



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار الثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص مقاولاتية

تحت عنوان

القيادة الريادية كوسيط لدور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة شركات التأمين بالأغواط-

تحت اشراف:

الهاشمي بعاج

اعداد الطالبة :

عدالة وردة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبد الحميد نعيمات	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقرا
كريم بويعسى	أستاذ مساعد-أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار الثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص مقاولاتية

تحت عنوان

دور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -
دراسة حالة شركات التأمين - الاغواط-

تحت اشراف:

الهاشمي بعاج

اعداد الطالبة :

عدالة وردة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبد الحميد نعيجات	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقرا
كريم بو عيسى	أستاذ مساعد-أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط. وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل متمثل في الابداع الريادي بأبعاده الأربعة : (الاصالة، الطلاقة، المرونة الذهنية، الإحساس بالمشكلات)؛ ومتغير وسيطي متمثل في القيادة الريادية ، ومتغير آخر تابع متمثل في أداء المورد البشري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 50 مفردة، وتم استخدام برنامج Spss و Smart Pls بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة، وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود متغير وسيط بينهما.

وقد توصلنا في دراستنا الى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وتوصلنا أنه القيادة الريادية لا تعتبر وسيط بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري أي هناك تأثير مباشر.

كما خلصت الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري تعزى للفروقات الفردية في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ماعدا لسنوات الخدمة وبالنسبة للمتغير المستقل فقط .

الكلمات المفتاحية: الابداع ، الريادة ، القيادة الريادية ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

Summary:

This study aims to learn about the role of pioneering creativity in improving the performance of human resources in Laghouat insurance companies. The elements of the study have been identified by an independent variable of entrepreneurial creativity in its four dimensions: authenticity, fluency, mental flexibility, and a sense of problems; an intermediate variable of leadership and another dependent variable of human resource performance. To achieve the objectives of the study, the identification was used for the purpose of gathering information and data from the study's 50-odd sample, and the Spss and Smart Pls programs were used to study the different relationships between the studied variables and to identify the direct and indirect effects of the independent variable on the dependent variable in the presence of an intermediate variable between them.

In our study, we found a statistically significant correlation between pioneering creativity and the performance of the human resource in Laghouat insurance companies at the indicative level $\alpha \leq 0.05$, and we found that pioneering leadership is not an intermediary between pioneering creativity and the performance of the human resource, i.e. there is a direct impact.

The study also concluded that there are no statistically significant differences in researchers' answers as to the extent to which entrepreneurial creativity affects the performance of the human resource attributable to individual differences in Laghouat insurance companies at the morale level $\alpha \geq 0.05$ except for years of service and for the independent variable only

Keywords: Creativity, Leadership, entrepreneurial leadership, small and medium enterprises/

الشكر و العرفان

قال تعالى: "...وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" ﴿١٩﴾

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر و ثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل فنحمدك اللهم وشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام . على حبيبه و خليله الهادي الامين عليه ازكى الصلاة والسلام .

يشرفني أن أتقدم بجزيل شكري و خالص احترامي إلى كل من: الدكتور بعاج الهاشمي الذي لم يتوارى لحظة عن مساعدتي و توجيهي وعلى دعمه وثقته بي و الى أعضاء اللجنة لكل من الدكتور عبد الحميد نعيجات الذي له الفضل الى ما وصلت له و الى الاستاذ الفاضل كريم بو عيسى ، و الى الأساتذة الافاضل الذين كانوا نورا لنا في مشوارنا هذا ، و إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة – في قلبي

أذكرهم –

الأهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمارها والحمد لله أهدي تخرجي :

الى من كان لي املا و سندا في هاته الحياة....الى أقربهم الى قلبي و اعزهم...الى جدي العزيز رحمك الله وأنار قبرك

الى قرة عيني ، الى من جعلت الجنة تحت قدميها...الى التي حرمت نفسها وأعطتني ، ومن نبع حنانها سقتني...الى من وهبتني الحياة...أمي العزيزة حفظها الله

الى من يزيدني انتسابي له وذكره فخرا واعتزازا ... والى من سهر الليالي من أجل تربيتي و تعليمي ، وجعلني أكبر في أزكى واطهر فضيلة... أبي العزيز حفظه الله

الى توأمتي ورفيقة دربي... الى من كانت لي سندا وصديقة وأختا...الى من يسرت لي الصعاب...الى صندوق أسراري وحبيبة قلبي وملجأ الوحيد...الى ابتسامتي دمتا دائما معا ووفقنا الله في حياتنا العملية معا شكرا لأنك معي

الى من يدعون لي سرا....الى زهرات قلبي و مصدر فخري دوما...الى من كانوا سندا لي في عملي...الى أختاي أميرة ، ابتهاج...والى من هم حقا بمثابة أختاي مها ، نور ، مروة ، نسرين ومريم

الى من ساندني وخطى معي أهم خطوات حياتي...الى الذي ساعدني في حياتي العملية و العلمية...الى زوجي العزيز شكرا على وقوفك معي

الى من كان لي سندا وجبلا شامخا...الى من وجدته في كل الصعوبات...الى من كان لي أبا حقيقيا...الى أخي محمد شكرا على دعمك لي في كل الأوقات

الى أعز الناس...الى الذين كان دعائهم المبارك أعظم أثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصور...الى جداتي (فاطمة و فطومة) و الى جدي العزيز محمد

الى من دعموني في كل الأوقات...الى الذين كانوا لي أكثر من عائلة...الى من كانوا في صورة أصدقاء...الى عماتي وخالاتي (وافية، زهور، سمية، سولاف، بهيجة، ليلي، حميدة، ساجية)

الى من لهم الفضل وكل جزيل الشكر...الى من دعوا لي سرا لكي أصل ما أنا به الان...الى أم توأمتي و الى أم زوجي...الى عائلة بساس و ستاتوة

الى من هم بمثابة أباء من بعد أبي....الى من أفخر بوجودهم الى أعمامي (ياسين، عبدالله، بغداد، محمد مسكر، محمد، قويدر)

الى كتاكيت العائلة الجدد وبناتي الصغيرات نريمان ، بلقيس و جنان

والى من كانوا لي اخوة و أصدقاء و أبناء...الى كل أبناء عمي وعماتي وخالاتي كل واحد باسمه

والى من ساهموا في إنجاح مشروعي الخاص...الى نسيمة و ووفاء شكرا لكم ووفقكم الله ورزقكم على حسن نيتكم

والى كل الأساتذة الذين ساهموا في وصولي ما أنا عليه كل واحد باسمه...الى الأساتذات حجوجة و مرفوعة ومطابس ، والى الأستاذ بعاج و نعيجات

والى زميلتي سارة بن مسعود

الى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع ، سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II-I	الملخص
III	شكر وعرفان
IV	الإهداء
VIII-VII	الفهرس
XI-IX	قائمة الجداول و الاشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ-ي	مقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة	
12	تمهيد
26-13	I. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
20-13	أولا مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
24-21	ثانيا تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
26-25	ثالثا التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
43-27	II. الاطار النظري للإبداع الريادي
33-27	أولا مفهوم الإبداع
38-33	ثانيا المفهوم الريادي
43-39	ثالثا الابداع الريادي
53-43	III. عموميات حول أداء المورد البشري و القيادة الريادية
49-43	أولا أداء المورد البشري
51-49	ثانيا القيادة الريادية
53-51	ثالثا دور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

54	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : دراسة حالة بعض شركات التأمين بالأغواط	
56	تمهيد
64-57	I. مدخل الى شركات التأمين
57	أولا تعريف شركات التأمين
58-57	ثانيا سير شركات التأمين
62-58	ثالثا عرض شركات التأمين المملوكة للدولة الخاضعة للدراسة
64-62	رابعا عرض شركات التأمين المملوكة للخواص الخاضعة للدراسة
79-65	II. منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
68-65	أولا خطوات تصميم و تنفيذ أداة الدراسة
74-68	ثانيا عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة
79-74	ثالثا الاتجاهات العامة لعبارات المحاور
109-80	III. نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
84-80	أولا النموذج القياسي
90-84	ثانيا تقييم صلاحية النموذج البنائي
98-90	ثالثا اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية
109-98	رابعا دراسة الفروق المعنوية
110	خلاصة الفصل الثاني
115-112	خاتمة
124-121	قائمة المراجع
136-126	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
17	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .	1-I
18	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.	2-I
38	المهارات المطلوبة للريادة.	3-I
68	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع.	1-II
70-69	توزيع عينة الدراسة حسب المراكز والفروع.	2-II
70	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	3-II
71	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .	4-II
72	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.	5-II
73	توزيع عينة الدراسة حسب اسم الشركة.	6-II
75	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات.	7-II
75	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول .	8-II
76	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.	9-II
77-76	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.	10-II
77	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع.	11-II
78	اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.	12-II
78	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.	13-II
79	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع.	14-II
81-80	قيمة الموثوقية وصحة التقارب.	15-II
83	مؤشر ارتباط المتغير VC .	16-II
84-83	مؤشر التحويلات المتقاطعة CL .	17-II
86	مؤشرات معامل التحديد R^2 .	18-II
87	مؤشر حجم التأثير F^2 .	19-II

89	اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط HTMT .	23-II
90	مؤشر القدرة التنبؤية Q^2 .	21- II
91-90	الفرضيات الرئيسية و الفرعية.	22- II
92	نموذج مسار الأثر المباشر.	23- II
94	نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للإبداع الريادي.	24- II
96	نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الثانية للإبداع الريادي.	25- II
98-97	نتائج الفرضيات.	26- II
98	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي .	27- II
100	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X.	28- II
101	اختبار T-test بالنسبة للجنس (Z).	29- II
102	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y.	30- II
103	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير X.	31- II
103	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Z.	32- II
104	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Y.	33- II
105	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير X.	34- II
105	أهم الفروق بين سنوات الخدمة.	35- II
106	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير Z.	36- II
107	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير Y.	37- II
108	اختبار (ANOVA) بالنسبة لاسم الشركة للمتغير X.	38- II
108	اختبار (ANOVA) بالنسبة لاسم الشركة للمتغير Z.	39- II
109	اختبار (ANOVA) بالنسبة لاسم الشركة للمتغير Y.	40- II

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
24	تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	1-I
30	العلاقة بين الاختراع و التطبيق	2-I
31	العلاقة بين الابداع و التطبيق .	3-I
37	أهداف الريادة .	4-I
63	البطاقة الفنية لأليانس للتأمينات	1-II
71	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	2-II
72	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-II
73	تركيبية عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.	4-II
74	تركيبية عينة الدراسة حسب اسم الشركة.	5-II
82	قيمة الموثوقية	6-II
85	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.	7-II
85	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	8-II
86	مؤشرات معامل التحديد R^2 .	9-II
88	مؤشر حجم التأثير F^2 .	10-II
92	نموذج المسار دون تفاعل القيادة الريادية كوسيط.	11-II
93	نموذج الدراسة مع تفاعل القيادة الريادية كمتغير وسيط.	12-II
95	نموذج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية	13-II
99	منحنى التوزيع الطبيعي.	14-II
99	مخطط الانتشار	15-II

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق
1	قائمة الأساتذة المحكمين
2	الاستبيان قبل التحكيم
3	الاستبيان بعد التحكيم
4	النموذج البنائي العام للدراسة قبل الحذف
5	خصائص عينة الدراسة
6	نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز

مَقْدَمَةٌ

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية، و تشكل اليوم محور اهتمام السياسات الهادفة إلى تخفيض معدلات البطالة. حيث شرعت العديد من المنظمات الدولية وفي مقدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و البنك العالمي إلى رفع شعار دعم الصناعات الصغيرة و المتوسطة.

لذا تبرز أهمية الإبداع كخيار استراتيجي، يسمح للمؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة من التكيف مع هذا المحيط، و أصبح الإبداع إحدى الأدوات الهامة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة بفعل البيئة التي تتميز بالمخاطرة و عدم التأكد، بالإضافة إلى شدة المنافسة و تغير في رغبات الزبائن و كثرة المعلومات، و ذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد و التطوير في مختلف المستويات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية. و على هذا الأساس يعتبر الإبداع عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة و احتلال مركز الريادة.

ويعتد الإبداع الريادي من المصطلحات ذات الأهمية الكبيرة نظرا لانتشاره في كافة المجالات المختلفة و بعد كذلك من الدراسات الحديثة و جرت العادة على تناوله بوصفه احد عناصر القيادة الريادية التي تساعد المنظمات و المؤسسات على التحول الريادي ، حيث يتم تعزيز الإبداع و الابتكار عن طريق القيادة الريادة التي تشجع على القيادة التشاركية ومنه محاولة بناء منهج مبتكر لحل المشكلات المستقبلية و تحسين الفعالية التنظيمية و تقبل وجهات النظر المختلفة و توليد الأفكار و الابتكارات الفريدة و كل هذا مطلوب من اجل تطبيق الإبداع الريادي على المؤسسات و المنظمات.

و تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تساهم في خلق مناصب شغل وتعمل على توفير السلع والخدمات التي تحتاجها البلدان المتقدمة و المتأخرة على حد سواء، غير أن القيام بهذا الدور مرتبط بقدرة هذه المؤسسات على الإبداع و الذي يشكل أحد العناصر الفاعلة في تنشيط هذه المؤسسات و تنميتها وتطويرها والتكيف إيجابيا مع المتغيرات الجارية في محيطها العام وجميع المؤسسات بحاجة كذلك إلى قيادة ريادية تساعد الأفراد على التفكير والتعلم بطريقة ريادية، من خلال توافر رؤية استراتيجية، مقترنة مع القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين فالموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسات حيث تعمل على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة اداء المورد البشري

فالموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسات كون هذه الموارد تملك طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الأخرى، فالاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد اهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على حد سواء و يرجع ذلك لكون الموارد البشرية اهم عناصر الانتاج.

فتعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة اداء العاملين نحو الافضل بحيث يحقق الاهداف الشخصية و يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة.

مما سبق ذكره نطرح التساؤل التالي : ما هو دور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشركات التأمين ؟

ويمكن أن يتفرع هذا التساؤل للأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هو الابداع الريادي؟

- ما هو أداء المورد البشري؟

1- فرضيات الدراسة: تنقسم فرضيات الدراسة الى:

الفرضية الرئيسية الاولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي وأداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند

مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

وتنقسم الى الفرضيات الفرعية التالية:

• لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاصاله وأداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى

الدلالة $\alpha \geq 0.05$

• لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة وأداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى

الدلالة $\alpha \geq 0.05$

● لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية وأداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

● لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات وأداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية:

— لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي والقيادة الريادية في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

وتنقسم الى الفرضيات الفرعية التالية :

● لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاصاله والقيادة الريادية في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

● لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة والقيادة الريادية في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

● لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية والقيادة الريادية في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

● لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات والقيادة الريادية في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثالثة:

— لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية القيادة الريادية وأداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية الرئيسية الرابعة:

— لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري تعزى للفروقات الفردية في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

وتنقسم الى الفرضيات الفرعية التالية :

● لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري تعزى للجنس في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري تعزى المستوى التعليمي في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري تعزى لسنوات الخدمة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى:

- فهم طبيعة العلاقة بين الابداع الريادي في المؤسسة محل الدراسة وأداء المورد البشري؛
- تعزيز فهم العاملين لأهمية الابداع الريادي و القيادة الريادية في تحسين الأداء؛
- محاولة زيادة إنتاجية العاملين كما ونوعا، من خلال إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للأداء عن طرق الابداع الريادي و القيادة الريادية؛
- توضيح مدى أهمية الابداع الريادي في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

3- اهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الابداع الريادي وعناصره؛
- التعرف على مدى تطبيق شركات التأمين للإبداع الريادي؛
- محاولة التعرف على عناصر الابداع الريادي أكثر تحسينا لأداء شركات التأمين.
- تحديد مواطن الضعف الموجودة في طريقة القيادة الريادية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العامل.

4- منهج الدراسة:

استعملنا في الجانب النظري المنهج الوصفي ، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار، دور الإبداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري ويعرف المنهج الوصفي على أنه احدى الطرق البحثية التي يستخدم فيها الباحث الوصف للظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، والوصول لنتائج في صورة رقمية؛ بغرض الوصول للمعرفة، أو حل مشكلة على الجانب التطبيقي¹.

¹ مغلوفي فيصل ، علي الواحد فيصل ، دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين اداء المؤسسة -الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM -بالشلف -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، 2020 ، ص 77 .

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة الحالة، من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة الجزائرية، وبالتحديد في شركات التأمين.

5- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** المجال المكاني لهذه الدراسة هي شركات التأمين بالأغواط المتمثلة في : (Alliance , (GAM , CIAR , CAAR , AXA , CAAT, TRUST , MAATEC .

- **الحدود الزمنية:** فيما يخص المجال الزمني كانت الفترة كمايلي :

- تم اختيار موضوع الدراسة في بداية شهر سبتمبر 2021 بعد مناقشته والحصول على الموافقة من قبل المشرف.
- في نفس الشهر تم الانطلاق في الجانب النظري و التطبيقي للدراسة .
- في 01 ديسمبر 2021 تم توزيع الاستبيانات في شركات التأمين بالأغواط.
- في فيفري بدأنا الجزء التطبيقي و العمل ببرنامج Spss و Smart Pls .
- تم انتهاء المذكرة في جوان.

- **الحدود البشرية:** شمل المجال البشري على الموظفين العاملين شركات التأمين بالأغواط .

6- **أسباب اختيار موضوع الدراسة:** تم اختار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة أسباب، فضلا عن أهميته فإن هناك أسبابا ذاتية لهذا الاختيار وأخرى موضوعية.

- **الأسباب الذاتية:**

- طبيعة التخصص الذي أدرس فيه وصلته بموضوع الدراسة؛
- خلفية اهتمامنا بالمواضيع الحديثة والمرتبطة بالإبداع الريادي وما نتج عنه من تأثير على أداء المورد البشري؛
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **الأسباب الموضوعية:**

- محاولة تسليط الضوء ولفت الانتباه إلى عدة عوامل مهمة من الممكن أن تساهم في ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الميل الشخصية لمتغيرات الدراسة خاصة القيادة الريادية.

7- **الدراسات السابقة:**

أولا الدراسات العربية:

- **الدراسة الأولى:** فيدرة سمية، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة: دراسة ميدانية بولاية قسنطينة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، 2010، وطرحت التساؤل التالي : **ما مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة؟**

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و تم استعمال أسلوب الاستنتاج في المعالجة باستعمال أدوات الوصف الإحصائي و بعض المؤشرات الإحصائية، و كذا القوانين و التشريعات، المتعلقة بالمجال الاقتصادي، و بعد الدراسة النظرية و الميدانية توصلت الى نتائج أهمها:

- ان بلدية قسنطينة والبلديات المجاورة لها هي الأكثر تضررا من البطالة حسب معطيات وكالة التشغيل المحلية، و نعتقد أن هذا يعود للكثافة السكانية الكبيرة في هذه المناطق، حيث بلغت سنة 2009 في بلدية قسنطينة 8.2464 نسمة /كلم² والتي تدل على ارتفاع عدد السكان النشطين بها، كما أن معظم طالبي العمل (البطالون) هم من الشباب الذكور ذوي المستوى التعليمي المتوسط في الغالب يتميزون بنقص الخبرة و الكفاءة المهنية، إلا أنه في السنوات الأخيرة يظهر تزايد ملحوظ لخريجي الجامعات.

- **الدراسة الثانية :** سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية : دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2017، وطرحت التساؤل التالي : **ما دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية ؟**

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث، تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول. وبعد الدراسة النظرية و الميدانية توصلت الى نتائج أهمها:

- من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة توفر مجال ومناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل، ذلك من شأنه أن يزيد من قدرات ومؤهلات العاملين ما يجعل المطاحن تستفيد من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها كفاءاتها في تحقيق أداء متميز.

- **الدراسة الثالثة :** سلمى زغمار، أبعاد توجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن -قالمة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2017، وطرحت

التساؤل التالي : ما مدى مساهمة أبعاد التوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية؟

واعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة ، و بعد الدراسة النظرية و الميدانية توصلت الى نتائج أهمها:

- التوجه الريادي هو احتلال موقع قيادة السوق واحتلال المراتب الأولى، وباستراتيجيات محكمة تساعد منظمات الأعمال التغلب على الصعوبات في البيئات المتحركة؛
- يعتبر التوجه الريادي إحدى أهم مدخلات العملية لاتخاذ القرار الاستراتيجي للوصول إلى اطلاق منتجات جديدة؛
- **الدراسة الرابعة :** دراسة ستاتوة عبدالله و بودريعة عبد الرحيم، بعنوان دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - تيبازة- ، مذكرة لنيل شهادة الماستر 2021، وتم طرح التساؤل التالي: **ما هو دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بتيبازة؟**

و اعتمد الطالبان على المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث ، تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول. و بعد الدراسة النظرية و الميدانية توصلنا الى نتائج أهمها:

- تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة .
- **الدراسة الخامسة:** عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة الحصول على الماجيستر، 2011، وطرح التساؤل التالي : **ما أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين؟**

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، و بعد الدراسة النظرية و الميدانية توصلت الى نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا الدراسات الفرنسية :

دراسة دشييرة منصور، بعنوان : Stratégie de développement des PME et le développement local : Essai d'analyse à partir du cas de la région nord-ouest de l'Algérie ، رسالة ماجستير، 2014، وتم طرح الاشكالية التالية: كيف يشارك القطاع الخاص في التنمية المحلية وخلق القيمة المضافة في ولاية بومرداس؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمقابلة ، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصل إلى أهم النتائج:

- يُنظر إلى القطاع الخاص بشكل متزايد على أنه محرك التنمية المستدامة من خلال آثاره غير المباشرة على القطاعات الأخرى (الزراعة ، والحرف ، والثقافة ، والنقل ، والخدمات ، والصناعة ، وما إلى ذلك). كما يعتبر القطاع الخاص كمنتج للثروة وأداة في محاربة البطالة وعامل ابتكار وتنافسية في السوق العالمية عنصرا أساسيا.

ثالثا التعليق على الدراسات السابقة : من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن أن نلاحظ أن الدراسة الحالية تتوافق مع هاته الدراسات في تحديد المتغيرات (الابداع الريادي) و (أداء المورد البشري) كما يمكن أن نلاحظ أن كل الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لأهداف الدراسة ، كما تتوافق هذه الدراسة مع غيرها باعتمادها أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و تحليلها لاختبار الفرضيات و الإجابة على التساؤلات.

رابعا الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية: إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة للدراسة	الحدود المكانية والزمنية	الدراسات السابقة
يتشابهان في عنصر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و في المنهج المتبع	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير ، وأداة الدراسة	أسلوب الاستنتاج في المعالجة باستعمال أدوات الوصف الإحصائي و بعض المؤشرات الإحصائية، و كذا القوانين و	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية قسنطينة	قنيدرة سمية دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة

		التشريعات، المتعلقة بالمجال الاقتصادي.		
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة المتتملة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و عدد العينات و المتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 35 عامل	مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي -	سارة مكناسي دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة المتتملة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و عدد العينات و المتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 32 عامل	مؤسسة عمر بن عمر للعجائن - قالمه - مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة -	سلمى زغمار أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية
يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة المتتملة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و عدد العينات و المتغير المستقل	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 15 عامل	الصندوق الوطني للتقاعد - تيبازة -	ستاتوة عبدالله، بودريعة عبد الرحيم دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري
يتشابهان في المتغير التابع و المستقل، الأداة المستخدمة في الدراسة المتتملة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و عدد العينات	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 205 عامل	الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت	عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية
يتشابهان في عنصر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و في المنهج المتبع و أداة الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و الأدوات المستخدمة للدراسة	أسلوب الاستنتاج في المعالجة باستعمال أدوات الوصف الإحصائي و بعض المؤشرات الإحصائية، و كذا القوانين و	المنطقة الشمالية الغربية من الجزائر	DECHERA Mansour Stratégie de développement des PME et le

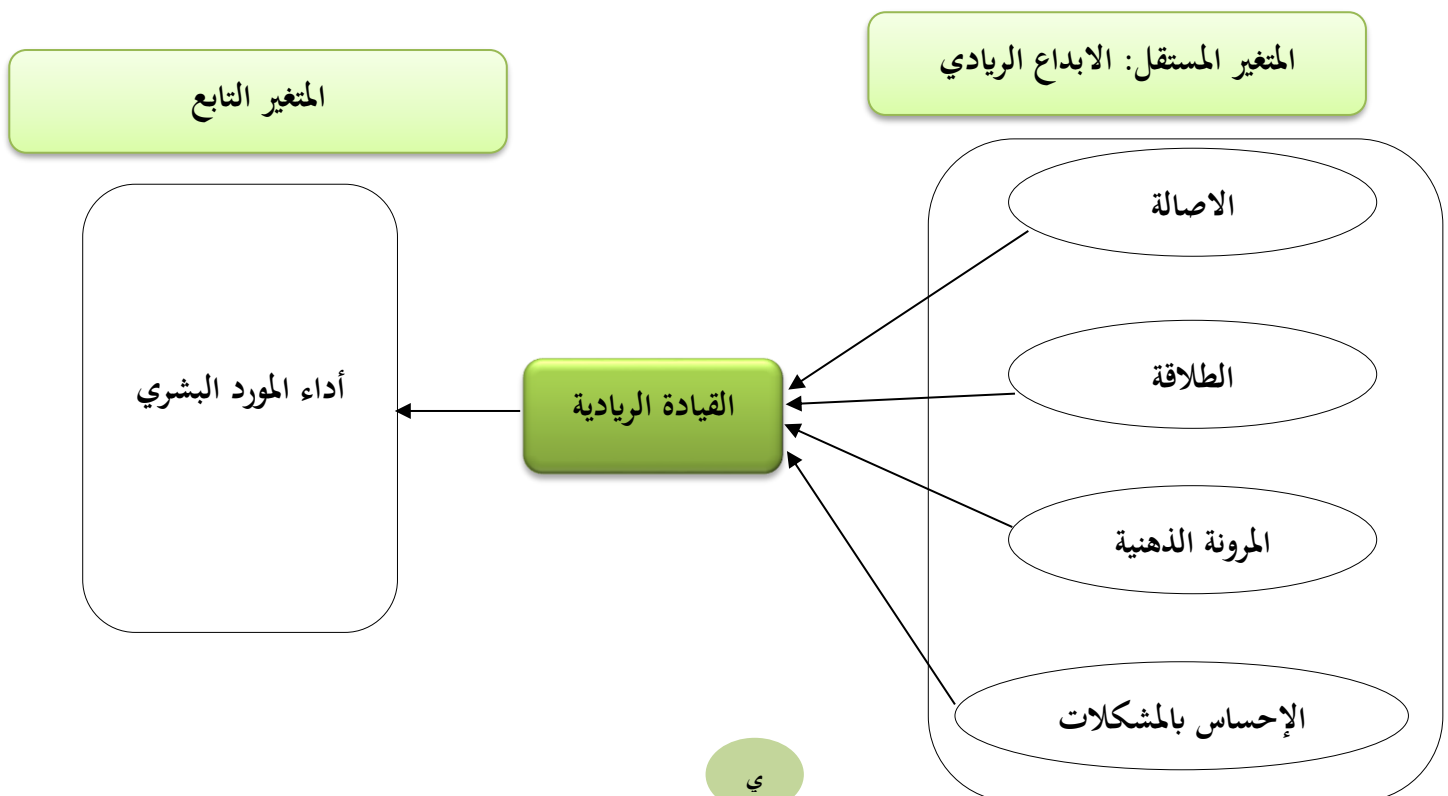
		التشريعات، المتعلقة بالمجال الاقتصادي و الاستبيان		développement local
--	--	---	--	------------------------

8- هيكل الدراسة: لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول الجانب النظري و الفصل الثاني الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: تم تقسيم الفصل الى ثلاث عناصر، العنصر الأول بعنوان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تطرقنا لمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتصنيفاتها و أهم التحديات التي تواجهها في العنصر الثاني تطرقنا الى الاطار النظري للإبداع الريادي حيث شمل هذا العنصر مفهوم للإبداع و الريادة ثم الى الابداع الريادي أما العنصر الأخير لهذا الفصل فتمثل في عموميات حول أداء المورد البشري و القيادة الريادية وأخيرا الى دور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري.

