

السلوك الريادي ودوره في التجديد الاستراتيجي دراسة تطبيقية على مصانع قطاع غزة

محمد فواز محمود نصار

إدارة الأعمال - جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان
nassarjicaple@gmail.com

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على دور السلوك الريادي في التجديد الاستراتيجي في مصانع قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من العاملين مصانع قطاع غزة وعددهم (1960)، قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (196)، وتمثل (10%) من مجتمع الدراسة، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: نسبة السلوك الريادي لدى العاملين مصانع قطاع غزة التي بلغت (70.4%) وهو مستوى "مرتفع"، حيث جاءت الأبعاد في المرتبة الأولى تحمل المخاطر بنسبة (71.7%)، والمرتبة الثانية كانت من نصيب الاستباقية بنسبة (70%) وبلغت نسبة الإبداع التي بلغت (69.2%)، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة التجديد الاستراتيجي التي بلغت (70.4%) وهو مستوى مرتفع، وأكدت على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي لدى العاملين مصانع قطاع غزة لجميع المجالات.

الكلمات المفتاحية: السلوك الريادي، التجديد الاستراتيجي، مصانع قطاع غزة، تحمل المخاطر، الاستباقية.

Entrepreneurial behavior and its role in strategic renewal: an applied study on factories in the Gaza Strip.

Mohammed F. M. Nassar

Business Administration, University of the Holy Quran and the Foundation
of Sciences, Sudan
nassarjicaple@gmail.com

Abstract:

The aim of the research was to identify the role of entrepreneurial behavior in strategic renewal in Gaza Strip factories. To achieve the study objective, the researcher relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire tool to collect data. The study population consisted of workers in Gaza Strip factories, numbering (1960). The researcher selected a simple random sample, consisting of (196), representing (10%) of the study population. The researcher reached several results, the most important of which are: the percentage of entrepreneurial behavior among workers in Gaza Strip factories, which reached (70.4%), which is a "high" level. The dimensions came in first place, risk tolerance, with a percentage of (71.7%), and second place was for proactivity, with a percentage of (70%), and the percentage of creativity reached (69.2%). The results of the study indicated that the percentage of strategic renewal reached (70.4%), which is a high level, and confirmed the existence of a direct relationship with statistical significance between entrepreneurial behavior and strategic renewal among workers in Gaza Strip factories in all fields.

Keywords: Entrepreneurial behavior, strategic renewal, Gaza Strip factories, risk tolerance, proactivity.

المقدمة :

تسعى مصانع قطاع غزة سعيً جميع المؤسسات التي تعتمد أسلوباً ريادياً لبلوغ
الغايات والأهداف المناطة بها، فتعتمد إلى انتهاج السلوك الريادي، فضلاً عن مزاولتها
أعمالها من منظور استراتيجي تركز من خلاله على إيجاد فرصٍ تمنحها لها البيئة الخارجية،
وإبداعٍ تهبه البيئة الداخلية، فيصبح تحديد الفرص جزءاً لا يتجزأ من إدراك قياداتها العليا

لجهود الإبداع وتوحيد الأنشطة والفعاليات والمهام بشكل تآزري؛ لتعظيم الاستفادة من فرص النجاح وتسخيرها لبلوغ الأهداف، في خضم سعيها للحصول على ميزة تنافسية والبقاء والنمو ومواكبة التطورات، فضلاً عن تحقيق التميز وتحسين نمط التفكير والتجديد لخوض مخاطرة اختيار البدائل المنتخبة بما تمتلكه من قيادات إدارية تحقق بواسطتها القدرة على التشخيص والتواصل والإبداع في مختلف تشكيلاتها.

إذ يُعد السلوك الريادي من المسارات التنظيمية الايجابية التي ينبغي توافرها لدى قياداتها الإدارية، كونه ميزة تنافسية بحد ذاته؛ لأن المنظمة سيكون لديها من القادة الكفؤين وذوي الإبداع والمهارة باحتراف ما يُمكنها من مواجهة أشكال التغيير كافة، وحظي السلوك الريادي اهتمامات الجانبين الأكاديمي والمهني؛ لأنه اتجه لدراسة السلوك الإنساني الذي يشتمل استثمار الفرص الريادية عن طريق البحث عن الفكرة الجديدة وتطويرها بشكل مبدع. والسلوك الريادي هو نتاج النواحي الشعورية والإدراكية لدى الفرد الريادي، وفي الوقت نفسه سبب لنتائج المغامرة والريادة.

ومن جانب آخر فقد دأبت المصانع المبحوثة أن تُسير بخطى حثيثة على أن تتكيف مع التغييرات البيئية، وذلك من خلال تغيير نواياها الإستراتيجية وممارساتها والمقدرات ذات الصلة لضمان التوافق مع بيئتها وتحقيق التَّجْدِيدِ الاستراتيجي، فهو طريقة يضمن لقادتها الإدارية من خلاله الحصول على الموارد واستخدامها بكفاءة وفاعلية بهدف تحقيق أهدافها، إذ يُمزج التَّجْدِيدِ الاستراتيجي بين العملية والمحتوى ونتائج التحديثات في ممارسات المنظمة التي تؤثر على الآفاق الطويلة الأمد. كما ويعد منهجاً فكرياً وتطويراً مهماً؛ لتسهيل التكامل بين الاستراتيجيات، ومن أجل إعادة تشكيل وتأهيل وتحديث العديد من المنظمات بغية أن تتماشى والتغييرات البيئية والتنافسية، فضلاً عن رفد المنظمات بأفكار ورؤى تُسهم في الأخرى في تطوير وتحديث إستراتيجيتها وإنعاشها من حالة الركود والتقدم لرفع مستوى التجديد والتحديث، ثم الانخراط في بناء نظام متكامل وإعطاء دفعة معنوية تدفع روح الإبداع والاستكشاف والاستثمار.

مشكلة البحث:

تسعى المؤسسات على نحوٍ عام ومصانع قطاع غزة على وجه التحديد في البحث عن طرائق عمل جديدة لزيادة قدرتها وإمكانياتها، لذا فالمنظمات مهمتها هو الفهم الجيد للبيئة؛ لأنها تتضمن الكثير من التغيرات التي تحوي في جوفها الفرص المطلوب اقتناصها والتهديدات الواجب الاحتياط منها والاستغلال الأمثل للموارد الحالية واستكشاف موارد وقدرات جديدة لتحقيق المواءمة مع البيئة، ولتحقيق ذلك فعلى المنظمات إتباع أساليب عمل مبتكرة تتماشى ومتطلبات عصر التطور التكنولوجي عبر متابعة مستمرة للبيئة المحيطة، إذ يُسهم ذلك في جعلها أكثر تكيفاً ومعرفةً ودرايةً من رسم استراتيجياتها.

