



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

دور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

—دراسة حالة عينة من مؤسسات—

تحت إشراف الدكتور:

م. مرزوقي مرزوقي

من إعداد الطلبة:

م. تيتة راضية

م. سدراتي إيمان

م. سعدين إسماعيل

م. عباسي صبرين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. الأسود محمد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
د. مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقراا
د. مفيد عبد اللاوي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا





إهداء

إلى المترعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا
وأدين لها بكل عمري...أمي الغالية حفظها الله
إلى الذي تعذب وعمل وجد وكد من أجل أن أرتاح ويوفر
لي كل أسباب الراحة...أبي العزيز حفظه الله
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وكافة الأهل والأقارب.
إلى الذين أجلوا أفكاري وبددوا حجب الظلمة في نفسي
...أساتذتي ومعلمي
إلى جميع زملاء العمل ورفقاء الدرب
أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

صبرين



إهداء

الى من وهبني الحياة والأمل والنشأة على حب العلم والمعرفة،
إلى من زرعاً في نفسي شغف التعلم
من تعني لي الوجود بعد الله تعالى
إلى من دعائها سر نجاحي وتوفيقي
إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي
إلى طريقي المستقيم إليك أُمي
إلى من أحمل اسمه بكل فخر الى عزي وشموخي
إلى النور الذي يضيء دربي الى أبي
الى سندي وقوتي بعد الله في هذه الحياة اليكم أخوتي
الى سندي وشريكي في الحياة زوجي
إليكم جميعاً أهدي عملي المتواضع، وأحمد الله العلي القدير على ما وصلت إليه من درجه علمية،
راجية منه تعالى أن يسد خطاي ويشغلني دائماً بالعلم والعمل النافع.

راضية



إهداء

أهدي عملي هذا إلى المرحومة أمي والمرحوم أبي.
وإلى قرة عيني زوجتي الغالية.
وإلى جميع اخوتي من الكبير إلى الصغير كل باسمه
والى كل من يحمل لقب سعدين.
وإلى أصدقائي في العمل وأصدقائي من عامة المجتمع وجيراني
والي كل طلبة إدارة الأعمال دفعة 2022
والى جميع الأقارب من قريب أو بعيد
والى كل من سهر من اجل ان يخرج هذا العمل في حلته النهائية
والى جميع الأساتذة الذين درسوني

إسماعيل



إهداء

إلي من حملتني وهنا على وهن تسعة أشهر و غمرتني بحنائها و كانت دائما سند لي

"أمي"

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي و لم يخل علي بشيء و الذي كان مثلي الاعلى

في صبر و طاعة الله "أبي"

إلي من عشت براءة طفولتي معهم أخواني الأعزاء: " ليندة و خولة وبشرى و شيماء و أية و فاطمة و

دعاء و هدى و أشرف" و أيضا لن أنسى : يوسف و نور

زوجي الغالي الى الذي تقاسمت معه حياتي

إلى كافة أهلي و كل من أحبني و أحببته و ساعداني في انجاز هذا العمل و لو كانت ابتسامة

إيمان

شكر وعرفان

شكراً وتقديراً
للمائة سنة

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

"مرزوقي مرزوقي"

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

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لجميع أستاذة

قسم علوم التسيير فرع إدارة اعمال

الى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد من أجل الوصول

ملخص الدراسة

في ظل هذه الأوضاع تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأساس في تطور الاقتصاد من حيث الابداع والابتكار ويعتبر المورد البشري هو العنصر المهم والحساس بالنسبة للمؤسسة وللابتكار بصفة خاصة ويكمن دور المسير عجلة الابتكار .

فإن المورد البشري يعد العنصر الاساسي في صناعة الفارق بين المؤسسات وذلك من حيث التخطيط الاستراتيجي ووضع ميكانيزمات قوية تحيط بالمؤسسة داخليا وخارجيا.

يعتبر تسيير الموارد البشرية في المنظمة جزءا من التسيير الاداري، و هو العنصر الأكثر أهمية و حساسية بالنسبة للمنظمة بصفة خاصة، لأنه عندما تتساوى الامكانيات و الفرص بالنسبة لكافة المنظمات فان الفارق يصنع من الداخل، و العنصر الذي يمكنه أن يصنع الفارق هو المورد البشري، فهذا الأخير يعتبر المحرك الأساسي و الفعال للعملية الانتاجية و الادارية و الابتكارية في المنظمة. ينطلق مفهوم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بناء على عقلية و مستوى المسير، بدرجة أكبر من كونه كعلم له أسسه يطبق تحت اطار و ظروف معينة، كتوفر وظيفة للموارد البشرية و نسبة يد عاملة كبيرة، فمثل هذه الأشياء تتوفر فقط في المؤسسات الكبيرة، ان كل منظمة تحتاج الى مستخدمين مبدعين مستعدين لمنح كا طاقاتهم المبدعة يسمى بقيمة ابداع المستخدم.

تطرت هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V25** في معالجة البيانات الإحصائية، و تمت هذه الدراسة على مستوى 36 مؤسسة صغيرة و متوسطة في ولاية الوادي.

خلصت هذه الدراسة الى توضيح دور المسير في تفعيل الابتكار المورد البشري باعتباره المورد الحساس و الأكثر أهمية في المؤسسة، بالاضافة الى قيود العائلة و تأثيرها على قرارات المسير و بناء الخطط التكتيكية.

كلمات مفتاحية:

المورد البشري . المسير . الابداع . الابتكار . الخطط الاستراتيجية .

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة

1-توطئة

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم جانبا مهما في الاقتصاديات المتقدمة و النامية على حد سواء، و عليه يلزم على مسيري تلك المؤسسات أن يدركوا أن التفوق التنافسي أساسه الابتكار سواء على المستوى المحلي أو العالمي و هو العامل الأكثر أهمية في التحول من مرحلة الحماية الى مرحلة التنافسية ، و بذكر الابتكار فان الانسان المبتكر هو شخص له السمات و الخصائص ما لدى الأفراد و الأشخاص الآخرين و لكنه يختلف عنهم في طريقة تفكيره و قدراته العقلية التي تتسم بالصفة الابتكارية، على هذا فان الابتكار هو قدرة ذهنية تدفع الفرد الى السعي و البحث عن كل ما هو جديد، سواء أكان في مجال عمله وحياته، أو حتى في علاقاته و شخصيته و ادراكه لهذا الجديد بصورة صحيحة، و من هنا يمكن طرح الاشكالية التالية:

2-اشكالية البحث:

بغية معالجة هذا الموضوع يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى دور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

و يمكن تجزئة هذه الاشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

3-الأسئلة الفرعية:

1-هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

2-هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التخطيط على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستقطاب على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العائلة على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

5- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

4- الفرضيات:

1- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

2- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التخطيط على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

3- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستقطاب على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

4- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العائلة على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

5- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

5-مبررات اختيار الموضوع:

تكمن مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية وأخرى شخصية.

أ. المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

1-التعرف على دور تسيير العائلي في تفعيل الابتكار ،

2-يعتبر موضوع دور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار ، ذات أهمية وفائدة علمية لما تحقّقه من عائد علمي يستفيد منه المتخصص في هذا المجال

3-قلة البحوث التي تناولت دور تسيير العائلي في تفعيل الابتكار .

4- من خلال دراستنا الجامعية وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسيير العائلي وتفعيل الابتكار حاولنا ربط بين موضوع التسيير العائلي والابتكار .

ب-المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

- 1- للموضوع علاقة مباشرة مع تخصص العلمي.
- 2- ميلي الطبيعي للبحث والاستطلاع في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- ميلي نحو هذا النوع من الدراسات التي ترتبط بين مجالين من المعرفة مجال التسيير العائلي خصوصا ومجال تفعيل الابتكار عموما.

6-أهداف الدراسة وأهميتها

أ-أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على دور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ التعرف على مستوى تفعيل الابتكار في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تحديد وتشخيص أي بعد من الأبعاد التسيير العائلي وتحديد أهميته في تعزيز تفعيل الابتكار لعينة البحث
- ✓ محاولة الأمام ببعض المفاهيم المتعلقة بتسيير العائلي.
- ✓ إبراز مفهوم الابتكار ابراز ابعاده.

ب-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الأهمية التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات أولها التسيير العائلي والابتكار .

2- الوقوف على واقع الابتكار في المؤسسة وكيف يكون لها الدور الايجابي في التسيير العائلي للعاملين في عملهم محل الدراسة.

7- حدود الدراسة:

من أجل الامام باشكالية الدراسة و فهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:

- الحدود المكانية تم اسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي.
- الحدود الزمانية طيلة شهري أفريل و ماي 2022.
- الحدود البشرية شملت هذه الدراسة مجموعة من موظفي (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة المهنية (كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان).
- الحدود الموضوعية اهتمت الدراسة بمحاور المرتبطة بكل من التسيير، المسير، الابتكار و المسير العائلي والابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (كما هو مبين في الجزء الثاني و الثالث في الاستبيان).

8-صعوبات البحث

ان من اهم الصعوبات التي واجهتنا في اعداد هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ قلة الدراسات السابقة للموضوع خاصة في التسيير العائلي .
- ✓ نقص التعاون من طرف معظم المؤسسات.
- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها الشروط اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية.
- ✓ صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة وندرة البعض منها.

9-المنهج المستخدم في الدراسة

سعيانا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية فقد قمنا بتقسيم البحث كمايلي:

و للإجابة على الاشكالية و تساؤلاتها و من أجل الوصول الى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث بالإضافة الى المنهج الاستقرائي في دراسة عينة، و ذلك بالاعتماد على الجزء النظري على مجموعة من الرسائل الجامعية ، المجالات، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بما فيها استخدام العينات و الذي يعتمد

على الاستبيان للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة
اعتمدنا على البرنامج الاحصائي spss و ذلك من أجل تحليل و معالجة معطيات الاستبيان.

10-مرجعية الدراسة

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع متنوعة باللغة العربية (مذكرات من مختلف الجامعات)
كم اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الوثائق والسجلات المتعلقة في الجانب التعريفي بالمؤسسات والاستمارات
"استبيان" التي وجهت الى أفراد عينة الدراسة.

11- هيكل الدراسة

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

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمت
معالجته خلال مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تسيير والابتكار ثم الى الدراسات السابقة والفرق بينهما
وبين الدراسة الحالية في المبحث الثاني.

الفصل الثاني: ويشمل الدراسة الميدانية دور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات بولاية الوادي حيث تم
عرض الطريقة والأدوات المستعملة لتحليل المعلومات للوصول الى النتائج ثم تفسيرها ومناقشتها وتوصل لنتيجة
النهائية للموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل
الابتكار للمؤسسات

تمهيد:

تبدأ عملية تسيير المنظومة البشرية من المحددات الثلاثة الأساسية وهي البيئة الداخلية والخارجية والمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع خطة تكتيكية لا استراتيجية، لأن المورد البشري في هذا النوع من المؤسسات يتميز بعدم الاستقرار، ثم تأتي عملية التطبيق لمراحل الأيضية المختارة، ويترتب عن ذلك جملة من النتائج التي يجب على المسير إشراك كافة الأطراف لمناقشة تلك النتائج وتقييمها.

يعتبر تسيير الموارد البشرية في المنظمة جزءاً من التسيير الإداري، وهو العنصر الأكثر أهمية وحساسية بالنسبة للمنظمة بصفة عامة والابتكار بصفة خاصة، لأنه عندما تتساوى الإمكانيات والفرص بالنسبة لكافة المنظمات فإن الفارق يصنع من الداخل، والعنصر الذي يمكن أن يصنع الفارق و المورد البشري، فهذا الأخير يعتبر المحرك الأساسي والفعال للعملية الإنتاجية والإدارية والابتكارية في المنظمة.

يعتبر الابتكار ظاهرة تاريخية، تزامنت مع مسيرة التطور الإنساني، وبرزت أهمية هذه الظاهرة مع بروز الثورة الصناعية الانتقال من مرحلة الاقتصاد الحرفي واليدوي الى الاقتصاديات المصنعة، وزادت تلك الأهمية مع التطور التكنولوجي الكبير في القرن العشرين، مما جعل منه العصب الأساسي لأي نشاط، وخاصة في اقتصاديات الدول المتقدمة.

سنقوم بهذا الفصل بتقديم لمحة عن التسيير والابتكار في المؤسسة كما سنقدم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مع الدراسة الحالية بصفة مباشرة أو غير مباشرة و الفرق بينهما و بين الدراسة الحالية.

قسمنا هذا الفصل على المبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار في المؤسسات

المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية للتسيير والابتكار

المبحث الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار في المؤسسات

قسمنا هذا المبحث الى مطلبين المطلب الأول سنتطرق الى التسيير العائلي والابتكار في المؤسسة و في المطلب الثاني نبرز العلاقة بين المسير و العمال.

المطلب الأول: التسيير العائلي والابتكار في المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح التسيير العائلي والابتكار في المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية التسيير:

1- مفهوم التسيير:

إن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيق المفهوم حيث أنه يشير إلى على مجموعة التقنيات في عملية التسيير ، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي Management فهو أكثر شمول و يتضمن القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير .

فالتسيير علم و فن يعرف بأنه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سمات القائد قدرة الاتصال و معرفة المهامإلخ).

1. عرف تطوراً هائلاً إن الفكر التسيير بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم الاجتماع، علم النفس العلوم السياسية وعلوم الاتصال، اعلام الآلي و الأنثروبولوجيا .

لقد اختلف الاقتصاديون في إعطاء مفهوم محدد للتسيير مما جعل وجود صعوبة في الوصول إلى تعريف شامل يحدد المعنى الحقيقي للتسيير ولهذا سنستعرض بعض التعاريف الشائعة.

التعريف الأول: "التسيير مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها".

التعريف الثاني: تعرفه الموسوعة الاجتماعية علي أنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك أنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

العملية و مرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة " 1.

التعريف الثالث: عرفه تايلور بأنه " علم مبني على قوانين و قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية²

2-أهداف التسيير:

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و تتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة.³

يعمل التسيير على تحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.
- تعتبر الكفاءة و الفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها: " الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية و اقل جهد بشري و أسرع وقت ممكن " و المقصود بالفاعلية أنها "الوصول إلى أفضل نوعية.
- ممكنة من الإنتاج و السلع و الخدمات المقدمة"، فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية ، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينها الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفعالية فوجود احدهما غير

¹ سعاد الدولي، مبادئ التسيير جامعة بشار كلية علوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير 1006 ص 61.

² جميل أحمد توفيق إدارة الأعمال دار الجامعات المصرية عام 6990، مصر، ص 9-6.

³ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الدار المحمدية العامة، الجزائر، ص 97.

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

كاف فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية⁴.

3- أهمية التسيير:

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو المسئول عن متابعة و انجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي⁵:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- التسيير مسئول من خلال القدرة على مواجهة الكثير من على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا ال يتحقق إلا التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجية حدة المنافسة
- التسيير مسئول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط ، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسئول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
- التسيير له القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.

