



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

المقاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار دراسة حالة عينة مؤسسات من ولاية المغير

إعداد الطلبة:

بن جدو سارة

إسماعيلية جهينة

بن جدو رانية

أوبيش صفاء

نوقشت بتاريخ: 06/05/2023 أمام اللجنة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	الأسود محمد
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مرزوقي مرزوقي
مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	نوة وليد مرتضى

الموسم الجامعي: 2022/ 2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

المقاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار دراسة حالة عينة مؤسسات من ولاية المغير

إعداد الطلبة:
بن جدو سارة
إسماعيلية جهينة
بن جدو رانية
أوبيش صفاء

نوقشت بتاريخ: 2023/06/05 أمام اللجنة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	الأسود محمد
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مرزوقي مرزوقي
مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	نوة وليد مرتضى

الموسم الجامعي: 2022/ 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative floral element consisting of a central flower with several petals and leaves, positioned at the top left of the calligraphic text.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة الآية (11)

إهداء

بعد شكري لله عز وجل على توفيقه وتسديده لنا وبعد صلاتي على اطيب الخلق محمد صلى الله عليه وسلم

قال الله تعالى: 'وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحساناً'

أهدي تخرجي وثمره جهدي إلى من أسأل الله أن يديمها ويحفظها ويرعاها لتبقى لنا سند إلى من اسمعها يكمن قلبي ويسكن جوارحي إلى التي سكبت دموعها أياما وليالي لترى البسمة مرسومة على وجوهنا إلى حبيبة القلب إلى مصدر الدفء وصفاء القلب وكمال الود وهبة الرب وقرّة العين ومصدر الفرح إلى من القلب يهواها والعمر فداها . . . أمي الحبيبة. حفظها الله وشفأها.

اهديك انت يا حبيب قلبي يا ملاذ نفسي يا قرّة عيني يا ملكي يا ملكي

إلى من ضحى من أجل تربيتنا، وكابد من أجل تأمين حياة أفضل لنا وإلى من ألهمنا حب الحياة

وحب الآخرين وهو قدوة لنا يا من بك أستند وبك تجاوزت كل نجاحاتي لتفخر بي . . . أبي العزيز حفظك الله ورعاك يا سندي

ومسندي

إلى أخواتي وأخي: خولة، حمزة، خديجة، هاجر، تسنيم، بسمة.

إلى أميرات بيتنا بنات أختي: "جوري"، "براءة"

إلى ككوتي الصغير ابن أخي: البرعم "أبهم عبد الرحمن"

إلى كل من أحبوني بلا حدود إلى من حرصوا على تعليمي منذ بداية مسيرتي الدراسية

أخص بالذكر سيدي "عبد الرزاق رزاقة"

إلى أساتذتي بجامعة حمه لخضر مع تحية إكبار وتقدير لهم جميعا.

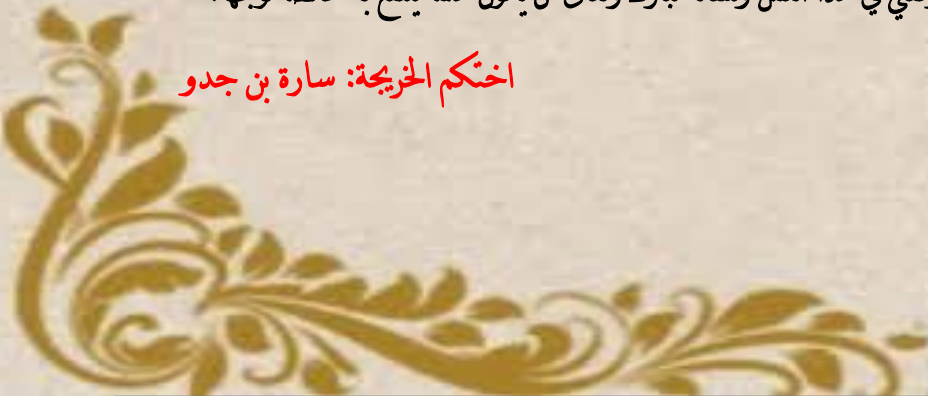
إلى -طلبة إدارة أعمال - بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة الوادي.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، أهدبهم هذا العمل المتواضع في الأخير

أحمد الله الذي وفقني في هذا العمل ونسأله تبارك وتعالى أن يكون علما ينتفع به خالصا لوجهه.

اختكم الخريجة: سارة بن جدو



إهداء

الى من وهبني الحياة والأمل والنشأة على حب العلم والمعرفة.

الى من زرعاً في نفسي شغف التعلم

من تعني لي الوجود بعد الله تعالى

الى من دعائها سر نجاحي وتوفيقي

الى حكمتي وعلمي، الى أدبي وحلمي

الى طريقي المستقيم اليك أُمي

الى من أحمل اسمه بكل فخر الى عزبي وشموخي

الى الذي تعذب وعمل وجد وكد من أجل أن أرتاح ويوفر لي كل

أسباب الراحة . . . الى النور الذي يضيء دربي أبي

الى سندي وقوتي بعد الله في هذه الحياة اليكم أخواتي حفظهم الله

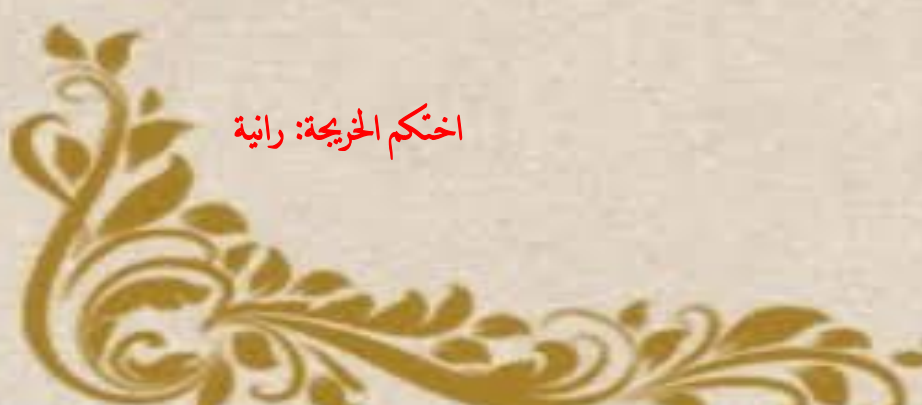
" رمزي، ربيع، رائد، رسيم "

" والى اختي عزيزتي "رضوة"

اليكم جميعاً أهدي عملي المتواضع، وأحمد الله العلي القدير على ما وصلت اليه من درجة علمية راجية

منه تعالى أن يسدد خطاي ويسغلني دائماً بالعلم النافع

اختكم الخريجة: رانية



إهداء

اشكر الله العلي القدير الذي انعم على بنعمة العقل والدين.

القائل محكم التنزيل "فوق كل ذي علم عليم" سورة يوسف اية 76 صدق الله العظيم

وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) "من صنع اليكم معروفا فكافئوه،

فان لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا انكم كافأتموه. . . (رواه أبو داوود)

اهدي تخرجي هذا الي من علمني العطاء والى من احمل اسمه بكل افتخار

وارجو من لله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار

"ابي العزيز"

والى ملاكي في الحياة والى معنى الحب والحنان والتقاني

والى بسمة الحياة وسر الوجود والى من كان دعائها سر نجاحي أغلي الحباب

"امي الحبيبة"

الى من لهم الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي وعليهم اعتمد والى من عرفت معهم معنى الحياة اخي غالي

"موسى عبد الرحمان" واختي غالية "اسراء"

والى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء والى من برفقتهم من دروب الحياة السعيدة والخزينة سرت والى

من كانوا معي على طريق النجاح والخير

"أصدقائي الأعزاء" خاصة صديقتي عزيزة "صفاء اوبيش"

بتوفيق من الله، وبدعاء من الام لم يبق سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي الدراسية

شكر لكل من مد لي يد العون.

اختكم الخريجة: جيهينة

إهداء

تعبيراً عن امتناني، اهدي هذا العمل المتواضع لأولئك الذين مهما كانت الكلمات والقبولات، لن أتمكن أبداً من التعبير عن حبي الصادق لهم.

للرجل عرضي الثمين من الله الذي أدين له بجياتي ونجاحي وكل احترامي: والدي الراحل محمد الصغير إلى المرأة التي عانت دون السماح لي بالمعاناة، والتي لم تقل لا لمطالبي ولم تدخر جهداً في إسعادي مهما فعلت أو قلت، لا أستطيع أن أشكرك كما يجب والدتي الغالية فتيحة تماسيني إلى اخواتي العزيزات: حدة، عواطف، سهيلة، هاجر وبناتهم الجميلين: رزان، رؤيا، عبد المؤمن، رافة، لجين، جواد، جيداء، براءة، أحمد رامي، اللواتي لم توفقن أبداً عن نصحي وتشجيعي ودعمي طوال دراستي حفظهم الله ومنحهم التوفيق والسعادة.

إلى توأمي وصديقتي ونصفي الثاني وضلعي الثابت مند ولادتي مروة، أتمنى لك التوفيق في حياتك العملية ودوام السعادة. إلى أخي العزيز محمد السعيد أبي الثاني، سندي الدائم، كل كلمات الشكر لا تستطيع أن تفيك حقك، فشكراً على كل شيء، أتمنى لك دوام الصحة والعافية والسعادة الدائمة. اخواني: مسعود وعلي واولادهما: محمد الصغير، رضوى أتمنى من الله أن يرزقها الشفاء العاجل، ادم واسلام مصدر الفرح والسعادة.

لابنة خالي، صديقتي واختي لتي لم تنجبها امي أسماء أتمنى لها السعادة الدائمة. إلى كل عائلتي واصدقائي خاصة ياسمينة، جهينة، جيهان، سارة، رانية، صبيحة وعزيرتي لبنى. دون أن أنسى جميع المعلمين سواء أكانوا ابتدائياً أو متوسطاً أو ثانوياً أو عالياً.

اختكم الخريجة: صفاء

شكر وتقدير

الحمد لله حق حمد سبحانه العزيز الشكر له وحده
بان وهبنا العقل وفضلنا بالعلم ووفقنا لهذا العمل
والصلاة والسلام على رسول صلى الله عليه وسلم
توجه بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل الدكتور

"مرزوقي مرزوقي"

الذي أشرف على هذا العمل وكان لنا سند وموجه
كما نعبر عن شكرنا وتقديرنا إلى اللجنة المناقشة على
نصحتهم وإرشادهم

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لجميع أساتذة

قسم علوم التسيير فرع إدارة أعمال

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد من أجل الوصول.

المُلخَص

الملخص

تهدف الدراسة الى معرفة وإبراز دور المقاوله من الباطن، كإحدى آليات الدعم فالابتكار لترقية نشاط المقاوله في المؤسسات سعيا وراء زيادة قدرتها التنافسية، ومن هذا المنطلق قدمنا مجموعة من المفاهيم النظرية للمقاوله من الباطن والابتكار والعلاقة بين المتغيرين لموضوع الدراسة.

تمت هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25 في معالجة البيانات الإحصائية وتمت دراستنا على مستوى مجموعة 33 من المقاولين وأصحاب الحرف بدائرة جامعة خلصت هذه الدراسة لتوضيح أهم النتائج المقاوله من الباطن ودعمها للابتكار في مايلي

توجد علاقة ارتباط بين المقاوله والابتكار لكنها متوسطة نوع ما وان تحقيق الابتكار يتم من خلال تأثير عوامل الأخرى مساهمة المهارات المقاولاتية في نجاح الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية. الكلمات المفتاحية: مقاوله من الباطن، مناولة، الابتكار، مؤسسات الاقتصادية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Summary of the study

The study aims to identify and highlight the role of subcontractors as one of the support mechanisms for the promotion of enterprise entrepreneurship in an effort to increase their competitiveness. In this spirit, we have introduced a set of theoretical concepts of sub contractiveness, innovation and the relationship between the two variables of the study's subject. This study also touched upon the use of the SPSS Social Science Statistical Package Program V25 in the processing of statistical data and our study was conducted at the level of a group of contractors and crafts holders of the moderator's mandate. This study concluded to clarify subcontracting and its support for innovation as more important in the enterprise for achieving competitive advantage and enhancing economic standing.

Keywords : subcontracting, contracting, innovation, economic institutions-small and medium Foundation.

الفهارس

فهرس المحتويات

إهداء.....

شكر وتقدير.....

I الملخص

II فهرس المحتويات

IV فهرس الجداول

V فهرس الأشكال

أ-هـ مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار فالمؤسسات.

تمهيد:..... 7

المبحث الأول: الإطار النظري للمقاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار في المؤسسات 8

المطلب الاول: المقاولة من الباطن والابتكار في المؤسسة الاقتصادية..... 8

المطلب الثاني: علاقة التي تربط بين المقاولة من باطن والابتكار..... 20

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب والأداء..... 23

المطلب الأول: الدراسات السابقة..... 23

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة..... 30

خلاصة الفصل: 34

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمقاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:..... 36

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة 37

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة 37

40	المطلب الثاني: العينة
46	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
46	المطلب الاول: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة
53	المطلب الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
67	الخاتمة
70	قائمة المراجع
73	الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01-01): يوضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم المقابلة من الباطن 10
- الجدول رقم (02-01): يوضح الجدول أنواع المقابلة من الباطن 14
- الجدول رقم (03-01): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة 30
- الجدول رقم (01-02): مقياس ليكارت الثلاثي 37
- الجدول رقم (02-02): الاوزان النسبية 38
- الجدول رقم (03-02): بين صدق وثبات أداة الدراسة 39
- الجدول رقم (04-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 40
- الجدول رقم (05-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية 41
- الجدول رقم (06-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة المهنية 42
- الجدول رقم (07-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي 43
- الجدول رقم (08-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير امتلاك مؤسسة خاصة 44
- الجدول رقم (09-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر المؤسسة 45
- الجدول رقم (10-02): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول: 46
- الجدول رقم (11-02): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني: 47
- الجدول رقم (12-02): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الثالث: 48
- الجدول رقم (13-02): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع: 49
- الجدول رقم (14-02): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الخامس: 50
- الجدول رقم (15-02): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد السادس: 51
- الجدول رقم (16-02): علاقة الارتباط بين ابعاد الابتكار (المشاركة - التطوير - العمل الجماعي - القيادة) وابعاد المقابلة من الباطن. 52
- الجدول رقم (17-02): يبين نتائج (test of normality) لبيانات إجابات افراد العينة 53
- الجدول رقم (18-02): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية العامة 54
- الجدول رقم (19-02): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الاولى 56
- الجدول رقم (20-02): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية 58

- الجدول رقم (02-21): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة..... 59
- الجدول رقم (02-22): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة..... 61
- الجدول رقم (02-23): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الخامسة..... 63
- الجدول رقم (02-24): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية السادسة..... 65

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01-01): تطور المناولة الصناعة الصيدلانية العالمية من سنة 1980 الى سنة 2014 21
- الشكل رقم (01-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس..... 40
- الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية..... 41
- الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية..... 42
- الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي..... 43
- الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير امتلاك مؤسسة خاصة..... 44
- الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر المؤسسة..... 45

مقدمة

1-توطئة :

تعتبر المقالة من أهم المقومات الضرورية للاقتصاد وبذلك فهي تمثل أرقى أشكال المساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واكتشاف فرص الأعمال والسعي بنجاح لاقتناصها وتنفيذها في أرض الواقع على شكل مشاريع ومؤسسات وعمليات جديدة، وأصبحت المقالة مفهوم شائع الاستعمال والتداول بشكل واسع ومجال بحث تكوين، ونظرا للأهمية التي تكتسيها أصبح كل من الحكومات والباحثين والمجتمع يهتمون أكثر بما يتطور المقاولين ومؤسساتهم، ويقدرتهم على البقاء والنمو. ويمكن تفسير هذا الاهتمام المتزايد نظرا لما ما يحصل عليه هؤلاء المقاولون المؤسسات حيز اهتمام كبير، وبروز الأهمية المتزايدة لمجال المقالة خاصة في المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، بهذا أصبحت المقالة محور أساسي للتطور في معظم البلدان ونمط للحياة جاذبا للأفراد لأجل تحقيق ذواتهم وتحقيق لمستوى معيشي أفضل.

بذكر الابتكار فانه هو القدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد سواء كان في عمله وحياته، ولقد أصبح لموضوع الابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت عن ظاهرة العولمة تغيرات تقنية متسارعة، والتطور الحاصل في ثروة المعلومات كما أن المؤسسة والمنظمات التي تريد التميز والريادة والقدرة على المواجهة هي تلك التي تكون قادرة على خلق ابتكار.

موضوع الابتكار لا يمكن أن يولد الا في محيط تتوفر فيه الظروف والامكانيات المناسبة ولا يوجد محيط أنسب لذلك من المقالة التي أصبحت تشكل ركيزة أساسية في دفع التنمية وقطاع المشروعات من هنا يمكن طرح الإشكالية على نحو التالي:

2-إشكالية البحث:

بغية معالجة هذا الموضوع يمكننا طرح الإشكالية التالية:

"كيف تساهم المقالة من الباطن في دعم الابتكار في العينة محل الدراسة لولاية المغرب؟"

وتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة أسئلة تفرض نفسها من أجل معرفة وإحاطة موضوع بحثنا هذا والتي تتمثل في الأسئلة فرعية التالية:

3-الأسئلة الفرعية:

1-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعث المشاركة على الابتكار في

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعء التطوير على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعء العمل الجماعي على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعء القيادة على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) للبعء الاستراتيجي على المقاوله من الباطن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

6- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) للبعء العلمي على المقاوله من الباطن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

4-الفرضيات:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعء المشاركة على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعء التطوير على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعء العمل الجماعي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعء القيادة على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

5 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعء الاستراتيجي على المقاوله من الباطن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) لبعء العلمي على المقاوله من الباطن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

5-مبررات اختيار الموضوع:

تكمن مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية وأخرى شخصية.

أ-المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

- الاهتمام المتزايد الذي يحظى به موضوع المقابلة من الباطن من طرف الباحثين والاقتصاديين في هذا المجال والحكومات الدول النامية منها في ظل التحولات الاقتصادية.
- بحكم التخصص المدروس في مرحلة الماجستير.

ب-المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

- الرغبة الذاتية للبحث والاستطلاع في المقابلة من الباطن وكيفية دعمها بالابتكار.
- تعرف على مفاهيم المقابلة من الباطن والابتكار.
- الميل نحو هذا النوع من الدراسات التي تربط بين مجالين المقابلة من الباطن ومجال دعمها للابتكار.