كل ذلك دفع بنا إلى البحث في متطلبات السلوك الريادي وأهميته للمنظمات وأبعاده ومعالجة المشكلات التي تعيق إحداث التجديد الاستراتيجي بوصفه خطوة أولى نحو تهيئة المصانع المبحوثة لإحداث التجديد الاستراتيجي فيها. لذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس، ومفاده: هل يُسهم السلوك الريادي في إحداث التجديد

الاستراتيجي في مصانع قطاع غزة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى السلوك الريادي لدالعاملين مصانع قطاع غزة؟
- 2- ما مستوى التجديد الاستراتيجي لدالعاملين مصانع قطاع غزة؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي لدى العاملين مصانع قطاع غزة؟

أهمية البحث:

تتضح أهمية الدراسة من المتغيرات المبحوثة وأهميتها في المنظمة المبحوثة، من خلال مساهمتها بعرض الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالسلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي، وعلى النحو الآتي:

1- **الأهمية المعرفية:** الخلفية التي تتضمنها الدراسة عن مفاهيم السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي، والعلاقة والأثر بينهما كترام معرفي يُضاف إلى الأدبيات المكتوبة والخاصة في هذا مجال الأدب الاستراتيجي.

2- **الأهمية الميدانية:** تتمثل بواقع عمل المصانع، ولتوفير المعلومات التي يمكن توظيفها في عملية التخطيط المستقبلي، واتخاذ القرارات للنهوض بواقعها الريادي بوصفها مجالاً حيوياً للموارد البشرية وبما يحقق أهدافها بشكل فاعل ومؤثر.

أهداف البحث:

بعد عرض مشكلة الدراسة نعرض الهدف الرئيس من هذه الدراسة، والمتمثل بالدور الذي يؤديه السلوك الريادي في التجديد الاستراتيجي، وتسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى السلوك الريادي لدالعاملين مصانع قطاع غزة.
- 2- التعرف على التجديد الاستراتيجي لدالعاملين مصانع قطاع غزة.
- 3- الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي لدى العاملين مصانع قطاع غزة.

التعريفات الإجرائية:

1- **السلوك الريادي:** سلوك المنظمة الساعية للنجاح المستدام عبر خلق بيئة عمل صحيحة تسهم في تغيير توجهات العاملين وانسجامهم لتحقيق رؤية المنظمة، ويشمل الأبعاد الآتية:

أ- **بُعد الإبداع:** يتمثل بالإبداع بالعملية التي تستخدم المنظمة فيه مواردها ومقدراتها لتطوير السلع والخدمات القائمة أو إنتاج سلع وخدمات جديدة تمكنها من الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنهم على نحو أفضل، بالشكل الذي يقودها لتحقيق نجاحات باهرة في بيئة التغيير والابتكار يقودها بالنهاية إلى إحداث التجديد الاستراتيجي.

ب- **بُعد الاستباقية:** وهي اختيار الوقت المناسب للوصول إلى حلول المشكلات قبل الآخرين أو جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة التي تتناسب وتوقعات أفرادها المستقبلية.

ت- **بُعد تحمل المخاطر:** يعني اتخاذ قرار في مواقف غير مؤكدة، ولكن بطريقة محسوبة وليست بتهور وتعكس ميل الهيئة للدفاع عن الأنشطة الإبداعية حتى عندما تكون نتيجة هذه الأنشطة غير مؤكدة في الواقع، فهي توضح تأهب المديرين لتقديم الكثير من الالتزامات.

2- **التَّجْدِيدُ الاستراتيجي:** يعني قدرة المنظمة على تطوير إمكانياتها ومواردها وطريقة عملها وسلوكياتها لكي تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة من أجل تحقيق موقع تنافسي ملائم.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- 1- **الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة مكانياً بمصانع قطاع غزة.
- 2- **الحدود الزمنية:** تنحصر حدود الدراسة زمنياً للفترة 2024-2025.
- 3- **الحدود البشرية:** القيادات الإدارية في المصانع شملت (معاونين المدراء العاميين، مدراء الأقسام، معاونين مدراء الأقسام، مسؤولي الشعب).
- 4- **الحدود المعرفية:** تركز الحدود المعرفية للدراسة على تناول متغيرين (السُّلُوكُ الرِّيَادي) بوصفه متغيراً مستقلاً و (التَّجْدِيدُ الاستراتيجي) متغيراً تابعاً.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

السلوك الريادي:

أولاً: مفهوم السلوك الريادي: شهدت الأدبيات في الآونة الأخيرة اهتماماً بتعزيز السلوك الريادي في المنظمة، إذ يرتبط سلوك الفرد المبتكر بنمو المنظمة وبالتجديد الاستراتيجي، ويعني هذا ضمناً أسبقية تنافسية، ففي الوقت نفسه أصبحت مساهمة الفرد في المنظمة أكثر قيمة، ومنحت المنظمة للفرد مزيداً من القوة والمسؤولية. الأمر الذي يؤدي إلى تطوير سلوكيات تنظيم المشاريع والاعتماد على كيفية تعبئة المنظمة لأفرادها لتلبية متطلبات السلوك الريادي (Hernandez, 2019, 32).

إذ يشير السلوك الريادي (Entrepreneurial behavior) إلى مجموعة الإجراءات التي يتخذها أعضاء المنظمة لاكتشاف وتقييم واستخدام الفرص التي توفرها جوانب ريادة الأعمال في المقابل فإن النمو التنظيمي والربحية والتغيير التنظيمي وخدمات العملاء ذات القيمة المضافة هي جزء لا يتجزأ من سلوك ريادة الأعمال فهو حالة تتفوق فيها المنظمة على منافسيها (Kamil, at el, 2018, 515).

فهو سلوكٌ موصوف بالأصالة الذي ينعكس فيه العمل المنجز وفق التجربة، بمعنى أنه يتم بشكل إبداعي ومبتكر ومرن، وبمعرفة كبيرة بقواعد العمل، ويمكن تحسين الأداء من خلاله (Lisa, 2019, 169).

ويمثل سلوك الأشخاص الذي يمكنهم رؤية وتقييم فرص العمل، وجمع الموارد اللازمة للاستفادة من اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان النجاح للمنظمة (Lisa, 2019, 163)، لذا يمثل الرياديون الأفراد التواقون للنجاح الذي يتخذون تحمل المخاطر ويصنعون القرار للمنظمة بطرائق جديدة تحقق الفرص من خلالها (احمد، 2017، 145).

إن فالسلوك الريادي هو السمات والمواقف والنفسية التي ترتبط بالحافز للانخراط في أنشطة ريادة الأعمال، وعامل نجاح حاسم لبقاء الشركات الصغيرة وربحياتها، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الموجهة نحو تنظيم المشاريع تميل بشكل كبير إلى الابتكار، والمجازفة بتجربة منتجات جديدة وغير مؤكدة، وتكون أكثر نشاطاً من منافسيها.