الفرع الثاني: ماهية المسير

لقد شاع استعمال مصطلح المسير في العديد من اللغات ففي اللغة الفرنسية يسمى *gestionnaire* أما بالإنجليزية *manager* لذا تعددت واختلفت وجهات النظر حول مفاهيم المسير.

1- تعريف المسير⁶:

⁴ بوفلجة غياب، مرجع سابق. ص28.

⁵ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية إسكندرية، ص135.

⁶ د. طريق شوقي السلوك القيادي وفاعلية الدارة، مصر 6994، ص.26.

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

ففي المصطلحات الإدارية يعرف المسير بأنه الشخص الذي يتولى إدارة مشروع ما، قد يكون صاحب المشروع أو مفوضا من قبله أما في الجانب القانوني فإن المسير هو الشخص الذي ينتخبه مساهمو الشركة ليسيير شؤونها ويضع سياساتها العامة المسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري و توجيه الأنشطة الإدارية جميعها إما نحو الإنجاز و النجاح، أو الفشل و الدمار

عرف دروكر المسير:⁷

"أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير ال يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات"

في المجال الإداري هناك وجهتي نظر من حيث الفترة الزمنية:

1-1- **النظرة التقليدية:** تعرف المسير بأنه الشخص المسئول عن توجيه أعمال الأشخاص الآخرين على أساس أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الأشخاص آخرين رغم كان هذا التعريف مفيدا في مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري إلا انه ال يعبر في الوقت الحالي عن مسؤوليات المسير المختلفة فهذا التعريف ال يميز بدقة المسير عن غيره فقد ركز على انه يقوم بتوجيه أعمال الآخرين في أن مسؤوليته تتضمن في التكامل الأفقي مع زملائه من المسيرين على نفس المستوى التنظيمي و التكامل الراسي مع رئيسه.

1-2- **النظرة الحديثة:** تعرف المدير انه الشخص المسئول عن النجاح والسهم في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة وهو ما يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة.

1-3- **النظرة التسييرية:** تعرف المسير بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام فهو مخطط ومنشط ومراقب لجهود الآخرين والبد للمسير أن يكون له سلطة معينة لاتخاذ القرار وإلا فانه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط.

1-4- **النظرة الوظيفية:** يمكن القول إن المسير هو أي شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في ممارسة السلطة على الآخرين وتوجيههم نحو انجاز هدف محدد أو هو شخص يحتل مركز وظيفيا يخول له ممارسة الوظائف الإدارية وهذا استنادا إلى:

⁷ محمد فريد صحن، محمد سلطان، علي شريف مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 6999 ص 56.

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

1-4-1-تعريف ستنور (7218) يرى أن المسير هو أي شخص مسئول عن المرؤوسين والموارد ويصف المسير بأنه المخطط والمنظم والقائد والمراقب التنظيمي .

1-4-2-تعريف ريدن (7212 :)redden يرى أن المسير هو الشخص الذي يشغل مركزا أو وظيفة معينة ويكون مسؤول عن عمل فرد أو أكثر كما انه يمارس السلطة على هذا الفرد.

1-5-النظرة التحليلية: يمكن القول بان المسير بصفة عامة هو صاحب السلطة وهنا يقال أن المسير هو الرئيس وقد تكسب السلطة من احترام المرؤوسين فيطلق عليه القائد.

ومن هنا يعرف الرئيس بأنه الشخص الذي يستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم ، أما القائد فهو الشخص الذي يحتل مركزا رئيسيا في منظمة رسمية ويكون مسئولا عن شخص واحد على الأقل ويملك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق أحكامه تقتصر على البيئة الداخلية أما إذا استمد سلطته من الوظيفة واحترام المرؤوسين بالإضافة إلى الشخصية القوية فيطلق عليه زعيما.

2-خصائص المسير:

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة متنوعة من الخصائص المميزة لمسيرها، حيث تختلف خصائصهم باختلاف تدريباتهم و انتماءاتهم العائلية و خبرتهم في مجال عملهم، حيث أصبح من المهم معرفة تفاصيل شخصية هذا الأخير و استيعاب سلوكه باعتباره عاملا مؤثرا على أداء المؤسسات.لقد حاول العديد من الباحثين فهم و تحديد خصائص المسير نذكر منهم:

AMBOIS(1990): قام بجمع كل المتغيرات المتعلقة بالتجربة و القيم الشخصية للمسير تحت بند

الخصائص الشخصية، أما المتغيرات الشخصية فتتعلق بالارتباط بالعائلة و القناعات الدينية و أهمية العمل عنده و الحاجة الى اثبات الذات و أخيرا وضعية المسير بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالمال و المنافسة.

Toulouse(1988): قام هذا الباحث بخصر الخصائص النفسية في تصرف المسير أمام الخطر المتعلق

بالمسار المهني، و العائلة، و صورة المسير في نفسه و الخطورة المالية و أيضا الخصائص الاجتماعية و التي تمثلت في العرق، الخلفية العائلية، التعلم، العمر، الخبرة، الدين، ز التربية و التجربة المهنية.

Robidon: قام هذا الباحث باجراء دراسة في اقليم كيبيك الكندي، أبرز من خلالها أن الظروف السائدة

عن الظروف الأخلاقية و الشخصية أو المزاجية للمسير و يقصد بها:

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

*الظروف الأخلاقية و المزاجية: يتعلق الامر بالحاجة الى اثبات الذات، السلطة و الثقة بالنفس و الفطرة على الانضباط و التنظيم.

Chapellier (1994): أظهر من خلال دراسته مجموعة خصائص النفسية للمسير و التي تشمل القيم و المعتقدات من جهة، و الخصائص الوصفية من جهة أخرى. تنقسم هذه الأخيرة الى خصائص موضوعية (العمر الخبرة، و التكوين) و ذاتية (أهداف المسير)⁸.

الفرع الثالث: ماهية الابتكار

يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة المتداولة في أدبيات التسيير إلا أن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين هو عدم وجود تعريف شامل ومحدد للابتكار ، فيعرفوا كل واحد حسب الجانب الذي يهتم به. البعض يركز على درجة الحدثة المدخل على موضوع الابتكار . والبعض الآخر يعرف الابتكار على أنه كل شيء مختلف يمكن ادماجه في المنظمة.⁹

1- الأسباب الداعية للابتكار:

يعتقد الكثيرون أن اللجوء للابتكار هو خيار غير ملزم تلجأ اليه المؤسسات، لكن في ظل الظروف الحديثة التي تتسم بالتسارع والتغير المستمر بالإضافة الى مجموعة من الأسباب جعلت من الابتكار ضرورة ملحة مخ.. ويمكن تلخيص ذلك في الأسباب التالية:

- ✓ **التفعيل المستمر للطلب :** يعتبر الابتكار احد العوامل المنشطة للطلب خاصة في ظل حالة التشبع التي تعيشها الاسواق ويكون ذلك بتقديم عروض جديدة وحديثة وتفعيل العروض القديمة وتمديد دورة حياتها .
- ✓ **تنشيط العرض :** يسمح الابتكار بتنشيط عرض المؤسسات وبالتالي زيادة مواردها عن طريق تقديم منتجات جديدة تساعد على تلبية حاجيات المستهلك من جهة، والحصول على مصادر جديدة للدخل من جهة أخرى.

⁸ بن شيخ ليلي، سويسى راوية، أثر خصائص المسير المالك على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الابراهيمى، برج بوعرييج، الجزائر، ص12-13.

⁹ Jean luc charron ،sabrine sépari ،organisation et gestion de l'entreprise ،edit ،dunod ،paris ، 1998 ،pp 188-189.

✓ تحقيق التميز: تعمل المؤسسات على البقاء في الواجهة بعرض منتجات وخدمات مميزة، والابتكار هو السبيل الوحيد للخروج بمنتجات المؤسسة من صفة التقادم والنمطية في ذهن المستهلك الى تميز والحدثة، خاصة في ظل ظاهرة المستهلك المسير للمؤسسة على اعتبار أن المؤسسة أصبحت تنتج وفقا لرغبات المستهلك.

✓ التواصل مع الزبائن والموزعين: يعبر الابتكار من أكبر العوامل التي تجعل الزبون في حالة ترقب لكل جديد تقدمه المؤسسة ومن هنا يكون الابتكار الرابط الذي يقي الزبون في مجال المؤسسة كما يمنح للمؤسسة قوة التفاوض مع الموزعين الذين يعتبرون همزة الوصل بين الزبون والمؤسسة .

✓ تزايد شدة التنافس العالمي: تجد المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها والتي تمتلك قدرات وإمكانات محدودة مقارنة مع المؤسسة الكبيرة نجد نوعا من الصعوبة في التكيف والتأقلم مع تلك المتغيرات والتحديات، وهذا ما يتطلب منها المزيد من الجهد عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية... المحدودة عن طريق الرفع من مستوى النشاط الابتكاري في المؤسسة ، وذلك بزيادة مستوى البحث والتطوير وتأهيل اليد العاملة... حيث تضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البقاء في الأسواق¹⁰.

2- دور المسير في توجيه المورد البشري نحو الابتكار :

هناك خلط كبير بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار ان المسير المحرك الأساسي ل الوظائف. فهناك من يستعمل المفهومين لنفس الغرض رغما تباينهما الكبير وهو ما يفسر نمط التسيير ومستوى ذهنية المسير ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي¹¹:

¹⁰ Luc brabandere le management d idées de la créativité à l innovation paris édition dunod 1998 p149

¹¹ Farid zaddem ،construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise ،Intervention collque، p156.

الجدول رقم 1-1 :

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
الاهتمام بالجانب التنفيذي و العضلي للموارد البشرية. التنفيذ الالي للمهام دون مشاركة في اتخاذ القرار.	الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري و المعرفي للموارد البشرية. المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤوليات.
التركيز على الجوانب الملموسة و الكمية للعمل. الاهتمام بجانب الاجور و الحوافز. يهتم بتحسين بيئة العمل لمادية.	الاهتمام بنوع و محتوى العمل. البحث عن كيفية استثمار القدرات الفكرية. يتجه نحو الحافز المعنوي و تصدير الاهتمام.
تركيز التنمية البشرية في عنصر التدريب المهني و المهارات اليدوية. تنمية و تطوير عمل الفرد.	تركيز التنمية البشرية على الابداع والابتكار و استثمار المهارات الفكرية. تنمية و تطوير العمل الجماعي.

المصدر: حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، ص11.

يتضح من الجدول الفرق بين المفهومين ومن أجل تحفيز عملية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لا بد أن تتوفر جملة من الشروط في المسير حتى يشجع عملية الابتكار عن طريق تفعيل المورد البشري وعدم الاكتفاء بالنظر على أن المورد البشري مجرد آلة تقوم فقط بالأعمال اليومية.

المطلب الثاني: العلاقة بين المسير والعمال حدد للابتكار في المؤسسات

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة اليد العاملة، وبالتالي فإن المورد البشري ذو أهمية بالغة في هذا النوع من المؤسسات فصناعة الفارق التنافسي يأتي من الداخل وفي ظل تكافؤ الإمكانيات، وبالضبط من طرف المورد البشري.

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

تعتبر عملية تفعيل المورد البشري من مسؤوليات المسير، الذي يدعم العملية الابتكارية من خلال الاستثمار في هذا المورد خاصة في ظل تواضع التكنولوجيا المستخدمة والإمكانيات البسيطة¹².

الفرع الأول: تحليل العلاقة بين طبيعة (المسير / المالك) مع العمال في عينة الدراسة

1. نظرة المسير تجاه العمال:

هناك من ينظر إلى العمال مجرد وسيلة لبلوغ الأهداف بينما هناك من ينظر إليهم على أنهم العنصر أكثر فاعلية وشريك أساسي في العملية الإنتاجية في المؤسسة وبين هذا وذاك يمكن الفرق بين التسيير الابتكاري للمؤسسة والتسيير التقليدي بالرغم من ذلك يبين عقلية وذهنية المسير أكثر من طريقة التسيير..

حاولنا في هذه الدراسة معرفة ما اذا كان مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ينظرون إلى مستوى العمال على انه عائق يقف في وجه تطور المؤسسة مثل العائق المادي والعائلة والمالك فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2-1): العوائق التي تواجه تطور المؤسسة في نظر المسير

النسبة	التكرار	العائق
87.65%	71	الامكانيات المادية
/	/	قرارات العائلة
7.4	06	المالك
35.8%	29	مستوى العمال
/	/	عوائق أخرى

المصدر: مرزوقي مرزوقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت عنوان أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص124.

من خلال النتائج المتحصلة عليها يعتقد 87,65% من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أن الإمكانيات المالية والمادية هي أكبر عائق لتطور المؤسسة وهذا جد منطقي بالنظر الى البيئة الاقتصادية الجزائرية. المضطربة وغير المشجعة ، لكن في سنوات الأخيرة مع ظهور برامج الدعم المتعددة من المفروض ان تكون هذه

¹² مرزوقي مرزوقي، اثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص147.

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

النسبة اقل نوعا ما ، لكن ارتفاع هذه النسبة ناتج عن عزوف أصحاب المؤسسات وخوفهم من التوسع عن طريق الحصول عن دعم مادي أو معنوي .

الشيء الملفت ان 38.5% من أصحاب المؤسسات ينظرون الى أن مستوى العمال لا يرقى الى مستوى ومتطلبات العمل كما ان مستواهم يشكل عائق لتطور المؤسسات ، لكن تناقص أصحاب المؤسسات في الرد على هذا السؤال يمكن ان 60% منهم لا يوظفون على أساس الشهادة ، وهذا تناقص ضمني بالرغم من توفر أصحاب شهادات في سوق طالبي العمل .