6-أهداف الدراسة وأهميتها

أ-أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة تربط ما بين المقابلة من الباطن وتحقيق الابتكار في المؤسسة.
- توضيح ماهية العلاقة بين المقابلة والابتكار وإبراز أهمية التي يكتسبها هذه العلاقة في وقتنا الحالي.
- محاولة الإلمام ببعض المفاهيم المتعلقة بالمقابلة من الباطن.
- إبراز مفهوم الابتكار وإبراز أبعاده.

ب-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في المؤسسات الاقتصادية

- 1- تبرز أهمية الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في المؤسسات أولها المقابلة من الباطن والابتكار
- 2- الوقوف على واقع الابتكار في المؤسسات الاقتصادية وكيف يكون له دور ايجابي في تسير المقابلة من

الباطن.

7- حدود الدراسة:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:
الحدود المكانية تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مجموعة من المقاولين والحرفيين لديهم ورشات
ومؤسسات خاصة ولاية المغير.

. الحدود الزمانية طيلة شهر أفريل وماي 2023.

. الحدود البشرية شملت هذه الدراسة مجموعة من المقاولين وأصحاب حرف.

. الحدود الموضوعية اهتمت الدراسة بمحاور المرتبطة بكل من المقاول من الباطن والابتكار.

8- صعوبات البحث

إن أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة ما يلي:

* ضيق الوقت للدراسة.

* رفض بعض المؤسسات تلبية رغباتنا في دراسة حالة بمؤسستهم.

* صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة وندرة بعضها.

* صعوبة الترجمة علمية في اللغة الإنجليزية.

9- المنهج المستخدم في الدراسة

سعى منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية فقد قمنا بتقسيم البحث كما

يلي:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع
البحث، وذلك بالاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من (المذكرات، والمجلات، والملتقيات) حيث أنه تم تقسيم
الفصل الأول إلى مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الإطار النظري للمقاول من الباطن والابتكار في المؤسسات
تمت معالجته من خلال مطلبين، وفيما يخص المبحث الثاني الذي عرضنا فيه الدراسات السابقة والفرق بين دراسة
الحالية ودراسات السابقة من خلال مطلبين.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج الإستقرائي (الإستدلالي) بما فيها استخدام
العينات الذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار
الفرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss وذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان، وتمت
معالجة هذا الفصل من خلال مبحثين ومطلبين لكل مبحث.

10-مرجعية الدراسة

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع متنوعة باللغة العربية (مذكرات، مجلات، ملتقيات) كم اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الاستمارة "استبيان" التي وزعت على أفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى مجموعة الدراسات السابقة.

11-هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول ويشمل الجانب النظري لدراسة أما الفصل الثاني فيشمل الجانب التطبيقي لدراسة:

الفصل الأول: الإطار النظري المفاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار وتمت معالجته خلال مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل لمفاهيم وعموميات المفاولة من الباطن والابتكار وعلاقة بينهما ثم إلى الدراسات السابقة والفرق بينهما وبين الدراسة الحالية في المبحث الثاني.

الفصل الثاني: ويشمل دراسة ميدانية لبعض المقاولين والحرفين بدائرة جامعة حيث تم عرض طريقة والأدوات المستعملة لتحليل المعطيات للوصول إلى النتائج ثم تفسيرها ومناقشتها وتوصل لنتيجة النهائية للموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري للمقاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار فالمؤسسات.

- المبحث الأول: الإطار النظري للمقاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار في المؤسسات.
- المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية للمقاولة من الباطن والابتكار.

تمهيد:

إن الابتكار والإبداع أصبحا في الآونة الأخيرة من أهم اهتمامات المؤسسات التي تسعى إلى التميز وتعزيز توقعها في السوق الوطنية أو الدولية، من خلال صياغة أفكار جديدة ومحاولة تجسيدها على أرض الواقع. ومن هذا المنطلق تسعى بعض المقاولات الجزائرية باختلاف نوعها سلعية كانت أو خدمية أو حجمها على توليد أفكار جديدة العمل على تجسيدها للوصول إلى قمة النجاح، ونظرا لأن موضوع المقولة من الباطن أصبح محل اهتمام كبير سواء من قبل المؤسسات الاقتصادية أو الدولة وذلك بسبب مكانة هذه المؤسسات المقولة من الباطن باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة التنمية وقدرتها على تحقيقا لاستقرار والتوازن الاقتصادي بالإضافة إلى كونها مزود للمؤسسات الكبرى بأغلب حاجياتها ومتطلباتها الأساسية

سنقوم في هذا الفصل بتقديم لمحة عن المقولة من الباطن والابتكار في المؤسسة الاقتصادية كما سنقدم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مع الدراسة الحالية بصفة مباشرة أو غير مباشرة والفرق بينهما وبين الدراسة الحالية.

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للمقولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار في المؤسسات.

المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية للمقولة من الباطن والابتكار.

المبحث الأول: الإطار النظري للمقابلة من الباطن كأداة لدعم الابتكار في المؤسسات

قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين المطلب الأول سنتطرق إلى المقابلة من الباطن والابتكار في المؤسسة الاقتصادية وفي المطلب الثاني نبرز العلاقة بين المقابلة من الباطن والابتكار.

المطلب الأول: المقابلة من الباطن والابتكار في المؤسسة الاقتصادية

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح للمقابلة من الباطن والابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: ماهية المقابلة من الباطن

1: تعريف المقابلة من الباطن: رغم تطبيق المقابلة من الباطن بدأ منذ سنوات الا ان اللبس والغموض مزال يحيط بهذا المفهوم، ويعود ذلك الى تعدد وتباين المصطلحات التي يشار بها الى المقابلة من الباطن في العالم بصفة عامة والعربي بصفة خاصة، فالمصطلح المتعارف عليه في دول المغرب العربي هو المناولة الصناعية، الصناعات الغذائية أو التعاقد من الباطن في مصر، التعاقد الصناعي في الأردن والعراق. كما يشير الى هذه الاستراتيجية باسم عقد الإستصناع أو الشراكة الصناعية.¹

لقد وردت عدة تعاريف للمقابلة من الباطن نلخص البعض منها:

. المقابلة من الباطن عبارة عن: " عقد باطني أو فرعي يعطي لمؤسسة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل" بتكليف مؤسسة أو جهة أخرى تسمى " المتعاقد من الباطن " بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله، أي وجود عقدين عقد يربط بين صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط بين هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن.²

حسب قانون المالية وإدارة الاعمال فان المقابلة من الباطن هي عملية يتم خلالها منح وتفويض عملية او عمليات أخرى لشركة او مؤسسة اجنبية، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الاصلية محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية.³

¹ نعيمة غلاب، مليكة زغيب، مساهمة المقابلة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25، جامعة بسكرة، 2012، ص83.

² زنده السعدي، تجربة الجزائر في دعم المقابلة من الباطن دور برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في تطوير المقابلة من الباطن، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1 جامعة البويرة، 2021، ص293.

³ قويدري عبد الرحمن، أقاسم عمر، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحسين أداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد وغدارة الاعمال، مجلد2، العدد 06، 2018، ص86.

ويعرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي ب: المقاولة من الباطن هي العملية التي تتولى بموجبها مؤسسة ما تكليف مؤسسة أخرى التنفيذ لفائدتها، وحسب دفتر شروط معد مسبقا، جزءا من عمليات الإنتاج او الخدمات مع تحمل المؤسسة الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية.

وحسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية ال صناعية ONUDoI فان المقاولة من الباطن هي الية لتنظيم الإنتاج الصناعي من خلال القيام باتفاقات تعاونية بين مختلف وحدات الإنتاج المتكاملة، في هذا النوع من الاتفاقات هناك نوعان من المؤسسات، واحدة تدعى المؤسسة الامرة بالأعمال توكل الى واحدة او أكثر من المؤسسات التي تدعى المقاولة من الباطن مهمة الإنتاج أجزاء او مكونات او مجموعات فرعية او توفير بعض الخدمات الصناعية التكميلية والضرورية لإنجاز المنتج النهائي حسب شروط الموضوعة من قبل المؤسسة الامرة بالأعمال.¹ مما سبق يمكن القول أن المقاولة من الباطن هي علاقة تعاونية تكاملية يتم من خلالها تفويض مرحلة أو عملية من عمليات الإنتاج من طرف المؤسسة الامرة لمؤسسة أخرى حسب دفتر شروط معد مسبقا بغرض انجاز المنتج النهائي.

2: التطور التاريخي لمفهوم المقاولة من الباطن: إن التطور المقاولة من الباطن مرتبط أساسا بتاريخ الصناعة، ونأخذ مثال على ذلك صناعة السيارات والتي لا تشمل كل الصناعة ولكنها تعطينا فكرة واضحة عن المقاولة من الباطن من حيث خاصيتها وتداولها على مستوى العالمي.

● **الصناعة التقليدية:** عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تنجز عن طريق اليد أو بواسطة الات بدائية، وقطع غيار لا تستبدل بل هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا بل الحيلة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان يخيم على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات.

● **الصناعة المكثفة:** نتيجة للمتطلبات الاقتصادية العالمية وتحت ضغط قانون اقتصاد السوق عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية {السكة الحديدية، الجسور، السكن...}، إضافة إلى الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى [1914-1918]، حيث في سنة 1914 قام الصناعي بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجز أول سلسلة لتركيب السيارات

¹سمية بن علي، التعاقد من الباطن: استراتيجية علائقية داعمة تنافسية المؤسسات، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 45، جامعة عنابة، مارس 2016، ص 216، 217.

والتي عرفت فيما بعد بالتاليورية، ويتم خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة. لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعا بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تحتاج لمصرف اخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.¹

• **مرحلة ظهور الصناعة والمناولة الصناعية المكثفة:** بظهور الحرب العالمية الثانية (1939.1945)

ازدادت الحاجة الى الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الموجهة واحتياجات إعادة الاعمار للبلدان المتضررة من جهة أخرى، حيث بدأ الصناعيون الكبار في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم من قطع الغيار، وهنا بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل، الهياكل القاعدية،... وبالتالي تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين وتمثلت الصناعات في: التصليح الصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة المنتجات النهائية...²

الجدول رقم (01-01): يوضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم المقولة من الباطن

المراحل	مضمونها
1. مرحلة الصناعة التقليدية	في أولى مراحل تطور السيارة كانت تصنع بطريقة تقليدية، بحيث جميع مكوناتها تصنع باليد او بواسطة آلات بدائية، وقطع الغيار ثابتة لا تستبدل كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجودا وانعدام الثقة بين مختلف المؤسسات.
2. مرحلة الصناعة المكثفة	نتيجة للمتطلبات الاقتصادية العالمية وتحت ضغط قانون اقتصاد السوق عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية {السكة الحديدية، الجسور، السكن...}، إضافة إلى الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى [1914.1918]، حيث في سنة 1914 قام الصناعي بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجز أول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيما بعد بالتاليورية، ويتم خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة. لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعا بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تحتاج لمصرف اخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

¹ عبد المالك مهلهل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 11، 12.

² جابر بوكثير، سعيدة حركات، المقولة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، ال عدد02، جامعة الوادي، 2016، ص 275.

**3. مرحلة ظهور
الصناعة والمناولة
الصناعية**

بظهور الحرب العالمية الثانية (1939.1945) ازدادت الحاجة الى الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الموجهة واحتياجات إعادة الاعمار للبلدان المتضررة من جهة أخرى، حيث بدأ الصناعيون الكبار في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم من قطع الغيار، وهنا بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالتنقل، الهياكل القاعدية،... وبالتالي تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين وتمثلت الصناعات في: التصليح الصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة المنتجات النهائية.....

المصدر: علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني، جامعة ورقلة، 19.18 أبريل 2012، ص 3،4،5

3: اتخاذ قرار المقاولة من الباطن

إن المختصين يثبتون في الوقت الراهن مدى أهمية استراتيجية المقاولة من الباطن وذلك بعد ملاحظة تزايد الانتشار المستمر لهذه الاستراتيجية بكل أنواعها، سواء تعلق الامر بقطا إنتاجي أو خدمي وهناك قطاعات أكثر تقبلا لتبني هذه الاستراتيجية من غيرها، فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات إلى المقاولة من الباطن باتجاه المؤسسات الأكثر تخصصا منها، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتلقى طلبيات من عدة مؤسسات، الشيء الذي يجعلها أكثر كفاءة في ميدانها.

3_1/ قياس فعالية اتخاذ قرار المقاولة من الباطن:

قبل اتخاذ القرار على مؤسسة أن تقيس أولا فعاليتها وكذلك فعالية المقاولين من الباطن المحتملين لكي تتمكن من المقارنة، لذا يجب طرح جملة من الأسئلة وأهمها:

- هل المؤسسة تحقق وفورات إذا لجأت إلى المقاولة من الباطن؟
- في حالة تنفيذ المقاولة من الباطن، هل ستقدم المؤسسة المنتج/ الخدمة الأفضل؟
- هل يحترم المقاول من الباطن كل توجيهات المؤسسة التي تعطي الاوامر؟
- في حالة تنفيذ هذه الاستراتيجية، هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المقاولة من الباطن علاقة تبعية؟ أم هناك عدد كافي من المقاولين من الباطن مما يسمح لها بتفادي هذا الخطر؟
- ما هو تأثير استراتيجية المقاولة من الباطن على المستخدمين؟

فالمؤسسة مطالبة كذلك بمراجعة الوضع المالي للمقاول من الباطن والنظر في طريقة تسييره وقدرته على الابتكار، وكذلك كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينهما، وأفضل عمليات المقاوله من الباطن والمقصود أكثرها نجاحا هي التي تتميز بالسهولة في التنفيذ أي إمكانية قياس الاداء ودرجة تعقد العمليات بها تكون الأدنى، فالمؤسسات بلجوئها الى المقاوله من الباطن عليها أن تحقق ميزة تنافسية، سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو بالنوعية أو بالتميز مع الاحتفاظ بالاستقلالية.¹

إذا المنطلق في اتخاذ القرار هو اقتصادي بالدرجة الأولى، ولأنه قرار يحكم مصير المؤسسة فله عدة أبعاد أهمها بعدين: البعد العلمي، وبعد استراتيجي.

3_2/ أبعاد اتخاذ قرار المقاوله من الباطن

• **البعد العلمي:** لان قرار اللجوء للمقاوله من الباطن يعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير، وهي عادة مقاوله من الباطن عرضية ويمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج اتخاذ قرار اعتمادا على الميزانية، وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تقاومه من الباطن.

• **البعد الاستراتيجي:** فيتعلق بالأهداف طويلة الاجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المقاوله من الباطن هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة ومن ناحية التخصص (مقاوله من الباطن لكميات كبيرة أو مقاوله من الباطن تتعلق بمنتج خاص) لأن فالقرار هنا على درجة من الأهمية وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.²

4: أنواع المقاوله من الباطن: يمكن تصنيف المقاوله الى عدة أنواع وهذا حسب الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة الصناعية، حيث يتميز أسلوب المناولة بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات المختلفة والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة، من هنا يمكن ان نصنف المقاوله من الباطن حسب المعايير التالية:

1.4. تصنيف حسب محل التطبيق (المتوقع):

• **مناولة وطنية (Soutraitante national):** من خلال هذه الصيغة تقوم المؤسسة الامرة بتكثيف جهودها على الأنشطة الرئيسية، مع اهمال الأنشطة الثانوية، وتمتع المؤسسة الامرة والمناولة بنفس الجنسية، وتمارس عملها ونشاطها داخل الحدود الإقليمية للدولة الواحدة.

¹ طيبي محمد، رقيق هيثم، المقاوله من الباطن ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2019_2020، ص 7.

² حمر زين الدين، دور المقاوله من الباطن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018_2019، ص 8.

• **مناولة جهوية (إقليمية):** تكون من خلال تواجد المؤسسة الأمرة والمناولة في منطقة محاذية وقريبة بينهما داخل إقليم الدولة الواحدة.

• **مناولة دولية (Sous_ traitance international):** خلال هذه الحالة يكون طرفي العقد (المؤسسة الأمرة والمناولة) من جنسية مختلفة، دون أخذ الاعتبار للمكان التي تمارس فيه النشاط، وعادة ما يكون الفرع تابع للمؤسسة الأم وهي الأمرة، وهي تعطي الأوامر للمؤسسة المناولة (المنفذة).¹

4.2. المناولة حسب القطاع:

• **المناولة الصناعية:** وهي تشمل مختلف القطاعات الصناعية (الصناعة الميكانيكية، الحديد والصلب، الصناعة الالكترونية، الصناعة البتروكيمياوية... الخ)

• **المناولة الخدمائية (La Sous-traitance de service):** تلجأ العديد من المؤسسات إلى مكاتب أو مؤسسات مختصة لأداء أعمالها ومن أهم الخدمات التي تتكفل بها هي (الصيانة، النقل، التامين، الامن والحراسة، الاطعام، الاعلام الالي، التغليف... الخ)، والمؤسسة الاصلية غير قادرة القيام بكافة الاعمال، حيث تضطر إلى اللجوء إلى مكاتب خبرة أو مؤسسات متخصصة مع المؤسسة المنفذة (المناولة) المتعاقد معها بخدمات غير مادية.²

4.3. المناولة حسب طبيعتها:

• **المناولة قدرة الإنتاج أو طاقة الإنتاج :** في حالة عدم قدرة المؤسسة الأمرة بتلبية طلبات المتزايدة التي تفوق قدرتها الإنتاجية أوحين تصل الطلبات من طرف العملاء دفعة واحدة وفي نفس الفترة، أو عطل أصاب أجهزتها أو ضعف تجهيزاتها، أو ابرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي، خلالها تبحث المؤسسة الأمرة الى التعاقد مع مؤسسة مناولة (المنفذة) التي تتوفر لديها القدرة والمؤهلات المالية والتقنية والمعدات اللازمة بإنتاج أو تصنيع طلبات ذات المواصفات الذي يملكها صاحب الطلب (المؤسسة الأمرة).

¹ علالي فتيحة، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنتدى الوطني، جامعة ورقلة، 19.18 أبريل 2012، ص 8.