الفصل الثاني: تطرقنا من خلال دراسة حالة في شركات التأمين بالأغواط حيث تم عرض في العنصر الأول مدخل عام لشركات التأمين ثم تطرقنا فيه الى منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس واخيرا نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات وذلك عن طريق برنامج Spss و Smart-Pls.

9- نموذج الدراسة :



الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تساهم في خلق مناصب شغل وتعمل على توفير السلع والخدمات التي تحتاجها البلدان المتقدمة و المتأخرة على حد سواء، غير أن القيام بهذا الدور مرتبط بقدرة هذه المؤسسات على الإبداع و الذي يشكل أحد العناصر الفاعلة في تنشيط هذه المؤسسات و تنميتها وتطويرها والتكيف إيجابيا مع المتغيرات الجارية في محيطها العام وجميع المؤسسات بحاجة كذلك إلى قيادة ريادية؛ تساعد الأفراد على التفكير والتعلم بطريقة ريادية، من خلال توافر رؤية استراتيجية، مقترنة مع القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين فالموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسات حيث تعمل على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة اداء المورد البشري . وسنحاول في هذا الفصل التطرق لكل من:

- I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- II. الإطار النظري للإبداع الريادي؛
- III. عموميات حول أداء المورد البشري والقيادة الريادية.

I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الأهمية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطوير الصناعة ، لا يزال الباحثون يجدون صعوبة في إعطاء تعريف مناسب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وأثار ذلك جدلا كبيرا في المجال الاقتصادي إذ لم يحسم إلى حد الآن في وضع تعريف متفق عليه عالميا يحدد دقة ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وإن اختلفت المعايير بين الدول ، فإنه كذلك قد تختلف داخل الدولة الواحدة ما يؤدي إلى التداخل فيما بينها وبين الصناعات الحرفية أو الصناعات الكبيرة أو القطاع الخاص في بداية تشكله بل يمكن أن تعرف كقطاع غير رسمي أو كصناعة تقليدية فهناك دراسة أعطت أكثر من خمسين تعريفا في 75 دولة.

و يزداد تعريفها غموضا بعد ظهور ما يعرف بالمؤسسات المصغرة إلى أن أصبحت تنتشر بشكل عام في كافة دول العالم و لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إبراز أهم معالمها.

أولا مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف الآراء حول وجود تعريف شامل ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويختلف هذا التعريف من دولة لأخرى حسب امكانياتها وقدراتها الاقتصادية والاجتماعية لهذا سنحاول التعريف بهاته المؤسسات و ابراز أهم خصائصها واهميتها.

1-1 - معايير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

ان تعدد المعايير و الاختلاف في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية السائدة بين الدول وكذا التكنولوجيا المستخدمة ، جعل من الصعب ايجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن تحديد هاته المعايير في :

1-1-1- المعايير الكمية : تعدد المعايير المستخدمة للتمييز بين المؤسسات الصغيرة و الكبيرة، و لقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريف مختلفا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتم الاسترشاد به في مختلف الدول، كما أوضح وجود تفضلي للمعايير الكمية في الدول النامية و الدول الصناعية المتقدمة.¹

¹عبد القادر رقرق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة : دراسة حالة الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2010، ص07 .

ومن أهم المعايير الكمية المتفق عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يلي :¹

أ- **معيار عدد العاملين:** يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استخداما في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لتوفر البيانات الخاصة بالعمال في غالبية الدول، ففي مسح للمعايير الأكثر استخداما لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شمل أكثر من 50 دولة، تبين أن 77% من هذه الدول تعتمد على معيار العمالة في التعريف .

ب- **معيار رأس المال المستثمر:** يعتمد هذا المعيار في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مقدار رأس المال المستثمر في المؤسسة، وهكذا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا لهذا المعيار، هي المؤسسات التي لا يتجاوز رأس المال المستثمر فيها حد أقصى معين، يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات، وذلك تبعا لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة، وتبعاً لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر.

ج- **معيار العمالة و رأس المال (المعيار الثنائي) :** انطلاقاً من النقائص المسجلة في المعيارين السابقين (حجم العمالة ورأس المال المستثمر)، برزت الحاجة إلى معيار آخر أحسن وأفضل، هو المعيار الثنائي أو معيار العمالة ورأس المال أو معامل رأس المال، الذي يعرف على أنه حجم رأس المال المستخدم للوحدة الواحدة من العمل، ويحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال والناتج يعني كمية الإضافة إلى رأس المال (الاستثمار) المطلوبة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة .

د- **معيار رقم الأعمال:** يعتبر معيار رقم الأعمال من المعايير المستخدمة في تصنيف المؤسسات من حيث الحجم، و يعتبر مقياساً صادقاً لمستوى نشاط المؤسسة و قدراتها التنافسية، ويستعمل هذا المعيار بصورة كبيرة في الدول المتقدمة، أما في الدول النامية فهو قليل الاستخدام ويعتبر البعض أنه أكثر ملائمة للمشاريع التجارية منه للمشاريع الصناعية .

هـ- **معيار حجم أو قيمة الإنتاج:** يطبق معيار حجم الإنتاج للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة العاملة في بعض القطاعات، وخاصة القطاع الصناعي؛ إلا أن تطبيق هذا المعيار يواجه بعض الصعوبات، أهمها عدم صلاحيته بصفة عامة في حالة المؤسسات التجارية و الخدمية .

و- **معايير أخرى:** من أمثلة هذه المعايير (القيمة المضافة، عدد الآلات، حصة المؤسسة في السوق، أسلوب الإنتاج.. الخ). إلا أن هذه المعايير غير دقيقة، ويصعب قياسها ولا تعكس بدقة حجم المؤسسات، وقد تكون أحيانا مضللة.

1-2- المعايير الكمية : إن المعايير الكمية لا تكفي وحدها لتحديد وضع تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا لاختلاف أهميتها النسبية ، و اختلاف درجات النمو و اختلاف في المستوى التكنولوجي و لأجل التوضيح أكثر

¹ فارس ترقية، دور و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسبل ترقية قدراتها التنافسية دراسة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018، ص ص 07-12

للحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى و يجب إدراج جملة من المعايير النوعية و التي من أهمها ما يلي :¹

أ- **المسؤولية:** نجد في المؤسسات الصغيرة المدير هو المالك أحيانا يؤدي عدة وظائف في نفس الوقت، الإنتاج الإدارة و التمويل في حين المؤسسات الكبرى تتوزع أداة هذه الوظائف على عدة أشخاص

ب- **الملكية:** تعود ملكية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أغلب إلى القطاع الخاص و تشكل النسبة الكبيرة منها مشروعات فردية وعائلية، و يلعب المالك المدير دورا كبيرا في جميع المستويات و نجد مثلا في الجزائر الدولة تمتلك عددا من المؤسسات تابعة لها حيث تأخذ شكل مؤسسات عمومية محلية

ج- **طبيعة الصناعة:** يتوقف حجم المؤسسة على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في إنتاج المنتج فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال هو الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

2- تعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وفيما يلي سنعرض بعض من التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجموعة من بلدان العالم:

2-1- تعريف بعض الدول المتطورة:

- **تعريف الولايات المتحدة الأمريكية :** حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها أو إدارتها بطريقة مستمرة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه،² وقد اعتمد على عدد العمال في تحديد تعريف أكثر تفصيلاً :³

• من 01 إلى 250 عامل مؤسسة صغيرة؛

¹ ميمون عبدالنور، شبايجي عبدالرزاق، دور الامتيازات الجبائية في دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2020، ص34-35.

² صندوق ابتسام، بادر نوال، دور حاضنات الاعمال التكنولوجية في انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر -حاضنة سيدي عبدالله نموذجاً، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عمار الفليحي-الاغواط-، 2019، ص26.

³ أسماء زراية، آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011، ص10.

- من 251 إلى 500 عامل مؤسسة متوسطة؛
- أكثر من 501 عامل مؤسسة كبيرة.
- **تعريف ألمانيا** : تتبنى ألمانيا العديد من التعاريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منها :¹
 - **المؤسسات الصغيرة** : هي ذلك المشروع الذي يعمل فيه أقل من 49 عاملا .
 - **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** : هي التي لا تعتمد في تمويلها على السوق المالي، و يتم إدارتها من قبل مستثمرين مستقلين يعملون بصفة شخصية و يتحملون كل المخاطر.
- **تعريف اليابان** : تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان على أنها " الوحدات التي يعمل بها أقل من 200 عامل، أما الوحدات التي يعمل بها 20 عامل فأقل فتعرف على أنها المؤسسات الصغيرة جدا².
- 2-2 **تعريف بعض المنظمات الدولية:**
 - **تعريف البنك الدولي للإنشاء والتعمير** : يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معيارا مبدئيا بأنها: " تلك المؤسسات التي توظف أقل من 100 عامل ويصنف المشروعات التي يعمل بها أقل 10 عمال بالمشروعات متناهية الصغر، والتي بها ما بين 10-50 عامل تعتبر مؤسسات صغيرة، وما بين 50 – 100 عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة.³
 - **التعريف المعتمد في الاتحاد الأوروبي** : عرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من خلال توصية أصدرها سنة 1996 ثم تم إلغائها بموجب توصية أخرى صدرت سنة 2003 و دخلت حيز التنفيذ ابتداء من 01 جانفي 2005⁴ ، كما هو ملخص في الجدول التالي:

¹ صيد ساعد، شاكي مولود، دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة حالة وكالة المسيلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التنسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2019، ص08.

² نفس المرجع ، ص08 .

³ صيد عبد الرحمان، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة - مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) للفترة: (2009 -2014)، رسالة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أريس الأمريكية، 2016، ص32.

⁴ قنون أمين، إشكالية الممارسة المقاولانية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي عباس -سيدي بلعباس-، 2020 ، ص100 .

جدول رقم (I-1) : تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المعيار نوع المؤسسة	الحد الأقصى لعدد الموظفين (عامل)	الحد الأقصى لرقم الاعمال (مليون أورو)	الحد الأقصى للميزانية (مليون أورو)
المصغرة	أقل من 10	أقل أو تساوي 02	أقل أو تساوي 02
الصغيرة	أقل من 50	أقل أو تساوي 10	أقل أو تساوي 02
المتوسطة	أقل من 250	أقل أو تساوي 50	أقل أو تساوي 43

Source : Verena Mertins, Anja Sölter , **Définition et dénombrement statistique de la population des PME dans l'Union Européenne** , No 137, Universität Göttingen, Seminar, 2008 , p 10 .

2-3- تعريف بعض الدول العربية :

- تعريف مصر : لا يوجد تعريف موحد، بل أن هناك تعريف عديدة مستخدمة من طرف مختلف الجهات :¹
- وزارة الصناعة : إعتبرت المؤسسة صغيرة أو متوسطة إذا كانت تشغل ما بين 10 و 100 عامل و لم يتعد مجموع أصولها 500 ألف جنيه.
- و قد أورد مشروع (DEPRA) : لدراسة الاصلاح المالي لتطوير قطاع المنشآت الصغيرة و المتوسطة في مصر التعريف التالي :
- المنشأة الصغيرة : تشغل من 10 إلى 49 عامل و تحصل على قروض تتراوح بين 20 و 100 ألف جنيه.
- المنشأة المتوسطة : تشغل من 50 إلى 100 عامل و تحصل على قروض تتراوح بين 100 ألف و 250 ألف جنيه .

¹صيد ساعد، شاكى مولود، مرجع سبق ذكره، ص 09.

- الجزائر : أخذت الجزائر بالمعايير الأوروبية رسميا في تحديد مفهوم (منذ قانون التوجيهي مؤرخ في 2001)، ويتضمن تعريف الجزائر العناصر التالية:¹

الجدول رقم (I-2): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المعايير المؤسسة	العملة الموظفة (عامل)	رقم الاعمال السنوي (دينار)	الخصيلة السنوية (دينار)	(مليون)
المؤسسة المصغرة	1 الى 9	أقل من 20	أقل من 10	
المؤسسة الصغيرة	10 الى 49	أقل من 200	أقل من 100	
المؤسسة المتوسطة	50 الى 250	200 أقل من الى 2000	أقل من 100 الى 500	

المصدر: سحنون سمير، مرجع سبق ذكره، ص 424

3- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن المؤسسات الكبيرة بخصائص كثيرة ومتعددة، تجعلها أكثر ملائمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية أهمها ما يلي:

3-1- سهولة التأسيس: تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرؤوس أموال صغيرة، لتأسيسها وتشغيلها، لما تتميز به من أصول وممتلكات عادة بسيطة، مقارنة مع المؤسسات الكبيرة.²

3-2- مرونة الإدارة والتنظيم: الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل بيروقراطية مقارنة

¹ سحنون سمير، بونوة شعيب، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تمويلها في الجزائر"، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص 424.

² قنيدرة سمية، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 60.

بالمؤسسات الكبيرة ففي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القرار الرئيسي يتخذ ويطبق من طرف المالك لها، أما المؤسسات الكبيرة فمجموعة كبيرة من المشاركين يستشارون قبل اتخاذ القرار النهائي و تطبيقه.¹

3-3- المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق: فسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة نسبيا والمعرفة الشخصية للعملاء تجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم و احتياجاتهم التفصيلية و تحليلها و دراسة توجهها، و بالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير فيها.²

3-4- القدرة على الانتشار الواسع بين المناطق والأقاليم: وهذا الانتشار الواسع مرده قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية.³

3-5- القدرة على جذب المدخرات أو التمويل: لا تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة كبيرة نسبيا في توفير الأموال اللازمة للمشروع، سواء من القطاع المصرفي أو من المؤسسين وذلك نظرا صغر حجم رأس المال المطلوب.⁴

3-6- سرعة الإعلام و انتشار المعلومات: داخل المؤسسة مما مكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.⁵

3-7- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها صاحبها: إن طبيعة الملكية في هذه المؤسسات تجعل الإدارة تستند إلى مالك المؤسسة في اغلب الأحيان وذلك لبساطة العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات فهي لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها.⁶

3-8- ارتفاع معدل دوران المخزونات: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بارتفاع سرعة دوران المخزونات الموجهة للبيع، هذا ما يرفع من درجة نشاط دوراتها الاستغلالية.⁷

¹ DECHERA Mansour, **Stratégie de développement des PME et le développement local : Essai d'analyse à partir du cas de la région nord-ouest de l'Algérie**, MEMOIRE de Magister , UNIVERSITE D'ORAN , 2014,P : 26

² قنيدرة سمية، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

³ الضب حدة، مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص 10.

⁴ قنيدرة سمية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁵ عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية-"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الموسوم ب: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة المنظم من قبل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بدون السنة، ص2.

⁶ فرحاتي حبيبة، دور الدعم المالي في تحسين اساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص14.

⁷ قنيدرة سمية، مرجع سابق، ص 61.

4- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية أهمها مساهمتها في توفير مناصب الشغل وتحقيق التطور الاقتصادي وقدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية والتي نبرزها فيما يلي :¹

- تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملا هاما في برامج مقاومة البطالة، نتيجة الإدخال السريع للآلية في قطاعات معينة من الاقتصاد القومي.
- تنخفض تكلفة فرصة العمل بها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، حيث أشارت إحدى الدراسات أن تكلفة فرصة عمل واحدة في مؤسسة كبيرة يمكن أن توفر ثلاث فرص في المؤسسة الصغيرة.
- الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والجمعيات والهيئات الغير الحكومية وغيرها من مصادر التمويل الذاتي، الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت موجهة إلى الاستهلاك الفردي الغير منتج.
- الاعتماد على الموارد المحلية وبالتالي تقلل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستيراد.
- تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية، حيث تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة في التوطن والتنقل بين مختلف المناطق والأقاليم الأمر الذي يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والريفية، وإعادة التوزيع السكاني، والحد من الهجرة إلى المدن الكبرى.
- التجديد: إن أفراد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة الاختراعات، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يديرها أصحابها تتعرض للتجديد والتحدث أكثر من المؤسسات العامة لان الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم ويجدون في ذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل.
- ارتفاع معدلات الإنتاجية في المشروعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة بالعمل الوظيفي الحكومي والعام.

¹ مراكشي محمد أمين و اخرون، "دور مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيبي-البليدة2-، بدون سنة النشر، ص12.

ثانيا: تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد في الحياة الاقتصادية العديد من الأشكال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تختلف في أنماط ومجالات أنشطتها الاقتصادية، حجم أعمالها وإمكانيتها المادية ولكثرة الاختلاف فيما بينها، فإنها تصنف الى أشكال مختلفة يمكن توضيحها فيما يلي:

1- تصنيف حسب الشكل القانوني:

إن الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتفق وطبيعة النظام السياسي السائد، وهو الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمؤسسة عند تكوينها والتي تحدد حقوق وواجبات تلك المؤسسات وتنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معها وبالتالي تحكم سير نشاطها¹، وتنقسم الى :

1-1- المؤسسات الفردية : هي كيانات قانونية يقوم بإنشائها شخص واحد يتحصل على جميع أرباحها، فهو المسؤول عن تكوين رأس مالها واتخاذ إجراءات تكوينها، و يتحمل مسؤولية إدارة تشغيلها، وفي المقابل يحصل على كل الأرباح المحققة نتيجة العمليات ، ويتحمل أيضا كافة الخسائر التي تترتب على التشغيل و ممارسة النشاط. أرباح هذه المؤسسات تعتبر جزء من دخل مالكيها و ديونها تعد ديون عليه و هو ملزم بسدادها في حال لم تستطع المنشأة السداد و يمتاز هذا النوع من المؤسسات بالبساطة و سرعة في بدء العمل، ويعتبر الأقل تكلفة من حيث تكاليف الإنشاء.²

1-2- الشركات : وهي التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر يلتزم كل واحد منها بتقديم حصة عينية أو نقدية، ويعود عليهم في النهاية بالأرباح أو الخسائر³ . وتنقسم بدورها إلى :⁴

أ- شركات الأشخاص: يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف وتشمل شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات المحاصة.

ب- شركات الأموال: لا أثر للاعتبار الشخصي فيه بمعنى السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الأموال، ورأس مالها مقسم الى أسهم قابلة للتداول وتضم شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

ج- شركات التضامن: تعتبر هذه الشركات من أهم شركات التضامن إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة من شريك إلى آخر حيث في هذا النوع من الشركات يكون المتعاملين فيها متضامنين في التزامات

¹ ميمون عبدالنور، شباجي عبدالرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² قنون أمين، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ فرحاتي حبيبة، مرجع سابق ذكره، ص 21.

⁴ نوال ثلجة معلوف، "المعاملة الضريبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض وتحليل على ضوء التشريع الضريبي الجزائري)"، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 18-19 أبريل 2012، ص 04 .

الشركة اتجاه الغير وقد يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة.¹

2- تصنيف حسب الملكية:

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا المعيار إلى :²

2-1- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات اشخاص، شركات أموال... إلخ).

2-2- المؤسسات العامة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيف ما شاءوا إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

2-3- المؤسسات العائلية (المنزلية): تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكون مكان إقامتها هو المنزل، ويتم انشائها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة، أو تنتج أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة، في إطار ما يعرف بالمقاولة الباطنية.

2-4- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية: يشبه أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية للنوع السابق من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجاري، وقد تلجأ هذه المؤسسات أيضاً في عملها إلى الاستعانة بالعمل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات العائلية، ويميزها أيضاً عن هذه الأخيرة كون مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

2-5- مؤسسات الصغيرة والمتوسطة متطورة وشبه المتطورة: تتميز هذه المؤسسات باستخدامها لفنون إنتاج حديثة ومتطورة سواء من ناحية المنتج الذي يتم صنعه بالاعتماد على طرق حديثة.

3- تصنيف حسب العمل:

تختلف أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب العمل المقدم فنجد نوعين:³

3-1- المؤسسات الغير مصنعة: وهي نظام إنتاجي بدون مصنع ، يتميز نشاط هذه المؤسسات بالبساطة و السهولة إذ تستخدم أساليب تقليدية في الإدارة و التسيير ، و يجمع ذا النوع بين نظام الإنتاج العائلي و النظام الحرفي البسيط.

¹ فرحاتي حبيبة، مرجع سابق ذكره، ص 21.

² صندوق ايتسام، بادر نوال، مرجع سبق ذكره، ص33.

³ قنون أمين، مرجع سبق ذكره، ص108.

3-2- المؤسسات المصنعة: يشمل هذا النوع كل المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي والتي تحتوي على ورش إنتاج ، و يتميز باستعماله للأساليب الحديثة في الإنتاج نظرا لتعقيدات العملية الإنتاجية و اعتماده على أحدث أساليب التسيير. أما طبيعة منتجاتها فهي نمطية ويمتاز سوقها بالاتساع.

4- تصنيف حسب طبيعة منتجاتها:

فتنقسم إلى :¹

4-1- المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية: مثل المنتجات الغذائية وتحويل المنتجات الفلاحية ومنتجات الجلود و الأحذية و النسيج و غيرها ما يميز هذه الصناعات هو أنها لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة لتنفيذها.

4-2- المؤسسات المنتجة للسلع الوسيطة: المختصة في تحويل المعادن، المؤسسات الميكانيكية والكهربائية، الصناعة الكيماوية والبلاستيك، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم وتعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في الدول المتطورة.

4-3- المؤسسات المنتجة لسلع التجهيز: تتميز هذه المؤسسات عن المؤسسات السابقة بكونها تتطلب رأس مال أكبر، الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فان مجال عمل هذه المؤسسات يكون ضيقا و متخصصا جدا، حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج وتصليح و تركيب المعدات البسيطة انطلاقا من قطع الغيار المستورد.

5- تصنيف حسب المعيار الاقتصادي:

فتنقسم إلى :²

5-1- المؤسسات الصناعية: تختلف هذه المؤسسات حسب حجم النشاط إذ نجد مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات، وما يميز هذا النوع من المؤسسات كبر حجم رؤوس الأموال المستخدمة والكفاءة والمهارات العالية، كما نجد أيضا مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل، النسيج ومؤسسات الجلود .

5-2- المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهدف إلي زيادة إنتاجية بعض المؤسسات الأخرى كمؤسسات التأمين والبنوك.

¹ زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 12.

² فرحاني حبيبة، مرجع سابق ذكره، ص 25.