تبين في هذه الدراسة الشيء غير المنطقي في إجابة مسيري المؤسسات عن عدم وجود عوائق أخرى تواجههم لا من الناحية التشريعية ، أو الضريبية أو التسويقية، وهذا مؤشر سلبي لمدى جدية الفئة التي تحت الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل أسباب نظرة المسير للعمال كعائق :

ان النظرة التشاؤمية تجاه العمال بهذه النسبة لا بد ان يكون لها أسباب منطقية يمكن الاستناد عليها لتفسير النسبة المرتفعة التي بلغت 38.5% ومن خلال مصفوفة الارتباط الكلية تبين عملية التوظيف على أساس القرابة والنظرة الى العمال على أساس انهم عائق لتطور المؤسسة ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (3-1): الارتباط لتحليل أسباب نظرة المسير للعمال كعائق

العائق الذي يواجه تطور المؤسسة هو مستوى العمل	تتم عملية التوظيف في المؤسسة على أساس القرابة	
العائق الذي يواجه تطور المؤسسة هو مستوي العمال Correlation coefficient sig (2-tailed)	1.000	570
تتم عملية التوظيف في المؤسسة على أساس القرابة Correlation coefficient sig (2-tailed)	570	1000

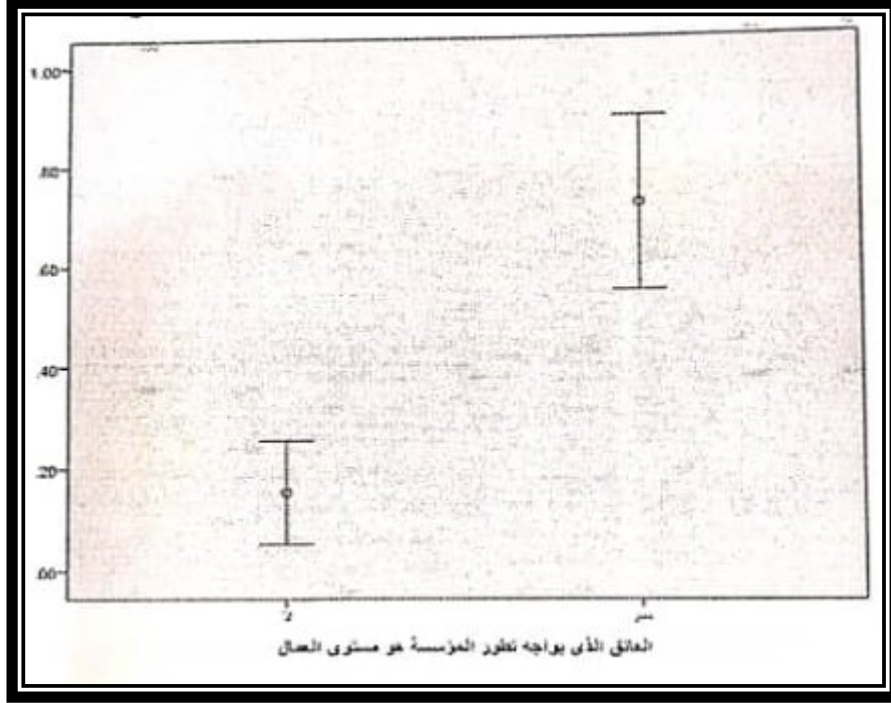
المصدر : من اعداد مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق ص 125.

يبين الجدول وجود ارتباط بين عملية التوظيف على أساس الرقابة واعتبار العمال عائق في المؤسسة يبلغ $IS = 57,0$ ، وبالتالي فالسبب هو الميول العائلية في عملية التوظيف ، والابتعاد عن اعتماد الشهادة والخبرة كعامل أساسي لعملية التوظيف .

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

بالإضافة الى الدلالة الكمية عن طريق الارتباط فهناك دلالة معنوية قوية تظهر في مؤشر الدلالة بنجمتين ، وبسبب اعتماد الإجابات المتعددة فان معدل الارتباط انخفض ولو كانت الدراسة مبنية على أساس استبيان بإجابات غير متعددة لكان معامل الارتباط بمعدل أقوى ، والشكل التالي يثبت ذلك:

شكل رقم (1-1): أسباب نظرة المسير للعمال كعائق



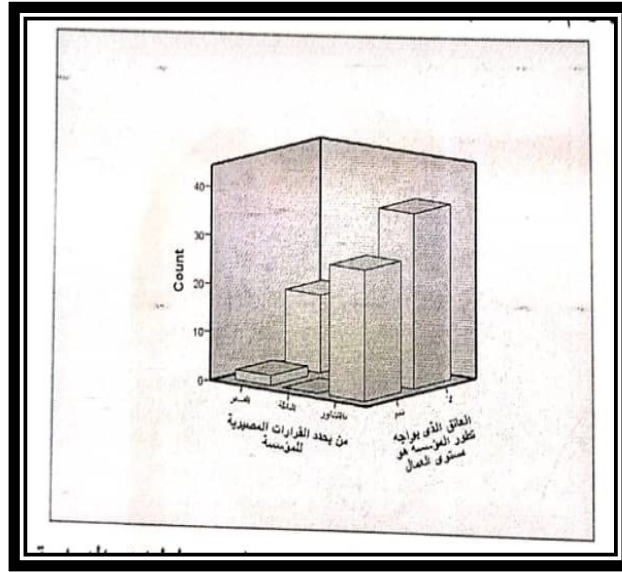
المصدر: مرزوقي مرزوقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تحت عنوان أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص 126.

يوكد الشكل ان الفئة التي توظف العمال على أساس القاربة، هي التي تنظر على ان العمال يشكلون عائق لتطور المؤسسة، نحو (01) عكس الفئة التي لا توظف على أساس القاربة فلا تنظر للعمال على انهم عائق.

الفرع الثالث: العلاقة بين الطبيعة (مالك/مسير) والنظرة للعمال:

يمكن الربط بين طبيعة المسير والنظرة السيئة تجاه العمال حيث، وجدنا علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة يمكن تفسيرها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): العلاقة بين الطبيعة (مالك/مسير) والنظرة للعمال.



المصدر: مرزوقي مرزوقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت عنوان أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص 127.

يتضح من الشكل ان الفئة التي لا تعتقد ان العمال يشكلون عائق هم من فئة المسيرين غير التابعين للعائلة وهذا مؤشر منطقي لأن هذه الفئة هي التي تكون مستعدة للمخاطرة ولديها دوافع الابتكار باستخدام العمال كمحور أساسي في العملية الابتكارية، حيث ينظرون الى العمال هم المحرك الأساسي لها وليس كعائق يمكن ان يكبح العملية ..

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب و الأداء

المطلب الأول: دراسات سابقة

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة بوبعة عبد الوهاب "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"

(دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير قسنطينة-جامعة منتوري 2011\2012)

• اشكالية ومنهج الدراسة :

من خلال ما تقدم تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و .

• المنهج المتبع:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

• نتائج الدراسة:

❖ إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك.

❖ إن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار جديدة أو غير مألوفة.

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

❖ ان الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار ؛ إن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

❖ ان الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي.

❖ ان الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال سماحه للمؤسسة من القيام بتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجات ورغبات بالشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين، وبالتالي فإن الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع الابتكار لديها من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنمية الابتكار داخلها وأهمها:

أ. أن المؤسسة ليس لديها مصلحة ابتكار بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد

متخصصين في مجال الابتكار ، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الابتكار سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من مجالات التسويقية.

ب. أن المؤسسة لا تطبق كل الأساليب الابتكارية التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية،

كما أن اعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجات، الجديدة أدى إلى

تفويض قدرات على قيام عملية الابتكار داخلها من خلال التعلم، وهو الذي لا يمكن تحقيقه من

خلال أطراف خارجيين.

2-دراسة شرارة وليد: "محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

(دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال. جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان -2018/2019).

• اشكالية الدراسة: وفي هذا الإطار نطرح الإشكالية الأساسية التالية:

"ما هي العوامل المؤثرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر

للإجابة على الإشكالية وتبعاً لطبيعة الدراسة سوف نلجأ في الجانب النظري إلى استعمال

الطريقة الوصفية من أجل سرد المفاهيم والوقائع الخاصة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وكذا

المفاهيم المتعلقة بالابتكار في هذا النوع من المؤسسات معتمداً في ذلك على طريقة تحليل النتائج.

أما في الجزء التطبيقي نقوم بعرض الوسائل الرياضية المستعملة لمعالجة المعطيات الكمية

إلى غاية الوصول إلى الهدف المطلوب، معتمدين على الاستقراء والتحليل، والاستنتاج وفق الطرق العلمية، محاولين

رسم ملامح نموذج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبدعة ومن أجل إنجاز عملنا سوف نعتمد على ما يلي:

الكتب، المداخلات في الملتقيات، المقالات، رسائل الدكتوراه ومختلف البحوث المتعلقة بالموضوع.

- النصوص القانونية والتنظيمية.

- التقارير، كتلك المتعلقة بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وترقية الاستثمار؛ والمجلس الوطني

الاقتصادي والاجتماعي.

- المصادر الإلكترونية

• نتائج الدراسة:

عد أن قمنا بإخضاع الاستبيان للتحليل الإحصائي والذي شمل المتغيرات المستقلة سلوك المقاول تجاه الابتكار

/ عوامل تنظيمية/ عوامل بشرية/ مصادر المعلومات/ التعاون/ المنافسة/ الدعم الحكومي) مجتمعة على المتغير

التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، وقمنا بإيجاد العلاقة بينهم وأثر هذه العلاقة

توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- ❖ أظهرت النتائج المتعلقة بمدى تقديم المؤسسات لابتكارات في الفترة الممتدة بين 2008-2018 بحصول الابتكار الجذري للمنتج على المرتبة الأولى، وجاء الابتكار التجاري في المرتبة الأخيرة على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم.
- ❖ حيث أكدت النتائج أن سلوك المقاول تجاه الابتكار يعتبر الأكثر أهمية وهذا بحصوله على المرتبة الأولى في سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم . و السبب في هذا لاعتبارهم أن المقاول هو متخذ القرارات داخل المؤسسة، والموجه والمحرك لها حسب رؤيته ودرجة مخاطرته وثقته في المستقبل.
- ❖ تأتي مصادر المعلومات في نظر لمسيرين في المرتبة الثانية من حيث العوامل المؤثرة على الابتكار و بالتالي فهي ذات أهمية بالغة، كونها تزودهم بالتطورات الحادثة في مجال نشاطهم ، و معلومات حول البيئة العامة و الخاصة اللواتي تنشطن فيهما مؤسساتهم.
- ❖ كما يرى المسيرين أن العوامل التنظيمية مهمة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي ترغب في التوجه نحو الابتكار و احتل هذا العنصر المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع.
- ❖ وفي ما يخص كل من المنافسة ، العوامل البشرية و التعاون في الابتكار يقدر المسيرين أنها ذات أهمية متوسطة، بالنسبة للابتكار بمعنى آخر رفع هذه العوامل لا يؤدي إلى رفع قدرة الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- ❖ و في المقابل جاء الدعم الحكومي في المرتبة الأخيرة و هذا يعني أن لدعم الحكومي في نظر المسيرين ليس له أهمية كبيرة في توجه المؤسسة نحو الابتكار حيث أن أغلب المؤسسات التي قدمت ابتكارا والتي تم استجوابها لم تستفد من دعم لا مادي و لا مالي.

3-دراسة مرزوقي مرزوقي :

تحت عنوان: دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2008.

• إشكالية الدراسة:

تمحورت اشكالية الدراسة حول الحد الذي يمكن أن يساهم به الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• منهج لدراسة:

✓ المنهج الوصفي: وذلك من اجل وصف وتحليل ظاهرة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والامام بكافة جوانب الموضوع من الناحية النظرية.

✓ المنهج الاستقرائي : استخدم هذا المنهج في الشق التطبيقي من الدراسة بعد الحصول على مجموعة من النتائج والأرقام، وقراءة ثم الخروج بمجموعة من التوصيات.

• نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة الى جملة كبيرة من النتائج أهمها:

1-الابتكار التكنولوجي ليس المحدد الأساسي للقدرة التنافسية لأنه يوجد في كثير من المؤسسات التي تملك تكنولوجيا عالية انه لا ليس لها قدرة تنافسية بحجم تكنولوجيتها.

2- الابتكار التنظيمي هو الضامن الأكبر لنجاح واستمرار الابتكار التكنولوجي، سواء مرحلة الإنتاج أو التسويق، ما وهو يعطينا فكرة عن أهمية جميع عناصر الابتكار التنظيمي.

3- وجود هوة كبيرة بين المؤسسات الجزائرية والجامعات ومراكز البحث، والمركز الوطني لحقوق الملكية الصناعية والتجارية من الا اجل تسجيل العلامات أو المنتجات لنسبة قليلة من المؤسسات.

4-عدم وجود هيكل تنظيمي للمؤسسات المصغرة الذي يختصر في شخص المسير، وحتى بعض المؤسسات المتوسطة، واعتماد هيكل تنظيمي كلاسيكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-دراسة مرزوقي مرزوقي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان إثـر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

• إشكالية الدراسة: ويمكن صياغة الإشكالية التالية: الى أي مدى يمكن أن تساهم العائلة في تفعيل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟

• منهج الدراسة:

- المنهج الوصفي: وذلك من اجل الامام بكامل جوانب موضوع الدراسة من خلال عملية الوصف، وتكـلل ذلك .

بتوضيح كافة المفاهيم الخاصة بالابتكار والمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المنهج الاستقرائي الاستدلالي: من خلاله تحصلنا على مجموعة من النتائج التي ساعدتنا على استقراء الظاهرة والاستدلال ومحاولة تعميم نتائج الدراسة

• نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها :

- ✓ عتبر التناثر الكبير والحاصل على مستوى براءات الاختراع احد اكبر العوائق التي تواجه تطور الابتكار .
- ✓ تقوم الهيئة محل الدراسة بحماية حقوق المخترعين، ضد منافسيهم الذين هم في نفس الوقت تحت حماية نفس الهيئة، التي لا تعمل على تشجيع المنافسة، دون التنسيق فيما بينهم .
- ✓ كشف النموذج المطبق عن آلية تحد من التكاليف الاضافية والمرفعة الناتجة عن عدم التنسيق بين براءات الاختراع والمنافسة الشديدة بين المخترعين .
- ✓ تقوم الهيئة محل الدراسة على تشجيع المنافسة بين المخترعين ثم تقوم بعملية الاحتكار، هذا التناقض لا يسمح بتسريع وتيرة الابتكار ، وتضييق الهوة بين المبتكرين.
- ✓ لا تلجأ الهيئة محل الدراسة الى عقد اتفاقيات التعاون مع اطراف اخرى الا اذا كانت تكاليف البحث العلمي ضخمة، وهذا يبين التفكير الاحتكاري لها .
- ✓ أكد نموذج الدراسة على أن عملية المكاملة بين الاختراعات لها أثرها الايجابي على مردود الابتكار من جهة، ومردود البحث العلمي من جهة اخرى .

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

- ✓ تعارض عمل OMRS مع نظرية شومبيتر للابتكار خاصة في ما يخص الابتكار الجذري الذي تعتمد عليه الهيئة محل الدراسة و اهمالها للأنواع الأخرى.
- ✓ يمكن للهيئة محل الدراسة تغيير نموذج المنافسة من خلال من ح الجوائز لكل مخترعين اثنين أو مجموعة من المخترعين بدل الجوائز الفردية .
- ✓ للحد من المنافسة يجب ابرام اتفاقيات تعاون في البحث العلمي بين الجهات والهيئات المختصة.

الفرع الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة 2009. claire Lelarge

"Les Dèterminants Du comportement D'innovation Des Entrises :facteurs Internes Et Externes "Thèse De Doctoral En sciences Économiques (non publié).de l'Université de paris X Nanterre

• اشكالية الدراسة:

تمحورت اشكالية الدراسة في: دور السلطات العمومية في دفع و تشجيع المؤسسات؟

• منهج الدراسة:

- ✓ المنهج التحليلي: من أجل تحليل الظاهرة في الشق النظري من الدراسة.
- ✓ المنهج الاستدلالي: استعمل الباحث هذا المنهج في الشق التطبيقي من الدراسة و الخروج بمجموعة من الارقام و النتائج التي يستدل بها لتفسير الظاهرة.

• نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر على الابتكار لدى المؤسسات .ودور السلطات العمومية في دفع وتشجيع المؤسسات على الابتكار وقد ركزت الدراسة على العاملين الرئيسين هما التنظيم الداخلي للمؤسسة ودور نظام الحوافز في تشجيع الابتكار لدى الأفراد والعامل الثاني هو عدم التجانس بين المؤسسات فيما يتعلق بالمستوى التكنولوجي ودور السلطات في مساعدة المؤسسات على رفع مستواها التكنولوجي وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين التراكم المعرفي وانسياب المعلومات وزيادة كفاءة المؤسسات وبين الهيكل التنظيمي على درجة انسيابية المعلومات وسيورة التعلم في المؤسسات.

2-دراسة: Christopher Woodruff ، David McKenzie،(Suresh de Mel،
2009،

"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، January 2009 .

• اشكالية الدراسة:

تمحورت اشكالية الدراسة ما يلي: الشركات المبتكرة أو الملاك المبتكرين؟

• منهج الدراسة:

✓ المنهج الوصفي: و ذلك من أجل الالمام بكامل جوانب موضوع الدراسة من خلال عملية الوصف، و تكلل ذلك بتوضيح كافة المفاهيم الخاصة بالابتكار و المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✓ المنهج الاستقرائي الاستدلالي: من خلاله تحصلنا على مجموعة من النتائج التي ساعدتنا على استقراء الظاهرة و الاستدلال و محاولة تعميم نتائج الدراسة.

• نتائج الدراسة:

إن أكثر من ربع المشاريع الصغيرة تقوم بالابتكار ومن بين انواع الابتكار ات التي تعتمد عليها الابتكار ات التسويقية.

حسب النموذج الموضوع ثم استنتاج أن حجم المؤسسة له تأثير قوي وإيجابي .أما المنافسة لها تأثير قوي وسلبي على الأساليب والابتكار ات التنظيمية مقارنة بالتأثير على الابتكار ات في المنتج كما وجد أن مالك المؤسسة والصفات الشخصية لها تأثير كبير وواضح على احتمال وجود الابتكار في المؤسسة مؤكداً على أهمية مالك المؤسسة في العملية الابتكار .

تركيز الدراسة على الابتكار ات التنظيمية المرتبطة اساسا بشخصية مالك المؤسسة أو المقاول ودوره الكبير في أنجاح العملية الابتكار ية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.غير أنها أهملت دور البحث والتطوير باعتباره محدد رئيسياً للابتكار كما أنها لم تتطرق إلى المصادر الخارجية للمعلومات والتعاون بين المؤسسات كمحدد رئيسي للابتكار .واهملت دور الاعتبارات البيئية في توجه المؤسسات نحو الابتكار وحذا المعوقات التي تواجه الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-دراسة:(Bernard HAUDEVILLE et Redah YOUNES BOUaciDa)

"Les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME Algériennes : une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises".
Université paul cèzanne _Aix Marseille III

- اشكالية الدراسة:

تمحورت اشكالية الدراسة في مايلي: ما مدى علاقة الأنشطة التكنولوجية و الابتكار و النمو في الشركات؟

- منهج الدراسة:

✓ المنهج الوصفي: و ذلك من أجل وصف و تحليل ظاهرة الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الامام بكافة جوانب الموضوع من الناحية النظرية.

✓ المنهج الاستقرائي: استخدم هذا المنهج في الشق التطبيقي من الدراسة بعد الحصول على مجموعة من النتائج.

- من أهم نتائج هذه الدراسة:

إن الثنائية ابتكار تنافسية غائبة بالنسبة لهذه المؤسسات وذلك راجع مسير المؤسسة ومستواه التعليمي حيث تبين الدراسة إن أغلب مسيري هذه المؤسسات لا يملكون مستوى تعليمي يؤهلهم للتحكم في جميع مهامهم خصوصا التحكم في الوسائل والأساليب الإنتاجية. استغلال الموارد الداخلية والخارجية. وضع الاستراتيجيات المناسبة خصوصا الاستراتيجيات الابتكارية للمساهمة في تطوير وتنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى الأسواق الخارجية إن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تملك إمكانيات تقنية للقيام بعملية الابتكار وذلك راجع اساسا لغياب التقنيين المتخصصين بالإضافة إلى غياب نشاط البحث والتطوير هناك مؤسسات تقوم بالابتكار وذلك باعتبارها لهذا النشاط كعامل من عوامل التنافسية. ويظهر ذلك من خلال قيامها بتسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية وحيث تتبنى نشاط البحث والتطوير من خلال الاعتماد على إمكانياتها. وتوفيرها كذلك على الإمكانيات التقنية اللازمة وذلك من أجل القيام بأنشطة الابتكار .

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

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

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

جدول رقم (2-1) يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الحدود الزمانية والزمنية للدراسة	الأداء المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
*مرزوقي مرزوقي دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	*دراسة حالة ورقلة 2008	*دراسة حالة.	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية المتغير التابع المتمثل في تنافسية المؤسسات أما دراستنا تناولت تفعيل الابتكار .	*يتشابهان في المتغير المستقل وهو الابتكار و المؤسسات المتغيرة والمتوسطة.
*بويعة عبد الوهاب - دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية.	*دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس - قسنطينة 2012.	*الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	*تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية أما دراستنا تناولت دور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار .	*يتشابهان في متغير التابع هـ والابتكار .
*مرزوقي مرزوقي أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	*دراسة حالة عينة من المؤسسات ورقلة 2016.	*الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المحور الأساسي وهو المسير أما دراستنا تناولت التسيير.	* يتشابهان في أثر العائلة.
*شرارة وليد محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	*دراسة عينة من المؤسسات تلمسان 2019.	*الاستبيان كأداة لجمع البيانات .	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في الاستبيان.	*يتشابهان في المتغير المستقل وهـ والابتكار .
*دراسة claire le largeles déterminants du comportement D innovation des entreprises.	*المشروعات المتناهية بيرنا موكو - 2016	*تحليل 315 مشروع صغير.	*تختلف الدراسة عن دراستنا من ناحية مقاومة التغيير أما دراستنا تناولت دور التسيير العائلي في	*يتشابهان في نظام المورد البشري في تشجيع الابتكار .

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

	تفعيل الابتكار .			
*يتشابهان في دور كل من المالك وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	*تختلف دراسة عن دراستنا في الابتكار .	*ورقة مناقشة رقم 3962.	*شركات المبتكرة أم الملاك المبتكرون.	*دراسة Suresh de mel.David McKenzie. Christopher Woodruff.
*يتشابهان في دور المسير في النشاط الابتكاري.	*تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من ناحية ضعف الابتكار أما دراستنا فتناولت تفعيل الابتكار	*الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	*دراسة تجريبية على عينة من الشركات —مرسيليا—	*دراسة Bernard HAUDEVILLE et Redah Younes Bouacida

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل الذي حولنا من خلاله التطرق للإطار دور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار نستنتج

ما يلي:

— المورد البشري عنصر فعال في المؤسسة اذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير و ترشيد.

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات

- يعتبر المورد البشري المحرك الاساسي لعملية التغيير والابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- من أجل ضمان تفعيل عملية الابتكار في المؤسسة لابد من التركيز عن عملية التدريب.
- تعتبر دراسة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبطة به عنصر مهم و هو العائلة.
- في ما يخص الدراسات السابقة فقد تناولها الدراسات التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالموضوع من أجل اعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل اليها الباحثون و مقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور التسيير العائلي في تفعيل
الابتكار للمؤسسات الصغيرة
و المتوسطة بالوادي

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتطرقنا أيضا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع ووضعتنا الفرق بينها وبين الدراسة الحالية؛ وفي هذا الفصل سنعرض الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول نتعرض 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 المؤسسات، 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 تقديم المؤسسات محل الدراسة والمنهج والأدوات المستخدمة فيها.

الفرع الأول: منهج 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 في ذلك أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V25** في معالجة البيانات الإحصائية، واعتمدنا في ذلك على المنهج الاستقرائي لدراسة العينة، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

مقياس ليكارت الثلاثي

ويعتبر 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 (1-2): مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوادي

الوزن النسبي: والذي تم تحديده طبقا للمقياس التالي:

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

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1 - 3) = 0.6$$

وبذلك تكون الأوزان النسبية على النحو التالي:

جدول رقم (2-2): الأوزان النسبية

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 1.61 إلى 2.20 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 2.21 إلى 2.80 درجة	موافق	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: أدوات الدراسة:

من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع بعض مؤسسات بالوادي استخدمنا الأدوات التالية:

01- الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسات محل

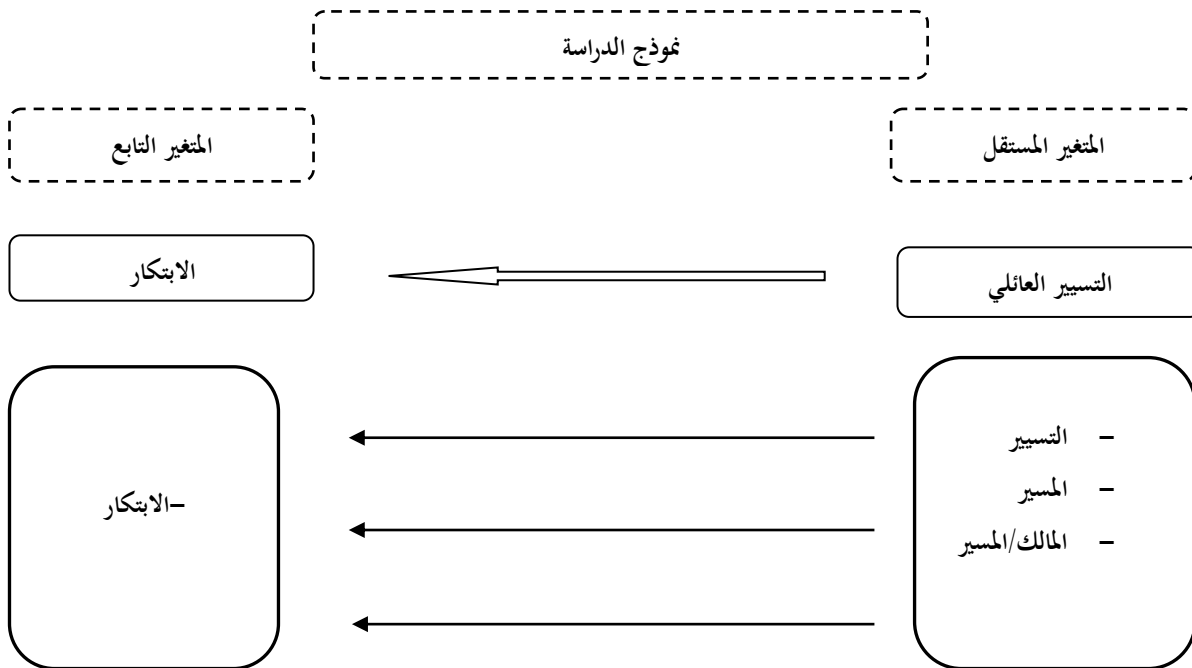
الدراسة وإمكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

02- المقابلة: هي عبارة عن محادثة بين الباحث وشخص آخر بهدف الحصول إلى حقيقة أو موقف معين من

أجل تحقيق أهداف الدراسة، أي من أجل الوصول إلى البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على

ملامح ومشاعر وتصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة.

الفرع الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات بولاية بالوادي، حيث تم توزيع 36 استبيان.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

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

1- المتغير المستقل: المتمثل في تسيير العائلي حيث تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: التسيير، المسير، المالك.

2- المتغير التابع: المتمثل بالابتكار.

ثالثا: صدق وثبات أداء 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 يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (3-2): يبين صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد العبارات	الاستبيان ككل
0.940	0.885	33	

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة α للاستبيان بلغت (0.88) أي بنسبة 88.5% وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل الصدق (0.940) وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على تساؤل الدراسة واختبار الفرضيات.

العينة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

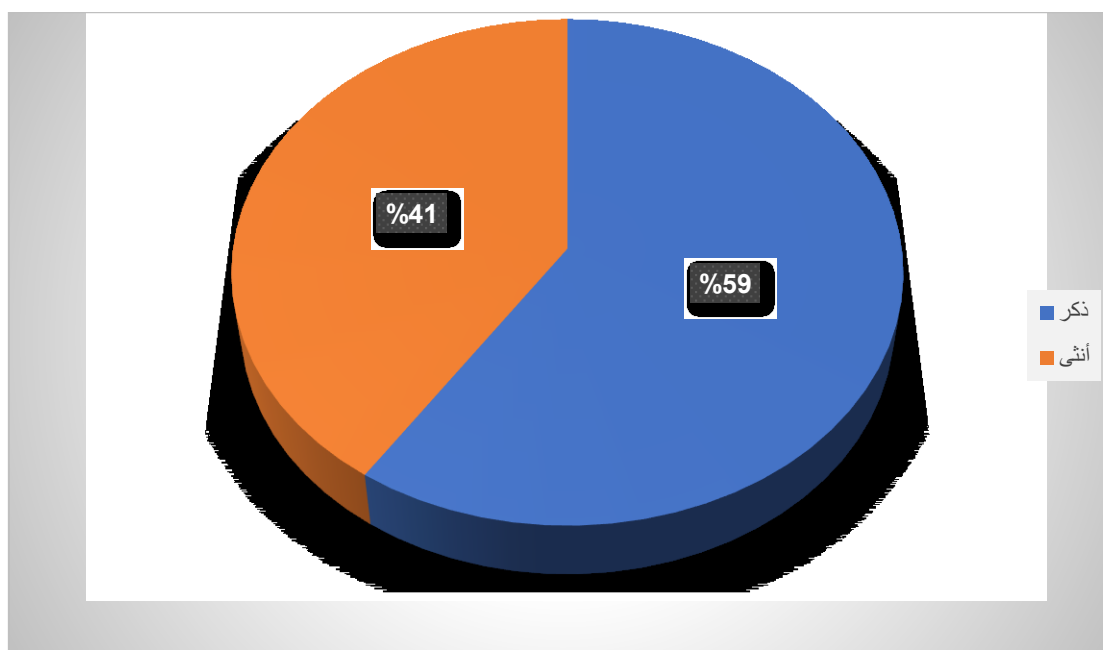
الجدول (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار		
%94.4	34	ذكر	الجنس
%5.6	2	أنثى	
%100.0	36	Total	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعددهم 34 بنسبة 94.4 % لصالح الذكور و بعدد 2 وبنسبة 5.6% لصالح الإناث.