² ترمول نصيرة، المناولة الصناعية كدعامة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحثية، الحوار الفكري، كلية الحقوق سعيد حمدين، جامعة يوسف بن خدة ال جزائر 01، ص 335.

• **مناولة التخصص:** في هذه الحالة تلجأ المؤسسة الآمرة إلى التعاقد في المؤسسة المناولة تتوفر لديها التجهيزات والمعدات والتكنولوجيا المتطورة والتقنيات، إضافة المؤسسات المنفذة (المناولة) لها كفاءات ومهارات جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والتي تفتقر إليها المؤسسة الآمرة، من أجل إنتاج أو تصنيع منتجات دقيقة ومعقدة ذات جودة عالية وحسب الشروط المنافسة، وبدأ الانتشار الكبير لمثل هذا النوع في الأوساط الصناعية (صناعة الفضائية وصناعة مكونات وقطع غيار الطائرات وصناعة السفن)¹

4.4. حساب المدة:

• **المناولة الظرفية:** وتعد لأسباب ظرفية عابرة لمواجهة الطلب في طرف معين، حيث بإمكان المؤسسة الآمرة إنتاج بإمكانياتها الداخلية غير أنها ولظروف أو في إطار مناسبة، تلجأ المؤسسة الآمرة في إطار صفقة مع المؤسسة المناولة لتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

• **المناولة الهيكلية (الدائمة):** يتم اللجوء إليها خاصة في حالة العمليات المتعلقة بالمنتجات المعقدة، وتكون العلاقة التي تربط بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة المتخصصة طويلة المدى، وأحيانا تكون دائمة.

5.4. المناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

← **مناولة بسيطة:** تكون هناك علاقات مباشرة مع المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة.

← **مناولة متدرجة:** تكون في هذه الحالة وجود تسلسل المناولين، وتكون حسب أهميتهم.²

الجدول رقم (01-02): يوضح الجدول أنواع المقابلة من الباطن

التصنيف	نوع المقابلة من الباطن
حسب محل التطبيق	مناولة جهوية/مناولة وطنية/ مناولة دولية
حسب القطاع	مناولة صناعية/ مناولة خدماتية
حسب طبيعتها	مناولة على أساس طاقة الإنتاج / مناولة التخصص
حسب المدة	مناولة ظرفية / مناولة هيكلية(دائمة)

¹ نسرين زيدان غربي، الشيخ الداوي، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، العدد 08، جامعة ال جزائر03، 2019، ص63.

² ميسوط عبد القادر، الهواري جمال، ميسوط هوارية، أهمية اعتماد أسلوب التعاقد من الباطن كإستراتيجية فعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية . دراسة حالة مؤسسة صناعة البطاريات FRICIONTEC، مجلة الريادة والاعمال، المجلد الأول، العدد 2، جامعة وهران، 2020، ص108، 109.

مناولة بسيطة / مناولة متدرجة	حسب تدرج العلاقات
------------------------------	-------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الدراسة.

5: أهمية المقاوله من الباطن: تتحقق المقاوله من الباطن العديد من المزايا للمؤسسة مما يمكنها في نهاية

المطاف من تحسين تنافسيتها، ويمكن تلخيص هذه المزايا كالتالي:

- التركيز على قلب النشاط
- تخفيض التكاليف حيث أثبتت المقاوله من الباطن ومنذ تطبيقها، قدرتها الكبيرة على تخفيض التكاليف، إذ تشير الدراسات إلى انه يمكن تخفيض التكاليف بنسبة قد تصل 30 بالمئة وذلك بحسب القطاعات.
- زيادة سرعة الأداء والتحسين من درجة المرونة.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وزيادة الحصص السوقية.
- الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة والكفاءات والخبرات الخارجية وزيادة الربحية وبالرغم من أن المقاوله من الباطن تحقق العديد من المزايا للمؤسسة، فهذا لا يعني أنها لا تنطوي على مخاطر تجعل من هذه الاستراتيجية سببا في فشل المؤسسة واستبعادها من السوق، ومن هذه المخاطر نذكر التالي:
- إمكانية ارتفاع تكلفة المناولة على التكلفة الداخلية لإنتاج المنتج الوسيط.
- إمكانية ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر، للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط.
- ظهور تكاليف خفية والتي عادة ما تتعلق بتكاليف الدخول في علاقات مناولة،
- إمكانية إطلاع المؤسسة على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الآمرة، واستخدام ذلك لاحقا للمصلحة الخاصة أو لصالح شركاء جدد منافسين.
- فقدان المؤسسة للمهارة الصناعية، صعوبة التحكم في آجال التنفيذ وفقدان التعلم التكنولوجي.
- قد ينشأ عن عمليات المقاوله من الباطن مشاكل اجتماعية، كالإضرابات بسبب تخلي المؤسسة المقدمة للأوامر عن الافراد القائمين على النشاط الذي تتم مناولته.
- قد تنشأ علاقة تبعية بين المناول والمؤسسة المقدمة للأوامر، وذلك في حال كون المناول هو المؤسسة الوحيدة التي تمتلك الخبرات والكفاءات اللازمة لإنجاز نشاط معين.

▪ يمكن للمؤسسة المقدمة للأوامر تحمل أعباء إضافية، ناتجة عن وضع آليات رقابية للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة في العقد.¹

الفرع الثاني: عموميات حول الابتكار

1: مفهوم الابتكار

يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة التي يواجهها الباحثين في عدم وجود تعريف متكامل ومحدد لمفهومه فيعرفه كل باحث حسب الزاوية التي يراها مهمة في الابتكار.

فينسب مصطلح الابتكار الى الاقتصادي النمساوي JOSEPH Shumpeter منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للابتكار في الوسط الصناعي ومفهوم القوة الابتكارية المدمرة أو البناء الهدام المدمر لما سبق من منتجات وعمليات ليحل محلها بدائل لأجل البقاء والاستمرار والتي تبرز بوضوح في المقولة حيث يعرف شومبيتر الابتكار على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء أسلوب جديد في الإنتاج والتغيير في مختلف مكونات المنتج وكيفية تصميمه.² ونجد من يترجم مصطلح Innovation إلى كلمة إبداع، في حين أن مرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار. Innovate وهي إحداث وإيجاد شيء جديد.³

واستخدم البعض مصطلح التجديد مقابل كلمة Innovation كما في ترجمة كتاب PeterDruke المعنون ب Innovation and entrepreneurs hip والذي ترجم إلى العربية تحت عنوان الابتكار والمقولة حيث استخدم بيتر دراكر المعنى الواسع للابتكار أكثر مما يعني تجديده. وعرفه بأنه التخلي المنظم عن القديم بتغيير نتائج في الموارد والتغيير في طرق الإنتاج الذي يغير في القيمة والرضا النتائج المنتجات الجديدة المستخدمة من قبل المستهلك.⁴

¹برايس خليفة، أثر المقولة من الباطن في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، ال عدد01، جامعة تيبازة، 2022، ص66،65.

² عوادي مصطفى، دور إدارة الابتكار في تحسين الابتكار والابداع في الدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، ال عدد08، جامعة الوادي، 2015، ص244.

³ مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، إنجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص246.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار _ المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل، الأردن، 2003، ص17،16.

عرفة منظمة التعاون والتنمية الابتكار هو مجموع الخطوات العملية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية.¹

وعرف كل من D.Marquis و S.Myers أنه نشاط مركب يتحصل عليه من خلال فكرة جديدة للوصول لحل مشكل ما، مروراً بتطبيق عناصر جديدة لها قيمة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي من خلال مسار مجموعة من العمليات المترابطة فيما بينها في نموذج موحد.

ويرى (جيل فورد) إن الابتكار هو تفكير تغييري، كما يذكر (شتاين) الابتكار بأنه هو عملية التي ينتج من خلالها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس.

يعتبر الابتكار من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة ومتغيرة وتنافسية، تجنبا لخطر التقهقر والزوال.

المقصود من الابتكار هو أي فكرة جديدة بالنسبة أو ممارسة جديدة أو تعتبر جديدة بالنسبة للفرد الذي يتبناها، إذ أن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة من الأفكار المستقرة، ولكن التركيز على تبنيها. فنستنتج التالي:

تطوير لشيء جديد موجود حيث يكون الابتكار في شكل السلعة أو خدمة أو حجمها أو محتوياتها أو طريقة موعد تقديمها أو تنويع استخدامها أو إطالة عمرها أو تحسين كفاءتها.

فكرة لقرار ناجح يحل مشكلة معينة مثل قرار تخفيض تكاليف سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة مع الحفاظ على مستوى جودتها.

إعادة ترتيب أو جمع أو تنسيق بين العناصر والأفكار المتفرقة بهدف تكوين شيء مفيد من خلال التوصل إلى طرق جديدة لتطبيقها والحصول من خلالها على نتائج المرجوة.²

فمن التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل بأن الابتكار هو الاتيان بشيء جديد ذو قيمة من خلال استغلال فرصة جديدة أو متجددة وتحسينية لحل مشكلة ما ويحدث تغيرا وتطويرا وتأثيرا على نتائج المؤسسة وأدائها من جهة ويحقق سد احتياج الزبائن وتحقيق رضاهم ويساعد في التنمية الاقتصادية وتطوير الحياة الاجتماعية من جهة أخرى.

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007 بيروت / لبنان، ص 182.

² رابوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 329، 330.

2: التدرج التاريخي لمفهوم الابتكار

يعد الابتكار موضوعاً جديداً بالرغم من أصلته، وهذا ناتج عن شدة الحاجة إليه حالياً أكثر من أي وقت مضى، وفيما يلي مراحل تطور هذا المفهوم:

لقد ظهرت كلمة الابتكار وإبداع لأول مرة سنة 1869 عند دراسة المحددات الوراثية للإبداع الابتكاري والابداعي عند العباقرة، فبعد أن حلت الآلة محل العامل في إطار الثورة التقنية ازداد الطلب الابتكاري أكثر فأكثر، وأصبح من الضروري تطوير قدرات الابتكار لدى الإنسان بعدما ساد الاعتقاد أن الابتكار حكر على فئة عبقريّة من الناس وأنه ناتج جهد وبراعة فردية، حيث كان من الصعب تحديد ماهية المبتكرين بصورة مسبقة أو التنبؤ بالإبداع أو الأمر به. ولكن منذ الثلاثينيات بدأت الأبحاث تعالج مختلف أنواع النشاط الابتكاري ومستوياته، بدأ بتوجه علماء النفس على فهم العمليات النفسية البسيطة كالإحساس والإدراك والتذكر دون البلوغ للعمليات الذهنية المعقدة للابتكار، ومن ثم بدأ الاهتمام باختبار القدرات والبحث في موضوعات جديدة مثل خصائص التفكير الابتكاري والإبداع الفردي والإبداع داخل جماعة ومحاولة معرفة العمليات التي يتكون منها الابتكار، وكانت أولى النتائج تلك التي توصل إليها والاس ورسمان حول مراحل التفكير الابتكاري ثم شهد عام 1950 نقلة نوعية لموضوع الابتكار نتيجة لما فرضته متطلبات الحرب العالمية الثانية من اختراعات لأسلحة الدمار مع بدء نشاطات البحث والتطوير العسكرية في تطوير العديد من التكنولوجيات الجديدة، لكن علماء الاقتصاد حينها لم يروا علاقة مباشرة بين المجهودات المبذولة في البحث والتطوير مع الدخل القومي والنمو الاقتصادي إذ كان التفكير في كيفية تأثير العلم و التكنولوجيا في الاقتصاد، أين تمت سلسلة من الدراسات حول الإبداع والابتكار من خلال تطوير المعرفة الجديدة وكيفية تطبيقها في تطوير منتجات وعمليات جديدة والاستخدام التجاري لها على شكل مدخلات مالية، فكانت نتيجة هذه الدراسات أن المؤسسات الاقتصادية تتصرف بطريقة مختلفة عن المؤسسات العسكرية، ومن ثم تم تطوير نظريات تساهم في كيفية تسيير المنشآت، وانطلاق لبحوث تناولت ميادين مختلفة لتفسير مفهوم الابتكار وصنع المبتكرين وفي قرن 19 ظهرت دراسات حول العناصر المشاركة في تحقيق الأداء الابتكاري والتي طورت المفهوم الحالي لتسيير الابتكار، أين توصلت إلى اختلاف الذي تصنعه كيفية استعمال المؤسسات لمواردها هو مفتاح التأثير في الابتكار.¹

3: أهمية الابتكار

¹أحلام قزال، المقولة كأداة لإنشاء المؤسسات الابتكارية في قطاع حاسي مسعود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018، ص 88،89.

يجب النظر إلى السبب وراء الأهمية الفائقة للابتكار في سياق الطلبات المستمرة على المؤسسات المعاصرة وهي تواجه تحديات عالم معقد ومضطرب، فيكون الابتكار ضرورياً من أجل استمرار بقائها وهي تناضل من أجل التكيف والتطور للتعامل مع الأسواق والتقنيات دائمة التغيير.

في القطاع الخاص، يوجد دائماً خطر ظهور منافسين جدد في الأسواق العالمية. أما في القطاع العام، فيستمر الطلب على الكفاءات والأداء المعزز، حيث تحاول الحكومات إدارة الطلبات التي تفوق دخولها على النفقات لتحسين جودة الحياة، ويثار الحافز للابتكار داخل كل المؤسسات بمعرفة أنها إن لم تكن قادرة على الابتكار، فإن الآخرين قادرون وهم اللاعبون الجدد الذين ربما يهددوا وجودها. وببساطة، إن أرادت المؤسسات أن تتقدم وتنمو وتتطور وتصبح أكثر ربحية وكفاءة واستدامة فإنها بحاجة لتنفيذ أفكار جديدة بنجاح، فيجب عليها أن تكون دائمة الابتكار، وعلى حد قول عالم الاقتصاد جوزيف شومبيتر الذي عبر عنه بصراحة، فإن الابتكار يقدم جزرة المكافأة الرائعة أو عصا الفقر المدقع...

ومن سمات الابتكار أنه يمكن أن يوجد داخل كل مؤسسة، ومع أن تكلفة الابتكار ربما تكون عالية للغاية فرما تصل التكلفة. على سبيل المثال حتى ٨٠٠ مليون دولار أمريكي لطرح مستحضر صيدلاني جديد - فإن الأفكار الجديدة يمكن تطبيقها بنجاح بثمان زهيد، فلا تعتمد الشركات عالية التقنية التي تصنع أشباه الموصلات أو تعمل باستخدام التكنولوجيا الحيوية وحدها على الابتكار في مشاريعها التجارية، بل كل أجزاء الاقتصاد فتبحث شركات التأمين والبنوك باستمرار عن أفكار جديدة للخدمات المقدمة للعملاء وتستخدم المتاجر أسلوباً حاسوبياً لإدارة الطلبات والمخزون، وتستخدم المزارع بذوراً وأسمدة وتقنيات ري جديدة، ويمكن أن تساعد الأقمار الصناعية في تحسين الزراعة والحصاد، وتوجد استخدامات جديدة لمنتجاتها، مثل الوقود الحيوي والأطعمة المفيدة المعززة للصحة.

— ويوجد الابتكار أيضاً في مجال البناء- في مواد وأساليب البناء الجديدة

- وفي التغليف الذي يحفظ الأطعمة طازجة أكثر. وفي شركات الملابس التي تقدم تصميمات جديدة بسرعة أكبر وأسعار أقل. وتسعى الخدمات العامة للابتكار في الصحة والنقل والتعليم. وبينما قد لا يرغب المرء في الكثير من الابتكار في بعض المجالات. مثلما يحدث مع الشركات التي تستثمر أموال صناديق معاشاتنا أو تصمم الطائرات التي تنقلنا، فإن الشركة أو المؤسسة التي لا تستفيد من استخدام أفكار جديدة نادرة بوجه عام.¹

¹ مارك دوجسون، ديفيدجان، الابتكار مقدمة القصيرة، دار نشر هيدواي لتعليم والثقافة، طبعة الأولى، 2012، ص 26/25.

المطلب الثاني: علاقة التي تربط بين المقولة من باطن والابتكار

إن المقولة في وقتنا الحالي أصبحت النموذج الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسات الكبرى من الإسراع في وتيرة نموها، وتحسين المردودية والإنتاجية وبالتالي انشاء متزايد للقيمة المضافة، ومناصب الشغل وكل ذلك مع التخصص في نشاطها الأساسي.¹

المقولة والابتكار مترادفين، حيث أصبح العامل الاستراتيجي في النهوض بالاقتصاد من خلال تشجيع العمل الخاص وإنشاء المؤسسات الجديدة التي تأتي بالجديد وبديناميكية الابتكارية في التكيف مع التغيرات والتطور السريع للبيئة الاقتصادية، والتي غالبا تبدأ هذه المؤسسات بالحجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع سعي أي دولة بالقيام بجهود لرفع من دور هذه المؤسسات الاجل تفعيل مساهمتها في التنمية الاقتصادية، ومع متطلبات هذا العصر صارت المؤسسة القائمة على الابتكار امر في غاية الأهمية لكي تستطيع الاستمرار والتميز، فالجانب الابتكار في المؤسسة وملزمته للعمل المقاولاتي يعتبر عملية جوهرية ومدى فعالية هذه العملية تعكس مدى وصول هذه المؤسسات لأهدافها المنشودة بمستوى عالي يكفل لها البقاء والنمو.²

1: أهمية المقول المبتكر:

المقاول المبتكر في رأي A. Joseph Schumpeter والمغامر الحقيقي الذي لا يتوانى في الخروج على نطاف المقاولين الاخرين، باحث عن تقنيات جديدة والابتكارات التكنولوجية، فهو الذي يخرج عن نطاف المألوف، ويفرض على العمال ما تمليه عقلا نيته ويواجه المقاومة التي تخشى التحديث، على سبيل المثال H_Ford لم يكن مقاولا مبتكر سنة 1906 عندما تسلم إدارة Ford لصناعة السيارات، لكن أصبح مقاولا مبتكر سنة 1909 عندما تبنى نموذج الإنتاج عن طريق السلسلة، في صناعة سيارة من نوع T فاتحا المجال للإنتاج المكثف production de masse التي مكنته من زيارة الإنتاج وتخفيض التكلفة في نفس الوقت.³

2: المقولة من الباطن والابتكار في الصناعة الصيدلانية

ان استخدام المناولة أصبحت أمرا لا مفر منه في الصناعة الصيدلانية خاصة بعد التغيرات العديدة التي عرفتها هذه الأخيرة، ففي فرنسا مثلا تعرف المناولة الصيدلانية انتشارا واسعا، فلقد أصبح لديها معدل نمو سنوي يقدر

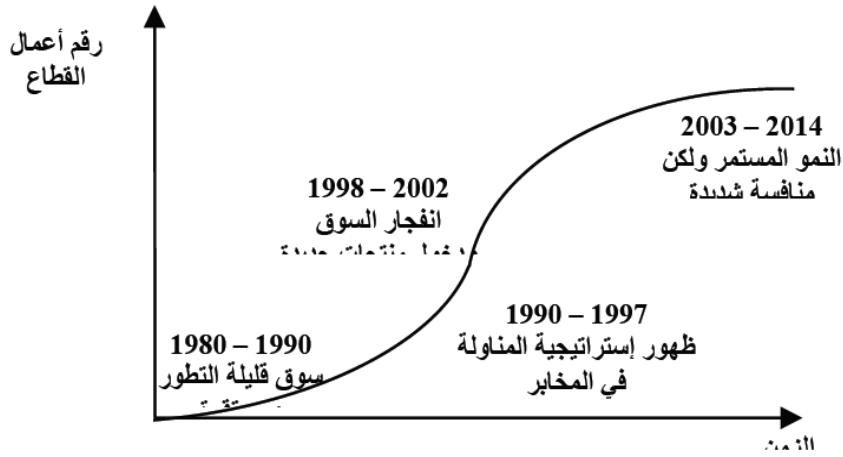
¹ كمال رزيق، سمير بن عمور، الابداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، جامعة المدية، ص16.