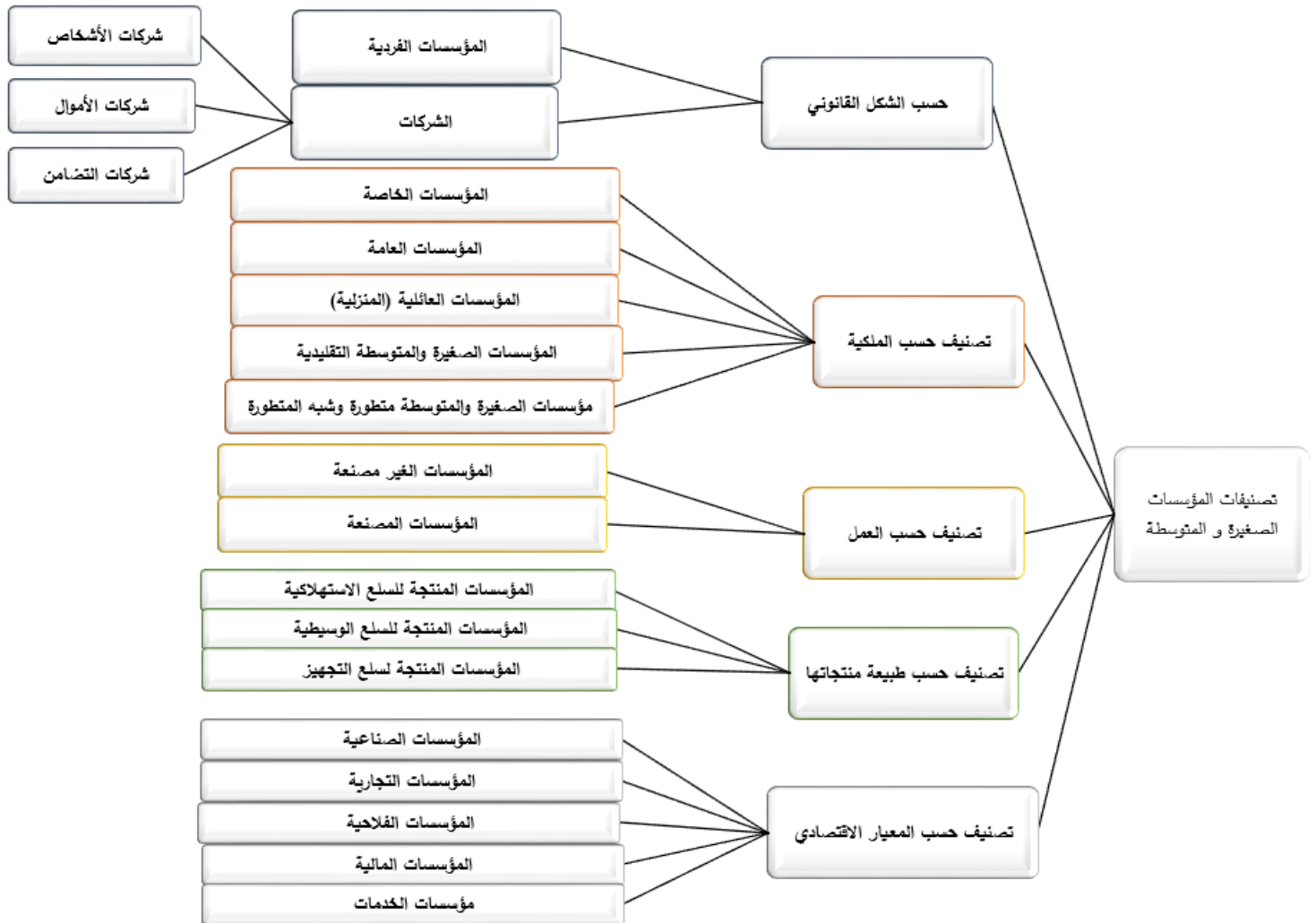
5-3- المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهدف إلي زيادة إنتاجية الأراضي الفلاحية واستصلاحها وتقوم بثلاث أنواع من الإنتاج: نباتي، حيواني، سمكي .

5-4- المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاطات المالية كمؤسسات الضمان الاجتماعي والبنوك.

5-5- مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية، إذن نشاطها الأساسي تقديم الخدمات بمقابل وبدون.

يمكن أن تستخلص ما سبق في الشكل التالي:

شكل رقم (I-1) : تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



المصدر : من اعداد الطالبة.

ثالثا التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من التحديات تعيق نشاطها، أهمها:¹

1- تحديات خاصة بالموارد البشرية: متمثلة في:

- صعوبة الحصول على المهارات العمالية المطلوبة، نتيجة الجذب الذي تحققه المشروعات الكبيرة لها؛
- معدل دوران عال نتيجة انخفاض الرواتب والأجور مقارنة مع المشروعات الكبيرة، أو نتيجة لظروف العمل أو عدم وجود الضمانات مقارنة بالمشروعات الكبيرة؛
- انخفاض إنتاجية العاملين نتيجة للأسباب السابقة، ولعدم القدرة على تدريب العاملين من قبل المشروعات الصغيرة لمحدودية امكانياتها.

2- تحديات تمويلية: يمكن إرجاع معوقات التمويل في البنوك التجارية إلى ما يلي:

- ارتفاع الكلفة الإدارية المرتبطة بتنفيذ هذه القروض؛
- ارتفاع المخاطر المصرفية لهذا النوع من القروض مقارنة مع الإقراض العادي؛
- تدني الضمانات اللازمة والكافية التي تقبلها البنوك لتقديم القروض؛
- محدودية الثقافة المصرفية لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يدفعهم للابتعاد عن البنوك للحصول على التمويل اللازم لمشروعاتهم.

3- تحديات خاصة بالمواد الأولية: متمثلة في:

- عدم كفاية أو عدم انتظام تدفق المواد الأولية لعدم القدرة على منافسة المشروعات الكبيرة في الحصول عليها، خصوصا تلم التي يوجد طلب عال عليها والعرض محدود منها؛
- ارتفاع تكلفة المواد الأولية مقارنة بالمشروعات الكبيرة بكميات محدودة؛
- عدم القدرة على ضمان مستوى الجودة للمواد الأولية لضعف القدرة على السيطرة، التفاوض مع الموردين، ومحدودية الكميات المشتراة مقارنة مع المشروعات الكبيرة.

¹ عبد العزيز قتال، سارة عزازية، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-واقع وتحديات-"، الملتقى الدولي حول : إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، 2017، ص ص 03-04.

4- تحديات تقنية: تعاني العديد من البلدان من شح في استخدام التكنولوجيا المتقدمة للأسباب التالية:

- انخفاض عدد الكوادر المؤهلة للاستخدام التكنولوجي المتقدم؛
- شح رأس المال اللازم لإدخال تلك التكنولوجيا؛
- التقنيات المستخدمة قديمة وبالتالي تعبر عن مستويات متدنية غي الإنتاج الأمر الذي يشير إلى قصر عمرها الافتراضي.

5- تحديات تسويقية: فيما يلي أهم الأسباب التي تلعب دورا في ظهور المشكلات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- عدم ثبات الإنتاج من موسم إلى آخر أو من عام إلى آخر مما يؤدي إلى ظهور مشكلات فائض الطلب تارة وفائض العرض تارة أخرى؛
- تشابه منتجات هاته المؤسسات من الناحية القطاعية وتمركزها في مجالات معينة دون أخذ الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية والإقليمية في الاعتبار مما يخلق درجة عالية من المنافسة الضارة فيما بينها؛
- نقص الوعي التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاكتفاء بالخبرة والجهد الشخصي في إدارة النشاط التسويقي وعدم الاستعانة بالخدمات الاستشارية التسويقية وذلك بسبب قلة القدرات المالية؛
- صعوبة وصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق العالمية وذلك نتيجة بعض الأسباب التجارية السائدة في معظم البلدان النامية والمتقدمة.¹

¹ نفس المرجع، ص 04 .

II. الإطار العام للإبداع الريادي

أصبح الإبداع إحدى الأدوات الهامة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة بفعل البيئة التي تتميز بالمخاطرة و عدم التأكد، و ذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد و التطوير في مختلف المستويات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية، و على هذا الأساس يعتبر الإبداع عامل ضروري من أجل احتلال مركز الريادة و سنحاول في هذا المبحث طرح هذان المفهومين.

أولا تقديم الإطار النظري للإبداع

اهتم العديد من الباحثين (**P.Druker & J.Schumpeter**) على مر العصور بمفهوم الإبداع والابتكار وأصبح استخدام كلمة الإبداع شائعا من قبل كافة المختصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع، ولتجديد مفهوم الإبداع لابد من تفريق ما بين الإبداع وبعض المصطلحات ذات الصلة.

1- تعريف الابداع:

إن مصلح الإبداع بعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة ولقد تعددت تعريفات الإبداع لدى الباحثين مثل (**Ch.Firry &F. Tyleur**) وفقاً لرؤية كل باحث منه سنتطرق الى تعريف الابداع لغوياً ثم تعريف الابداع في المنظور الإسلامي، واصطلاحاً عند الباحثين.

1-1- تعريف الابداع لغة:

يمكن تعريف الابداع لغة على أنه:

- إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأ وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقه.¹
- يرتبط بلسان قدماء العرب على أن أصل الكلمة هي الابتداع أو البدعة.²

¹ السكارنة بلال خلف، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 16 .
² محمد الطعمانة، طارق شريف يونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص82.

- والإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر.¹
1-2- تعريف الابداع في الإسلام:

ذكر الإبداع في الكثير من آيات القرآن الكريم، حيث قال تعالى : ﴿ قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعَاٍ مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفَعَّلُ بِي وَلَا بِيَوْمِئِذٍ إِنِّي إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾.²

وإذا عرفنا الإبداع برؤية إسلامية فيمكن أن يعرف بأنه:

- بذل أقصى الجهد في استثمار جميع الطاقات والإمكانات المتاحة، من أجل بلوغ أعلى درجات الإحسان لإعمار الأجل والعاجل. أو الأداء المتميز لبلوغ أعلى مراتب الإحسان في النوايا والأعمال والأفكار من أجل وصول القمة في الدنيا، والفردوس الأعلى في الآخرة.³

والخلاصة أن المعنى الكلي للإبداع لا بد أن تجتمع فيه ثلاث صفات أساسية هي:⁴

- الحداثة أو التجديد: فالمنتج الإبداعي أو العمل الإبداعي شيء يختلف عن المؤلف.
 - الفاعلية: فالمنتج الإبداعي بصرف النظر عن نوعه لا بد أن يحقق هدفا في الواقع، وقد يكون هذا الهدف جماليا أو فنياً أو ذوقيا، وقد يكون مادياً.
 - الأخلاقية: فالإبداع ينبغي أن يلتزم بالقيم الأخلاقية، فلا يستخدم مصطلح الإبداع لوصف السلوك الهدام، أو الجرائم، أو إثارة الشغب، أو الفتن والحروب، وما أشبه ذلك.
- و الإبداع بذل أقصى الجهد في استثمار جميع الطاقات والإمكانات المتاحة، من أجل بلوغ أعلى درجات الإحسان؛ لإعمار الأجل والعاجل .

¹ مساعد بركاهم، الإبداع الإداري و دوره في تنمية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الإداريين ببعض كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص07 .

² سورة الأحقاف، الآية 09 .

³ سعد بن علي بن محمد الشهراني، الإبداع في الإسلام: رؤية شرعية، مجلة العلوم الإسلامية الدولية، المجلد 4 العدد 1، 2020، ص234.

⁴ نفس المرجع، ص234.

- الإبداع هو التفكير العلمي المرن؛ لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله.¹

فالإبداع إذن هو إنتاج أشياء جديدة ومفيدة في جميع مجالات الحياة ، أو إضافة وتطوير الأشياء القديمة ، من أجل تحقيق الغرض من الوجود البشري ودوره في خلافة الأرض وعمارتها ، وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

1-3- الابداع من وجهة نظر بعض الباحثين :

يعتبر الإبداع من المفاهيم التي أثير حولها الجدل والدراسات فيما يتعلق بوضع تعريف موحد وشامل له، ويعود هذا لتعدد وجهات النظر بين المدارس الاقتصادية المختلفة منها :

- ينسب مصطلح الابداع إلى النمساوي (J.Schumpeter) منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع حيث يعرفه بأنه : النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه .²

- تعريف (C.Rogers) : الإبداع بأنه ظهور لإنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة.³

- كما عرفه (R. Sternberg) : القدرة على إنتاج عمل جديد (على سبيل المثال ، أصلي ، غير متوقع) بجودة عالية ، ومناسب (أي مفيد) .⁴

- كما عرفه (P.Druker) بأنه: تغيير ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج من الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.⁵

- لقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.⁶

¹ مها بنت سلمان، التربية الإبداعية في الإسلام، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الأصول الإسلامية للتربية، جامعة أم القرى-المملكة العربية السعودية، 2014، ص36 .

² دباحي يمينة، "دور الابداع في تميز المؤسسات"، المؤتمر الاقتصادي الدولي الرابع : تحفيز الاقتصاد الأردني الواقع و التحديات، المركز الجامعي البيض-الجزائر، ص03 .

³ أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص369.

⁴Luigi Fusco Girard, Tuzin Baycan, Peter Nijkamp, **Sustainable City and Creativity Promoting Creative Urban Initiatives**, Routledge Taylor & Francis Group London and New York, 2011, p17.

⁵ إسماعيل عبد الفتاح، الابتكار وتنميته لدى أطفالنا، (دون طبعة)، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 2003، ص12.

⁶ منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مدينة النصر-القاهرة-، 2015، ص118.

- أما علي الحمادي فإنه: مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله.¹

ومنه نستنتج أن الإبداع هو قدرة الإنسان على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة ومميزة، و القدرة على خلق واكتشاف أفكار جديدة ومبتكرة. الإبداع ليس سلوكًا وراثيًا، بل هو سلوك يمكن تعلمه وتطويره في الفرد ، وهو مهارة إيجاد الأفكار وحل المشكلات ، بشرط أن تكون أفكارًا نادرة وفريدة من نوعها.

2- بعض المصطلحات المشابهة للإبداع:

- الاختراع: يعرف الاختراع بأنه إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.²

- الابتكار : ويمثل القدرة على إنتاج شيء جديد خلال فترة زمنية معينة نتيجة لتفاعل الفرد مع الخبرة التي يمتلكها.³ باختصار، نجد أن الاختراع هو بلورة أفكار جديدة متعلقة بالتكنولوجيا ، بينما الابتكار هو تطبيق وتجسيد لهذه الأفكار فالابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار ، و مفهوم الابتكار واسع ويمتد إلى جميع مجالات المعرفة والنشاط البشري. ومما سبق يمكن تلخيص ما يلي :

شكل رقم (2-I) : العلاقة بين الاختراع و التطبيق .



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على : مذكرة أسماء جلوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة -، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2013، ص61.

¹ طراد فارس، مناقشت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007، ص4.

² بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص40.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (دون طبعة)، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2005، ص8.

شكل رقم (I-3): العلاقة بين الابداع والتطبيق.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نفس المرجع، ص61.

ويشمل الإبداع الابتكار والاختراع، والاختراع هو استخدام الإبداع لابتكار شيء جديد، بينما يبحث الابتكار عن طريقة جديدة لاستخدام اختراع سابق بطريقة مفيدة.

2- أنواع الابداع ومستوياته:

2-1- أنواع الابداع:

يصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري وإبداع فني ويشير هؤلاء الكتاب إلى أن المنظمات ركزت كثيرا على الإبداع الفني، أكثر من الإبداع الإداري مما نشأ عن ذلك فجوة ثقافية.

الإبداع الإداري هو : تغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، مثل إعادة تصميم العمل، وسياسات وإجراءات جديدة، ونظم مراقبة جديدة وبرامج تدريب جديدة وغيرها، والإبداع الإداري بأشكاله وصوره المختلفة يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين الرقابة الداخلية والتنسيق، أما **الإبداع الفني** : فيمكن أن يشمل تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة وتغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها، وباختصار فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني في المنظمة.¹

2-2- مستويات الابداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المؤسسات وهي :²

¹ صبرينة ترغيني، "دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية"، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، العدد الثاني، 2017، ص-ص70-71 .

² نفس المرجع، ص 71 .

- أ- **الابداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية و من الخصائص وسمات المختلفة التي يتميز بها الفرد المبدع:
- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله .
 - **الذكاء:** يتمتع بالقدرات، كالقدرة على التخيل والتكيف مع المواقف.
 - **الشخصية:** روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية ومتشكك ومتفتح على الآراء الجديدة ... الخ.
 - **العادات الاجتماعية:** المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل للتفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.
- ب- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:¹
- **الرؤية المشتركة:** فكلما كانت قيم الجماعة وأفكارها مشتركة مع أهدافها كلما زاد الإبداع .
 - **الالتزام بالتميز:** يشجع على إيجاد مناخ تنظيمي يسمح للأفراد بالتميز والتفوق في الأداء ويمكنه من تقييم إجراءات العمل.
 - **تنوع الجماعة:** فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل، والجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد إبداعها.
- وقد توصلت العديد من الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:
- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
 - أن الجماعة المتماسكة أكثر حماساً واستعداداً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
 - أن الجماعة حديثة التكوين تحيل إلى الإبداع أكثر من الجماعة العزيمية.

¹ بن زايد فهيمه، زرماني مريم، أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء جن جن -جيجل-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، 2019، ص56.

ج- الإبداع على مستوى المؤسسة:

لم يعد الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أشكالها مجرد فعلا كماليا، بل بات أمرا حتميا وملكا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية: ¹

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الاستطلاع، لذا يجب على المؤسسة توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات: ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، أو العمليات وأساليب العمل أو غيرها.

ثانيا المفهوم الريادي

شغل موضوع الريادة تفكير العديد من المفكرين منذ بداية القرن 16، تمحورت الكتابات في تلك الفترة حول الريادة المرتبطة بالمشروعات الصغيرة والأنشطة الجديدة والمبتكرة كليا، والتي تتميز بدرجة مخاطرة كبيرة. تم بعدها التطرق إلى الريادة باعتبارها فلسفة يتبناها رواد الأعمال يمكن تطبيقها على المشاريع الصغيرة والمؤسسات الكبيرة على حد سواء.

1- تعريف الريادة:

يعد التوجه الريادي من أهم المفاهيم الرئيسة في ميدان ريادة الأعمال، والتي حظيت بالأهمية البالغة في الآونة الأخيرة.

1-1- تعريف الريادة لغة:

يمكن تعريف الريادة لغة على أنها:

¹سميو بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2011، ص81.

- هي قيادة ورئاسة.¹

- الرائد في اللغة: هو الذي يطلب العون والنجاة. واصلها هو الذي يتقدم القوم.²

2-1- الابداع من وجهة نظر بعض الباحثين :

للريادة العديد من التعريفات باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي أصبحت المؤسسات تركز عليها وتهتم بمهاراتها التي تعتبر كمفتاح لها .

- فقد عرفها (**Hailey**) : هي قدرة الفرد للتأثير، وتحفيز، وتمكين الآخرين للمساهمة في فعالية وصلاح المنظمات التي هم أعضاء فيها .³

- أما (**Dolling**) : فقد عرفها بأنها عملية إيجاد منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد .⁴

- وقد عرف (**Koulter**) : الريادة على أنها العملية أو الطريقة الإبداعية المنظمة التي تستخدم من قبل الفرد أو التنظيم بهدف الوصول إلى تحقيق قيمة مضافة وتطوير العمل بما ينسجم مع حاجات ورغبات أصحاب المصالح.⁵

- و أما الشميميري و المبيريك : يعرفان الريادة بأنها إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع، ويتصف بالمخاطرة .⁶

- وقد عرفها (قمان): بأنها تعرف عن عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة من خلال بذل الجهد و إنفاق رؤوس الأموال وتخفيض الوقت، إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك ومن ثم الحصول على المكافأة، مما يؤدي إلى تراكم الثروة.⁷

¹ معجم اللغة العربية المعاصرة

² مصطفى عبد الله القضاة، "ريادة الأعمال ودعم المشروعات الصغيرة ودورها في الحد من البطالة"، المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات، المجلد الاول-العدد العاشر، 20020، ص5.

³ طاهر بختة، "المؤسسات الريادية ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة متيجي ومؤسسة حليب فرعي مستغانم -"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة مستغانم، العدد السابع، ص131.

⁴ أحمد بن عبد الرحمن الشميميري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الاعمال، ط1، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2019، ص24.

⁵ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (دون طبعة)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن-، 2011، ص140.

⁶ وفاء بنت ناصر المبيريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميميري، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، (دون طبعة)، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2019، ص13.

⁷ بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص131.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف ريادة الأعمال على أنها هي عملية خلق قيم مختلفة من خلال استثمار الوقت والجهد اللازمين، وتحمل المخاطر المصاحبة ، سواء كانت مالية أو اجتماعية أو نفسية ، وجني الفوائد سواء كانت الرضا المادي أو الشخصي.

2- أبعاد الريادة و أهدافها :

سنتطرق أولاً الى أبعاد الريادة ثم الى أهدافها

2-1- أبعاد الريادة :

تم استخدام عدة أبعاد لقياس الريادة ومن أهمها :¹

- أ- المبادرة: هي الحرص على إثراء بيئة الأعمال بالأفراد من المبادرين، ومساعدتهم على استثمار الفرص المتاحة؛ عن طريق الاعتماد على الموارد المتوفرة في المجتمع، ومن هنا يأتي التحدي الحقيقي للوصول إلى رؤية متكاملة حول عمل الأفراد الحر، والسعي إلى التخطيط لمشروعات حديثة، وأدى ذلك إلى ظهور أهمية المبادرة في ريادة الأعمال؛ حيث يعد تبني المبادرة من المؤثرات الفعالة للوصول إلى ريادة بالأفكار، ومن الممكن أن تقدم قيمة تنافسية للمنشأة.
- ب- تحمل المنشآت للمخاطر: يتم ذلك عن طريق استخدام وسيلة واحدة لإدارتها، وتعتمد على المنشآت الأخرى؛ لأن هذه المنشآت تعتقد بأنها تستطيع توفير القدرات التي تكمل بعضها بعضاً، كما أن شركات الأعمال تسعى إلى الوصول لأدنى حد من المخاطرة، ولكن في حال كان سلوكها موجهة لمحاولة الهروب منها، فقد يؤدي ذلك إلى وصول شركات الأعمال لأكبر مخاطرة، أما المنشآت الريادية بشكل عام فتمتلك قدرة على القياس العقلاني للمخاطر؛ إذ يتمكن الرياديون من تقدير وفهم المخاطر بشكل مناسب.

¹ حامد الحدراوي، "الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري (دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي)"، مجلو الغزي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 9 العدد27، جامعة الكوفة العراق، 2013، ص ص 96-97 .

ج- جذب الفرص: هي المساهمة في بناء واكتشاف وتطوير الفرص، وتقييم القدرات المستندة على وجود علاقة استراتيجية؛ من أجل الاستفادة منها عن طريق كافة الدوافع سواء أكانت استراتيجية أم لا؛ حيث يبدأ عمل المنشآت الريادية بتوفير الحاجات غير المشبعة، وجذب الفرص المستحدثة من المنافسين، وتشكل الفرص موضوعات مهمة تُعد من الموارد ذات الأرباح الثابتة، فتظهر أهمية هذه الموارد ضمن احتياجات السوق غير المشبعة، ويمثل استغلالها بطريقة صحيحة تميزاً لريادة الأعمال.

د- الإبداع: هو من الظواهر ذات الجذور القديمة ولكن يعد الاهتمام به حديثاً؛ حيث يسعى الإنسان بشكل دائم إلى الإبداع في كافة المجالات، وتحتاج المنشآت مهما كانت طبيعة عملها إلى استخدام الإبداع؛ حيث تعد أفضل المنشآت هي التي تطبق الإبداع، ويعد أفضل المديرين هم الذين يحرصون على توفير المناخ المناسب؛ لمساعدة الموظفين على استخدام مهاراتهم الإبداعية بشكل تام.

3- أهداف الريادة:

تسعى الريادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في بيئة العمل، ومنها:

- السعي إلى إنشاء مشروعات جديدة أو استحداث وحدات إدارية داخل المنشآت؛
- تشجيع ودعم المبادرات الخاصة بالموظفين والعاملين داخل المنشآت؛
- توفر الريادة القدرة على المشاركة في التشغيل الكلي للأعمال من المفهوم إلى التصميم والإبداع ، ومن المبيعات إلى العمليات التجارية واستجابة العملاء.
- تطبيق التجديد الاستراتيجي الذي يشمل إعادة التفكير بالتوجهات والفرص المتاحة للمنشآت.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

شكل رقم (I-4) : أهداف الريادة .



المصدر: من اعداد الطالبة .

4- المهارات المطلوبة للريادة ومميزاتها:

سيشمل هذا العنصر المهارات المطلوبة ثم مميزات الريادة

4-1 المهارات المطلوبة للريادة:

يمكن تصنيف المهارات المطلوبة للريادة في ثلاثة أنواع رئيسية و هي :¹

¹ زايد مراد، "الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الدولي حول : المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2010، ص08.

الجدول رقم (I-3) : المهارات المطلوبة للريادة.

مهارات الريادة الشخصية	مهارات إدارة الأعمال	المهارات التقنية
الرقابة و الالتزام	وضع الأهداف و التخطيط	القدرة على الاتصال
أخذ المخاطرة	صنع القرار	مراقبة البيئة
الإبداع	التسويق	إدارة الأعمال التقنية و تكنولوجية، الشخصية
القدرة على التقييد	الإدارة	الإصغاء
المثابرة	التفاوض	القدرة على التنظيم
رؤية قيادية	طرح المنتج	العمل ضمن فريق

المصدر : زايد مراد ، مرجع سبق ذكره، ص 08 .

4-2- مميزات الريادة:

تتميز الريادة بالصفات و المميزات التالية :¹

- تعتبر الريادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للمواد المالية و المادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.
- الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة.
- الريادة تعبر عن الجهد المبذول من اجل أحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
- الريادة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

¹ فريد كورتل، حيدر عباس، الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية، محاضرات، جامعة دمشق سوريا، 2014، ص 04 .

ثالثا الابداع الريادي

أن الإبداع ساهم وبشكل أساسي في تقديم المنتجات و الخدمات وعلى هذا الأساس يرتكز المشروع الريادي عادة على الإبداع و الطرق و الأساليب الجديدة في إنتاج المنتجات و تقديم الخدمات.

