجع الإدارة موظفي المنظمة على حل مشكلات العمل بشكل جماعي (فريق)
06			لا يجد الموظفون صعوبة في إقناع إدارتهم بتبني أفكارهم الجديدة
<u>ثانيا: الفقرات الخاصة ببعء دعم الإدارة</u>			
07			تساعد إستراتيجيات المنظمة الموضوعية الموظفين في تحديد أولويات أعمالهم .
08			يتم إشراك الموظفين في تحسين إجراءات العمل لتحقيق أهداف المنظمة.
09			يتم ترقية الموظفين الذين يبتكرون مشروعات ناجحة
10			يفوض الموظفون مسؤوليات أعمال جديدة إذا كانت مستويات أدائهم متميزة
11			تقدر إدارة المنظمة جهود الموظفين الإبداعية و تكافئها باستمرار
<u>ثالثا :الفقرات الخاصة ببعء توفر الموارد</u>			
12			يتوفر للموظفين دعم مالي كاف لتنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين

			13	تخصص الإدارة التجهيزات المادية الكافية لبدء تنفيذ الأفكار الإبداعية للموظفين
			14	يُمنح الموظفون وقتاً كافياً لتطوير أفكار جديدة .
				رابعاً : الفقرات الخاصة ببعيد الشخصية المبادرة
			15	يملك الموظفون القدرة في التغلب على الصعاب التي تواجههم في أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم .
			16	يدافع الموظفون عن أفكارهم الجديدة حتى وإن تعارضت مع أفكار الآخرين .
			17	يبحث الموظفون عن أساليب أفضل لإنجاز أعمالهم .
			18	مقارنة بموظفي المنظمات الأخرى الموظفون أسرع في إكتشاف فرص أعمال جديدة .
			19	ينظر الموظفون إلى معوقات تنفيذ الأفكار الجديدة كتحد يجب التغلب عليه .
				خامساً : الفقرات الخاصة ببعيد القابلية الإدراكية
			20	يطور الموظفون أنفسهم باستمرار ليتمكنوا من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بصورة أفضل .
			21	يواكب الموظفون ما يستجد من تطورات في مجال عملهم .
			22	تعتمد الإدارة على خبرة موظفيها لحل المشاكل التي تواجه المنظمة .
			23	يبذل الموظفون جهوداً إضافية لتعلم مهارات جديدة .
			25	يقترح الموظفون أفكاراً تخص العمل ذات قيمة مضافة .
			26	يتمتع الموظفون بخبرات تخص العمل كافية .
				سادساً : الفقرات الخاصة ببعيد إستقلالية العمل

27	تتيح المنظمة حرية كبيرة للموظفين لصنع قرارات تتعلق بإنجاز الأعمال المنوطة بهم .		
28	يُمنح الموظفون صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها دون أخذ موافقة إدارية مسبقة .		
29	تقوم المنظمة بإعادة تصميم العمل بشكل يوفر إستقلالية كافية للموظف في عمله .		

المحور الثاني : الفقرات الخاصة بأداء المنظمة.

العبارات	لا أوافق	محايد	موافق
أولا : الفقرات الخاصة ببعيد (نمو المبيعات ، زيادة الأرباح و الحصة السوقية)			
01 تحرص المنظمة على زيادة الأرباح و النمو في المبيعات			
02 تسعى المنظمة إلى تقديم تشكيلة متنوعة و متعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات			
03 تهتم المنظمة بجودة منتجاتها لتحقيق زيادة في مبيعاتها			
04 تحرص المؤسسة على تعزيز الحصة السوقية لها في السوق			
05 تعد المنظمة على أساليب متعددة للعمل تحسبا لأي تغيرات بيئية			
ثانيا : الفقرات الخاصة ببعيد : رضا الزبائن			
06 تستجيب المنظمة لمتطلبات الزبائن			
07 يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على منتجات ذات نوعية و سعر ملائم			
08 تسعى المنظمة إلى تلبية خدمات زبائنهم و البقاء في السوق			

09			تحرص المنظمة على إرضاء الزبائن و العاملين لديها
10			رضا العملاء و زيادة وفائهم للمنظمة و منتجاتها.
			<u>ثالثا : الفقرات الخاصة بالإبداع و التجديد</u>
11			تتميز المنظمة بامتلاكها عاملين ذوي مهارات إدارية و برمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز
12			تسعى إدارة المنظمة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها العاملين إلى برامج تنفيذ كفاءة
13			تهتم المنظمة برعاية الأفكار المبدعة و جهود البحث و التطوير
14			تنجز أقسام المنظمة مهامها بسهولة و يسر
15			تحرص المنظمة على إدخال كل ما هو جديد من وسائل و معدات للتميز في الأداء
			<u>رابعا: الفقرات الخاصة ببعد الكفاءة في استعمال الموارد</u>
16			تقليل نسبة الضائع و تقليل استعمال الموارد لإنتاج نفس الكمية
17			تحسين الإنتاجية ، زيادة الكمية أو الجودة المنتجة مقارنة بالموارد المتاحة
			<u>خامسا : الفقرات الخاصة بقيم المورد البشري في المنظمة</u>
18			زيادة التزام العاملين
19			جو العمل يتميز بالإيجابية
20			تميز أداء العاملين عند النظر إلى كمية أو جودة الإنتاج بالنسبة لكل عامل
21			تطور كفاءة و خبرة العنصر البشري في المنظمة