² أحلام قرال، عيسى مهدي، دراسة تحليلية لأثر المقاولاتية على تعزيز الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة الجزائرية لدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقة مجلد 5 وعدد 2 سنة 2019 ص46

³ مغنية هواري، البعد الاقتصادي للابتكار والمقاول المبتكر على النمو الاقتصادي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة طاهر مولاي سعيدة، مجلد 9 عدد 9 سنة 2014 ص164

بأكثر من 30% ومن المتوقع ارتفاعه، مقابل 7% لكامل صناعة الادوية سنة 2012، ويقدر متوسط رقم أعمال القطاع بـ 2 مليار أورو، ويعتبر كل من مخبر Fareva.Farnar.Deipharm من أهم ممارسي المناولة الصيدلانية في فرنسا وتمثل هذه المخابر لوحدها 50% تقريبا من سوق المناولة الصناعية، بينما يقدر عدد المخابر الصيدلانية المناولة بفرنسا بـ 54 مخبر غالبيتها عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وتساهم بما بنسبة 15% في الإنتاج من مجموع انتاج المخابر الصيدلانية وبـ 6.5% من اليد العاملة، وبين الشكل الموالي تطور المناولة في قطاع الصناعة الصيدلانية العالمية من سنة 1980 الى سنة 2014

الشكل رقم (01-01): تطور المناولة الصناعية الصيدلانية العالمية من سنة 1980 الى سنة 2014



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن بداية المناولة في الصناعة الصيدلانية كانت في سنوات 1980 وبمستوى منخفض جدا، لكنها عرفت نموا كبيرا خلال السنوات 1990 والمهنة الأساسية للمناولين خلال هذه الفترة هي صياغة شكل المنتجات الصيدلانية، ويأتي هذه الخطوة بعد المرحلة الأولى للتجميع الكيميائي التي تقوم بها المخابر الرئيسية بنفسها، وكان الهدف من المناولة خلال هذه الفترة هو تركيز المخابر الكبيرة على الأنشطة المربحة وإخراج الأنشطة التي تتميز بتكنولوجيا محدودة أي تقوم بتكاليف المؤسسة المناولة بإنتاج منتجات في نهاية مراحل التصنيع. إذن فالمناولة سمحت للمخابر الكبيرة بتخفيض التكاليف وزيادة العائد على الاستثمار، وبالاستفادة من المرونة وخبرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستفادت هذه الأخيرة المقابل من استخدام أمثل لطاقاتها الإنتاجية والحصول على التكنولوجيا والكفاءات والمهارات وكذا الدعم المالي والحد من تكاليف التسويق، وبذلك فقد تطور

دور المناولين، حيث انتقلوا من مجرد موردين ظرفيين الى موردين يقدمون خدمات إنتاجية، وبالتالي المساهمة في التنمية الصناعية الصيدلانية¹.

3: المقاوله من الباطن كأداة لدعم الابتكار

توجد علاقة ارتباط بين المقاوله والابتكار لكنها متوسطة نوعا ما وان تحقيق الابتكار يتم من خلال تأثير عوامل أخرى، وتساوت نسبة الارتباط بين بعدين مهارات والاعتقادات المقاول دون وجود علاقة الارتباط لكل من البعدين الحس والروح المقاولاتية ودوافع امتهان المقاوله بتحقيق وخلق الابتكار، الى أنه يشكل البعد الضمني في المقاوله المتمثل في اعتقادات المقاول شكل درجة تأثير جيد على تحقيق وخلق الابتكار في المؤسسات محل الدراسة، وأن المقاول يستفيد من روحه المقاولاتية ودوافعه فقط في مرحلة الانشاء وليس مضطرا بعد بخلق الابتكار أو القيام بنشاطه المقاولاتي بطريقة الابتكارية في الوقوع الحدث المقاولاتي ويصب اهتمامه أكثر بالإنشاء واستغلال الفرصة من أجل تحقيق الربح أكثر من أن يتكرر.²

¹ عبد الحميد مهري، دور المناولة الصناعية في التنمية الصناعية الصيدلانية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد رقم 04 المجلد، 02 جوان 2017، ص 710_713.

² أحلام قزال، عيسى بهدي مرجع سبق ذكره ص 57

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب والأداء

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1) دراسة برايس خليفة "أثر المقاولة من الباطن في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

(دراسة حالة المركز الجامعي عبد الله مرسللي - تيبازة)

إشكالية الدراسة:

ما أثر المناولة في تدعيم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في ظل تبعيتها للمؤسسات الآمرة؟

منهج الدراسة:

اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي

فالمنهج الوصفي تم الاعتماد عليه لإعطاء صورة واضحة على المفاهيم المتعلقة بالمناولة والمناولة الصناعية

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والتحليلي فيتمثل في تحليل وإبراز دور المناولة الصناعية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أهم نتائج الدراسة هي:

__ يشكل نشاط المناولة محورا أساسيا من استراتيجيات المؤسسات الصناعية في الدول الصناعية المتقدمة التي

تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها

__ تعد المناولة الصناعية كوسيلة التنمية التخصص والتكامل الصناعيين لتوسيع قاعدة النسيج الصناعي

والمتشكل في غالبته من المؤسسات المناولة

__ أثبتت استراتيجية المناولة مساهمتها في تحسين وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية ومساهمتها

الفعالة في تكثيف النسيج الصناعي

2) _ دراسة زروقي بلال _ عطية العربي "التفريخ المقاولة من الباطن كأداة الإنشاء الابتكار في قطاع

النقل

(دراسة مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح العالمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة

_الجزائر)

إشكالية الدراسة:

كيف يمكن أنشأ مؤسسة مبتكرة من خلال التفريخ (المقابلة من الباطن) في مؤسسة النقل للسكة الحديدية

?SNTF

منهج الدراسة:

اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا
المنهج الوصفي من خلال تقديم تأصيل نظري حول موضوع التفريخ في قطاع النقل كأداة الانشاء الابتكار
المنهج التحليلي من خلال تحليل النتائج الخاصة بمؤشرات الظاهرة وعلاقتها بإنشاء الابتكار وذلك عن طريق
جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها.

اهم نتائج الدراسة هي:

_مؤسسات التفريخ لها مصلحة في ألا تواجه ضمينا التكنولوجيات المسوقة من قبل المؤسسات الأم المفرخة
التي لديها العديد من المزايا على مؤسسات التفريخ
_التكنولوجيات المناسبة للتفريخ يجب بصفة كبيرة أن تدمج ضمن المعارف الهامة، من أجل إعطاء المؤسسة
ميزة تنافسية معتبرة على المنافسين المحتملين
_ من الأفضل أن تكون لديها حماية للملكية الفكرية خاصة من المؤسسة الأم حتى لا تتعرض مؤسسات
التفريخ في وقت مبكر لمنافسة صعبة

3) _دراسة جبار بوكثير _سعيدة حركات "المقابلة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر" _جامعة أم بواقي _الجزائر

إشكالية الدراسة:

"هل المقابلة من الباطن ضرورية للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

هذه الدراسة هدفت الى توضيح أهمية المقابلة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
من خلال تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية والجزائر كغيرها من الدول
اهتمت بالمقابلة.

منهج الدراسة:

منهج وصفي تحليلي

اهم نتائج الدراسة هي:

_تشجيع المؤسسات الكبيرة الجزائرية للقيام بالمقاولة الوطنية والحد من الاعتماد على المقاولة الخارجية

_عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المقاولة في الهيكل الصناعي الوطني

_ضعف الوعي العام بأهميته المقاولة والياتها

_انعدام التحسيس بأهمية المقاولة في الأوساط المؤسساتية

4) _دراسة بوبعة عبد الوهاب " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية "

(دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير

"كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، في علوم التسيير جامعة قسنطينة، 2012)

إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم تبين الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها

على النحو التالي:

ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة والاحاطة بمختلف جوانب الموضوع، بتجميع البيانات

والمعلومة الخاصة به.

إضافة الى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

اهم نتائج الدراسة هي:

_الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير متطلبات "أفكار، خبرة، موارد مادية ومالية" ويجب توفيرها لينجح

في ظلها.

_الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ودرجة كثافة الابتكار هي التي تتحكم في استمراريته إذا كان دائم

أو مؤقت.

_الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير من خلال البحث على

الفرص واكتشاف الحاجات الكامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي.

__ الابتكار يسمح للمؤسسة المحافظة على زبائنها مقارنة بالمنافسين مع تكييف المنتج مع المتغيرات وجعله ملائم أكثر.

(5) _ دراسة عادل رضوان "دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص تحليل اقتصادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015-2016).

إشكالية الدراسة: ما هو واقع البحث العلمي والابتكار في الصناعة بالجزائر؟ وما أثر النظام الوطني للابتكار على الميزة التنافسية؟

منهج الدراسة:

المنهج المتبع في الجانب النظري هو المنهج الاستنباطي بأدواته الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال تسليط الضوء على الإطار النظري لاقتصاد المعرفة والنظام الوطني للابتكار.

وفي الجانب التطبيقي استخدمنا المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على دراسة جزء من الظاهرة بأكملها وقد تم ذلك في دراستنا من خلال اجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية بهدف استقراء واستنتاج واقع النظام الوطني للابتكار والميزة التنافسية في الصناعة الجزائرية وطبيعة العلاقة بينهما.

اهم نتائج الدراسة هي:

__ تعمل غالبية محابر البحث في الجزائر على إنتاج رسائل وأطروحات تبقى في الجامعات، ولكن في الدول المتقدمة غالبية البحث والتطوير ينجز في المؤسسات الصناعية.

__ طريقة تسيير البحث في الجزائر مازالت تقليدية، ويغلب عليها الطابع البيروقراطي، والقرارات المركزية، والشكليات أكثر من المضمون، وضعف آليات الرقابة والتقييم لنتائج المخابر.

__ تتسم الصناعة في الجزائر بسياسة التوجه الداخلي التي تخدم السوق المحلي في الأساس، إضافة إلى انخفاض درجة التكامل الداخلي واللجوء الى استيراد مستلزمات الإنتاج من الخارج.

(6) -دراسة خديجة جعفرور "الابتكار التسويقي ودوره في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية"

(دراسة حالة فندق الالف بولاية ورقلة)_ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (2015.2016)
دارت الدراسة حول المؤسسات الخدمية التي تسعى إلى الرقي بأدائها التسويقي.

إشكالية الدراسة: "إلى مدى يساهم الابتكار في تحسين الأداء التسويقي لفندق الألف؟"

منهج الدراسة: في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات، وتم الاعتماد على أسلوب المقابلة والزيارات الميدانية من أجل جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الابتكار في فندق الألف. **اهم نتائج الدراسة هي:**

- الابتكار هو جذب أفكار إبداعية وتطبيقها في السوق بنجاح ويعتبر فرصة سوقية يجب على المؤسسة تبنيها من أجل التميز عن المنافسين.

- يحظى الابتكار التسويقي بأهمية بالغة بكونه ينمي ويراكم المهارات الشخصية للعمال المبتكرين بالمؤسسة وكذا يحسن من جودة الخدمات المقدمة ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- المبتكر التسويقي هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة في التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية في أنشطة المؤسسة.

- للأداء مؤشرات اقتصادية تتمثل في الربحية، حجم المبيعات والحصة السوقية، وهي تتأثر بالابتكارات المقدمة من قبل المؤسسة.

- يمر الابتكار التسويقي بمراحل من أجل تطوير خدمة جديدة تختلف من باحث لآخر.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1) _دراسة SIAGH Ahmed Ramzi :

*SIAGH Ahmed Ramzi "Contribution du Profil et des Compétences Entrepreneuriales a la Réussit "Petites et Moyennes Entreprises en Algérie .thèse de doctorat université kasdi merbah d'Ouargla 2014

إشكالية الدراسة:

"ما هو دور المهارات مقاولتية في إنجاح المؤسسات صغيرة والمتوسطة في الجزائر؟"

دارت هذه الدراسة حول المساهمة المهارات المقاولتية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث تم تركيز وإلقاء الضوء على المتغير المستقل الذي يخص خصائص ومميزات وقدرات المقاول بشكل كبير لكونه هو جوهر الدراسة الذي تنعكس مساهمته على مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر متغير تابع في هذه الدراسة.

وتم هذا البحث من خلال الدراسة التجريبية نوعية وكمية

لقياسات تتناسب لخصائص المقاولين النجاح المقاولاتي عن طريق استخدام أساليب المندجة بمعدلات هيكلية SEM وتمت الدراسة التطبيقي باستعانة بعينة من المقاولين الجزائريين المستخرجة من قاعد البيانات CEM. منهج الدراسة:

منهج استقرائي استعمل الباحث هذا المنهج الشق التطبيقي من لدراسة والخروج بمجموعة من الأرقام والنتائج التي يستدل بها لتفسير الظاهرة

وهدفت الدراسة بشكل أساسي إلى:

-تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على ميزات المقاول والمقاولاتية
-هدفت الدراسة إلى تقييم مدى نجاح اندماج الخصائص الذاتية ومهارات وقدرات المقاول في النجاح المقاولاتي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضوء هذه المهارات.

اهم نتائج الدراسة:

وتوصلت إلى إن مهارات ودوافع وتوجه المقاولين عناصر مترابطة وأكثر تأثيرا على نجاح المقاولاتي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضوء هذه المهارات.

ومن أهم إضافات هذه الدراسة أنها تساعد في إعادة هيكلة التوجه البحثي في ميدان الروح المقاولاتية هذا على المستوى النظري، إما على المستوى التطبيقي فانه قد يجد أصحاب القرار والمقاولين مناهج جديدة لتعزيز ودعم نشاط المقاولة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(3) _دراسة Claire Lelarge 2009

" Les Déterminants Du comportement D'innovation Des Entrises facteurs internes Et externes "Thèse De Doctorat En sciences Economiques (non publie).de l'université de paris x Nanterre

إشكالية الدراسة:

تمحورت الإشكالية في: " دور السلطات العمومية في دفع وتشجيع المؤسسات؟

منهج الدراسة:

✓ المنهج التحليلي: من أجل تحليل الظاهرة في الشق لنظري من الدراسة
✓ المنهج الاستدلالي: استعمل الباحث هذا المنهج الشق التطبيقي من لدراسة والخروج بمجموعة من الأرقام والنتائج التي يستدل بها لتفسير الظاهرة.

اهم نتائج الدراسة هي:

وجود علاقة بين تراكم المعرفي وانسياب المعلومات وزيادة كفاءة المؤسسات وبين الهيكل التنظيمي على درجة انسيابية المعلومات وسيرورة التعلم في المؤسسات.

4) _ دراسة: Christopher woodruff

Christopher woodruff "David Mckenzie ، (suresh de Mel) "Innovative Firms or Innovative owners? Determinants of innovation in Micro small ، And Medium Enterprises .IZA ، Institute for the study of Labor ، Discussion paper No.3962 ، january2009.