1- العلاقة بين الابداع والريادة:

1-1- مصادر تطوير الأفكار المرتبطة بالمشروعات الريادية: هناك العديد من الطرق والوسائل لتجريب الأفكار الجديدة في المشروعات الريادية ، والتي تنعكس بشكل أساسي في النقاط التالية:

- **المستهلك:** يعتبر المستهلك من المصادر الرئيسية لتطوير المشروعات و يتم الحصول على هذه الأفكار من خلال رغبات و الحاجات التي يعبر عنها المستهلك بطرق مباشرة و غير مباشرة تبين الحاجات الحقيقية للسوق ومن ثم تحقيق النجاح للمشروع الريادي الجديدة ولتحقيق ذلك يتوجب على الفرد الريادي القيام بمراقبة ودراسة السوق بشكل مستمر من خلال دراسة سلوك المستهلك و حاجاته و من ثم تقديم المنتجات و الخدمات الرائدة.¹

في هذا السياق، لا يعد دراسة سلوك المستهلك أمرًا بسيطًا ، فهو الذي يحدد رغباته و حاجاته ، ولكي يكون المشروع التجريبي ناجحًا ، يجب أن يكون أكثر دقة من خلال البحث الذي يوضح عوامل مختلفة لسلوك المستهلك لنجاح المشروع الريادي.

- **قنوات التوزيع:** يسعى المشروع الريادي إلى تحقيق انسياب صحيح و دقيق للمنتجات و الخدمات التي تتعامل بها مختلف الفئات الاستهلاكية، لذلك تعتبر قنوات التوزيع الحلقة الأساسية في تحقيق هذا الهدف، فهي حلقة وسيطة تساعد على تحقيق الاتصال بين المشروع الريادي و المستهلك .²

لذلك ، تعد قناة التوزيع مصدرًا هامًا لتطوير أفكار جديدة من خلال فهم الموزعين، والبحث في السوق واحتياجاته ، ثم النظر في العروض المقدمة من الموزعين، مما يساعد الرياديين على تسويق وتطوير منتجات وخدمات جديدة

¹ حميد الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث، (دون طبعة)، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 115.

² ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية للطباعة و النشر، الأردن، 2006، ص 187 .

- **مراكز البحث و التطوير:** تقوم مراكز البحث و التطوير بإجراء عمليات البحث و الدراسات المتعلقة بالفرد الريادي، و من خلال الوصول إلى نتائج معينة يمكن أن يستفيد منها المشروع الريادي في إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة.¹
- **الدولة:** تقوم الدولة ببناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات و الابتكارات الجديدة و إصدار القوانين و تنظيم التشريعات و تسمح من خلال ذلك بفتح المجال أمام الإبداعات الريادية عن طريق تطوير المنتجات و الخدمات و رغم تعدد مصادر تطوير الأفكار الجديدة فينبغي في النهاية اختيار الفكرة الأفضل بين الأفكار الجديدة المتوصل إليها و في هذه الحالة يمكن للريادي استخدام عدة طرق في اختيار الأفكار الجديدة .
- **1-2- طرق اختيار الأفكار الجديدة :** وتمثل فيما يلي:²
- **العصف الذهني:** يقوم العصف الذهني على تقديم أفكار جديدة من أجل الوصول إلى نتائج جديدة في مجال إنتاج المنتجات الجديدة أو تقديم خدمات جديدة ، و عادة ما يتم هذا بشكل جماعي من خلال جلسة مقترحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد و طرح العديد من الأفكار بكل حرية و الهدف من ذلك هو تطوير الأفكار الجديدة و تعتمد هذه الطريقة على ما يلي :

 - طرح الأفكار بكل حرية ودون نقد أو تأديب لهذه الأفكار؛
 - طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار الذي تسمح بالوصول إلى أفضل الأفكار؛
 - تطوير الأفكار السابقة ويمكن الاعتماد على أفكار الآخرين.

- **حلقات النقاش:** عادة ما يتم طرح الأفكار و مناقشتها و من ثم تقييمها بهدف الوصول إلى اتخاذ القرارات اللازمة و المتعلقة بالمنتجات و الخدمات الجديدة. ويتم هذا من خلال حلقات النقاش أين تترك الحرية الكاملة في طرح الأفكار.
- **أسلوب تحليل المشاكل:** يتم اللجوء إلى هذه الطريقة من أجل الوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات في ظل تحليل المشاكل القائمة و محاولة الوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل، و من ثم التوصل إلى تبني الأفكار الجديدة التي تسمح بإنتاج منتجات و تقديم خدمات جديدة .

¹ نفس المرجع، ص 187 .

² فريد كورتل، حيدر عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12 .

- أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل: يتم حل المشاكل القائمة و التوصل إلى اقتراحات معينة بالاعتماد على الفريق الجماعي الذي يسمح بتطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة حيث، يعتبر الإبداع سمة من سمات الفرد الريادي الناجح.¹

وعندما يتم اختيار أفضل الأفكار وفقاً للطريقة السابقة، يجب أن تمر هذه الأفكار بعملية تصفية وتصحيح قبل أن يتم تحويلها إلى منتجات أو خدمات و نقسم هذه العملية إلى خمس خطوات أساسية متمثلة في : مرحلة تطوير المنتج، مرحلة التقديم ، مرحلة النمو ، مرحلة النضوج، مرحلة الانحدار.

2- أهمية الابداع الريادي:

يمثل الإبداع الريادي أهمية استثنائية في عمل المؤسسات ، حتى أن الكثير من هذه المؤسسات الناشطة في الدول الأكثر تقدماً قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع الريادي والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمنان الموقع المؤثر في سوق المستقبل لماله من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية (التكنولوجية) الحضارية ، ويمكن تلخيص أهمية الإبداع الريادي في النقاط التالية :²

- الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع الريادي وضرورته ورعايتها للمبدعين؛
- الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية؛
- تطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية؛
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة؛

¹ نفس المرجع، ص 12 .

² سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - ، 2017 ، ص ص 24- 25 .

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وادراك العالم بطريقة أفضل .

فالإبداع الريادي في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أساسهم تحدياً كبيراً ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام.¹

3- عناصر الابداع الريادي :

تتمثل أهم عناصر الإبداع الريادي فيما يلي :

- 3-1- **الطلاقة**: تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد.²
- 3-2- **الاصالة**: ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. ويقول الصيرفي الأصالة أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة. فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن .وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف .وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها.³

¹ عذاري سعود الهاشمي، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص34 .

² بن زايد فهيمة، زرماني مريم، أثر تمكين الموارد البشرية على الابداع الإداري دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل، ص65.

³ عذاري سعود الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

3-3- المرونة: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة.

يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.¹

3-4- الاحساس بالمشكلات : تتجسد هذه الفكرة بوصفها عنصر مهم من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة، وبغرض الوصول إلى حلول مبدعة بصدددها.²

III. عموميات حول أداء المورد البشري والقيادة الريادية

يعكس أداء المورد البشري قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و إلى مدى تحسين هذا الاداء بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط إنجاز العمل.

أولا أداء المورد البشري

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في ميكانيزمات الرقابة التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية ونظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء.

¹ أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

² سارة مكناسي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

1- تعريف الأداء:

هناك العديد من التعاريف للأداء سنذكر منها ما يلي :

- يعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء بأنه : قيام العمال بأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
 - كما عرفت (هاينز) : لأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة .
 - كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة.
 - كذلك عرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة ، ويشير مفهوم الأداء إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.¹
 - الأداء هو العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وامكانيات معينة.²
 - هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدونها خلال فترة زمنية محددة.³
 - يعرف الأداء على انه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة و في نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية الكمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.⁴
- من خلال هذه المجموعة من التعريفات ، يمكننا القول أن الأداء هو النشاط والمهارة والجهد الذي يبذله الفرد في إنجاز المهمة الوظيفية الموكلة إليه ، سواء كانت عضلية أو فكرية ، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة.

¹ عبدالله حمد محمد الجساسي، اثر الخوافر المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص104 .

² مريم فرحي، نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز - تبسة-، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي تبسي، 2016، ص 31.

³ فاروق محمد الشريف، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة نفضال وحدة - GPL أم البواقي-، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، 2017، ص 47.

⁴ توفيسق ابراهيم، ركاب براهيمية، "تنمية كفاءات العامل ودوره في تحسين أداء الخدمة العمومية ، جامعة فرحات عباس سطيف"، المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثالث، ص 419.

2- أنواع الأداء :

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء ، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع ، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة ؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

2-1- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما: ¹

- أ- **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد أي جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.
- ب- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة لا به، أهداف الأنظمة الأخرى وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

2-2- حسب معيار الطبيعة : ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية : ²

- أ- **الأداء الاقتصادي:** ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف ، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها ،ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.
- ب- **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به .

¹ عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية يناير 2007، مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 116 ، 117 .

² نفس المرجع ، ص ص 117 ، 118 .

- ج- **الأداء التكنولوجي**: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بمدى كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.
- د- **الأداء الإداري**: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة .ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.¹
- 2-3- حسب المعيار الوظيفي** : يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، و بالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية :²
- أ- **أداء الوظيفة المالية**: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.
- ب- **أداء وظيفة الإنتاج**: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.
- ج- **أداء وظيفة الأفراد**: يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها أن يجب توظيف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.
- د- **أداء وظيفة التموين**: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية مع الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- هـ- **أداء وظيفة التسويق**: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.

¹ نفس المرجع ، ص 118 .

² مغلوي فيصل، دور تكنولوجيا الحديفة الاعلام و الاتصال في تحسين الاداء-وكالة التشغيل ANEM -شلف -، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، 2020، ص ص 22-23.

3- أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

3-1- أبعاد الأداء:

تعنى بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، و هذه الأبعاد هي: ¹

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع في الأداء .

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار المشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

3-2- العوامل المؤثرة في الأداء:

وتنقسم العوامل الى عوامل داخلية و خارجية:

أ- العوامل الداخلية: يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة عموما، لا تؤثر على الأداء.

ومن أهم العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء نجد : ²

¹ سعيمة أوشن، ليندة ببي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدراسة ميدانية بمؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليل CABAM ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018، ص49.

² بلقايد براهيم واخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 255 - 270.

- **العنصر البشري:** بشكل أهم مورد في المؤسسة لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الاساسي في تحديد عودة الانتاج وكميته وتكلفته.

- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال ان اكثر من 75 % من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل. التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحواجز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال....، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودورات العمل، كثيرا ما يؤدي السلبية بيئة العمل.

- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتب عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالترتبة الانتاجية.

- **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الانتاجية المستخدمة.¹

ب- **العوامل الخارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل :²

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتشمل ما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي، الادارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، عمان - الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 66.

² نفس المرجع، ص 69.

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين؛
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

- البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي؛
- مدى الاستقرار السياسي؛
- مرونة القوانين والتشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من طرف الدولة؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

- البيئة الاقتصادية:

- الاستقرار الاقتصادي؛
- الاسواق الدولية ومدى وجود اسواق الأسهم والسندات؛
- السياسات الدولية المتبعة من طرف الدولة.

ثانيا القيادة الريادية :

تعتبر القيادة من اهم النقاط الاساسية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، من خلال تحفيز و توجيه هذه المؤسسات نحو تأدية مسؤوليتها الاجتماعية، لما للقيادة من دور مهم ، وقدرة على التأثير في تشكيل الاتجاهات والسلوكيات، وبالأخص القيادة الريادية ذلك النمط القيادي الذي أصبح متطلبا من متطلبات القرن الحادي والعشرين، فالقيادة الريادية قادرة على التحفيز، و التغيير النفعي والابتكار واستثمار الفرص ، كما تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و فيما يلي سنقوم بتعريف القيادة الريادية و تقديم أهم خصائصها و ابعادها .

1- تعريف القيادة الريادية:

تعتبر القيادة الريادية عامل مؤثر يقود نحو تعزيز نظم الابتكار والتميز ، و هذا ما أدى الى الاهتمام الكبير بهذا المصطلح و تعدد تعريفاته و فيما يلي سنقوم بعرض البعض من هذه التعريفات :¹.

- وجد (al et Agbim) ان تعريف القيادة الريادية يرتبط بعملية انشاء رؤية ريادية تلهم الفريق لتفعيل الرؤية بسرعة عالية وفي بيئات غير مؤكدة.
- وحدد (Pihl) بأنها نوع مميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع التحديات والأزمات من الأوضاع التنظيمية الحالية. كما انها تمكن القادة بنجاح توجيه منظماتهم وحل مشاكلها عن طريق الخطوات المختلفة لنمو المنظمة وتطويرها كما أن لديها تأثير كبير على كفاءة القادة في التعرف على فرص جديدة لتحسين أداء المنظمة.
- يعرف عبد الحليم ومرسال القيادة الريادية بأنها القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية، وإلهامهم وشحنهمهم؛ لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة.
- وتعرف القيادة الريادية إجرائيا بأنها عملية تحفيز القائد للمرؤوسين لتحقيق رؤية مشتركة، من خلال توافر الأبعاد التالية : الإبداع، والمبادأة ، والتنافسية، وتحمل المخاطرة

يمكن القول أن للقيادة وريادة الأعمال عناصر مشتركة، وهي الرؤية والإبداع ، وتعكس هذه المشاركة أن القيادة الريادية هي عملية متكاملة قائمة على المخاطر تمر بسلسلة من العمليات قبل وأثناء بدء المشروع، وعند إظهارها من خلال تقييم الفرص وتحسين المفهوم الذاتي للمنظمة وتشخيص إمكانياتها والحصول على الموارد المطلوبة لتحسين إدارة أهدافها كمرحلة نهائية، وبالتالي ، تركز القيادة الريادية على الفرص ، والبناء والابتكار ، في ظل استثمارات مرحلية .

2- خصائص القيادة الريادية:

¹ نسين صالح محمد صلاح الدين، "القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان"، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 الجزء 2، 2020، ص292.

تتميز القيادة الريادية بالعديد من الخصائص والسمات منها :¹

- التأثير الذي يحدث بوجود مشاعر قوية وتطويرها بوضع أهداف تستثمر فيها الثقة؛
- النظر إلى كل فرد على أنه فريد وتوفير فرص داعمة لنمو الفرد؛
- الدوافع الملهمة: والتي تعني توضيح الأهداف المشتركة والمتبادلة ببساطة بتشجيع الأفراد بتوقعات إيجابية على الأشياء التي ينبغي القيام بها ؛
- التحفيز الفكري: والذي يعني تعزيز الاعتراف بالمشاكل بطرق جديدة تحفز الأفراد على الاعتراف بالاحتياجات والقيم وإيجاد طرق لتحسينها واستخدامها كوسيلة جيدة لحل المشكلات في المستقبل؛
- الاستخدام الأمثل للتحفيز لدعم الأداء الريادي والمبتكر ووجود ثقافة تدعم وجود الريادية؛
- الدعم الإداري: الذي يحفز رغبة الأفراد وتوفير الموارد خاصة التي تحفز وجود السلوك الريادي؛
- حرية أداء العمل: والتي تحفز الأفراد على الإبداع وأداء العمل بطريقة مبدعة تمنعهم من الفشل .

ثالثا دور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري

إن لم يكن الإبداع الريادي جزءًا أساسيًا ومكونًا رئيسيًا من جوهره تحسين أداء المورد البشري فهو مهمة ضرورية ، وإلا فهل نتصور ريادة من دون إبداع؟! إننا متفقون على أن الإبداع الريادي وأداء المورد البشري وجهان لعملة واحدة. و فيما يلي سنقوم بعرض دور كل من الابداع و الريادة في تحسين هذا الأداء:

1- دور الابداع في تحسين أداء المورد البشري:

للإبداع دور مهم في تحسين اداء المورد البشري و يتمثل هذا الدور في:

يعد الإبداع وسيلة المنظمات الحديثة لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها فلقد أصبح الأكثر استعمالا واعتمادا لتحسين اداء المورد البشري وذلك من خلال تنمية الكفاءات البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق أساليب وطرق العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن

¹ فاطمة عبد المنعم محمد معوض، "فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 8 العدد 1، 2020، ص88.

إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص التميز . فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مثلا: مساحات المكتب، مستوى النظافة، وسائل الاتصال ولوازم العمل وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومرحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف الملل والتوتر والروتين، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، كما أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها و إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة والى احداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الادارية و تحسين انتاجياتها وايجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح و اجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، مما يسمح للفرد بإمكانية تنمية خبراته وتأهيله علميا وتكوينه وتدريبه مما يرجع بالفائدة على الإدارة من خلال تطبيق الأفكار المكتسبة من المخرجات الميدانية في مكان عمله ومحاولة تطويرها مما يحقق التنمية الإدارية من جهة وفتح المجال للإبداع عن طريق منح الفرص والتجاوز عن الأخطاء وغيرها من المتطلبات المحققة له، فالحاجة للأفكار الجديدة اليوم من قبل العاملين تعتبر جزءا مهما من واجبات وظائفهم، ولا شك أن الشخص الذي يؤدي وظيفته بفكر واع وعقل منفتح ونفس مستعدة للتطوير والتنمية لأفضل بكثير من الذي يؤدي وظيفته وهو لا يرغب في التغيير أو يخاف من التفكير الجديد وهذا طبعا يختلف حسب مكانة الوظيفة وأهميتها في السلم التنظيمي.

كما يظهر دور الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك مسير المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب في تحقيقه أي أن على المؤسسة إدماج التجديد ضمن استراتيجيتها الإدارية لتحقيق الريادة والنمو وللوصول إلى ذلك لا بد من تضافر جميع الجهود مع بعضها البعض من خلال توفير جميع المدخلات الخاصة بأهداف التنظيم واختيار العمليات الفعالة للوصول إلى المخرجات المرغوبة، وبالتالي تقديم خدمات المستفيدين بنوعية وجودة عالية تتضمن استمرارية المنظمة وتنميتها لأن تطور المؤسسة يعتمد أساسا على نجاح برامج التنمية الإدارية المقدمة للموارد البشرية بهدف الإبداع والتجديد المستمر¹.

2- دور الريادة في تحسين أداء المورد البشري:

لقد أصبح دور الريادة أكثر أهمية في تحسين أداء المورد البشري حيث تسهم في توفير بيئة عمل جيدة؛ يكون لها تأثير إيجابي على تدريب الافراد والقادة، وتدعيم الابتكار، و الافكار الريادية، و يتجسد دور الريادة في تحسين هذا الاداء في:

¹ سارة مكناسي ، مرجع سبق ذكره، ص56-57.

- مواجهة الضعف في أساليب الادارة التقليدية التي تتبعها المنظمات؛
- توفير بيئة عمل جيدة تدعم الابتكار، والافكار الريادية،
- بناء المعرفة التنظيمية من خلال سلوكيات الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة؛
- تهيئة مناخ صالح لعمل المنظمة؛
- البحث عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز العمل؛
- تطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة.¹

¹ إيمان أحمد محمد عزب، تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، مجلة الادارة التربوية العدد الخامس عشر، 2017، ص468.

خلاصة الفصل الاول:

وكخلاصة لهذا الفصل، وجدنا أنه وجب علينا ان نتعلم كيفية التعامل مع المتغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي و خاصة القدرة على التعامل في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية . لذلك يتعين على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تستجيب لهذه التغيرات المحيطة بما برؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتمكين من البقاء وتحقيق النمو في هذه الأسواق، وفي هذا السياق يجب على هذه المؤسسات أن تدرك أن الإبداع الريادي يمدها بتفوق تنافسي في مواجهة المشروعات المنافسة سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي ، ولم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض الكلفة وحسب، فالسوق يتطلب الجودة والمرونة في تلبية الطلب ومفتاح النجاح هو الابتكار و الابداع الريادي و الذي من شأنه قد يحسن من أداء المورد البشري.

كما أن القيادة الريادية قد تشكل محور ا هاماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على حد سواء في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية .

الفصل الثاني: دراسة حالة بعض شركات التأمين بالأغواط

تمهيد:

لقد كان للتطور الحضاري الذي عرفته المجتمعات البشرية في النصف الأخير من هذا القرن تأثيرا واضحا على حياتهم، ويرجع ذلك إلى التطورات العلمية والتكنولوجية التي أدت إلى ظهور أقطاب صناعية نجم عنها زيادة في حجم الصناعات والاختراعات كالعقل الإلكتروني وغزو الفضاء والصناعة النووية، وكذا تطور وسائل التنقل البرية والجوية والبحرية، إضافة لإنشاء مدن جديدة كلها عوامل بقدر مالها من إيجابيتها على حياة الأشخاص، فإنها كذلك لها سلبيات تتعلق بالأخطار الناجمة عنها والتي قد تهدد حياة البشرية في أي لحظة كانت. وبعدها أحست المجتمعات بهذا الخطر المحدق بها في أي لحظة، أخذت تفكر في الكيفية والسبل الكفيلة لحماية نفسها بنفسها، وهذا بعدما أحاطت بها الأخطار من كل جانب و رأت انه لا مناص لها لحماية نفسها إلا عن طريق التكتل والتجمع والتعاون لمواجهة هذه الأخطار .

ليتطور هذا التعاون بين الأشخاص ليتجسد في إحدى صور التأمين، حيث يتعامل كل منهم مع المؤمن الذي هو شركة التأمين التي تقوم بضمان المخاطر التي يتعرض لها المؤمن لهم مقابل قيام هؤلاء بدفع أقساط ثابتة تحدد في عقد التأمين التي يتم بينهم و بين شركة التأمين . فشركات التأمين هي التي تقوم بعمليات التأمين وتتولى ضمان الأخطار مقابل اشتراكات يقدمها المؤمن له ويلزم شركة التأمين بدفع مبلغ التعويض عند تحقق الخطر. و من خلال هذا الفصل سنحاول تطبيق و اسقاط عملنا على أرض الواقع من اجل معرفة مدى تحسين الابداع الريادي لأداء المورد البشري لشركات التأمين، و معرفة كذلك مدى اعتبار القيادة الريادية كوسيط بين الابداع و أداء المورد البشري و ذلك باستخدام برنامج "SPSS" و "SMART PLS" و ترجمتها الى احصائيات . وسنتطرق الى العناصر التالية:

I. مدخل شركات التأمين:

تطورت شركات التأمين وانتشرت في السنوات الأخيرة بشكل كبير حتى أصبحت من النشاطات الاقتصادية الأكثر قوة ومن أهم الركائز الأساسية التي تدعم النشاط الاقتصادي لأي دولة فالشركات والهيئات المختلفة تجتهد في شركات التأمين الوسيلة الفعالة لحماية الممتلكات ورؤوس الأموال ضد المخاطر المتوقعة وضمان استمرارها.

أولا تعريف شركات التأمين:

يمكن تعريف شركات التأمين كما يلي:

- شركات التأمين هي الوحدات الاقتصادية التي تهدف لتحقيق الربح لتقديم خدمة التأمين لعملائها مقابل دفع أقساط تأمينية مقابل هذه الخدمة¹.
- شركات التأمين هي نوع من المؤسسات المالية التي تمارس دور مزدوج فهي مؤسسة تقدم الخدمة التأمينية لمن يطلبها ، كما أنها مالية أي تحصل على الأموال من المؤمن لهم، لتعيد استثمارها في مقابل عائد يشاركون فيه، وذلك إما بطريق مباشر أو غير مباشر إذن فهي مؤسسات تأمينية ذات سمعة مزدوجة ، مالية وتأمينية².

ثانيا سير شركات التأمين:

حتى تستطيع شركات التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع شركات التأمين ومكاتب التمثيل لشركات التأمين الأجنبية المعتمدة في الجزائر من ممارسة مختلف عمليات التأمين التي اعتمدت من أجلها و أن تكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه مستأمنها ، كما يجب عليها أن تتوفر على احتياطات و أرصدة و ديون تقنية وما يقابلها من أصول كالسندات والودائع والقروض وقيم منقولة واصول عقارية مع ضرورة مسكها لدفاتر سجلات لسيرها ومحاسباتها، وحتى تضمن سيرها و استمرارها لتحقيق الأهداف التي انشأت من أجلها يجب عليها أن تسعى إلى ترويج منتجها التأميني والعمل على إنشاء و العامون والبنوك والمؤسسات المالية الأخرى . شبكة توزيع تكون قريبة من الزبائن حتى تتمكن من عرض خدماتها التأمينية

¹ <https://www.economicarab.com.>, consulté : 23/05/2022 .00:09

² <https://www.mohamah.net> , consulté : 23/05/2022 , 00:20

على الزبائن لاكتتاب أكبر عدد ممكن العقود التأمينية وهذا عن طريق السماسرة والوكلاء كل هذا يعد ضروري لشركات التأمين وإعادة التأمين لسيورها واستمرارها وكذلك تسهل مراقبتها والتعرف على مدى ملاءمتها المالية لتغطية الأخطار التي تلحق بمستأمنها.¹

ثالثا عرض شركات التأمين المملوكة للدولة الخاضعة للدراسة:

لقد اخترنا الشركات التي تنشط بقطاع التأمينات بولاية الأغواط كشرركات لدراسة حالة، فعمدنا على اختيار ثمانية شركات تأمين لإجراء لإسقاط الجانب النظري عليها، حيث اخترنا خمسة شركات من الشركات المملوكة للدولة المتمثلة في:

1- تقديم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR" :

1-1- تعريف شركة "CAAR" :

بعد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، أول شركة تأمين عمومية جزائرية أنشأت في 08 جوان 1963 ، في شكل صندوق التأمين وإعادة التأمين يمنح المسؤولية القانونية في التصرفات التي تسمح للدولة الجزائرية من السيطرة على سوق التأمين، ولقد أدت التغييرات الاقتصادية التي حلت في الجزائر (الاحتكار، بيروقراطية الشبكة، التخصصات، ظهور شركات أخرى للتأمين (CAAT, CCR) إلى تحديد تخصص نشاط الشركة بشكل اساسي في تسيير المخاطر الصناعية، وبعد التحول الاقتصادي، والدخول في المرحلة الانتقالية للدخول في السوق الحر، وموجب قانون 1988 تم تغيير الطابع القانوني للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، إلى شركة مساهمة تابع لوزارة المالية باعتبارها المساهم الوحيد، تتربع حاليا على رأسمال قدره 4 مليار دينار محررة بالكامل ، وفي ذات السياق، صدر القانون رقم 06-04 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المعدل والمتمم للأمر رقم 95-07 الخاص بالتأمين، الذي جاء ليدهم المعلومة التشريعية الجزائرية، المنظمة لإدارة أكثر احترافية من أعمال التأمين من خلال إدخال أدوات جديدة للتنظيم والسيطرة، وبالتالي، حماية مصالح العملاء ومن ثم تغطية أفضل للاقتصاد الوطني الجزائري.