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المسير:

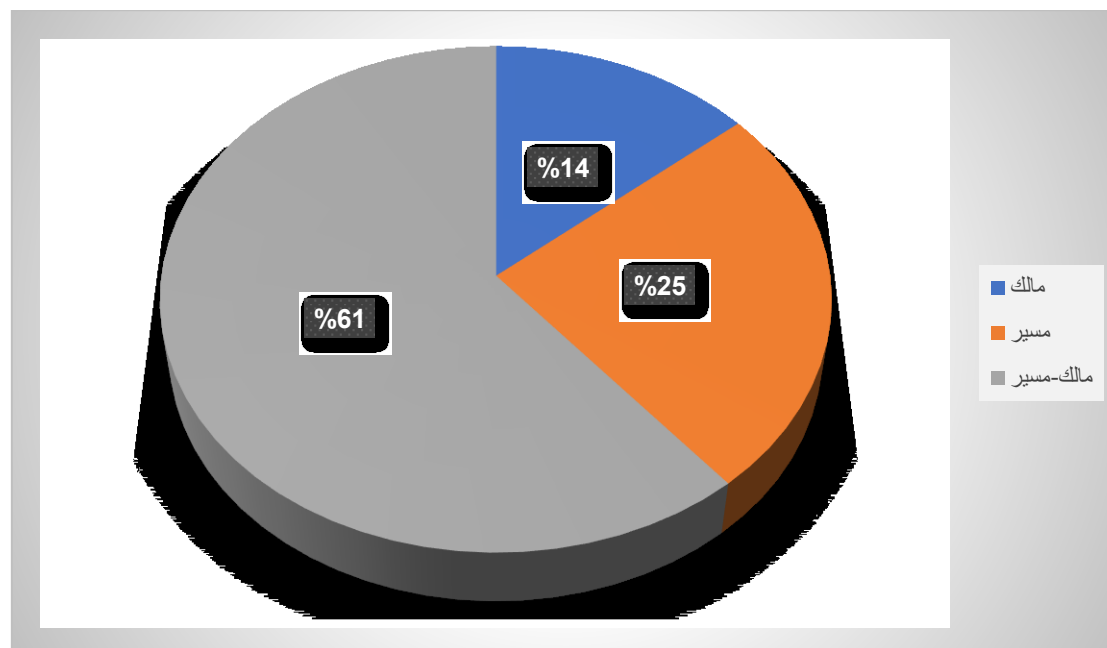
الجدول (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المسير

النسبة %	التكرار		
13.9%	5	مالك	طبيعة المسير
25%	9	مسير	
61.1%	22	مالك-مسير	
100.0%	36	Total	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير طبيعة المسير المالك بعدد 5 بنسبة 13.9% و بعدد 9 و بنسبة 25% لصالح مسير وبعدها 22 ونسبة 61.1 لمسير-مالك.

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المالك بالاعتماد على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

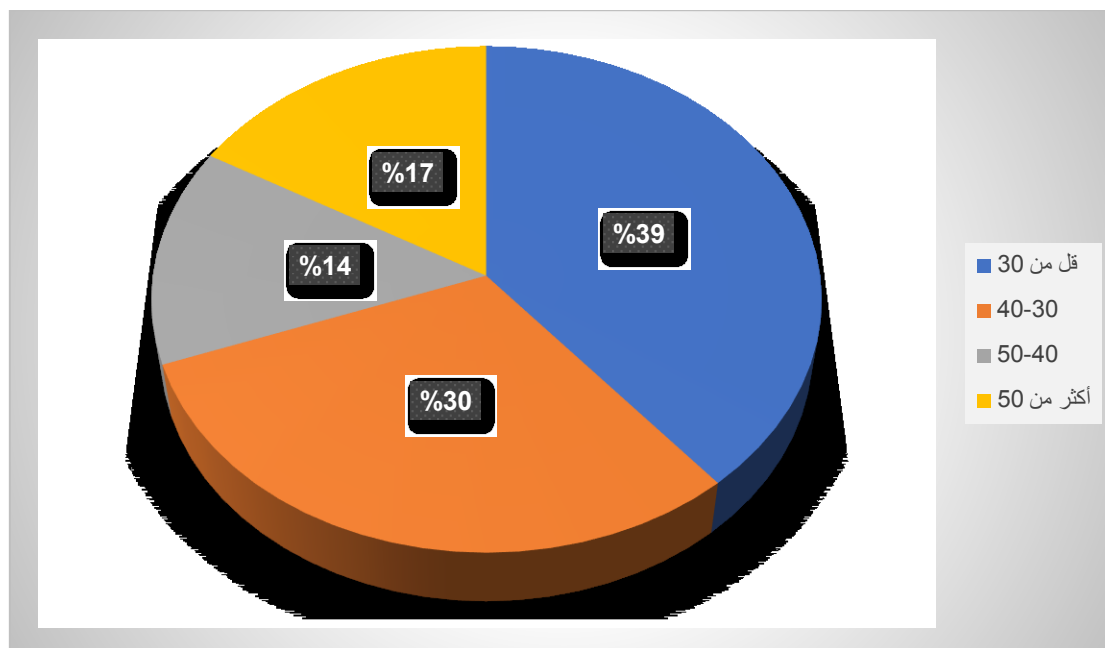
الجدول (6-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الفئة العمرية

النسبة %	التكرار		
38.9%	14	أقل من 30	الفئة العمرية
30.6%	11	40-30	
13.9		50-40	
16.7		أكثر من 50	
100.0%		Total	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الفئة العمرية "أقل من 30" بعدد 14 بنسبة 38.9% وبعدد 11 بنسبة 30.6% لصالح فئة من "30-40" وبعدد 5 ونسبة 13.9% لصالح "40-50" وعدد 6 ونسبة 16.7% لصالح "أكثر من 50".

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية بالاعتماد على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال:

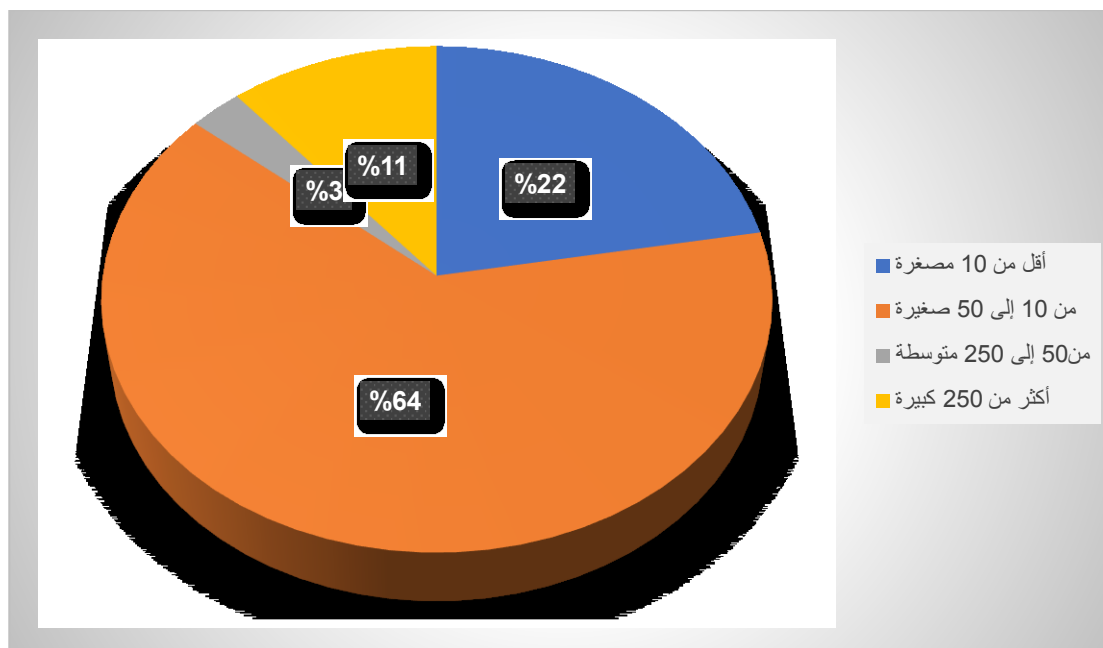
الجدول (6-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عدد العمال

النسبة %	التكرار		
22.2%	8	أقل من 10 مصغرة	عدد العمال
63.9%	23	من 10 إلى 50 صغيرة	
2.8%	1	من 50 إلى 250 متوسطة	
11.1%	4	أكثر من 250 كبيرة	
100.0%	36	Total	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير عدد العمال بعددهم 8 بنسبة 22.2% لصالح أقل من 10 مصغرة و بعدد 23 وبنسبة 63.9% من 10 إلى 50 صغيرة وبعدها 1 بنسبة 2.8% لصالح من 50 إلى 250 متوسطة وبعدها 4 بنسبة 11.1% لصالح أكثر من 250 كبيرة.

الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال بالاعتماد على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة:

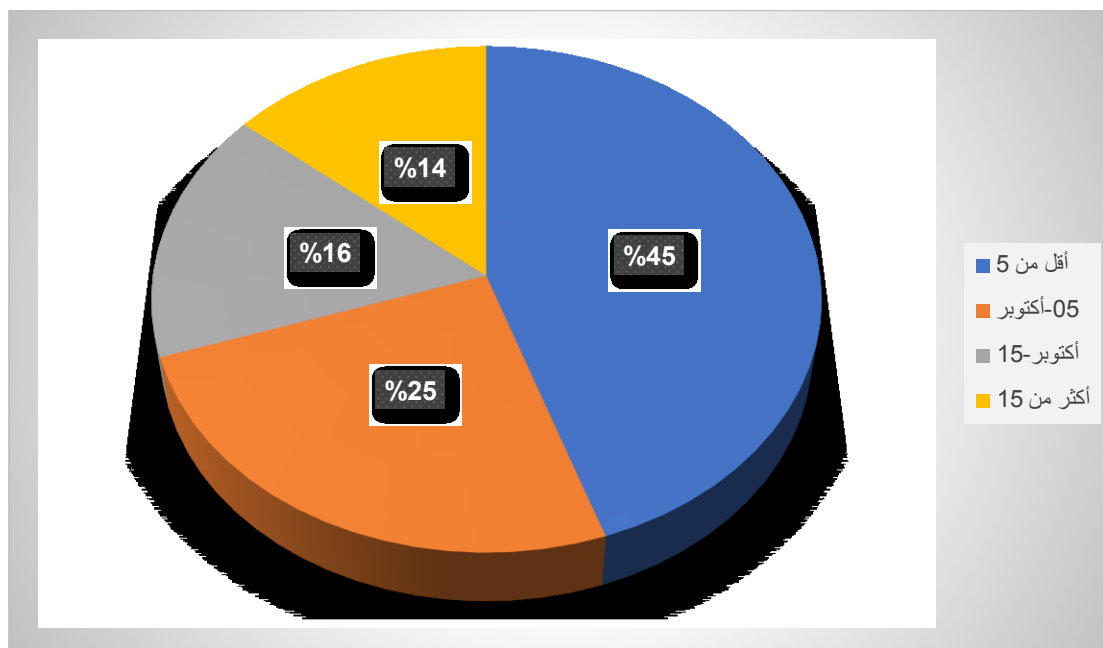
الجدول (7-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عمر المؤسسة

النسبة %	التكرار		
44.4%	16	أقل من 5	عمر المؤسسة
25%	9	10-5	
16%	6	15-10	
13.9%	5	أكثر من 15	
100.0%	36	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير عمر المؤسسة بعدد 16 بنسبة 44.4% لصالح أقل من 5 و بعدد 9 بنسبة 25% لصالح 10-5 و بعدد 6 بنسبة 16.7% لصالح 15-10 و عدد 5 بنسبة 13.9% لصالح أكثر من 15.

الشكل رقم (6-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة بالاعتماد على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

الفرع السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

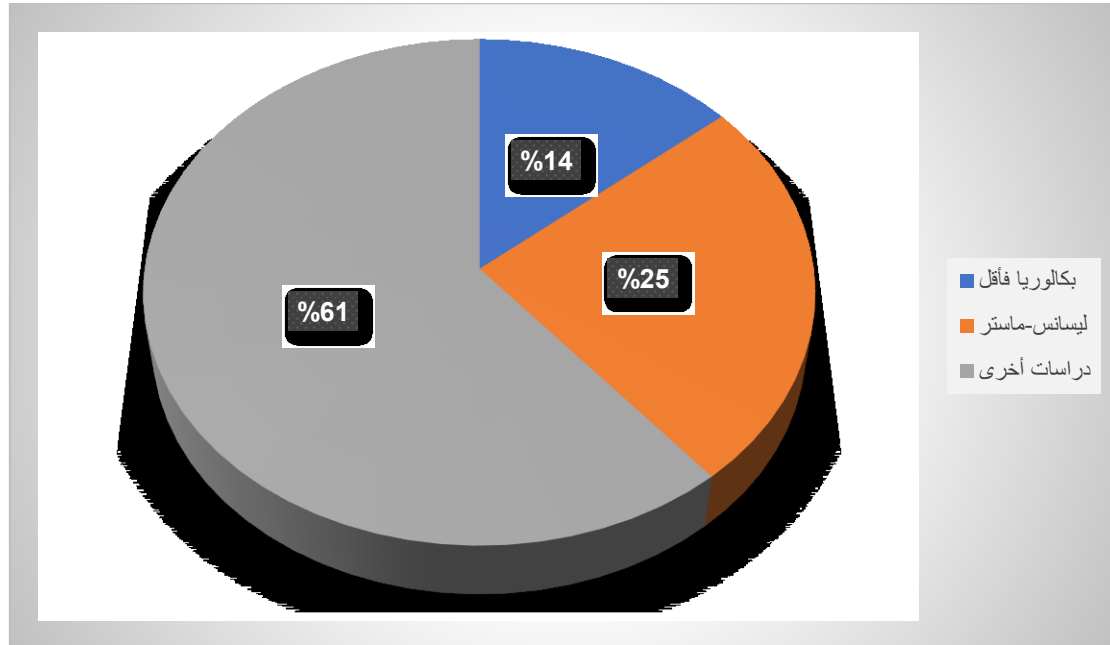
الجدول (8-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار		
13.9%	5	بكالوريا فأقل	المستوى التعليمي
25%	9	ليسانس-ماجستير	
61.1%	22	دراسات أخرى	
100.0%	36	Total	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 5 بنسبة 13.9% لصالح بكالوريا فأقل وبعدد 9 بنسبة 25% لصالح ليسانس-ماجستير وعدد 22 بنسبة 61.1% لصالح دراسات أخرى.

الشكل رقم (7-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بالاعتماد على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة المستهدفة على عبارات الاستبيان، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة واختلاف فرضياتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة

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

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

1- بعد أساليب التدريب حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (9-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول:

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	أنتشارك مع العمال في طرح الأفكار	2.30	0.82	05	بدرجة مرتفعة
02	أهتم بعملية تدريب العمال وخاصة الجدد منهم	2.66	0.67	03	بدرجة مرتفعة
03	أدرب العمال بصفة دورية	2.38	0.80	04	بدرجة مرتفعة
04	أدرب العمال في المؤسسات الخارجية	2.80	0.57	01	بدرجة مرتفعة
05	أدرب العمال القدماء والتحسين من أدائهم	2.72	2.51	02	بدرجة مرتفعة
أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى التدريب		2.54	0.46	مطبقة بدرجة مرتفعة	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تطبيق التدريب بلغ: 2.54 وبالانحراف المعياري بلغ 0.46 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوادي

مستوى بعد التدريب بالمؤسسات هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر العينة وإن كل موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.30 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.80) حيث يتم تدريب العمال في المؤسسات الخارجية وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 4 بمتوسط حسابي بلغ 2.80 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما أن تدريب العمال القدماء والتحسين من أدائهم كانت بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 5 بمتوسط حسابي بلغ 2.72 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أن اهتمام بعملية تدريب العمال وخاصة الجدد منهم كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 2 بمتوسط حسابي بلغ 2.66 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وأنه يتم تدريب العمال بصفة دورية بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 3 بمتوسط حسابي بلغ 2.38 بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها) في حين احتلت العبارة رقم 1 حيث يتشارك مع العمال في طرح الأفكار من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.30 بالمرتبة الخامسة.