إشكالية الدراسة:

ما هو دور طبيعة مالك /مسير على ابتكار في المؤسسات صغيرة ومتوسطة؟

منهج الدراسة:

الوصفي وذلك من اجل الإلمام بكامل جوانب موضوع الدراسة من خلال عملية الوصف وتكامل ذلك بتوضيح كافة المفاهيم خاصة بالابتكار المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنهج الاستقرائي الاستدلالي: من خلاله تحصلنا على مجموعة من النتائج التي ساعدتنا على استقراء الظاهرة والاستدلال ومحاولة تعميم نتائج الدراسة

اهم نتائج الدراسة هي:

بأن أكثر من ربع المشاريع الصغيرة تقوم بالابتكار ومن بين أنواع الابتكارات التي تعتمد عليها الابتكارات التسويقية

الاستنتاج أن حجم المؤسسة له تأثير قوي وإيجابي، أما المنافسة لها تأثير قوي وسلبي على الأساليب والابتكارات التنظيمية مقارنة بالتأثير على الابتكارات في المنتج.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-03): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمنية لدراسة	الأداء المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
*برايس خليفة أثر المقابلة من الباطن في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	*المركز الجامعي عبد الله مرسلي تيبازة	*دراسة حالة	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا أنها تبرز دور المركز المناولة واهم الاليات لترقية نشاط المناولة الصناعية في المؤسسة صغيرة والمتوسطة اما دراستنا عن المقابلة من الباطن	*يتشابهان في المتغير المستقل المقابلة من الباطن
*زروقي بلال_عطية العربي التفريخ (المقابلة من الباطن) كأداة الإنشاء الابتكار في قطاع النقل	*جامعة قاصدي مرباح ورقلة_الجزائر_ 2021	*الاستبيان كأداة لجمع البيانات	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا بأنها تخصصت المقابلة من الباطن كأداة لإنشاء الابتكار في قطاع النقل فقط اما دراستنا كانت المقابلة	*يتشابهان في المتغير المستقل المقابلة من الباطن وكذلك المتغير التابع الابتكار وكذلك درستنا حديثان

	كأداة لدعم الابتكار			
*يتشابهان في المتغير التابع المقولة من الباطن	*تختلف هذه الدراسة عن الدراساتنا تهدف الى توضيح أهمية المقولة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اما دراستنا تهدف الى المقولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار	*دراسة حالة	*جامعة أم بواقي الجزائر	*جبار بوكثير سعيدة حركات (المقولة من الباطن كخيار استراتيجي)
*يتشابهان في اداة الاستبيان	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية اما دراستنا تناولت الابتكار	*الاستبيان كأداة لجمع البيانات	*دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال قسنطينة، 2012	*بوبعة عبد الوهاب "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية"
*يتشبهان في عنصر الابتكار	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في الاداة دراسة ميدانية لعينة من	*دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية	جامعة الجزائر 2015- 2016	*عادل رضوان "دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر"

	المؤسسات عكس دراستنا			
*يتشبهان في نفس عنصر الابتكار وبالاعتماد على نفس المنهج الوصفي التحليلي	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا اداة الدراسة	*تم الاعتماد على المجالات والمذكرات والملتقيات ومقابلات شخصية	*دراسة حالة فندق الالف، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة 2015.2016-	* خديجة جعفرور "الابتكار التسويقي ودوره في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية"
* يتشابهان في عنصر المقاولة	* تختلف هذه الدراسة عن دراستنا تهدف الى القاء الضوء على ميزات المقاول والمقاولاتية اما دراستنا المقاولة وكيفية دعمها الابتكار	* دراسة تجريبية بعينة من المقاولين	*دراسة حالة جامعة ورقلة قاصدي مرياح 2014	* SIAGH Ahmed Ramzi Contribution du Profil et des Compétences Entrepreneuriales
* يتشابهان في دراسة الابتكار	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا ركزت على عاملين التنظيم الداخلي للمؤسسة ودور نظام الحوافز في تشجيع الابتكار اما دراستنا	*تحليل 315 مشروع صغير	*المشروعات المتناهية بيرنا مبوكو -2016-	*دراسة Claire Lelarge" Les Déterminants Du comportement D'innovation Des Entreprises

	مقولة ودعمها للابتكار			
*يتشابهان في دراسة عنصر الابتكار	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الاداة المستخدمة لدراسة	*ورقة مناقشة رقم 3962	*شركات المبتكرة ام الملاك المبتكرين	*دراسة Suresh de mel.David Menzie Christopher woodruff

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للمقاولة من الباطن ولدعمها للابتكار نستنتج

التالي:

✓ تغطي المقاولة من الباطن حاجة المؤسسة من الناحية القدرة والتخصص.

✓ تتميز المقاولة من الباطن بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات المختلفة والتأقلم مع متطلبات السوق

المتجددة.

✓ الابتكار ضروريا من أجل استمرار المؤسسة وتناضل من أجل التكيف والتطور للتعامل مع الأسواق

التقنيات دائمة التغير.

✓ إذا أرادت المؤسسة ان تتقدم وتنمو وتتطور وتصبح أكثر ربحية وكفاءة واستدامة فإنها بحاجة للمقاولة من

الباطن لخلق الابتكار والأفكار الجديدة.

فيما يخص الدراسات السابقة فقد وجدنا هناك دراسات لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع من أجل

اعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل اليها الباحثون ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للمقاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للمقاولة من الباطن كأداة لدعم الابتكار، وتطرقنا أيضا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع ووضعنا الفرق بينها وبين الدراسات الحالية، وفي هذا الفصل سنعرض الدراسة التطبيقية للاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي حيث تطرقنا في هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول نعرض فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها. وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة**

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية على مجموعة من المقاولين وأصحاب الحرف، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى منهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا الفرع على المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة فيه.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل معالجة إشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، معتمدين أيضاً المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25 في معالجة البيانات الإحصائية، واعتمادنا في ذلك على المنهج الاستقرائي لدراسة العينة، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

مقياس ليكارت الثلاثي

يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته وعدم قابليته للتأويل، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حسب الإجابات الثلاث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-01): مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

الوزن النسبي: والذي تم تحديده طبقاً للمقياس التالي:

طول الفئة = (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) / عدد درجات المقياس

طول الفئة = $(3 - 1) / 3 = 0.6$

وبذلك تكون الاوزان النسبية على النحو التالي:

الجدول رقم (02-02): الاوزان النسبية

مستوى توفر (تقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة	غير موافق	من 0.6 إلى 1.20 درجة
مرحة متوسطة	محايد	من 1.20 إلى 1.80 درجة
درجة مرتفعة	موافق	من 1.80 إلى 2.40 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانيا: أدوات الدراسة

من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع بعض المقاولين والحرفيين بولاية لمغير استخدمنا الأدوات التالية:

الاستبيان:

الاستبيان يتمثل في استمارات تتضمن عدة أسئلة حول موضوع الدراسة في شكل فقرات، ونقوم بتوجيهها

إلى عينة الدراسة وذلك بهدف إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة.

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

← الجزء الأول: الأسئلة التي تتعلق بالأسئلة الشخصية لأفراد العينة.

← الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالابتكار ومختلف أبعاده.

← الجزء الثالث: الأسئلة المتعلقة بالمقولة من الباطن وأبعاده.

الفرع الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المقاولين وأصحاب الحرف بدائرة جامعة، حيث تم توزيع 33 استبيان.

ثانيا: متغيرات الدراسة

بناء على النموذج المعتمد في الدراسة فقد كانت المتغيرات كما يلي:

1. المتغير المستقل: المتمثل في المقولة من الباطن حيث تم تقسيمه إلى الابعاد التالية: البعد الاستراتيجي،

البعد العلمي.

2. المتغير التابع: المتمثل في الابتكار وتم تقسيمه إلى الابعاد التالية: المشاركة، التطوير، العمل الجماعي،

القيادة.

ثالثا: صدق وثبات وأداء الدراسة

1_ ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن يكون الاختبار قادر على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، ويتم التحقق من ذلك بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، الذي بعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): بين صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبيان ككل
0.926	0.925	41	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة α للاستبيان بلغت (0.962) أي بنسبة 96.2% وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبيان، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على تساؤل الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: العينة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

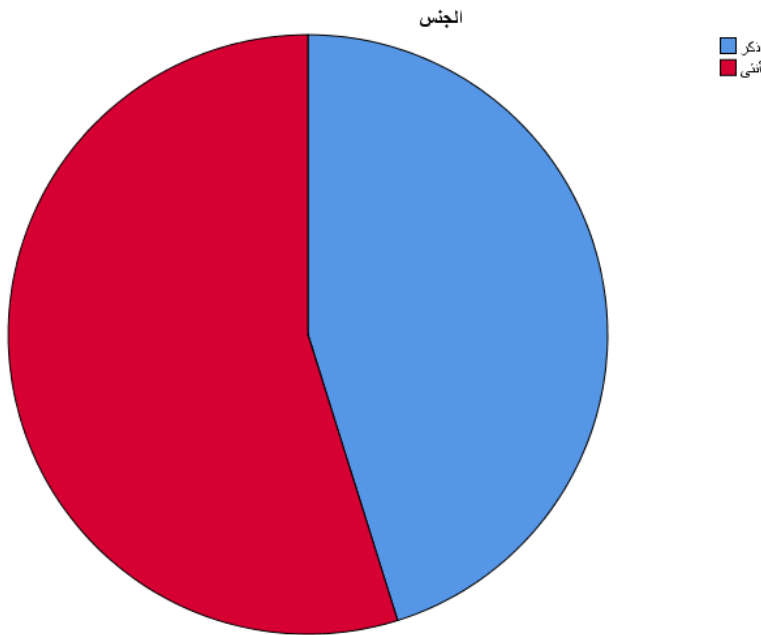
الجدول رقم (02-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس	
45.2	14	ذكر	
54.8	17	أنثى	
100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب المتغير الجنس الذكور بعددهم 14 بنسبة 45.2% لصالح الذكور وبعدهم 17 بنسبة 54.8% لصالح الإناث.

الشكل رقم (02-01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الفئة العمرية

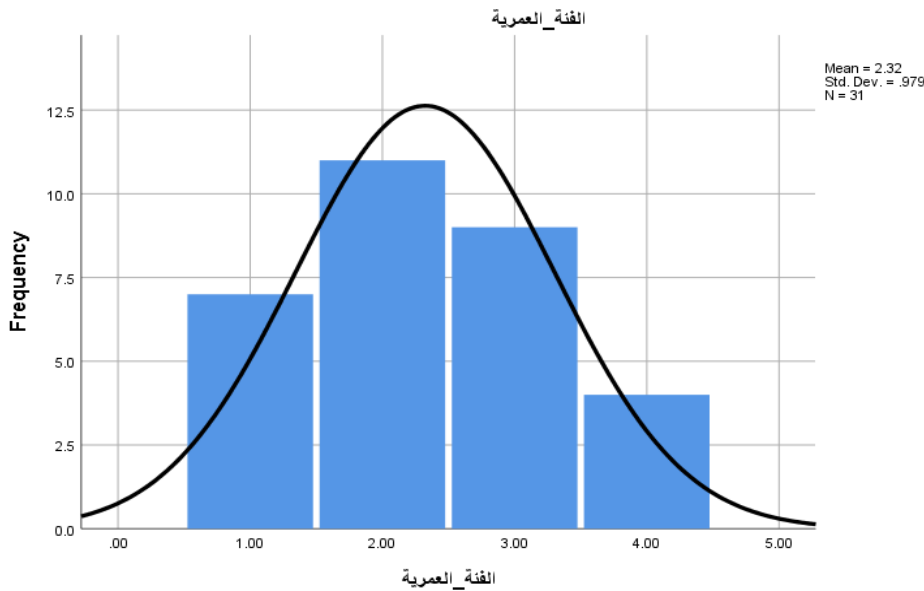
الجدول رقم (02-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة %	التكرار		
22.6	7	من 20 سنة إلى 30 سنة	الفئة العمرية
35.5	11	من 31 إلى 40 سنة	
29	9	من 41 إلى 50 سنة	
12.9	4	أكثر من 50 سنة	
100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الفئة العمرية " من 20 سنة إلى 30 سنة بعدد 7 بنسبة 22.65%، ومن 31 إلى 40 سنة بعدد 11 بنسبة 35.5%، ومن 41 إلى 50 سنة بعدد 9 بنسبة 29%، وعدد 4 بنسبة 12.9% لصالح الفئة أكثر من 50 سنة.

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة المهنية

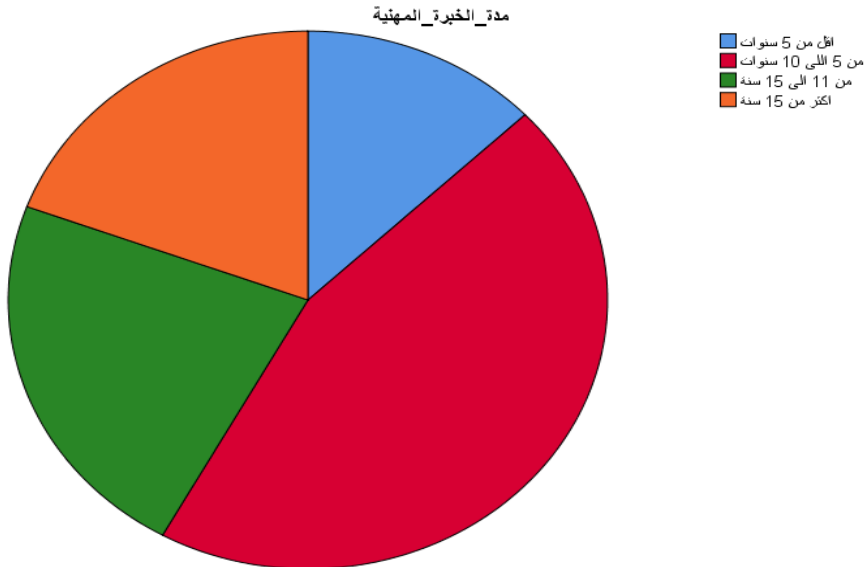
الجدول رقم (02-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار		
12.9	4	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
45.2	14	من 5 الى 10 سنوات	
22.6	7	من 11 الى 15 سنة	
19.4	6	أكثر من 15 سنة	
100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب المتغير مدة الخبرة المهنية، أقل من 5 سنوات بعدد 4 ونسبة 12.9%، ومن 5 الى 10 سنوات بعدد 14 بنسبة 45.2%، ومن 11 الى 15 سنة بعدد 7 بنسبة 22.6%، وبعدد 6 بنسبة 19.4% لصالح الفئة أكثر من 15 سنة.

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

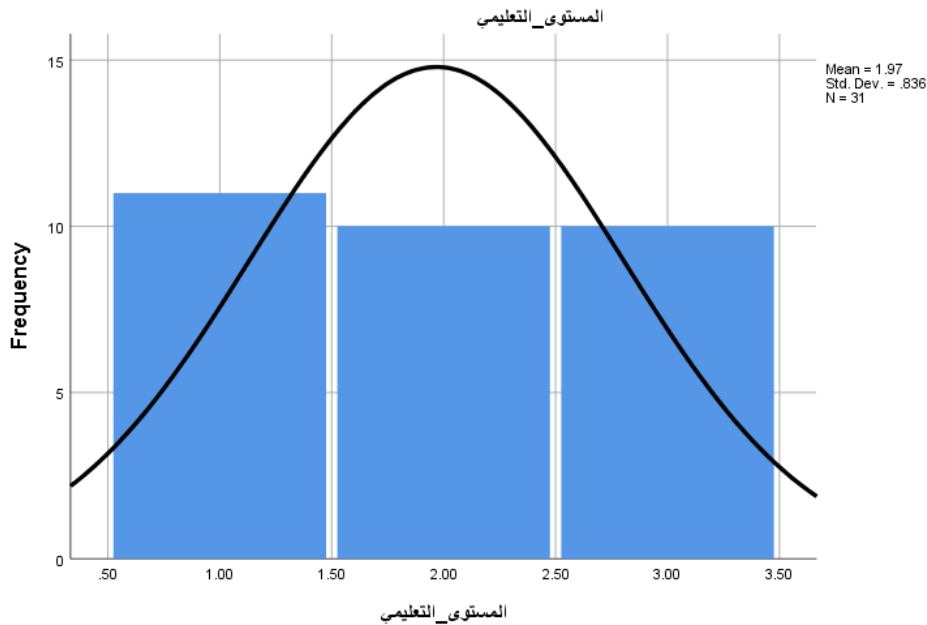
الجدول رقم (02-07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي	
35.5	11	بكالوريا فأقل	
32.3	10	ليسانس ماستر	
32.3	10	دراسات أخرى	
100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب المتغير المستوى التعليمي، ب عدد 11 بنسبة 35.5% لصالح بكالوريا فأقل وبعدها 10 بنسبة 32.3% لصالح ليسانس/ ماستر، وعدد 10 بنسبة 32.3% لصالح الدراسات الأخرى.

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير امتلاك مؤسسة خاصة

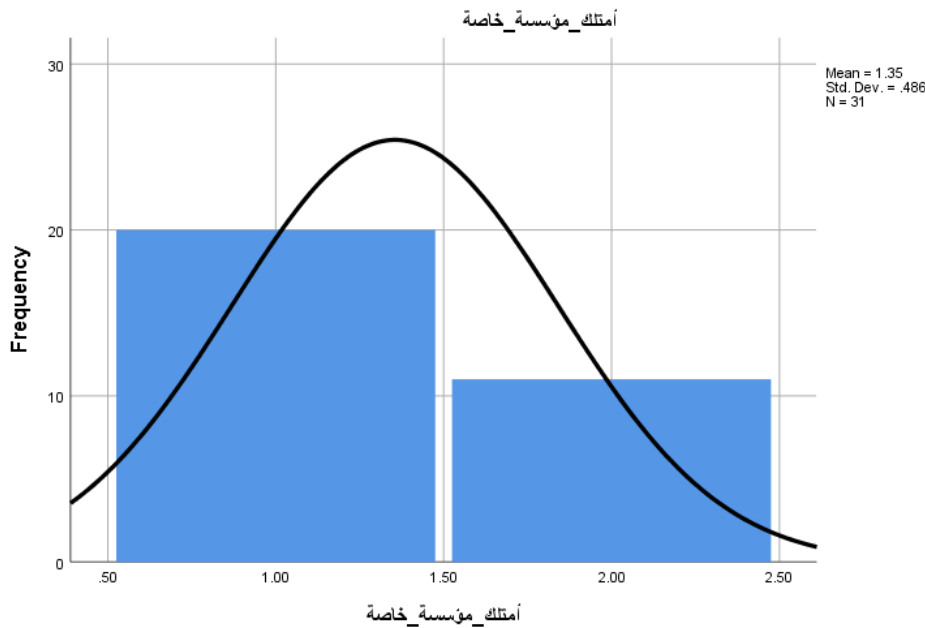
الجدول رقم (02-08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير امتلاك مؤسسة خاصة

النسبة %	التكرار	امتلاك مؤسسة خاصة	
64.5	20	نعم	
35.5	11	لا	
100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب المتغير امتلاك مؤسسة خاصة، بعدد 20 بنسبة 64.5% يمتلكون مؤسسة خاصة، وبعدد 11 بنسبة 35.5% لا يمتلكون مؤسسة خاصة.

الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير امتلاك مؤسسة خاصة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

الفرع السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة

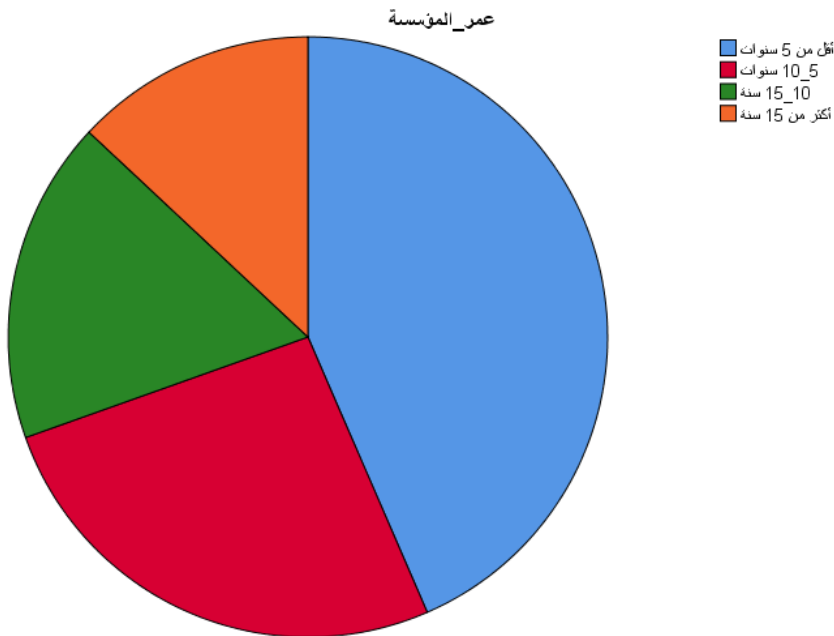
الجدول رقم (02-09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر المؤسسة

النسبة %	التكرار	عمر المؤسسة
43.5	10	اقل من 5 سنوات
26.1	6	10_5 سنوات
17.4	4	15_10 سنة
13	3	أكثر من 15 سنة
100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير العمر المؤسسة ب عدد 10 بنسبة 43.5% لصالح أقل من 5 سنوات، وبعدها 6 بنسبة 26.1% لصالح 10_5 سنوات، وبعدها 4 بنسبة 17.4% لصالح 15_10 سنة، وعدد 3 بنسبة 13% لصالح أكثر من 15 سنة.

الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التحليل والمناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة المستهدفة على عبارات الاستبيان، ومعالجتها احصائيا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب والاحصاء الوصفي المختلفة واختلاف فرضياتها.

المطلب الاول: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب لتحليل أبعاد متغيرات الدراسة من خلال الإجابة على محور الابتكار.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (الابتكار)

1_ بعد المشاركة حسب وجهة نظر أفراد العينة

الجدول رقم (02-10): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية	1.54	0.72	03	درجة مرتفعة
2	اشترك الأفراد في صنع القرار له اثار نفسية كرفع معنوياتهم زيادة فرص الابداع ومبادرة الابتكار مما ينعكس ايجابيا وزيادة الانتاج	1.41	0.67	04	درجة مرتفعة
3	انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة الافراد والتنظيم	1.35	0.7	05	درجة مرتفعة
4	لا أشرك العمال في اتخاذ القرار	2.06	0.81	02	درجة مرتفعة
5	قد تعمل المشاركة على تعطيل القرار وبناء وتعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار	2.12	0.76	01	درجة مرتفعة
	اراء واتجاهات افراد العينة وتوفر مستوى المشاركة	1.66	0.73		مطبقة بدرجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

نلاحظ ان مجمل إجابات افراد العينة نحو العبارة " قد تعمل المشاركة على تعطيل القرار وبناء وتعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار " انها تأخذ الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب 2.12، يليها في الترتيب الثاني " لا أشارك العمال في اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي يقدر ب 2.06، يليها في الترتيب الثالث والرابع و الخامس " مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية " ، " اشترك الأفراد في صنع القرار له اثار نفسية كرفع معنوياتهم زيادة فرص الابداع ومبادرة الابتكار مما ينعكس ايجابيا وزيادة الإنتاج " ، " انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة الافراد والتنظيم " بمتوسط حسابي يقدر ب 1.54 ، 1.41 ، 1.35 على التوالي.

2_ بعد التطوير حسب وجهة نظر أفراد العينة

الجدول رقم (02-11): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
6	أنا كصاحب عمل أقوم بتطوير قدرات ومهارات العاملين لدي	1.51	0.76	01	درجة مرتفعة
7	أمتلك الوسائل والمعدات اللازمة لتطوير الانتاجية	1.32	0.54	04	درجة مرتفعة
8	اخترت عمال ذوي مرونة وسرعة التأقلم مع العمل	1.41	0.67	03	درجة مرتفعة
9	استغلال الموارد المالية والطاقات البشرية بعقلانية تساهم في تطوير مؤسستي	1.41	0.62	03	درجة مرتفعة
10	كصاحب عمل أقدم ميزات وخدمات بأقل التكاليف	1.48	0.62	02	درجة مرتفعة
	اراء واتجاهات افراد العينة وتوفر مستوى التطوير	1.42	0.64		مطبقة بدرجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

يشير الجدول أعلاه ان مختلف الإجابات الافراد العينة للعبارة " أنا كصاحب عمل أقوم بتطوير قدرات ومهارات العاملين لدي " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب 1.51 ، يتبعها الترتيب الثاني " كصاحب عمل أقدم ميزات وخدمات بأقل التكاليف " بمتوسط حسابي يقدر ب 1.48 ، يليها الترتيب الثالث والرابع بمتوسط حسابي متساوي يقدر ب 1.41 " اخترت عمال ذوي مرونة وسرعة التأقلم مع العمل " ، " استغلال الموارد المالية

والطاقات البشرية بعقلانية تساهم في تطوير مؤسستي"، يليها الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر ب 1.32 " وأمتلك الوسائل والمعدات اللازمة لتطوير الإنتاجية.

3_ بعد العمل الجماعي حسب وجهة نظر أفراد العينة

الجدول رقم (02-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
11	تسعى المؤسسة لجذب الافراد المميزين وضمهم إليها	1.46	0.62	02	درجة مرتفعة
12	ينجح الابتكار حين يجتمع اشخاص من تخصصات وخلفيات مختلفة لوضع احتمالات جديدة لم يكن أي منهم يستطيع تصورها بمفرده	1.45	0.67	03	درجة مرتفعة
13	لتحقيق الابتكار في تطوير المنتجات تقوم على التعاون بين افراد الفرق متعددة التخصصات	1.35	0.48	04	درجة مرتفعة
14	يتميز العمل الجماعي من اجل الابتكار بطبيعة ديناميكية	1.29	0.52	05	درجة مرتفعة
15	استخدام فرق العمل يزيد من تجويد الأداء حسب فرضية كل منها	1.61	0.66	01	درجة مرتفعة
16	إن العمل الجماعي من اجل الابتكار يتطلب الابداع والتواضع والتعاطف والتحفيز	1.16	0.45	06	درجة مرتفعة
17	يساعدنا العمل الجماعي على الابتكار أكثر	1.29	0.52	05	درجة مرتفعة
	اراء واتجاهات افراد العينة وتوفر مستوى العمل الجماعي	1.37	0.56		مطبقة بدرجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

يشير الجدول أعلاه ان مختلف إجابات افراد العينة للعبارة " استخدام فرق العمل يزيد من تجويد الأداء حسب فرضية كل منها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر 1.61 يتبعها الترتيب الثاني " تسعى المؤسسة لجذب الافراد المميزين وضمهم إليها" بمتوسط حسابي يقدر 1.46 يليها الترتيب الثالث " ينجح الابتكار حين يجتمع اشخاص من تخصصات وخلفيات مختلفة لوضع احتمالات جديدة لم يكن أي منهم يستطيع تصورها بمفرده" بمتوسط حسابي

يقدر ب 1.45، يليها الترتيب الرابع " لتحقيق الابتكار في تطوير المنتجات تقوم على التعاون بين افراد الفرق متعددة التخصصات" بمتوسط حسابي يقدر ب 1.35 ، يليها الترتيب الخامس والسادس بمتوسط حسابي متساوي يقدر ب 1.29 " يتميز العمل الجماعي من اجل الابتكار بطبيعة ديناميكية" و " يساعدنا العمل الجماعي على الابتكار أكثر"، تليها الترتيب السابع " إن العمل الجماعي من اجل الابتكار يتطلب الابداع والتواضع والتعاطف والتحفيز" بمتوسط حسابي يقدر ب1.16.

4_ بعد القيادة حسب وجهة نظر أفراد العينة

الجدول رقم (02-13): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
18	تساعدنا القيادة في الابتكار على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	1.25	0.57	04	درجة مرتفعة
19	تسعى القيادة في الابتكار على تكوين شخصية مستقلة ومرتزة تتخذ المواقف المناسبة حسب الوضعيات المختلفة	1.67	0.79	01	درجة مرتفعة
20	القيادة في الابتكار تعطينا وقت لاستكشاف أفكار جديدة	1.58	0.71	02	درجة مرتفعة
21	يتم تدريب على مفاهيم وأدوات الابتكار وكيفية تطبيقها في مجال العمل	1.25	0.57	04	درجة مرتفعة
22	القيادة في الابتكار تشارك في تصميم وتطبيق الخدمات والعمليات الجديدة مطورة	1.54	0.76	03	درجة مرتفعة
	اراء واتجاهات افراد العينة وتوفر مستوى القيادة	1.45	0.68		مطبقة بدرجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مختلف إجابات افراد العينة للعبارة " تسعى القيادة في الابتكار على تكوين شخصية مستقلة ومرتزة تتخذ المواقف المناسبة حسب الوضعيات المختلفة" تحتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب1.67 ، يليها في الترتيب الثاني " القيادة في الابتكار تعطينا وقت لاستكشاف أفكار جديدة" بمتوسط حسابي يقدر ب1.58 ، تتبعها في الترتيب الثالث " القيادة في الابتكار تشارك في تصميم وتطبيق الخدمات والعمليات الجديدة مطورة" بمتوسط حسابي يقدر ب1.54، تليها في الترتيب الرابع والخامس " تساعدنا القيادة

في الابتكار على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها" و " يتم تدريب على مفاهيم وأدوات الابتكار وكيفية تطبيقها في مجال العمل " بمتوسط حسابي متساوي يقدر ب 1.25 على التوالي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (المقولة من الباطن)

1_ بعد الاستراتيجي حسب وجهة نظر أفراد العينة

الجدول رقم (02-14): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد الخامس:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	الاستراتيجية هي ان أقوم بإجراءات حالية لتوصل للنتيجة مستقبلا	1.35	0.6	04	درجة مرتفعة
2	يمكنني تحسين بعض الأنشطة التي لا تتوفر لدي	1.54	0.76	01	درجة مرتفعة
3	لدي أهداف طويلة الأجل	1.41	0.71	03	درجة مرتفعة
4	أستطيع تغطية حاجة مؤسستي من ناحية القدرة والتخصص	1.51	0.67	02	درجة مرتفعة
5	يمكنني خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطني	1.35	0.6	04	درجة مرتفعة
6	عند تحديد الهدف يجب أن أحدد طرق ووسائل للتوصل إليه	1.32	0.54	05	درجة مرتفعة
	اراء واتجاهات افراد العينة وتوفر مستوى الاستراتيجي	1.41	0.64		مطبقة بدرجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مختلف إجابات افراد العينة للعبارة " يمكنني تحسين بعض الأنشطة التي لا تتوفر لدي" تحتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب،،1.54 تليها ترتيب الثاني "أستطيع تغطية حاجة مؤسستي من ناحية القدرة والتخصص" بمتوسط حسابي يقدر ب 1.51 ،تليها الترتيب الثالث " لدي أهداف طويلة الأجل" بمتوسط حسابي يقدر ب 1.41 ، تليها الترتيب الرابع والخامس " الاستراتيجية هي ان أقوم بإجراءات حالية لتوصل للنتيجة مستقبلا" و " يمكنني خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطني" بمتوسط حسابي

متساوي يقدر ب 1.35 ،تليها الترتيب الأخير " عند تحديد الهدف يجب أن أحدد طرق ووسائل للتوصل إليه" بمتوسط حسابي يقدر ب 1.32.

2_ بعد الاستراتيجي حسب وجهة نظر أفراد العينة

الجدول رقم (02-15): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد السادس:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
7	أنا كمقاول (صاحب عمل خاص) اقسام العمل والمسؤوليات على العمال	1.35	0.6	06	درجة مرتفعة
8	أقوم بتدريبات ودورات تكوينية للعمال	1.38	0.61	05	درجة مرتفعة
9	أنا كصاحب عمل أركز أكثر على نشاطي الرئيسي	1.41	0.62	04	درجة مرتفعة
10	أستطيع التكيف مع المحيط الخارجي	1.61	0.76	01	درجة مرتفعة
11	أستطيع انشاء مؤسسة لتقليل من البطالة	1.51	0.67	02	درجة مرتفعة
12	مؤسستي الخاصة تخلق مناصب شغل	1.48	0.72	03	درجة مرتفعة
13	أختار العمال حسب تخصصاتهم وخبراتهم	1.38	0.71	05	درجة مرتفعة
	اراء واتجاهات افراد العينة وتوفر مستوى العملي	1.44	0.69		مطبقة بدرجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS/V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مختلف إجابات افراد العينة للعبارة " أستطيع التكيف مع المحيط الخارجي" بترتيب اول، بمتوسط حسابي يقدر ب 1.61، تليها بالترتيب الثاني " أستطيع انشاء مؤسسة لتقليل من البطالة" بمتوسط حسابي يقدر ب 1.51، كذلك تليها العبارة " مؤسستي الخاصة تخلق مناصب شغل" بترتيب ثالث، بمتوسط حسابي يقدر ب 1.48، تليها العبارة "أنا كصاحب عمل أركز أكثر على

نشاطي الرئيسي " بترتيب رابع ، بمتوسط حسابي يقدر ب 1.41 ، تليها العبارة " أقوم بتدريبات ودورات تكوينية للعمال " و" أختار العمال حسب تخصصاتهم وخبراتهم" بترتيب خامس وسادس ، بمتوسط حسابي متساوي يقدر ب 1.38 ، وتليها العبارة " أنا كمقاول (صاحب عمل خاص) اقسام العمل والمسؤوليات على العمال" بترتيب أخير، بمتوسط حسابي يقدر ب 1.32 .

علاقة ارتباط بين ابعاد متغير محور الابتكار ومتغير المقاوله من الباطن

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الابتكار (المشاركة - التطوير - العمل الجماعي - القيادة) وابعاد المقاوله من الباطن والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-16): علاقة الارتباط بين ابعاد الابتكار (المشاركة - التطوير - العمل الجماعي - القيادة) وابعاد المقاوله من الباطن.

الارتباط ابعاد متغير محور الابتكار ومتغير المقاوله من الباطن			ابعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig	Pearson Corrélation		
دال	0.000	1	المحور الأول: الابتكار	
دال	0.000	0.738	المشاركة	1
دال	0.000	0.882	التطوير	2
دال	0.000	0.817	العمل الجماعي	3
دال	0.000	0.882	القيادة	4
دال	0.000	0.893	المحور الثاني: المقاوله من الباطن	
دال	0.000	0.793	البعد الاستراتيجي	1
دال	0.000	0.886	البعد العملي	2

المصدر: من الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

■ التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية الاجمالية لأبعاد الاستبيان، قد تراوحت بين (0.738 و1) وهي قيم دالة احصائيا لان قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المطلب الى فرضيات الدراسة وصولا الى تحليل النتائج وتفسيرها.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات افراد العينة لأجابتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي ام من التوزيعات الاحتمالية أخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي طريقة الاختبار (kolmogorov_Smirnov)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (02-17): يبين نتائج (test of normality) لبيانات إجابات افراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار نوع توزيع البيانات
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
طبيعي	.002	30	.875	.005	30	.196	محور الأول: الابتكار
طبيعي	.001	31	.850	.000	31	.238	محور الثاني: المقولة_من_الباطن

المصدر: من الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: ان افراد عينة الدراسة تساوي 31 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار وتظهر ان مستوى المعنوية sig للمحور المتعلق الابتكار بلغت $0.002 = sig$ وهي اقل من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني: المقولة من الباطن بلغت قيمة $sig = 0.001$ وهي اقل 0.05 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع عبارات محاور تدل على اتباع البيانات إجابات افراد العينة للتوزيع الطبيعي، ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية و الوصفية و الاستدلالية لتحليل إجابات وراء افراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة

_ اختبار الفرضية العامة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقولة من الباطن على الابتكار.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقولة من

الباطن على الابتكار.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقولة من

الباطن على الابتكار.

الجدول رقم (02-18): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية العامة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T_ (Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.213	1.275-	658.0 25	0.000	110.56	0.798	0.893	الابتكار	المقولة من الباطن

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الاحصائية عند 0.05)

❖ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار $F(F_{test})$ نجد قيمة F المحسوبة بلغت

($F_{cla} = 110.56$) وهي دالة احصائيا لان قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى

الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (المقولة من الباطن على الابتكار) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T_test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T_{cal}= -1.275) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة SIG= 0.213 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) للمقولة من الباطن على الابتكار عند مستوى المعنوية 0.05.

— **ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:** أن توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁): يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للمقولة من الباطن على الابتكار.

بـ **مناقشة نتائج لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R²)، معامل الانحدار (B)**
 — **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته r= 0.893 وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تأثيرا إيجابيا على درجة المقولة من الباطن والابتكار وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.
 — **تفسير نسبة المساهمة (R²) بين المتغيرين:** من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب R²=0.798، يتضح بأن تفسر (فعاليتها) ب 79.8% من التغيرات التي تحدث في درجة المقولة من الباطن والابتكار وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

— **تفسير قيمة تأثير معامل (الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب 658.025 أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق المقولة من الباطن بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الابتكار.

اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة من الابتكار والمقولة من الباطن لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي:
الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة من الابتكار والمقولة من الباطن.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المشاركة من الابتكار والمقابلة من الباطن.

الجدول رقم (02-19): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الاولى

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T_ (Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,016	2,577	847,48	0,000	33,522	0,545	0,738	المشاركة	الابتكار

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ_ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الاحصائية عند 0.05)

❖ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار $F(F_{test})$ نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cla} = 33,522$) وهي دالة احصائيا لان قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد المشاركة على الابتكار) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T_{test}) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.577$) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG=0,016$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) لبعده المشاركة على الابتكار عند مستوى المعنوية 0.05.

__ ومنه نستنتج أن توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة على الابتكار.

ب_ مناقشة نتائج لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r))، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B)
 _ تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته
 $r=0.738$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تأثيرا إيجابيا على الابتكار
 حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد المشاركة يعقبه زيادة في درجات الابتكار وهذه النتيجة منطقية من حيث
 اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

_ تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدره ب
 $R^2=0.545$ ، يتضح بأن تفسر (فعاليتها) ب 54,5% من التغيرات التي تحدث في درجة المقاوله من الباطن
 والابتكار وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

_ تفسير قيمة تأثير معامل (الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول
 أعلاه والمقدرة ب 847,48 أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد المشاركة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في
 درجات الابتكار.

اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التطوير من الابتكار والمقاوله من
 الباطن لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التطوير
 من الابتكار والمقاوله من الباطن.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التطوير من
 الابتكار والمقاوله من الباطن.