¹ قراش دوداج، شركات التأمين في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص : قانون ، جامعة الجزائر 01 ، 2009، ص46.

1-2-2 - مهام شركة "CAAR" :

وتتلخص مهام "CAAR" لأكثر من ثلاثين عاما نشاط، في القيام بمهام متعددة تتمثل في التالي:

- مراقبة سوق التأمين من خلال الإحالة القانونية؛
 - احتكار الدولة لعمليات التأمين؛
 - تحويل محفظة التأمين على النقل ل CAAT في عام 1985.¹
- ## 2- تقديم الشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT" :
- ### 2-1- تعريف شركة "CAAT" :

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين الشامل مؤسسة عمومية اقتصادية، محول لها ممارسة كافة عمليات التأمين على الأضرار، وهي عبارة عن شركة مساهمة، برأسمال 11,49 مليار دينار، حيث يعد المساهم الرئيسي هو الدولة كمالك، تم إنشاؤها سنة 1985 في شكل مؤسسة عمومية، أوكل لها عمليات التأمين البحرية والجوية والبرية، في سنة 1989 تم تحويل الشركة إلى الشكل القانوني الجديد شركة مساهمة، و تعدد أنشطتها التأمينية، وفي فترة زمنية قصيرة غطت الشركة كامل ربوع الوطن من حيث تواجدها، إذ أصبحت تمتلك ما نسبته 17% من السوق الوطنية للتأمين حتى نهاية 2012، وتمثل مهامها الأساسية في تغطية مخاطر المؤسسات والخواص بأفضل جودة للخدمات.

2-2- نشاط الشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT" :

يتمثل نشاط الشركة الجزائرية للتأمين الشامل في عمليات التأمين التالية:

- التأمين على النقل:
- النقل البحري؛
- النقل الجوي؛
- النقل البري.

¹ أحمد نغاز، المراجعة الداخلية مدخلا لإدارة رشيدة لشركات التأمين الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علو. التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 197.

– التأمين على المؤسسات :

● مخاطر تقنية؛

– التأمين على مخاطر الخواص :

● كل المخاطر المنزلية؛

● كل المخاطر المهنية (المهن الحرة)؛

● الكوارث الطبيعية.

– التأمين على السيارات.¹

3- الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين " CIAR " :

3-1- تقديم شركة " CIAR " :

في إطار تحرير سوق التأمين في الجزائر، وبصدور الأمر 341/340 المؤرخ 25 جانفي 1995 ، تحصلت الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين، على الاعتماد في 05 أوت 1998 من قبل وزارة المالية لممارسة كل عمليات التأمين وإعادة التأمين، وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA أنشأت برأسمال قدره 450 مليون دينار جزائري، بين 07 مساهمين، 05 مساهمين من عائلة سوفي ب 35599 سهم، من أصل 41670 سهم $100000 \times$ دج بصيغة جديدة ومعدلة، مقابل 2688 سهم للسيد يحيى بوشارب، و ش د م IPAC ب 3363 سهم .

3-2- نشاط الشركة " CIAR " :

تقدم الشركة مجموعة من الخدمات، تتمثل في التالي:

– التأمين ضد الحرائق والعناصر الطبيعية؛

– التأمين على السيارات (المسؤوليات - الضرر)؛

– التأمين ضد الكوارث الطبيعية؛

– التأمين ضد أضرار الممتلكات؛

¹ نفس المرجع، ص196.

- التأمين على النقل البحري والبري والجوي؛
- التأمين على المخاطر الفلاحية؛
- التأمين على ملحقات السيارات؛
- التأمين على الطائرات والمسؤولية المدنية؛
- التأمين على مركبات البحرية؛ التأمين على المسؤولية المدنية؛
- التأمين ضد الخسائر المالية المختلفة؛ التأمين على القروض؛
- إعادة التأمين؛
- كما تقدم الشركات منتجات جديدة متمثلة في :
- التأمين على قرض بيع السيارات؛
- التأمين على السعر؛
- التأمين على الصحة الوطنية والدولية¹؛

4- التأمينات العامة المتوسطة "GAM" :

تأسست شركة التأمينات العامة المتوسطة في 10 سبتمبر 2002 واعتمدت بقرار من وزير المالية في 08 جويلية 2001 لتزاول جميع أصناف التأمين على الاضرار، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2.7475 مليار دج يعود 100% إلى جميع الاستثمار الأمريكي المخصص لإفريقيا "Partners Capital Emerging" الذي اشترى الشركة في سنة 2007.²

5- أكسا للتأمينات الجزائر الحياة "AXA Assurance Algérie Vie" :

¹ نفس المرجع، ص216.

² توفيق غفصي، أنظمة التأمين في الجزائر ، موجهة إلى طلبة السنة أولى ماستر اقتصاديات التأمين، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، ص14.

تأسست في 02 نوفمبر 2011 برأس مال اجتماعي قدره 01 مليار دج، بموجب عقد شراكة بين المجمع الدولي الفرنسي (AXA) بمساهمة نسبتها 49% والصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بنسبة 36% وبنك الجزائر الخارجي (BEA) بنسبة 1.15%¹.

رابعا عرض شركات التأمين المملوكة للخواص الخاضعة للدراسة

و تتمثل شركات التأمين المملوكة للخواص في :

1- أليانس للتأمينات (Alliance):

1-1- تعريف أليانس للتأمينات :

أليانس للتأمينات هي شركة ذات أسهم برأسمال مبدئي قدره 500 مليون دينار جزائري، أنشئت في يوليو 2005 من قبل مجموعة من المستثمرين الوطنيين. وتم رفع رأس مالها إلى 800 مليون دينار جزائري خلال العام 2009.

وشهد عام 2010 زيادة أخرى في رأسمالها ليبلغ 2.2 مليار دينار جزائري بالنسبة لنشاط التأمين على الأضرار، وتحققت هذه الزيادة في رأس المال عن طريق اللجوء العلني للادخار ومكنت الشركة من الامتثال لأحكام المرسوم التنفيذي 09-375 المؤرخ في 2009/11/16 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 95-344 المؤرخ في 1995/10/30 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين.

في نوفمبر 2010 شرعت أليانس للتأمينات في زيادة رأس مالها عن طريق العرض للاكتتاب، وانصبّ مبلغ العرض على 31٪ من رأس المال الاجتماعي، أي ما نسبته 1.44 مليار دينار مقسمة إلى 1804511 سهم.

في مارس 2011 بعدما استوفى شروط القبول المنصوص عليها في القواعد العامة لبورصة الجزائر، تم إدراج سند رأس المال لشركة أليانس للتأمينات في جدول التسعيرة الرسمية بتاريخ 7 مارس 2011، وقُدّر سعر الإدراج بـ 830 دينار جزائري.²

¹ نفس المرجع، ص15.

² <https://www.sgbv.dz/> , consulté : 08/01/2022 , 13 :38

وتتمثل البطاقة الفنية لها في :

شكل رقم (II-1) : البطاقة الفنية لأليانس للتأمينات

• أليانس للتأمينات	الاسم:
• أليانس للتأمينات • رأس المال الاجتماعي: • 2205714180 دينار جزائري، موزعة على 5804511 سهم بقيمة اسمية قدرها 830 دينار جزائري.	رأس المال الاجتماعي:
• 830 دينار جزائري	سعر الإصدار:
• من 2 نوفمبر 2010 إلى 1 ديسمبر 2010.	الكمية المعروضة:
• القرض الشعبي الجزائري (CPA)	الوسيط في عمليات البورصة المرافق:
• البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، صندوق التوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بي إن بي باريبا الجزائر، سوسيتيه جنرال الجزائر	الوسطاء في عمليات البورصة المكلفين بجمع أوامر الشراء:

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات من الموقع : <https://www.sgbv.dz>.

1-2- نشاط أليانس للتأمينات:

تقدم الشركة خدمات تأمين مختلفة يمكن عرضها كالتالي :¹

- المنتجات الخاصة:

- تأمين السيارات؛
- التأمين على الحياة؛

¹ <https://allianceassurances.com.dz/> , consulté : 08/01/2022 , 13 :59

- التأمين على المسكن؛
- التأمين على السفر؛
- التأمين على المخاطر الطبيعية؛
- التأمين الصحي.

- المنتجات المهنية- المؤسسات:

- التأمينات المهنية (الشركات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة، المهن، الحرفيون التجار)؛
- التأمين على المخاطر الصناعية: الشركات الكبيرة؛
- التأمين على الهندسة والغاز البنايات.

2- تعاضدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة "MAATEC":

تأسست تعاضدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة" في 10 ديسمبر 1964 واعتمدت بموجب القرار الرئاسي المؤرخ في 29 ديسمبر 1964، كمؤسسة متخلفة تمارس عمليات التأمين ضد المخاطر السابعة عن استخدام العربات لفائدة عمال التربية والتكوين والثقافة، وبصدور المرسوم رقم 92-452 في 06 ديسمبر 1992، رخص لهذه التعاونية أن تمارس لصالح منخرطيها تأمين الأخطار الناجمة عن استخدام العربات البرية ذات المحرك (باستثناء الموجهة للنقل المشترك والنقل العمومي)، والتأمين على الأخطار المتعددة للسكن.¹

3- تراست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين "ALGERIA TRUST":

هي أول شركة تأمين وإعادة تأمين خاصة في الجزائر تأسست في 10 جانفي 1997 واعتمدت بتاريخ 18 نوفمبر 1997 كشركة مختلطة جزائرية-بحرينية-قطرية، وبدأت نشاطها في 28 فيفري 1998 لتمارس جميع عمليات التأمين وإعادة التأمين.²

¹ توفيق غفصي ، مرجع سبق ذكره ، ص13.

² نفس المرجع ، ص13.

II. منهجية دراسة حالة واختبار أداة القياس

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة و قدم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **Spss26.0** و **Excel 2016** و **Smart Pls** و استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و اختبار كآي مربع لدراسة مدى الاستقلالية و كذا اختبار **T** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية .

أولا خطوات تصميم و تنفيذ أداة الدراسة

1- منهج وتصميم الدراسة:

لا يمكننا أن نقوم ببحث علمي دون منهج واضح يساعدنا في تشخيص مشكلة موضوع البحث حيث أن البحث العلمي له مجموعة من الأسس الذي يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث ، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة و تحديد أبعادها بشكل شامل ومنه فالمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي ، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كافياً ، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع البحث و كذلك قمنا بالاستعانة بالمنهج الإحصائي نظراً لأهميته البالغة في بحثنا، حيث يهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وذلك من خلال قياس تكرارات إجابات المبحوثين وجدولتها و قراءتها قراءة إحصائية.

و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹ وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من عمال شركات التأمين بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **Spss** و **Smart Pls** ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

ويمكن تعريف الاستبيان على أنه : وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة وطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جديدة والحصول على استجابات كاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد.²

2- خطوات الدراسة:

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " القيادة الريادية كوسيط لدور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة - شركات التأمين- بالأغواط ".
وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 96.

² منذر الظامن، أساسيات البحث العلمي ، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007، ص 91

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (02).
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
- 7- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 39 فقرة كما موضح في الملحق رقم (03).

3- صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه" و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة¹.

تم الاعتماد على دراسة مسيخ أيوب بعنوان دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة - الجزائر و دراسة عذاري سعود الهاشمي بعنوان أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت و دراسة أحمد محمد بني عيسى بعنوان دور زيادة الأعمال في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية من أجل اعداد الاستبيان.

وحيث كان لابد من اخضاع الاستبيان الى التحكيم وهو أن تختار الباحثة عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 7 من أساتذة

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008، ص 91.

الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (03).

ثانيا عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم بعرض وتحليل خصائص المجتمع والعينة المدروسة

1- مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات التأمين بالأغواط بمختلف مستوياتهم الوظيفية يقسمون كالتالي:

جدول رقم (II - 1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

العدد	اسم الشركة	الفروع	عدد العمال
01	Alliance	الفرع الأول	13
		الفرع الثاني	10
02	GAM	الفرع الأول	11
03	CIAR	الفرع الأول	10
		الفرع الثاني	12
		الفرع الثالث	13
04	CAAR	الفرع الأول	11
05	AXA	الفرع الأول	13
06	CAAT	الفرع الأول	10
07	TRUST	الفرع الأول	11
08	MAATEC	الفرع الأول	10
	الإجمالي		124

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الشركات

2- العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات¹ The Survey System ، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp \times P(1 - P) \times N}{tp \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2}$$

حيث : n

N: حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 124

n : حجم العينة وهو المطلوب

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie² قيمة لها تساوي

0.50

y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Kerjcie بـ 0.05

tp²: قيمة جدولية في جدول t² عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي

اعتبرها Morgan & Kerjcie بـ 0.05، وبالتالي فان قيمة t²=3.841

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 45، وفي بداية فيفري 2022 وزعنا

54 استبانة، تم استرجاع 52، ورفضنا 2، والجدير بالذكر أننا لمسنا تعاون كبير من طرف العاملين أدى ذلك إلى تجاوز

الحد الأدنى لحجم العينة ليصبح 50 عامل في مختلف شركات التأمين والرتب الوظيفية بنسبة مقبولة قدرت 40,32 %

من حجم المجتمع الكلي؛ و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II - 2): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

العدد	اسم الشركة	الفروع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
01	Alliance	الفرع الأول	08	07

¹ www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le:12/02/2022

²K.Sharma, **nursing research & statistics**,2 edition, all india institute of midcal science india,2014,p229

	01	01	الفرع الثاني		
02	02	02	الفرع الأول	GAM	02
19	08	10	الفرع الأول	CIAR	03
	06	06	الفرع الثاني		
	05	05	الفرع الثالث		
07	07	07	الفرع الأول	CAAR	04
01	01	01	الفرع الأول	AXA	05
07	07	07	الفرع الأول	CAAT	06
04	04	07	الفرع الأول	TRUST	07
02	02	02	الفرع الأول	MAATEC	08
52		54	الإجمالي		

المصدر: من إعداد الطالبة .

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

1- الجنس: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

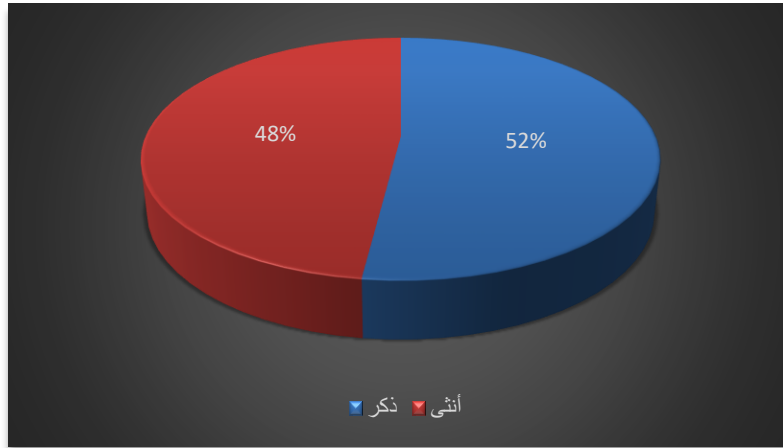
جدول رقم (II - 3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
%52	26	ذكر
%48	24	أنثى
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة 52% وهي أكبر من نسبة الإناث التي تقدر ب 48% وهذا راجع يمكن لطبيعة العمل.

2- المستوى التعليمي: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

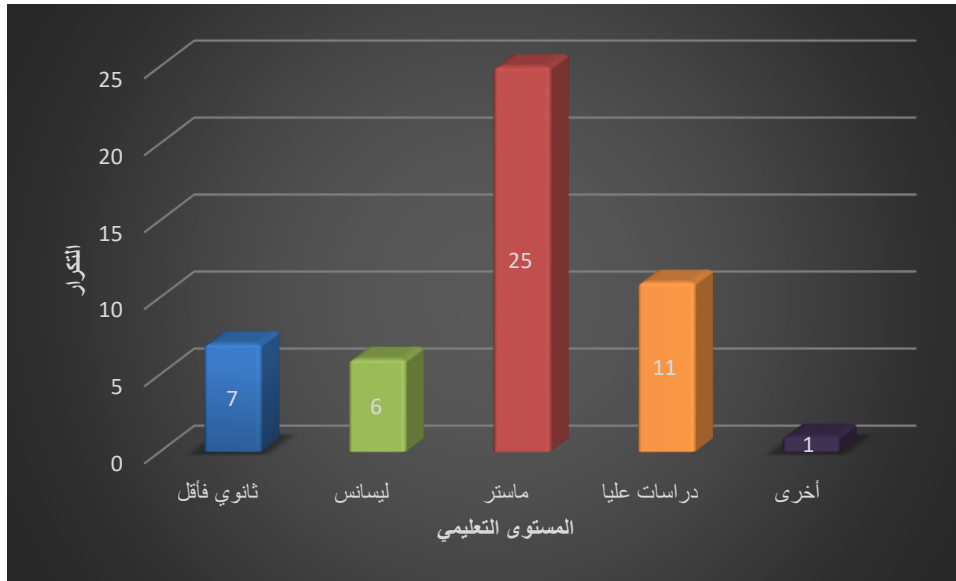
الجدول رقم (II - 4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	الفئة
14%	07	ثانوي فأقل
12%	6	ليسانس
50%	25	ماستر
22%	11	دراسات عليا
2%	1	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-3): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في المستوى التعليمي هي الماستر بـ 50% و أقل نسبة هي للأخرى والباقي نسبة 22% لدراسات العليا و 14% ليسانس .

3- سنوات الخدمة: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

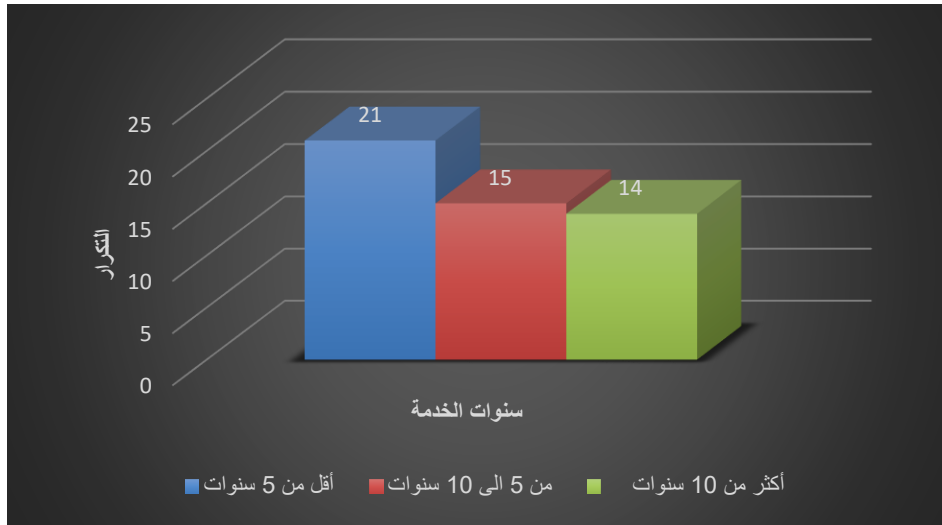
الجدول رقم (II-5): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.

النسبة	التكرار	الفئة
42%	21	أقل من 5 سنوات
30%	15	من 5 إلى 10 سنوات
28%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0 .

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-4): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم عمال ذات الخدمة أقل من 5 سنوات حيث قدرت ب 42% وبعدها العمال ذو الخدمة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30 % ، وتليها فئة الأخيرة للفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 14 % مما يعتبر على أن الشركات لهم عمال جدد بنسبة أكبر وهذا يمكن أن يساعد المؤسسة على الاقبال على طرق جديدة في العمل .

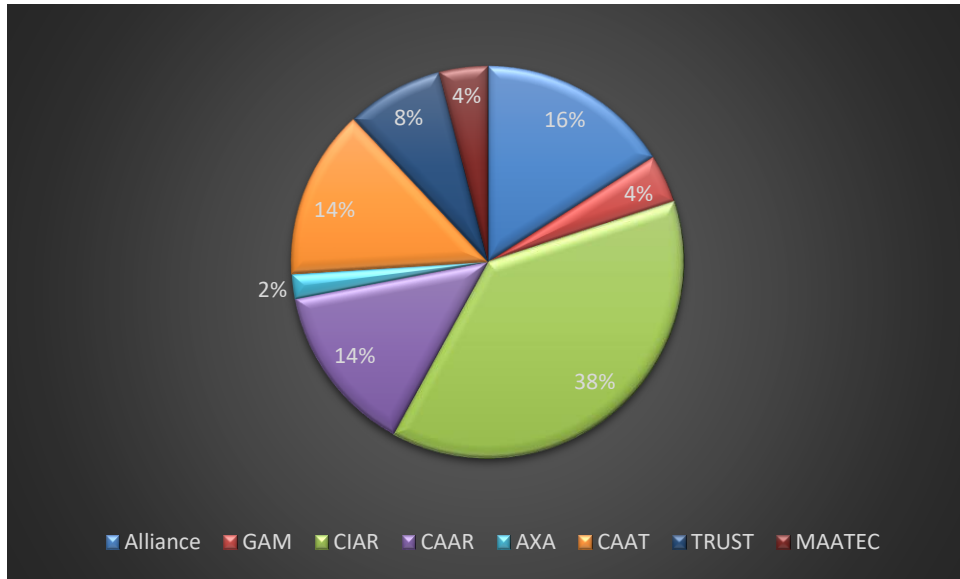
4- اسم الشركة: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 6): توزيع عينة الدراسة حسب اسم الشركة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
16%	08	Alliance
4%	02	GAM
38 %	19	CIAR
14 %	07	CAAR
2 %	01	AXA
14 %	07	CAAT
8 %	04	TRUST
4 %	02	MAATEC
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0 .

شكل رقم (II-5): تركيبة عينة الدراسة حسب اسم الشركة.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

من الجدول و الشكل السابقين نرى أن أكبر نسبة كانت لشركة CIAR ب 38 % و أقل نسبة كانت ل AXA بنسبة 2 % ، وبالنسبة ل MAATEC و GAM فنسبهم تتمثل ب 4 % ، اما CAAR و CAAT و ALLIANCE نسبهم متقاربة وهي 14 % ، 14 % ، 16 % على التوالي وأخيرا TRUST تقدر نسبتها ب 8 % ، وهذا راجع لعدد الفروع بالنسبة ل CIAR فيتواجد بالأغواط ثلاث فروع لهذا أكبر نسبة لها .

ثالثا الاتجاهات العامة لعبارات المخاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (II -7): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارة

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 إلى 2.60
موافق إلى حد ما	أكبر من 2.60 إلى 3.40
موافق	أكبر من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	أكبر من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل اتجاهات عبارات الابداع الريادي:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات بعد الاصاله:

جدول رقم (II -8): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماما		اوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.720	3.80	14	7	58	29	24	12	4	2	0	0	1
موافق الى حد ما	1.048	3.38	10	5	44	22	26	13	14	7	6	3	2
موافق	0.783	4.14	36	18	44	22	18	9	2	1	0	0	3
موافق	0.795	3.98	26	13	50	25	20	10	4	2	0	0	4
موافق	0.746	4.12	34	17	44	22	22	11	0	0	0	0	5
موافق	0.833	3.86	24	12	42	21	30	15	4	2	0	0	6
موافق	0.453	3.88	متوسط عبارات البعد الأول										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الأول (الاصالة) هو 3.88 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الثانية هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثالثة هي الأكثر تجانسا.

1-2- تحليل اتجاهات عبارات بعد الطلاقة :

جدول رقم (II -9): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.

العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		أوافق بدرجة أقل		أوافق		أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
7	2	1	4	2	34	17	42	21	18	9	3.70	0.886	موافق
8	0	0	2	1	50	25	34	17	14	7	3.60	0.756	موافق
9	2	1	10	5	26	13	48	24	14	7	3.62	0.923	موافق
10	0	0	4	2	28	14	52	26	16	8	3.80	0.756	موافق
11	4	2	6	3	22	11	48	24	20	10	3.74	0.986	موافق
12	4	2	8	4	22	11	48	24	18	9	3.68	0.999	موافق
متوسط عبارات البعد الثاني													
											3.69	0.638	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول السابق يتضح أن العبارات الأكثر تجانسا في بعد (الطلاقة) هي العبارة العاشرة بمتوسط حسابي 3.80 ، و اقل عبارة تجانسا هي العبارة الثانية عشر بانحراف معياري 0.999 و أن متوسط عبارات البعد الثاني (الطلاقة) هو 3.69 والذي يتجه إلى درجة موافق .

1-3- تحليل اتجاهات عبارات بعد المرونة الذهنية:

جدول رقم (II -10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.