والباحث يرى أنه السلوك الداعم والموجه نحو الإبداع والاستباقية وتحمل المخاطر بالشكل الذي يُساعد المنظمة على خلق أسبقية تنافس بها الغير، فهو عدد من العوامل ترتبط بشخصية الريادي تساعد على إحداث تغيرات إيجابية ريادية تشجعه على التميز ومن أهم هذه العوامل هي الريادية الشخصية.

ثانياً: أهداف السلوك الريادي:

تحرص ريادة الأعمال على تنمية وتأهيل ووجود القادة والأفراد الرياديين من الذين يتمتعون بالخبرة والدراية، لاتخاذ القرارات، وبما يحسن من صورة المنظمة أمام المجتمع والمنظمات المنافسة على حدٍ سواء؛ كونه يعزز من مكانتها السوقية، وعلى هذا فإن هدف السلوك الريادي كان ولا زال هو تحقيق الربحية وتعظيمها، والعمل على إنشاء التحالفات، وجذب المستثمرين الذي يسهمون في بناء تطوير القطاعات المختلفة (عزيز، 2021، 64). إن تعزيز السلوك الريادي هدف مهم لأي منظمة تعمل على بناء وعيها في بيئة متغيرة، فهو عملية خلق القيمة من خلال الجمع بين مزيح من الموارد والعمل على استثمارها، كما يهدف إلى تطوير آليات تنظيمية للارتقاء بنشاطها الريادي وفق الإجراءات الاستراتيجية الجديدة المضمنة، دون الإضرار بمصالحها أو تعريض أسس النجاحات التنافسية الحالية للخطر، فضلاً عن خلق مزايا تنافسية تقود إلى زيادة الثروة والقيمة، وخلق الثروة من خلال رسملة المعرفة وتقديم الخدمات بالجودة بالشكل الذي يجعل من القادة في المنظمة أن يكونوا رياديين (سلطان وعثمان، 2022، 2 / 166).

فهو يميل إلى دعم المعرفة المنظمة والمشاركة فيها عبر المنظمة التي تعد مصدراً مهماً للأسبقية التنافسية، كما يهدف إلى استثمار الفرص بهدف الارتقاء بالمنظمة بما ينعكس ذلك على سلوك الإبداعية والاستباقية وتحمل المخاطر (عوجه، 2017، 290).

ثالثاً: أبعاد السلوك الريادي:

تناولت الدراسات والأبحاث أبعاد السلوك الريادي، مما ولد قناعة لدى الباحث بأنه من الممكن الاختيار من هذه الأبعاد بما يتوافق وطبيعة الدراسة؛ كونها جميعها تصب في منفعة المنظمة المبحوثة وفي الوقت نفسه لأهميتها وكونها الأقرب لمجتمع الدراسة، ويتضح

للباحث أنَّ أكثر الأبعاد تكراراً هي (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر) وبهذا سنعتمد بدراستنا على (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر) كأبعاد السلوك الريادي في هذه الدراسة، وكما موضح في أدناه:

1- بعد الإبداع :

يتمثل الإبداع بالعملية التي تستخدمه فيها المنظمات مواردها ومقدراتها لتطوير السلع والخدمات القائمة أو إنتاج سلع وخدمات جديدة تمكنها من الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها على نحو أفضل، بالشكل الذي يقودها لتحقيق نجاحات باهرة في بيئة التغيير والابتكار، فهو يقود إلى التغيير التنظيمي، فعلى سبيل المثال، غيّرت شركة (Apple) وجه صناعة الحواسيب عندما طرحت حاسوبها الشخصي، وشركة (Honda) غيّرت صناعة الدراجات النارية عندما طرحت دراجتها سعة (50) سي الصغيرة، كما أحدثت شركة (Toyota) ثورة في صناعة السيارات عبر زيادة جودة منتجاتها (العنزي، 2017، 638).

ويعتبره (Perto & Farlens) وسيلة لتطور الأفكار الأصيلة وتحديد الآراء، والقدرة على الانتفاع من المعرفة الحالية لتطوير الابتكارات. (Perto & Farlens, 2018, 2) فلا يمكن تقييد الأفكار الإبداعية بالمساحة أو الشكل أو الوقت، فغالباً ما تكون الأفكار هي التي تقدم اختراعات في عالم الأعمال بناءً على أفكار إبداعية تبدو مستحيلة. ومع ذلك، فإن الأفكار الجيدة إذا لم يتم تنفيذها في الحياة اليومية، ستصبح مجرد حلم؛ كون الأفكار الإبداعية تتطلب قوة ابتكارية عالية لغرض تحقيقها (Lisa, 2019, 169). كما يعبر عن نوعية وقدرة القائد الريادي على التفكير بشكل مختلف ومبدع وتطوير للأفكار النادرة القيمة وإمكانية قيمة للأفكار القائمة، واستخدام الموارد والقدرة على حل المشكلات.

ويرى الباحث أنَّ الإبداع يتمثل بالعملية التي تستخدم فيها المنظمات مواردها ومقدراتها لتطوير السلع والخدمات القائمة أو إنتاج سلع وخدمات جديدة تمكنها من الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها على نحو أفضل، بالشكل الذي يقودها لتحقيق نجاحات باهرة في بيئة التغيير والابتكار يقودها بالنهاية إلى إحداث عملية التجديد الاستراتيجي.

2- بعد الاستباقية :

الاستباقية مصطلح يستخدم لوصف القدرة على اتخاذ المبادرات من خلال توقع الفرص الجديدة ومتابعتها والمشاركة في الأسواق الناشئة، وأن المنظمات التي تلحق بالنهج الاستباقي في السوق تسعى باستمرار إلى إدخال تحسينات في عملياتها من خلال اكتساب المعرفة الريادية، كما تدفع المنظمات لتصبح رائدة بسبب استجابتها المبكرة لإشارات السوق (Agbolosoo & Anaman, 2021, 20)، وقبل ذلك ينبغي على المنظمات بداية القيام بالتخطيط لأي مشروع قبل البدء به، وتشمل عملية التخطيط المسبق إجراء البحوث والتحليل على المنتج أو الخدمة في الأسواق المستهدفة، فالتخطيط ينطوي على تحديد الأهداف وتوليد البدائل المختلفة (العابدي، 2021، 279)، فهي تعد عملية تنظيم ذاتي تتضمن التصور والتخطيط والتنفيذ والتفكير، ومن ثم عندما يكون الناس استباقيين في العمل، فإنهم يفكرون بشكل مستقل ويتداولون ويخططون ويتصرفون مسبقاً عما ينوون له، فضلاً عن أن العوامل الفردية والظرفية تشكل بشكل مشترك السلوك الاستباقي للأفراد (Wolsink et al, 2021, 3)، إذن هي تعبير عن الموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على استباق التطورات التي تحصل في بيئتها بأقرب وقت ممكن (المنصوري، 2019، 63)، والمنظمات التي تتبع نهج الاستباقية عادةً ما تكون لديها نظرة استشرافية للمستقبل والتأهب له، ولديها الرغبة في مواجهة التهديدات المستقبلية الناتجة عن المنافسين في البيئة، وبالوقت نفسه تزيد من مستوى المعرفة لدى أفراد المنظمة وما يقومون به من أنشطة وعمليات (الخالدي، 2020، 90).