الجدول رقم (02-20): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T_) (Test	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.003	3.274	1210.976	0.000	98.456	0.779	0.882	التطوير	الابتكار

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ_ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الاحصائية عند 0.05)

❖ **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار $F(F_{test})$ نجد قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cla}=98,456)$ وهي دالة احصائيا لان قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد التطوير على الابتكار) عند مستوى الدلالة 0.05 .

❖ **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T_{test}) نجد قيمة T المحسوبة بلغت $(T_{cal}=3.274)$ وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG=0.003$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) لبعد التطوير على الابتكار عند مستوى المعنوية 0.05 .

— ومنه نستنتج أن توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التطوير على الابتكار.

ب_ مناقشة نتائج لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R²)، معامل الانحدار (B)

— **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $r=0.882$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تأثرا إيجابيا على درجة والابتكار حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد التطوير يعقبه زيادة في درجات الابتكار وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

_ تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $R^2=0,779$ ، يتضح بأن تفسر(فعاليتها) ب 77,9% من التغيرات التي تحدث في درجة المقولة من الباطن والابتكار وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

_ تفسير قيمة تأثير معامل (الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب 1210.976 أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق ابعده التطوير بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الابتكار.

اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده العمل الجماعي من الابتكار والمقولة من الباطن لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي:
الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده العمل الجماعي من الابتكار والمقولة من الباطن.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده العمل الجماعي من الابتكار والمقولة من الباطن.

الجدول رقم (02-21): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T_ (Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.109	1.656	1038.7 77	0.000	56,303	0.668	0,817	الابتكار	العمل الجماعي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

يتضمن جدول الانحدار البسيط ما يلي:

أ_ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الاحصائية عند 0.05)

❖ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار $F(F_test)$ نجد قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cla}=56,303)$ وهي دالة احصائيا لان قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد العمل الجماعي على الابتكار) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T_test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت $(T_{cal}=1.656)$ وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG=0.109$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) لبعده العمل الجماعي على الابتكار عند مستوى المعنوية 0.05.

__ ومنه نستنتج أن توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده العمل الجماعي على الابتكار.

ب_ مناقشة نتائج لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r) ، معامل التحديد (R^2) ، معامل الانحدار (B) _ تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $r=0.817$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تأثيرا إيجابيا على بعد العمل الجماعي والابتكار حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد العمل الجماعي يعقبه زيادة في درجات الابتكار وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

_ تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $R^2=0.668$ ، يتضح بأن تفسر (فعاليتها) ب 66,8% من التغيرات التي تحدث في درجة الابتكار وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

_ تفسير قيمة تأثير معامل (الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب 1038.777 أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق المقاوله من الباطن بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الابتكار.

اختبار الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة من الابتكار والمقولة من الباطن لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة من الابتكار والمقولة من الباطن.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة من الابتكار والمقولة من الباطن.

الجدول رقم (02-22): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T_ (Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	7.905	1211.2 91	0.000	96.572	0.779	0.882	القيادة	الابتكار

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ_ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الاحصائية عند 0.05)

❖ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار $F(F_{test})$ نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cla}=96.572$) وهي دالة احصائيا لان قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد القيادة على الابتكار) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T_{test}) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}= 7.905$) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG=0.00$ المصاحبة لقيمة (T)

هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) لبعده القيادة على الابتكار عند مستوى المعنوية 0.05.

— ومنه نستنتج أن توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للمقاوله من الباطن على الابتكار.

بـ مناقشة نتائج لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r), معامل التحديد (R^2), معامل الانحدار (B))

— تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $r =$

0.882 وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تأثرا إيجابيا على درجة

بعده القيادة على الابتكار حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعده القيادة يعقبه زيادة في درجات الابتكار وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

— تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدره ب $R^2 =$

0.779، يتضح بأن تفسر (فعاليتها) ب 77.9% من التغيرات التي تحدث في درجة بعده القيادة على الابتكار وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

— تفسير قيمة تأثير معامل (الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول

أعلاه والمقدرة ب 1211.291 أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعده القيادة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الابتكار.

اختبار الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعده الاستراتيجي من الابتكار والمقاوله

من الباطن لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعده

الاستراتيجي من الابتكار والمقاوله من الباطن.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعده الاستراتيجي

من الابتكار والمقاوله من الباطن.

الجدول رقم (02-23): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الخامسة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T_ (Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	
0.130	1.559	713.9 66	0.000	186.855	0.888	0.930	المتغير المستقل
							المقولة من الباطن الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ_ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الاحصائية عند 0.05)

❖ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار $F(F_{test})$ نجد قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cla}=186.855)$ وهي دالة احصائيا لان قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد الاستراتيجي على المقولة من الباطن عند مستوى الدلالة 0.05).

❖ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T_{test}) نجد قيمة T المحسوبة بلغت $(T_{cal}= 1.595)$ وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG= 0.130$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) بعد الاستراتيجي على للمقولة من الباطن عند مستوى المعنوية 0.05.

__ ومنه نستنتج أن توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للمقولة من الباطن عل الابتكار.

ب_ مناقشة نتائج لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r))، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B)
 _ تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته
 $r=0.930$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تأثيرا إيجابيا على درجة
 بعد الاستراتيجي على المقاولة من الباطن حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد الاستراتيجي يعقبه زيادة في
 درجات المقاولة من الباطن

وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

_ تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة ب
 $R^2=0.888$ ، يتضح بأن تفسر (فعاليتها) ب 88.8% من التغيرات التي تحدث في درجة بعد الاستراتيجي
 المقاولة من الباطن وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

_ تفسير قيمة تأثير معامل (الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول
 أعلاه والمقدرة ب 713.966 أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق بعد الاستراتيجي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في
 المقاولة من الباطن.

اختبار الفرضية السادسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد العلمي من الابتكار والمقاولة من
 الباطن لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي:
 الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد العلمي
 من الابتكار والمقاولة من الباطن.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد العلمي من
 الابتكار والمقاولة من الباطن.

الجدول رقم (02-24): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية السادسة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T_ (Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	
0.45	2.090	751.8 39	0.000	298.943	0.912	0.955	المتغير المستقل
							المقولة من الباطن

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ_ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الاحصائية عند 0.05)

❖ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار $F(F_{test})$ نجد قيمة F المحسوبة بلغت $F_{cla}=298.943$ وهي دالة احصائيا لان قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد العملي على المقولة من الباطن) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار $T(T_{test})$ نجد قيمة T المحسوبة بلغت $(T_{cal}= 2.90)$ وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG= 0.45$ المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للبعد العملي على المقولة من الباطن عند مستوى المعنوية 0.05.

__ ومنه نستنتج أن توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للمقولة من الباطن عل الابتكار.

ب_ مناقشة نتائج لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r))، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B)
 _ تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $r=0.955$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تأثيرا إيجابيا على درجة البعد العملي على المقاوله من الباطن وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

_ تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدره ب $R^2=0.912$ ، يتضح بأن تفسر(فعاليتها) ب 91.2% من التغيرات التي تحدث في درجة البعد العملي على المقاوله من الباطن وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

_ تفسير قيمة تأثير معامل (الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب 751.839 أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق البعد العملي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات المقاوله من الباطن.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال الدراسة والبحث هذا توصلنا الى ان المقاوله من الباطن تساهم في دعم الابتكار في المؤسسات الاقتصادية ومن هذا المنطلق نستطيع القول ان المقاوله من الباطن باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة التنمية وقدرتها على تحقيقا لاستقرار والتوازن الاقتصادي بالإضافة إلى كونها مزود للمؤسسات الكبرى بأغلب حاجياتها ومتطلباتها الأساسية.

ان المقاوله من الباطن هي عملية يتم خلالها منح وتفويض عملية او عمليات أخرى لشركة او مؤسسة، قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الاصلية محتفظة بمسئوليتها الاقتصادية. المقاوله من الباطن هي العملية التي تتولى بموجبها مؤسسة ما تكليف مؤسسة أخرى بالتنفيذ لفائدتها، وحسب دفتر شروط معد مسبقا، جزءا من عمليات الإنتاج او الخدمات مع تحمل المؤسسة الأولى مسئوليتها الاقتصادية النهائية.

ان المقاوله من الباطن ليست بضرورة أن تكون أداة لدعم الابتكار.

من خلال بحثنا في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بعد توزيعنا للاستبيانات استعطنا ان نتوصل الى هذه الإشكالية ومن خلال هذه المعاينة الميدانية لاحظنا ما يلي:

- ✓ يوجد بعض الصعوبات في تغطية حاجة المؤسسة من ناحية القدرة المالية.
- ✓ كذا المشاكل الإدارية الداخلية والخارجية منها تضعف إمكانية الابتكار.
- ✓ صعوبة صنع القرار في تعدد الآراء ونوعية المشاركين.

بعد عملية جمع معلومات والبيانات وبعد الدراسة التحليلية تحصلنا على نتائج والتوصيات والافاق:

1- نتائج الدراسة:

توجد علاقة ارتباط بين المقاوله والابتكار لكنها متوسطة نوع ما وان تحقيق الابتكار يتم من خلال تأثير عوامل الأخرى مساهمة المهارات المقاولاتية في نجاح الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية. ان المقاول يستفيد من روحه المقاولاتية ودوافعه فقط في مرحلة الانشاء وليس مضطرا بعد بخلق الابتكار او القيام بنشاطه المقاولاتي بطريقة الابتكارية في الوقوع الحدث المقاولاتي.

من الدراسة توصلنا إلى:

توصلنا في دراسة محوري الابتكار والمقاوله من الباطن عند بعض المقاولين وأصحاب الحرف على أنه: المشاركة: قد تعمل المشاركة على تعطيل القرار وبناء وتعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار بدرجة أولى.

التطوير: أنا كصاحب عمل أقوم بتطوير قدرات ومهارات العاملين لدي بدرجة أولى.
 العمل الجماعي: استخدام فرق العمل يزيد من تجويد الأداء حسب فرضية كل منها.
 القيادة: تسعى القيادة في الابتكار على تكوين شخصية مستقلة ومنتزعة تتخذ المواقف المناسبة حسب
 الوضعيات المختلفة.

البعد الاستراتيجي: يمكنني تحسين بعد الأنشطة التي لا تتوفر لدي بدرجة أولى.
 البعد العلمي: أستطيع التكيف مع المحيط الخارجي بدرجة أولى.

2-التوصيات:

✓ توطيد العلاقة بين المراكز والمقاولين من أجل انشاء جيل من المقاولين المبدعين.
 ✓ القيام بالمزيد من الدراسات حول المقاوله من الباطن وذلك لرفع الوعي لدى المؤسسات.
 ✓ الاستمرار في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاوله وضرورة تكييف الاليات بما يتماشى مع
 الاحتياجات الحالية.

✓ زيادة الوعي خاصة لدى أصحاب المؤسسات بأهمية المقاوله من الباطن.
 ✓ تقديم تسهيلات الضرورية لعمل المقاوله من الباطن والابتكار.
 ✓ قيام بملتقيات علمية حول الأسس والمفاهيم الأساسية لتوضيح صورة حقيقية للمقاوله من الباطن.

3-افاق الدراسة:

من خلال فترة الدراسة تبين للباحث عدة مواضيع تحتاج الى دراسات منها:
 ✓ دور المقاول المبتكر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 ✓ واقع الابتكار في تطوير المؤسسات المقاولاتية.
 ✓ الفكر المقاولاتي في المؤسسات الكبرى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أحلام قزال، المقالة كأداة لإنشاء المؤسسات الابتكارية في قطاع حاسي مسعود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017.
2. أحلام قزال، عيسى بهدي، دراسة تحليلية لأثر المقاولاتية على تعزيز الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة الجزائرية لدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة مجلد 5 و عدد 2 سنة 2019.
3. بريس خليفة، أثر المقالة من الباطن في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، ال عدد 01، جامعة تيبازة، 2022.
4. ترمول نصيرة، المناولة الصناعية كدعامة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحثية، الحوار الفكري، كلية الحقوق سعيد محمدين، جامعة يوسف بن خدة ال جزائر 01.
5. جابر بوكثير، سعيدة حركات، المقالة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، ال عدد 02، جامعة الوادي، 2016.
6. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
7. رندا السعدي، تجربة الجزائر في دعم المقالة من الباطن دور برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في تطوير المقالة من الباطن، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1 (2021)، جامعة البويرة، الجزائر.
8. سمية بن علي، التعاقد من الباطن: استراتيجية علائقية داعمة تنافسية المؤسسات، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 45، جامعة عنابة، مارس 2016.
9. طيبي محمد، رقيق هيثم، المقالة من الباطن ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2019_2020.
10. عبد الحميد مهري، دور المناولة الصناعية في التنمية الصناعية الصيدلانية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد رقم 04 المجلد، 02 جوان 2017
11. عبد المالك مهلهل، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013/2014.
12. علالي فتيحة، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني، جامعة ورقلة، 19.18 أبريل 2012.

13. عوادي مصطفى، دور إدارة الابتكار في تحسين الابتكار والابداع في الدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، ال عدد08، جامعة الوادي، 2015.
14. قويدري عبد الرحمن، أقاسم عمر، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحسين أداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد وغدارة الاعمال، مجلد2، العدد 06، 2018.
15. كمال رزيق، سمير بن عمور، الابداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، جامعة المدية.
16. لحر زين الدين، دور المقاوله من الباطن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018_2019.
17. مارك دوجسيون، ديفيدجان، الابتكار مقدمة القصيرة، دار نشر هيدواي لتعليم والثقافة، طبعة الأولى، 2012.
18. مبسوط عبد القادر، الهواري جمال، مبسوط هوارية، أهمية اعتماد أسلوب التعاقد من الباطن كإستراتيجية فعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. دراسة حالة مؤسسة صناعة البطاريات FRICIONTEC، مجلة الريادة والاعمال، المجلد الأول، العدد 2، جامعة وهران، 2020.
19. مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، إنجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
20. مغنية هوارية، البعد الاقتصادي للابتكار والمقاول المبتكر على النمو الاقتصادي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة طاهر مولاي سعيدة، مجلد 9 عدد9 سنة 2014.
21. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت / لبنان.
22. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار _ المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل، الأردن، 2003.
23. نسرين زيدان غربي، الشيخ الداوي، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، العدد 08، جامعة ال جزائر03، 2019.
24. نعيمة غلاب، مليكة زغيب، مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25، جامعة بسكرة، 2012.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر _ الوادي _

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



استبيان الدراسة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وأما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير _ تخصص إدارة أعمال _، بعنوان: "المقابلة من الباطن
كأداة لدعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى " دور المقابلة من الباطن كأداة لدعم الابتكار "

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة × في الخانة التي تعتقد أنها أكثر أهمية

الجنس:

أنثى	ذكر

الفئة العمرية:

من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

مدة الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

مستوى التعليمي:

بكالوريا فأقل	ليسانس _ ماستر	دراسات أخرى

أمتلك مؤسسة خاصة:

لا	نعم

عمر المؤسسة:

أقل من 5 سنوات	5_10 سنوات	10_15 سنة	أكثر من 15 سنة

ثانيا: الابتكار/يرجى وضع علامة x في الخانة التي تعتقد أنها أكثر أهمية

غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	العبارة	الرقم	البعد
			مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية	1	المشاركة
			إشراك الافراد في صنع القرار له اثار نفسية كرفع معنوياتهم وزيادة فرص الابداع ومبادرة الابتكار مما ينعكس إيجابيا وزيادة الإنتاج	2	
			انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة الأفراد والتنظيم	3	
			لا أشارك العمال في اتخاذ القرار	4	
			قد تعمل المشاركة على تعطيل القرار وبناء وتعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار	5	
			أنا كصاحب عمل أقوم بتطوير قدرات ومهارات العاملين لدي	6	التطوير
			أمتلك الوسائل والمعدات اللازمة لتطوير الإنتاجية	7	
			اختار عمال ذوي مرونة وسرعة التأقلم مع العمل	8	
			استغلال الموارد المالية والطاقات البشرية بعقلانية تساهم في تطوير مؤسستي	9	
			كصاحب عمل أقدم ميزات وخدمات بأقل التكاليف	10	
			تسعى المؤسسة لجذب الافراد المميزين وضمهم إليها	11	العمل الجماعي
			ينجح الابتكار حين يجتمع اشخاص من تخصصات وخلفيات مختلفة لوضع احتمالات جديدة لم يكن أي منهم يستطيع تصورها بمفرده	12	
			لتحقيق الابتكار في تطوير المنتجات تقوم على التعاون بين افراد الفرق متعددة التخصصات	13	
			يتميز العمل الجماعي من اجل الابتكار بطبيعة ديناميكية	14	
			استخدام فرق العمل يزيد من تجويد الأداء حسب فرضية كل منها	15	

			إن العمل الجماعي من اجل الابتكار يتطلب الابداع والتواضع والتعاطف والتحفيز	16	
			يساعدنا العمل الجماعي على الابتكار أكثر	17	
			تساعدنا القيادة في الابتكار على تحقيق الأهداف التي تسعى لمؤسسة لتحقيقها	18	القيادة
			تسعى القيادة في الابتكار على تكوين شخصية مستقلة ومنتزعة تتخذ المواقف المناسبة حسب الوضعيات المختلفة	19	
			القيادة في الابتكار تعطينا وقت لاستكشاف أفكار جديدة	20	
			يتم تدريب على مفاهيم وأدوات الابتكار وكيفية تطبيقها في مجال العمل	21	
			القيادة في الابتكار تشارك في تصميم وتطبيق الخدمات والعمليات الجديدة مطورة	22	

ثالثا: المقابلة من الباطن

غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	العبارة	الرقم	البعد
			الاستراتيجية هي أن أقوم بإجراءات حالية لتوصل للنتيجة مستقبلا	1	البعد الاستراتيجي
			يمكنني تحسين بعض الأنشطة التي لا تتوفر لدي	2	
			لدي أهداف طويلة الاجل	3	
			أستطيع تغطية حاجة مؤسستي من ناحية القدرة والتخصص	4	
			يمكنني خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطني	5	
			عند تحديد الهدف يجب أن أحدد طرق ووسائل للتوصل اليه	6	
			انا كمتقاول (صاحب عمل خاص) اقسام العمل والمسؤوليات على العمال	7	