العبارة	لا أوافق تماما		لا أوافق		أوافق بدرجة أقل		أوافق		أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
13	0	0	4	2	28	14	52	26	16	8	3.80	0.756	موافق
14	0	0	0	0	12	6	46	23	42	21	4.30	0.678	موافق بشدة
15	4	2	12	6	12	6	30	15	42	21	3.94	1.185	موافق
16	4	2	10	5	32	16	36	18	18	9	3.54	1.034	موافق

موافق	0.881	3.80	24	12	38	19	32	16	6	3	0	0	17
موافق	0.953	4.10	38	19	42	21	16	8	0	0	4	2	18
موافق	0.579	3.91	متوسط عبارات البعد الثالث										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد (المرونة الذهنية) هو 3.91 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارتين الخامسة عشر و السادسة عشر هما الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبار الرابعة عشر هي الأكثر تجانسا بدرجة موافقة بشدة.

1-4- تحليل اتجاهات عبارات بعد الإحساس بالمشكلات:

جدول رقم (II-11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماما		أوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق الى حد ما	1.114	3.06	6	3	36	18	26	13	22	11	10	5	19
موافق	0.953	3.48	10	5	44	22	36	18	4	2	6	3	20
موافق	0.768	3.68	10	5	54	27	32	16	2	1	2	1	21
موافق	0.869	4.02	28	14	54	27	12	6	4	2	2	1	22
موافق	0.913	3.68	16	8	50	25	20	10	14	7	0	0	23
موافق	0.919	3.82	24	12	44	22	22	11	10	5	0	0	24
موافق	0.606	3.62	متوسط عبارات البعد الرابع										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد (الإحساس بالمشكلات) هو 3.62 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة التاسعة عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبارة الواحدة والعشرين هي الأكثر تجانسا.

2- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل:

جدول رقم (II-12): اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.453	3.69	بعد الاصالة
موافق	0.638	3.91	بعد الطلاقة
موافق	0.579	3.91	بعد المرونة الذهنية
موافق	0.606	3.62	بعد الإحساس بالمشكلات
موافق	0.569	3.78	محور الابداع الريادي

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن محور الابداع الريادي تحصل على متوسط عبارات موافق حيث أن أقل بعد تجانس هو بعد الطلاقة و بعد الاصالة هو الأكثر تجانسا.

3- تحليل اتجاهات لعبارات المحور الثالث القيادة الريادية:

جدول رقم (II-13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماما		اوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.147	3.52	22	11	30	15	34	17	6	3	8	4	25
موافق	1.147	3.46	20	10	32	16	28	14	14	7	6	3	26
موافق	1.215	3.44	20	10	34	17	26	13	10	5	10	5	27
موافق	1.170	3.76	30	15	38	19	16	8	10	5	6	3	28
موافق	1.302	3.76	34	17	36	18	14	7	4	2	12	6	29
موافق	1.216	3.90	38	19	36	18	12	6	6	3	8	4	30
موافق	0.993	3.64	متوسط عبارات المحور الثالث										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث (القيادة الريادية) هو 3.64 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة تاسعة والعشرون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبارتين الخامسة والعشرون و السادسة والعشرون هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري يقدر ب 1.147.

4- تحليل اتجاهات عبارات المحور الرابع لأداء المورد البشري:

جدول رقم (II-14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

العبرة	لا أوافق تماما		أوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		الإتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
31	1	2	28	14	28	14	4	2	2	1	موافق
32	0	0	28	14	28	14	4	2	0	0	موافق
33	1	2	8	4	29	14	0	0	2	1	موافق
34	0	0	28	14	23	11	4	2	0	0	موافق
35	1	2	14	7	29	12	2	1	2	1	موافق
36	0	0	30	15	21	14	0	0	0	0	موافق
37	0	0	12	6	27	16	2	1	0	0	موافق
38	0	0	18	9	24	17	0	0	0	0	موافق
39	0	0	14	7	22	21	0	0	0	0	موافق بشدة
متوسط عبارات المحور الرابع											
											موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن العبارة التاسعة و الثلاثين هي الأكثر تجانسا و الأقل تجانسا هي العبارة الواحدة و الثلاثين ومتوسط عبارات المحور الرابع (أداء المورد البشري) هو 4.01 والذي يتجه إلى درجة موافق.

III. نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار

الفرضيات :

أولا النموذج القياسي

1- التحليل العامل التوكيدي AFC

1-1- اختبار ثبات نموذج الدراسة :

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

أ. معامل التشبع (Factor Loadings) FL : ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %.

ب. الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (Composite Reliability) CR : حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفا كرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.

ج. متوسط التباين المستخرج (average variance extracted) AVE : وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

جدول رقم (II - 15) : قيمة الموثوقية وصحة التقارب

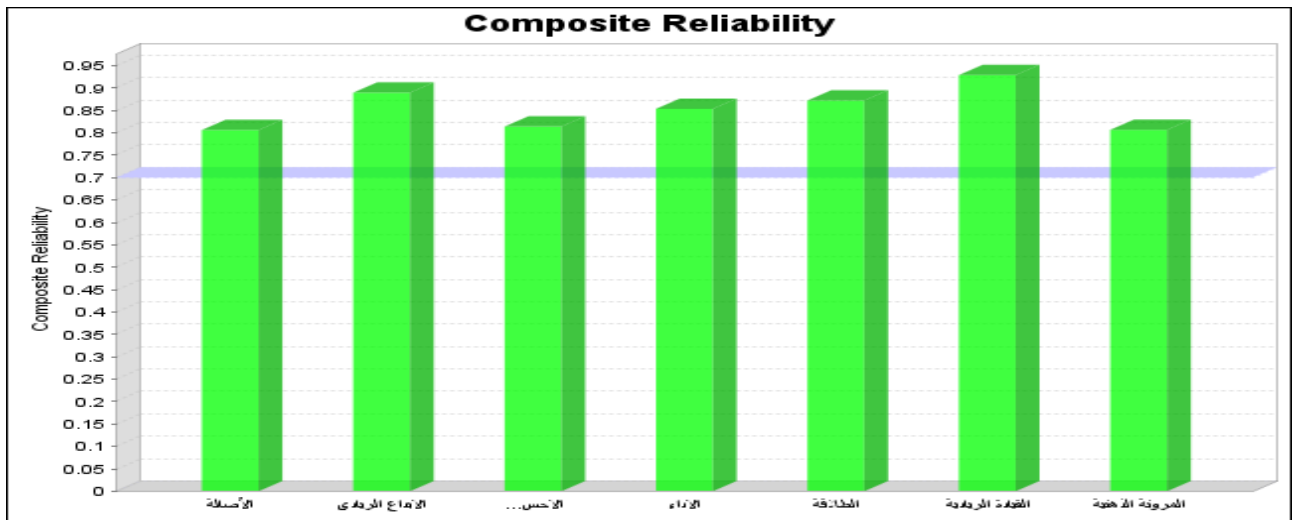
Construct Reliability and Validity						
المحاور	الابعاد	الاسئلة	FL	CR	AVE	الفا
الابداع الريادي	الاصالة	Q1	يحذف 0,551	0,806	0,584	0,759
		Q2	يحذف 0,144			
		Q3	0,714			
		Q4	يحذف 0,539			
		Q5	0,685			
		Q6	0,880			
الطلاقة		Q7	0,690	0,872	0,578	0,817
		Q8	يحذف 0,586			

			0,804	Q9		
			0,768	Q10		
			0,754	Q11		
			0,780	Q12		
0,779	0,513	0,807	0,658	Q13	المرونة الذهنية	
			يحذف 0,567	Q14		
			يحذف 0,421	Q15		
			0,818	Q16		
			0,733	Q17		
			0,643	Q18		
0,760	0,524	0,814	0,712	Q19	الإحساس بالمشكلات	
			يحذف 0,550	Q20		
			0,759	Q21		
			يحذف 0,591	Q22		
			0,762	Q23		
			0,656	Q24		
0,907	0,688	0,929	0,669	Q25	القيادة الريادية	
			0,809	Q26		
			0,751	Q27		
			0,882	Q28		
			0,915	Q29		
			0,921	Q30		
0,795	0,540	0,854	يحذف 0,203	Q31	أداء المورد البشري	
			0,742	Q32		
			يحذف 0,410	Q33		
			يحذف 0,227	Q34		
			0,694	Q35		
			0,795	Q36		
			0,780	Q37		
			0,652	Q38		
			يحذف 0,281	Q39		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 وهي (Q1, Q2 , Q4, Q8, Q14, Q15, Q20, Q22, Q31, Q33, Q34)

شكل رقم (II-6) : قيمة الموثوقية .



المصدر : من مخرجات Smart Pls

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، الا البعض منها و هي قريبة ل 0.7 لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بانها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها. ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

2- الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

2-1- ارتباط المتغير **VC (variable corrélation)**: هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم (II-16) : مؤشر ارتباط المتغير **VC** .

المرونة الذهنية	القيادة الريادية	الطلاقة	أداء المورد البشري	الاحساس بالمشكلات	الأصالة	
					0,764	الأصالة
				0,724	0,379	الاحساس بالمشكلات
			0,735	0,266	0,341	أداء المورد البشري
		0,760	0,335	0,494	0,403	الطلاقة
	0,830	0,165	-0,346	0,116	0,098	القيادة الريادية
0,716	0,211	0,454	0,388	0,636	0,544	المرونة الذهنية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

يقيس مؤشر **VC** مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ **AVE** حيث اذا كان قيمة **VC** للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

2-3- التحويلات المتقاطعة **(Cross Loading) CL**: ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة **(Cross Loading)**، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول رقم (II-17) : مؤشر التحويلات المتقاطعة **CL** .

المحاور	الابعاد	الاسئلة	الأصالة	الطلاقة	المرونة الذهنية	الاحساس بالمشكلات	القيادة الريادية	أداء المورد البشري
الابداع الريادي	الأصالة	Q3	0,714	0,158	0,369	0,266	0,192	0,200
		Q5	0,685	0,366	0,223	0,118	-0,128	0,359
		Q6	0,880	0,383	0,578	0,418	0,123	0,254
	الطلاقة	Q7	0,204	0,690	0,315	0,312	0,244	0,160
		Q9	0,252	0,804	0,244	0,428	0,095	0,393
		Q10	0,273	0,768	0,387	0,338	0,130	0,231
		Q11	0,301	0,754	0,364	0,431	0,012	0,236
		Q12	0,478	0,780	0,409	0,364	0,151	0,245

0,411	0,008	0,327	0,658	0,429	0,380	Q13	المرونة الذهنية	
0,430	0,069	0,491	0,818	0,385	0,458	Q16		
0,232	0,251	0,538	0,733	0,251	0,412	Q17		
-0,002	0,301	0,464	0,643	0,224	0,295	Q18		
0,190	0,141	0,712	0,333	0,260	0,080	Q19		
0,140	0,088	0,759	0,474	0,551	0,457	Q21	الإحساس بالمشكلات	
0,148	0,202	0,762	0,553	0,384	0,293	Q23		
0,339	-0,142	0,656	0,459	0,155	0,195	Q24		
-0,143	0,669	0,080	0,199	0,124	0,044	Q25		
-0,272	0,809	0,143	0,266	0,160	0,075	Q26	القيادة الريادية	
-0,199	0,751	0,153	0,112	0,263	0,085	Q27		
-0,290	0,882	0,005	0,034	0,044	-0,006	Q28		
-0,305	0,915	0,134	0,236	0,172	0,162	Q29		
-0,429	0,921	0,059	0,180	0,077	0,093	Q30		
0,742	-0,246	0,441	0,418	0,372	0,277	Q32	أداء المورد البشري	
0,694	-0,258	0,131	0,320	0,197	0,245	Q35		
0,795	-0,410	0,148	0,199	0,156	0,151	Q36		
0,780	-0,188	0,081	0,225	0,252	0,383	Q37		
0,652	-0,077	-0,013	0,192	0,212	0,205	Q38		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

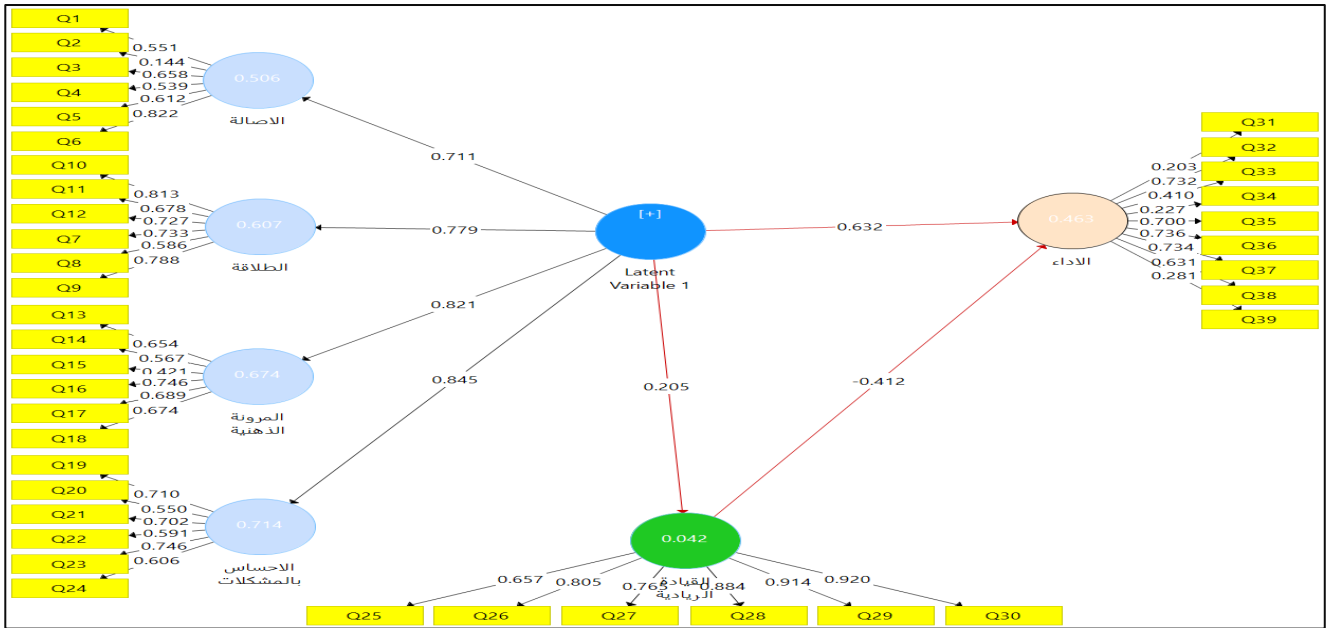
ثانيا تقييم صلاحية النموذج البنائي

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، نتقل الان

الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس أربع مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا

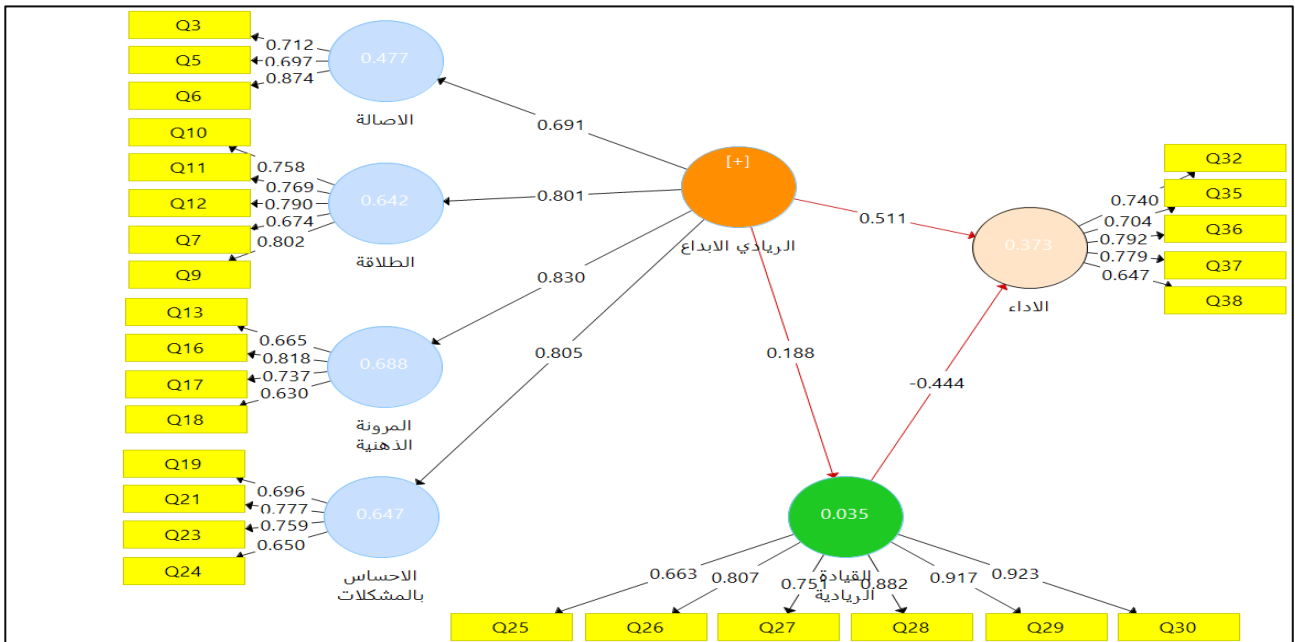
شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية ، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي :

شكل رقم (II-7) : النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

شكل رقم (II-8) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

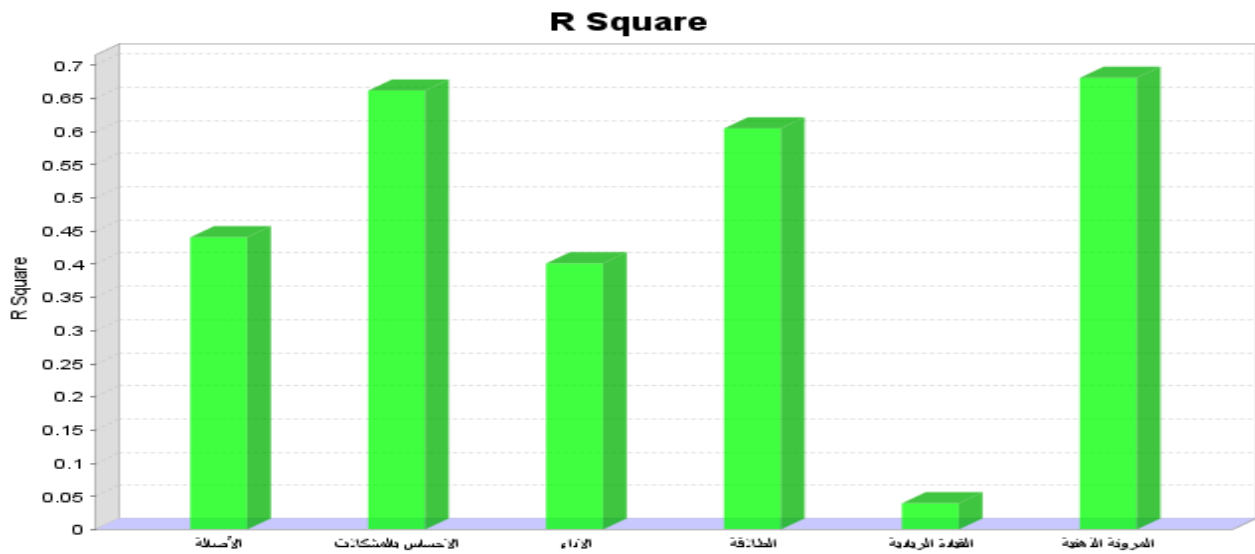
1- معامل التحديد (R^2 (R Square): وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحتها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع .

جدول رقم (II-18) : مؤشرات معامل التحديد R^2 .

R Square Adjusted	R Square	
0,429	0,441	الأصالة
0,597	0,605	الطلاقة
0,675	0,681	المرونة الذهنية
0,655	0,662	الاحساس بالمشكلات
0,020	0,040	القيادة الريادية
0,376	0,401	أداء المورد البشري

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

شكل رقم (II-9) : مؤشرات معامل التحديد R^2 .



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

حسب (chin 1998)¹ ، فان قيمة معامل التحديد تكون :

- عالية إذا تخطت 67%؛
- متوسط إذا كانت محصورة بين 33% و 67%؛

¹ بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره 56

- ومنخفضة فيما عدا ذلك.

ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (الأصالة، الطلاقة، المرونة الذهنية ، الاحساس بالمشكلات) و المتغير الوسيط (القيادة الريادية) لهما اثر مهم في تفسير المتغير التابع (أداء المورد البشري) وقدرة على شرحه.

2- مؤشر حجم التأثير (F Square) F^2 : وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلا على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على أداء المورد البشري ، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:

- أكبر من 0.35 عالي؛

- من 0.15-0.35 متوسط؛

- من 0.02-0.35 ضعيف؛

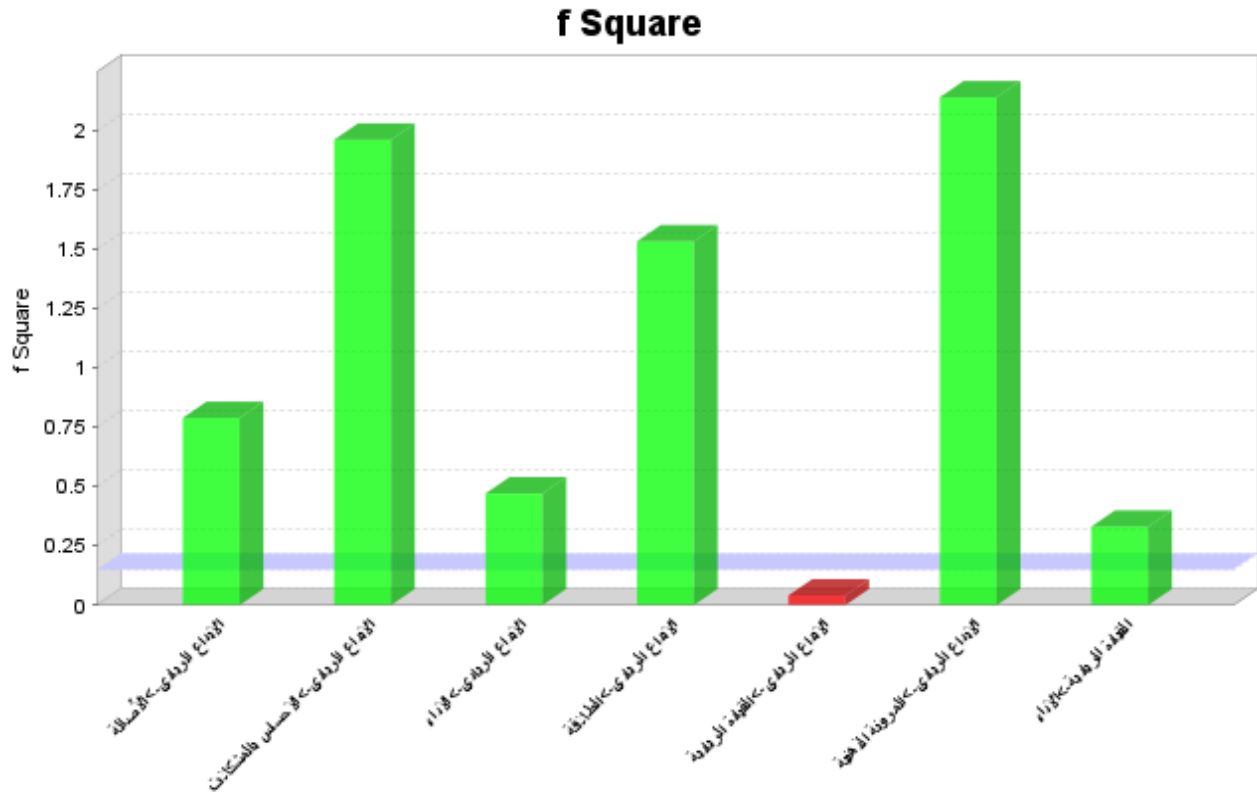
- أقل من 0.02 لا يوجد.

جدول رقم (II- 19) : مؤشر حجم التأثير F^2 .

أداء المورد البشري	القيادة الريادية	الاحساس بالمشكلات	المرونة الذهنية	الطلاقة	الأصالة	
0,470	0,041	1,959	2,138	1,532	0,788	الابداع الريادي
						الأصالة
						الطلاقة
						المرونة الذهنية
						الاحساس بالمشكلات
0,331						القيادة الريادية
						أداء المورد البشري

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

شكل رقم (II-10) : مؤشر حجم التأثير F^2 .



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

3- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة **GOF**: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج ذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{Gof} = \sqrt{\text{AVE}} \times \sqrt{R^2}$$

إذا كانت :

- اقل من 0.1 غير مقبول ؛
- ما بين 0.1 و 0.25 ضعيف؛
- ما بين 0.25 و 0.36 متوسط ؛
- اكبر من 0.36 عالي.

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددتها نجد :

$$\overline{R^2} = \frac{0.441 + 0.662 + 0.401 + 0.605 + 0.040 + 0.681}{6} = 0.472$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد :

$$\overline{AVE} = \frac{0.584 + 0.578 + 0.513 + 0.524 + 0.688 + 0.540}{6} = 0.517$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$GOF = \sqrt{0.472 \times 0.517} = 0.493$$

وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

4- اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt: من خلاله نسعى الى التحقق بأن وجود المصدقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي متمايزين عن بعضهم البعض اذا كانت قيم htmt اقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس.¹

جدول رقم (II-20) : اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt

المرونة الذهنية	القيادة الريادية	الطلاقة	الاصالة	أداء المورد البشري	الاحساس بالمشكلات	
						الاحساس بالمشكلات
					0.333	أداء المورد البشري
				0.50	0.52	الاصالة
			0.53	0.39	0.61	الطلاقة
		0.22	0.25	0.39	0.25	القيادة الريادية
	0.32	0.60	0.76	0.52	0.8	المرونة الذهنية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع القيم HTMT لأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة و جيدة

¹ Hair, hult, G, a primer on partial least squares structural equation modeling ,2015 ,P56

5- مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

جدول رقم (II- 21) : مؤشر القدرة التنبؤية Q2

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,231	115,343	150,000	الأصالة
0,322	169,382	250,000	الطلاقة
0,332	133,578	200,000	المرونة الذهنية
0,312	137,507	200,000	الاحساس بالمشكلات
0,024	292,715	300,000	القيادة الريادية
0,170	207,510	250,000	أداء المورد البشري

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

ومن الجدول السابق يمكن القول أن قيم النموذج كلها أكبر من الصفر ومنه النموذج له قدرة على التنبؤ .