وتعد السمة المميزة للقادة الرياديين التي تمكنهم من إدارة أعمالهم بنجاح، والتصور المستقبلي لما تؤول إليه التطورات البيئية، كما تمكنهم من توقع المشاكل والتعرف على احتياجات التغيير والتحسين، فضلاً عن تأثيرها على إبداعهم ومثابرتهم، لتحقيق الرؤية والغاية والنية في بدأ أنشطة ريادية، وتأخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة وخلق الأفكار التي لم يسبق الآخرين من تقديمها والابتعاد عن الأساليب والممارسات القديمة، ولكي تتصف المنظمات بالاستباقية فعليها السيطرة على المهام الروتينية، واختيار

النظم المتعلقة بالعمل والتأكد منها، وتوقع ما يحدث وما سيتم حدوثه من سيناريوهات (سعدون وداد، 2021، 405).

وأشار (عزيز، 2022، 12) أن تكون استباقياً يعني أخذ زمام المبادرة لتحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، أي التشكيك في الوضع الحالي بدلاً من التكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية. ويتضمن تغيير وتحسين الموقف أو الذات ومحاولات القيادة بدلاً من المتابعة (Neto et al., 2017, 3)، فهو سلوك ذاتي يقوم به الفرد نفسه دون الحاجة إلى رقابة شخص آخر عليه (الفتلاوي والكعبي، 2018، 102).

ويرى الباحث أن الاستباقية هي تشخيص المشكلات وحلها قبل الوقوع بها وأخذ زمام المبادرة وتحسين الظروف الحالية أو توليد ظروف جديدة، ينطوي على مواجهة الظروف الحالية بدلاً من التأقلم معها.

3- بعد تحمل المخاطر:

يعني اتخاذ قرار في مواقف غير مؤكدة، ولكن بطريقة محسوبة وليست بتهور، هذا هو السلوك الريادي الشائع لا سيما في المراحل الأولى من عملية ريادة الأعمال. إذ يتوقع الريادي الفرصة في حالة عدم اليقين بها، وأوضحت الأبحاث أن التعرف على الفرص واكتشافها واتخاذ إجراءات بشأنها هي سمة من سمات الريادي في تحمل المخاطر (Sing Ho, 2018, 21)، كذلك تعني القدرة على حساب تحمل المخاطر، واستخدام الموارد لاغتنام الفرصة، والتأهب للرد، وتحمل المسؤولية عن احتمال الفشل (Widyaningrum & Halim, 2018, 348). كما تشير إلى الإجراءات الفورية الصريحة المتخذة في وقت عدم اليقين، إذ إنَّ بدون الميل في تحمل المخاطر لا يمكن أن يكون هناك ابتكار وفرص واعدة بمستقبل مشرق، فهي متأصلة في عمليات الأعمال والقرارات التي يتخذها الأفراد، وغالباً ما تكون تحمل المخاطر فرصة لم يتم التعرف عليها بعد فهي الدرجة التي يكون فيها الأفراد على تأهب لتقديم التزامات كبيرة محفوفة بتحمل المخاطر بشأن الموارد.

فهي موجهة نحو اتخاذ إجراءات جريئة من خلال المغامرة في المجهول وتخصيص موارد كبيرة لمشاريع في بيئات غير معروفة، ومن ثم فإنَّ تحمل المخاطر في تنظيم المشاريع مرتبطة بالخسائر المحتملة في الأصول. ومع ذلك، بالنسبة للعاملين في

مجال الأعمال الحرة، فإننا نقترح أن تحمل المخاطر له معنى مختلف قليلاً، في حين أن الخسائر المادية ستنتقل جزئياً أو كلياً إلى أرباب العمل، فقد يواجه العاملون في المنظمة ضرراً في سمعتهم ومقاومة من أقرانهم وحتى فقدانهم لوظائفهم.

وعلى والقادة الرياديين التعامل مع تحمل المخاطر وعدم التأكد بفاعلية في إدارة أعمالهم، ويتم ذلك عبر حساب الخسارة المحتملة التي يمكن أن تخلق خطراً سلبياً ودراسة احتمالية حدوث الخسارة وحجمها وكيفية التقليل منها إلى أدنى حد ممكن، وهي جزء لا يتجزأ من النشاط الريادي بالنسبة للقادة الرياديين (العابدي، 2021، 79)، وبذلك فإن رواد الأعمال يؤمنون بالأعمال الموجهة نحو النمو بقوة بقدرتهم على تحمل المخاطر لدرجة أنهم لا يرون إمكانية كبيرة للفشل، ومن ثم فهم يقبلون تحمل المخاطر ويجدونها محفزة وذات أهمية إستراتيجية للأفراد والمنظمات، كما يمكن أن تكون المحدد الرئيس لبقاء المنظمة في اقتصاد قائم على المعرفة.

الباحث يرى أن تحمل المخاطر يعني اتخاذ قرار في مواقف غير مؤكدة، ولكن بطريقة محسوبة وليست بتهور ويعكس ميل الهيئة للدفاع عن الأنشطة الإبداعية حتى عندما تكون نتيجة هذه الأنشطة غير مؤكدة في الواقع، فإن تحمل المخاطر يوضح مدى تأهب المديرين لتقديم التزامات كبيرة، وهذه تحمل المخاطر من منظمة حسب طبيعة ونشاط كل منظمة من المنظمات.

التجديد الاستراتيجي:

أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي:

ظهر مصطلح التجديد الاستراتيجي لأول مرة من قبل الباحثين (Hofer&Schendel, 1979) في كتابهما الإدارة الاستراتيجية، إذ يمثل تجديد المنظمة جزءاً من إدارتها الإستراتيجية؛ كونها أسهمت إلى حد كبير في تكوين هذا المجال (Rajes, 2013, 11)، في حين ذكر (الحرداوي، 2015، 75) إن مفهوم التجديد الاستراتيجي يعود إلى (Ginsberg & Guth, 1990) والذي وصفه بأنه التحول في النظريات الرئيسة التي تم بناؤها للمنظمات.