2- بعد التخطيط حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (10-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني:

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
06	أضع أهداف اعمل على تحقيقها	2.58	0.73	02	بدرجة مرتفعة
07	الأهداف التي أضعها تحقق بعد 5 سنوات	2.86	0.35	01	بدرجة مرتفعة
08	الأهداف التي أضعها تحقق خلال سنة	2.47	0.73	03	بدرجة مرتفعة
09	أجد صعوبة في تحقيق الأهداف بسبب تحكم العائلة	2.38	0.87	04	بدرجة مرتفعة
10	عند وضع الأهداف أقوم باستشارة العائلة	2.38	0.87	04	بدرجة مرتفعة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى التخطيط		2.38	0.76	مطبقة بدرجة مرتفعة	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تطبيق التخطيط بلغ : 2.38 وبالاختلاف المعياري بلغ 0.76 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.38 إلى 2.86 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد التخطيط بالمؤسسات هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر العينة وأن كل موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.38 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.86) حيث الأهداف التي أضعها تحقق بعد 5 سنوات وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 7 بمتوسط حسابي بلغ 2.86 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما أضع أهداف اعمل على تحقيقها كانت بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 6 بمتوسط حسابي بلغ 2.58 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أن الأهداف التي أضعها تحقق خلال سنة كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 8 بمتوسط حسابي بلغ 2.47 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وأنه أجد صعوبة في تحقيق الأهداف بسبب تحكم العائلة كما أن عند وضع الأهداف أقوم باستشارة العائلة كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 9 ورقم 10 بمتوسط حسابي بلغ 2.38 بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها).

3- بعد الاستقطاب حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (11-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث:

الترتيب	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
11	استقطاب العمال عن طريق الامتحان أو المسابقة	2.52	0.65	04	بدرجة مرتفعة
12	توظيف العمال عن طريق القرابة	2.69	0.62	01	بدرجة مرتفعة
13	توظيف عن طريق الفعالية والخبرة	2.36	0.72	06	بدرجة مرتفعة
14	أجد مشكلة في تعامل مع العمال ذوي القرابة	2.61	0.68	03	بدرجة مرتفعة
15	أجد صعوبة في استبدال العمال القدماء بالجدد	2.50	0.77	05	بدرجة مرتفعة
أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الاستقطاب		2.53	0.36	مطبقة بدرجة مرتفعة	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تطبيق الاستقطاب بلغ: 2.53 وبالانحراف المعياري بلغ 0.36 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد الاستقطاب بالمؤسسات هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر العينة وان كل موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.36 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.69) حيث يتم توظيف العمال عن طريق القرابة وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة 12) بمتوسط حسابي بلغ 2.69 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما ان وجود مشكلة في تعامل مع العمال ذوي القرابة كانت بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 14) بمتوسط حسابي بلغ 2.61 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أن استقطاب العمال عن طريق

الامتحان أو المسابقة كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 11 بمتوسط حسابي بلغ 2.52 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وانه أجد صعوبة في استبدال العمال القدماء بالجدد بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ 2.50 بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها) في حين احتلت العبارة رقم 13 حيث يتم توظيف عن طريق الفعالية والخبرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.36 بالمرتبة الخامسة.

3- بعد العائلة حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (12-3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة	
16	أرتباط المؤسسة بالعائلة ارتباطا كبيرا	2.38	0.76	04	بدرجة مرتفعة
17	تحصلت على المؤسسة عن طريق الإرث	2.50	0.69	03	بدرجة مرتفعة
18	أرجع في كل القرارات الى أفراد العائلة	2.61	0.68	01	بدرجة مرتفعة
19	أجد صعوبة في تطور المؤسسة بسبب تحكم العائلة	2.52	0.76	02	بدرجة مرتفعة
20	أفكر في التخلي عن سير المؤسسة بسبب العائلة	2.33	0.82	05	بدرجة مرتفعة
أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى العائلة		2.41	0.43	مطبقة بدرجة مرتفعة	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس بعد العائلة بلغ: 2.41 والانحراف المعياري بلغ 0.43 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد العائلة هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر العينة وان كل موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.33 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.61) حيث يتم الرجوع في كل القرارات إلى أفراد العائلة وهذا ما تظهره إجابات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوادي

الموظفين على (عبارة 18) بمتوسط حسابي بلغ 2.61 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما أن أجد صعوبة في تطور المؤسسة بسبب تحكم العائلة كانت بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 19) بمتوسط حسابي بلغ 2.52 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أن تحصلت على المؤسسة عن طريق الإرث كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 17) بمتوسط حسابي بلغ 2.50 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وانه ارتباط المؤسسة بالعائلة ارتباطا كبيرا كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 16) بمتوسط حسابي بلغ 2.38 بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها) في حين احتلت العبارة رقم 20 حيث أفكر في التخلي عن سير المؤسسة بسبب العائلة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.33 بالمرتبة الخامسة.

5- بعد الحوافز حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (13-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
21 المؤسسة تمنح مكافآت من أجل انجاز العمل بكفاءات	2.22	0.86	04	بدرجة مرتفعة
22 الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز يجعلك تبذل	2.36	0.83	02	بدرجة مرتفعة
23 المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين	2.30	0.7	03	بدرجة مرتفعة
24 المؤسسة تقدم أوسمة وشهادات تشجيع المستخدمين	2.41	0.84	01	بدرجة مرتفعة
25 التنوع في المكافآت يدفعك للمبادرة والمخاطرة	2.30	0.85	03	بدرجة مرتفعة
أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الحوافز	2.32	0.53	مطبقة بدرجة مرتفعة	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تطبيق بعد الحوافز بلغ : 2.32 وبالاختلاف معياري بلغ 0.53 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد التدريب بالمؤسسات هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر العينة وإن كل موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.22 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.41) حيث المؤسسة تقدم أوسمة وشهادات تشجيع المستخدمين وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 24 بمتوسط حسابي بلغ 2.41 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما أن الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز كانت بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 22 بمتوسط حسابي بلغ 2.36 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أن المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين بالإضافة للتنوع في المكافآت يدفعك للمبادرة والمخاطرة كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 23 و 25 بمتوسط حسابي بلغ 2.30 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وأنه المؤسسة تمنح مكافآت من أجل إنجاز العمل بكفاءات بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 21 بمتوسط حسابي بلغ 2.22 بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها).

الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

جدول رقم (..): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

5- الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (14-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الابتكار	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
26	لا اشارك العمال في اتخاذ القرار	2.38	0.80	04	بدرجة مرتفعة
27	يساير العمال بطرح أفكارهم اليك دون أي عقدة	2.13	0.83	03	بدرجة متوسطة
28	قمت بتطبيق أفكار جديدة طورت من قيمة المؤسسة	2.44	0.77	01	بدرجة مرتفعة
29	الجدية المفرطة وجعل جو عائلي داخل المؤسسة	2.08	0.87	07	بدرجة متوسطة
30	التفكير الجماعي قبل اتخاذ الإجراءات	2.25	0.93	06	بدرجة مرتفعة
31	تتسع القرارات ودراساتها على نطاق شاسع في العائلة و من المؤسسة	2.30	0.88	05	بدرجة مرتفعة
32	القرار يتخذ من طرف كبير العائلة	2.38	0.87	02	بدرجة مرتفعة
33	قمت بدراسة الأفكار القديمة وتعديلها	2.38	0.76	03	بدرجة مرتفعة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة		2.29	0.49	مطبقة بدرجة مرتفعة	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس بعد العائلة بلغ: 2.29 وبالاختلاف المعياري بلغ 0.49 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد الابتكار في المؤسسة هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر العينة وإن كل موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.08 وأعلى متوسط حسابي بلغ 2.44 حيث تم القيام بتطبيق أفكار جديدة طورت من قيمة المؤسسة وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة 28 بمتوسط حسابي بلغ 2.44 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما أن القرار يتخذ من طرف كبير العائلة كانت بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 32 بمتوسط حسابي بلغ 2.38 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أنه قمت بدراسة الأفكار القديمة وتعديلها كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 33 بمتوسط حسابي بلغ 2.38 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وأنه لا أشارك العمال في اتخاذ القرار كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 26 بمتوسط حسابي بلغ 2.38 بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها) حيث تتسع القرارات ودراساتها على نطاق شاسع في العائلة و من المؤسسة وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة 31 بمتوسط حسابي بلغ 2.30 واحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها)، كما أن التفكير الجماعي قبل اتخاذ الإجراءات كانت بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 30 بمتوسط حسابي بلغ 2.25 واحتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها)، وأنه يساير العمال بطرح أفكارهم إليك دون أي عقدة كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 27 بمتوسط حسابي بلغ 2.13 بالمرتبة السابعة من حيث أهميتها) في حين احتلت العبارة رقم 29 حيث الجدية المفرطة وجعل جو عائلي داخل المؤسسة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.08 بالمرتبة الثامنة.

ترتيب مستويات توفر المتغيرات ومدى أهميتها النسبية لدى أفراد العينة المستجوبين

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقويم مستوى وتوفر المتغيرات الدراسة نقوم بترتيبها حسب أهميتها لدى أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (15-2): ترتيب أهمية متغيرات الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
	الدرجة:	المجال:				
01	مرتفعة	[2.80 – 2.21]	84.66%	0.46	2.54	التدريب
04	مرتفعة	[2.80 – 2.21]	79.33%	0.76	2.38	التخطيط
02	مرتفعة	[2.80 – 2.21]	84.33%	0.36	2.53	الاستقطاب
03	مرتفعة	[2.80 – 2.21]	80.33%	0.43	2.41	العائلة
05	مرتفعة	[2.80 – 2.21]	77.33%	0.53	2.32	الخوافز
	مرتفعة	[2.80 – 2.21]	82.33%	0.33	2.47	المحور الأول: محور المسير العائلي
	مرتفعة	[2.80 – 2.21]	79.33%	0.49	2.38	المحور الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي: بالنسبة لبعد التدريب فإنه احتل المرتبة الأولى وهذا بنسبة بلغت % 84.66 يليها بعد الاستقطاب في المرتبة الثانية بنسبة %84.33 أما بعد العائلة فقد احتل المرتبة الثالثة بنسبة %80.33 يليها بعد التخطيط في المرتبة الرابعة بنسبة %79.33 يليها في المرتبة الخامسة بعد الخوافز بنسبة %77.33 أما القيمة الإجمالية لمستوى محور المسير العائلي حسب وجهة نظر عينة الدراسة %82.33 أما بالنسبة لدرجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى المستجوبين حسب وجهة نظرهم هي %79.33 وهي ذات درجة مرتفعة.

علاقة الارتباط بين أبعاد متغير محور المسير العائلي ومتغير الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المسير العائلي (التدريب، لتخطيط، الاستقطاب، العائلة، الخوافز) ومتغير الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16-2): علاقة الارتباط بين أبعاد المسير العائلي (التدريب، التخطيط، الاستقطاب، العائلة،

الخوافز) ومتغير الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig	Pearson Corrélation n		
دال	0.000	0.974**	المحور الأول: المسير العائلي	
دال	0.000	0.578**	1	أولاً: التدريب
دال	0.000	0.708**	2	ثانياً: التخطيط
دال	0.000	0.791**	3	ثالثاً: الاستقطاب
دال	0.000	0.743**	4	رابعاً: العائلة
دال	0.000	0.854**	5	خامساً: الخوافز
دال	0.000	0.877**	المحور الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

* التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالية لأبعاد الاستبيان، قد تراوحت بين (0.578 و0.974) وهي قيم دالة إحصائية لأن 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 و اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة وصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (17-2): يبين نتائج (Test of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			اختبار نوع توزيع البيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة
	Sig.	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	0,110	36	9510،	*1210.	36	0.168	المحور الأول: محور المسير العائلي
طبيعي	1190،	36	0.926	*0.111	36	1.169	المحور الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن أفراد عينة الدراسة تساوي 36 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Shapiro-Wilk^a) وتظهر أن مستوى المعنوية Sig للمحور المتعلق المسير العائلي بلغت = 0.112 Sig وهي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغت قيمة Sig = 0.111 وهي أكبر من 0.05 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع عبارات محاور: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي، ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية العامة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمسير العائلي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

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 ($\alpha \leq 0.05$) لمسير العائلي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمسير العائلي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (18-2): 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)		
0.313	-1.024	307.088	0.000	42.191	0.554	0.744	المتغير المستقل	المتغير التابع
							المسیر العائلي	الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

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 الإحصائية عند 0.05)

❖ **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=42.191$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (المسیر العائلي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=-1.024$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.013$ المصاحبة لقيمة

(T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) لمسير العائلي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمسير العائلي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- 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 $r=0.774$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن له تأثيرا إيجابيا على درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق التسيير العائلي يعقبه زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2=0.554$ ، يتضح بأن تفسر (فعاليته) بـ 55.4 % من التغيرات التي تحدث في درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لأراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=-3.476$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق التسيير العائلي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

01- اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

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 التدريب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (19-2): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الأولى

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)		
0.025	61.384	0.403	0.047	4.232	0.111	0.333	المتغير المستقل	المتغير التابع
							المسير العائلي	التدريب

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 الإحصائية عند 0.05)

❖ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة

بلغت ($F_{cal}=4.232$) وهي دالة إحصائية لأن 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 التدريب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) عند مستوى

الدلالة 0.05.