ثالثا اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة والوساطة على التابع وفيما يلي جدول

الفرضيات :

جدول رقم (II- 22) : الفرضيات الرئيسية و الفرعية

الرقم	الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية
1	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاصالة و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاصالة و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>
	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>

<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>		
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>		
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاصلة و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاصلة و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>		
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	2
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات و القيادة الريادية بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>		
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية القيادة الريادية و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية القيادة الريادية و أداء المورد البشري بشركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>		3

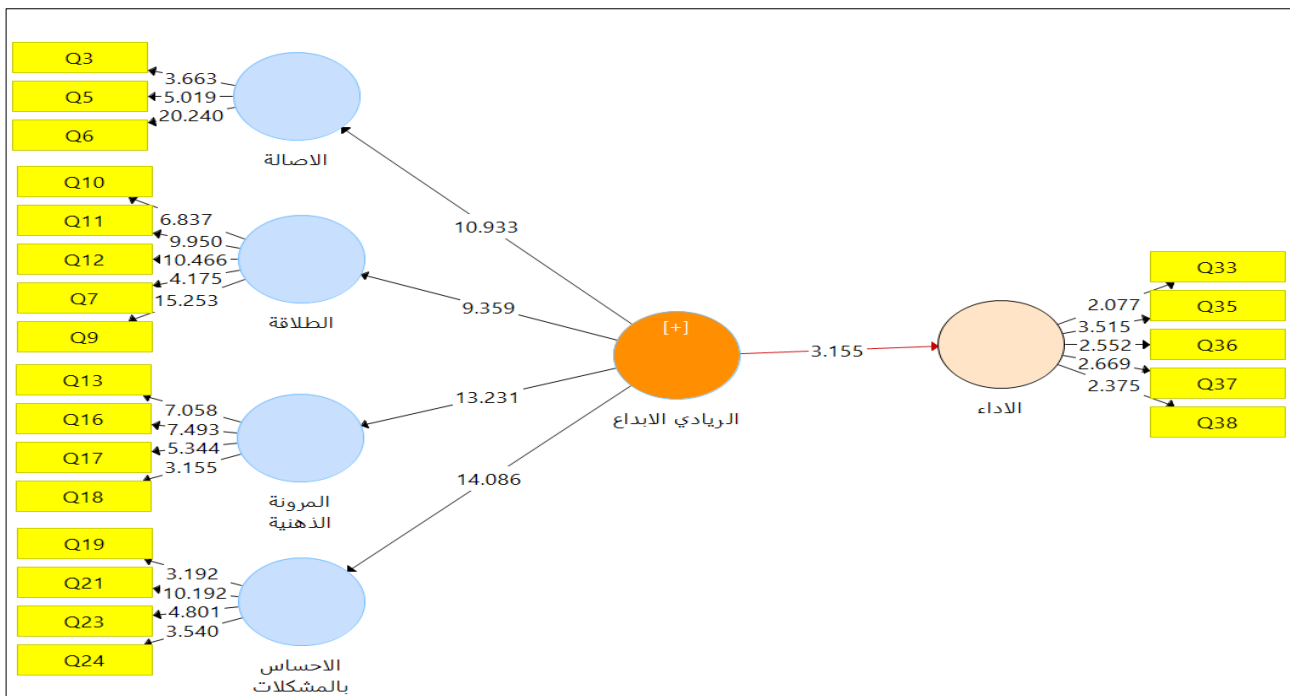
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج الدراسة.

-1 النموذج البنائي للمتغير الوسيط:

-1-1 النموذج البنائي دون وسيط: في البداية يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping**

دون تفاعل القيادة الريادية كوسيط، لتقييم نموذج الوساطة لمتغير القيادة الريادية.

شكل رقم(11-II): نموذج المسار دون تفاعل القيادة الريادية كوسيط.



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

حيث نتبين من كل المسارات المباشرة بالدلالة إحصائية المستوى المعنوية (0.05)، فان كانت أقل نرفض الفرضية الصفرية

H0 للمسار ونقبل الفرضية البديلة **H1**، أما إذا كانت قيمة **P Values** أكبر فإننا نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي

نرفض البديلة وعليه لا يوجد أثر بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II-23): نموذج مسار الأثر المباشر.

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.011	2.541	0.163	0.417	0.413	الاصالة - < أداء المورد البشري
0.022	2.295	0.162	0.430	0.371	الطلاقة - < أداء المورد البشري
0.000	4.661	0.109	0.555	0.510	المرونة الذهنية - < أداء المورد البشري
0.115	1.580	0.252	0.411	0.397	الاحساس بالمشكلات - < أداء المورد البشري
0,002	3,155	0,139	0,491	0,439	الابداع الريادي - < أداء المورد البشري

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

يوضح الجدول أعلاه أن جميع قيم **P Values** جاءت أقل من مستوى المعنوية 0.05 ماعدا الفرضية الفرعية

الرابعة وهذا يعني أننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية (الفرضية الرئيسية الاولى) ماعدا الفرضية الفرعية الرابعة ، ونقبل

الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

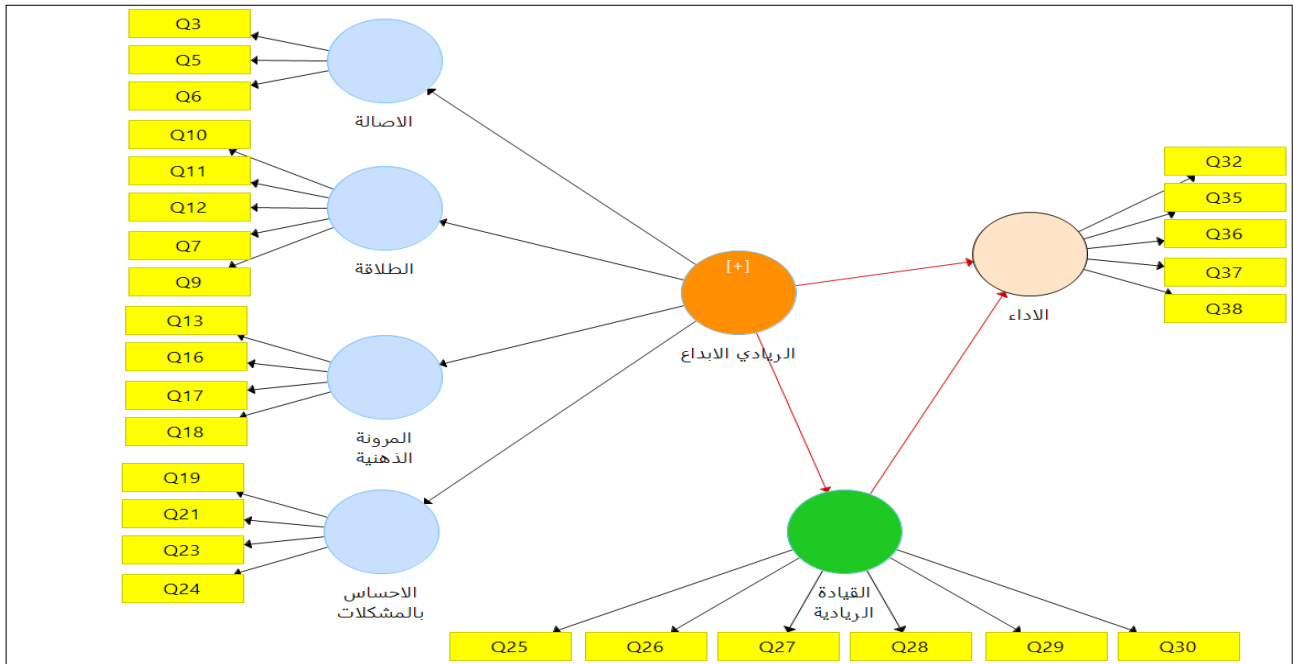
1-2- أثر وساطة القيادة الريادية: إن إدراج القيادة الريادية كوسيط بين أبعاد الابداع الريادي ومتغير أداء المورد البشري

ذو أهمية كبيرة، كوننا نحتاج إلى دراسة المسارات الغير مباشرة للتحقق من أن القيادة الريادية يتوسط العلاقة بين أبعاد الابداع

الريادي ومتغير أداء المورد البشري، وللتأكد من أهمية هذه المسارات غير المباشرة، تم جدولة العينات من

Bootstrapping وإجراء الحساب وفق برنامج **Excel**، بالشكل التالي:

شكل رقم (II-12): نموذج الدراسة مع تفاعل القيادة الريادية كمتغير وسيط.



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

بعدها يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** مع تفاعل القيادة الريادية كوسيط، لتتحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (II-24): نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للإبداع الريادي.

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,000	10,597	0,065	0,712	0,691	الابداع الريادي -< الاصاله
0,000	10,855	0,074	0,811	0,801	الابداع الريادي -< الطلاقة
0,000	16,357	0,051	0,833	0,830	الابداع الريادي -< المرونة الذهنية
0,000	16,420	0,049	0,819	0,805	الابداع الريادي -< الاحساس بالمشكلات
0,441	0,771	0,244	0,191	0,188	الابداع الريادي -< القيادة الريادية
0,001	3,238	0,158	0,527	0,511	الابداع الريادي -< أداء المورد لبشري
0,008	2,684	0,165	-0,468	-0,444	القيادة الريادية -< أداء المورد لبشري

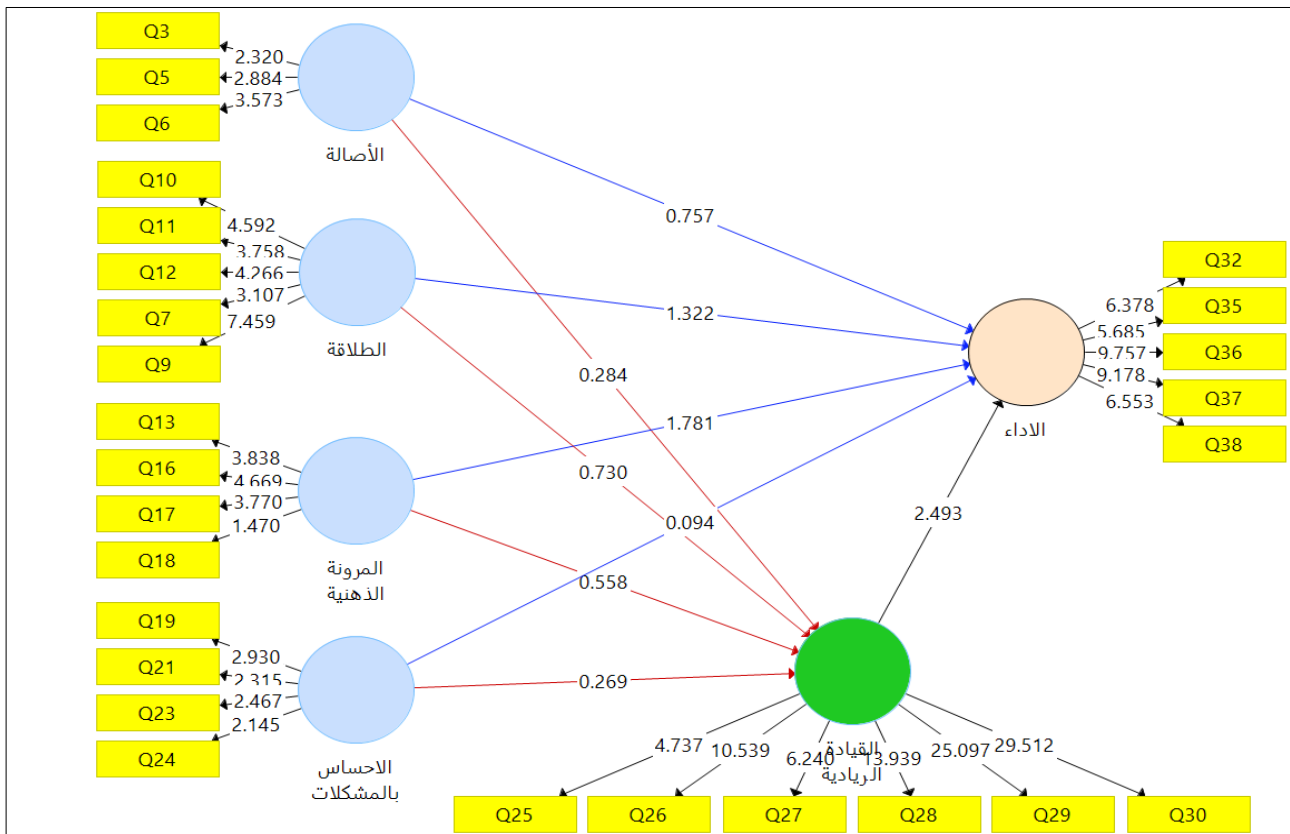
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

بعد إدخال متغير القيادة الريادية كالوسيط بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري، دون الأخذ بالاعتبار تأثير متغيرات من الدرجة الثانية لمتغير الابداع الريادي، أي تأثير كل بعد من أبعاد الابداع الريادي (الاصالة، الطلاقة، المرونة

الذهنية، الإحساس بالمشكلات) القيادة الريادية كوسيط ، نتحصل على جميع قيم PValues أقل من 0.05 ما عدا
 لمتغير الابداع الريادي مع القيادة الريادية ، وهذا يعني أننا نقبل جميع الفرضيات البديلة (الفرضية الرئيسية الأولى ، الفرضية
 الرئيسية الثالثة) ما عدا الفرضية الرئيسية الثانية ، ومنه لا توجد وساطة و يوجد تأثير مباشر بين الابداع الريادي و أداء
 المورد البشري .

ولتدقيق أكثر سنعالج الوساطة مع متغيرات الابداع الريادي ، أي بين أبعاد متغير الابداع الريادي كل واحدة على حدى
 مع متغير القيادة الريادية ، وفق الشكل التالي:

شكل رقم (13-II): نموذج الدراسة بالوساطة من الدرجة الثانية



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

إن حذف متغير الكامن للابداع الريادي في هذا النموذج لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد الابداع الريادي على الوساطة، وهذا مهم جدا للدراسة ، حيث دونه لا يمكن التكهن بالمتغير الأكثر تأثيرا أو الأقل تأثيرا أو لا يوجد له تأثير أصلا على الوساطة غير مباشرة، والجدول التالي يوضح ذلك، بعد تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** مع تفاعل القيادة الريادية كوسيط.

جدول رقم (II-25): نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الثانية للإبداع الريادي.

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.011	2.541	0.163	0.417	0.413	الأصالة - < أداء المورد لبشري
0.022	2.295	0.162	0.430	0.371	الطلاقة - < أداء المورد لبشري
0.000	4.661	0.109	0.555	0.510	المرونة الذهنية - < أداء المورد لبشري
0.115	1.580	0.252	0.411	0.397	الاحساس بالمشكلات - < أداء المورد لبشري
0.777	0,284	0,239	-0,021	-0,068	الأصالة - < القيادة الريادية
0,466	0,730	0,204	0,137	0,149	الطلاقة - < القيادة الريادية
0,577	0,558	0,298	0,142	0,166	المرونة الذهنية - < القيادة الريادية
0,788	0,269	0,314	-0,091	-0,084	الاحساس بالمشكلات - < القيادة الريادية
0,013	2,493	0,174	-0,416	-0,433	القيادة الريادية - < أداء المورد لبشري

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا يوجد تأثير غير مباشر معنوي للوسيط بين كل من المسارات التالية:

- (الاصالة ← القيادة الريادية ← أداء المورد البشري)؛
- (الطلاقة ← القيادة الريادية ← أداء المورد البشري)؛
- (المرونة الذهنية ← القيادة الريادية ← أداء المورد البشري)؛
- (الإحساس بالمشكلات ← القيادة الريادية ← أداء المورد البشري).

وهذا يعني أننا نقبل جميع الفرضيات الصفرية للفرضية الرئيسية الثانية وعلية يتأكد لنا نفس النتيجة ما تحصلنا عليه سابقا أي أنه لا يوجد وساطة وهناك تأثير مباشر

ومنه نستنتج مما سبق في الجدول التالي :

جدول رقم (II - 26): نتائج الفرضيات.

الرقم	الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية	القرار
1	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الازالة و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الازالة و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>نقبل الفرضية البديلة</p>
		<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>نقبل الفرضية البديلة</p>
		<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>نقبل الفرضية البديلة</p>
		<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>نقبل الفرضية الصفرية</p>
2	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و القيادة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و القيادة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الازالة و القيادة الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الازالة و القيادة الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$</p>	<p>نقبل الفرضية الصفرية</p>

نقبل الفرضية الصفريية	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة و القيادة الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة و القيادة الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$	الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و القيادة الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$	
نقبل الفرضية الصفريية	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية و القيادة الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المرونة الذهنية و القيادة الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$		
نقبل الفرضية الصفريية	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات و القيادة الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات و القيادة الريادية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$		
نقبل الفرضية البديلة	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية القيادة الريادية و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية القيادة الريادية و أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$		3

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على ما سبق .

رابعا دراسة الفروق المعنوية

قبل الشروع في دراسة الفروقات المعنوية كان لا بد من التطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي اختبارات

تتبعها هاته الدراسة سواء اختبارات معلمية أو اللامعلمية

1- اختبار التوزيع الطبيعي

حجم العينة يساوي 50 مفرد، قمت باستخدام اختبار شايبروويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع

الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

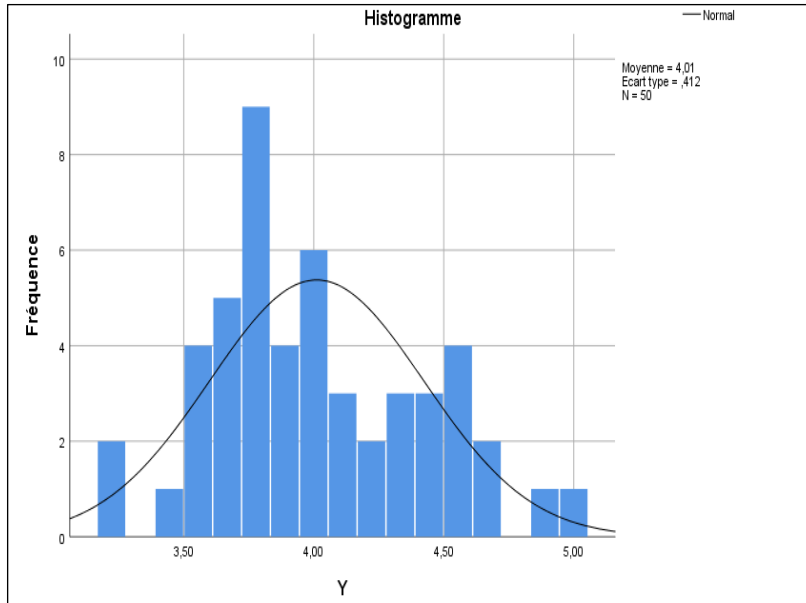
جدول رقم (II - 27): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
الابداع الريادي	0.93	0.200
أداء المورد البشري	0.134	0.25

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية للمحوري الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

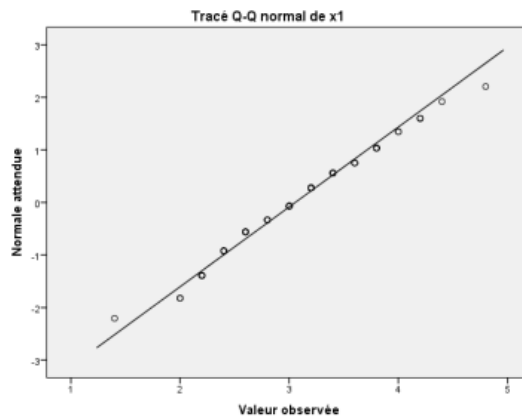
شكل رقم (II-14): منحنى التوزيع الطبيعي.



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير وهو يؤكد على استخدام الاختبارات المعلمية.

شكل رقم (II-15): مخطط الإنتشار



تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط - تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس؛

- المستوى التعليمي؛

- سنوات الخدمة؛

- اسم الشركة .

بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.

- بالنسبة لمتغير الابداع الريادي (X) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الابداع الريادي في شركات التأمين بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الابداع الريادي في شركات التأمين بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II - 28): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X

اختبار ليفين		اختبار (t)				اختبار ليفين		المحور
القيمة الاحتمالية sig		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	F	X	
%95								
القصى	الدنيا	0.462072	0.718	48	0.364	1.535		
0.3017552	-0.2093407	0.462072	0.715	46.373	0.368	-		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في جميع المتغيرات الثلاثة وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس بالنسبة للإبداع الريادي.

- بالنسبة لمتغير القيادة الريادية (Z) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على القيادة الريادية في شركات التأمين بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H₁ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على القيادة الريادية في شركات التأمين بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II - 29): اختبار **T-test** بالنسبة للجنس للمتغير Z.

اختبار (t)					اختبار ليفين		المحور	
%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig		F
القصوى	الدنيا							
0.28752	-0.84414	-0.27831	0.328	48	-0.989	0.584	0.305	
0.28468	-0.84131	-0.27831	0.325	47.911	-0.994	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في جميع المتغيرات الثلاثة وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس بالنسبة للقيادة الريادية.

- بالنسبة لمتغير لأداء المورد البشري (Y) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على أداء المورد البشري تعزى للجنس في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على أداء المورد البشري تعزى للجنس في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II-30): اختبار **T-test** بالنسبة للجنس للمتغير Y

اختبار (t)				اختبار ليفين		المحور	
%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T		القيمة الاحتمالية sig
الدنيا	القصى						
0.23171	-0.24239	-0.00534	0.964	48	-0.045	0.759	0.095
0.23124	-0.24192	-0.00534	0.964	47.950	-0.045	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في متغير أداء المورد البشري وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

بالنسبة للمستوى التعليمي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- بالنسبة لمتغير الابداع الريادي (X) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الابداع الريادي تعزى للمستوى التعليمي في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الابداع الريادي تعزى للمستوى التعليمي في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II-31): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.488	0.872	0.175	4	0.698	بين المجموعات
-	-	0.200	45	9.005	بين المجموعات
-	-	-	47	9.704	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور الابداع الريادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

- بالنسبة لمتغير القيادة الريادية (Z) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة الريادية تعزى للمستوى التعليمي في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة الريادية تعزى للمستوى التعليمي في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II-32) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Z

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.775	0.474	0.489	4	1.956	بين المجموعات
-	-	1.0302	45	46.453	بين المجموعات
-	-	-	49	48.409	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور القيادة الريادية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

2-3- بالنسبة لمتغير أداء المورد البشري (Y) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى للمستوى التعليمي في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى للمستوى التعليمي في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II - 33): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.478	0.889	0.152	4	0.610	بين المجموعات
-	-	0.172	45	7.718	بين المجموعات
-	-	-	49	8.327	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

بالنسبة لسنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

- بالنسبة لمتغير الابداع الريادي (X):

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الابداع الريادي تعزى لسنوات الخدمة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الابداع الريادي تعزى لسنوات الخدمة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II - 34): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.032	3.711	0.662	2	1.323	بين المجموعات
-	-	0.178	47	8.380	بين المجموعات
-	-	-	49	9.704	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الابداع الريادي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية البديلة ، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

ومنه يمكن معرفة أهم الفروق بين سنوات الخدمة في الجدول التالي :

جدول رقم (II-35): أهم الفروق بين سنوات الخدمة

فاصل ثقة 95%		القيمة الاحتمالية	الفرق بين (I-J)	الخدمة (J)	الخدمة (I)
القصوى	الدنيا				
-0.019966	-0.594318	0.037	-0.307142	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
-0.057100	-0.643296	0.020	-0.350198	أكثر من 10 سنوات	
0.594318	0.019966	0.037	-0.307142	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات
0.272620	-0.35873	0.785	-0.043055	أكثر من 10 سنوات	
0.643296	0.057100	0.020	0.350198	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
0.358731	-0.272620	0.785	0.0430555	من 5 الى 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- القيمة الاحتمالية بالنسبة للخدمة لأقل (أقل من 5سنوات) مع سنوات الخدمة (من 5 الى 10 سنوات) تقدر ب **0.037** وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم مدة الخدمة (من 5 الى 10 سنوات) أكثر ابداعا من العاملين الذين لديهم (أقل من 5سنوات) ويمكن تفسير هذا الفرق (0.307142) بالأقدمية في العمل .

- القيمة الاحتمالية بالنسبة للخدمة لأقل (أقل من 5 سنوات) مع سنوات الخدمة (لأكثر من 10 سنوات) تقدر ب **0.020** وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم مدة الخدمة (لأكثر من 10 سنوات) أكثر ابداعا من العاملين الذين لديهم (أقل من 5 سنوات) ، ويمكن تفسي هذا الفرق (0.350198) .
- بالنسبة لمتغير للقيادة الريادية (Z) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة الريادية تعزى لسنوات الخدمة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H₁ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة الريادية تعزى لسنوات الخدمة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II-36): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير Z

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.430	0.859	0.854	2	1.708	بين المجموعات
-	-	0.994	47	46.701	بين المجموعات
-	-	-	49	48.409	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور القيادة الريادية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.
- بالنسبة لمتغير أداء المورد البشري (Y) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H₁ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II-37): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.592	0.531	0.092	2	0.184	بين المجموعات
-	-	0.173	47	8.143	بين المجموعات
-	-	-	49	8.327	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- بالنسبة لاسم الشركة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الابداع الريادي على أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط تعزى لمتغير اسم الشركة.