			أقوم بتدريبات ودورات تكوينية للعمال	8
			أنا كصاحب عمل أركز أكثر على نشاطي الرئيسي	9
			أستطيع التكيف مع المحيط الخارجي	10
			أستطيع إنشاء مؤسسة لتقليل من البطالة	11
			مؤسستي الخاصة تخلق مناصب شغل	12
			اختار العمال حسب تخصصاتهم وخبراتهم	13

الملحق رقم (2): مخرجات نظام برنامج SPSS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	23	63.9
	Excluded ^a	13	36.1
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	41

Statistics Frequencies

		الجنس	الفئة العمرية	مدة_الخبرة_المهنية	المستوى التعليمي	أمتلك_مؤسسة_خاصة	عمر المؤسسة
N	Valid	31	31	31	31	31	23
	Missing	5	5	5	5	5	13

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	38.9	45.2	45.2
	أنثى	17	47.2	54.8	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	الفئة العمرية Cumulative Percent
Valid	من 20 سنة إلى 30 سنة	7	19.4	22.6	22.6
	من 31 إلى 40 سنة	11	30.6	35.5	58.1
	من 41 إلى 50 سنة	9	25.0	29.0	87.1
	أكثر من 50 سنة	4	11.1	12.9	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	مدة الخبرة_المهنية Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	4	11.1	12.9	12.9
	من 5 الي 10 سنوات	14	38.9	45.2	58.1
	من 11 الى 15 سنة	7	19.4	22.6	80.6
	اكثر من 15 سنة	6	16.7	19.4	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا فأقل	11	30.6	35.5	35.5
	ليسانس_ ماستر	10	27.8	32.3	67.7
	دراسات أخرى	10	27.8	32.3	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

أمتلك مؤسسة خاصة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	20	55.6	64.5	64.5
	لا	11	30.6	35.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

عمر المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	27.8	43.5	43.5
	5_10 سنوات	6	16.7	26.1	69.6
	10_15 سنة	4	11.1	17.4	87.0
	أكثر من 15 سنة	3	8.3	13.0	100.0
	Total	23	63.9	100.0	
Missing	System	13	36.1		
	Total	36	100.0		

Statistics

		اشترك الأفراد في صنع القرار له اثار نفسية كرفع معنوياتهم زيادة مشاركة العاملين فرص الابداع ومبادرة الابتكار في اتخاذ القرارا تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية	انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة الافراد والتنظيم	لا أشارك العمال في اتخاذ القرار	قد تعمل المشاركة على تعطيل القرار وبناء وتعدد الأراء ونوعية المشاركين في صنع القرار	
N	Valid	31	31	31	31	31
	Missing	5	5	5	5	5
	Mean	1.5484	1.4194	1.3548	2.0645	2.1290
	Std. Deviation	.72290	.67202	.70938	.81386	.76341
Percentiles	25	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	50	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000
	75	2.0000	2.0000	1.0000	3.0000	3.0000

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارا تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	47.2	54.8	54.8
	موافق بدرجة متوسطة	12	33.3	38.7	93.5
	غير موافق	1	2.8	3.2	96.8
	4.00	1	2.8	3.2	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

اشترك الأفراد في صنع القرار له اثار نفسية كرفع معنوياتهم زيادة فرص الابداع ومبادرة الابتكار مما ينعكس ايجابيا وزيادة الانتاج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	21	58.3	67.7	67.7
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	90.3
	غير موافق	3	8.3	9.7	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة الافراد والتنظيم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	66.7	77.4	77.4
	موافق بدرجة متوسطة	3	8.3	9.7	87.1
	غير موافق	4	11.1	12.9	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

لا أشرك العمال في اتخاذ القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	25.0	29.0	29.0
	موافق بدرجة متوسطة	11	30.6	35.5	64.5
	غير موافق	11	30.6	35.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

قد تعمل المشاركة على تعطيل القرار وبناء وتعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	7	19.4	22.6	22.6
	موافق بدرجة متوسطة	13	36.1	41.9	64.5
	غير موافق	11	30.6	35.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

Statistics

		أنا كصاحب عمل أقوم بتطوير قدرات ومهارات العاملين لدي	أمتلك الوسائل والمعدات اللازمة لتطوير الانتاجية	اختار عمال ذوي مرونة وسرعة التأقلم مع العمل	استغلال الموارد المالية والطاقات البشرية بعقلانية تساهم في تطوير مؤسستي	كصاحب عمل أقدم ميزات وخدمات بأقل التكاليف
N	Valid	31	31	31	31	31
	Missing	5	5	5	5	5
	Mean	1.5161	1.3226	1.4194	1.4194	1.4839
	Std. Deviation	.76902	.54081	.67202	.62044	.62562
Percentiles	25	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	50	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	75	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000

أنا كصاحب عمل أقوم بتطوير قدرات ومهارات العاملين لدي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	55.6	64.5	64.5
	موافق بدرجة متوسطة	6	16.7	19.4	83.9

	غير موافق	5	13.9	16.1	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

أمتلك الوسائل والمعدات اللازمة لتطوير الانتاجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	61.1	71.0	71.0
	موافق بدرجة متوسطة	8	22.2	25.8	96.8
	غير موافق	1	2.8	3.2	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

اختار عمال ذوي مرونة وسرعة التأقلم مع العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	21	58.3	67.7	67.7
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	90.3
	غير موافق	3	8.3	9.7	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

كصاحب عمل أقدم ميزات وخدمات بأقل التكاليف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	18	50.0	58.1	58.1
	موافق بدرجة متوسطة	11	30.6	35.5	93.5
	غير موافق	2	5.6	6.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

Statistics

		ينجح الابتكار حين يجتمع اشخاص من تخصصات وخلفيات مختلفة لوضع احتمالات تسعى المؤسسة لجذب الافراد المميزين وضمهم إليها	لتحقيق الابتكار في تطوير المنتجات تقوم على التعاون بين افراد الفرق متعددة التخصصات بمفرده	يتميز العمل الجماعي من اجل الابتكار يتطلب الابداع والتواضع والتعاطف والتحفيز	استخدام فرق العمل يزيد من تجويد الأداء حسب فرضية كل منها	إن العمل الجماعي من اجل الابتكار يتطلب الابداع والتواضع والتعاطف والتحفيز	يساعدنا العمل الجماعي على الابتكار أكثر	
N	Valid	30	31	31	31	31	31	31
	Missing	6	5	5	5	5	5	5
	Mean	1.4667	1.4516	1.3548	1.2903	1.6129	1.1613	1.2903
	Std. Deviation	.62881	.67521	.48637	.52874	.66720	.45437	.52874
Percentiles	25	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	50	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	1.0000	1.0000
	75	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000	2.0000

تسعى المؤسسة لجذب الافراد المميزين وضمهم إليها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	18	50.0	60.0	60.0
	موافق بدرجة متوسطة	10	27.8	33.3	93.3
	غير موافق	2	5.6	6.7	100.0
	Total	30	83.3	100.0	
Missing	System	6	16.7		
	Total	36	100.0		

ينجح الابتكار حين يجتمع اشخاص من تخصصات وخلفيات مختلفة لوضع احتمالات جديدة لم يكن أي منهم يستطيع تصورها بمفرده

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	55.6	64.5	64.5
	موافق بدرجة متوسطة	8	22.2	25.8	90.3
	غير موافق	3	8.3	9.7	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

لتحقيق الابتكار في تطوير المنتجات تقوم على التعاون بين افراد الفرق متعددة التخصصات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	55.6	64.5	64.5
	موافق بدرجة متوسطة	11	30.6	35.5	100.0

	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

يتميز العمل الجماعي من اجل الابتكار بطبيعة ديناميكية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	63.9	74.2	74.2
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	96.8
	غير موافق	1	2.8	3.2	100.0
	Total	31	86.1	100.0	

استخدام فرق العمل يزيد من تجويد الأداء حسب فرضية كل منها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	15	41.7	48.4	48.4
	موافق بدرجة متوسطة	13	36.1	41.9	90.3
	غير موافق	3	8.3	9.7	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

إن العمل الجماعي من اجل الابتكار يتطلب الابداع والتواضع والتعاطف والتحفيز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	27	75.0	87.1	87.1
	موافق بدرجة متوسطة	3	8.3	9.7	96.8
	غير موافق	1	2.8	3.2	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

يساعدنا العمل الجماعي على الابتكار أكثر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	63.9	74.2	74.2
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	96.8
	غير موافق	1	2.8	3.2	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

		تسعى القيادة في الابتكار على تكوين شخصية مستقلة ومنتزعة تتخذ المواقف المناسبة حسب الأوضاع المختلفة	تسعى القيادة في الابتكار على	القيادة في الابتكار تشارك في تصميم وتطبيق الخدمات والعمليات الجديدة مطورة		
N	Valid	31	31	31	31	31
	Missing	5	5	5	5	5
	Mean	1.2581	1.6774	1.5806	1.2581	1.5484
	Std. Deviation	.57548	.79108	.71992	.57548	.76762
Percentiles	25	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	50	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	75	1.0000	2.0000	2.0000	1.0000	2.0000

تساعدنا القيادة في الابتكار على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	69.4	80.6	80.6
	موافق بدرجة متوسطة	4	11.1	12.9	93.5
	غير موافق	2	5.6	6.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

تسعى القيادة في الابتكار على تكوين شخصية مستقلة ومرتنة تتخذ المواقف المناسبة
حسب الوضعيات المختلفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	16	44.4	51.6	51.6
	موافق بدرجة متوسطة	9	25.0	29.0	80.6
	غير موافق	6	16.7	19.4	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

القيادة في الابتكار تعطينا وقت لاستكشاف أفكار جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	47.2	54.8	54.8
	موافق بدرجة متوسطة	10	27.8	32.3	87.1
	غير موافق	4	11.1	12.9	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

يتم تدريب على مفاهيم وأدوات الابتكار وكيفية تطبيقها في مجال العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	69.4	80.6	80.6
	موافق بدرجة متوسطة	4	11.1	12.9	93.5
	غير موافق	2	5.6	6.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

القيادة في الابتكار تشارك في تصميم وتطبيق الخدمات والعمليات الجديدة مطورة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	52.8	61.3	61.3
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	83.9
	غير موافق	5	13.9	16.1	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

Statistics

	الاستراتيجية هي ان أقوم بإجراءات	يمكنني تحسين بعض الأنشطة الحالية لتوصل للنتيجة مستقبلا	لدي أهداف طويلة الأجل	أستطيع تغطية حاجة مؤسستي من ناحية القدرة والتخصص	يمكنني خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطني	عند تحديد الهدف يجب أن أحدد طرق ووسائل للتوصل إليه
N	Valid 31	31	31	31	31	31
	Missing 5	5	5	5	5	5
Mean	1.3548	1.5484	1.4194	1.5161	1.3548	1.3226
Std. Deviation	.60819	.76762	.71992	.67680	.60819	.54081
Percentiles	25	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	50	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	75	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000

الاستراتيجية هي ان أقوم بإجراءات حالية لتوصل للنتيجة مستقبلا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	61.1	71.0	71.0
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	93.5
	غير موافق	2	5.6	6.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

يمكنني تحسين بعض الأنشطة التي لا تتوفر لدي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	52.8	61.3	61.3
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	83.9
	غير موافق	5	13.9	16.1	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

لدي أهداف طويلة الأجل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	61.1	71.0	71.0
	موافق بدرجة متوسطة	5	13.9	16.1	87.1
	غير موافق	4	11.1	12.9	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

أستطيع تغطية حاجة مؤسستي من ناحية القدرة والتخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	18	50.0	58.1	58.1
	موافق بدرجة متوسطة	10	27.8	32.3	90.3
	غير موافق	3	8.3	9.7	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

يمكنني خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	61.1	71.0	71.0
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	93.5
	غير موافق	2	5.6	6.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

عند تحديد الهدف يجب أن أحدد طرق ووسائل للتوصل إليه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	61.1	71.0	71.0
	موافق بدرجة متوسطة	8	22.2	25.8	96.8
	غير موافق	1	2.8	3.2	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

Statistics

		أنا كمقاو ل (صاح ب عمل خاص (اقسم العمل والمسؤ وليات على العمال	أقوم بتدريبات ودورات تكوينية للعمال	أنا كصاحب عمل أركز أكثر على نشاطي الرئيسي	أستطيع التكيف مع المحيط الخارجي	أستطيع انشاء مؤسسة لتقليل من البطالة	مؤسستي الخاصة تخلق مناصب شغل	أختار العمال حسب تخصصاتهم وخبراتهم
N	Valid	31	31	31	31	31	31	31
	Missing	5	5	5	5	5	5	5
	Mean	1.354 8	1.3871	1.4194	1.6129	1.5161	1.4839	1.3871
	Std. Deviation	.6081 9	.61522	.62044	.76059	.67680	.72438	.71542
Percentiles	25	1.000 0	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	50	1.000 0	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	75	2.000 0	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000

أنا كمقاول (صاحب عمل خاص) اقسام العمل والمسؤوليات على العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	61.1	71.0	71.0
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	93.5
	غير موافق	2	5.6	6.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

أقوم بتدريبات ودورات تكوينية للعمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	21	58.3	67.7	67.7
	موافق بدرجة متوسطة	8	22.2	25.8	93.5
	غير موافق	2	5.6	6.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

أنا كصاحب عمل أركز أكثر على نشاطي الرئيسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	55.6	64.5	64.5
	موافق بدرجة متوسطة	9	25.0	29.0	93.5
	غير موافق	2	5.6	6.5	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

أستطيع التكيف مع المحيط الخارجي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	47.2	54.8	54.8
	موافق بدرجة متوسطة	9	25.0	29.0	83.9
	غير موافق	5	13.9	16.1	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

أستطيع انشاء مؤسسة لتقليل من البطالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	18	50.0	58.1	58.1
	موافق بدرجة متوسطة	10	27.8	32.3	90.3
	غير موافق	3	8.3	9.7	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

مؤسستي الخاصة تخلق مناصب شغل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	55.6	64.5	64.5
	موافق بدرجة متوسطة	7	19.4	22.6	87.1
	غير موافق	4	11.1	12.9	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

أختار العمال حسب تخصصاتهم وخبراتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	63.9	74.2	74.2
	موافق بدرجة متوسطة	4	11.1	12.9	87.1
	غير موافق	4	11.1	12.9	100.0
	Total	31	86.1	100.0	
Missing	System	5	13.9		
	Total	36	100.0		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	محور_الابتكار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محور_المقاولة_من_الباطن

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Change Statistics
									Sig. F Change
1	.893 ^a	.798	.791	2.43957	.798	110.564	1	28	.000

a. Predictors: (Constant), محور_الابتكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	658.025	1	658.025	110.564	.000 ^b
	Residual	166.642	28	5.952		
	Total	824.667	29			

a. Dependent Variable: محور_المقاولة_من_الباطن

b. Predictors: (Constant), محور_الابتكار

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-2.646-	2.075		-1.275-	.213
	محور_الابتكار	.650	.062	.893	10.515	.000

a. Dependent Variable: محور_المقاولة_من_الباطن

ANOVA

محور_الابتكار

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1179.439	8	147.430	8.236	.000
Within Groups	375.927	21	17.901		
Total	1555.367	29			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.738 ^a	.545	.529	5.02808	.545	33.522	1	28	.000

a. Predictors: (Constant), المشاركة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.738 ^a	.545	.529	5.02808	.545	33.522	1	28	.000

a. Predictors: (Constant), المشاركة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	847.481	1	847.481	33.522	.000 ^b
	Residual	707.886	28	25.282		
	Total	1555.367	29			

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

b. Predictors: (Constant), المشاركة

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Coefficients ^a	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	10.284	3.990		2.577	.016
	المشاركة	2.604	.450	.738	5.790	.000

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التطوير ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

b. All requested variables entered.

		Model Summary		Change Statistics					
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.882 ^a	.779	3.50709	.779	98.456	1	28	.000	

a. Predictors: (Constant), التطوير

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1210.976	1	1210.976	98.456	.000 ^b
	Residual	344.390	28	12.300		
	Total	1555.367	29			

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

b. Predictors: (Constant), التطوير

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8.331	2.545		3.274	.003
	التطوير	3.410	.344	.882	9.923	.000

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العمل_الجماعي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

b. All requested variables entered.

Model Summary

										Change Statistics
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.817 ^a	.668	.656	4.29530	.668	56.303	1	28	.000	

a. Predictors: (Constant), العمل_الجماعي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1038.777	1	1038.777	56.303	.000 ^b
	Residual	516.589	28	18.450		
	Total	1555.367	29			

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

b. Predictors: (Constant), العمل_الجماعي

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.041	3.647		1.656	.109
	العمل_الجماعي	2.774	.370	.817	7.504	.000

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.882 ^a	.779	3.50548	.779	98.572	1	28	.000

a. Predictors: (Constant), القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1211.291	1	1211.291	98.572	.000 ^b
	Residual	344.076	28	12.288		
	Total	1555.367	29			

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

b. Predictors: (Constant), القيادة

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Coefficients ^a	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	15.013	1.899		7.905	.000
	القيادة	2.421	.244	.882	9.928	.000

a. Dependent Variable: محور_الابتكار

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد_الاستراتيجي ي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محور_المقاولة_من_الباطن

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistics		
							df1	df2	Sig. F Change
1	.930 ^a	.866	.861	1.95473	.866	186.855	1	29	.000

a. Predictors: (Constant), البعد_الاستراتيجي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	713.966	1	713.966	186.855	.000 ^b
	Residual	110.808	29	3.821		
	Total	824.774	30			

a. Dependent Variable: محور_المقاولة_من_الباطن

b. Predictors: (Constant), البعد_الاستراتيجي

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.981	1.271		1.559	.130
	البعد_الاستراتي	1.961	.143	.930	13.669	.000
	يجي					

a. Dependent Variable: محور_المقاولة_من_الباطن

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد_العلمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محور_المقاولة_من_الباطن

b. All requested variables entered.

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistics		
							df1	df2	Sig. F Change
1	.955 ^a	.912	.909	1.58587	.912	298.943	1	29	.000

a. Predictors: (Constant), البعد_العلمي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	751.839	1	751.839	298.943	.000 ^b
	Residual	72.935	29	2.515		
	Total	824.774	30			

a. Dependent Variable: محور_المقاولة_من_الباطن

b. Predictors: (Constant), البعد_العلمي

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.092	1.001		2.090	.045
	البعد_العلمي	1.632	.094	.955	17.290	.000

a. Dependent Variable: محور_المقاولة_من_الباطن