❖ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T

المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.341$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.025$ المصاحبة لقيمة

(T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) لبعد

التدريب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- 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 $r=0.333$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن له تأثيرا

إيجابيا على درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد

التدريب يعقبه زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه النتيجة منطقية من حيث

اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2=0.111$ ، يتضح بأن

تفسر (فعاليتها) بـ 11.4 % من التغيرات التي تحدث في درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لأراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه

والمقدرة بـ ($B=-9.841$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد التدريب بوحدة واحدة يعقبها زيادة في

درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

02- اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التخطيط على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

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 التخطيط

على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التخطيط على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (20): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية الثانية

معنوية العلاقة بين المتغيرين		معنوية تأثير بين المتغيرين		دراسة العلاقة بين المتغيرات		
معامل الارتباط بيرسون (r)	معامل التفسير (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية SIG (	معامل الانحدار	(T) T-) (Test	مستوى المعنوية (SIG)
0.550	0.303	1.773	0.001	167.971	2.130	0.041
المتغير المستقل	المتغير التابع	المسير العائلي	التخطيط			

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 الإحصائية عند 0.05)

❖ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.773$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.001$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد التخطيط على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.130$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.041$ المصاحبة لقيمة (T) هي

أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) لبعد التخطيط على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- 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 $r = 0.550$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن له تأثيرا إيجابيا على درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد التخطيط يعقبه زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2 = 0.303$ ، يتضح بأن تفسر (فعاليته) بـ 30.3 % من التغيرات التي تحدث في درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لأراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = 6.626$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد التخطيط بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

03- اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستقطاب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

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 الاستقطاب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستقطاب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (21): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية 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)		
0.049	0.026-	249.3 74	0.000	27.783	0.450	0.671	المتغير المستقل	المتغير التابع
							المسير العائلي	الاستقطاب

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 الإحصائية عند 0.05)

❖ **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=27.783$) وهي دالة إحصائية لأن 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 الاستقطاب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=-0.026$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.049$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) لبعد الاستقطاب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقطاب على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- 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 $r = 0.049$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن له تأثيرا إيجابيا على درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد الاستقطاب يعقبه زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2 = 0.450$ ، يتضح بأن تفسر (فعاليته) بـ 45 % من التغيرات التي تحدث في درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لأراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = -0.094$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد الاستقطاب بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

04- اختبار الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده العائلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

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 العائلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده العائلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (22-2): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية 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 المستقل	المتغير التابع
0.049	1.928	170.9 34	0.00 0	1.928	0.308	0.555	المسير العائلي	العائلة

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 الإحصائية عند 0.05)

❖ **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.928$) وهي دالة إحصائية لأن 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 العائلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=0.928$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.049$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) لبعد العائلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

- **ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:** انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد العائلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

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 $r=0.555$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن له تأثيراً إيجابياً على درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد العائلة يعقبه زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.308$ ، يتضح بأن تفسر (فعاليتها) بـ 30.8 % من التغيرات التي تحدث في درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لأراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=6.155$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد العائلة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

05- اختبار الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً 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 الحوافز على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (23-2): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الجزئية 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)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.006	2.906	264.584	0.000	31.023	0.477	0.691	المسير العائلي	الخوافر

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

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

❖ **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=31.023$) وهي دالة إحصائية لأن 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 الخوافر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.906$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.006$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) لبعد الخوافر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

— ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الخوافر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

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 $r = 0.691$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن له تأثيراً إيجابياً على درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد الحوافز يعقبه زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2 = 0.477$ ، يتضح بأن تفسر (فعاليته) بـ 47.7 % من التغيرات التي تحدث في درجة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لأراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = 6.409$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد الحوافز بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة والبحث هذا توصلنا إلى أن ابتكار دور فعال في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن هذا المنطلق نستطيع القول على ان المسير العائلي له دور فعال في تسييرها وذلك لصغر المؤسسة وحجم عدد العمال والتحكم في استراتيجية المؤسسة والمحافظة على ممتلكاته ولا ننسى ان طاقم العمال لهم شأن في ما تنتجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هذه واستمرارية حياتها وتطويرها .

إلا انه الابتكار ليس له شأن كبير في المؤسسات الصغيرة كغيره من المؤسسات المتوسطة التي لها حظ الأوفر في الابتكار حتى يتسنى لها أن توسع أكثر في شتى المجالات لتصبح أكبر وتزيد من عدد العمال بصفة متزامنة مع زيادة الإنتاج ويعتبر المورد البشري فعال في النمو ومن هذا المنطلق .

نقول أن للابتكار دور فعال في تسيير المؤسسات الكبرى ولا يشترط ان يكون فيه التسيير العائلي دور فعال في تفعيل الابتكار .

حيث يظهر دور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح .

ويعرف أن الابتكار وخاصة التكنولوجي منه بالمؤسسات الكبرى فقط غير أنه في الواقع يثبت ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تكون ضمن المؤسسات المبتكرة في حدود امكانياتها المتواضعة ومن خلال بحثنا في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وذلك بعد توزيعنا للأسبقيات إستطعنا ان نتوصل الى هذه الإشكالية ومن خلال هذه المعاينة الميدانية لاحظنا ما يلي :

- ✓ يوجد بعض المشاكل التسويقية والتمويلية وتعتبر هي اكبر عامل في تشتيت أفكار المسير .
- ✓ كذا المشاكل الإدارية الداخلية والخارجية منها تضعف من إمكانية الابتكار .
- ✓ تحبط المسير العائلي من كثرة القرارات وكيفية دراستها وذلك يهدر الوقت في تفعيل الابتكار تكون ضعيفة جدا وتكاد تكون معدومة.

بعد عملية جمع المعلومات والبيانات وبعد الدراسة التحليلية تحصلنا على النتائج والتوصيات وبعض الآفاق :

1-نتائج الدراسة :

أغلب مسيري هذه المؤسسات لا يمتلكون مستوى تعليمي يؤهلهم للتحكم في جميع مهامهم خصوصا التحكم في الوسائل والاساليب الانتاجية استغلال الموارد الداخلية والخارجية .

اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لاتملك الامكانيات تقنية للقيام بعملية الابتكار وذلك راجع أساسا لغياب التقنيين المختصين بالإضافة إلى غياب نشاط البحث العلمي والتطوير

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المسير العائلي ونادرا ما تلجأ إلى المسير الغير عائلي خوفا من خروج اسرار المؤسسة إلى البيئة الخارجية .

من الدراسة توصلنا إلى :

- مسير مالك بنسبة 61.1 %
- الفئة العمرية : أقل من 30 سنة بنسبة 38.9 %
- طبيعة العمال : من 10 إلى 50 عامل مؤسسة صغيرة بنسبة 63.9 % أما المؤسسة الكبيرة أكثر من 250 عامل بنسبة 11.1 %
- عمر المؤسسة : أقل من 5 سنوات أي حديثة النشأة بنسبة 44.4 % ومن 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25 %
- المستوى العلمي : لاحظنا أن النسبة 61.1 % لصالح الدراسات الأخرى .
- وكذا توصلنا في دراسة محوري المسير العائلي والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنه :
- مستوى التدريب : حيث يتم تدريب العمال في المؤسسات الخارجية أفضل بالدرجة الأولى .
- التخطيط : حيث أن الأهداف التي أضعها تحقق بعد 5 سنوات .
- بعد الإستقطاب : حيث يتم توظيف العمال عن طريق القرابة أفضل بالدرجة الأولى .
- بعد العائلة : يتم الرجوع في كل القرارات إلى أفراد العائلة .
- بعد الحوافز : حيث المؤسسة تقدم أوسمة وشهادات تشجيع المستخدمين بالدرجة الأولى .

2-التوصيات :

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع توصيات وحلول والتي من الممكن أن تساعد المؤسسة في إيجاد عملية الابتكار الحقيقي داخلها وتتمثل في ما يلي :

- ✓ تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف المشاريع الابتكارية .
- ✓ يجب أن تهتم المؤسسات بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير ، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم بابتكار ولا ننسى ان نقدم لهم الدعم التشجيعي عند تقديمهم مقترحات إيجابية لابتكار والتي تخدم المؤسسة والسير إلى الأمام
- ✓ القيام برسم خطط من شأنها أن تهيأ المديرين على ضرورة التجاوب السريع من المتغيرات الجديدة بإستحداث أو إلغاء في هياكلها التنظيمية وإجراء تغييرات جذرية .
- ✓ القيام بدورات تدريبية داخل وخارج المؤسسة بشكل دائم ومواكبة العصر من تطورات خارجية وداخلية والمحافظة على مكانتها في البيئة الداخلية والخارجية في السوق .
- ✓ إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاصة بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من اجل تحفيزهم بالابتكار .
- ✓ إيجاد قسم خاص بالابتكار داخل المؤسسة بأخذ على عاتقه مسؤولية تكوين وإبتكار منتجات جديدة .
- ✓ وضع صندوق لأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه بالإعتبار ان كل ابتكار يبدأ بفكرة وتحفيز العمال بمنحهم مكافئة لمن يأتي بفكرة تفيد المؤسسة من اجل تطوير منتجاتها .
- ✓ استقطاب العمال الكفاء وذلك عن طريق الامتحان والمسابقات او على اساس الخبرة .

3- آفاق الدراسة :

من خلال فترة الدراسة تبين للباحث عجة مواضيع تحتاج إلى دراسات منها :

- ✓ واقع الابتكار وتطوير المنتجات هو الاساس في بناء المؤسسة وتوسيعها .
- ✓ اهمية نظام المعلومات في دعم الابتكار داخل المؤسسة .
- ✓ أثر الحوافز في الرفع من أداء العاملين .
- ✓ دور التدريب في المؤسسات يعتبر دور فعال في فعالية الابتكار وفي تسيير العمال .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. سعاد الدولي، مبادئ التسيير جامعة بشار كلية علوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير 1006 .
2. جميل أحمد توفيق إدارة الأعمال دار الجامعات المصرية عام 6990، مصر.
3. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الدار المحمدية العامة، الجزائر
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية إسكندرية
5. د. طريق شوقي السلوك القيادي وفاعلية الدارة، مصر 6994.
6. محمد فريد صحن، محمد سلطان، علي شريف مبادئ الدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 6999 .
7. بن شيخ ليلي، سويسسي راوية، أثر خصائص المسير المالك على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر.
8. مرزوقي مرزوقي، اثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
9. Jean luc charron ،sabrine sépari ،organisation et gestion de l'entreprise ،edit ،dunod ،paris ،1998.
10. Luc brabantere le management d idées de la créativité a l innovation paris édition dunod1998 .
11. Farid zaddem ،construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise ،Intervention collque.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم(1): استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمه لخضر-الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير

قسم التسيير



في اطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص ادارة أعمال نقوم باجراء دراسة ميدانية تطبيقية للمؤسسات اقتصادية تحت عنوان دور التسيير العائلي في تفعيل الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. لأجل القيام بهذه الدراسة نوجه اليكم هذا الاستبيان مع الشكر المسبق و نرجوا منكم التفضل علينا بالاجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان لتمكن من اجراء التحليل العلمي المطلوب مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الائجابيات بالسرية التامة و لن نستخدم الأغراض البحث العلمي و لكم خالص التقديرات و الاحترام منا.

أولاً: المعلومات الشخصية:

ملاحظة: الاجابة تكون بوضع علامة(X) في الخانة المناسبة

المتغيرات		
الجنس	ذكر	
	أنثى	
طبيعة المسير	مالك	
	مسير	
	مالك-مسير	
الفئة العمرية	أقل من 30	
	30-40	
	40-50	
	أكثر من 50	
عدد العمال	أقل من 10 مصغرة	
	من 10 إلى 50 صغيرة	
	من 50 إلى 250 متوسطة	

	أكثر من 250 كبيرة	
	أقل من 5	عمر المؤسسة
	10-5	
	15-10	
	أكثر من 15	
	بكالوريا فأقل	المستوى التعليمي
	ليسانس-ماستر	
	دراسات أخرى	

ثانيا: محور المسير العائلي

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: التدريب				
01	أشارك مع العمال في طرح الأفكار			
02	أهتم بعملية تدريب العمال و خاصة الجدد منهم			
03	أدرب العمال بصفة دورية			
04	أدرب العمال في المؤسسات الخارجية			
05	أدرب العمال القدماء و التحسين من أدائهم			
البعد الثاني: التخطيط				
06	أضع أهداف اعمل على تحقيقها			
07	الأهداف التي أضعها تحقق بعد 5 سنوات			
08	الأهداف التي أضعها تحقق خلال سنة			
09	أجد صعوبة في تحقيق الأهداف بسبب تحكم العائلة			
10	عند وضع الأهداف أقوم باستشارة العائلة			
البعد الثالث: الاستقطاب				
11	استقطاب العمال عن طريق الامتحان أو المسابقة			
12	توظيف العمال عن طريق القرابة			
13	توظيف عن طريق الفعالية و الخبرة			

14	أجد مشكلة في تعامل مع العمال ذوي القرابة		
15	أجد صعوبة في استبدال العمال القدماء بالجدد		
البعد الرابع : العائلة			
16	أرتباط المؤسسة بالعائلة ارتباطا كبيرا		
17	تحصلت على المؤسسة عن طريق الارث		
18	أرجع في كل القرارات الى أفراد العائلة		
19	أجد صعوبة في تطور المؤسسة بسبب تحكم العائلة		
20	أفكر في التخلي عن سير المؤسسة بسبب العائلة		
البعد الخامس :الخوافر			
21	المؤسسة تمنح مكافآت من أجل انجاز العمل بكفاءة		
22	الشعور بالعدالة في توزيع الخوافر يجعلك تبذل		
23	المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين		
24	المؤسسة تقدم أوسمة و شهادات تشجيع المستخدمين		
25	التنوع في المكافآت يدفعك للمبادرة والمخاطرة		

المحور الثاني :الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
26	لا اشارك العمال في اتخاذ القرار			
27	يساير العمال بطرح أفكارهم اليك دون أي عقدة			
28	قمت بتطبيق أفكار جديدة طورت من قيمة المؤسسة			
29	الجدية المفرطة و جعل جو عائلي داخل المؤسسة			
30	التفكير الجماعي قبل اتخاذ الاجراءات			

31	تتسع القرارات و دراستها على نطاق شاسع في العائلة و من المؤسسة		
32	القرار يتخذ من طرف كبير العائلة		
33	قمت بدراسة الأفكار القديمة و تعديلها		

اشكرك على وقتك وعلى تعاونك من فضلك تأكد أنك لم تترك أي سؤال دون اجابة .

الملحق رقم(2): مخرجات نظام برنامج spss

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	36	100.0
Exclude d ^a	0	.0
Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	33

Frequencies

Statistics

		الجنس	طبيعة المسير	الفئة العمرية	عدد العمال	عمر المؤسسة	المستوى التعليمي
N	Valid	36	36	36	36	36	36
	Missin g	0	0	0	0	0	0
	Sum	38.00	89.00	75.00	73.00	72.00	89.00

Frequency Table

الجنس

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	34	94.4	94.4	94.4
	أنثى	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

طبيعة المسير

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مالك	5	13.9	13.9	13.9
	مسير	9	25.0	25.0	38.9
	مالك- مسير	22	61.1	61.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	14	38.9	38.9	38.9
30-40	11	30.6	30.6	69.4
40-50	5	13.9	13.9	83.3
أكثر من 50	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

عدد العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 10 مصغرة	8	22.2	22.2	22.2
من 10 إلى 50 صغيرة	23	63.9	63.9	86.1
من 50 إلى 250 متوسطة	1	2.8	2.8	88.9
أكثر من 250 كبيرة	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

عمر المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5	16	44.4	44.4	44.4
5-10	9	25.0	25.0	69.4
10-15	6	16.7	16.7	86.1
أكثر من 15	5	13.9	13.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا فأقل	5	13.9	13.9	13.9
ليسانس- ماستر	9	25.0	25.0	38.9
دراسات أخرى	22	61.1	61.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	التدريب	5أدرب العمال القدماء و التحسين من أدائهم	4أدرب العمال في المؤسسات الخارجية	3أدرب العمال بصفة دورية	2أهتم بعملية تدريب العمال و خاصة الجدد منهم	1أنتشارك مع العمال في طرح الأفكار
N Valid	36	36	36	36	36	36
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.5417	2.7222	2.8056	2.3889	2.6667	2.3056
Std. Deviation	.46098	.51331	.57666	.80277	.67612	.82183

Frequency Table

1أنتشارك مع العمال في طرح الأفكار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	22.2	22.2	22.2
محاييد	9	25.0	25.0	47.2
موافق	19	52.8	52.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

2أهتم بعملية تدريب العمال و خاصة الجدد منهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	11.1	11.1	11.1
محاييد	4	11.1	11.1	22.2
موافق	28	77.8	77.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

3أدرب العمال بصفة دورية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	19.4	19.4	19.4
محايد موافق	8	22.2	22.2	41.7
موافق	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

4أدرب العمال في المؤسسات الخارجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8.3	8.3	8.3
محايد موافق	1	2.8	2.8	11.1
موافق	32	88.9	88.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

5أدرب العمال القدماء و التحسين من أدائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
محايد موافق	8	22.2	22.2	25.0
موافق	27	75.0	75.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.50	2	5.6	5.6	5.6
1.75	2	5.6	5.6	11.1
2.00	2	5.6	5.6	16.7
2.25	5	13.9	13.9	30.6
2.50	10	27.8	27.8	58.3
2.75	1	2.8	2.8	61.1
3.00	14	38.9	38.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	6أضع أهداف اعمل على تحقيقها	7الأهداف التي أضعها تحقق بعد 5 سنوات	8الأهداف التي أضعها تحقق خلال سنة	9أجد صعوبة في تحقيق الأهداف بسبب تحكم العائلة	10عند وضع الأهداف أقوم باستشارة العائلة	التخطيط
N Valid	36	36	36	36	36	36
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.5833	2.8611	2.4722	2.3889	2.3889	2.5389
Std. Deviation	.73193	.35074	.73625	.87105	.76636	.47285

Frequency Table

6 أضع أهداف اعمل على تحقيقها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	13.9	13.9	13.9
محايد موافق	5	13.9	13.9	27.8
موافق	26	72.2	72.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

7 الأهداف التي أضعها تحقق بعد 5 سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد موافق	5	13.9	13.9	13.9
موافق	31	86.1	86.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

8 الأهداف التي أضعها تحقق خلال سنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	13.9	13.9	13.9
محايد موافق	9	25.0	25.0	38.9
موافق	22	61.1	61.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

9 أجد صعوبة في تحقيق الأهداف بسبب تحكم العائلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	25.0	25.0	25.0
محايد	4	11.1	11.1	36.1
موافق	23	63.9	63.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

10 عند وضع الأهداف أقوم باستشارة العائلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	16.7	16.7	16.7
محايد	10	27.8	27.8	44.4
موافق	20	55.6	55.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

التخطيط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.60	2	5.6	5.6	5.6
1.80	3	8.3	8.3	13.9
2.00	2	5.6	5.6	19.4
2.20	6	16.7	16.7	36.1
2.40	2	5.6	5.6	41.7
2.60	3	8.3	8.3	50.0
2.80	5	13.9	13.9	63.9
3.00	13	36.1	36.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	11استقطاب العمال عن طريق الامتحان أو المسابقة	12توظيف العمال عن طريق القرابة	13توظيف عن طريق الفعالية و الخبرة	14أجد مشكلة في تعامل مع العمال ذوي القرابة	15أجد صعوبة في استبدال العمال القدماء بالجدد	الاستقطاب
N Valid	36	36	36	36	36	36
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.5278	2.6944	2.3611	2.6111	2.5000	2.5389
Std. Deviation	.65405	.62425	.72320	.68776	.77460	.36667

Frequency Table

11استقطاب العمال عن طريق الامتحان أو المسابقة

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8.3	8.3	8.3
محاييد	11	30.6	30.6	38.9
موافق	22	61.1	61.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

12توظيف العمال عن طريق القرابة

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8.3	8.3	8.3
محايد	5	13.9	13.9	22.2
موافق	28	77.8	77.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

13توظيف عن طريق الفعالية و الخبرة

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	13.9	13.9	13.9
محايد	13	36.1	36.1	50.0
موافق	18	50.0	50.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

14أجد مشكلة في تعامل مع العمال ذوي القرابة

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	11.1	11.1	11.1
محايد	6	16.7	16.7	27.8
موافق	26	72.2	72.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

15 أجد صعوبة في استبدال العمال القدماء بالجدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	16.7	16.7	16.7
محايد	6	16.7	16.7	33.3
موافق	24	66.7	66.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الاستقطاب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.60	2	5.6	5.6	5.6
2.00	1	2.8	2.8	8.3
2.20	6	16.7	16.7	25.0
2.40	4	11.1	11.1	36.1
2.60	13	36.1	36.1	72.2
2.80	2	5.6	5.6	77.8
3.00	8	22.2	22.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	16 ارتباط المؤسسة بالعائلة ارتباطا كبيرا	17 تحصلت على المؤسسة عن طريق الإرث	18 أرجع في كل القرارات الى أفراد العائلة	19 أجد صعوبة في تطور المؤسسة بسبب تحكم العائلة	20 أفكر في التخلي عن سير المؤسسة بسبب العائلة	العائلة
N	Valid 36	36	36	36	36	36
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.3889	2.5000	2.6111	2.2500	2.3333	2.4167
Std. Deviation	.76636	.69693	.68776	.76997	.82808	.43654

Frequency Table

16 أرتباط المؤسسة بالعائلة ارتباطا كبيرا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	16.7	16.7	16.7
محاييد	10	27.8	27.8	44.4
موافق	20	55.6	55.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

17 تحصلت على المؤسسة عن طريق الارث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	11.1	11.1	11.1
محاييد	10	27.8	27.8	38.9
موافق	22	61.1	61.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

18 أرجع في كل القرارات الى أفراد العائلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	11.1	11.1	11.1
محاييد	6	16.7	16.7	27.8
موافق	26	72.2	72.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

19 أجد صعوبة في تطور المؤسسة بسبب تحكم العائلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	19.4	19.4	19.4
محاييد	13	36.1	36.1	55.6
موافق	16	44.4	44.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

20 أفكر في التخلي عن سير المؤسسة بسبب العائلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	22.2	22.2	22.2
محاييد	8	22.2	22.2	44.4
موافق	20	55.6	55.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

العائلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.60	3	8.3	8.3	8.3
1.80	1	2.8	2.8	11.1
2.00	5	13.9	13.9	25.0
2.20	5	13.9	13.9	38.9
2.40	7	19.4	19.4	58.3
2.60	5	13.9	13.9	72.2
2.80	2	5.6	5.6	77.8
3.00	8	22.2	22.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	21 المؤسسة تمنح مكافآت من أجل انجاز العمل بكفاءة	22 الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز يجعلك تبذع	23 المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين	24 المؤسسة تقدم أوسمة و شهادات تشجيع المستخدمين	25 التتويج في المكافآت يدفعك للمبادرة والمخاطرة	الحوافز
N Valid	36	36	36	36	36	36
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.2222	2.3611	2.3056	2.4167	2.3056	2.3222
Std. Deviation	.86557	.83333	.74907	.84092	.85589	.53298

Frequency Table

21 المؤسسة تمنح مكافآت من أجل انجاز العمل بكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	27.8	27.8	27.8
محاييد	8	22.2	22.2	50.0
موافق	18	50.0	50.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

22الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز يجعلك تبذل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	22.2	22.2	22.2
محاييد	7	19.4	19.4	41.7
موافق	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

23المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	16.7	16.7	16.7
محاييد	13	36.1	36.1	52.8
موافق	17	47.2	47.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

24المؤسسة تقدم أوسمة و شهادات تشجيع المستخدمين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	22.2	22.2	22.2
محاييد	5	13.9	13.9	36.1
موافق	23	63.9	63.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

25التنوع في المكافآت يدفعك للمبادرة والمخاطرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	25.0	25.0	25.0
	محايد	7	19.4	19.4	44.4
	موافق	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

الحوافز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	1.40	3	8.3	8.3	11.1
	1.60	1	2.8	2.8	13.9
	1.80	2	5.6	5.6	19.4
	2.00	4	11.1	11.1	30.6
	2.20	3	8.3	8.3	38.9
	2.40	10	27.8	27.8	66.7
	2.60	2	5.6	5.6	72.2
	2.80	3	8.3	8.3	80.6
	3.00	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		26 لا اشارك العمال في اتخاذ القرار	27 يساير العمال بطرح أفكارهم اليك دون أي عقدة	28 قمت بتطبيق أفكار جديدة طورت من قيمة المؤسسة	29 الجديدة المفردة و جعل جو عائلي داخل المؤسسة	30 التفكير الجماعي قبل اتخاذ الاجراءات	31 تتسع القرارات و دراستها على نطاق شاسع في العائلة و من المؤسسة	32 القرار يتخذ من طرف كبير العائلة	33 قمت بدراسة الأفكار القديمة و تعديلها	
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	2.3889	2.1389	2.4444	2.0833	2.2500	2.3056	2.3889	2.3889	2.2986
	Std. Deviation	.80277	.83333	.77254	.87423	.93732	.88864	.87105	.76636	.49756

Frequency Table

26 لا اشارك العمال في اتخاذ القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	19.4	19.4	19.4
محاييد	8	22.2	22.2	41.7
موافق	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

27 يساير العمال بطرح أفكارهم اليك دون أي عقدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	27.8	27.8	27.8
محاييد	11	30.6	30.6	58.3
موافق	15	41.7	41.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

28 قمت بتطبيق أفكار جديدة طورت من قيمة المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	16.7	16.7	16.7
محاييد	8	22.2	22.2	38.9
موافق	22	61.1	61.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

29 الجدية المفرطة و جعل جو عائلي داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	12	33.3	33.3	33.3
محاييد	9	25.0	25.0	58.3
موافق	15	41.7	41.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

30 التفكير الجماعي قبل اتخاذ الاجراءات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	12	33.3	33.3	33.3
محاييد	3	8.3	8.3	41.7
موافق	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

31 تتسع القرارات و دراستها على نطاق شاسع في العائلة و من المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	27.8	27.8	27.8
محاييد	5	13.9	13.9	41.7
موافق	21	58.3	58.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

32 القرار يتخذ من طرف كبير العائلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	25.0	25.0	25.0
محاييد	4	11.1	11.1	36.1
موافق	23	63.9	63.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

33 قمت بدراسة الأفكار القديمة و تعديلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	16.7	16.7	16.7
محاييد	10	27.8	27.8	44.4
موافق	20	55.6	55.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الابتكار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.13	2	5.6	5.6	5.6
	1.50	1	2.8	2.8	8.3
	1.63	1	2.8	2.8	11.1
	1.75	1	2.8	2.8	13.9
	1.88	2	5.6	5.6	19.4
	2.00	3	8.3	8.3	27.8
	2.13	1	2.8	2.8	30.6
	2.25	9	25.0	25.0	55.6
	2.38	4	11.1	11.1	66.7
	2.50	1	2.8	2.8	69.4
	2.63	2	5.6	5.6	75.0
	2.75	3	8.3	8.3	83.3
	3.00	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

محور 1

N	Valid	36
	Missing	0
	Mean	2.4789
	Std. Deviation	.33582

Correlations

		الكلية	المسير
الكلية	Pearson Correlation	1	.974**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
المسير	Pearson Correlation	.974**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الكلية	التدريب 1
الكلية	Pearson Correlation	1	.578**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
التدريب 1	Pearson Correlation	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الكلية	التخطيط 1
الكلية	Pearson Correlation	1	.708**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
التخطيط 1	Pearson Correlation	.708**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

Correlations

	الكلية	الاستقطاب 1
Pearson Correlation	1	.791**
Sig. (2-tailed)		.000
N	36	36
Pearson Correlation	.791**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الكلية	المسير
Pearson Correlation	1	.974**
Sig. (2-tailed)		.000
N	36	36
Pearson Correlation	.974**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الكلية	المسير
Pearson Correlation	1	.974**
Sig. (2-tailed)		.000
N	36	36
Pearson Correlation	.974**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المسير	.168	36	.112	.951	36	.110

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الابتكار	.169	36	.111	.926	36	.119

a. Lilliefors Significance Correction

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: الابتكار 1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.554	.541	2.69786

a. Predictors: (Constant), المسير 1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	307.088	1	307.088	42.191	.000 ^b
Residual	247.468	34	7.278		
Total	554.556	35			

a. Dependent Variable: الابتكار 1

b. Predictors: (Constant), المسير 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3.476	3.396		-1.024	.310
المسير 1	.353	.054	.744	6.495	.000

a. Dependent Variable: الابتكار 1

Regression

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: 1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.333 ^a	.111	.085	3.80855

a. Predictors: (Constant) 1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	61.384	1	61.384	4.232	.047 ^b
Residual	493.171	34	14.505		
Total	554.556	35			

a. Dependent Variable: 1

b. Predictors: (Constant) 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.841	4.203		2.341	.025
التدريب 1	.663	.322	.333	2.057	.047

a. Dependent Variable: 1

Regression

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: 1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550 ^a	.303	.282	3.37196

a. Predictors: (Constant), التخطيط 1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	167.971	1	167.971	14.773	.001 ^b
Residual	386.585	34	11.370		
Total	554.556	35			

a. Dependent Variable: 1

b. Predictors: (Constant), التخطيط 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.626	3.112		2.130	.041
التخطيط 1	.927	.241	.550	3.844	.001

a. Dependent Variable: 1

Regression

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: 1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671 ^a	.450	.433	2.99599

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب 1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	249.374	1	249.374	27.783	.000 ^b
Residual	305.182	34	8.976		
Total	554.556	35			

a. Dependent Variable: 1 لا ابتكار

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.094	3.542		-.026	.049
الاستقطاب 1	1.456	.276	.671	5.271	.000

a. Dependent Variable: 1 لا ابتكار

Regression

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: 1 لا ابتكار

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.288	3.35898

a. Predictors: (Constant), العائلة 1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	170.943	1	170.943	15.151	.000 ^b
	Residual	383.613	34	11.283		
	Total	554.556	35			

a. Dependent Variable: 1

b. Predictors: (Constant)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.155	3.193		1.928	.049
العائلة 1	1.012	.260	.555	3.892	.000

a. Dependent Variable: 1

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: 1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691 ^a	.477	.462	2.92037

a. Predictors: (Constant)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	264.584	1	264.584	31.023	.000 ^b
Residual	289.972	34	8.529		
Total	554.556	35			

a. Dependent Variable: 1

b. Predictors: (Constant)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.409	2.205		2.906	.006
الحوافز 1	1.032	.185	.691	5.570	.000

a. Dependent Variable: الابتكار 1