ويفهم الكثير من التَّجْدِيدِ الاستراتيجي على أنه تغيير استراتيجي، ومن ثم يتم استخدام هذين المصطلحين بشكل فضفاض، إذ يتم استخدام التَّجْدِيدِ الاستراتيجي بشكلٍ متكرر لشرح أمثلة على تغيير استراتيجي مع معظم الأمثلة التي تسلط الضوء على عملية التغيير؛ لذا فإن التَّجْدِيدِ الاستراتيجي له شيء أكثر من مجرد عملية التغيير، فضلاً عن ذلك يُفهم مصطلح تجديد على أنه يجعل مثل جديد، أما التغيير في تعريفه الأوسع يعني أن تصنع أو تصبح مختلفة، فالتجديد إذن هو أحد أنواع التغيير، مما يشير إلى أن جميع أشكال التجديد هي تغييرات ولكن ليست كل التغييرات تجديدًا في طبيعتها (Dutta, 2013, 29).

كما توجد دلالات أخرى مقارنة للتجديد الاستراتيجي تفهم بعض الأحيان بأنها تجديد استراتيجي، ومن أجل فصل مصطلح التَّجْدِيدِ الاستراتيجي عن المفاهيم الأخرى وإزالة الالتباس فيما بينهما، فلا بد من توضيحها قبل الدخول إلى مفهوم التَّجْدِيدِ الاستراتيجي، منها: التغيير الاستراتيجي، إذ يُعد التَّجْدِيدِ الاستراتيجي أحد أنواع التغيير الاستراتيجي الذي يتضمن تعديل الخصائص التنظيمية الحالية (Lischka, 2019, 2)، ويعكس التغيير الاستراتيجي محاولات المنظمة لمواءمة نمط تخصيص مواردها مع البيئة الخارجية لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتحقيق أداء متفوق على الأمد البعيد (Kalasin, 2020: 40)، في حين يرى (Musa & Mamun, 2018: 2)، إنَّ التَّجْدِيدِ الاستراتيجي يرتبط في الغالب بالتغيير الاستراتيجي وواحدًا من بين عدد من المفاهيم التي نشأت من مفهوم التغيير الاستراتيجي، ويتضح ذلك التغيير الاستراتيجي يتعلق بتطوير الإستراتيجية وتجديدها بينما يتعامل التَّجْدِيدِ الاستراتيجي بوصفه أكثر دقة مع نوع معين من التغيير الاستراتيجي، أما المصطلح الآخر الذي يتداخل مع التَّجْدِيدِ الاستراتيجي هو الإبداع الاستراتيجي ويقصد به التغييرات في أساليب الإنتاج وخلق منتجات جديدة أو تكنولوجيا جديدة (Sandybayev, 2016: 5).

ومما تقدم يرى الباحث أنَّ التَّجْدِيدِ الاستراتيجي هو رحلة تقوم بها المنظمة عبر تجديد فلسفتها التي بنيت المنظمة على أساسها، وذلك من خلال إعادة تشكيل إستراتيجيتها من تحديث أو استبدال هيكلها التنظيمي وسماتها وقدراتها وممارساتها لتحقيق التناغم بين بيئتها الداخلية والبيئة المحيطة بها.

ثانياً: أهمية التَّجْدِيدِ الاستراتيجي:

يعتبر التَّجْدِيدِ الاستراتيجي من أبرز الموضوعات في الآونة الأخيرة، فهو التحدي الذي يكافح من أجله المدراء، فقد استكشف علماء السلوك أنَّ القدرات وعمليات التعلم الكامنة وراء جهود التَّجْدِيدِ الاستراتيجي للمنظمات، فالتغييرات السياسية والتكنولوجية والتنافسية لها تأثيرها في بيئة التَّجْدِيدِ الاستراتيجي (Schmitt et al, 2018, 81).

للمنظمات عدد من الحاجات تدفعها باتجاه إحداث التَّجْدِيدِ الاستراتيجي ومنها عدم التأكد والاضطراب الحاصل في موقع العمل، فضلاً عن الحاجة غير المشبعة للمجتمع والتي قد تتراكم على الأمد البعيد، ويركز عدد من الباحثين على أهمية التَّجْدِيدِ الاستراتيجي في عدد من الميادين ومنها الاستجابة للبيئة الخارجية وتعزيز الكفاءات وتنمية القدرات، وتحسين المعرفة الموجودة واكتساب الجديد منها، وزيادة النمو المنظمي، فهو يُسهم في تحقيق التوافق بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف الموظفين الخاصة، وتحقيق النجاح والتميز المستدامين، وتعزيز السمعة المؤسسية، مما يؤثر على نمو المنظمة المستقبلية، ويدعم قدرات المنظمات على تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية، ودعم الابتكار والإبداع، ويتبنى أفضل السبل لتنفيذ المهام التي تلبي رغبات واحتياجات الزبائن مما يضمن استدامة الميزة التنافسية وتشجيع الموظفين على طرح أفكار إبداعية لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (Ramadi & Mohamed, 2022,3).

من جانبه ذكر (Wadhwa & Basu, 2013: 957) أن للتجديد تأثيراً على نحو ايجابي في الأمد البعيد من خلال إجراء تغيرات وتطويرات إستراتيجية للمنظمة، فالتجديد لا يبدأ بالتفاعلات فحسب، وإنما يؤكد على دور التركيز على النتائج داخل المنظمة من خلال إعادة تشكيل أعمالها الروتينية والتحول من أنشطة مألوفة إلى أنشطة غير مألوفة، فالقادة يدركون أهمية التَّجْدِيدِ الاستراتيجي من خلال تحديث صيغ التنافس وكيفية الاستفادة من الفرص.

ثالثاً: أنواع التَّجْدِيدِ الاستراتيجي:

إنَّ التَّجْدِيدِ الاستراتيجي يعد بمثابة رحلة تبدأ بها المنظمة في سعيها صوب التجديد، وبصده فقد تم تحديد نوعين أساسيين من التَّجْدِيدِ الاستراتيجي، وهما: التَّجْدِيدِ الاستراتيجي المنقطع والتَّجْدِيدِ الاستراتيجي المستمر/ المتزايد، نوضحهما بالجدول (1) على النحو الآتي:

الجدول (1) أنواع التَّجْدِيدِ الاستراتيجي

ت	(الباحث، الصفحة، السنة)	الأنواع	المضمون
1	(Agarwal et al, Leng,) 2009 و (2012, 11).	التَّجْدِيدِ الاستراتيجي المنقطع (غير المستمر)	عادة ما ينتج عن طريق تغيير بيئي مفاجئ والذي يجبر المنظمة على تغيير جزء كبير من سماتها الإستراتيجية بشكل جذري (مثل الأهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات) التي أصبحت (عديمة الفائدة) من خلال التغيير، وإن معظم تحولات هذا النوع ذات طبيعة عالية المخاطر؛ لأن كل أو أجزاء جوهرية من المنظمة ستحتاج إلى استبدال أو تحديث، الأمر الذي يترك المنظمة حتماً عرضة للفشل أثناء عملية التجديد، وتعتبر مهمة تبرير الأجزاء التي سيتم استبدالها أو تحديثها، ومقدار الاستبدال، ومتى يتم استدعاء عملية الاستبدال، وكيفية تنفيذها جيداً نظراً لموارد المنظمة المحدودة المتاحة، كلها اعتبارات مهمة خلال إستراتيجية منقطعة عملية التجديد، لذا فإن التَّجْدِيدِ الاستراتيجي المنقطع لمنظمة ما في بيئة شديدة التنافسية وغالباً ما يكون مرتبطاً بالزمن إذ ينبغي أن يحدث تحول تلك المنظمة بسرعة وفعالية
2		التَّجْدِيدِ الاستراتيجي المستمر (المتزايد)	هو تشريع تدريجي لعملية التَّجْدِيدِ الاستراتيجي من قبل المنظمات لمواكبة أو حتى قيادة التغييرات البيئية الخارجية، كما أنه هو استجابة أكثر نموذجية للمنظمة في بيئة شديدة التنافسية لأنها تنطوي على مخاطر أقل في التنمية. ومع ذلك، عندما يتم إجراؤه بشكل استباقي على مدى فترة طويلة من الزمن، يمكن أن يكون للتجديد الاستراتيجي الإضافي نفس النتائج المؤثرة مثل التَّجْدِيدِ الاستراتيجي المنقطع.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.
وفي السياق ذاته حدد (Volberda, 2016: 1-2) أن هناك أربعة أنواع للتجديد الاستراتيجي في المنظمات هي:

- 1- **التجديد الناشئ**: ويعبر عنه العملية التنموية التي يشغل فيها فريق الإدارة العليا ولا يكاد يكون هناك أي تحويل للمعرفة بين وحدات الأعمال.
- 2- **التجديد الموجه**: هي العمليات من الأعلى إلى الأسفل مع مستويات عالية من تحويل المعرفة بين وحدات الأعمال، وتعد المنظمات متعددة وحدات الأعمال بمثابة بديل للسوق.
- 3- **التجديد الميسر**: هو عملية تصاعدية يعمل فيها فريق الإدارة كعازل ضد قوى السوق.
- 5- **التجديد التحويلي**: عبارة عن رحلة تقوم فيها جميع مستويات الإدارة بشكل جماعي بتشكيل هدف المنظمة متعددة الوحدات.

الدراسات السابقة :

منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً
مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين مصانع قطاع غزة وعددهم (1960).
عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (196)، وتمثل (10%) من مجتمع الدراسة.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	95	48.5
	أنثى	101	51.5
	المجموع	196	100
الفئة العمرية	30 فأقل	48	24.5

36.7	72	40-31	
25	49	41-50	
13.8	27	51-60	
100	196	المجموع	
30.6	60	دبلوم	المؤهل العلمي
53.6	105	بكالوريوس	
15.8	31	دراسات عليا	
100	196	المجموع	

أداة الدراسة: قام الباحث بالاطلاع على الدراسات والإطار النظري، وقام بصياغة الفقرات.
أولاً: السلوك الريادي :

صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة، ما وضعت لقياس،
وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين: قام الباحث بعرض مقياس الدراسة على مجموعة من المحكمين بصورته الأولى، للتحقق من الصدق الظاهري، وبناء على ذلك قامت المحكمين بالتعديل على مقياس الدراسة من خلال حذف فقرات وتعديل بعض الفقرات وإضافة بعض الفقرات.
2. صدق المقياس :

جدول (3): معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال التي تنمي إليه

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
الإبداع		الاستباقية		المخاطر	
1	**0.619	5	**0.712	10	**0.663
2	**0.808	6	**0.566	11	**0.694
3	**0.499	7	**0.722	12	**0.625
4	**0.669	8	**0.722	13	**0.716
		9	**0.718	14	**0.516
				15	**0.722

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً.
حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس :

جدول (4): معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	الإبداع	الاستباقية	المخاطر	الدرجة الكلية
الإبداع	-			
الاستباقية	**0.421	-		
المخاطر	**0.436	**0.608	-	
السلوك الريادي	**0.755	**0.781	**0.766	-

يتضح من الجدول رقم (4) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية.

ثبات الاستبانة :

ثبات المقياس: تم حساب الثبات للمقياس بطريقتين معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha والتجزئة النصفية

جدول رقم (5) معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل مجال من مجالات المقياس

المجال	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
الإبداع	0.898	0.899
الاستباقية	0.859	0.901
المخاطر	0.912	0.932
الدرجة الكلية السلوك الريادي	0.933	0.942

يتضح من الجدول رقم (5) معاملات الثبات مرتفعة.

ثانياً: التجديد الاستراتيجي :

صدق الاستبانة:

صدق الاتساق الداخلي : تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال كما هو موضح في جدول (6)

جدول (6) معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.683	8	**0.758
2	**0.787	9	**0.748
3	**0.528	10	**0.543
4	**0.658	11	**0.620
5	**0.488	12	**0.685
6	**0.696	13	**0.629
7	**0.578	14	**0.589

يتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يدل على اتساق الفقرات والدرجة الكلية للمقياس.

الثبات : تم حساب الثبات لاستبانة بطريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha والتجزئة النصفية .

جدول (7) معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المجال	قيمة ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
الدرجة الكلية للاستبانة	0.920	0.933

يتضح من الجدول (7) أن معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية مرتفعة.

تصحيح الاستبانة: تحديد قيمة فئات المقياس المتدرج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (8): مفتاح تصحيح الاستبانة

الوزن النسبي	أقل من 36%	36%-52%	53%-68%	69%-84%	85% فما فوق
المتوسط الحسابي	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
التصنيف	منخفض جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة: وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية الاتساق الداخلي Internal Consistency، معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa، طريقة التجزئة النصفية Split Half Method، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، الانحدار

المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، اختبار T.test لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر .

للإجابة على السؤال الأول:

ما مستوى السلوك الريادي لدالعاملين مصانع قطاع غزة؟
وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم (9) يوضح النسب المئوية لأبعاد مستوى السلوك الريادي لدالعاملين مصانع قطاع غزة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	الإبداع	3.46	0.61	69.2	3
2	الاستباقية	3.5	0.64	70	2
3	المخاطر	3.58	0.68	71.7	1
	البعد الكلي	3.52	0.51	70.4	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة السلوك الريادي لدى العاملين مصانع قطاع غزة التي بلغت (70.4%) وهو مستوى "مرتفع".

جدول (10): يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال الإبداع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تشجع على طرح الأفكار الجديدة.	3.944	1.05	78.8	2
2	تعمل على إيجاد طرائق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل المطلوب بالشكل المطلوب.	3.286	1.46	65.7	3
3	تعتمد مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار الإبداعية.	4.224	0.6	84.49	1
4	تسعى إلى تبني الأفكار الإبداعية لتقديم الخدمات بشكل أفضل.	3.24	1.7	64.8	4
	الدرجة الكلية	3.462	0.61	69.2	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الإبداع التي بلغت (69.2%) وهو مستوى "مرتفع"

بالنظر إلى الجدول رقم (10) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (3)، والتي نصت على " تعتمد مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار الإبداعية " والتي نسبتها (84.49%)، ويتضح أن الفقرة رقم (4)، والتي نصت على " تسعى إلى تبني الأفكار الإبداعية لتقديم الخدمات بشكل أفضل " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (64.8%).

جدول (11): يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال الاستباقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تسعى إلى أخذ زمام المبادرة عند تقديم الخدمة للعاملين.	77.857	77.857	77.8	4
2	تستخدم أساليب التنبؤ للتعرف على رغبات واحتياجات العاملين.	80.204	80.204	80.2	3
3	تشجع على التفكير الإبداعي الاستباقي.	80.51	80.51	80.51	1
4	تسعى للتأثير على بيئة عملها عبر التجديد المستمر في أسلوب العمل.	4.015	1.61	80.31	2
5	تحرص على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.	65.306	65.306	65.3	5
الدرجة الكلية		3.5	0.64	70	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الاستباقية التي بلغت (70%) وهو مستوى "مرتفع" بالنظر إلى الجدول رقم (11) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (3)، والتي نصت على "تشجع على التفكير الإبداعي الاستباقي" والتي نسبتها (80.51%)، ويتضح أن الفقرة رقم (5)، والتي نصت على " تحرص على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (65.3%) من حيث الاستباقية.

جدول رقم (12) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تشجع موظفيها للعمل بروح المغامرة في التوجه نحو المخاطر التي تواجههم نحو التفوق.	2.735	1.46	54.6	6
2	تعمل بالتنسيق مع الموظفين أثناء التعامل مع الخطر.	3.367	1.42	67.3	5
3	تمتلك رؤية وتصورات عن نجاح وفشل المهام والمشروعات قبل الشروع بها.	3.949	1.02	78.98	2
4	تتبنى مهام وواجبات محفوفة بالمخاطر.	3.679	1.15	73.5	3
5	تؤدي أعمالاً يعتقد الآخرون أنها ذات مخاطرة.	3.653	1.28	73.0	4
6	تعمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من نجاحها أو فشلها.	4.122	0.94	82.4	1
الدرجة الكلية		3.58	0.68	71.7	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المخاطر التي بلغت (71.7%) وهو مستوى "مرتفع" بالنظر إلى الجدول رقم (12) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (6)، والتي نصت على "تعمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من نجاحها أو فشلها" والتي نسبتها (82.4%) ويتضح أن الفقرة رقم (1)، والتي نصت على "تشجع موظفيها للعمل بروح المغامرة في التوجه نحو المخاطر التي تواجههم نحو التفوق" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (54.6%) من حيث المخاطر.

للإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى التجديد الاستراتيجي لدالعاملين مصانع قطاع غزة؟ وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم (13) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب التجديد الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تستفيد من مبادرات موظفيها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.	3.617	1.22	72.34	8
2	تبرم اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات محلية أو دولية.	3.316	1.38	66.32	11
3	تعهد الى تشكيلاتها الداخلية في تنفيذ الأعمال الإدارية.	3.153	1.4	63.06	12
4	تستعين بجهات خارجية لتنفيذ أغلب الأعمال الإستراتيجية.	2.536	1.51	50.71	14
5	تعتمد على قدرات وخبرات موظفيها بغية الاستفادة منها.	3.714	1.15	74.28	6
6	تأخذ آراء الجهات التي تتعامل معها بالحسبان لما يصب في مصلحة العمل.	3.658	1.21	73.16	7
7	تستحدث أقسام وشعب تعتقد أنها ذات جدوى في أعمالها.	3.816	1.16	76.32	4
8	تستقطب الكفاءات ذوي الخبرة العالية لاستثمارها	4.031	0.94	80.61	1
9	تراقب وتقيم باستمرار مستوى الخدمات التي تقدمها للمجتمع.	3.995	0.97	79.89	2
10	تهتم باستثمار مهارات وخبرات موظفيها.	3.806	1.09	76.12	3
11	تحرص باستمرار على ملائمة أنشطتها وعملياتها مع الاستراتيجية الحالية التي تتبعها.	3.791	1.26	75.81	5
12	تتبنى أساليب وتقنيات جديدة ومنطورة للتعرف على حاجة المجتمع لتلبيتها على نحو سريع ومستمر.	2.801	1.56	56.02	13
13	تستثمر الموارد والقدرات الحالية لتجنب حالة السكون في مواجهة التغيرات البيئية.	3.423	1.22	68.46	10
14	تستجيب باستمرار للتغيرات البيئية المحيطة بها.	3.628	1.22	72.55	9
الدرجة الكلية		3.52	0.51	70.4	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة التجديد الاستراتيجي التي بلغت (70.4%) وهو مستوى مرتفع.

بالنظر إلى الجدول رقم (13) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (8)، والتي نصت على " تستقطب الكفاءات ذوي الخبرة العالية لاستثمارها " والتي نسبتها (80%)، ويتضح أن الفقرة رقم (4)، والتي نصت على " تستعين بجهات خارجية لتنفيذ أغلب الأعمال الإستراتيجية " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (50.71%) من حيث التجديد الاستراتيجي.

للإجابة على السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي لدى العاملين مصانع قطاع غزة؟
ينبثق من السؤال الثالث الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي لدى العاملين مصانع قطاع غزة.

جدول (14) معامل الارتباط بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي لدى العاملين مصانع قطاع غزة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيرسون للارتباط	القسم (sig)	الاحتمالية
الإبداع		0.422 **	0.00	
الاستباقية		0.510 **	0.00	
المخاطر		0.600 **	0.00	
التجديد الاستراتيجي		0.673 **	0.00	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha 0.05$

يبين جدول رقم (14) أن معامل الارتباط يساوي (0.670) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي لدى العاملين مصانع قطاع غزة لجميع المجالات.

الخاتمة :

في ختام البحث تم التوصل إلى عدة نتائج وتوصيات نذكرها كما يلي:

أولاً: النتائج

1. بلغ متوسط النسبة المئوية للسلوك الريادي لدى العاملين في مصانع قطاع غزة (70.4%) وهو مستوى مرتفع. جاء بُعد المخاطر في المرتبة الأولى بنسبة (71.7%)، يليه بُعد الاستباقية بنسبة (70%)، ثم بُعد الإبداع بنسبة (69.2%).
2. بلغ متوسط النسبة المئوية للتجديد الاستراتيجي (70.4%) وهو مستوى مرتفع.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي لدى العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.673) مع مستوى دلالة ($\text{Sig}=0.00 < 0.05$).

ثانياً: التوصيات

1. زيادة المبادرات التي تدعم تبني الأفكار الإبداعية وتطبيقها عملياً، خاصة في الجوانب التي كانت نسبها أقل من المتوسط مثل تطوير الخدمات.
2. تعزيز نظم الرصد والمتابعة للتغيرات في البيئة الخارجية لتقادي المفاجآت.
3. الاستثمار في الكفاءات الداخلية والخبرات المحلية لتقليل الاعتماد على الجهات الخارجية.
4. إنشاء آليات دورية لقياس مؤشرات السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي ومراقبة تطورها.

قائمة المراجع :

- احمد، جنان شهاب. (2017). العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي والارتجال التنظيمي في إطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية / دراسة مسحية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة أهل البيت الأهلية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 3.

الخالدي، عباس كاطع عطية (2020)، تأثير السلوك الاستراتيجي والتوجه الريادي في نجاح الاستراتيجيات التنافسية الدور الوسيط للتمييز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، العراق.

سلطان، حكمت رشيد، وعثمان، محمود محمد أمين. (2022). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية (الطبعة الأولى). شركة دار أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. العابدي، علي رزاق جواد. (2021). ريادة الأعمال المستدامة، (الطبعة الأولى)، الذكرة للنشر والتوزيع، بغداد العراق.

عزيز، لميس عدنان. (2021). تأثير السلوك الريادي والاستغراق الوظيفي في تقليل الأنومية التنظيمية / بحث استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

العنزي، سعد علي حمود. (2017). السلوك التنظيمي انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات (الطبعة الأولى). دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.

عوجه، أزهار مراد. (2017). دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي / دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (1).

الفتلاوي، ميثاق هاشم عبد السادة، والكعبي، حسين صبيح محيسن. (2018). تأثير جودة العلاقات الاجتماعية في سلوك العاملين الاستباقي / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سموت كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 7 (26).

المنصوري، عقيل غانم عبد الله. (2019). سلوك القائد الريادي متغير تفاعلي بين التمكين والأداء التنظيمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمسؤولين في محافظة البصرة، (رسالة ماجستير)، غير منشورة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، البصرة، العراق.

- Agbolosoo, J. A., & Anaman, R. (2021). Assessment of Entrepreneurial Behavior Skills among Small Farmers: An Exploratory Study. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 17–33, <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.615>
- Dutta, S. K. (2013). Ambidexterity as a Mediating Variable in the Relationship between Dynamism in the Environment, Organizational Context and Strategic Renewal. *Jindal Journal of Business Research*, [Volume 2, Issue 1, https://doi.org/10.1177/22786821145331](https://doi.org/10.1177/22786821145331)
- Hussain, Asahaq Naser, mohammed, Sanaajasim, musheer, Dalal jasim. (2022). Marketing Culture and Its Role in Adopting Strategic Renewal Practices: An Analytical Study of Leaders' Views in the Kufa Cement Factory, *Journal of Positive School Psychology*, Vol. 6, No. 4. PP 7097-7112.
- Kamil, Nurul Liyana Mohd, Abdul Rahman Abdullah, and Robert Christine. (2018). A Linkage between Personal Characteristics and Entrepreneurial Behavior in the Malaysian Public Sector, *International Journal of Engineering & Technology*, 7, PP 514-518, DOI: [10.14419/ijet.v7i4.15.25769](https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.15.25769).
- Lisa, Oyong. (2019). The Effect of Entrepreneurial Behavior and Organizational Innovation on MSMEs Performance, *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 16 No. 2, DOI: [10.31106/jema.v16i2.2709](https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2709)
- Musa, S. M. & Mamun, S. A. (2018). Business Model Innovation as Strategic Renewal Process: A Case of China's Most Innovative Firm” *Global Business Management Review*, Vol.10, No. 2, PP 1-18.
- Neto, Roque do C. A., Rodrigues, V. P., Panzer, S. (2017). Exploring the relationship between entrepreneurial behavior and teachers' job satisfaction, *Teaching and Teacher Education*, 63, Elsevier Ltd, DOI: 10.1016/j.tate.2017.01.001.
- Perto, M. T., & Farlens, T. (2018). Creativity, entrepreneurship, and labor dynamics: The role of creative workers in Portugal. In *Handbook of Research on Entrepreneurial Ecosystems and Social Dynamics in a Globalized World*.

- Ramadi, Bassam Samir & Mohamed, Abdel-Aty. (2022). Does strategic renewal affect the regulatory reputation of travel agents through regulatory definition? *International Journal of Tourism and Hospitality Management* Volume 5, Issue 1, June, Pages 1-22, Doi [10.21608/IJTHM.2022.211462](https://doi.org/10.21608/IJTHM.2022.211462).
- Sandybayev, Almaz. (2016). Strategic Innovation in Tourism. A Conceptual and Review Approach, *International Journal of Research in Tourism and Hospitality (Ijrt)*, Vol.2, No.4. PP 5-10. doi.org/10.20431/2455-0043.0204002
- Sing Ho, Chun Maxwell. (2018). *international Journal of Liberal Arts and Social Science Conceptualizing teachers' entrepreneurial behavior: An exploratory review*, Vol. 6 No. 1 January.
- Volberda, Henk W. (2016). Comments on "Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms" *ScienceDirect -Long Range Planning*, Vol.50, No.1.
- Wadhwa, Sandip & Basu, Anu. (2013). External Venturing and Discontinuous Strategic Renewal: An Options Perspective, *J. Prod Innova. Manage*, 30(5) :956–975, DOI: 10.1111/jpim.12039.
- Widyaningrum, R.P.T. & Halim, R. E. (2018). Impact of Sales peoples' Entrepreneurial Behavior toward Customer Satisfaction, Trust, Commitment and Loyalty, 3rd Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities Universities Indonesia Conference, Atlantis Press, doi.org/10.2991/aprsh-18.2019.28.
- Wolsink, I., Hartog, D. D., Belschak, F., & Oosterwijk, S. (2021). Do you feel like being proactive today? Trait-proactivity moderates affective causes and consequences of proactive behavior. *Journal of PLOS ONE*, Vol. (14), No. (8), [org/10.1371/journal.pone.0220172](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0220172).