- بالنسبة لمتغير الابداع الريادي (X) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الابداع الريادي تعزى لاسم الشركة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H₁ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى لاسم الشركة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II-38): اختبار (ANOVA) بالنسبة لاسم الشركة للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.085	1.953	0.340	7	2.383	بين المجموعات
-	-	0.174	42	7.321	بين المجموعات
-	-	-	49	9.704	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الابداع الريادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

- بالنسبة لمتغير القيادة الريادية (Z) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة الريادية تعزى لاسم الشركة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H₁ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء القيادة الريادية تعزى لاسم الشركة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

جدول رقم (II-39): اختبار (ANOVA) بالنسبة لاسم الشركة للمتغير Z

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.559	0.842	0.851	7	5.955	بين المجموعات
-	-	1.011	42	42.454	بين المجموعات
-	-	-	49	48.409	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور القيادة الريادية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

- بالنسبة لمتغير أداء المورد البشري (Y) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى لاسم الشركة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المورد البشري تعزى لاسم الشركة في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

جدول رقم (II-40): اختبار (ANOVA) بالنسبة لاسم الشركة للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.733	0.624	0.112	7	0.784	بين المجموعات
-	-	0.180	42	7.543	بين المجموعات
-	-	-	49	8.327	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

خلاصة الفصل الثاني:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث اهتم بالدراسة الميدانية بالشركات التأمين بالأغواط ، فكان العنصر الاول مختص بالتعريف بالشركات التأمين و العنصر الثاني تقديم شركات التأمين محل الدراسة ثم في العناصر الباقية قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاو الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على الإبداع الريادي مقسم لأبعاد أما المحور الثاني فقد اشتمل على القيادة الريادية (الوسيط)، أما المحور الأخير فيحتوي على أداء المورد البشري، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss، وبرنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدامنا برنامج SmartPls.

ارسلنا تمثله

وصلنا الى نهاية بحثنا العلمي المتعلق بدور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهو ما فضلنا اختياره من الموضوعات نظرا لأهميته الكبيرة في ظل خضم المنافسة في هذا الميدان ، وقد حاولنا قدر المستطاع ان نلم بتفاصيل الموضوع ، مع التدقيق في نتائج التطبيق، حيث أجرينا في هذا العمل دراسة قسمت الى جزأين الاول نظري درسنا فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري فيها و الذي تعرفنا من خلاله الى مفهوم هذه المؤسسات و تصنيفها و التحديات التي تواجهها ، كما تطرقنا الى مفهوم كل من الابداع و الريادة و بالتالي التوصل الى مفهوم الابداع الريادي وكذلك حاولنا الالمام بمفهوم القيادة الريادية حيث هناك عناصر مشتركة بين القيادة والريادة، وهي الرؤية والإبداع والاعتماد على المخاطرة، بالتالي القيادة الريادية تركز على الفرصة والبناء وابتكار في ضل الاستثمارات المرحلية .

و يعتبر الإبداع الريادي هو وسيلة تحقق المؤسسات من خلالها التميز في مجال عملها، وقد أصبح الوسيلة الأكثر استخدامًا والاعتماد عليه لتحسين أداء الموارد البشرية ، من خلال تنمية قدرات العمال ، وتعزيز قدراتهم و اكسابهم الخبرة العلمية ، ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ أساليب العمل ، مع توفير بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار ، حيث إن إغفال أحد هذه العناصر يقلل من فرص التميز.

اما بالنسبة للجزء الثاني من عملنا هذا و المتمثل في الجزء التطبيقي فقد تطرقنا الى دراسة حالة "لشركات التأمين بالأغواط" والذي تطرقنا فيه الى التعريف ببعض شركات التأمين وطق سيرها، واستعملنا برنامجين SmartPls و Spss حيث فرغنا الاستبيان الذي يحتوي على 50 عينة، حاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة وذلك عن طريق بعض الاختبارات الاحصائية .

في الاخير لا يسعنا القول الا الحمد لله تعالى الذي قدرنا على استكمال هذا البحث، وكتب لنا التوفيق والسداد، ونسأل الله أن ينال تقديركم وإعجابكم، وقد كان هذا البحث عبارة عن تجربة علمية راقية، لا يمكننا القول بأنه يتسم بالشمول، لأن فوق كل ذي علم عليم. وإن كان الله عز وجل قد أعاننا على كتابة هذا الموضوع، فإننا نشكر الله تعالى على كرمه وفضله علينا. وإن لم يكن هناك توفيق، فيكفينا أننا حاولنا وبذلنا الجهد، وفي النهاية أتقدم لكم بكل الشكر والتقدير، وأرجو من الله تعالى أن يكون خطوة في مجال العلم، وأن يستفيد منه الأجيال القادمة.

نتائج الدراسة:

1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

بعد الإحاطة بالجانب النظري، ومن خلال الكتب والدراسات السابقة التي شملت الابداع الريادي وأداء المورد البشري و القيادة الريادية كوسيط، تم التوصل الى ما يلي:

- يلعب الإبداع الريادي دورًا هامًا في حل المشكلات، إذ أنه من خلال الإبداع سيكون رائد الأعمال قادرًا على حل المشكلات في جميع المجالات وذلك باستخدام كافة الأفكار والمفاهيم المبتكرة وكذلك اتخاذ القرارات العملية التي تصب في صالح المؤسسة؛
- يقصد بالقيادة الريادية على أنها هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة.
- يعتبر الابداع الريادي من أكثر العناصر أهمية في تحسين أداء الموارد البشرية لأنه يساعد على توفير بيئة عمل جيدة؛ لها تأثير إيجابي على تدريب الأفراد والقادة ، ودعم الأفكار المبتكرة.

2- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

من خلال الجانب التطبيقي وبعد القيام بعملية تحليل لنموذج الدراسة تم التوصل الى نتائج الخاصة بالجزء التطبيقي، حيث كانت النتائج المتوصل اليها على النحو التالي :

- رفض الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.
- رفض الفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية و الثالثة) الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى و المتمثلة في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (الاصالة،الطلاقة، لمرونة الذهنية) و أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ و هذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع الريادي و أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمشكلات وأداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.
- قبول الفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الريادي والقيادة الريادية في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.
- قبول الفرضيات الفرعية (الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة) الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (الاصالة، الطلاقة، لمرونة الذهنية، الإحساس بالمشكلات) و القيادة الريادية في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.
- رفض الفرضية الرئيسية الثالثة المتمثلة في لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية القيادة الريادية وأداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- القيادة الريادية لا تعتبر وسيط لدور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في شركات التأمين بالأغواط.
- توجد فروقات دالة إحصائية لدور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في وجود القيادة الريادية كمتغير وسيط لمحور البيانات الشخصية للدراسة والمتمثلة في: عدد سنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة للمتغير المستقل فقط (الابداع الريادي).
- لا توجد فروقات دالة إحصائية لدور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في وجود القيادة الريادية كمتغير وسيط لمحور البيانات الشخصية للدراسة والمتمثلة في: الجنس، المستوى التعليمي.

الاقتراحات:

- محاولة استخدام أنماط معاصرة من قبل الإدارة التي توفر مرونة عالية للخبراء، والتقليل من قيود الإدارة التقليدية عليهم لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية وإتاحة الوقت الكافي للمطالعة والنقاش؛
- عقد دورات تدريبية في مجال الإبداع، وإشعار العاملين بالثقة في قدراتهم؛
- توفير مناخ وجو عمل ملائم لبناء تنمية حقيقية، وذلك من خلال الاهتمام بتكوين الموارد البشرية وتفعيل دور القيادة الريادية.

أفاق الدراسة:

يمكن أن نعطي بعض مقترحات لإشكاليات بحث مستقبلية تتمحور في:

- دور القيادة الريادية في تحسين أداء المورد البشري ومتغير الابداع الريادي كوسيط؛
- أثر التدريب والابداع على أداء العاملين؛
- دور الابداع والابتكار التسويقي في عمليات التسويق؛
- أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية .

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، **ريادة الاعمال**، ط1، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2019.
3. إسماعيل عبد الفتاح، **الابتكار وتنميته لدى أطفالنا**، (دون طبعة)، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 2003.
4. ثامر البكري، **التسويق أسس و مفاهيم معاصرة**، دار اليازوري العلمية للطباعة و النشر، الأردن، 2006.
5. حميد الطائي و آخرون ، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**، (دون طبعة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
6. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، (دون طبعة)، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
7. السكارنة بلال خلف، **الإبداع الإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011 .
8. عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، (دون طبعة)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن-، 2011.
9. عمر وصفي عقيلي، **الادارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي**، عمان - الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
10. منال أحمد البارودي، **القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي**، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مدينة النصر-القاهرة-، 2015.
11. منذر الظامن، **أساسيات البحث العلمي** ، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007.
12. وفاء بنت ناصر المبيريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، **مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين**، (دون طبعة)، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2019.

الاطروحات و المذكرات:

13. أحمد نفاذ ، المراجعة الداخلية مدخلا لادارة رشيدة لشركات التأمين الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص : مالية كمحاسبة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016.
14. أحمد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 91.
15. أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، 2013 .
16. أسماء زراية، أثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011.
17. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.
18. بن زايد فهيمة، زرماني مريم، أثر تمكين الموارد البشرية على الابداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء جن جن -جيجل-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، 2019.
19. بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
20. زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
21. سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - ، 2017 .

22. سعيدة أوشن، ليندة ببي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدراسة ميدانية بمؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليل CABAM، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018.
23. سميو بروبي، دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2011.
24. صندوق ابتسام، بادر نوال، دور حاضنات الاعمال التكنولوجية في انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر -حاضنة سيدي عبدالله نموذجاً، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عمار الثليجي-الاغواط-، 2019.
25. صيد ساعد، شاكي مولود، دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة وكالة المسيلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2019.
26. صيد عبد الرحمان، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة - مؤسسة بروديك (مطاحن الزهرة) للفترة: (2009-2014)، رسالة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أريس الأمريكية، 2016.
27. الضب حدة، مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، 2011، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
28. طراد فارس، مناجمت الابداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007.
29. عبد القادر رراق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة : دراسة حالة الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2010.
30. عبدالله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.

31. عذاري سعود الهاشمي، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
32. فارس ترقية، دور و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسبل ترقية قدراتها التنافسية دراسة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018.
33. فاروق محمد الشريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة نفضال وحدة GPL - أم البواقي-، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2017.
34. فرحاتي حبيبة، دور الدعم المالي في تحسين اساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
35. قراش دوداح ، شركات التأمين في الجزائر ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص : قانون ، جامعة الجزائر 01 ، 2009/2008 .
36. قنون أمين، إشكالية الممارسة المقاولاتية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي عباس -سيدي بلعباس-، 2020.
37. قنيدرة سمية، "دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
38. مريم فرحي، نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز - تبسة-، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي تبسي، 2016.
39. مساعد بركاهم، الإبداع الإداري و دوره في تنمية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الإداريين ببعض كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.

40. مغلوبي فيصل ، علي الواحد فيصل ، دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين اداء المؤسسة -الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM -بالشلف - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، 2020 .
41. مها بنت سلمان، التربية الإبداعية في الإسلام، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الأصول الإسلامية للتربية، جامعة أم القرى-المملكة العربية السعودية، 2014.
42. ميمون عبدالنور، شباجي عبدالرزاق، دور الامتيازات الجبائية في دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2020 .

المجلات :

46. إيمان أحمد محمد عذب، تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، مجلة الادارة التربوية العدد الخامس عشر، 2017.
47. بلقايد براهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران - ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 17، السادسي الثاني 2017 .
48. سعد بن علي بن محمد الشهراني، الإبداع في الإسلام: رؤية شرعية، مجلة العلوم الإسلامية الدولية، المجلد 4 العدد 1، 2020.
49. صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، العدد الثاني، 2017.
50. طاهر بختة، المؤسسات الريادية ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة متيجي ومؤسسة حليب فرعي مستغانم- ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة مستغانم، العدد السابع.
51. الغامدي عزيزة، تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب عالمية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 2021.

52. فاطمة عبد المنعم محمد معوض، فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 8 العدد 1، 2020.
53. محمد الطعامة، طارق شريف يونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
54. مصطفى عبد الله القضاة، ريادة الأعمال ودعم المشروعات الصغيرة ودورها في الحد من البطالة، المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات، المجلد الاول-العدد العاشر، 20020.

المداخلات :

55. توفيق ابراهيم، ركاب براهيمية، "تنمية كفاءات العامل ودوره في تحسين أداء الخدمة العمومية، جامعة فرحات عباس سطيف"، المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وادارة الموارد البشرية، العدد الثالث.
56. دباحي يمينة، "دور الابداع في تميز المؤسسات"، المؤتمر الاقتصادي الدولي الرابع : تحفيز الاقتصاد الأردني الواقع و التحديات ، المركز الجامعي البيض-الجزائر.
57. زايد مراد، "الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الدولي حول : المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2010.
58. عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة- مع الإشارة لبعض التجارب العالمية-"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الموسوم ب: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة المنظم من قبل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بدون السنة.
59. عبد العزيز قتال، سارة عزازية، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-واقع وتحديات-"، الملتقى الدولي حول : إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، 2017.
60. عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية يناير 2007، مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

61. مراكشي محمد لمين، بوشلاغم عثمان، بن شهيدة سارة، "دور مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيسي-البليدة2-، بدون سنة النشر.
62. نوال ثلجة معلوف، "المعاملة الضريبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عرض وتحليل على ضوء التشريع الضريبي الجزائري)"، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 18-19 أفريل 2012.
63. سحنون سمير، بونوة شعيب، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تمويلها في الجزائر"، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006.
64. نسرين صالح محمد صلاح الدين، "القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان"، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 الجزء 2، 2020.

المحاضرات :

65. توفيق غفصي ، أنظمة التأمين في الجزائر ، موجهة إلى طلبة السنة أولى ماستر اقتصاديات التأمين ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف .
66. عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 .
67. فريد كورتل، حيدر عباس، الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية، محاضرات، جامعة دمشق سوريا، 2014.

الانترنت :

69. <https://www.mohamah.net> /
70. <https://www.economicarab.com> /
71. <https://allianceassurances.com.dz/>

72. <https://www.sgbv.dz/>
73. www.surveysystem.com/sscalc.htm

المراجع الأجنبية :

73. DECHERA Mansour, **Stratégie de développement des PME et le développement local : Essai d'analyse à partir du cas de la région nord-ouest de l'Algérie**, MEMOIRE de Magister , UNIVERSITE D'ORAN , 2014
74. Luigi Fusco Girard, Tuzin Baycan, Peter Nijkamp, **Sustainable City and Creativity Promoting Creative Urban Initiatives**, Routledge Taylor & Francis Group London and New York, 2011.
75. K.Sharma, **nursing research & statistics**,2 edition, all india institute of medical science india,2014.
76. Hair, J. B., Babin, B. J., & Tatham, R. L. (2015). **A primer on partial least squares structural equation modeling**, 2015 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الاستاذ	الرقم
الهاشمي بعاج	01
عيد القادر بن برطال	02
يوسف خنيش	03
أمال مطابس	04
أمينة ريان	05
احميذة فرحات	06
عادل لعجالي	07

الملحق رقم 02: الاستبيان قبل التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار الثلجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص مقاولاتية



استبانة البحث

يسرنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة والتي ستكون في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مقاولاتية تحت عنوان " دور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة -شركات التأمين- " وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان و نحيطكم علما بأن تبقى إجاباتكم سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر.

تحت اشراف الدكتور :

بعاج الهاشمي

من اعداد:

عدالة وردة

✓ المحور الأول: بيانات شخصية ووظيفية

❖ أولا: المعلومات الشخصية

- الجنس : ذكر اثنى
- المستوى التعليمي : ثانوي جامعي دراسات العليا
- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- اسم الشركة :

✓ المحور الثاني : الابداع الريادي

س	العبرة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
البعد الأول: الأصالة						
1	تجز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد.					
2	لا تكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
3	لا تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.					
4	تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.					
5	تمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					
6	تشعر بأن لك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة.					
البعد الثاني: الطلاقة						
7	لديك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
8	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
9	لديك القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد .					
10	لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					

					11	لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة.
					12	لديك القدرة على صياغة أفكارك في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.
البعد الثالث: المرونة الذهنية						
					13	لديك القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
					14	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه.
					15	لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.
					16	تحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.
					17	لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					18	تسعى الى معرفة أفضل وجهات النظر حول كيفية سير العمل.
البعد الرابع: الإحساس بالمشكلات						
					19	تنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					20	تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
					21	تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل.
					22	تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل.
					23	تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
					24	تسعى لإيجاد حلول لجميع مشاكل العمل.
المحور الثالث: القيادة الريادية						
س	العبرة	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
25	يضع قائدي خططاً للطوارئ والمشكلات قبل وقوعها.					
26	يضع قائدي صورة متميزة ورؤية مستقبلية لمهامي.					
27	يكافئني قائدي عند التميز في عملي.					
28	قائدي قادر على اقناعي بشكل كبير بوجهات النظر في العمل.					

29	يسعى قائدي الى التغيير من أسلوب عملي نحو الأفضل.				
30	لدى قائدي القدرة على خلق روح العمل.				

المحور الرابع: أداء الموارد البشرية

س	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
31	لديك القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداك لعملك.					
32	تجز ما يسند إليك من اعمال بأسلوب متجدد.					
33	لديك المعرفة الجيدة عن كيفية أداء عملك وطبيعة العمل.					
34	تقوم باستغلال الوقت أثناء العمل بشكل مناسب.					
35	لديك القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة حول طبيعة عملك.					
36	لديك الخبرة لتتغلب على المصاعب التي تواجهك في العمل.					
37	تقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة .					
38	لديك القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب.					

الملحق رقم 04: الاستبانة بعد التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار الشليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص مقاولاتية



استبانة البحث

يسرنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة والتي ستكون في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مقاولاتية تحت عنوان " دور الابداع الريادي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة - شركات التأمين - بالأغواط " وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان و نحيطكم علما بأن إجاباتكم تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر.

تحت اشراف الدكتور:

بعاج الهاشمي

من اعداد:

عدالة وردة

✓ المحور الأول: بيانات شخصية ووظيفية

❖ أولاً: المعلومات الشخصية

- الجنس : ذكر انثى
- المستوى التعليمي : ثانوي فأقل ليسانس ماجستير دراسات العليا
- أخرى أذكرها
- سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- اسم الشركة :

✓ المحور الثاني : الابداع الريادي

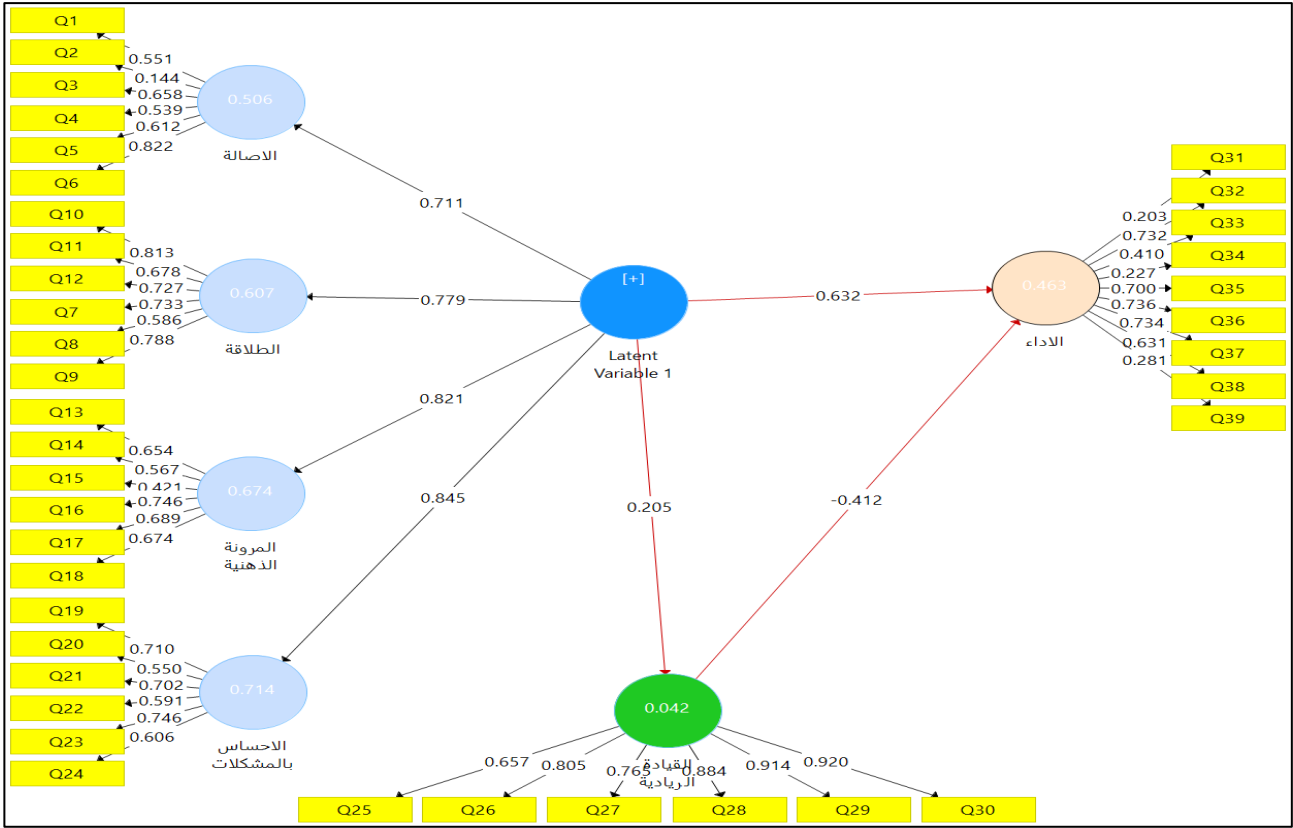
س	العبارة	لا أوافق تماماً	لا أوافق	بدرجة أقل موافق	أوافق	أوافق تماماً
البعد الأول: الأصالة						
1	تميل الى القيام بالأعمال بأسلوب متجدد.					
2	لا تكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
3	لديك القدرة على طرح أفكار مختلفة عن الآخرين.					
4	تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.					
5	تمتلك القدرة على الإقناع.					
6	تشعر بأن لك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة.					
البعد الثاني: الطلاقة						
7	لديك القدرة على طرح الحلول السريعة للمشاكل في فترة وجيزة.					
8	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
9	لديك القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد .					
10	لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
11	لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بسهولة.					

					12	لديك القدرة على صياغة أفكارك في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	
البعد الثالث: المرونة الذهنية							
					13	لديك القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	
					14	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه.	
					15	لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.	
					16	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	
					17	لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	
					18	تسعى الى معرفة أفضل وجهات النظر حول كيفية سير العمل.	
البعد الرابع: الإحساس بالمشكلات							
					19	تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	
					20	تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	
					21	تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل.	
					22	تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل.	
					23	تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	
					24	تسعى لإيجاد حلول لجميع مشاكل العمل.	
✓ المحور الثالث: القيادة الريادية							
س	العبرة	لا أوافق تماماً	لا أوافق	موافق بدرجة أقل	أوافق	أوافق تماماً	
						25	يضع قائدي خططاً للطوارئ والمشكلات قبل وقوعها.
						26	يضع قائدي صورة متميزة ورؤية مستقبلية لمهامي.
						27	يكافئني قائدي عند التميز في عملي.
						28	قائدي قادر على اقتناعي بشكل كبير بوجهات النظر في العمل.
						29	يسعى قائدي الى التغيير من أسلوب عملي نحو الأفضل.
						30	لدى قائدي القدرة على صنع جو للعمل.

المحور الرابع: أداء الموارد البشرية

س	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	موافق بدرجة أقل	أوافق	أوافق تماما
31	لديك القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداؤك لعملك.					
32	تنجز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد.					
33	لديك المعرفة الجيدة عن كيفية أداء عملك وطبيعة العمل.					
34	تقوم باستغلال الوقت أثناء العمل بشكل مناسب.					
35	لديك القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة حول طبيعة عملك.					
36	لديك الخبرة لتتغلب على المصاعب التي تواجهك في العمل.					
37	تقوم بتأدية الأعمال بكفاءة .					
38	تقوم بتأدية الاعمال بالفاعلية المطلوبة.					
39	لديك القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب.					

الملحق رقم 04 : النموذج البنائي العام للدراسة قبل الحذف



الملحق رقم 05: خصائص عينة الدراسة

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	52.0	52.0	52.0
	أنثى	24	48.0	48.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

		المستوى			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فائق	7	14.0	14.0	14.0
	ليسانس	6	12.0	12.0	26.0
	ماستر	25	50.0	50.0	76.0
	دراسات عليا	11	22.0	22.0	98.0
	اخرى	1	2.0	2.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أول من 5 سنوات	21	42.0	42.0	42.0
من 5 الى 10 سنوات	15	30.0	30.0	72.0
أكثر من 10 سنوات	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الشركة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Alliance	8	16.0	16.0	16.0
GAM	2	4.0	4.0	20.0
CIAR	19	38.0	38.0	58.0
CAAR	7	14.0	14.0	72.0
AXA	1	2.0	2.0	74.0
CAAT	7	14.0	14.0	88.0
TRUST	4	8.0	8.0	96.0
MAATEC	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



الملحق رقم (06) : نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز

