



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة

- العوائق والحلول -

دراسة ميدانية الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة.

إشراف الأستاذة:

للد. رشيدة العابد.

إعداد الطلبة :

للصهيب حساني.

للأيوب بورنان.

للأيووسف حرايبي.

للإسماعيل ليمان.

لجنة المناقشة:

رئيسا		د. بعضي آسيا
مشرفا ومقررا		د. رشيدة العابد
مناقشا		د. مرزوقي مرزوقي

الموسم الجامعي: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة

- العوائق والحلول -

دراسة ميدانية الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة.

إشراف الأستاذة:

للـ د. رشيدة العابد.

إعداد الطلبة :

للـ صهيب حساني.

للـ أيوب بورنان.

للـ يوسف حرايبي.

للـ إسماعيل ليان.

لجنة المناقشة:

رئيسا		د. بعضي آسيا
مشرفا ومقررا		د. رشيدة العابد
مناقشا		د. مرزوقي مرزوقي

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مِنْ مَوْلَانَا مُحَمَّدٍ
وَأَبِيهِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

اللهم صل على حبيبي وقررة عيني رسول الله ..الذي بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

في لحظة كهذه وأنا على خطى نجاح مسيرتي الأكاديمية ، تغزوني مشاعر الفخر والامتنان، وأجد نفسي أقف حبا واحتراما لوطني الغالي الذي منه انتمي وبه اعزز والذي ارتوى بدماء شهداءنا الأحرار في سبيل الحرية وإعلاء راية الحق وإنا باقون على العهد ،نحن طلبة العلم نواصل مسيرتنا للنهوض بجزائرنا جزائر العزة والكرامة


والداي الكريمين:

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار وكله الله بالهيبة والوقار ..أبي الغالي أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمار عطائك وتشجيعك وحرصك اللامتناهي على طلب العلم عسى أن يكون هذا صدقة جارية لنا

إلى أمي التي ساندت خطواتي المتعثرة

كبر وبدعمك استمر ..أدامك الله شمعة متقدة في حياتي





إلى روم خالدة في الذاكرة:

شاءت الأقدار أن تأخذك إلى جوار الله مبكرا ..حاضرا أو غائبا ستظل دا عما لي بطيب ذكراك وأثرک الذي
ترکته في قلبي

رحمک الله يا مهجة الفؤاد أخي الغالي محمد السعيد ، ذو من علمني معنى الإصرار والصبر وآمن بي
وبقدراتي

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية :

التي شاركتني السعادة والحزن وشاطرنني لحظات النجاح والفشل وقاسمتني لذة الفرحة ومرارة الألم

إلى فلذة الكبد وبهجة الفؤاد ابني الحبيب : أنس

إلى أخوتي وأخواتي :

الذين تقاسموا معي عبئ هاته الحياة بحلوها ومرها

إلى الأصدقاء الداعمين في أحلك الظروف والى كل من سعى إلى نجاحي في رحلتي الأكاديمية

شکرا لكم جميعا على جهودكم ودعمكم وجدا ممتن لما قدمتموه لي ..فما كنت لأستمر لولا وجودكم

كانت رحلة البحث هذه لنا جميعاً، وأتطلع إلى مشاركة مزيد من النجاحات معكم في المستقبل

حساني صهيب





الإهداء

قال تعالى «ولا تنسوا الفضل بينكم» سورة البقرة

إلى من لا يضاويهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّهما، إلى من بذلا الكثير، وقدمّا ما لا
يمكن أن يردّ، إليكما تلك الكلمات أُمّي وأبي الغاليان رحمهم الله

إلى المرأة المعجزة التي تجعل كلّ شيء ممكناً بصبرها ودعمها: إليك زوجتي الغالية

إلى من حلّت بركة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري، أهدّي هذا البحث، أولادي:

فراس وسبيم ومحمد

إلى إخوتي كل باسمه

إلى كل الأرواح والشهداء الأبطال الذين ضحوا بالغالي و النفيس من أجل أن نحيا بسلم وامن

إلى غزة العزة

بـورنان أيوب



الإهداء

بسم الله خالقي ومبسر أموري .. وعصمت أمري ... لك الحمد والامتنان ...

من قال أنا لها نالها .. وأنا لها أن أبت .. رغما عنها أتيت بها..

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا :

إلى نفسي الطموحة أولا ..

إلى من حملتني كرها ووضعتنني كرها حبيبة الفؤاد أمي الحبيبة

إلى الرجل العظيم الذي رؤيته تغنينني عن كل شيء والدي الحبيب

إلى من تحملت معهم عبئ الحياة بخلوها ومرها وبجميع تقلباتها إخوتي

إلى سندي وعزوتي ومأمني بعد الله " زوجتي " سائل الله تعالى أن يرضى عنها ويرضيها عني

إلى قرّة العين وفلذة الكبد الذي أنار الله به حياتي إنني محمد وسيم

إلى كل من ذكرهم القلب ولم يذكرهم القلم أهدي هذا الجهد ...

حرايبي يوسف



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

- وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ -

اهدي هذا العمل المتواضع لمن لهم الفضل بعد الله في وجودي وربياني وسهرا على راحتني
وفضلاي على نفسيهما وشجعاني على كل شيء ابي رحمة الله عليه واسكنه فسيح جنانه
وجعل كل شيء في ميزان حسناته وامي اطلال الله في عمرها ومنعها بالصحة والعافية اعترافا
وتقديرًا لتضحيتهما وإلى إخوتي وأخواتي والأصدقاء من قريب او بعيد لمساندتهم
وتشجيعاتهم إلى هؤلاء لهم مني أسمى عبارات الحب والتقدير والاحترام.

ليمان إسماعيل





شكر و تقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدير الليالي والأيام، مصرف الشهور والأعوام، قدر الأمور فأجراها على أحسن نظام، ما شاء الله كان وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به علي من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاننا على إنجاز هذا العمل الذي نحتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم .

أستاذتنا الدكتورة الفاضلة : العابد رشيدة

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات، فتتبعثر الحروف وعبثا يحاول تجميعها في سطور

نقول لك بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : (إن الله وملائكته وأهل السموات والأرضيين، حتى النملة في جحرها، وحتى الحوت؛ ليصلون على معلم الناس الخير)

أستاذتنا كان لطفًا منك قبول إشراكك على رسالتنا، وكنت دانية في توجيهات قوية لإثراء هاته المذكرة ، فقد استفدنا من خبرتك المتوخية في هذا المجال، واستفدنا من حكمتك في التعامل مع طلاب العلم .

فبوركت وبوركت جهودك على إنجاز هاته المذكرة و جزأك الله خيرًا أستاذتنا الموقرة حفظك الله تعالى.

كذلك أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى السادة الأساتذة المؤطرين الأفاضل كلهم دون استثناء وأيضًا صديقنا و زميلنا في الدراسة السيد: ميده يحيى ، الذين مدوا لنا يد العون، ونذلوا لنا كل عسير، الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم، ولم يألوا جهداً في سبيل المعرفة والعلم .

كذلك أشكر جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي التي منحتنا فرصة الدراسة والتي زودتنا بالموارد والمرافق اللازمة لإنجاز هاته المذكرة .

وأشكر كل من ساهم في تطوير هذه الجامعة وتحسينها، وفي مقدمتهم معالي مدير الجامعة الذي يولي اهتمامًا بالبحث العلمي والإبداع المعرفي .

و سعادة عميد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الذي يساند طلاب الدراسات العليا ويرفع من مستوى تأهيلهم، فجزاه الله خيرًا على جهوده المباركة .



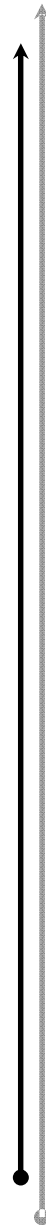
يهدف هذا البحث إلى إبراز واقع إدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة (العوائق والحلول) ، وذلك بدراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة، ومن أجل بلوغ هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل النظري، حيث تطرقنا للتأصيل النظري لإدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي، وكذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية حيث تم توزيع استبيان على 32 موظفا في المؤسسة وتم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل النتائج. تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: تسعى الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛ وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بالابتكار وتأسيس ثقافته في الشركة ودعم إدارته.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، التغيير الاستراتيجي، إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي، المؤسسات الكبيرة.

Abstract: This research aims to highlight the reality of innovation management and strategic change in large institutions (obstacles and solutions), by studying the case of the Algerian Insurance and Reinsurance Company Regional Directorate Annaba, and in order to achieve this goal, the descriptive approach was relied on in the theoretical chapter, where we touched on the theoretical rooting of innovation management and strategic change, as well as the analytical approach was relied on in the field study, where a questionnaire was distributed to 32 employees in the institution and the SPSS program was relied on in analyzing the results. Several results were reached, the most important of which are: The Algerian Insurance and Reinsurance Company (SIRI) of the Regional Directorate of Annaba seeks to implement the Department of Innovation and Strategic Change; There is a statistically significant impact on the existence of obstacles when applying the Department of Innovation and Strategic Change in the Algerian Insurance and Reinsurance Company. Regional Directorate of Annaba; There is a statistically significant impact on the existence of proposed solutions for the application of innovation and strategic change management in the Algerian Insurance and Reinsurance Company, Regional Directorate of Annaba; The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: Increased interest in innovation and Establish his culture in the company and support his management.

Keywords: innovation, strategic change, innovation management and strategic change, large organizations.

الفهارس



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء.....
V	شكر وتقدير.....
IX	الفهرس.....
XI	قائمة الجداول.....
XII	قائمة الأشكال.....
أ	مقدمة.....
2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للابتكار و التغيير الإستراتيجي
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: التأصيل النظري للابتكار
3	المطلب الأول: ماهية الابتكار
11	المطلب الثاني: أنواع الابتكار عناصره و العوامل المؤثرة فيه
17	المطلب الثالث: مبادئ الابتكار، مراحل ومستوياته
22	المطلب الرابع: إدارة الابتكار.....
28	المبحث الثاني: التأصيل النظري للتغيير الإستراتيجي
28	المطلب الأول: ماهية التغيير الإستراتيجي، مستوياته و عوامل نجاحه
33	المطلب الثاني: مجالات وإستراتيجيات التغيير الإستراتيجي
36	المطلب الثالث: نماذج التغيير الإستراتيجي
38	المطلب الرابع: إدارة التغيير الإستراتيجي
42	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
42	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية للابتكار وإدارة الابتكار
46	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية للتغيير الإستراتيجي وإدارته
50	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية (الابتكار، إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي).....
53	المطلب الرابع- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
54	خلاصة الفصل الأول.....
56	الفصل الثاني - الدراسة الميدانية- إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة (الواقع، العوائق والحلول)
56	تمهيد.....

57	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
57	المطلب الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
61	المطلب الثاني: تقديم الوحدة الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين عنابة
68	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية و خطوات إجرائها
68	المطلب الأول: إجراءات الدراسة.....
70	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتوزيعه
79	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
84	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
84	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
96	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
106	خلاصة الفصل الثاني
108	خاتمة.....
113	قائمة المراجع
119	قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
70	الجدول(1-2): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
71	الجدول (2-2): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية
72	الجدول (2-3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول
73	الجدول (2-4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني
74	الجدول(2-5): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
75	الجدول (2-6): أسلوب التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة
75	الجدول (2-7): توزيع الاستبيان
76	الجدول (2-8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
78	الجدول (2-9): سلم ليكارت الحماسي
79	الجدول(2-10): طول خلايا مقياس ليكارت الحماسي
79	الجدول (2-11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
80	الجدول (2-12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي
81	الجدول (2-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية
82	الجدول (2-14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الاقدمية (الخبرة المهنية)
84	الجدول (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المحور الأول
87	الجدول (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات البعد الثاني المحور الأول
90	الجدول (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المحور الثاني
93	الجدول (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المحور الثاني
97	الجدول (2-19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
98	الجدول (2-20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
100	الجدول (2-21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
101	الجدول (2-22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
102	الجدول (2-23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
104	الجدول (2-24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل
5	الشكل رقم (1-1): مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة، المنتج و السوق
13	الشكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة في الابتكار
60	الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
61	الشكل (2-2): المديرية الجهوية لـ LA CAAR
76	الشكل (3-2): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول
77	الشكل (4-2): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني
77	الشكل (5-2): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل
80	الشكل (6-2): التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
81	الشكل (7-2): التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي
82	الشكل (8-2): التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية
83	الشكل (9-2): التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقا لمتغير الاقدمية (الخبرة المهنية)

المقدمة



تمهيد

عرف العالم تحولات متعددة في السنوات الماضية على كافة المستويات، العلمية من حيث التقدم التكنولوجي، والاقتصادية عبر الأزمات الاقتصادية، فالأزمات الحالية خير شاهد على ذلك، وكذا التحولات الثقافية عبر الشركات متعددة الجنسيات، نتج عنها تغييرا كبيرا في المبادئ والمفاهيم وحتى المنطق المتبع، وبالتالي كرس هذه التغيرات واقعا جديدا نعيش فصوله اليوم، حيث عرف الاقتصاد العالمي مظاهر العولمة ببروز أفكار الاندماج، والتكامل الاقتصادي وترسخ ظاهرة المناطق الحرة، وتوحيد ومعايرة النظم الاقتصادية، ليتشكل مفهوم اقتصاد السوق الحر كأحد المعالم الرئيسية لهذه التحولات.

كما عرفت التطبيقات العلمية و التكنولوجية توسعا في كافة المجالات، مست وظائف المؤسسة، فرسخت مفهوم الابتكار و فكرة التغيير الدائم لأنماط الإنتاج والتسيير، و سياسة البحث والتطوير كوسيلة للريادة في السوق و البقاء فيه، أدت في الأخير إلى بروز ثقافة تسييرية خاصة بالمنشأة الاقتصادية. في ظل الاقتصاد في العولمة المتميز بسهولة وسرعة حركة السلع والموارد الطبيعية، وانفتاح الأسواق العالمية في وجه السلع والخدمات مهما كان مصدرها، أصبحت المؤسسات تبحث عن سوق يحقق لها أكبر هامش للربح في استثماراتها، وبالتالي ظهرت معايير جديدة مبنية على جاذبية اقتصاد أي دولة في الأسواق العالمية، المتمثلة أساسا في التطور التكنولوجي وتوفير التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، و توفر الأدمغة والأنظمة التسييرية المرنة، والمسيرين الأكفاء وحتى فرق العمل القادرة على البحث والابتكار والإبداع والتغيير الاستراتيجي.

المنافسة الشرسة تدفع المؤسسات إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة التي تربط بين إدارة أعمال وإدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي، قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.

لذلك أصبحت المؤسسات الكبرى تعتمد على البحث والتطوير بصفة أساسية لتأمين التقدم، ويُعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيس للابتكار والدافع الأول للتغيير الإستراتيجي، بخاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر، وإمكانات مادية وبشرية معتبرة.

مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق ذكره في تمهيد، سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ماهو واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة؟

الأسئلة الفرعية:

في ظل الإشكالية الرئيسية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو الابتكار وما أهميته للمؤسسات الكبيرة؟
- ما هو التغيير الاستراتيجي وكيف يطبق في المؤسسات الكبيرة؟
- ماهي إدارة الابتكار؟
- ماهي إدارة التغيير الإستراتيجي؟
- ماهي عوائق تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة؟
- ماهي الحلول اللازمة لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة؟

فرضيات الدراسة:

إن محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية:

2-1- الفرضيات الرئيسية:

☒ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير

الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

☒ الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار

والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

2-2- الفرضيات الفرعية:

☒ الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار في الشركة

الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

✘ **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي

في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

✘ **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في

الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

✘ **الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة التغيير

الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

➤ **أهداف الدراسة:**

إن اختيار موضوع محدد قصد الدراسة العلمية خطوة تهدف إلى الإجابة على الفضول المعرفي الذي يلزم الباحث، خاصة عند تعدد المعطيات واتساع مجال البحث كمجال الائتمان المصرفي، ويأتي موضوع الدراسة الحالية للبحث في واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة، وقد تم وضع مجموعة من الأهداف التي تبرر الغرض العلمي من هذه الدراسة جاءت كالتالي:

❖ **معرفة واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة، من خلال المؤسسة محل الدراسة (عينة الدراسة)، باعتبارها مرآة للمؤسسات الكبيرة وجزء لا يتجزأ منها تتأثر بها مباشرة وتعكس واقعها إجمالاً.**

❖ **التعرف على ماهية الابتكار والتغيير الاستراتيجي؛**

❖ **التعرف على ماهية إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي ؛**

❖ **التعرف على عوائق تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي في المؤسسات الكبيرة؛**

❖ **التعرف على مختلف الحلول لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي في المؤسسات الكبيرة ؛**

➤ **أسباب اختيار الموضوع:**

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تشغل المؤسسات الكبيرة حيزاً هاماً في الحياة الاقتصادية في أي دولة لذلك دراستها والتعرف عليها أمر ضروري ومهم؛
- أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة أنه يتناول موضوع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي؛
- الرغبة في التعرف أكثر على واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي من خلال الدراسة الميدانية؛
- توافق الموضوع مع تخصصنا.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إظهار واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة، وكذلك إظهار أهمية الابتكار في نمو وتطور المؤسسات ومنحها ميزة تنافسية، ومن جهة أخرى تبيان العوائق التي تواجه المؤسسات لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي و البحث عن حلول لها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود دراسة الموضوع في:

☒ الإطار المكاني: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR اختزنا المديرية الجهوية بعنابة؛

☒ الإطار البشري: عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR اختزنا

المديرية الجهوية بعنابة؛

☒ الإطار الزمني: شغلت الدراسة الحيز الزمني للفترة من 01-03-2023 إلى 30-04-2024 .

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في معرفة واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة وذلك من خلال ما يلي:

- معرفة عوائق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة ؛
- معرفة الحلول لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة.

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على المنهج الاستدلالي عن طريق دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة، من خلال تشخيص واقع إدارة الابتكار و التغيير الاستراتيجي (العوائق والحلول).

صعوبات الدراسة:

✓ توسع الموضوع وهو ما شكل مشكلة لأغلب عينة الدراسة في فهم المصطلحات الأمر الذي تطلب منا كثيرا

من الجهد والوقت؛

✓ ضيق الوقت؛

هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول- الأدبيات النظرية للابتكار و التغيير الإستراتيجي:

تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم تقسيمه إلى التالية:

☒ تمهيد؛

☒ المبحث الأول: التأصيل النظري للابتكار.

☒ المبحث الثاني: التأصيل النظري للتغيير الإستراتيجي.

☒ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

☒ خلاصة الفصل.

الفصل الثاني- الدراسة الميدانية- إدارة الابتكار و التغيير الاستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و

إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة (الواقع، العوائق والحلول).

تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها وتم تقسيمه إلى التالية:

☒ تمهيد؛

☒ المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة؛

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها؛

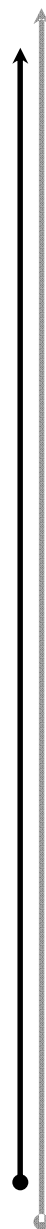
☒ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

☒ خلاصة الفصل.

أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة الدراسة بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها في بحثنا مع تقديم بعض الاقتراحات

والآفاق الخاصة بالبحث.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية للابتكار
والتغيير الإستراتيجي



الفصل الأول- الأدبيات النظرية للابتكار و التغيير الإستراتيجي:

تمهيد: تعيش المؤسسات اليوم في بيئة مليئة بالتحديات وشدة المنافسة، مما أدى إلى زيادة أهمية الابتكار وتنميته في المؤسسات، للحفاظ على واستمراريتها و تميزها ولمواجهة التغيرات يجب عليها الاعتماد بشكل رئيسي على الإبداع والابتكار، كما أن بيئة الأعمال تتميز بديناميكية و تغيير سريع مما حتم أيضا على المؤسسات الاقتصادية أن تلتزم بالتغيير، الأمر الذي أدى إلى الحاجة لخلق مؤسسات اقتصادية تعتمد على التغيير الإستراتيجي و يمكن أن تظهر حدة هذه التغيرات من خلال المجالات التي تمسها عمليتي الابتكار و التغيير الإستراتيجي في هته المؤسسات وعلى ضوء ذلك، سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار النظري للابتكار و التغيير الإستراتيجي و أيضا سيتناول الفصل أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء العربية والأجنبية ومحاولة اشتقاق جوانب التشابه بينها وبين الدراسة الحالية وذلك من خلال التقسيم الموالي:

المبحث الأول: التأصيل النظري للابتكار.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للتغيير الإستراتيجي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول - التأصيل النظري للابتكار:

إن المؤسسات في الوقت الحاضر تتسارع من أجل تحسين منتجاتها الحالية وإدخال منتجات جديدة، مما يجعلها تعيش فيما يشبه انفجار المنتجات، ولعل أحد الأسباب لذلك هو التطور الحاصل في رؤية المؤسسة للابتكار والاستثمار بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة والسلاح التنافسي في السوق، الحالة التي من أبرز تهديدها هو عدم وجود ضمانة أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، ونتيجة بهذه التطورات الحديثة أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق.

المطلب الأول - ماهية الابتكار: سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم الابتكار، أهميته، مظاهره وخصائصه، كما سنعرج على أهم المفاهيم المرتبطة بالابتكار و إيضاح الفارق بينهم.

أولاً - مفهوم الابتكار:

❖ التعريف اللغوي للابتكار : يبتكر ابتكاراً، فهو مبتكر ابتكر الجهاز اخترعه، ابتدعه واستنبطه غير مسبق إليه، ابتكر طريقة جديدة، عقل مبتكر خلاق مبدع، مجدد ذو موهبة ونبوغ (الألويسي، 2002، ص7)؛

❖ يحمل الابتكار معان متعددة ويختلف تعريفه باختلاف وجهات النظر وهي أحد المشاكل التي تواجه تحليل مصطلح الابتكار أي غياب اتفاق جامع حول معناه، فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد والبعض الآخر على أنه شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي أدخل عليها (جلدة، عبوي، 2006، ص 54)؛

❖ يعرف الابتكار " بأنه عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل و إدارته ومن ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات و انه عمل غير روتيني" (الصرن، 2000، ص28)؛

❖ يعرف نجم عبود نجم الابتكار على أنه : " قدرة الشركة إلى التوصل لما هو جديد ويضيف قيمة أسرع من المنافسين في السوق " (عبود، 2003، ص22)، ويشير هذا التعريف إلى أن الشركة في حالة تبني الابتكار ستكون في موقف استباقي مقارنة بمنافسيها في إيجاد وصياغة فكرة عمل جديدة، أو طرح منتج جديد والوصول به أولاً إلى السوق؛

❖ يعرف حسن إبراهيم الابتكار على أنه : " فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه" (بلوط، 2005، ص 385)؛

❖ تعريف دالتمان وهولباك :
قديما ثلاث معان (استخدامات):

1- تشمل عملية الابتكار العملية الشاملة للإبداع: وفي هذا الاتجاه يقرب مصطلح الابتكار للاختراع

وينطبق على العملية الإبداعية التي تجمع بين مفهومين أو أكثر لإعطاء شكل جديد أي أنه تصور جديد

لـ _____ مشـ _____ كلة _____؛

2- اعتماد الابتكار من طرف المؤسسة: وهذا الاتجاه يصف بأنه العملية التي أعطت وجوه جديدة ويصبح بذلك الابتكار جزء من ثقافة الفرد أو المجموعة التي تتبناه؛

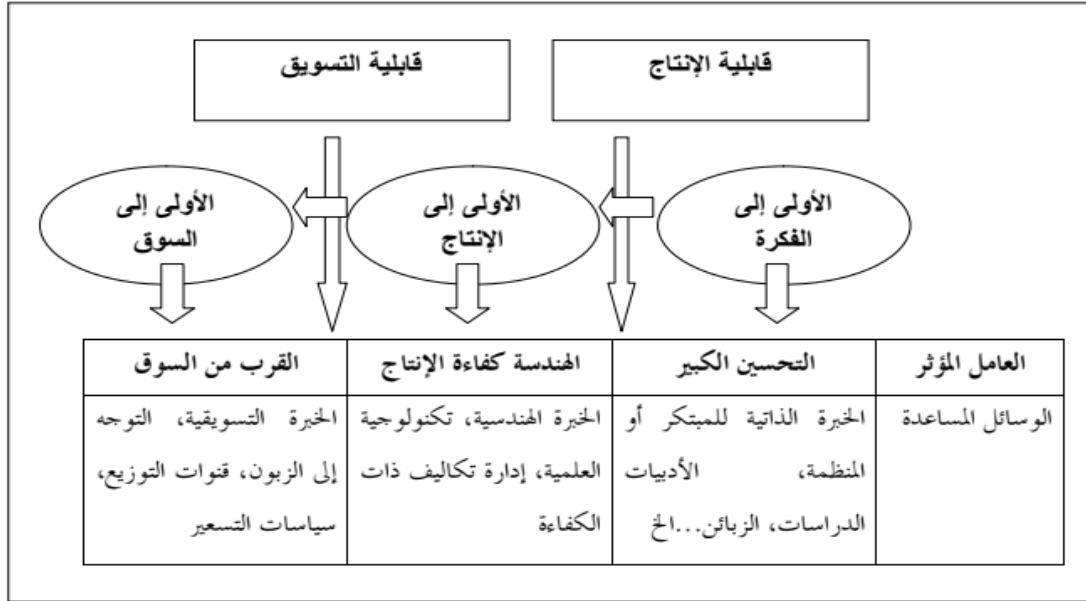
3- الابتكار هو التجديد: يرى هذا الاتجاه أن التجديد يكون موضوع اختراع جديد مهما كانت الطريقة المستخدمة (roman, fernez, 2006, p134)؛

❖ ونجد أن منظمة التعاون والتنمية تعرف الابتكار على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات (طرشي، بربري، 2008، ص12)؛

ولقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا، ومن بين هؤلاء مايكل ويست ورفقائه، حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالآتي:

- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه (بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المؤسسة ككل) حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛
- يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع تخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري؛
- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛
- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع؛
- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكاراً. (بوبعة، 2012، ص 34).

الشكل رقم (1-1): مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة، المنتج و السوق.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 23.

❖ من الشكل السابق يتضح مفهوم الابتكار وهو عبارة على قدرة المنظمة أو الفرد على القيام بدراسات وأبحاث من اجل إيجاد شيء جديد يحتاج إلى عمليات في الإنتاج وتكاليف تعبر عن الكفاءة ومن ثم طرح المنتج في السوق وهذا يؤكد بان الابتكار لا يكون قائما بحد ذاته في المنظمات.

ثانيا- أهمية الابتكار:

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضاً على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معياراً يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يساهم فيه رأس المال إضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات الربح التاريخية، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد إن الابتكار (بن عامر، 1998، ص 238)؛

من جهة أخرى أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، يمكن أن نوجز أهمية الابتكار فيما يلي:

☒ الابتكار ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛

- ✗ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية، المالية والتسويقية وتلك الخاصة بيئة العمل الاجتماعية؛
- ✗ يحسن من جودة المنتجات؛
- ✗ يساعد على تقليل الفترة بتقدم منتج جديد وآخر مما يسهم في تمايز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- ✗ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
- ✗ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
- ✗ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى عملائها؛
- ✗ بالإضافة إلى ذلك فان تقدم المنظمة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها بابتكار جزئي ومؤقت في للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار (بوبة، 2012 ص35)؛

أن أهمية الابتكار تكمن في كونه ميزة تنافسية وخاصة في المؤسسات الحديثة النشأة. ولقد أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات للابتكار باعتباره موردا هاما للمؤسسة يجب إدارته بل حتى تنميته وتطويره. وإدراكا منها لأهميته فقد استجابت المؤسسات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية. وذلك بتبنيها إستراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكر الإبداعي فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الابتكار مثل: وحدات والتطوير وأخرى أنفقت مبالغ ضخمة لجلب الأفكار المبدعة. (خيرى، 2012، ص45).

ثالثا- مظاهر الابتكار:

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المؤسسة وتكون منطلقا لإستراتيجياتها فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا و تعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها، فالمؤسسة تشعر بالحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيارا إستراتيجيا ومنظم ومرتبطة بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه، إضافة إلى تأثر الابتكار بالبيئة الداخلية والخارجية وبحجم المؤسسة.

أن سياسة التكنولوجيا وسياسة السوق إضافة إلى فحوة الأداء هي خلاصات لفلسفة الإدارة العليا ودعمها والمنهج الاستراتيجي للتعامل مع البيئة لذلك فان معدل ابتكار منتج، أو الابتكار في العمليات والمعالجات، إضافة لما يحصل من ابتكار في مجال التعامل مع السوق هو نتاج لما تؤمن به المؤسسة من منهج ابتكاري والذي يسميه البعض بالمنهج المؤسسي الذي يستهدف النهوض والتغيير و التجديد المقصود و المنظم . (الحباشي، 2004، ص2).

إن السلوك الابتكاري في المؤسسة يمكن ملاحظته من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير إلى أن المؤسسة ذات سلوك ابتكاري نذكر منها:

1- المسؤولية الجماعية: إذا كان للتخصص في العمل مزاياه وإيجابياته في إحادة الأعمال، زيادة الإنتاجية والرفع من عمليات التعلم والتدرب، فانه قد يفرض بعض المساوئ خصوصا في مجال الابتكار كالعزلة بين مختلف الإدارات وحتى بين مراحل العملية الابتكارية نفسها، لأن الابتكار عملية شمولية يشارك فيها كل عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم و إدارتهم لذا فان توفر روح المسؤولية الجماعية ما هو إلا دليل على وجود الحس الابتكاري في المؤسسة و التجربة اليابانية أصدق دليل على ذلك بوصفها واضعة النموذج القائم على مساهمة الأفراد في تحسين الإبداعات والابتكارات بصفة مستمرة ودائمة فعلى سبيل المثال نجد مؤسسة **TOYOTA** تقدم سنويا 2.6 مليون فكرة مقترحة بمعدل 47.6% فكرة للعامل الواحد وتنفذ الإدارة أكثر من 5000 فكرة في اليوم (عبود، 2003، ص185)؛

2- الحس الاقتصادي والاجتماعي: إن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية وتعني الكفاية تخفيض التكاليف، وهي تشير إلى الحس الاقتصادي والاجتماعي، وإن تحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة يشير إلى الحس الاجتماعي، وانعدام هذا الحس الاقتصادي والاجتماعي يؤدي إلى هدر الموارد وبالتالي عدم القدرة على الابتكار؛

3- العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل: الإدارة التي تعتمد على الطرق والأساليب العلمية في التعامل مع مشاكلها بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ هي إدارة ابتكارية، فالوقت الذي كانت تعتمد فيه الإدارة على الجهد الفردي قد مضى، وأصبحت مهنة تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره على الجهود المتكاملة لكافة العمال؛

4- الانفتاح على الرأي الآخر: توفر مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر، بل والإصرار على التعاون معه دليل على أن المؤسسة ابتكارية، فالحوار هو الذي يوصل للحديد والشيء المفيد ومن هذا المنطلق تنتهز المؤسسات الابتكارية الفرص المناسبة وتعمل على تشجيع الأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين (الصرن، 2000، ص51)؛

5- التوجه إلى ابتكار منتجات جديدة: إن سعي المؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة أو إحداث تغييرات جوهرية متفردة في منتجاتها يعتبر أحد مظاهر السلوك الابتكاري ويعد تبني استراتيجية الابتكار من قبل إدارات المؤسسات المعنية بالابتكار والتطوير تجاوبا منطقيا مع مقولة أنه إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لا بد لها من الابتكار وتطوير كفاءتها الإدارية، الإنتاجية، والتسويقية وبما يشبع حاجات المستهلكين الحاليين والمتوقعين وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تطوير مواز في الموارد المالية والبشرية المتاحة لهذه المؤسسات (عبيدات، 2004، ص14)؛

6- التوجه إلى معرفة السوق: تتميز الأسواق بالتعقيد وعدم التجانس كونها تتضمن شرائح اجتماعية تختلف في احتياجاتها ورغباتها وتطلعاتها وقدرتها الشرائية، وبذلك فان دراسة وتحليل السوق سوف تمكن المؤسسة من تحديد هذه الحاجات والرغبات وطبيعة المنافسة السائدة في السوق، وسعي المؤسسة إلى معرفة السوق واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والتميزة والذين يتصفون بالابتكار هذه وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المؤسسة. حيث أن القدرة على إدراك السوق وتحديد العوامل المؤثرة فيه تمكن المؤسسة من

تحقيق ميزة تنافسية على مستوى السوق، ولا بد أن نميز بين المعرفة بالسوق وإدراك المعرفة السوقية، حيث تركز المعرفة بالسوق على جمع المعلومات والبيانات عن السوق بهدف تحديد حجم السوق، الحصة السوقية المتوقعة والتنبؤ بمعدل نمو السوق مستقبلاً، أما إدراك المعرفة السوقية فإنها تعبر عن درجة اهتمام المؤسسة بنوع المعرفة المطلوبة لضمان الأداء المتميز لمنتجاتها (كاسم، 2004، ص03)؛

7- الاتجاه نحو تكنولوجيا المعلومات واليقظة التكنولوجية: ينظر بعض الباحثين إلى المؤسسة كشبكة واسعة من الاتصالات بين أفرادها وهذا يطرح سرعة ودقة تبادل المعلومات حول البحث العلمي، المشاريع الابتكارية، تسهيل العملية، وتجعلها أكثر فعالية وتعرف بتكنولوجيا المعلومات، التي تسرع عملية معالجة المعلومات والمعارف، وبعثها إلى مستعمليها في المكان والوقت المناسبين داخل المؤسسة. وتتجلى هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة فيما يعرف باليقظة الإستراتيجية والتي تعنى بكل المعطيات والمعلومات الخاصة بالمستهلكين والمنتجين والمنافسين مهما كانت صورتها وحجمها أو شكلها لتستعمل في العملية الابتكارية، وتؤثر بذلك المؤسسة على بيئتها لتخدم مصلحتها بواسطة الاعتماد على عدد كبير من الاختصاصيين الذين يكونون على دراية مسبقة بأفكار وحاجات المؤسسة الابتكارية إلى درجة أنه قد تصبح معايير و مقاييس يعتد بها في المؤسسات الأخرى (أوكيل، 2003، ص08).

رابعاً- خصائص الابتكار: إن الابتكار يأخذ أشكالاً متعددة تتلاءم مع المخرجات التي من عملية الابتكار والتي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:

- ✓ **الابتكار يعني التمايز:** أي أن الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛
- ✓ **الابتكار يمثل الجديد:** الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها؛
- ✓ **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير معروف لحد الآن؛
- ✓ **الابتكار أن تكون المحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين. وحتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول لما أدخل على المنتج من تعديلات. وهذه ميزة المنظمات المبتكرة أي صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد (السكارنة، 2008، ص54).

خامساً- المفاهيم المرتبطة بالابتكار: عادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع Innovation والإبداع Creativity والتحسين Improvement وفيما يلي بعض التوضيحات لهذه

الاسم: _____ استخدامات:

1- الابتكار والاختراع: إن استخدام الاختراع والابتكار في أدبيات الابتكار يكون في الغالب كمترادفتين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا بل أن ميليا ولاثام mealia and latham أشارا بوضوح إلى أن الابتكار والاختراع يمكن أن يستخدمما بشكل متبادل وفي حالات أخرى كما هو الحال لدى شأني ولاو shani and law وكذلك لدى روبينز وكوتلر robbins and coutler ثم التمييز بينهما حيث:

- **الاختراع:** يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية؛
- **الابتكار:** يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد. كما أن فريدريك شيرر f.scherer قدم تمييزا اقتصاديا بين الاختراع والابتكار بنفس الاتجاه مشيرا إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة حيث الموارد الملموسة كالنقود والمهندسين والمواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله، في حين أن الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد ففي الاختراع كما هو أكثر أهمية الموارد غير الملموسة كالوقت والتقدم الكلي في العلم، أما الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة فإن الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجربة والخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه؛

2- الابتكار والإبداع: إن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها؛

- الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة؛
- الابتكار هو الجزء الملموس بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج؛ وإذا كان هذا التمييز بين الإبداع والابتكار كمراحل متعاقبة مقبولا في الماضي عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة ركون قبل أن يتحول إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالابتكار وهما المبتكر الذي يأتي بالفكرة والجهة أو الشركة التي تطبق؛

فإن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن أغلب الابتكارات الجديدة تتم عبر الشركات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد. وإن الشركات أصبحت تبحث عن الابتكارات ودفع لأصحابها بسخاء من أجل تطبيقها؛

– الفرق والعلاقة بين الإبداع والابتكار: إن لمصطلحي الإبداع والابتكار الكثير من التعريفات التي وردت في العديد من الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام هذين المصطلحين، بحيث تطرق الباحثون والدارسون لمفهوم الإبداع والابتكار من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع والابتكار؛

والملاحظ أن بعض تلك الأبحاث قد استخدمت المصطلحين وكأنهما مترادفتين يستعملان للدلالة على نفس الشيء، وكمثال على ذلك نجد محمد عبد الفتاح الصيرفي الذي يرى بأن: الابتكار = الإبداع = الخلق، في حين نجد بأن البعض الآخر قد فرق بينهما واعتبر أن كل مصطلح يعطي معنى مختلفاً عن الآخر، حيث وضع كل من Garand & Carrier أن الفرق بين الابتكار والإبداع من حيث أن الإبداع يتعلق باستكشاف أفكار جديدة ومتميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ الفعلي، فإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص، فإن الابتكار يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي؛

وهناك من وضع بأن الإبداع يسبق الابتكار، حيث يتعلق الإبداع بخلق الأفكار الجديدة والمتميزة، أما الابتكار فيأتي كمرحلة ثانية من حيث تجسيد وتطبيق هذه الأفكار؛

إلا أنه وعلى الرغم من التمييز بين المصطلحين يبقى الكثيرون يستعملون هذين المصطلحين بصفة مرادفة للدلالة على نفس المعنى من منطلق أنه لا توجد ممارسة أو عملية جديدة مميزة دون وجود فكرة إبداعية جديدة. وقد اعتبر بعض الباحثين أن العلاقة بين الإبداع والابتكار تعتمد على المنهج الذي يعتمده الباحث في معالجة هذه المفاهيم. فالإبداع والابتكار يقصد بهما تبني وتطبيق الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير وتحسين على مستوى المنتجات، وعلى طرق الإنتاج، وعلى التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تمكنها من التميز والرقي بمستوى أدائها بفضل هذا الإبداع والابتكار الذي يعد العصب والشريان الرئيسي لاكتساب المؤسسة العديد من المزايا التنافسية؛

وفي العموم نجد بأن معظم الأدبيات العربية تؤكد على وجود ترادف في الكثير من الأحيان في استعمال مصطلح الابتكار والإبداع (سـالم، 2018-2019، ص 29).

3- الابتكار والتحسين

التحسين: هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام، وأما **الابتكار** فله شكلان أساسيان:

أ- **الابتكار الجذري:** يتمثل في التوصل إلى منتج جديد أو عملية جديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، وهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله محققاً دورة ابتكارية جديدة ذات مسـتوى أعلى؛

ب- **الابتكار التدريجي:** التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم

إدخالها على المنتجات الحالية (يمكن أن تكون جوهرية وتراكمها يحقق ابتكارا جذريا)، (بوبسج، قفايفية، 2016-2017، ص ص 4،5).

المطلب الثاني- أنواع الابتكار عناصره و العوامل المؤثرة فيه: بعدما حاولنا أن نقدم ماهية الابتكار، سنتطرق في هذا المطلب لأنواع الابتكار، عناصره و كذلك لأهم العوامل المؤثرة فيه.

أولاً- أنواع الابتكار: إن مفهوم الابتكار الذي سبق تعريفه هو مفهوم شامل ولا يقتصر على الابتكار المرتبط بالمنتج أو الخدمة أو المكونات المادية أو الخصائص أو الجانب التكنولوجي بل يتعدى كل ما هو جديد ومنفرد، وهناك عدة أشكال منها:

1- الابتكار وفقا لمجالاته: وفق هذا النوع يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الابتكار وهي:

1-1- الابتكار الإداري: يعرف بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة، يمكن القول أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة؛

1-2- الابتكار التقني: عرفه ديفت Daft على أنه عملية فعالة من أسفل لأعلى حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل طبقة الموظفين الدنيا ذوي الخبرة الفنية .«كما أشار دانيال روبي Roby Daniel إلى أن الابتكار التقني هو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب إنتاج وإدخال الأسلوب في العمل وغيرها؛

1-3- الابتكار الإضافي: يعرف على انه ابتكارات مساعدة وإنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمنظمة؛

وخلاصة القول يمكن أن الابتكارات التقنية تركز على التقنية الجديدة، أما الابتكار التنظيمي يهتم بالجانب الإداري والأفكار في المنظمات، بينما الابتكار الإضافي فهو يهتم بالمحافظة على متطلبات الزبون. (تيقاوي، 2011، ص 10).

2- الابتكار وفقا لاستعماله والغرض منه: يتم تقسيم الابتكار وفق هذا المنظور إلى:

2-1- ابتكار المنتج: ويعني ذلك تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إجراء تطوير أو تحسين جوهرية لخصائص واستخدامات المنتج، وهذا يتضمن التحسينات الجوهرية والخصائص الفنية والمكونات والمواد الخام وبرامج الحاسب الآلي ووظائف المنتج. أي التي تؤثر على تحسين المنتج؛

2-2- ابتكار العمليات: وهي الابتكارات المتعلقة بتطوير أو تطبيق طريقة جديدة ويعني بذلك أن الابتكار في العمليات يشمل كل عمليات تخفيض التكاليف وزيادة الجودة وابتكار طرق جديدة لتقديم منتج للعميل ويتضمن ذلك تطبيق الأساليب والمعدات وبرامج للإنتاج وتقديم المنتج بشكل جديد للعميل (مرزوقي، 2008، ص 15).

3- الابتكار وفقا لمدى تأثيره: ويتفرع هذا النوع وفقا لشقين إلى تدريجي وآخر جذري كما يلي:

3-1- الابتكار الجذري (الاختراق): يعمل هذا النوع من الابتكار على تحقيق تقدم علمي وفني، وقفزة إستراتيجية تؤدي إلى التغيير في مدى واسع من المنتجات والتكنولوجيا والصناعة، وهذا النوع من الابتكار يأتي بالجديد بالصيغة منتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة حقيقة، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها؛

3-2- الابتكار التدريجي (التحسيني): يعمل التحسين التدريجي على إدخال تعديلات صغيرة، وإضافات محدودة على المنتج أو العملية، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الخصائص، أو الحجم، أو طريقة استخدامه أو مجالات استخدامه أو دمجها مع خصائص منتج آخر (أبو جليل، و آخرون، 2013، ص 329).

ثانيا- عناصر الابتكار: ويمكن دمجها في مجموعة القدرات العقلية و المتمثلة في:

1- الطلاقة: وتتضمن الجانب الكمي للأفكار، أي تعدد الأفكار الملائمة للبيئة الواقعية و أن تكون هناك قدرة على إنتاج عدد أكبر من الأفكار؛

2- المرونة: تتضمن الجانب النوعي للابتكار و يقصر تنوع الأفكار التي يأتي بها الشخص المبتكر، أي النظر إلى الموضوع في أكثر من زاوية و عدم التفكير في إطار المحدود؛

3- الأصالة: وهي التحديد أو الانفراد بالأفكار، فالمبدع هنا يأتي بأفكار جديدة عن أفكار زملائه، و بالطبع لا يعني ذلك أن يهمل الأفكار المألوفة و السابق التوصل إليها، فقد تساعده في التوصل إلى ما هو جديد؛

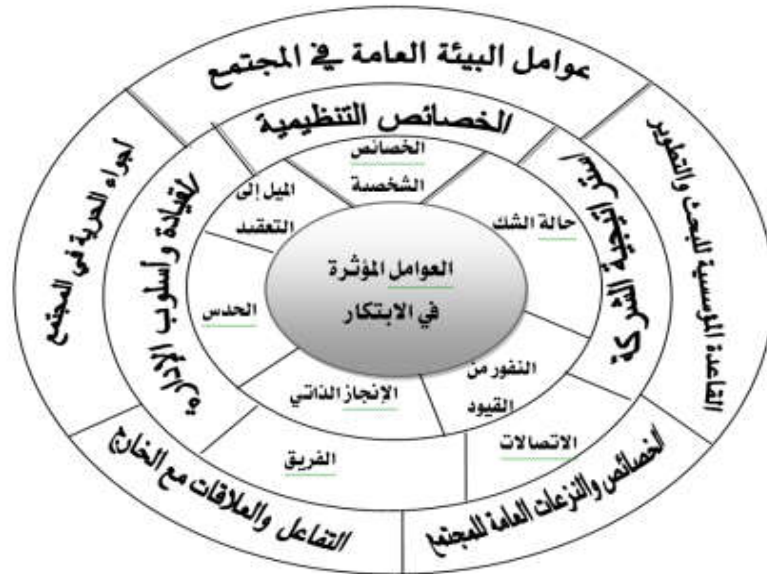
4- التوسع: و يقصد بها قدرة المبتكر على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة، يمكنه من خلال فكرة بسيطة أن يوسع فيها؛

5- التحسس للمشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا هام من خلال توظيف القدرات العقلية للفرد و كل معارفه السابقة و مهاراته في حل المشكلات و معالجتها بإيجاد حلول مبتكرة لها، أي أينما وجدت مشكلة يسعى الفرد المبتكر إلى حلها؛

6- القدرة على التحليل: وهي تحليل و فهم عناصر الأشياء و فهم العلاقات بينها، وامتلاك القدرة في الحصول على المعلومات، تجميعها، تبويبها و الاحتفاظ بها إلى حين الحاجة، كما يمكنه إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة و إمكانية إحداث تغيير أو تجديد للواقع العملي (الجوزي، بدون سنة نشر، ص 276).

ثالثاً- العوامل المؤثرة في الابتكار: إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع (عبود، 2003، ص 129)، والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار:

الشكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة في الابتكار.



المصدر: الصرن، وعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، ص 130.

1- مجموعة الخصائص الشخصية: يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء تشارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلا من ماذا يكون (سرور، 2005، ص 72) ؛

كما أنهم يتميزون بـ :

- حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛
- يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛
- يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛
- يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص. (أبو النصر، 2004، ص73).

يلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:

1-1- الميل إلى التعقيد: عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها؛

1-2- حالة الشك: وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى؟ خلافا لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طرح بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته (عبود، 2003، 129) ؛

1-3- الحدس: قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، ويوضح (Bois) 1978 على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة (العالي، 2004، ص64)؛

1-4- الإنجاز الذاتي: ن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي ، فالحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته (اللوزي، 2003، ص304)،

والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو Maslow للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها (عبيدات، 2002، ص 95)؛

1-5- النفور من المحددات والقيود: إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا ومتسع ما لا يمكن أن يجدها شيء، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيّد مجتهدهم المعرفي.

2- مجموعة العوامل التنظيمية: إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:

2-1- إستراتيجية المؤسسة: وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعادها الإستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة (عبود، 2003، ص ص 135-139)؛

2-2- القيادة وأسلوب الإدارة: لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها " ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك " (الرشيد، 2004، ص 25)، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجتهد من التغيير الخطر الذي يشجع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرنة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، الروتينيات القوية، واتصالات أسفل-الأعلى؛

2-3- الفريق: يعرف الفريق على أنه " تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتحسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك " (سيد مصطفى، 2002، ص 419)، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة

أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار؛

2-4- ثقافة المؤسسة: تعرف ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء." (عبود، 2003، ص 137)، ونجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار؛

2-5- العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

2-6- الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء (الرشيد، 2004، ص 59) ، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن

الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون أصلاً غير مرغوب فيه.

3- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع: إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضاً المؤسسات فكليهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير فيما يلي إلى:

3-1- الخصائص السائدة في المجتمع: وتتمثل في ما يلي:

3-1-1- العوامل الاجتماعية والثقافية: إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه والثقافة والحوافز والحوافز؛

3-1-2- العوامل السياسية: تعتبر عنصراً حاسماً في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية (بن عامر، 2001، ص 60)؛

3-2- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعة:

3-2-1- مراكز البحث والجامعات: لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتجات، كما لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين (المقرني، 2010، ص 67)؛

3-2-2- نظام البراءة: إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دوراً فعالاً في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يحول لصاحبها شخصاً كان أو مؤسسة حق الملكية، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين (أوكيل، 1994، ص 165).

المطلب الثالث- مبادئ الابتكار، مراحل ومستوياته: بعد المطالبين السابقين وجب أن نذكر مبادئ الابتكار ومراحلها وكذلك مستوياته وهذا ما سنتطرق له ضمن هذا المطلب.

أولاً- مبادئ الابتكار: وضع الكثير من المختصين ومدراء الشركات والمؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المؤسسات مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية التي نورد أهمها فيما يلي:

✘ إفساح المجال لأية فكرة حديثة، فالابتكار قائم على الإبداع لا على تقليد الآخرين، ويجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف المهمة؛

✘ الاعتناء بتنمية ورعاية المبدعين والمبتكرين لأنهم مصدر تنمية وتطوير مسار المؤسسة، مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً ورياضاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والاستحقاق؛

✘ احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في قرارات المؤسسة، وتحقيق النجاحات معها، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمؤسسة لا تقوم إلا بتضافر جهود أبنائها وموظفيها؛

✘ التحلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرات الإبداعية و الابتكارية للموظفين، وتحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛

✘ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة أهداف المؤسسة؛

✘ ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها، وأخذ النماذج الجيدة وترك السيئة، مع وضع التعديلات اللازمة لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب عرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فرمما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى؛

✘ من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر (سالم، 2018-2019، ص 32).

ثانياً- مراحل الابتكار: لقد قُدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الابتكار، فيرى روسمان Ross man أن هذه العملية، تمر وفق المراحل التالية:

- الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة هذه المشكلة؛
- تكوين وتحديد المشكلة؛
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها؛
- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة؛
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها؛
- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها (الفاعوري، 2005، ص16)؛

أما موريس شتين، فيقول إن عملية الابتكار تجتاز ثلاث مراحل فقط وهي: مرحلة تكوين الفرضيات، مرحلة اختيار الفرضيات، مرحلة الاتصال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إليه بالاختبار العلمي؛ ومن جهته هو الآخر، يقول المفكر الإسلامي محمد قطب إن مراحل عملية الابتكار تتمثل فيما يلي:

- مرحلة الانفعال النفسي بالموضوع، أو بالتجربة الجديدة؛

- مرحلة استيطان هذا الانفعال داخل النفس، مع إخضاعه للتأمل والتبصر حتى يمتزج بأعماق النفس تماما؛
- استرداد التجربة في صورة إفراز أو تعبير معين هو عمليا نتاج الابتكار (زهير، 1985، ص 111)؛

أما أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً فهو تصنيف والاس، والذي يرى بأن الابتكار يحتاج لمراحل أربع هي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير: حيث يتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع، أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع؛

2- مرحلة التبصر والتفريخ: وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة، وهي تمثل أدق مراحل الابتكار وأهمها، لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار فهي تضم المرحلة (أ) وملخصها التفاعل بين شخصية الباحث، معلوماته وموضوع البحث، والمرحلة (ب) مرحلة تفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة (زهير، 1985، ص 112)؛

3- مرحلة البزوغ والإشراق: تتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الابتكار الذاتية، التي تمثل فاصلاً

فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث، وبينما يقوم به المبدعون. فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو للعمل النموذجي، كما أنها تأتي واضحة، وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة؛

يصف الباحثان دورث وشوسبرغ حالة البزوغ على أنها حالة العودة من الطريق الخاطيء، الذي قد تكون الشخصية اتبعته، وهي تحاول أن تهدي إلى حل نموذجي للمشكلة التي تعترضها، إلى الطريق السليم. بمعنى أنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره، وترباطاته، بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل. ويتم ذلك في تقديرهما، عندما يتم إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المعنية، ويصبح العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات، حتى ينتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً، فيدق الحل مرة واحدة إلى العقل الظاهر، في صورة بزوغ ابتكاري معين؛

وحسب عساف، يمكن تقدير هذه النتائج، مع تأكيد أهميتها في تفسير عملية البزوغ الابتكاري، إلا أنه بالملاحظة الذاتية والتجربة الشخصية، يمكن القول بأن هناك ملكة ذاتية داخل شخصية وعقلية الإنسان، فطرها الخالق لتعبير في لحظات معينة عن أفكار ابتكارية، وقد يستطيع المرء أن يتلقفها ويعطيها الاهتمام اللازم، فيعمل على توظيفها في صورة ابتكارية، وقد لا يتمكن من إدراك قيمتها فتذهب سدى، وهذا هو المميز بين الشخصية المبدعة والشخصية غير المبدعة حسب تقديره (زهير، 1985، ص 113)؛

4- مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق تطبيقها مضاعفات

عملية التطبيق، المستلزمات اللازمة لذلك، وهكذا ... فالابتكار يقدم الفكرة الابتكارية ولا ينتهي عندها، بل إن النتاج الابتكاري لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ (زهير، 1985، ص 114)؛ استناداً إلى ما سبق، فإن عملية الابتكار تتكون من مجموعة من المراحل، يختلف عددها من باحث إلى آخر، فمنهم من يرى أنها تتكون من ثلاثة مراحل، ومنهم من يرى أكثر، إلا أن هؤلاء الباحثين يتفقون على أن هذه العملية تنطلق من وجود مشكلة، يتم البحث عن حلول لها، لتنتهي بإيجاد حل لم يكن موجود من قبل، سواء كان هذا الحل نتيجة فكرة جوهرية مفاجئة، أو عن طريق عمل نموذجي، وقد يكون بصفة فردية أو جماعية داخل منظمة (الفاعوري، 2005، ص 18).

ثالثاً- مستويات الابتكار: يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الابتكار في المنظمات، وهي: الابتكار على مستوى الفرد، الابتكار على مستوى الجماعة، والابتكار على مستوى المنظمة. والأنواع الثلاثة، تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

1- الابتكار على مستوى الفرد: وهو الابتكار الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابتكارية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات، التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة، التي يتميز بها، والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله؛
- **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق، يعيق الإبداع؛
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات الفكرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- **الشخصية:** يحي الفرد المبدع روح المخاطرة، ويتميز بالاستقلالية، المثابرة، عالي الدافعية، والتشكك والتفتح على الآراء الجديدة، والقدرة على التسامح مع العزلة، كما يكون لديه إحساس كبير بالفكاهة؛
- **الطفولة:** طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة؛
- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويًا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين (حريم، 2009، ص 305).

2- الابتكار على مستوى الجماعة: وهو الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن ابتكار الجماعة يفوق كثيراً مجموع الابتكارات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها (حريم، 2009، ص

306)، وفي نفس السياق، يشير السكارنة، إلى أنه ثمة أسباب تدفع المؤسسة إلى تطوير جماعات العمل المبدعة، وهي التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل، صعوبة الاعتماد على العمل الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد، وأن الابتكار الجماعي أقوى من الابتكار الفردي من ناحية التأثير والقبول (السكارنة، 2008، ص 126)، هذا ويتأثر ابتكار الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الابتكار لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم يعززان الابتكار الناجح؛
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ، يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديها بشكل مستمر؛
- **دعم ومؤازرة الابتكار:** حتى يتحقق الابتكار، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة (حرتم، 2009، ص 307).

3- الابتكار على مستوى المنظمة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الابتكار في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها، عنه إذا ما أردت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الابتكار أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت Harold Leavitt :

- **ضرورة إدراك أن الابتكار و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم،** ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- **ضرورة تعلم حل المشاكل بصورة ابتكارية:** وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- **ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابتكارية في إيجاد المشاكل:** مما يساعد على تنمية المهارات الابتكارية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف؛
- **ضرورة تنمية المهارات الابتكارية في البحث عن المشاكل:** والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نبحث عنها ونعمل على حلها، ولعل الابتكار الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا

المطلب ويكون أكثر أهمية من الابتكار في المطالب السابقة، لأن الابتكار على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل؛

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الابتكارية في صنع المشكلات، من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، العمليات، أساليب العمل أو أدواته وغيرها (عساف، 1999، ص 278).

المطلب الرابع- إدارة الابتكار: ختما لمبحث التأصيل النظري للابتكار سنحاول أن نعرض على إدارة الابتكار و ذلك بالتطرق لماهيتها، خصائصها و كذلك عرض أهم المخاطر المتعلقة بها.

تعتبر إدارة الابتكار أحد أهم العناصر التي تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول والمؤسسات وتعزيز تنافسيتها وإكسابها ميزة تنافسية مستدامة، وذلك بتريخ أسس الإبداع والابتكار والجودة والتحسين المستمر.

أولاً- ماهية إدارة الابتكار:

1- تعريف إدارة الابتكار: تعرف إدارة الابتكار بأنها "العملية التي تبدأ بتوليد الأفكار، وتأخذ ترتيباً واتجاهاً بتصفية المشاريع وانتقائها، وتمتد لفترة إدارة المشروع، وتستدعي النظر في تنظيم المؤسسة وسلوكها وثقافتها للابتكار. وتشكل كثرة الكتابة في موضوع الابتكار وتعدد مداخلة سلاحيها ذو حدين"، فإذا كانت كثرة الإسهامات تزيد في فهم الموضوع والإجابة عن تساؤلاته، فإن اختلاف الرؤى وطبيعة الموضوع المعقدة خلفت بعض الغموض، كما نلخص ذلك في النقطتين التاليتين:

أ. **عدم الدقة:** ليس "الابتكار" حكراً على اختصاص معين أو فئة محددة، بل هو كلمة عامة، تصادف في مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية الاجتماعية والثقافية، وذلك ما يفسر عدم الوضوح في تعريف الابتكار، وغالبا ما تستعمل هذه الكلمة من دون دقة، سواء بالتأكيد على طابعها العلمي والتقني وبالتالي عدم التمييز بين الابتكار والاختراع، أو بإعطائه طابعاً عاماً، انطلاقاً من بعده الحركي، وبالتالي لا يُميز الابتكار عن مفهوم التغيير؛

ب. **تعدد المصطلحات وتداخلها:** تحيلنا دراسة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية إلى العديد من المصطلحات، التي تعبر عن مفاهيم وثيقة الصلة بالابتكار، وذلك ما نعرضه تحت العنوان الموالي مفاهيم متصلة بالابتكار، ويصف فرانسوا ديلتور (François Deltour) حالة الغموض هذه، إذ يقول: "تبدو حالة هذا التخصص، الذي من الممكن أن يعتبر علماً قائماً بذاته، مؤسفة وتبعث على الانزعاج، خوفاً من أن يؤدي هذا الغموض إلى الحد من اكتساب المعارف الإدارية الحقيقية عن الابتكار، فبالرغم من الاهتمام الحقيقي والأدبيات الزاحرة في هذا الموضوع، إلا أن فهم الظواهر الابتكارية مازال متواضعا نسبياً" (كعرار، 2011-2012، ص 56).

2- أهمية إدارة الابتكار: تتمثل أهمية إدارة الابتكار في أنها تشمل كل العمليات الإدارية لتفعيل الابتكار والإبداع في المؤسسات والدول، وهي تعتمد على أدوات وآليات تسمح للمؤسسة من رفع قدرتها الابتكارية والإبداعية بتعزيز أنشطة البحث وتطوير المعرفة التكنولوجية والأساليب التكنولوجية المستخدمة في المؤسسات إضافة إلى التحلي باليقظة التكنولوجية بصفة أساسية، وأهم أدوات وعناصر إدارة الابتكار تتمثل في:

✓ **البحث والتطوير:** ازدادت أهمية وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات والدول المتقدمة، حيث أدركت هذه الأخيرة ضرورة هذه الوظيفة لتوليد أكبر عدد ممكن من الإبداعات والابتكارات خاصة في ظل الحماية القانونية لها، وهو ما جعلها تتوسع في نفقات البحث والتطوير، وهذا ما يتجلى خاصة في المؤسسات الأمريكية واليابانية التي تخصص ميزانيات خاصة لهذه العملية، وتولي عناية كبيرة بها وتفعيل دورها في الحفاظ على نوعية وجود المنتجات أو الخدمات وبالتالي الحفاظ على تنافسيتها في السوق سواء بالنسبة للمؤسسات أو بالنسبة لها كدول رائدة في التجارة الدولية. ونشاط التطوير يعد نشاطا هاما ومكملا لنشاط البحث حيث أنه يتعلق بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة وذلك استنادا إلى التجارب والنماذج المنجزة من طرف الباحثين، وفحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات وتطوير الصيغ الإنتاجية، وتحسين مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات والهيكل وأساليب وطرائق التصنيع. وتستطيع الدول العربية تطوير هذه الوظيفة من خلال إتباع سياسات مشابهة للدول المتقدمة من خلال تخفيض الضرائب المفروضة على المؤسسات المعتمدة لهذه الوظيفة والمساهمة في تمويل مشاريعها البحثية، إضافة إلى العمل على تدعيم الجهاز الإنتاجي والقطاع الصناعي للدولة، وإنشاء مراكز البحث التطبيقي، وتخصيص موارد مالية ومادية وتجنيد موارد بشرية للبحث العلمي الذي يعد أساس التطوير ومنطلق الابتكار والإبداع، إضافة إلى الحماية القانونية للابتكارات والاختراعات من خلال براءات الاختراع، العلامات التجارية، والنماذج؛

✓ **التكنولوجيا:** التكنولوجيا (Technology) كلمة يونانية مركبة من شقين، الشق الأول يتمثل في كلمة (Techne) وهي تعني الفن أو المهارة، والشق الثاني هو كلمة (logy) المأخوذة من (logos) أي علم أو دراسة، وهو ما يعطيها معنى علم المهارة أو دراسة الفن، وتعرف التكنولوجيا على أنها مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها وتبنيها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية الفعلية أو المتوقعة". ويعرفها (LUTHANS) أنها جملة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد وذلك للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة. " و يرتبط مفهوم التكنولوجيا بمفهومين أساسيين وهما الآلية والذي يمثل الآلة، والمفهوم الثاني هو المعرفة الفنية وهو يمثل الجانب البشري الذي يتحكم في الآلة وطريقة استخدامها وتسييرها ؛

✓ **اليقظة التنافسية:** تعتبر اليقظة التنافسية من المفاهيم التي ساهمت بقوة في تطوير مفهوم الابتكار وتفعيل دوره في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والدول، وهذا نظرا لأن هذا المفهوم مرتبط بملاحظة وتحليل المحيط، ومن

ثم نشر وبث مركز للمعلومات التي تم جمعها ومعالجتها بدقة وحذر حتى تستعمل في عملية صنع القرار . واليقظة التنافسية تحمي الدول العربية من العزلة عن التطور الاقتصادي والتكنولوجي العالمي وتسمح لها بمواكبة أي تحديث أو تغيير يطرأ في الأسواق الدولية أو يطور من تكنولوجيا مستعملة في قطاع اقتصادي معين، وهو ما يتيح لها عدة استراتيجيات للتفاعل مع أي ابتكار أو اختراع ينتج عنه إبداع تجاري وتكنولوجي (عوادي، بدون سنة نشر، ص ص 246-248).

3- المزايا الإستراتيجية لإدارة الابتكار: تترجم قدرة المؤسسة على المنافسة، بقدرتها على إطلاق منتجات جديدة، وإظهار رد فعل أسرع من المنافسين، إذ يوفر تطوير المنتجات الجديدة، فرصة بالغة الأهمية بالنظر للتحويلات المستمرة في السوق، حيث تحقق المؤسسات في أغلب الدول من 5 إلى 7% من رقم أعمالها، بفضل منتجات جديدة؛

✓ **زيادة الفعالية وتحسين الأداء:** لا شك أن كل المؤسسات، قد صارت اليوم معنية بموضوع الابتكار، حيث أجمعت على ذلك نتائج العديد من الدراسات التي أكدت على الصلة الوثيقة بين نتائج المؤسسة، وقدرتها على الابتكار. ومن ذلك ما أكدته التصنيف العالمي للمؤسسات المستثمرة في الابتكار حول الارتباط الكبير بين الابتكار وتطور المبيعات، إذ عرفت المؤسسات التي يتشكل أكثر من 40% من رقم أعمالها من المنتجات التي لم يتجاوز إطلاقها ثلاث (3) سنوات أعلى معدلات النمو، مما جعل القدرة على الابتكار من أهم الأولويات الإدارية، حيث أبانت إحدى التحقيقات المنجزة حول المؤسسات الأمريكية، بأن 86% منها تعتبر الابتكار أحد المحاور الرئيسية لنموها؛

✓ **خلق الميزة التنافسية وتعزيزها:** تبتكر المؤسسات للدفاع عن موقعها التنافسي، وبحثا عن الميزة التنافسية في نفس الوقت، سواء كرد فعل لتلافي استحواذ المنافسين على حصتها من السوق، أو بتبني رؤية استباقية للحصول على موقع استراتيجي في السوق من خلال التطوير التقني لمنتجاتها والسعي لتعزيزها. وفي هذا الميدان، تعد استراتيجية المؤسسة بشأن الابتكار، عنصرا جوهريا ضمن إستراتيجيتها العامة في مواجهة المنافسة. ويشكل الابتكار، واحدا من أهم الوسائل الرئيسية لمناورة المنافسين الأكثر قوة، حيث يعتبر الابتكار مصدرا حقيقيا للأصول المعنوية للمؤسسة، من خلال المنتجات والخدمات الجديدة وعاملا للتفوق والميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة على المدى البعيد (كعرار، 2011-2012، ص 67).

ثانيا- خصائص إدارة الابتكار: تتميز إدارة عملية الابتكار بمجموعة من الخصائص، ومن أهمها:

1- الغموض: وعدم اليقين تتميز المشاريع الابتكارية عادة بكثرة الحوادث المفاجئة، وحالات عدم التأكد، وتعذر معرفة حدود العمل بدقة، وذلك بالنظر لتطور متطلبات المشروع الابتكاري باستمرار من جهة، وعدم تعبير الزبائن عن رغباتهم بشكل واضح من جهة أخرى. وعلى صعيد آخر، تضم المشاريع الابتكارية مجموعة من الأفراد

المختلفين، والذين من الصعب استباق مدى استقلاليتهم، وتجاربهم مع الموضوع وإحاطتهم به، مما يعني صعوبة تقدير إنتاجية الفريق بدقة، والتي قد تتغير بتغير الظروف بالإضافة إلى إمكانية عدم التحكم في التكنولوجيات المستعملة والاستطالة في وضع المخططات التي سرعان ما تتجاوزها الأحداث المفاجئة والمعاكسة للمعطيات الأولى، والتي يتوجب توقعها والتكيف معها؛

2- التحليل المنهجي والتفاعل: تتأتى أكثر الأفكار الابتكارية في المؤسسات من التحليل المنهجي العلمي المجالات الفرص في بيئة المؤسسة، وتعزز الإدارة فرص إنجاح المشاريع الابتكارية، من خلال ضمان التركيز على هذه الفرص. ومع ذلك، لن يكون التحليل كافيا وحده، وإنما تبقى الحاجة إلى الإبداع ضرورية، من أجل تحقيق الاستجابة السليمة، التي تستوجب حركية معقدة من التفاعلات بين عدة أطراف فاعلة، من أقسام مختلفة في المؤسسة ذاتها، أو من مؤسسات متنوعة و/أو هيئات أخرى كثيرة، كمراكز البحث العمومية والخاصة، ومعاهد التعليم العالي، إلخ. لأن الابتكار ليس عملية خطية للبحث والتطوير، يغذيها البحث العلمي المستقل بصورة آلية؛

3- العبقرية والعقلانية: لا يجب اختزال الابتكار في جانبه الفطري المتعلق بالموهبة، لأن ذلك يقتضي تحجيم قدرة الإدارة على إنجاحه، واقتصار دورها على تعيين الأشخاص المناسبين ثم فسح المجال أمامهم. لكن دور الإدارة ينبغي أن يكون أكثر حيوية، وذلك ما يراه "دروكر" بأن الابتكار يعد وظيفة حقيقية قائمة بذاتها، يمكن وينبغي إدارتها كأى وظيفة من وظائف المؤسسة، دون أن يعني ذلك عدم تميزها ببعض الخصائص، فالابتكار يقتضي التعلم أكثر من العمل"، بترسيخ الأدوار والعمليات السليمة، تحديد الأهداف الواضحة والإجراءات المناسبة، ثم مراجعة التقدم عند كل خطوة. وبعبارة أخرى، يجب الجمع بين الموهبة والتعلم الذي تتولى إدارة المؤسسة تنظيمه واستثماره، والسهر على ضمان الانضباط والمثابرة والالتزام، من أجل الاستغلال الفعال للموهبة والمعرفة (كعرار، 2011-2012، ص 73).

ثالثا- المخاطر المتعلقة بإدارة الابتكار: يمكن تصنيف المخاطر التي من شأنها إعاقة المشاريع الابتكارية، من حيث مصدرها بالنسبة للمؤسسة، إلى داخلية وخارجية كما يلي:

1- المخاطر الداخلية: ونقصد بها المخاطر التي يكون مصدرها من داخل المؤسسة، وتأخذ طابعا إداريا مثل:

1-1- المخاطر التنظيمية: يمكن للمؤسسة أن تشهد حالة من عدم الاستقرار، جراء طريقة التنظيم الجديدة، أو الطرق المستحدثة في العمل أو استعمال أدوات جديدة، مما يؤدي إلى بروز عوائق اجتماعية، يمكن لغياب المرونة فيها أن يكون خطرا كبيرا، كإساءة التفاوض بشأن العمليات المشتركة، حيث لا يتم تحديد أدوار الشركاء بوضوح، مما قد يفشل المشروع الابتكاري. ولمواجهة هذه المخاطر، يمكن تقديم أكبر قدر من المعلومات والتوضيحات للعمال وتحفيزهم، وتوضيح حقوق ومسؤوليات جميع الأطراف بدقة، في حالة المشاريع المشتركة؛

1-2- المخاطر المتعلقة بمقاومة التغيير: تعبر مقاومة التغيير عن رد فعل ترفض من خلاله إدارة المؤسسة (أو مجموعة من أفرادها إحداث التغيير، الذي غالبا ما تتضمنه إدارة الابتكار وتفترضه مثل تغيير منصب العمل، تغيير الفئة المستهدفة من الزبائن، تغيير الهيكل التنظيمي، إلخ. ويمكن أن تتوزع عوائق التغيير على مستوى المؤسسة، على أربع فئات، وهي طريقة تفكير المدراء وفهمهم للواقع ثقافة المؤسسة وطريقة تفاعل الأفراد وتعاونهم داخلها؛ توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة والعوائق الخاصة بكل مؤسسة ولذلك، يتوجب على إدارة المؤسسة القيام بدورها ضروري، من أجل تحقيق التوافق حول المشروع الابتكاري وإعطائه، الأهمية التي يستحق.

2- المخاطر الخارجية: وهي المخاطر التي تنبع من البيئة الخارجية للمؤسسة، وعلى هذه الأخيرة توقعها، ومنها:

1-2- المخاطر التجارية: قد يُقابل الابتكار بغياب الطلب عنه، بسبب عدم النضج الكافي للسوق، أو لسوء تحليل متطلباته واحتياجاته، أو عدم فعالية استراتيجية تحصيل الحصة السوقية، كأن يبدي الزبائن تحاوبا سلبيًا تجاه منتج جديد أو خدمة مستحدثة من طرف المؤسسة. ولتلافي هذه المخاطر، يمكن للمؤسسة القيام بدراسة السوق، أو تنفيذ عمليات السبر والتحقيقات من أجل التقييم الجيد للمنافسة، ووضع استراتيجيات تسويقية مناسبة؛

2-2- المخاطر التشريعية: يمكن للابتكار أن يؤثر على هيكل المنافسة وطبيعتها منافسة خارج السعر، فيؤدي إلى إختلالات في النموذج التنافسي التقليدي القائم على المنافسة الكاملة وبالتالي إلى حالات مضرّة بالاقتصاد، وباعتبار أن التخصيص الأمثل للموارد، يعد من مهمات السياسة الاقتصادية للدولة، فيمكنها أن تضع سياسة تهدف إلى التحكم في الآثار المعطلة للمنافسة الناجمة عن الابتكار، وبالتالي تقليص حجم أرباحه، وذلك ما كان مع أكبر منتج للبرمجيات في العالم "مايكروسوفت (Microsoft) "والسلطات الأمريكية والأوروبية، حيث استفادت هذه المؤسسة من ميزة تكنولوجية، مكنتها من فرض أنظمة التشغيل MS-DOS و Windows على كل مصنعي الحواسيب وتمكنت من إمضاء عقود بشأن نظام (Per processor) ، الذي يجبر هؤلاء المصنعين على تجهيز منتجاتهم ببرمجيات "مايكروسوفت"، وهذا ما مكن المؤسسة خلال الثمانينات، من الاحتكار شبه المطلق السوق البرمجيات والقضاء على المنافسة، ولكن هذه الحالة تم تجاوزها بفضل العمل المشترك بين وزارة العدل الأمريكية والمفوضية الأوروبية في جويلية 1994 (كعرار، 2011-2012، ص 74)؛

2-3- المخاطر المتعلقة بوتيرة الابتكار: تجعل التوتيرة المتسارعة للابتكارات ومساهماتها في تقليص دورة حياة المنتجات من استراتيجيات الريادة والمبادرة بالمشاريع الابتكارية ذات مخاطرة كبيرة، حيث أزيحت المؤسسة العملاقة "لوكهيد (Lockheed) "من سوق الطائرات من طرف دوغلاس وبوينغ (Douglas & Boeing) بعدما راهنت الأولى على المحرك الدافع (Turbo propulseur) "بدل المحرك النفاث (Turbo-reacteur) "، وإذا كانت المؤسسات الكبيرة، تتوفر على الموارد الكافية لتفادي فشل ابتكار معين، وتعويض خسائره، فليست

تلك حال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي ينبغي عليها أن تكون أكثر حيطة عند اختيار استراتيجيات الريادة، والمبادرة بإطلاق الابتكارات.

3- المخاطر المشتركة الداخلية والخارجية: وهي المخاطر التي يمكن أن ترهن نجاح الابتكار، أو حتى المبادرة به، ويكون مصدرها من داخل المؤسسة أو من خارجها، أو من الداخل والخارج في نفس الوقت، وقد تأخذ شكل:

3-1- المخاطر المالية: إذا اعتبرت تكلفة الابتكار عالية ولا يمكن تحملها، أو في حال غياب العوائد المالية المرتقبة، أو انعدام التمويل العمومي أو الخاص، فإن ذلك يؤدي غالبا إلى التخلي عن المشاريع الابتكارية. ولذلك، ينبغي التقييم الجيد لتكلفة الابتكار لتلافي هذه المخاطر، والعمل على حمايته إن كان قابلا للحصول على براءة الاختراع والحرص على تشجيع الابتكار في المؤسسة، كما في الو.م.أ حيث يخصص قسم من بورصة (NASDAQ) حصرا للمؤسسات المبتكرة (كعرار، 2011-2012، ص 75)؛

3-2- المخاطر التقنية: يعتبر نقص المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا، وغياب الكفاءات التقنية، عائقا أمام بلوغ الفعاليات المرجوة من المشروع الابتكاري، ولاسيما إذا كان هذا الأخير، يهدف إلى تطوير منتج جديد أو تبني الثقافة الابتكارية، من خلال مثلا - عدم حث مبدعيها على طلب البراءة لاختراعاتهم القيمة، أو تشجيع التعاون من أجل التأسيس لثقافة المشاركة والتعاون التنظيمي، حيث يتوجب على الأفراد أن يدركوا بأن التنافس ليس فيما بينهم، وإنما مع المؤسسات الأخرى، والعمل من أجل هدف واحد وهو بقاء المؤسسة وتطويرها. (كعرار، 2011-2012، ص 76).

المبحث الثاني- التأصيل النظري للتغيير الإستراتيجي:

تسعى المؤسسات عادة إلى إجراء تعديلات و تغييرات على إستراتيجياتها و ذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها ، و يحدث التغيير في هذا المجال على إستراتيجيات المؤسسة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

المطلب الأول- ماهية التغيير الإستراتيجي، مستوياته و عوامل نجاحه: سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية التغيير الإستراتيجي من خلال إبراز مفهومه، أهميته و أهدافه، كما سنتطرق إلى مستوياته و تصنيفاته و أهم عوامل نجاحه.

أولاً- مفهوم التغيير الإستراتيجي : فيما يلي سنحاول التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الجدير بنا التعرض لها حتى نصل إلى مفهوم التغيير الإستراتيجي.

1- تعريف التغيير: تناولت الكثير من الأدبيات مفهوم التغيير على جميع الأصعدة الاقتصادية و الاجتماعية وحتى السياسية، من بينها يعرف ATISSIER David التغيير هو الوضعية التي تسمح بالتخلي عن موجداتنا القديمة من أجل المستقبل المنتظر، بحيث تكون وضعية المستقبل غير موجودة، ويتم تكوينه مع إعادة الحركة التي توقدت بالإضافة إلى بعض الممارسات التي تعطيه هيكل؛

أما ستيف سميث Smith Steve فقد عرفه على أنه: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه" (العسكري، 2010، ص 26)؛

فمن خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن التغيير هو عبارة عن منهج تلجأ له المؤسسة لمواكبة التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية...الخ، الناتجة من خلال محيطها الخارجي وكذلك هو عبارة عن أسلوب لتحقيق أهدافها.

2- تعريف الإستراتيجية: اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategos () ، (والتي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، كما تعني الدهاء في المناورة العسكرية والحرب للتضليل أو المباغتة أو مفاجئة العدو لتحقيق النصر، وعلى هذا فهي ترتبط بالمهام العسكرية في بادئ الأمر، ومن ثم امتد استخدامها إلى العلوم الأخرى ، كالعلوم الاقتصادية، العلوم السياسية،... (أبو قحف، 1991، ص 51) ؛

❖ يعرفها تشاندلر بأنها تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية، وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف (الهبتي، الغريبي، 2014، ص 17)؛

❖ هي خطط تبنى على ضوء تحديد أهداف المنظمة الطويلة الأمد، مع الأخذ بالاعتبار تخصيص الموارد و الإمكانيات لتحقيق تلك الأهداف و عدم تجاهل التحديات البيئية المختلفة. (السلماني، 2010، ص 20).

3- تعريف التغيير الإستراتيجي:

- ❖ عرف George التغيير على أنه عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان أو مهام أو أجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة؛
- ❖ أما Hill and Jones فحدد التغيير الإستراتيجي على أنه عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة اتجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة؛
- ❖ عرف Robbins and Couler التغيير الإستراتيجي بأنه كل تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها أو هيكلها أو تقنياتها أو أفرادها. فالتغيير الإستراتيجي هو التغيير في الرؤية الإستراتيجية ويشمل هدف المؤسسة و رسالتها و فلسفتها و ثقافتها المشتركة فيما يخص النمو، الجودة، الابتكار و القيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة و التقنيات المستخدمة؛
- ❖ أما Lishen فالتغيير الإستراتيجي في المنظمة حسبه هو إدارة استباقية للتغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة بوضوح ، فهو إذن البحث الإستباقي عن طرق جديدة للعمل التي يجب على الجميع اعتمادها لتجاوز الروتين العادي للمنظمة و هذا من أجل أن تكون أفضل، البقاء على قيد الحياة، التحسين و التنافس، النمو، زيادة الأرباح (دوسة، حسين، 2008، ص 64).

ثانيا- التفرقة بين مصطلحات المتشابهة للتغيير:

- ☒ **التغيير والتغير:** التغيير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون تخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئية، أما التغير فهو موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي، وبالتالي التغير مرتبط بالبيئة الخارجية أما التغيير مرتبط بالبيئة الداخلية. (زيد منير ، 2007، ص 22)؛
- ☒ **التغيير والتطور التنظيمي:** إن كل من التغيير والتطور التنظيمي يشتركان في الهدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، وتحسين قدرتها على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية، أما الفرق بينهما هو أن التغيير يشمل محو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات فحسب " gary dessler يعتبر التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي (مدحت، 2008، ص 20)؛

☒ **التغيير والابتكار (الإبداع):** فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره، أما الابتكار فهو إنتاج وتقديم أفكار جديدة غير مسبوقه من قبل الغير تفيد في طرح عملية، سلعة، خدمة جديدة أو في طريق الإنتاج أو تقديم الخدمات (زاهر، 2009، ص190).

ثالثاً- أهمية وأهداف التغيير الإستراتيجي:

1- أهمية التغيير الإستراتيجي: تكون الإستراتيجية الفعلية حساسة بشكل كبير للنوايا الإستراتيجية، وينتج عن ذلك اختلاط بين إستراتيجية متعمدة و الإستراتيجية الناشئة. و بالتالي فإن النتيجة هي على الأقل غير متوقعة جزئياً، و هذا بسببه أن الاعتماد الزمني للإستراتيجية يكون على مدى زمني طويل فالأخطاء المرتكبة من خلال المنظمات أثناء اعتماد الإستراتيجية تولد لدينا، نموذج عام لتشكيل الإستراتيجية التي تتميز بمرحلتين حيث الأولى يتم فيها تنظيم الحركة الإستراتيجية التي تولد تماسكا معيناً و يحافظ على نفسه خلال فترة معينة، إلا أنه يمكن أن يدوم طويلاً فيولد بحلقة ثورية تسبب تغيراً جذرياً و عالمياً. هذا النموذج من التغيير الإستراتيجي يجب أن يكون نسبياً وفقاً للظروف البيئية.

لذلك تكون أهمية ممارسات التغيير الإستراتيجي في الحذر و التقنية التي تساهم في التحول والانتقال الذي يخفض الخسائر و يحقق الأهداف، لأنه يمكن كما تحدثنا سابق في تعريف التغيير الإستراتيجي يأخذ كل الجوانب في عين الاعتبار، فالتغيير الثقافي صعب ولا يمكن تحقيقه بسهولة في أرض واقع المؤسسات، لذلك من الضروري أن يكون الانتقال مدروس و متقن و سريع الاستجابة التي تحققها ممارسات التغيير الإستراتيجي.

من خلال ما سبق نستخلص أهمية التغيير الإستراتيجي في:

- ✓ خلق قيمة طويلة الأجل؛
- ✓ التكيف مع بيئة عمل مزعجة و منافسة صعبة؛
- ✓ سرعة اكتشاف المشاكل و توقع الحلول قبل حدوثها (محمدي، 2020، ص ص 26-27)؛

و يمكن تلخيص أهمية التغيير الإستراتيجي في ما يلي:

- ✓ تكمن أهمية التغيير الاستراتيجي في كونه العملية الأساسية للمنظمة على المدى الطويل لتشكيل الأفكار والابتكارات الجديدة؛
- ✓ نجاح أي منظمة ينسب إلى قدرتها على إدارة التغيير الاستراتيجي وجعلها تستمر؛
- ✓ يكتسب التغيير الاستراتيجي شأنه وأهميته في المؤسسات التي أرهقتها تعقيد البيئة التي تعمل بها؛
- ✓ يقدم التغيير الاستراتيجي التغيير المقصود وغير متكرر في المؤسسات الأخرى؛
- ✓ يربط الأفراد مع توجهات المنظمة لأنه يعتبرون العصب الرئيس ي لإنجاح التغيير؛

✓ يعد التغيير الاستراتيجي مفتاح البقاء والنجاح الدائم للمؤسسات؛
 ✓ التغيير الاستراتيجي بضيف نظرة جديدة حول توافق التغيير مع السياق التنظيمي (الثقافة السائدة، التكنولوجيا المستخدمة... الخ (الكبيسي، أحمد، 2017، ص33).

2- أهداف التغيير الاستراتيجي:

- ✓ يهدف التغيير الاستراتيجي نحو زيادة واتساع عمق الخبرة للاستشاريين لتحقيق نمو أكبر ضمن آلية تطوير الخبرات؛
- ✓ يساعد أعضاء الدارة على الانتقال من التوجه الاستراتيجي الحالي إلى التوجه الاستراتيجي للمستقبل المرغوب وتحقيق المواءمة بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة وبيئتها؛
- ✓ يتم اللجوء إلى التغيير الاستراتيجي بسبب عوائق المؤسسة مثل رفع المتطلبات التنظيمية، تغيير الدارة التنظيمية من خارج المنظمة؛
- ✓ الانتقال من مجال مألوف إلى الأقل وضوحا ويمكن مواجهة ذلك من خلال التحسين المستمر أو من خلال تجديد جذري؛
- ✓ الهدف من التغيير الاستراتيجي هو تحديد نوع التغيير الذي تحتاجه المؤسسة؛
- ✓ تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تشجيع روح المنافسة وبناء أساليب حديثة في الإشراف كالإدارة بالأهداف؛
- ✓ الحفاظ على الحيوية في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تنمية القدرة على الابتكار والإبداع؛
- ✓ إثارة الرغبة في التطوير والصالح (الكبيسي، أحمد، 2017، ص 34).

رابعا- خطوات التغيير الإستراتيجي: التغيير الاستراتيجي لا ينطوي فقط على ماذا سوف نغير، ولكن كيف ومتى نغير مجموعة محددة من العناصر في اتجاه استراتيجي واحد وتشمل عملية التغيير الاستراتيجي أربع خطوات أساسية على النحو التالي:

1. الخطوة الأولى- التحليل الاستراتيجي: تضم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والتوجه الاستراتيجي الحالي ومدى درجة فعاليته في تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها؛
2. الخطوة الثانية - وضع إستراتيجية: تبدأ من قرار تغيير رؤيتها وتوجيهها في المستقبل وتتضمن تحديد المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها وتحديد الأسواق ووضع ما يمكنها من أن تكون قادرة على المنافسة في الأسواق التي حددتها وتقوم بتقييم العمليات التنظيمية والثقافة التي من شأنها أن تمكن من نجاح التغيير أو فشله؛
3. الخطوة الثالثة -تصميم الخطة الإستراتيجية: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد كيف سيتم إنجاز عملية التغيير من خلال التسلسل والسرعة في ظل الثقافة السائدة وكذلك المقاومة المتوقعة؛

4. الخطوة الرابعة- تنفيذ الخطة: يتم في هذه الخطوة الانتقال إلى التوجه الجديد الذي يتضمن الميزانيات وجداول زمنية نامية، إسناد المهام التي ستوجهه هذه العملية، التواصل لتحقيق عدم اليقين، تخصيص الموارد اللازمة لدعم هذه العملية (بوظرفة، 2018، ص 222).

خامسا- تصنيفات التغيير الإستراتيجي: صنفت مستويات التغيير الاستراتيجي بحسب عمق التغيير و حجمه وفق المجموعة من المفكرين و منهم:

1- Certo and al (1995) : صنفوا التغيير الإستراتيجي إلى أربعة مستويات:

1-1 التغيير الإستراتيجي الروتيني: يتمثل في عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة جذب الزبون؛

1-2 التغيير الإستراتيجي المحدود : ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام؛

1-3 التغيير الإستراتيجي الجذري: إذ تقوم المنظمة بتغيير جذري خصوصا في حالات الدمج بين المنشآت أو المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة؛

1-4 - إعادة التوجه التنظيمي : يعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات و كم ستكون مركزية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الجديدة، إذ أن التوجه سيكون ليس بنفس الصناعة الأساسية و هذا يحتاج إلى تغييرات في مهمة المنظمة، كما يتطلب تطوير مجموعة جديدة من المهارات و التكنولوجيات.

2- Keven and Gerry (1997) : صنفا التغيير الإستراتيجي إلى مستويين هما التغيير التدريجي والتغيير الجذري؛

3- Hill and Jones (2001) : صنفا التغيير الإستراتيجي إلى ثلاث مستويات هي تطوير عمليات الإدارة، إعادة هندسة عمليات الأعمال و الإبداع في الأعمال (دوسة، حسين، 2008، ص 65).

سادسا- عوامل نجاح التغيير الإستراتيجي:

لكي يحدث التغيير المطلوب بنجاح يحتاج الأمر إلى أن يتم الاهتمام بأبعاد التغيير (المحتوى، التنفيذ، السياق) بشكل مستمر، كما يتطلب الأمر المرونة حتى يمكن من إعادة صياغة أو إدخال تغييرات أو تعديلات أثناء مراحل العمل المختلفة، فالتغيير الإستراتيجي الناجح يتوقف على مدى نجاح عوامل مركزية رئيسية مترابطة بنسب تحقيق متفاوتة و يمكن تلخيص عوامل نجاح التغيير الإستراتيجي فيما يلي:

✘ التقييم البيئي: المتمثل في الرقابة المستمرة على البيئة الخارجية و الداخلية (معرفة نقاط القوة و الضعف

الخاصة بالمؤسسة و الدراسة المستمرة للمنافسين)؛

✘ الربط بين الإستراتيجيات الموضوعية و عمليات التغيير: معرفة الإستراتيجيات التي تدير عليها

المؤسسة و أخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التغيير؛

✘ قيادة التغيير: ويتم من خلال خلق مناخ سليم و مناسب للتغيير، بالإضافة إلى التنسيق بين الأنشطة و

التوجيه و وضع جداول محددة للقيام بالأعمال المطلوبة؛

✘ الموارد البشرية: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تشعر الموظفين بأنهم أشخاص ذوو قيمة؛

✘ الاتساق العام: إستراتيجية التغيير يجب أن تتسم بالتوافق و وضوح الأهداف، كما يجب أن تكون

متلائمة مع البيئة الداخلية و الخارجية و تستطيع الصمود في وجه المنافسة (البطحي، 2014، ص ص

8-9).

المطلب الثاني- مجالات وإستراتيجيات التغيير الإستراتيجي: سنتطرق في هذا المطلب لأهم مجالات و

إستراتيجيات التغيير الإستراتيجي.

1- مجالات التغيير الإستراتيجي: التغيير الإستراتيجي يستوجب المساس بمجالات يتوقف عندها التأثير الكبير

على مدى نجاحه، الدواعي التي فرضها المحيط والمنافسة، على غرار التطور السريع لتكنولوجيا والثقافة التي تستمر

في مقابلة هذا التطور سواء بتقبل أو رفض، والمؤسسة كتنظيم يتوجب عليها المساس بكل مجالات التغيير الذي

يعتبر تحول إستراتيجي بالنسبة لها.

1-1- التغيير التكنولوجي: التغيير التكنولوجي هو العملية الشاملة للاختراع والابتكار ونشر التكنولوجيا أو

العمليات التقنيّة. ويكمن التغيير التكنولوجي في جوهره اختراع التكنولوجيات وتسويقها عن طريق البحث

والتطوير، والتحسين المستمر للتكنولوجيات (التي غالباً ما تصبح فيها أقل تكلفة)، ونشر التكنولوجيات في جميع

قطاعات الصناعة أو المجتمع وباختصار يعتمد التغيير التكنولوجي على التقنية الأفضل والأكثر تقدماً مما يعبر عن

تطور أو تحول علمي، يتسبب في زيادة الإنتاج بالنسبة لكمية المدخلات.

قد يكون التغيير التكنولوجي في المنظمة ليس هو التغيير المقصود في حد ذاته، إنما هو دافع من أجل التكيف مع

التحولات المتعلقة بمجال العمل والتنظيم. حيث التغيير التكنولوجي يساهم في:

- التوافق السوسيوثقافي بين منطق التكنولوجيا وخصائص المنظمة؛
- التحسين من آثار التغيير من خلال خلق مجال التفاهم فيما هو مرغوب به من التغيير؛
- تحديد مساحة السلطة ومقاومة التغيير.

1-2- التغيير الثقافي: يعرف التغيير الثقافي بأنه "تغيير يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى

والأساليب الحيوية يمكن أن توفر المناخ الصحي للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي عصفت حديثاً

بأسس الجماعة. ومع لذلك فإن التغيير الثقافي يعتمد على الصراع من أجل البقاء (بواشري، سالم، 2015، ص 216).

هو أيضا تغيير يطرأ على جانب معين من جوانب الثقافة المادية أو لا مادية، سواء عن طريق الإضافة أو الحذف، أو التعديل السيمات أو المركبات الثقافية، ويمكن أن يحدث التغيير الثقافي نتيجة لعوامل متعددة ولكنة في الغالب يحدث بفعل الاتصال بثقافات أخرى، أو التجديدات أو المخترعات التي تدخل ثقافة معينة ويتجه علماء الاجتماع في الوقت الحاضر إلى الاهتمام بالتغيير الاجتماعي والثقافي. (السويدي، 1991، ص 266).

1-3- التغيير التنظيمي: وهو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية للبقاء والاستمرار والتميز (إدريس، 2005، ص 397).

إن التغيير التنظيمي يساعد الباحثين في التعامل مع الظاهرة، حيث أن التغيير ليس الانتقال، فإذا كان التغيير هو أمر موضعي يشمل الموقع الجديد، والمدير الجديد، والأدوار الجديدة، والسياسة الجديدة، فإن الانتقال هو العملية السيكلوجية التي يمر بها الموظفون حتى يألفوا الوضع الجديد. (يونس، 1991، ص 17).

2- إستراتيجيات التغيير الإستراتيجي: يعتمد نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة و متأنية أو بصورة مفاجئة و طارئة على الإستراتيجيات المتبعة في إحداثه و من الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير هي:

2-1- إستراتيجيات التغيير المتدرج: وهي من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة و هي تتأثر بعوامل عديدة منها مهارات، قدرات العاملين و رغبتهم بالمشاركة و ثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر و عليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح إستراتيجيات التغيير المتدرج كالتالي:

2-1-1- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادته تحفيزهم على تنفيذه التغيير؛

2-1-2- إستراتيجية المشاركة المركزة: هنا درجة إلحاح التغيير تكون عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة؛

2-2-4- الإستراتيجية الديكتاتورية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية و هناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المؤسسة، حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين، انه إلا عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء، فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية، والقائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتيجية سيجد نفسه في الظروف الآتية: يحمل أفكار تقوم أن على الناس يتعاملون بناءً على مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما ستدره عليهم الوضعية من أرباح ما أو تسببه لهم من خسائر، فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عامل الربح والخسارة، فإذا كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم، ومن ثم الضغط عليهم والقيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد فيها الفرصة (العطيات، 2006، ص213).

المطلب الثالث- نماذج التغيير الإستراتيجي: تباينت آراء الكتاب في تحديد مجالات أو نماذج التغيير

الإستراتيجي، ففي الوقت الذي توجد فيه نقاط التقاء نجد أن هناك نقاط اختلاف كالاتي:

1- نموذج **Dewhurst & Burns, 1993** : طرح هذان الباحثان نموذجهما الذي أوضح فيه أن

التغيير لإستراتيجي يحدث من خلال تبني دورة حياة جديدة للأعمال على وفق الأبعاد الآتية: سلوك الدارة و المنظمة، مشكلات التسويق و مشكلات التموييل و المحاسبة؛

2- نموذج **Jick, 1993** : قدم نمودجه الذي بين فيه إن التغيير الإستراتيجي في المنظمة يكون من خلال تبني

عمليات التغيير في الأفق راد والمنظم؛

3- نموذج **Schneider, 1998** : ينظر هذا الباحث إلى التغيير الإستراتيجي بأنه تغيير في الثقافة

التنظيمية و العدالة التنظيمية؛

4- نموذج **Tissen et al., 1998** : أشار هذا الباحث وزملائه في نموذجهم إلى أن التغيير الإستراتيجي

في المنظمة يكون من خلال تغيير التركيب التنظيمي، العملية، الإستراتيجية، المعرفة والأفراد؛

5- نموذج **Rob et al., 2000** : ينظر هؤلاء الباحثين لتغيير الإستراتيجية، تغيير العملية، والإبداع

كنماذج وكمجالات للتغيير الإستراتيجي وقد أوضحوا بأن المعلومات تعد أحد أهم العناصر الضرورية في هذه

المجالات؛

6- نموذج **Robbins, 2000** : قدم هذا الباحث تصنيف آخر للمجالات التي يشملها التغيير

الإستراتيجي تتمثل بتغيير التركيب التنظيمي، التغيير التكنولوجي، تغيير التسهيلات المادية؛

7- نموذج **Macmillan & Tampoe, 2000** : عرض هذان الباحثان وجهة نظرهما بخصوص

تصنيف المجالات التي يحدث فيها التغيير الإستراتيجي وهذه المجالات هي:

7-1- تغيير العملية: ويقصد بالعملية نظم المعلومات والإجراءات التنظيمية، إذ على وفق هذا المفهوم يتوجب

على فريق التغيير أن يأخذ على عاتقه عمليات تحديد جميع العمليات المستخدمة وتقييم درجة تطابقها، و

هذا يعني أن تغيير العمليات يقتصر على الصيغة التركيبية و مسارات التقارير والإجراءات التي لا تدعم المحتوى الاستراتيجي الجديد، و بعبارة أخرى بهدف تغيير العملية إلى دعم الملاك، مساعدة الزبائن في الوصول إلى المنظمة، رقابة الجودة، الرقابة المالية و الرقابة الدارية؛

7-2- تغيير الثقافة التنظيمية: يشير التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات المستخدمين وقدراتهم وسلوكياتهم، وتعلق التغييرات الثقافية بالتغيرات في كيف يفكر الفرد العامل. وتحديدًا يتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكل من: إشاعة القيم التي تشجع التغيير، تشجيع التفكير المنفتح على العالم الخارجي، تسهيل عملية الوصول إلى الدارة أثناء عملية التغيير، تشجيع الملاك على الشعور بالطمأنينة (التحرر من الخطر)، إشاعة القيم والمعتقدات المنسجمة مع روح الإستراتيجية المعتمدة؛

7-3- تغيير التركيب التنظيمي: ويكون عن طريق إجراء التغيير في الميادين الآتية: صيغ تفويض الأفراد (توزيع

السلطة)، العمل الفرقي والتعاوني، إجراء تغييرات هرمية (في المستويات التنظيمية) بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، المركزية واللامركزية، والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمامها؛

8- نموذج Daft & Noe, 2001 : وفيه تم تحديد مجالات التغيير الاستراتيجي على أنها: تغيير عمليات وبيئة العمل، تغيير الإستراتيجية والتركيب التنظيمي، وتغيير الثقافة التنظيمية (جلاب، مزهر، 2007، ص 17)؛

9-نموذج Hill & Jones, 2001 : نموذج يقوم على أن التغيير الاستراتيجي يشمل المجالات الآتية :

9-1- إعادة الهيكلة: هي واحدة من طرائق إحداث التغييرات الجذرية ووسيلة لتحقيق التجديد للمنظمة نتيجة للتحالفات الإستراتيجية ويقصد بها إجراء عملية تغيير جذري في هيكل المنظمة والتي غالبًا ما تنطوي على خفض مستويات الدارة وتغيير مكونات المنظمة من خلال التصفية أو الاستحواذ والاندماج (الكبيسي، أحمد، 2018، ص 7)؛

9-2- إعادة الهندسة: تعرف على أنها الطريقة المفضل لتطوير الأداء في المؤسسات بإعادة التفكير الجوهرية والجذري في عمليات المؤسسة الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة (كواديسك، 2021، ص 23)؛

9-3- الإبداع: يعني تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها حيث أنه كل إبداع لابد أن يبدأ بفكرة مبتكرة ولتعريفه بشكل أدق فإن الإبداع هو حصيلة الاختراع أي تقديم أفكار جديدة ويضاف إليه التطبيق ، والإبداع دلالة لإحداث التغيير في المنظمة وعليه فإن كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع (بواشري، 2019، ص 218)؛

10- نموذج Penning, 2004 : طرح نموذجه الذي أوضح فيه أن عمليات التغيير الاستراتيجي تقع في إطار الميادين الآتية: الإبداع، التصميم التنظيمي، التركيب التنظيمي، الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية. (جلاب، مزهر، 2007، ص 19).

المطلب الرابع- إدارة التغيير الإستراتيجي: سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم إدارة التغيير الإستراتيجي، المخاطر المتعلقة بها، أساليبها والنظرة الكلاسيكية والحديثة لها.

أولاً- مفهوم إدارة التغيير الإستراتيجي:

❖ عرفه Holt.D على أنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية للبقاء والاستمرار و التميز (إدريس، 2005، ص 397)؛

❖ ويعرف على أنه استجابة من قبل منظمات الأعمال الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار (بن عامر، 2001، ص 255)؛

❖ تعرف على أنها: " ذلك المنهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات التغيير في بيئة المؤسسة، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاطها ضمن أولويات إدارتها بهدف تكييف، وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها (العتيبي، 2002 ، ص62)، فهي حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالا ومحقق للأهداف (فهمي، 2004، ص 38)؛

❖ كما تعرف بأنها: إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة (عماد الدين 2003، ص18)؛

❖ كما عرفها كل من " Paton, Me Calman بأنها : الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمؤسسة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال، وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بالانضباط (ناصر وآخرون، 2013، ص 32).

ثانيا- أهمية و أهداف إدارة التغيير الإستراتيجي:

1- أهمية إدارة التغيير الإستراتيجي: تظهر أهمية إدارة التغيير فيما يلي: (محمد، 2010، ص52)

- التعامل مع الأحوال الطارئة هي الأحوال التي قد تحدث للمؤسسة أثناء عملها وتستدعي التحسب والتخطيط لها مثل التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل فيها من تكنولوجيا وغيرها؛
- الحصول على المزايا التنافسية تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة في قدرة هذه المؤسسة على خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة أي العمل بفعالية أكثر من المؤسسات الأخرى المماثلة لإدارة التغيير تمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة؛

■ إدارة التنوع يجعل التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمر سهلاً وأمر مهم الاستمرارية المؤسسة في العصر الحالي، حتى أن وجود صناعة القرار بالمؤسسة تعتمد بالعود في تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار . التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور: وهي قدرة المؤسسة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية معقدة وهو أمر لا يتحقق إلا من خلال كفاءة، وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمؤسسة، وهو أمر يمكن اختزاله في أنشطة التغيير؛

كما تظهر أهميتها جلياً في: (سالم، 2012، ص 20):

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث تكمن أهمية التغيير داخل المؤسسة في التجديد والحيوية وانتعاش الأمل وزيادة روح التفاؤل، ومن هنا تظهر المبادرة الفردية والجماعية وزيادة المشاركة الايجابية؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء: وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها ومعرفة مجالات نقاط القوة وتأكيداها؛
- تنمية القدرة على الابتكار : فالتغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلاهما يحتاج إلى إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الشكل والمضمون؛
- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء وذلك من خلال عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء؛
- التطوير في أساليب الإنتاج الجديدة التي تعتمد على تكنولوجيا جديدة تختلف تماما عما سبق، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي والداخلي مما يزيد الدافع نحو التطور والارتقاء؛
- التوافق مع متغيرات الحياة حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسة والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وضرورياً في الوقت نفسه من أجل الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة.

2- أهداف إدارة التغيير الإستراتيجي: إن الهدف الرئيسي لإدارة التغيير الإستراتيجي هو إحداث التغيير بأفضل الطرق، وحل مشاكله ومتابعته وأهم هذه الأهداف نذكر: (محمد، 2006 ، ص 10)

- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو ؛
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العاملين المختلفة ونتائجها.

كما تهدف أيضا إلى: (ماهر، 2005، ص 416).

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المؤسسة والفرص المحيطة بها؛
- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها ؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة؛
- زيادة الحماس وقدرة أفراد المؤسسة في مواجهة مشاكلهم وانضباطهم الذاتي؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه؛
- زيادة قدرة المؤسسة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات الإدارات؛
- بناء مناخ مناسب للتغيير والتطوير والإبداع.

وتتجلى الأهداف أيضا فيما يلي : (ليمز وآخرون، 2004، ص24).

- زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية ؛
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرار ؛
- مساعدة المدربين على زيادة فهمهم وزيادة مهارتهم في عملية تنفيذ التغيير.

ثالثا- أساليب إدارة التغيير الإستراتيجي: تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة في:

- 1- **أسلوب دفاعي:** ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة التعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه؛
- 2- **أسلوب الاحتواء:** وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بتأني وموازنة. وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج (الزعي، 2009، ص 79).

رابعاً- النظرة الكلاسيكية والحديثة لإدارة التغيير الإستراتيجي:

مفهوم التغيير الإستراتيجي مثله مثل كل المواضيع التسييرية تتعرض للنقد والتطوير والتحسين حسب المطورين له والمستجدات المعرفية التي يخضع لها المفهوم، فيما يلي سنتعرف على تطور الاتجاهات حول مفهوم إدارة التغيير الإستراتيجي.

1- النظرة الكلاسيكية لإدارة التغيير الإستراتيجي: الكلاسيكيون وضعوا أرضية مهمة في مجال التسيير وهي

مصدر كل الأدبيات والممارسات التسييرية والتي ساهمت بشكل كبير بكل ما يتعلق بالتغيير الإستراتيجي؛

- دراسة سيمون Simon : على عملية صنع القرار والعقلانية محدودية الرشد في اتخاذ القرار وركز على أثر القرارات بأنواعها الأفراد والمسيرين وتأثيرها على المنظمة، أي أن التغيير هو اثر القرارات على المنظمة؛
- أما بالنسبة Selznick : يعتبر أن التغيير الناجح هو قدرة المنظمات على التكيف مع بيئة معادية والمنافسة، يشمل مفهومه للتغيير الاستراتيجي مدى قدرة المنظمات على التكيف والبقاء على قيد الحياة رغم كل الظروف؛
- أما تشاندلر وأنسوف: إذا حدد تشاندلر العديد من التغييرات الإستراتيجية (التكامل الرأسي والأفقي المتعلقة بالمرحل المختلفة لتطور المشروع من جانبه، ووصف أنسوف التغيير الاستراتيجي كمرمر تنظيم وضع إلى آخر عندما درس عوائق النمو؛

نلاحظ أن التغيير من وجهة الكلاسيكيون هي عبارة عن قرارات التي تحدث تغييرات على مستوى التنظيم التي تؤثر على أفراد و المسيرين والمنظمة في حد ذاتها، أو هو استجابة أوتوماتيكية لتغيرات المحيط التي تمنح المؤسسة القدرة على البقاء، في حين نجد أن أنسوف و تشاندلر ربطوا التغيير بحالة نقل المؤسسة من وضع إلى وضع مختلف تماما تبقى هذه النظرة الكلاسيكية للتغيير الإستراتيجي هي استجابة لظروف معينة داخل المؤسسة بيئية.

2- النظرة الحديثة لإدارة التغيير الاستراتيجي: يتخذ المعاصرين نظرة أوسع مكملة لنظرة السابقين للتغيير الاستراتيجي حيث ينظرون إليه الرابط بين القرارات و الأهداف التي يتعين تحقيقها في الواقع، إنها مسألة الأخذ بعين الاعتبار الذكاء الداخلي و لإنشاء إستراتيجية، حيث يتم توسيع هذا المفهوم من خلال الزواج بين نظرية التغيير التنظيمي ومفهوم الإستراتيجية، جلب إلى عالم إدارة تغيير النظام الإستراتيجي حيث يظم في تسهيل تجميع المفاهيم المختلفة يميز التغيير تغيير الثقافة بجانب التغيير في الإستراتيجية، انه تغيير على النطاق الواسع إنه التجديد الذي يصاحب التغيير الجذري؛

على الرغم من أنه من الصعب إن لم يكن من المستحيل إنشاء التكافؤ الدلالات والمفاهيم بين هذه الشروط المختلفة، إلا أن التغيير الاستراتيجي هو كل ما يتعلق بتغيير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية المصاحب للتغيير في التصورات وطرق التفكير و السلوكيات بين الأعضاء للمنظمة"، كما أن المعاصرين لا يفصلون بين التغيير في الإستراتيجية والتغيير في الطبيعة الإستراتيجية، وكلاهما يشير إلى طرق مختلفة لأنها ليست بالضرورة منفصلة.

التغيير الاستراتيجي يمكن أن يشمل العديد من أنواع التغيير (التغيير الثقافي والهيكلي والتغير التكنولوجي) (محمد، 2020، ص 28).

المبحث الثالث- الدراسات السابقة:

يتميز العلم بخاصيتي التراكم والاستمرارية، فما توصلنا إليه اليوم ما هو إلا نتاج معرفي متراكم من خبرات ماضية استمرت لوقتنا الحالي، كما أن ما نحاول بحثه والإجابة عليه حالياً أو في المستقبل القريب يمثل تجسيد هذه الخواص التي تميز العلم، فما نتوصل إليه اليوم من معارف وأفكار يتراكم ويستمر مشكلاً بذلك نقطة انطلاق لأبحاث جديدة في الغد، حيث أن البحث العلمي ما هو إلا عملية لبناء وإنتاج معارف جديدة انطلاقاً من التراث الفكري النظري في مجال البحث، وما يعرف بالدراسات السابقة، والتي تعتبر مخالفتها مخالفة لخاصيتي العلم وإحداث قطعاً من الاستمرارية المعرفية.

سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم الدراسات التي سبق و تناولت متغيرات بحثنا (إدارة الابتكار، التغيير الإستراتيجي) و سيتم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول- الدراسات السابقة باللغة العربية للابتكار وإدارة الابتكار:

1- دراسة إبراهيم خليل، بن جدة أيمن: (2020) بعنوان: « دور مهارات الإبداع والابتكار في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب تبسة- » مذكرة ماستر، جامعة تبسة.

الإشكالية: هل تساهم مهارات الإبداع و الابتكار في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- توضيح الأهمية البالغة للمهارات الإبداع والابتكار لدل أصحاب المؤسسات المستفيدين من الوكالة وكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب تبسة؛
- تحديد و توصيف مختلف الإمكانيات التي يجب تطويرها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للوصول إلى تحقيق إبداعات و ابتكارات؛
- محاولة الكشف عن تأثير الإبداع والابتكار في استمرارية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونموها وكيفية تعظيم نتائجها وتحدياتها للمنافسة واستغلالها للفرص و تفاديها للتهديدات.

نتائج الدراسة: ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- استخدم مصطلحا الإبداع والابتكار في مختلف الفروع العلمية، مما أدى إلى طرح وجهات نظر وأراء متعددة حوله، فضلا عن عدم الاتفاق حول تعريف موحد لهما؛
- يكون تأثير الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جلي من خلال تقديم خدمة أو منتج منافس لباقي المؤسسات؛

- من أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هو التكوين والتمويل والتنسيق بين مراكز البحث والمؤسسات التعليمية.

2- دراسة فارس إبراهيم الخليل، كريم بو عيسى: (2019) بعنوان «إدارة الإبداع و الابتكار و دور البحث و التطوير في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-» مجلة التمكين الاجتماعي جامعة الأغواط، المجلد الأول، العدد الثاني.

الإشكالية: كيف تتم إدارة الإبداع التكنولوجي والابتكار في المؤسسة، وما دور البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي بها ؟

أهداف الدراسة: يمكن حصر اغلب أهداف هذه الدراسة في العناصر التالية:

- وضع تصور لمكونات التنظيم في مجال إدارة الأعمال المرتبطة مباشرة بالبحث التطبيقي وباستعمال التكنولوجيا بمختلف مكوناتها في المخابر؛
- تسعى الدراسة للتعرف على مدى توجه المنظمات أو المؤسسات نحو استخدام اليقظة الإستراتيجية بما فيها اليقظة التكنولوجية من الأساليب وأدوات، وأهمية ذلك في دراسة متغيرات البيئة التكنولوجية للمؤسسات وإمكانية مسايرتها؛
- حث الباحثين على التعمق أكثر في دراسة اثر التكنولوجيا على إدارة الأعمال و ذلك بالتركيز على الجوانب والزوايا التي يمكن من خلالها رؤية ذلك، خاصة ما تعلق بالإبداع التكنولوجي و قيادة التكنولوجيا.

نتائج الدراسة: ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- إن الإبداع هو المحرك الفعلي للاقتصاد ولالإبداع عدة مداخل يمكن رؤيته من أي منها، لكن أهمها هو المدخل الاقتصادي الذي يسمح بتعريفه جيدا، حسب تعريف أعمدة علم الاقتصاد، والإبداع هو نظام اجتماعي حي يستطيع تحريك التكنولوجيا، وتوجيهها نحو أهداف معينة؛
- يعتبر الإبداع أساس التطور وقد تخلل أقدم الوظائف التي مارسها الإنسان فهو ملازم لتحركاته العملية، في سعيه لتحقيق مبتغاه، وإشباع حاجته، وصولا إلى تحقيق الذات، وقد تمثل ذلك في التراكم العلمي والابتكارات والاختراعات التي أدت إلى التطور الحالي، ومنه ثبتت صحة الفرضية الأولى والتي كانت كما يلي : يعتبر الإبداع التكنولوجي محرك تنافسية المؤسسة؛
- علاقة الإبداع التكنولوجي بكل من الإبداع التنظيمي والإبداع التسويقي، انه هو مصدرهما ومحركهما الأساسي، لأنه يغير نمط التنظيم في المنظمات، كما أنه يحدد الطرق والأساليب الجديدة لليقظة التكنولوجية والتسويقية ويحدد طرق البحث والدراسات الجديدة للتسويق. وبالتالي قد ثبتت صحة

الفرضية الثانية، والتي مفادها : قد يؤثر التغيير التكنولوجي على المؤسسة، فتغير هذه الأخيرة نمطها في التنظيم استجابة لذلك، وفق متطلبات السوق والمنافسة؛

- يجب أن تحرص المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الحرص على تدوير استفساراتها حول طرق استخدام الفكرة وليس من خلال سرد مبررات فشل تلك الفكرة. مما سبق، نخلص إلى انه قد ثبتت صحة الفرضية الثالثة، وهي : يمكن أن يؤدي الاهتمام بالابتكار والأفكار الجديدة التي يقترحها الباحثين، وفرق العمل، إلى الإبداع التكنولوجي.

3- دراسة محمد هلسه: (2016) بعنوان « مبادئ و تصنيفات الإبداع و الابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة» مجلة العلوم الإنسانية جامعة الاستقلال فلسطين، العدد السادس.

🚩 أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- توضيح نهج الإبداع والابتكار وتبيان أثره في منظمات الأعمال؛
- توجيه اهتمام منظمات الأعمال بالانفتاح على عالم المعرفة التقنية؛
- معرفة علاقة البيئة التمكينية في نتائج تبني نهج الإبداع والابتكار لدل منظمات الأعمال.

🚩 نتائج الدراسة: ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- الأهمية البالغة لكل من الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ودوره في تحسين الأداء والميزة التنافسية؛
- تسعى منظمات الأعمال لتشجيع الأبحاث وتحفيز الإبداعات والابتكارات؛
- للبيئة التمكينية بمختلف مجالاتها دور مهم في إتاحة الفرصة أمام الموظفين والعاملين فيها للتعبير عن الإبداعات والابتكارات؛
- أسهمت المنظمات الريادية المشجعة للإبداع والابتكار في استيعاب عدد من أصحاب الأدمغة المفكرة والحيلولة دوق هجرتها خارج الوطن.

4- دراسة علاش أحمد: (2013) بعنوان « دور الابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية و الدول » مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 30-31.

- 🚩 الإشكالية: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تضمن مكانتها في السوق عن طريق الابتكار؟
- 🚩 نتائج الدراسة: ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:
- لا يمكن ضمان أي ميزة تنافسية للمؤسسات ما لم تكن قادرة على الابتكار المستمر؛
- أصبح الابتكار بعدا جديدا من أبعاد الأداء الإستراتيجي للمؤسسات؛

- يكمن العمل الإستراتيجي للمؤسسات في كيفية إدامة الابتكار و الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية وقتاً أطول؛
- تساهم المؤسسات الرائدة في مجال الابتكار في تحسين تنافسية الدول.

5- دراسة بوبعة عبد الوهاب: (2011-2012) بعنوان « دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-» مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة.

الإشكالية: ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

أهداف الدراسة: إن لهذا الموضوع عدة أهداف وهي كما يلي:

- إبراز دور الابتكار كخيار إستراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية؛
- معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبيليس في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية؛
- محاولة إثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس؛
- دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع؛

نتائج الدراسة: من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه 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؛
- إن 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 منتجاً بسيطاً لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة؛
- إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغيير، 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؛
- إن 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 بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم 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.

6- دراسة ملايكية عامر: (2012) بعنوان: « واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس»، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 27-28.

الإشكالية: ما هو يا ترى واقع ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)؛

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

تهدف الدراسة إلى تبيان واقع وأهمية ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن من خلال التعرف على حقيقة الوضع القائم في مجال:

- الاهتمام بنشاط البحث و التطوير في المؤسسة الوطنية للدهن؛
 - تحديد الخصائص الكبرى لابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية للدهن؛
 - التعرف على أهم معوقات عمليات الابتكار في المؤسسة الوطنية للدهن.
- نتائج الدراسة: من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:
- ضرورة تبني الابتكار كإستراتيجية تنافسية و تجنيد العمال في هذا الاتجاه؛
 - لا يمكن أن يكون الابتكار بأي حال من الأحوال عامل منافسة إلا إذا ارتبط بإرادة حقيقية للتفوق و التأثير في الأسواق و المنافسين.

المطلب الثاني- الدراسات السابقة باللغة العربية للتغيير الإستراتيجي وإدارته:

1- دراسة مكمش شهرزاد، مناد إيمان: (2021-2022) بعنوان: « التغيير الإستراتيجي و دوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية في فندق AZ مونتانا بمستغانم-» مذكرة ماستر في التسيير الإستراتيجي، جامعة مستغانم.

الإشكالية: ما مدى مساهمة إدارة التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية؟

➤ **أهداف الدراسة:** إن الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مدى مساهمة التغيير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية .وفي هذا الصدد نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- محاولة إبراز مفاهيم حول التغيير وإدارة التغيير؛
- توضيح مختلف مفاهيم الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي وكيفية إرسائه داخل المؤسسة؛
- إبراز دور وعلاقة التغيير الاستراتيجي بتطوير المؤسسات الاقتصادية؛
- الوقوف على واقع فندق AZ مونتانا وتطبيقها للتغيير الاستراتيجي بناء على إستراتيجيتها ومركزها التنافسي.

➤ نتائج الدراسة:

- إن التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمرا ضروريا وحتميا ألي مؤسسة تسعى إلى البقاء أيا كان نوعها، لأنها فرضتها عليها عدة ظروف وعوامل من بيئة داخلية وخارجية، لذا فعليها ألا تحاول تجاهله وتجنبه بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه، وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيه من فشلها وتلاشيتها.

2- دراسة محمدي موهب: (2020) بعنوان: « أثر إدارة التغيير الإستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية- دراسة حالة عينة من المؤسسات التابعة لمؤسسة سونطراك الجزائر-» أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة و تسيير المنظمات جامعة ورقلة.

➤ **الإشكالية:** ما مدى تأثير إدارة التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية؟

➤ أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف البحث في النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري يبين معنى إدارة التغيير الاستراتيجي ونظام المعلومات؛
- التعرف على مدى كفاءة وفعالية استخدام نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على واقع إدارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة السابقة الذكر؛
- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وبين استخدام نظام المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وبين مستوى إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛

- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر إدارة التغيير الاستراتيجي على الاستخدام الفعال لنظام المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم نموذج جديد أكثر حداثة لإدارة التغيير الاستراتيجي ممكن للتطبيق في المؤسسات العامة وخاصة المؤسسات النفطية؛
- التوصل إلى تقديم بعض التوصيات لمتخذي القرار في المؤسسة الجزائرية.
- **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:
- التغيير بكل أنواعه ودرجاته صفة حتمية على الدول والمنظمات على المستوى الكلي والجزئي؛
- يجب أن يكون التغيير بالنسبة للمنظمة عملية مخطط لها ومدروسة؛
- التغيير الاستراتيجي يشمل المجالات الرئيسية للمنظمة، التكنولوجيا، الثقافة و التنظيم؛
- التغيير التكنولوجي هو ظاهرة تكنولوجية المعلومات والتي تحدث آثار معنوية في مستوى أداء الأفراد سواء بالإيجاب أو السلب؛
- التغيير الثقافي هو تغييري في قناعات وعادات وممارسات الأفراد مفهوم صعب التطبيق على أرض واقع المؤسسات، رغم ذلك إذا انتهجت المؤسسات منهجية مدروسة يمكن أن تساهم في تغيير قناعات أو تعديل سلوكيات باتجاه أهداف المؤسسة؛
- يتم تلخيص إدارة التغيير الاستراتيجي وفق خمسة أبعاد رئيسية بحيث أن تبنتها المؤسسة تكون المؤسسة قد امتلكت القدرة على إدارة التغيير الاستراتيجي؛
- تحليل التغيير الاستراتيجي هي قدرة المؤسسة على تحليل التغيير إلى مكوناته وأهدافه و آثاره ومتطلباته بحيث تكون المؤسسة قادرة على تحسس طبيعته وعمقه، فتحليل التغيير الاستراتيجي يتلخص في تخطيط ومتابعة آنية للتغيير.

3- دراسة غجاتي ابتسام: (2015-2016) بعنوان: « دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات

الاقتصادية- دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة-» مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قالمة.

➤ **الإشكالية:** ما هو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

➤ **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري وفكري لمفهومي التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي؛
- محاولة إبراز العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة الاقتصادية؛
- الوقوف على التغييرات التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛
- قياس أثر التغييرات التي قامت بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على أداءها من المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم؛

- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد المسؤولين وأصحاب القرار داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على ربط أهداف التغيير بتحسين الأداء.
- **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:
- من أجل نجاح عملية التغيير يجب على المنظمة توفير الموارد اللازمة وترشيد استغلال نقاط القوة؛
- يشمل التغيير التنظيمي على أربعة مجالات أساسية هي التغيير الإستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي والتغيير في مجال الأفراد؛
- أن نمنح إحداث التغيير التنظيمي يتطلب إدارة فعالة تبدأ من عملية التشخيص البيئي وتنتهي عند الترسخ والرقابة المستمرة على نتائج التغيير؛
- إحداث التغيير الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن عمر لا يكون كردة فعل اتجاه المنافسين بل تعتمد المؤسسة على المبادرة والسبق في تبنيه؛
- عند قيام المؤسسة بتبني التغيير الاستراتيجي من خلال إضافة وحدة العجائن الغذائية والكسكسي استدعى الأمر إحداث العديد من التغييرات من بينها تغيير الهيكل التنظيمي وإدخال آلات تكنولوجية وتوظيف عمال جدد وتدريب العمال السابقين.

4- دراسة طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين: (2008) بعنوان « التغيير الإستراتيجي و انعكاساته على الأداء التنظيمي » مجلة الإدارة و الاقتصاد.

- **الإشكالية:** ما مدى تطبيق التغيير الاستراتيجي بمستوياته المختلفة وتأثيره في الأداء التنظيمي للشركة؟
- **أهداف الدراسة:** يهدف البحث إلى:
- معرفة وتحديد مستوى التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركة قيد البحث؛
- معرفة وتحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين مستويات التغيير الاستراتيجي المتمثلة بـ (الروتيني ، والمحدود ، والجذري ، وإعادة التوجه التنظيمي) وبين الأداء التنظيمي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:
- إن الأداء التنظيمي الفاعل يتطلب إحداث تغييرات شاملة وكبيرة إذا استخدم من قبل عينة البحث ؛
- وجود تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، مما يعني أن الأداء الفاعل للمنظمة يزداد بأحداث التغيير الاستراتيجي في الشركة عينة البحث ؛
- أظهرت النتائج أن الأداء التنظيمي للشركة عينة البحث كان ضعيفا" ، ويعود ذلك إلى الأسباب الآتية :
أ . الظروف البيئية المختلفة التي تعرضت لها الشركة في الفترة الأخيرة وعزوف المسؤولين عن المشاركة والالتزام بإزاء العمل الوظيفي؛

ب . عدم إمكانية التغلب على سوق المنافسة الموجود حاليا" لانفتاح السوق وتنوع المنتجات من عدة مناشيء؛

ج . عدم وجود حصة سوقية ثابتة ، بل كانت متذبذبة بسبب قلة الإنتاج وارتفاع كلفة وزيادة المستورد من الخارج الذي يشكل تنافسا" كبيرا" مع تدني سعر البيع وقلة المنافذ التسويقية بسبب الوضع الأمني؛

د . عدم وجود خطة إنتاجية مستقرة بسبب الظروف التي يمر بها البلد مما أدى إلى عدم وجود بحوث للسوق لغرض معرفة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين وبالتالي تلبيتها.

المطب الثالث- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية (الابتكار، إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي):

1- دراسة **Quentin Roth** (2016) بعنوان :

«La conduit de changement stratégique d'un SIRH comment conduire le changement pour en place un système d'une information des ressource (SIRH) au sein d'une entreprise mondial de secteur de humaine l' appareilla électrique »

دراسة حول إدارة التغيير الاستراتيجي على تطبيق نظام المعلومات في المؤسسات العامة، تقوم على دراسة الأثر إدارة التغيير الاستراتيجي على مراحل تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

كما اتخذت هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم والمصطلحات كأبعاد للتغيير الاستراتيجي منها القيادة ودورها الرئيسي ف في قيادة التغيير وتسيير مقاومة التغيير؛

كما ركزت الدراسة على قيادة التغيير كأنه مشروع محدد المعالم؛

تناولت الدراسة أيضا أهمية التخطيط الاستراتيجي وتحليل SWAT في قيادة مشروع نظام المعلومات؛

موضحة أهمية تحليل التغيير الاستراتيجي من بداية وضع خطة التغيير إلى نهاية واكتمال المشروع.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- المثير في الانتباه في هذه الدراسة أن خطة التغيير مرتكزة على الفرد أي محاولة إيجاد طريقة لكل مؤسسة للإقناع الأفراد على أهمية هذا النوع من التغيير أي ركزت على التغيير من الجانب الثقافي والاستراتيجي بخطة موضحة الأبعاد الجانب المادي والبشري والتكنولوجي والتجاري، وأهمية توجيه الكفاءات إلى المدى الاستراتيجي أثناء مرحلة التغيير؛
- كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن عملية التغيير الاستراتيجي متوقفة على أسلوب القيادة المتبع و مسؤول إدارة الموارد البشرية؛
- خلصت الدراسة أيضا أن ما يساهم في فشل التغيير المصاحب لنظام المعلومات هو فشل العملية الاتصالية لذلك من المهم وضع خطة للاتصال مناسبة تدعم التغيير.

2- دراسة Real Jacob: (2008) بعنوان:

« La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens »

تناول الباحثون في هذه الدراسة أسس تسيير التغيير الاستراتيجي في المؤسسات العامة، بحيث سعى الباحثون من خلال مقالهم إلى تبين الأهمية التي تستدعي الاهتمام بالتغيير الاستراتيجي نظرا لتعارض الخطط الإستراتيجية مع تسيير المشاريع حيث وضع الباحثون لأهمية التخطيط للتغيير وتحليل العوامل الغير قابلة للقياس أثناء مرحلة التخطيط الإستراتيجي، ركز الباحثون في هذا المقال على أهمية معرفة نوع التخطيط الواجب القيام به وتحديد أسبابه آثاره مسبقا تفاديا للأخطاء الناجمة عنه، كما تحدث أيضا الباحثون عن أسلوب إدارة المشاريع بأسلوب مراعٍ للتغيير الذي سيجري تحديثه؛ وبين التغيير الاستراتيجي هو في مضمونه قدرة المؤسسة على التغيير الثقافي، لأن البعد الثقافي للمؤسسة يعكس مدى قدرتها للتغيير الاستراتيجي ومقدار المقاومة الناجمة عن المشاريع الجديدة.

📌 **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- أن القدرة على التغيير الاستراتيجي في المؤسسات العامة مرتبط بتطوير المؤسسة بقدرتها لتغيير التنظيمي.
- أن نجاح التغيير الاستراتيجي مرتبط أيضا بقدرة المؤسسة على تحليل التغيير الاستراتيجي، يعني معرفة نوع التغيير وآثاره على الأفراد والمؤسسة؛
- إن نجاح التغيير الاستراتيجي مرتبط بطريقة المؤسسة في تسيير مشاريعها لأنها تعتبر موضوع التغيير؛
- ضرورة التركيز بالعامل البشري لأنه المتأثر الأول بالتغيير حيث مسؤولية إقناع الأفراد بالتغيير الاستراتيجي على أسلوب القيادة الموجود في المؤسسة؛
- في النهاية استخلص الباحثين إلى أن قدرة المؤسسة على تطبيق النوايا الإستراتيجية هي قدرتها على تجميع هذه العناصر الأربعة (العامل التنظيمي والثقافي، تسيير المشاريع والأفراد).

3- دراسة Yun lin & ching chen: (2007)

📌 **أهداف الدراسة:** وهدفت دراسة إلى معرفة مدى تأثير الابتكار الإستراتيجي على الأداء، وقد أجريت

الدراسة على الشركات الصغيرة المتوسطة في تايوان بواسطة التليفون، وتم التواصل مع 200 موظف من هذه الشركات البالغة 877 شركة، وتم النظر إلى الابتكار في هذه الدراسة إلى طبيعة ونوع تطبيق الابتكار في الشركات وتمسدت طبيعة الابتكار في الابتكار الجذري والابتكار التدريجي، أما أنواع الابتكار فتمثلت في الابتكار التكنولوجي والابتكار التسويقي والابتكار الإداري، أما أداء الشركة فتم قياسه من خلال المبيعات.

نتائج الدراسة: وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن 80% من الشركات تطبق بعض أنواع الابتكار، كما أن الابتكار الناجح لا يتطلب بالضرورة تغيير جذري للمنتج، بالإضافة إلى أن الابتكار الإداري يعتبر الأكثر تأثيراً على مبيعات الشركة مقارنة بالابتكار التكنولوجي أو الابتكار التسويقي.

4- دراسة Alain RONDEAU: (2006) بعنوان:

« Pour mieux géré le changement stratégique Quelques avancées dans la connaissance».

تم تقديم المؤتمر كجزء من مؤتمرات لمعهد الإدارة العامة في كيبك، مونتريال بما أن الباحث ينتمي إلى مخبر تطوير المعرفة المكونة من التحويل في المؤسسات المعقدة والإدارة التغيير الاستراتيجي ركز على دراسة السلوك الاستراتيجي للمنظمة.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تعلم كيفية إدارة التغيير الاستراتيجي من تجارب سابقة؛
- اكتشاف كيف يتكيف الأشخاص مع هذه التغييرات؛
- تناولت الدراسة إلى أهمية ربط نوعية التغيير بإستراتيجية المنظمة إما أن يكون تغيير تطوري أو تغيير جذري، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الجانب الثقافي، والتكنولوجي والتنظيمي بالإضافة إلى الجانب السياسي.

نتائج الدراسة: وخلصت الدراسة إلى أن التغيير الاستراتيجي يكون في:

- الإستراتيجية: عند إعلان المؤسسة عن نوايا إستراتيجية؛
- هيكل: عند تغيير هرم المسؤوليات؛
- نظام: تغيير في الوظائف أو مهام المؤسسة؛
- التغيير استراتيجي نتيجة مشاريع جديدة والتي تظهر النوايا الإستراتيجية للمؤسسة؛
- الأفراد هم العامل أساس التغيير الاستراتيجي كونهم من سيقوم بالتغيير أو يرفضه؛
- الموارد يجب على المؤسسة أن تحدد كل احتياجاتها من موارد لتسيير التغيير.

5- دراسة Obenchain, Johnson, Dion: (2003) بعنوان « الابتكار في المنظمات الخدمية

من خلال معرفة تآثر الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي».

أهداف الدراسة: ويكمن الهدف من هذا البحث في دراسة العلاقات التي تربط الثقافة التنظيمية بتطبيق الإبداع والابتكار في مؤسسات التعليم العالي، وقد تم الحصول على البيانات من خلال عينة مقدارها 1912 مؤسسة تعليم عالي غير هادفة للربح أو حكومية بالولايات المتحدة الأمريكية.

نتائج الدراسة: وقد تم التوصل إلى أن الثقافة السائدة بمؤسسات التعليم العالي هي ثقافة من النوع الذي يركز على النواحي الشخصية للأفراد كعائلة واحدة، وأن ما يجمع الأفراد معاً بالمنظمة هي النواحي الاجتماعية والولاء، وأن المؤسسة تركز على الموارد البشرية من ناحية أهمية توافر الروح المعنوية العالية، وقد تم التوصل إلى أن مؤسسات التعليم العالي تهتم بتطبيق الابتكارات الفنية أكثر بكثير من الإبداع والابتكار الإداري، وتشير نتائج البحث أيضاً إلى أن بعض خصائص الثقافة التنظيمية ترتبط بعمليات تطبيق الإبداع والابتكار، وعليه فإن إدراك هذه الخصائص يمكن أن يزيد من جهودات مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الإبداع والابتكار.

6- دراسة Kurt Hoffm (1998) بعنوان « الشركات الصغيرة، R&D والتكنولوجيا والابتكار في المملكة المتحدة ».

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تغطية موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الابتكار الذي يعاني من عدد من نقاط الضعف.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن هناك نجاحات ملحوظة في تطوير القدرة التنافسية في البلدان ذات التحيز القوي للشركات المبتكرة الصغيرة و المتوسطة، في صناعة الأثاث الإيطالية أو في الشركات الهندسية الدنمركية.

المطلب الرابع - مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة: لقد تطرقت كافة الدراسات السابقة لموضوع إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي من جوانب وزوايا مختلفة. ولكون أغلب الدراسات السابقة أكدت على أهميتهم وأثرهم البالغ في تحقيق الأداء التميز والاستمرارية للمؤسسة، جاءت دراستنا كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بإدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي وأثرها في المؤسسات الكبيرة، وللوقوف على أهمية وضرورة إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي كحل أمثل لمواجهة الضغوط التنافسية وتحقيق نمو واستمرارية للمؤسسات الاقتصادية. حيث تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في كون أن الأبعاد التي تطرقوا إليها في إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي هي نفسها الأبعاد التي تطرقنا إليها تقريباً. أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون الدراسة تختلف في الجانب المكاني والزمني ومن حيث الهدف والمنهج والمتغيرات تابعة كالميزة التنافسية و جودة الخدمات في المؤسسات العامة أولاً - من حيث الهدف: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان أثر إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي على عدة متغيرات تابعة كالميزة التنافسية و جودة الخدمات في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي في المؤسسات الكبيرة الجزائرية وتحديد الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة

التأمين المديرية الجهوية عنابة باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال التأمينات، إن لم تكن الأهم، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة .

ثانيا- من حيث منهج الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية استدلالية لكونها تأخذ وجهة النظر

المختلفة من عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا- من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم: تناولت الدراسات السابقة إحدى متغيرات دراستنا (إدارة الابتكار، وإدارة التغيير الاستراتيجي)، أما دراستنا فقد تناولت المتغيرين معا، كما استهدفت الدراسات السابقة المؤسسات الصناعية والإنتاجية لذلك ارتأينا في هذه الدراسة إلى التطرق للمؤسسات في القطاع الخدماتي. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نقطة الاختلاف والتميز لهذه الدراسة عن غيرها من الدراسات يكمن في كيفية طرح ومعالجة وتحليل واقع إدارة الابتكار و التغيير الاستراتيجي وأهم العوائق التي تواجه تطبيقه و الحلول المقترحة في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء نظرة حول النظريات العامة لكل من الابتكار والتغيير الإستراتيجي وإدارتهما بداية من محاولة تأصيل نظري شامل للابتكار تشمل ماهيته انطلاقاً من تعريفه حيث وجدنا بأن الابتكار يحمل معانٍ متعددة ويختلف تعريفه باختلاف وجهات النظر وهي أحد المشاكل التي تواجه تحليل مصطلح الابتكار أي غياب اتفاق جامع حول معناه. فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد والبعض الآخر على أنه شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي أدخل عليها مروراً بأهميته، خصائصه، مظاهره و المصطلحات المرتبطة به، ثم تطرقنا لأهم أنواع الابتكار و العوامل المؤثرة فيه لنتقل بعد ذلك إلى أهم مبادئه و مستوياته و التي وجدنا أنها ثلاث مستويات أساسية وهي: على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة وعلى مستوى المنظمة، ثم تطرقنا لإدارة الابتكار انطلاقاً من ماهيتها و أبرز المخاطر المتعلقة بها.

بعد ذلك حاولنا أن نلم بالإطار النظري للتغيير الإستراتيجي حيث ضم هذا المبحث ماهية التغيير الإستراتيجي بداية من تعريفه وهو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة اتجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ثم أهميته، خصائصه وأهدافه مروراً بأهم مجالاته، إستراتيجياته، ونماذجه، بعد ذلك كان لزاماً التطرق لإدارة التغيير الإستراتيجي وهي إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة ثم حاولنا إبراز أهميتها، أهدافها، و أهم أساليبها المتمثلة في الأسلوب الدفاعي و أسلوب الاحتواء لنختتم هذا الإطار من خلال عرض النظرة الكلاسيكية والحديثة لإدارة التغيير الإستراتيجي.

و في آخر مبحث من هذا الفصل تطرقنا للدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات بحثنا بشكل متصل أو منفصل وحاولنا الإطلاع على أكبر عدد منها باللغتين العربية و الأجنبية و ذلك للإلمام بجميع جوانب بحثنا و محاولة أن يكون إثراء للدراسات السابقة من منطلق اختلافه عليها .

الفصل الثاني

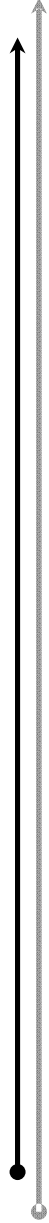
– الدراسة الميدانية – إدارة الابتكار

والتغيير الاستراتيجي في الشركة الجزائرية

للتأمين و إعادة التأمين

المديرية الجهوية عنابة (الواقع، العوائق

والحلول).



الفصل الثاني - الدراسة الميدانية- إدارة الابتكار و التغيير الاستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة (الواقع، العوائق والحلول).

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى التأسيس النظري لإدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي، تبين لنا أن إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي أصبحتا من الضروريات التي يجب على المؤسسات تطبيقها لرفع أدائها ومواكبة التغيرات السريعة نتيجة التطور التكنولوجي . ومن هنا سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR ، وقد اخترنا المديرية الجهوية بعنابة كمحل لدراستنا ، بغية معرفة واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي ، ومن أجل توضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة؛

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول - التعريف بميدان الدراسة:

المطلب الأول - تقديم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين:

أولاً: تعريف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين:

1- التعريف: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، موضوعة تحت وصاية وزارة المالية، وهي متخصصة في التأمين على الأضرار.

2- رأس المال الاجتماعي: يجب التنويه إلى أن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين شرعت في نشاطها برأسمال يبلغ 60 مليون دج، وكتيجة أساسية لمختلف الأداءات الإيجابية المسجلة على جميع مستويات الشركة بلغ رأسمالها الاجتماعي 12 مليار دينار محررة كلياً. ويضاف إلى ذلك أرقام فرع التأمين على الأشخاص (كرامة) الذي يبلغ رأسماله الاجتماعي مليار دج محررة كلياً.

ثانياً - لمحة تاريخية عن الشركة:

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) الشركة الأم، لأنها أول شركة تأمين أنشأت في الجزائر بعد الاستقلال وفقاً للمرسوم 197-63 المؤرخ في 8 جوان 1963 تحت اسم الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين، ومنذ نشأتها شهدت الشركة تحولات عديدة عرفت من خلالها تغيراً مستمراً في نشاطها وطرق تسييرها وتطورت تبعاً لتطور السياسة الاقتصادية للبلاد وتبعاً لشكل سوق التأمين الجزائري، وتمثل هذه التطورات فيما يلي:

1 - مرحلة ما بعد الاستقلال (1963-1965): أمام سوق مستغلة من طرف شركات تأمين أجنبية، قامت الدولة الجزائرية بإنشاء شركة جزائرية للتأمين وهي الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وهذا لتسيير التنازل القانوني الإجمالي طبقاً للمرسوم الصادر في تاريخ 1963/10/15 والذي بموجبه أجبرت شركات التأمين الأجنبية التي كانت تمارس نشاطها في الجزائر على التنازل بنسبة 10% من جميع فئات المخاطر المكتتب بها لهذه الشركة المحلية. إضافة إلى هذا الدور الحيوي، كلفت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) بممارسة الرقابة على شركات التأمين الأجنبية العاملة في الجزائر من خلال الدور الاستشاري في منح أو سحب الاعتماد الذي يشكل العنصر الضروري لممارسة نشاط التأمين، وهذا بهدف حماية وحفظ مصالح المؤمن لهم.

ورغم العراقيل المختلفة ومشكل نقص الموارد البشرية المختصة، سمحت وزارة المالية لهذه الشركة في 1964/02/26 بتوسيع حيز نشاطها وتمديده لممارسة عمليات التأمين المباشر إلى جانب النشاط الرئيسي والأصلي المتعلق بإعادة التأمين.

2 - مرحلة الاحتكار (1966-1975): في هذه المرحلة قامت الدولة الجزائرية بتأميم قطاع التأمينات بموجب التنظيم رقم 66-127 بتاريخ 27 ماي، 1966 وأصبح لزاما على الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) أن تحل محل الشركات الأجنبية المغادرة، لتجد نفسها وبقية شركات التأمين وحدها لتغطية المخاطر. بالإضافة إلى دور الوسطاء الذي حذف وعضوض بوكالات مباشرة.

3 - مرحلة التخصص (1976-1984): بهدف تحسين خدماتها والسماح لها بتسيير حقيقي للمخاطر المكتتب بها، خضعت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) للتخصص من خلال الحد من نشاطها وحصره في تغطية مجموع عمليات التأمين ذات الطابع الصناعي لحساب الدولة ابتداء من 10/1976.

4 - مرحلة إعادة الهيكلة (1985-1987): لقد مست إعادة الهيكلة التي أجرتها الدولة الجزائرية في بداية الثمانينات الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) حيث بموجب المرسوم 85-82 المؤرخ في 1985/04/30 تمت إعادة هيكلة الشركة ونتجت عنها مؤسسة عمومية أخرى هي الشركة الجزائرية لتأمين النقل (CAAT)، من خلال سحب الاعتماد من الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) لفرع تأمينات السيارات، السلع البحرية والجوية، وإسناده للشركة الجديدة.

5 - مرحلة إلغاء التخصص (1988-1994): عطائه ديناميكية جديدة وهيئته في نهاية الثمانينات صدرت أحكام أخرى لإنعاش قطاع التأمين والدخول اقتصاد السوق، حيث عمل قانون المالية الصادر في 15 فيفري 1989 على إنهاء الاحتكار المؤسس في سنة 1966 والسماح لشركة واحدة بتغطية كافة المخاطر. مما أدى إلى مراجعة وتغيير القانون التأسيسي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) لتصبح بذلك شركة أسهم. وبإلغاء التخصص تم دفع هذه الأخيرة للخوض في حيز المنافسة مع مختلف شركات التأمين العمومية والسعي للبحث عن حصص جديدة في سوق التأمين.

6 - مرحلة تحرير السوق من 1995 إلى يومنا هذا: خلال هذه المرحلة تم إصدار القانون 95-07 والمتعلق بالتأمينات، حيث نص على تحرير سوق التأمين الجزائرية والسماح للمتعاملين الخواص بممارسة أنشطة التأمين المختلفة. كنتيجة لذلك وجدت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) نفسها على غرار

بقية شركات التأمين الجزائرية الأخرى أمام منافسة شديدة تقودها للتحرر من القيود الإدارية المفروضة عليها، والعمل على استغلال طاقاتها البشرية والمادية بالصورة التي تراها كفيلة لضمان بقائها واستمرار أنشطتها. من جهة أخرى قامت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) في 2011 بإنشاء فرع جديد متخصص في التأمين على الأشخاص "كرامة للتأمين" برأسمال قدره 1مليار دج حيث حصلت هذه الشركة على الاعتماد يوم 09 مارس 2011 بموجب قانون 04-06 المتعلق بالتأمينات والذي أعطى لشركات التأمينات مهلة خمس سنوات لفصل التأمينات الشخصية عن تأمين المخاطر. (طايلب، 2012، ص ص 178-179).

ثالثاً- المنظومة الهيكلية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين:

قصد السماح للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR) بمتابعة التغيرات التي تطرأ على محيطها خاصة فيما تعلق بتداعيات القانون 04-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 فقد تم اعتماد مخطط تنظيمي جديد يسمح للشركة باستباق الإمكانيات المتاحة من قبل سوق التأمينات. وقد تمت صياغة هذا التنظيم الجديد من أجل ضمان خدمة أفضل للزبون وللإستجابة للحاجيات التطويرية للسوق.

1- الهيكل المركزي للشركة (المقر): يقع المقر الرئيسي بالجزائر العاصمة ويمثل قمة الهرم، مهمته الرئيسية تكمن في تحديد السياسة العامة للشركة وتوجيهاتها الرئيسية وتسيير مجموعة من المديرات الجهوية التابعة للشركة، إضافة إلى استغلال النتائج المحصل عليها والتنفيذ الرقابة ومتابعة الإنتاج وإدارة الوكالات عن طريق المديرات الجهوية التابعة للمقر، ويتكون المقر الرئيسي من المديرية العامة والمديرات المركزية.

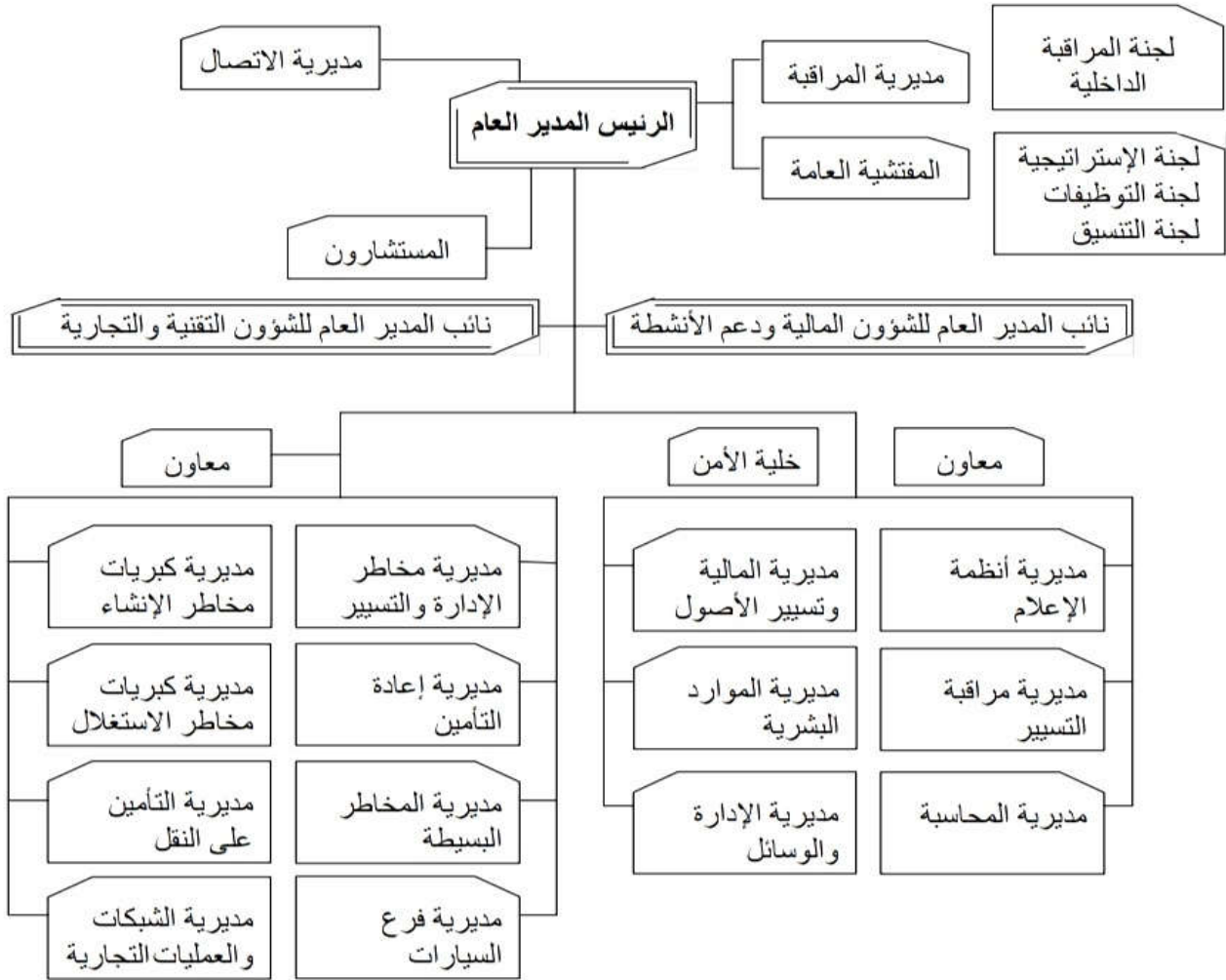
1-1- المديرية العامة: كل هيئات الشركة تقع تحت سلطة المديرية العامة والتي يرأسها الرئيس المدير العام. ويساعده مديرين عامين، واحد مكلف بالشؤون المالية ودعم الأنشطة وواحد مكلف بالشؤون التقنية والتجارية.

1-2- المديرات المركزية: المديرات المركزية هي ستة عشر مديريةية، لكل منها اختصاصها وهي مكلفة بـ:

- تطبيق سياسة الشركة عن طريق المديرات الجهوية والوكالات؛
- تنشيط ومراقبة تسيير مديرات المديرات الجهوية والوكالات؛
- تقديم اقتراحات حول الطرق والوسائل التي تسمح برفع الإنتاج وتحسين نوعية الخدمات المقدمة من الشركة؛
- صياغة وتقديم منتجات جديدة؛

- إعداد مخطط عمل سنوي والذي يقدم للرئيس المدير العام. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة:

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة.

2- الهيكل اللامركزي للشركة (المديريات الجهوية والوكالات):

تمثل الهياكل اللامركزية المستوى القاعدي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (LA CAAR)، حيث تنشط تحت رقابة وتسيير الهياكل المركزية، وتضم شبكة LA CAAR اليوم خمس مديريات (وحدات) جهوية مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة و 189 وكالة منها 47 وكالة بالوساطة (أعوان عامون) و 55 شبك في مجال التأمين البنكي تشرف المديريات الجهوية على شبكة تجارية تتكون من وكالات مباشرة وغير مباشرة إلى جانب

شبابيك للتأمينات في إطار خدمات خدمة البنوك-تأمين.

1-2- الشبكة المباشرة: تتكون من 87 وكالة تتوزع عبر التراب الوطني وتعتبر هذه الكثافة نتاج سياسة استثمارية توضع في صلب اهتمامها تطوير شبكة التوزيع بشكل متواصل.

2-2- الشبكة الغير المباشرة (الأعوان العامون): إضافة إلى الشروط التي وضعها المشرع فيما يتعلق بمنح الاعتماد للأعوان العامون وحرصا على التحسين المستمر لصورة المؤسسة فان LA CAAR تفرض شروطا خاصة أخرى لاختيار المرشحين لاعتماد عون عام بهدف تحسين نوعية الخدمات بشكل ملموس وإعطاء مرجع نوعي لشبكة التوزيع.

2-3- شبكة خدمة البنوك- تأمين: جاء القانون 04-06 لتعديل محتوى الأمر 95-07 من خلال منح شركات التأمين إمكانية استغلال الشبكة البنكية لتسويق منتجات التأمين. واستفادت LA CAAR من هذا الإجراء الجديد من خلال منح اهتمام خاص بهذه الصيغة الإضافية للتوزيع الشيء الذي سمح برفع عدد نقاط البيع الخاصة بهذه الخدمة إلى 55 نقطة موزعة عبر التراب الوطني وذلك اثر التوقيع على اتفاقيات شراكة مع ثلاث بنوك عمومية ويتعلق الأمر بكل من القرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري وبنك الجزائر الخارجي.

والشكل التالي يوضح المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين:

الشكل (2-2): المديرية الجهوية لـ LA CAAR



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة.

المطلب الثاني - تقديم الوحدة الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين عنابة (المديرية محل الدراسة):

فرع عنابة يحتوي على 25 وكالة مباشرة وغير مباشرة والتي تغطي نطاق واسع وصولا إلى جنوب البلاد، وقد تم إعادة تحديث عدة وكالات من أجل راحة العمال والزبائن. يتركز فرع عنابة على فريق محترف يسهر على تحقيق توقعات زبائنه لضمان أفضل خدمة.

افتتح فرع عنابة منذ أكثر من خمسين عاما، ويقع بالقرب وسط مدينة عنابة في حي تجاري حيث يسهل الولوج إليه من الشوارع الأخرى، يعمل في الفرع الجهوي لعنابه 280 موظف موزعين على عدة مصالح ووكالات، أما وكالاتها فنجد أربعة منها في عنابة، ثلاثة في باتنة، خمسة في سكيكدة وباقي الوكالات نجدها في كل من الطارف، قالمة، خنشلة، الوادي، ورقلة وأم البواقي. إن الوكالات المباشرة وغير مباشرة تضم محفظة شركات مهمة والتي تنشط في مختلف المجالات: التحويل النقل، الفنادق و البناء.

وتتضمن الوحدة الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بعنابة المديرية التالية:

1- مديرية الموارد البشرية:

من مهام مديرية الموارد البشرية تنسيق متابعة ومراقبة النشاطات المتعلقة بتسيير عمال الفرع والوكالات على أساس السياسة والإجراءات الموضوعة من قبل المؤسسة، تسيير مديرية الموارد البشرية من طرف السيدة بريكسي سهيلة منذ 01 أكتوبر 2015.

تنقسم مديرية الموارد البشرية إلى مصطلحين:

❖ مصلحة المستخدمين: ويضم قسمين الأجرة والخدمات الاجتماعية؛

❖ مصلحة التكوين: تهتم بتكوين المستخدمين.

يضم فرع عنابة 283 موظف أغلبيتهم بمستوى جامعي، ويتم تقسيم هؤلاء الموظفين كما يلي:

- 01 إطار إداري؛
- 35 إطار سامي من بينهم 05 نساء؛
- 181 إطار متوسط من بينهم 79 نساء؛

- 24 عون تقني من بينهم 15 نساء؛
- 42 عون تنفيذي من بينهم 33 نساء؛
- أي مجموع 132 امرأة و 151 رجل.

أهداف الموارد البشرية هي:

- خلق بيئة مناسبة لتطور الحياة المهنية للموظفين حتى يكون مستعدا لمواجهة المنافسة الحادة؛
- إعادة توزيع العمال حسب قدراتهم المهنية واحتياجات المؤسسة؛
- تحضير المستخلفين وتعزيز القوة العاملة؛
- إن أهمية الموارد البشرية لم تعد بحاجة إلى إثباتها خاصة وأنها في قلب استراتيجية المؤسسة؛
- في سوق تميزها منافسة حادة، تعتبر هذه الموارد قيمة إضافية للشركة.

2- مديرية الحرائق والهندسة:

ترأس السيدة بن مالك أمال مديرية الحرائق والهندسة لفرع عنابة، والتي تتكون من أربع مصالح:

- مصلحة إنتاج الحرائق الشبكة المباشرة وغير المباشرة؛
- مصلحة مخاطر الحرائق الشبكة المباشرة وغير المباشرة؛
- مصلحة إنتاج ومخاطر الهندسة الشبكة المباشرة وغير المباشرة؛
- مصلحة تسيير الكوارث الطبيعية التجارية والصناعية الشبكة المباشرة وغير المباشرة.

والدور الأساسي لهذه المديرية، هو متابعة ومساعدة الوكالات لتسيير منتجات قسم الحرائق والهندسة.

وتكمن مهمتها أيضا في فحص ومراقبة ملفات الإنتاج والشروع في التسويات إن وجدت هذا ما يسمح بالتسيير الفعال للمخاطر.

كما تضمن المديرية عمل جوارى مع الوكالات من خلال تحسيس الزبائن وعمليات طي ملفات المخاطر حتى يتم احترام مدة التسوية، ما يسمح بالمحافظة على الصورة المهنية للمؤسسة.

فيما يخص التكوين تنظم المديرية أيام دراسية الفائدة مسيري هذا القسم على مستوى الوكالات الإثراء معارف ومهارات المتعاملين.

3- مديرية إدارة الوسائل:

لمديرية إدارة الوسائل مهمة جد حساسة، تتمثل في الحفاظ على التوازن المالي للفرع، إلى جانب الدور الاستراتيجي الذي تلعبه في تنظيم واستغلال موارد الفرع.

يشكل هذا الهيكل قاعدة أساسية تسمح بعمل الهياكل الأخرى متعددة أخرى مثل التمويل بالتجهيزات المختلفة المطبوعة للفرع في أحسن الظروف.

يتزأسها السيد خالد محمد العيد وتنظيمها الداخلي كما يلي:

3-1- مصلحة الاستثمار: من مهام هذه المصلحة التسيير المحكم لمختلف المشاريع التي تقدمها المديرية العامة للفرع والتي تتعلق بأشغال إعادة تهيئة الوكالات حتى تستجيب لتوقعات الزبائن وهذا حسب ميثاق الشركة.

3-2- مصلحة الجدولة: التي تلعب دورا رئيسيا في رصد النفقات، حيث يجب أن تكون على علم بكل ما يخص النفقات لتحسينها.

3-3- مصلحة التخطيط والتنفيذ: التي تتعامل مع العلاقات الخارجية بالإضافة إلى مهام متعددة أخرى مثل: التمويل بالتجهيزات، إضافة إلى المحافظة على الأصول العقارية للفرع وكذلك حظيرة النقل وبالطبع أدوات الاتصال.

3-4- مصلحة النظافة والأمن: مسؤولة على ضمان الامتثال لتعليمات الشركة وتوجيهاتها في هذا المجال والتي من شأنها أن تؤدي إلى حماية أصول الفرع والحفاظ على العنصر البشري.

4- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم مديرية المالية والمحاسبة للفرع 300 عنابة بالحاسبة للشبكات الثلاثة (مباشرة غير مباشرة والتأمين البنكي)، مسؤولة عن جمع المعلومات المحاسبية والمالية لدى الوكالات من أجل مقارنتها والتحقق مع الهياكل التقنية وتأكيدتها لضمان صحة المعطيات المحاسبية فيما يخص الإنتاج المخاطر

والطعون لتوحيد السجلات المحاسبية للوكالات بشأن الأرصدة التي تسمح بإعداد الميزانيات العمومية في النصف الأول من السنة والرصيد النهائي في نهاية السنة.

❖ تديرها السيدة رحيوي سميرة تتكون المديرية من المصالح التالية:

- مصلحة المالية؛
- مصلحة المحاسبة العامة؛
- مصلحة المحاسبة في الوكالات المباشرة؛
- مصلحة المحاسبة في الوكالات غير المباشرة (التأمين المصرفي)؛
- مصلحة التحليل وتسيير التوقعات.

وتشارك جميع هذه المصالح مراقبة ومتابعة المحاسبة العامة للفرع مع جميع الوكالات المباشرة وغير المباشرة التي ترتبط بها أيضا في تحليل الحسابات المحاسبية وتسيير ومتابعة حسابات الخزينة وجمع الأموال للمقر الرئيسي.

ومن ثم تظل مديرية المالية والمحاسبة مهمة فيما يتعلق بنشاطها إستراتيجيتها وأدائها في بيان تحقيق النتائج السنوية.

5- مديرية الأنظمة المعلوماتية: يتأسس مديرية الأنظمة المعلوماتية لفرع عنابة السيدة بوفاس فتيحة ولديها موظفون مؤهلون في مجال SOFT أو HARD .

وتتمثل مهامها في:

- إتباع جميع التوجيهات والتعليمات التي تقدمها المديرية المركزية؛
- ضمان حسن سير الهيكل؛
- ضمان جميع المعالجات المعلوماتية؛
- قيادة وتنسيق رؤساء المشاريع؛
- ضمان حسن استغلال جميع البرامج المعلوماتية؛
- ضمان صيانة جميع معدات الإعلام الآلي؛
- ضمان تحديث البرامج اللازمة لنقل البيانات والحماية من الفيروسات؛
- التأكد من تثبيت الحماية من الفيروسات على كافة أجهزة الكمبيوتر؛
- التدخل على جميع مشاكل HARD و SOFT ؛

- النشر على مستوى الوحدة والوكالة لجميع الإصدارات المتعلقة ببرامج PCAAR وORASS ؛
- تلعب دور الوسيط بين الوكالة والمقر في حالة حدوث مشاكل.

6- مديرية المراقبة والتفتيش: وقد تم إنشاء مديرية المفتشية الجهوية في عام 2006، ويرأسها حاليا السيد رمضان عبد الرازق الذي تم تعيينه في 03/12/1983، والتي تتمثل مهامه الرئيسية في:

- تنفيذ البرامج التي قررتها المديرية العامة؛
- توفير وسائل الإعلام اللازمة لأداء المهام التي تقوم بها المديرية؛
- إرسال تقارير المهمات إلى المفتشية العامة؛
- الالتزام بنشاطات التسيير؛
- القيام بالرقابة الوقائية؛
- مساعدة مسيري الشبكة المباشرة وغير المباشرة.

وتشمل الرقابة الداخلية جميع أنظمة الرقابة المالية وغيرها من الأنظمة التي وضعتها المديرية العامة لكي تتمكن من إدارة شؤون الشركة بطريقة منظمة وفعالة ضمان الامتثال لسياسات التسيير، وحماية الأصول وضمان دقة المعلومات المسجلة.

7- مديرية التأمين على السيارات: يرأسها السيد حمادي موسى منذ عام 2002، وهي المسؤولة عن:

- تنسيق مراقبة ومتابعة الإنتاج والتعويض؛
- التوقيع على جميع التراخيص تعويض المخاطر و الحسومات التي تتجاوز سلطة الوكالات؛
- حساب وتحليل فجوات الربحية لقسم التأمين على السيارات للفرع والوكالات؛
- برمجة عمليات التصفية.

وتنقسم هذه المديرية إلى أربع مصالح هي:

- مصلحة إنتاج التأمين على السيارات؛
- مصلحتي التعويضات المتعلقة بالمخاطر الجسدية والمخاطر المادية؛
- مصلحة التأمين على الأشخاص.

8- مديرية النقل: يتأسس مديرية النقل السيد بوعفار هواري، وتتكون من مصطلحتين:

- مصلحة الإنتاج الشبكات المباشرة وغير المباشرة؛
- مصلحة المخاطر والطعون الشبكات المباشرة وغير المباشرة.

المهام الرئيسية لمديرية النقل هي:

- ضمان الامتثال لقواعد وإجراءات التسيير التقنية من قبل الوكالات من حيث الإنتاج والمخاطر؛
- مساعدة موظفي الوكالات من حيث التدريب من خلال تنظيم أيام الدراسة؛
- مساعدة الوكالات في جميع عمليات الإنتاج خارج نطاق (سلطتها التسعير، وصياغة العقود والشروط الخاصة)؛
- التحقيق في ملفات المخاطر ووضع اتفاقيات التسوية في حدود الصلاحيات التقنية والمالية؛
- تسيير ملفات الطعون في حالي الودية والنزاعات؛
- مساعدة المحامين في الجانب التقني لملفات المخاطر.
- اللجوء إلى الخبراء في حالة الفشل في تقارير الخبراء؛
- إعداد الحالات الشهرية والفصلية ونصف السنوية والسنوية للإنتاج المخاطر والطعون؛
- إعداد تقارير الأنشطة؛
- إعداد الميزانيات السنوية للمخاطر والطعون.

9- المديرية التجارية: يسيرها السيد صالح يزيد، المديرية التجارية تهتم بالمتابعة المستمرة للمخطط العام للإنتاج

للكالات وتحديد الفوارق، يهتم أيضا بتحديد قواعد التدخل، ويعلم الفرع بتطور الإنتاج والمخاطر حسب الوكالة.

كما تقوم المديرية بالمتابعة التجارية للشبكة المباشرة وغير المباشرة، ووضع مخطط عمل بإشراك الوكالات بهدف

رئيسي وهو توسيع وتنويع محفظة زبائن الفرع، والتطور المستمر لرقم أعمالها.

وفي الأخير، تضع المديرية التجارية مخطط تدخل بجانب المؤمنين وتدرس كل انشغالات الزبائن.

10- مديرية المسؤولية المدنية / المسؤولية المتعددة: إن المهمة الرئيسية لمديرية RC/RD تكمن في

مراقبة ومراجعة كل ملفات الإنتاج والمخاطر للوكالات المباشرة وغير المباشرة التابعة للفرع.

ترأسها السيدة جبار أمينة لها مجموعة موظفين ديناميكية ومتطوعة، تتمثل مهام هذه المديرية في مساعدة الوكالات لإيجاد الحلول للمشاكل والاحتياجات المعبر عنها في إطار التسيير على مستوى الشبكة.

تعمل مديرية RC/RD وفقا للإستراتيجية العامة للفرع من اجل تحسين المردودية وضمان النوعية. (معلومات ووثائق مقدمة من المديرية محل الدراسة).

المبحث الثاني- تصميم الدراسة الميدانية و خطوات إجرائها:

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:
المطلب الأول: إجراءات الدراسة.
المطلب الثاني: اعتماد الاسـتبيان وتوزيعه.
المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول- إجراءات الدراسة:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

1-1- مجتمع الدراسة: موظفي المؤسسة الكبيرة؛

1-2- عينة الدراسة: مجموعة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة.

2- حدود الدراسة:

2-1- الحدود المكانية: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة ؛

2-2- الحدود الزمنية: شغلت الدراسة الحيز الزمني للفترة من 01 أفريل 2024 إلى 01 ماي 2024.

2- مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من المراجع لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصادر جمع المعلومات:

2-1- المصادر الثانوية: وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على المراجع العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة، وأيضاً المجالات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، لنحصل بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعمامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

2-2- المصادر الأولية:

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطورها، كما تم الاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

2-2-1- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

2-2-2- الاستبيان: يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع الإبداع والابتكار ودوره في تحسين أداء المؤسسات، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمغلقة الموجهة إليهم والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات البحث محل الدراسة (المثوني، 2002، ص 177).

تم إعداد الاستبيان وفق النموذج الدراسي التالي:

تتناول الدراسة البحث في واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة لمعرفة العوائق والحلول فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي (المعوقات والحلول).
- المتغير التابع: المعوقات والحلول في المؤسسات الكبيرة.

تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS: STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES

وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

3- مكونات استمارة الاستبيان: تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس، المستوى الدراسي، الفئة العمرية و الاقدمية (الخبرة المهنية)؛
- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 32 سؤالاً، تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان المتغيرات التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير:

الجدول (1-2): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة.

عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
08	1- إدارة الابتكار في المؤسسة	المحور الأول: تطبيق المؤسسة لإدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي
08	2- إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسة	
08	1- العوائق	المحور الثاني: عوائق و حلول تطبيق إدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي في المؤسسة
08	2- الحلول	
32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

المطلب الثاني- اعتماد الاستبيان وتوزيعه: من أجل اعتماد الاستبيان وتوزيعه وجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة.

1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:
1-1- صدق أداة الدراسة:

1-1-1- صدق الأبعاد الفرعية: يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (2-2): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية.

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: تطبيق المؤسسة لإدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي	1- إدارة الابتكار في المؤسسة	08	0.837	≤ 0.001
	2- إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسة	08	0.899	≤ 0.001
المحور الثاني: عوائق و حلول تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسة	المحور الأول ككل	16	0.943	≤ 0.001
	1- العوائق	08	0.815	≤ 0.001
	2- الحلول	08	0.932	≤ 0.001
	المحور الثاني ككل	16	0.940	≤ 0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

تشير النتائج الموضحة بالجدول أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول بلغ بالنسبة للبعد الأول (تطبيق إدارة الابتكار في المؤسسة) (0.837)، و بالنسبة للمحور الثاني (تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي) بلغت (0.899)، وبلغ معامل ارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.943).

أما معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الثاني بلغ بالنسبة للبعد الأول (عوائق تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسة) (0.815)، و بالنسبة للمحور الثاني (حلول لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسة) بلغت (0.932)، وبلغ معامل ارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.940).

كانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة وقوية من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

1-1-2- صدق الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها:

الجدول (2-3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

الرقم	الفقرة	معامل الصدق الداخلي	مستوى الدلالة
01	تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومنتطورة	0.784	≤ 0.001
02	تعرض المؤسسة منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف والانترنت	0.820	≤ 0.001
03	تعرض المؤسسة طرقا جديدة وحديثة لصيغ الدفع	0.642	≤ 0.001
04	تقدم المؤسسة طرقا جديدة في تقديم الخدمات	0.704	≤ 0.001
05	تعرض المؤسسة تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة للزبون	0.644	≤ 0.001
06	تقدم المؤسسة خدماتها بطرق حديثة وسهلة وغير معقدة	0.664	≤ 0.001
07	لدى المؤسسة وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز	0.573	≤ 0.001
08	تمتيز المؤسسة عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات و امتلاك أجهزة حديثة و منتطورة	0.758	≤ 0.001
09	تتواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح رؤيا التغيير	0.874	≤ 0.001
10	تشجع المؤسسة مبادرات الموظفين في تقديم اقتراحات مشاريع جديدة	0.861	≤ 0.001
11	تحدد المؤسسة برامج مستقبلية تضم تغيير في ما يخص تقديم الخدمات و تطويرها	0.878	≤ 0.001
12	تطور المؤسسة من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء	0.768	≤ 0.001

≤ 0.001	0.800	تحديث الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمواكبة التطورات	13
≤ 0.001	0.592	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل و تؤدي لتقليل الجهد وتوفير الوقت	14
≤ 0.001	0.638	تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات للعملاء باستخدام التكنولوجيا	15
≤ 0.001	0.653	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	16

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (تطبيق المؤسسة لإدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي) جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.573) للفقرة رقم (07) التي تنص على " لدى المؤسسة وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز " و(0.878) للفقرة رقم (11) والتي تنص على " تحدد المؤسسة برامج مستقبلية تضم تغيير في ما يخص تقديم الخدمات و تطويرها " .

الجدول (2- 4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

الرقم	الفقرة	معامل الصدق الداخلي	مستوى الدلالة
17	تكلفة الخدمات المبتكرة للمؤسسة باهظة الثمن	0.508	≤ 0.001
18	تضم المؤسسة كفاءات على أعلى مستوى تمكنها من تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي	0.677	≤ 0.001
19	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير	0.823	≤ 0.001
20	تمتلك المؤسسة موارد تقنية تسمح لها بالابتكار	0.798	≤ 0.001
21	وجود ثقافة إبداع في المؤسسة	0.826	≤ 0.001
22	هناك عقوبات صارمة لأي أخطاء قد تحدث في العمل	0.567	≤ 0.001
23	تستطيع إدارة المؤسسة تغيير الهيكل التنظيمي دون الرجوع للمديرية العامة	0.628	≤ 0.001
24	هناك عقوبات صارمة لأي أخطاء قد تحدث في العمل	0.636	≤ 0.001
25	توفر المؤسسة الوقت الكافي للعامل لانجاز مهامه على أكمل وجه	0.690	≤ 0.001

≤ 0.001	0.808	تدرب المؤسسة عمالها في مجال الابتكار	26
≤ 0.001	0.871	داخل المؤسسة هناك تبادل للأفكار بين زملاء لاقتراح حلول لمشاكل المؤسسة	27
≤ 0.001	0.849	تستمع الإدارة لاقتراحات العمال فيما يخص تطوير وتحسين العمل	28
≤ 0.001	0.789	هناك تحفيزات مادية و معنوية للعمال المبتكرين	29
≤ 0.001	0.745	تهتم المؤسسة برأي العملاء فيما يخص الخدمات المبتكرة التي تسعى لتقديمها	30
≤ 0.001	0.563	لدى عمال المؤسسة القدرة على خلق أفكار جديدة لتحسين الأداء في العمل	31
≤ 0.001	0.811	تمنح المؤسسة العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها	32

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (عوائق وحلول إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسة) جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.508) للفقرة رقم (17) التي تنص على " تكلفة الخدمات المبتكرة للمؤسسة باهظة الثمن " و(0.871) للفقرة رقم (27) والتي تنص على " داخل المؤسسة هناك تبادل للأفكار بين زملاء لاقتراح حلول لمشاكل المؤسسة ".

1- 2- ثبات أداة الدراسة:

1- 2- 1- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 10 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2- 5): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	رقم الفقرة في الاستبيان	مجاور الاستبيان
0.889	16	الفقرات من (1-16)	المحور الأول
0.900	16	الفقرات من (17-32)	المحور الثاني
0.937	32	الفقرات من (1-32)	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 93.7% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

1-2-2 حساب الثبات بأسلوب التجزئة النصفية:

الجدول (2-6): أسلوب التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المصحح سبيرمان- براون	معامل الارتباط	المعامل البيان
0.987	0.974	قيمة معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول بأن كل من معامل الارتباط ومعامل الارتباط المصحح (سبيرمان- براون) قد كانت نسبتهما عالية، وهو ما يدل على ثبات كبير وقوي للاستبيان.

2- توزيع أسئلة تمارة الاستبيان:

بعد تحديد عينة الدراسة واختيار التوزيع العشوائي، تم توزيع استمارة الاستبيان على العينة، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول (2-7): توزيع الاستبيان.

النسبة	العدد	الاستبيان
100 %	40	الاستمارات الموزعة
10 %	4	الاستمارات التي لم يتم استرجاعها
7.5 %	3	الاستمارات غير صالحة للتحليل
82.5 %	33	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطلبة

3- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات

وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS" حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:
3-1- اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية، تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالمأغروف سميرنوف لمعرفة مدى إتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

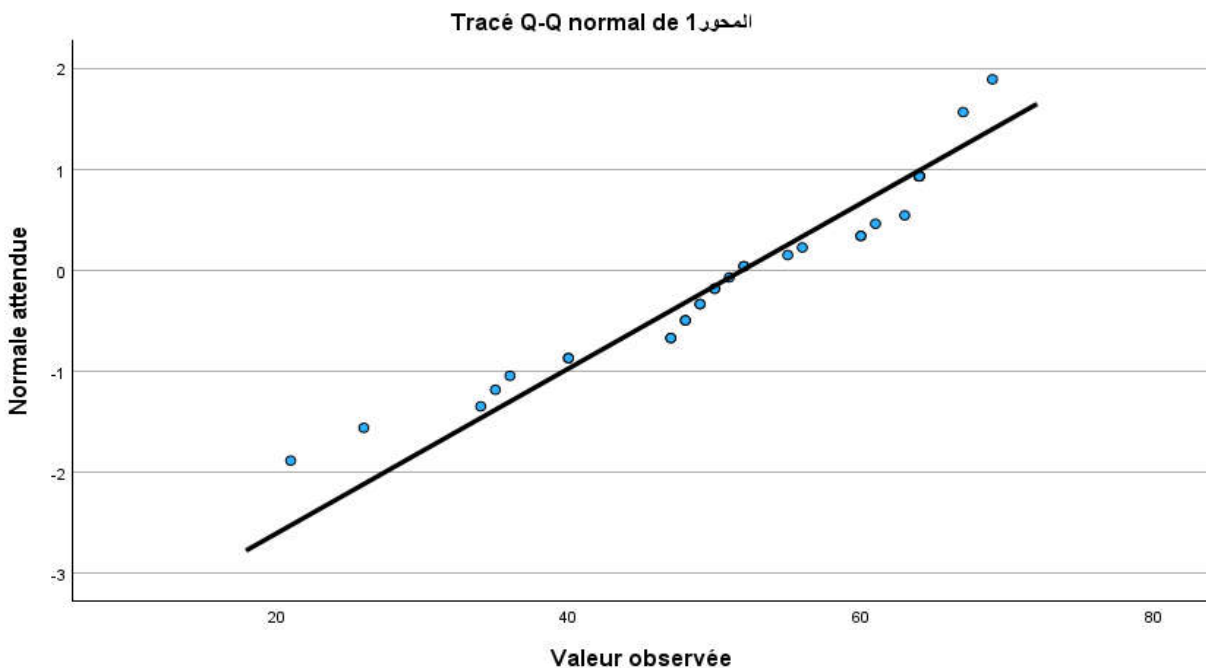
الجدول (2- 8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

البيان	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
المحور الأول	0.924	0.023
المحور الثاني	0.916	0.014
الاستبيان الكلي	0.883	0.002

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

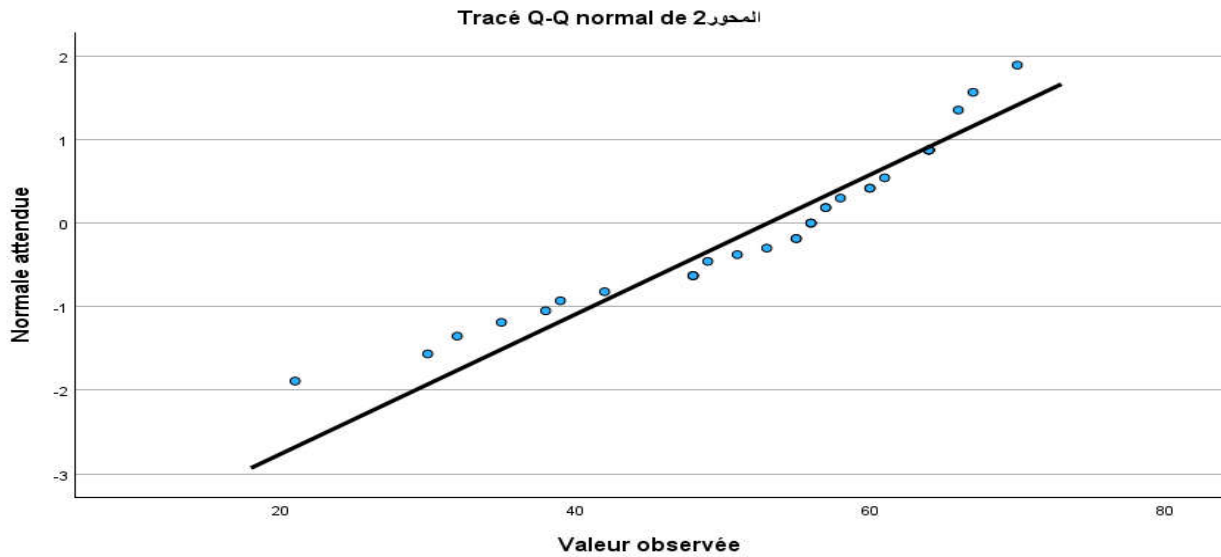
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.005)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، ما يشير إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، وفي ما يلي التمثيل البياني لاختبارات التوزيع الطبيعي:

الشكل (2- 3): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول.



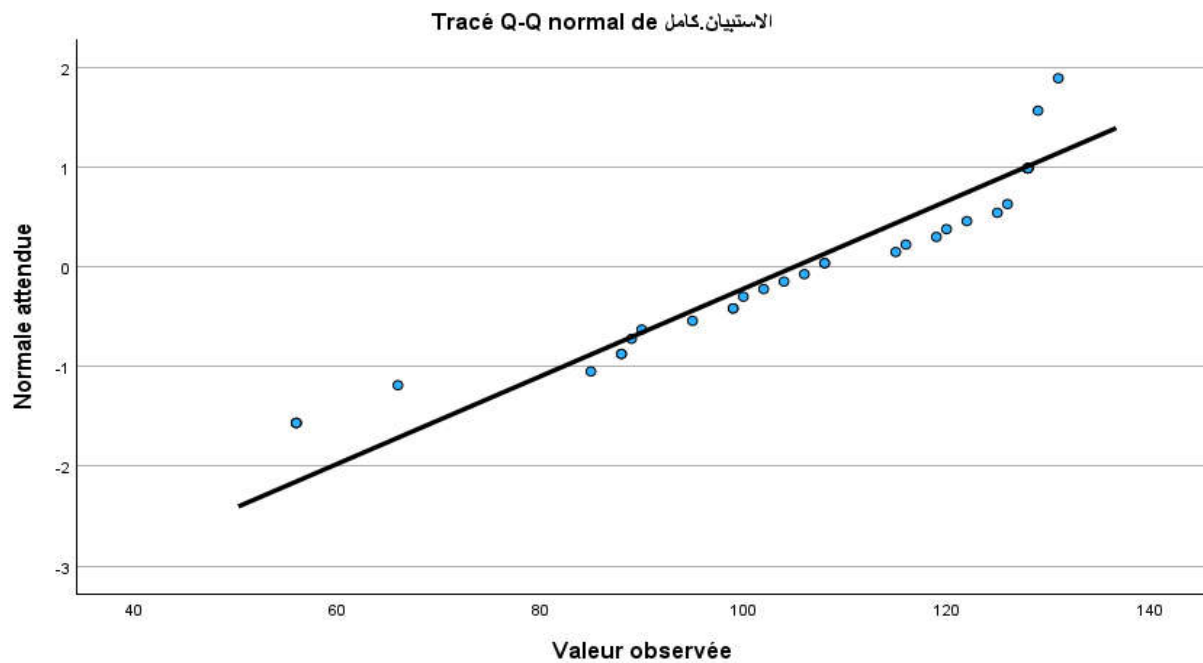
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل (2-4): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل (2-5): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- 3- 2- أدوات التحليل _____ ل الإحصائي:
- من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرغ الاستبيان من خلال برمجية SPSS، حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:
- 3- 2- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تطرقنا إلى:
- 3- 2- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية: من خلالها إجابات الأفراد يمكن الحصول على مختلف الأشكال البيانية (الدوائر النسبية، المضلعات التكرارية... الخ)؛
- 3- 2- 1- المتوسط الحسابي: مجموع القيم المدروسة مقسومة على عددها، وذلك لمعرفة مدى تركز أو توافق الإجابات؛
- 3- 2- 1- الانحراف المعياري: هو الجذر التربيعي لمربع انحرافات قيم المفردات عن وسطها الحسابي. ويتم قياسه من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى الأفراد العينة؛
- 3- 2- 2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: والتي من بينها:
- 3- 2- 2- حساب معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة الدلالة الإحصائية لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
- 3- 2- 2- مقياس ألفا كرونباخ: لقياس درجة ثبات البيانات.
- 3- 2- 3- تحليل التباين Anova: لمعرفة الفروق في آراء عينة الدراسة.
- 3- 2- 4- الانحدار البسيط: من أجل تحديد علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع وما مدى تأثيره فيه. وتم الاعتماد على مقياس ليكيرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (2- 9): سلم ليكارت الخماسي.

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكيرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.8 = 5/4$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول(2- 10): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي.

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث - عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية:

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة. تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى الدراسي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجداول التالية:

1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول (2- 11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

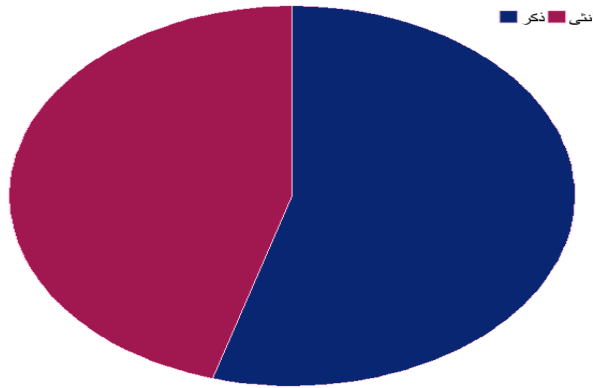
المتغير	التكرار	النسبة المئوية	
الجنس	ذكر	18	54,5
	أنثى	15	45,5
	Total	33	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت ب 54.5% حيث بلغ عددهم 18 موظفا، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت ب 45.5% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 15 موظفة، والملاحظ أن الفئتين متقاربتين في عينة

الدراسة وذلك لسياسة المؤسسة في التوظيف والتي تعتمد على الكفاءة بغض النظر عن الجنس والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل (2- 6): التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي:

الجدول (2- 12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي.

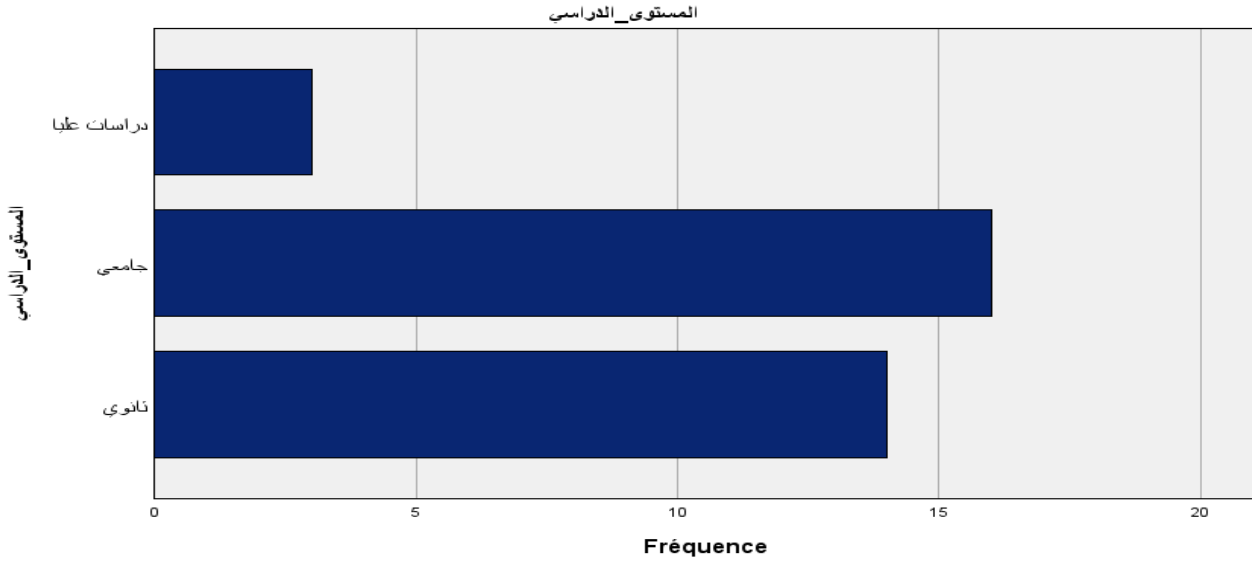
المتغير		التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	ثانوي	14	42,4
	جامعي	16	48,5
	دراسات عليا	3	9,1
		33	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن ما يقارب نصف أفراد عينة الدراسة جامعيون من حاملي شهادات ليسانس أو الماستر، وقد بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 48.5 %، أما مستوى الثانوي وهم من حاملي شهادات تقني أو تقني سامي فقد بلغ عددهم 14 فردا بنسبة 42.5 %، أما فئة الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة تقدر بـ 9.1 %، و تركز المؤسسة في عملية استقطاب الموظفين على الجامعيين و أصحاب الكفاءات الكبيرة

بالإضافة للتقنيين والتقنيين السامين لتغطية الوظائف لديها، و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي:

الشكل (2-7): التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية:

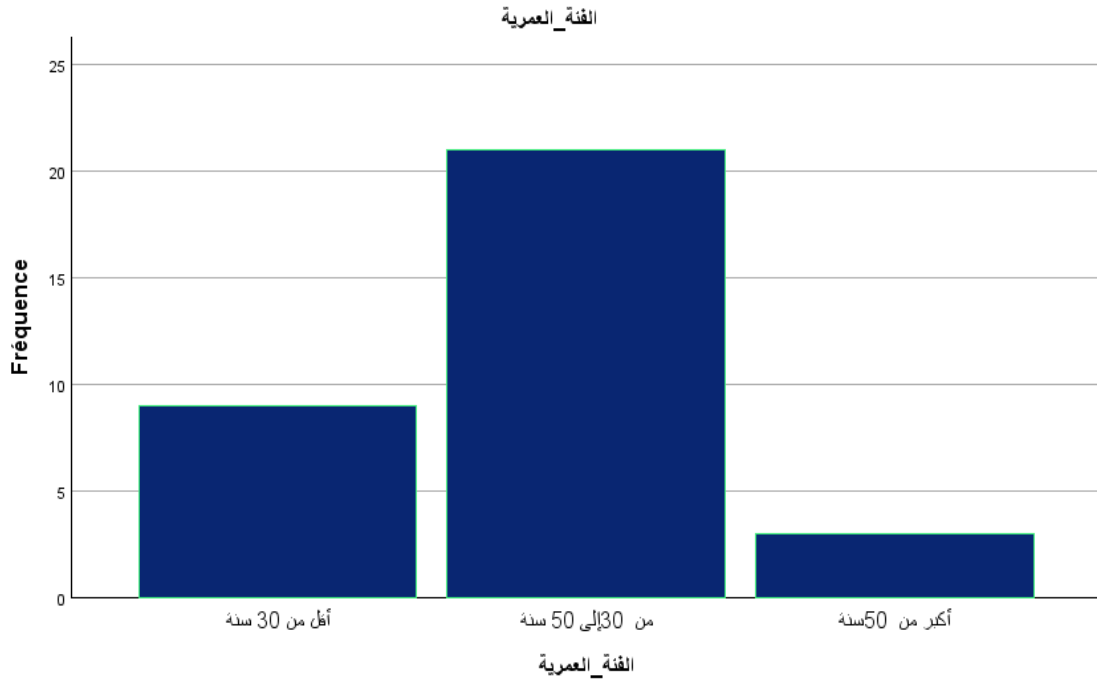
الجدول (2-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية.

		المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية		أقل من 30 سنة	9	27,3
		من 30 إلى 50 سنة	21	63,6
		أكبر من 50 سنة	3	9,1
		المجموع	33	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق 10).

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة 30 إلى 50 سنة، وبلغت نسبتهم 63.6% وهي القيمة الأكبر، بينما بلغت الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة 27.3%، أما بالنسبة للفئة الأكبر سنا وهي فئة أكبر من 50 سنة فقط بلغن نسبة قليلة 9.1%، ما يعني أن الفئات الشابة والمتوسطة العمر قد سيطرت على غالب وظائف الشركة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر:

الشكل (2-8): التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الاقدمية (الخبرة المهنية):

الجدول (2-14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الاقدمية (الخبرة المهنية).

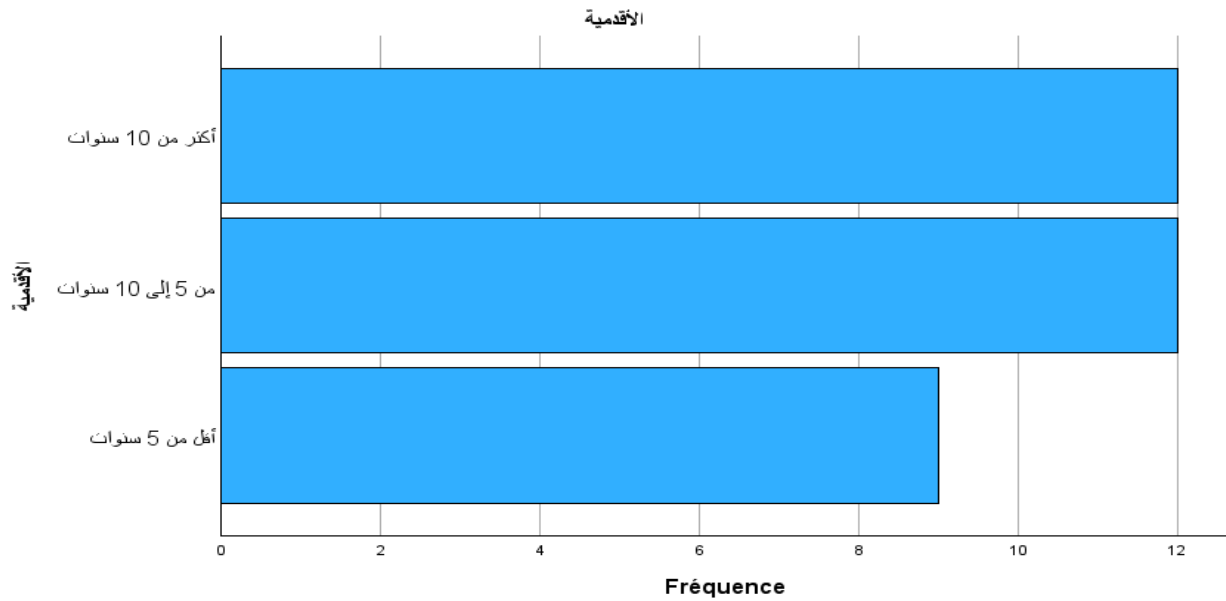
المتغير		التكرار	النسبة المئوية
الاقدمية (الخبرة المهنية)	أقل من سنوات 5	9	27,3
	من 5 إلى 10 سنوات	12	36,4
	أكثر من 10 سنوات	12	36,4
	المجموع	33	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق 11).

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر من 70% من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات، حيث نجد أن مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات قد كان 12 فردا بنسبة 36.4%، وهي ذات النسبة التي كانت للأفراد الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات خبرة، وهذا يعني أن أغلب موظفي المؤسسة يمتلكون خبرات مهنية معتبرة، لنجد أخيرا أن 9 من أفراد العينة يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 27.3% و يعود ارتفاع هذه

النسبة لتقاعد عدد لا بأس به من موظفي المؤسسة في السنوات الأخيرة، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الشكل (2-9): التمثيل البياني لعينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية (الخبرة المهنية).



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المبحث الثالث- تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات:

المطلب الأول تحليل محاور الدراسة: سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكيرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو المحور الأول تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة :
حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري .

1-1 تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو البعد الأول للمحور الأول تطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة: وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (2- 15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المحور الأول.

رقم السؤال	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	رتبة السؤال
1	n	2	19	5	6	1	3.45	0.971	مرتفع	4
	%	6.1	57.6	15.2	18.2	3				
2	n	1	23	2	4	3	3.45	1.063	مرتفع	6
	%	3	69.7	6.1	12.1	9.1				
3	n	2	20	3	7	1	3.45	1.003	مرتفع	5
	%	6.1	60.6	9.1	21.3	3				
4	n	0	22	6	5	0	3.52	0.755	مرتفع	1
	%	0	66.7	18.2	15.2	0				
5	n	1	20	6	6	0	3.48	0.834	مرتفع	2
	%	3	60.6	18.2	18.2	0				
6	n	0	22	5	5	1	3.45	0.869	مرتفع	3
	%	0	66.7	15.2	15.2	3				
7	n	3	20	4	3	3	3.52	1.093	مرتفع	7
	%	9.1	60.6	12.1	9.1	9.1				
8	n	1	18	7	3	4	3.27	1.098	متوسط	8
	%	3	54.5	21.2	9.1	12.1				
/				البعد ككل			3.44	0.742	مرتفع	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول للمحور الأول (تطبيق إدارة الابتكار في المؤسسة محل الدراسة):

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الأول في المحور الأول (3.44) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.742) ، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا البعد، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد: (من الفقرة 01 إلى الفقرة 09):
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 01 (تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومتطورة)، (3.45) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.971) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (6.1% و 57.6%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (15.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (18.2% و 3%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 4؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 02 (تعرض المؤسسة منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف والانترنت)، (3.45) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.063) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (3% و 69.7%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (6.1%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (12.1% و 9.1%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 6؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 03 (تعرض المؤسسة طرقا جديدة وحديثة لصيغ الدفع)، (3.45) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.003) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (6.1% و 60.6%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (9.1%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (21.1% و 3%) على التوالي، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 5؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 04 (تقدم المؤسسة طرقا جديدة في تقديم الخدمات)، (3.52) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.755) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة فيها (66.7%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (18.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (15.2%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 1؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 05 (تعرض المؤسسة تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة للزبون)، (3.48) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.834) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (3% و 60.6%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (18.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (18.2%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 2؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 06 (تقدم المؤسسة خدماتها بطرق حديثة وسهلة وغير معقدة)، (3.45) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.869) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة فيها (66.7%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (15.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (15.2% و 3%) على التوالي، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 3؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 07 (لدى المؤسسة وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز)، (3.52) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.093) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت فيها نسبة الموافقة بشدة والموافقة (9.1% و 60.6%) على التوالي، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12.1%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة متساوية وبلغت (9.1%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان أي 7؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 08 (تتميز المؤسسة عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات وامتلاك أجهزة حديثة ومتطورة)، (3.27) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت

الحماسي، وانحراف معياري (1.098) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت فيها نسبة الموافقة بشدة والموافقة (3% و 54.5%) على التوالي، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (21.2%)، فيما بلغت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (9.1% و 12.1%) على التوالي، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان أي 8؛

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة، يتفوقون إجمالاً حول عبارات بعد تطبيق إدارة الابتكار بمؤسستهم، ويتضح جلياً سعي المؤسسة إلى السعي لتطبيق إدارة الابتكار في تسيير أنشطتها من وجهة نظر العينة المبحوثة.

1-2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو البعد الثاني للمحور الأول لتطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة: وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (2- 16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ل فقرات البعد الثاني المحور الأول.

رقم السؤال	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	رتبة السؤال
9	n	1	16	4	6	4	3.43	1.076	مرتفع	14
	%	3	48.5	12.1	18.2	12.1				
10	n	0	15	7	6	5	2.97	1.132	متوسط	13
	%	0	45.5	21.2	18.2	15.2				
11	n	1	16	6	5	5	3.41	1.082	مرتفع	15
	%	3	48.5	18.2	15.5	15.2				
12	n	1	17	6	6	3	3.21	1.083	متوسط	12
	%	3	51.5	18.2	18.2	9.1				
13	n	1	15	5	7	5	3.40	1.099	مرتفع	16
	%	3	45.5	15.2	21.2	15.2				
14	n	1	15	8	8	1	3.21	0.960	متوسط	9
	%	3	45.5	24.2	24.2	3				
15	n	1	11	8	11	2	2.94	1.029	متوسط	10
	%	3	33.3	24.2	33.3	6.1				
16	n	0	14	7	9	3	2.97	1.045	متوسط	11
	%	0	42.4	21.2	27.3	9.1				
	البعد ككل									
/							3.44	0.910	مرتفع	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني للمحور الأول (تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة):

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني في المحور الأول (تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي)، (3.44) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكيرت الخماسي ، وانحراف معياري (0.910)، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا البعد، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد (من 9 إلى 16):
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 09 (تواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح رؤيا التغيير)، (3.43) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.076) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (3% و 48.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12.1%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (18.2% و 12.1%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 14؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 10 (تشجع المؤسسة مبادرات الموظفين في تقديم اقتراحات مشاريع جديدة)، (2.97) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.132) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة فيها معدومة والموافقة بلغت (45.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (21.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (18.2% و 15.2%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 13؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 11 (تحدد المؤسسة برامج مستقبلية تضم تغيير في ما يخص تقديم الخدمات وتطويرها)، (3.41) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.082) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (3% و 48.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (18.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (15.5% و 15.2%) على التوالي، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 15؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 12 (تطور المؤسسة من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء)، (3.21) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.083) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة (3%) والموافقة (51.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (18.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (18.2%)، ونسبة عدم الموافقة بشدة (9.1%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان 12؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 13 (تحدث الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمواكبة التطورات)، (3.40) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.099) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (3% و 45.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (15.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (21.2% و 15.2%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 16؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 14 (تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل وتؤدي لتقليل الجهد وتوفير الوقت)، (3.21) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.960) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (3% و 45.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (24.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (24.2% و 3%)، ورتبة على التوالي ، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 9؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 15 (تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات للعملاء باستخدام التكنولوجيا)، (2.94) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.029) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت فيها نسبة الموافقة بشدة والموافقة (3% و 33.3%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (24.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (33.3% و 6.1%)، ورتبة على التوالي، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 10؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 16 (تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء)، (2.97) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.045) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت فيها نسبة الموافقة بشدة معدومة والموافقة (42.4%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (21.2%)، فيما بلغت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (27.3% و 9.1%) على التوالي، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 11؛

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن نسبة معتبرة جدا من أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة، يتفقون إجمالا حول عبارات بعد تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي بمؤسستهم، كما يظهر أن تطبيق التغيير الإستراتيجي من وجهة نظر نفس العينة أقل اهتماما لدى المؤسسة من تطبيق إدارة الابتكار رغم سعي المؤسسة إلى زيادة التوجه نحو تطبيقه.

2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو المحور الثاني عوائق تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة والحلول المقترحة لها : حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة عوائق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري .

2-1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو البعد الأول للمحور الثاني عوائق تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة: وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المحور الثاني.

رقم السؤال	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	رتبة السؤال
17	n	5	17	3	7	1	3.55	1.032	مرتفع	19
	%	15.2	51.5	9.1	21.2	3				
18	n	4	15	7	5	2	3.42	1.091	مرتفع	21
	%	12.1	45.5	21.2	15.2	6.1				
19	n	3	17	4	7	2	3.46	1.013	مرتفع	20
	%	9.1	51.5	12.1	21.2	6.1				
20	n	1	16	6	8	2	3.18	1.044	متوسط	22

				6.1	24.2	18.2	48.5	3	%	
23	متوسط	1.056	3.09	4	7	5	16	1	n	21
				12.2	21.2	15.2	48.5	3	%	
18	مرتفع	0.770	3.70	0	2	10	17	4	n	22
				0	6.1	30.3	51.5	12.1	%	
24	متوسط	1.278	2.85	7	7	4	14	1	n	23
				21.2	21.2	12.1	42.4	3	%	
17	مرتفع	1.025	3.76	2	5	7	17	2	n	24
				6.1	15.5	21.2	51.5	6.1	%	
/	مرتفع	0.7349	3.4144	البعد ككل						

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

❖ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول للمحور الثاني (عوائق

تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة):

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الأول في المحور الثاني (عوائق تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي)، (3.41) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وانحراف معياري (0.734)، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا البعد، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد (من 17 إلى 24):
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 17 (تكلفة الخدمات المبتكرة للمؤسسة باهظة الثمن)، (3.55) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.032) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (15.2% و 51.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (9.1%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (21.2% و 3%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 19؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 18 (تضم المؤسسة كفاءات على أعلى مستوى تمكنها من تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي)، (3.42) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.091) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة (12.%) والموافقة بلغت (45.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (21.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (15.2% و 6.1%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 21؛

- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 19 (تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير)، (3.46) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الحماسي، وانحراف معياري (1.013) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (9.1 % و 51.5 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12.1 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (21.2 % و 6.1 %) على التوالي، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 20؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 20 (تمتلك المؤسسة موارد تقنية تسمح لها بالابتكار)، (3.18) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الحماسي، وانحراف معياري (1.044) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة (3 %) والموافقة (48.5 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (18.2 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (24.2 %)، ونسبة عدم الموافقة بشدة (6.1 %)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان 22؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 21 (وجود تقييد لثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسة)، (3.09) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الحماسي، وانحراف معياري (1.056) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (3 % و 48.5 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (15.2 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (21.2 % و 12.2 %)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 23؛
- بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 22 (هناك عقوبات صارمة لأي أخطاء قد تحدث في العمل)، (3.70) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الحماسي، وانحراف معياري (0.770) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (12.1 % و 51.5 %)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (30.3 %)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (6.1 % و 0 %) على التوالي ، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 18؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 23 (تستطيع إدارة المؤسسة تغيير الهيكل التنظيمي دون الرجوع للمديرية العامة)، (2.85) أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الحماسي، وانحراف معياري (1.278) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت فيها نسبة الموافقة بشدة والموافقة (3% و 42.4%) على التوالي، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12.1%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة متساوية وبلغت (21.2%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 24؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 24 (هناك عقوبات صارمة لأي أخطاء قد تحدث في العمل)، (3.76) أي بدرجة مرتع حسب مقياس ليكارت الحماسي، وانحراف معياري (1.025) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت فيها نسبة الموافقة بشدة (6.1%) والموافقة (51.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (21.2%)، فيما بلغت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (15.5% و 6.1%) على التوالي، ورتبة هذا السؤال بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 17؛

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة، يتفقون إجمالاً حول عبارات بعد عوائق تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي بمؤسستهم، والأغلبية تجمع على وجود عوائق عديدة لتطبيقها.

2-2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو البعد الثاني للمحور الثاني لحلول لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة: وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد الثاني المحور الثاني.

رقم السؤال	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	رتبة السؤال
25	n	5	17	4	2	5	3.55	1.021	مرتفع	27
	%	15.2	51.5	12.1	6.1	15.2				
26	n	0	18	6	5	4	3.42	1.037	مرتفع	28
	%	0	54.5	18.2	15.2	12.1				
27	n	1	22	2	4	4	3.46	1.041	مرتفع	31
	%	3	66.7	6.1	12.1	12.1				

32	مرتفع	1.066	3.41	4	5	6	16	2	n	28
				12.2	15.2	18.2	48.5	6.1	%	
29	مرتفع	1.039	3.45	4	5	6	18	0	n	29
				12.2	15.2	18.2	54.5	0	%	
30	مرتفع	1.040	3.44	4	4	6	18	1	n	30
				12.1	12.1	18.2	54.5	3	%	
25	مرتفع	0.839	3.73	2	0	5	24	2	n	31
				6.1	0	15.2	72.7	6.1	%	
26	مرتفع	0.989	3.61	4	4	6	19	0	n	32
				12.1	12.1	18.2	57.6	0	%	
/	مرتفع	0.8677	3.4219	البعد ككل						

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني للمحور الثاني (حلول

تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة):

■ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الأول في المحور الثاني (الحلول لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي)، (3.4219) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وانحراف معياري (0.8677)، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا البعد، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد (من 25 إلى 32):

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 25 (توفر المؤسسة الوقت الكافي للعامل لانجاز مهامه على أكمل وجه)، (3.55) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.021) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (15.2% و 51.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (12.1%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (15.2% و 6.1%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 27؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 26 (تدرب المؤسسة عمالها في مجال الابتكار)، (3.42) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (1.037) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة معدومة، ونسبة الموافقة بلغت (54.4%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (18.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة

وعدم الموافقة بشدة (12.1% و 15.2%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 28؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 27 (داخل المؤسسة هناك تبادل للأفكار بين زملاء لاقتراح حلول لمشاكل المؤسسة)، (3.46) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.041) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (3% و 66.7%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (6.1%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة متساوية وبلغت (12.1%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 31؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 28 (تستمع الإدارة لاقتراحات العمال فيما يخص تطوير وتحسين العمل)، (3.41) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.066) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة (6.1%) والموافقة (48.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (18.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة (15.2%)، ونسبة عدم الموافقة بشدة (12.2%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 32؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 29 (هناك تحفيزات مادية ومعنوية للعمال المبتكرين)، (3.45) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.039) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة معدومة والموافقة (54.4%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (18.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (15.2% و 12.2%)، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان وهي 29؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 30 (تهتم المؤسسة برأي العملاء فيما يخص الخدمات المبتكرة التي تسعى لتقديمها)، (3.44) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (1.040) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت نسبة الموافقة بشدة والموافقة فيها على التوالي (3% و 54.5%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد

(18.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة متساوية وبلغت (12.1%)،

ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي نفس رتبته في استمارة الاستبيان وهي 30؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 31 (لدى عمال المؤسسة القدرة على خلق أفكار جديدة لتحسين الأداء في العمل)، (3.73) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.839) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت فيها نسبة الموافقة بشدة والموافقة (6.1% و 72.7%) على التوالي، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (15.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة معدومة، وعدم الموافقة بشدة بلغت (6.1%) ، ورتبة هذه الفقرة بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 25؛

■ بلغ المتوسط الحسابي الفقرة 32 (تمنح المؤسسة العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها)، (3.61) أي بدرجة مرتع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.989) ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في إجابات عينة الدراسة للفقرة والتي كانت فيها نسبة الموافقة بشدة معدومة، والموافقة (57.6%)، ونسبة الأفراد الذين اختاروا الحياد (18.2%)، فيما كانت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة متساوية وبلغت (12.1%)، ورتبة هذا السؤال بعد النتائج الموضحة في الجدول هي 26؛

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة، يتفقون إجمالاً حول عبارات بعد الحلول تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي بمؤسستهم، والأغلبية تجمع على وجود حلول عديدة تمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي.

المطلب الثاني- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

سنعرض في هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات و تحليل النتائج المتوصل إليها و مناقشتها.
الفرضيات الأولى- اختبار صحة الفرضيات:

لإثبات صحة الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك للقيام بحساب معامل الارتباط بيرسون R ومعامل التجديد R2، وللكشف عن ما إذا كان هناك ارتباط بين المتغيرات، وما مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال المعامل الذي يكون محصور بين (0) أدنى قيمة و(1) أعلى

قيمة فهو يكشف النسب R2 التي تساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع حيث كلما كانت النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر.

أولاً- اختبار الفرضيات الرئيسة:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة "

الجدول (2- 19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي							المتغيرات		
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار ستودنت T		معامل الانحدار	معامل الثبات	العوائق
	Sig	F			Sig	T			
0.00	0.01	18.893	0.579	0.615	0.01	4.347	1.279	18.023	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (1.279) ، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضاً وبلغت (18.023)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.615) أي (61.5%)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.579) بمعنى (57.9%)، كما أن القيمة الإحصائية لستودنت بلغت (4.347) وهي أكبر من القيمة المحدولة التي تقدر بـ (2.042) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (18.893) وهي أكبر من القيمة المحدولة التي تقدر بـ (3.316).

تحديد الفرضيات:

• H0: عدم وجود أثر دال إحصائياً على وجود عوائق وحلول عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير

الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة عند مستوى معنوية

؛ 0.05

- **H1:** وجود أثر دال إحصائياً على وجود عوائق وحلول عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستيودنت الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وهي تنص على وجود أثر دال إحصائياً على وجود عوائق وحلول عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05؛
- من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائياً.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى : « هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة ».

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة ".

الجدول (2- 20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي							المتغيرات		
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار ستيودنت T		معامل الانحدار	معامل الثبات	الحلول
	Sig	F	R2	R	Sig	T			
0.00	0.01	59.941	0.659	0.812	0.01	7.742	1.429	13.953	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (1.429) ، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضاً وبلغت (13.953)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.812) أي (81.2%)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.659) بمعنى (65.9%)، كما أن القيمة الإحصائية لستيودنت بلغت (7.742) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (2.042) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (59.941) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (3.316).

تحديد الفرضيات:

- **H0:** عدم وجود أثر دال إحصائياً على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05 ؛
- **H1:** وجود أثر دال إحصائياً على وجود عوائق وحلول عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستيودنت الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H0 وقبول الفرضية البديلة H1، وهي تنص على وجود أثر دال إحصائياً على وجود عوائق وحلول عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05؛
 - من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائياً.
- من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية: « هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة ».

ثانيا- اختبار الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة."

الجدول (2- 21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

تطبيق إدارة الابتكار							المتغيرات		
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار ستودنت T		معامل الانحدار	معامل الثبات	العوائق
	Sig	F	R2	R	Sig	T			
0.00	0.01	13.656	0.306	0.553	0.01	3.695	0.558	12.801	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (0.558) ، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضا وبلغت (12.801) ، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.553) أي (55.3%) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.306) كما أن القيمة الإحصائية لستودنت بلغت (3.695) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (2.042) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (13.565) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (3.316).

تحديد الفرضيات:

- **H0:** عدم وجود أثر دال إحصائيا على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05 ؛
- **H1:** وجود أثر دال إحصائيا على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستيودنت الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وهي وجود أثر دال إحصائياً على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.
- من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائياً.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى: « هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة ».

2- الفرضية الفرعية الثانية: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة.

الجدول (2- 22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي							المتغيرات		
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار ستيودنت T		معامل الانحدار	معامل الثبات	العوائق
	Sig	F			Sig	T			
0.00	0.01	15.869	0.339	0.582	0.01	3.984	0.721	5.222	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (0.721)، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضاً وبلغت (5.222)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.582) أي (58.2%)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.339). القيمة الإحصائية لستيودنت بلغت (3.984) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (2.042) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (15.869) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (3.316).

تحديد الفرضيات:

- **H0:** عدم وجود أثر دال إحصائيا على وجود عوائق عند تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05؛
- **H1:** وجود أثر دال إحصائيا على وجود عوائق عند تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستيودنت الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H0 وقبول الفرضية البديلة H1، وهي تنص على وجود أثر دال إحصائيا على وجود عوائق عند تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05.
- من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائيا.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية: « هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة.»

3- الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة. "

الجدول (2- 23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

تطبيق إدارة الابتكار							المتغيرات		
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار ستيودنت T		معامل الانحدار	معامل الثبات	الحلول
	Sig	F	R2	R	Sig	T			
0.00	0.01	27.189	0.467	0.684	0.01	5.214	0.585	12.07	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

انطلاقا من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (0.585) ، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضا وبلغت (12.07)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.684) أي (68.4%)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.467). القيمة الإحصائية لستيوذنت بلغت (5.214) وهي أكبر من القيمة المجدولة التي تقدر بـ (2.042) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (27.189) وهي أكبر من القيمة المجدولة التي تقدر بـ (3.316).

تحديد الفرضيات:

- **H0:** عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05 ؛
- **H1:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستيوذنت الإحصائية أكبر من القيمة المجدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وهي تنص وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05.
- من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة المجدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائيا.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة: « هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة »

4- الفرضية الفرعية الرابعة: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة. "

الجدول (2- 24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي							المتغيرات		
مستوى الدلالة	اختبار فيشر F		معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار ستيودنت T		معامل الثبات	معامل الانحدار	الحلول
	Sig	F	R2	R	Sig	T			
0.00	0.01	57.152	0.648	0.805	0.01	7.560	0.845	1.883	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (الملحق 21).

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل الانحدار بلغ (0.845) ، ومعامل الثبات كانت قيمته موجبة أيضا وبلغت (1.883)، بينما قدر معامل الارتباط بين المتغيرين بـ (0.805) أي (80.5%)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.648). القيمة الإحصائية لستودنت بلغت (7.560) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (2.042) وقيمة فيشر الإحصائية بلغت (57.152) وهي أكبر من القيمة الجدولة التي تقدر بـ (3.316).

تحديد الفرضيات:

- **H0:** عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05 ؛
- **H1:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05.

المقارنة واتخاذ القرار:

- من خلال النتائج نجد أن قيمة ستيودنت الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة ومنه يتم رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وهي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة عند مستوى معنوية 0.05؛

● من خلال النتائج نجد أن قيمة فيشر الإحصائية أكبر من القيمة الجدولة وهو ما يعني أن النموذج المقدر ككل معنوي إحصائيا.

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية : « هناك أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة .»

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR، وتقديم مديريتها الجهوية بعنابة والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية حيث تم الوقوف على واقع تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي لمعرفة العوائق التي تواجه الشركة في تطبيقهم وحلولها المقترحة لتجاوز هذه العوائق كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية تقدر بـ33 مفردة من موظفي وعمال الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج أن معظم أفراد العينة يوافقون أن المؤسسة تواجه عوائق لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير، كما اتفق أغلبهم أيضا على أن الشركة تمتلك عديد الحلول المقترحة لمواجهة هذه العواقب.

الخاتمة



خاتمة :

تعتبر إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسة عاملا أساسيا لتطورها وتقدمها لما لهما من أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، فمن خلال الابتكار والتغيير الإستراتيجي يتم التوصل إلى اكتشاف قدرات العمال وخبراتهم والاستفادة من كفاءتهم التي تساهم في تحسين الأداء وتطوير الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، لذا على المؤسسات الاهتمام بتطبيق وتطوير إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي وذلك لتحقيق هدفها المتمثل في الربحية والاستمرارية وللوصول إلى التطور والازدهار.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان واقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في المؤسسات الكبيرة من خلال القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة كدراسة حالة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بواقع إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي والعوائق التي تواجه تطبيقه وكذلك الحلول المقترحة لمواجهة تلك العوائق، وتوصلت دراستنا في ختامها لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج، التوصيات والمقترحات.

أولا- النتائج: تم التوصل في الدراسة الحالية إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية وكانت كما يلي:

1- النتائج النظرية:

تسعى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين LA CAAR المديرية الجهوية بعنابة لتطبيق إدارة

الابتكار والتغيير الإستراتيجي؛

هناك العديد من العوائق التي تواجه الشركة في تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي تتمثل في:

- ارتفاع تكلفة الابتكار؛
- نقص الكفاءات المؤهلة؛
- عدم توفر الموارد التقنية اللازمة لتشجيع الابتكار؛
- نقص مصادر تمويل الابتكار والإبداع؛
- مقاومة ورفض التغيير عند أغلب الموظفين ما يؤدي لعرقلة الابتكار والتغيير الإستراتيجي؛
- الخوف من الفشل والتمسك بالمألوف؛
- عدم وجود وقت كافي لإنجاز المهام على أحسن وجه؛

- الثقافة التنظيمية في المؤسسة والعقوبات الصارمة التي توقع على الموظف الذي يخطئ؛
- نقص دعم البحث والتطوير في المؤسسة؛
- نقص في مهارات التنظيم التي تساعد على تطبيق التغيير الإستراتيجي؛
- نقص في مهارات التغيير الإستراتيجي و قاداته؛
- صعوبة تطبيق التغيير الإستراتيجي وذلك لارتباطه برؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

في ضل سعي الشركة لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي تعمل على إيجاد العديد من الحلول أهمها:

- تدريب الموظفين في مجال الابتكار والإبداع؛
- تشجيع العمل الجماعي لخلق بيئة ملائمة للابتكار؛
- تواصل الإدارة الدائم والمباشر مع الكفاءات والموظفين؛
- تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا وحثهم على السعي للتعلم والتطوير ما يمكنهم من القدرة على الابتكار؛
- محاولة تخصيص الموارد التقنية والمالية اللازمة لدعم الابتكار؛
- دعم و تأييد القادة الإداريين في المؤسسة؛
- الاهتمام برأي العملاء واقتراحاتهم باعتبار مشكلاتهم قد تكون خلاقة للابتكار؛
- السعي لأن يكون التغيير نحو الأفضل وهو ما يعني تحسين الوضع المستقبلي للمؤسسة الذي يؤدي إلى تحسين ظروف العاملين.

وكنتيحة عامة بالنسبة لواقع إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين LA CAAR المديرية الجهوية بعنابة تم ملاحظة اهتمام كبير وإحساس ووعي بالموضوع لدى الإطارات والمسؤولين للدور الذي الابتكار والتغيير الاستراتيجي في تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة، ومن خلال النتائج السابقة خلصنا إلى أنها تضمنت الإجابة على الإشكاليات التي تم طرحها وقد ثبتت صحة الفرضيات التي تم تقديمها كإجابة أولية في بداية هذا البحث.

2- النتائج التطبيقية:

2-1- الفرضيات الرئيسية:

➤ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

2-2- الفرضيات الفرعية:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود عوائق عند تطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود حلول مقترحة لتطبيق إدارة التغيير الإستراتيجي في الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية بعنابة؛

ثانيا- توصيات الدراسة:

➤ زيادة الاهتمام بالابتكار وتأسيس ثقافته في الشركة ودعم إدارته؛

➤ بناء استراتيجية تطبق في الشركة للتحفيز على البحث والتطور وتخصيص كل الموارد التقنية والمالية اللازمة لذلك؛

➤ اعتماد التحسين كعملية مستمرة مما يدعم الابتكار والتغيير الاستراتيجي؛

➤ الاستفادة من الإمكانيات الموجودة والمهارات المتاحة الأمر الذي ينمي القدرة الإبداعية و الابتكارية؛
تحمل نفقات ومخاطر الابتكار والتغيير الاستراتيجي؛

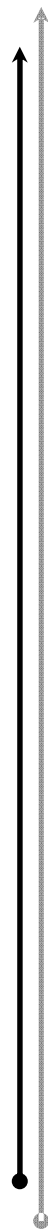
➤ البحث والاستفادة من تجارب الدول الأخرى التي سارت خطوات عملاقة في مجال الابتكار خصوصا.

ثالثاً- آفاق الدراسة:

- إدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي ودورهم في التحسين من أداء العاملين؛
- معوقات إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛
- دور إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي في نمو المؤسسات الناشئة.

قائمة

المراجع



المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب العربية

- 1- أبو قحف عبد السلام: (1991)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
- 2- أحمد سيد مصطفى: (2002)، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر.
- 3- أسامة خيربي: (2012)، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار الراية للنشر، الأردن.
- 4- العتيبي، صبحي حبر: (2002)، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 5- الفاعوري رفعت عبد الحليم: (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 6- بلال خلف السكارنة: (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1 دار، المسيرة، الأردن.
- 7- بلقاسم سلاطينة وآخرون: (2012)، علم الاجتماع العالمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس: (2005)، إدارة أعمال النظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر.
- 9- ثائر شاكر الهبتي، سامي ذياب الغريبي: (2014)، التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- حريم حسين: (2009)، إدارة المنظمات الأعمال: منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 11- حسن إبراهيم بلوط: (2021)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 12- رعد حسن الصرن: (2000)، إدارة الإبداع و الابتكار، ج1، دار الرضا، مصر.
- 13- زاهر عبد الرحيم عاطف: (2009)، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 14- زيد منير عبود: (2007)، إدارة التغيير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 15- سعيد بن عامر: (1998)، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
- 16- سعيد بن عامر: (2001)، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر.

- 17- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي: (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر، الأردن.
- 18- سيد سالم عرفة: (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزيكية للنشر، مصر.
- 19- شارلز مارجريسون: (2005)، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 20- عمر صخري: (2007)، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعة الجزائرية .
- 21- ليمز وودارد، سالي وديسون: (2004)، إدارة التغيير بنجاح (استخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير، ترجمة علي سرور، ط1، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 22- ماهر أحمد: (2005)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، مصر.
- 23- محمد إبراهيم عبيدات: (2002)، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة 02، عمان، الأردن.
- 24- محمد إبراهيم عبيدات: (2004)، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 25- محمد أحمد جودة: (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر.
- 26- محمد السويدي: (1991)، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 27- محمد المصري: (2006)، إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 28- محمد سعيد أوكيل: (1994)، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 29- محمد سلمان العميان: (2005)، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- 30- محمد عبد المعطي عساف: (1999)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن.
- 31- محمد يوسف النمران العطييات: (2006)، إدارة التغيير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 32- مدحت أبو النصر: (2004)، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر.
- 33- مدحت أبو النصر: (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- 34- موسى اللوزي: (2003)، التطوير التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

35- ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عرفات: (2013)، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

36- نجم عبود نجم: (2003)، المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

37- ويليام بريدجز: (1991)، ترجمة موسى يونس، فن الانتقال والتغيير الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.

ثانيا: المذكرات والاطروحات

1- السلماني أحمد محمود مصطفى: (2010)، أثر الإدارة الإستراتيجية في كفاءة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الحرة في هولندا، مكتب الانبار، العراق.

2- بن جمة عمر: (2011)، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تخفيف البطالة بمنطقة بشار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر.

3- بهاء الدين المنجي العسكري: (2010)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدمارك.

4- بويعة عبد الوهاب: (2011-2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة موبيليس- ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.

5- سالم حسين: (2018-2019)، تطوير الصناعة التأمينية في الجزائر في ضوء مقارنة الإبداع و الابتكار التسويقي داخل المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

6- طايبل فاتح: (2012)، محاسبة شركات التأمين في ضل المعايير المحاسبية الدولية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر.

7- عماد الدين منى مؤتمن: (2003)، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في الأردن، أطروحة دكتوراه، منشورة مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن .

8- كعرار أحمد: (2011-2012)، دور إدارة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة سامسونغ انجينيرينغ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.

9- محمد بوضبع، سمير قفايفية: (2016-2017)، تطوير الابتكار في المؤسسات المتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة تبسة، الجزائر.

10- محمد ي موهاب: (2020)، أثر إدارة التغيير الإستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية دراسة حالة عينة من المؤسسات التابعة لسونطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.

ثالثا: مقالات ومجلات

1- الجوزي جميلة: (2011)، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، جامعة الجزائر3، الجزائر.

2- أمينة بواشري: (2019)، نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي للمنظمات بطريقة (إبداع، معرفة، ابتكار، تقانة)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 1.

3- إباد محمود عبد الكريم: (2008)، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العدد 1.

4- بواشري أمينة وسالم بركاهم: (2015)، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 6.

5- حمزة كواديك: (2021)، إعادة هندسة العمليات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 7، العدد 2.

6- سلمان بن حمد البطحي: (2014)، المهارات الإدارية و التخطيط الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد 01.

7- صلاح الدين عواد الكبيسي ومروة سامي أحمد: (2017)، علاقة جماعات الممارسات المعرفية في تحديد خيار التغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 04.

8- صلاح الدين عواد الكبيسي ومروة سامي أحمد: (2018)، تأثير جماعات الممارسات المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 102.

9- صورية بوطرفة: (2018)، التغيير التكنولوجي في المؤسسة و تأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1.

10- طالب أصغر دوسة و سوسن جواد حسين: (2008)، التغيير الإستراتيجي و انعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 69.

- 11- علي فلاح الزعي: (2009)، إدارة التغيير و دورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، أبحاث اقتصاديو و إدارية، العدد 6، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن.
- 12- فمي أمين: (2004)، المدخل المنظومي و إدارة التغيير في مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر.
- 13- محمد سعيد أوكيل: (2003)، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التطور الاقتصادي في البلدان النامية والعربية، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة ، العدد 08.
- 14- مصطفى عوادي: (2014)، دور إدارة الابتكار في تحسين الابتكار و الإبداع في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، جامعة الوادي، العدد الثامن، المجلد الثالث، الجزائر.

رابعاً: الانترنت

- 1- الموقع الرسمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين [/https://caar.dz](https://caar.dz).

خامساً: الملتقيات

- 1- ابتهاج العالي: (2004)، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر.
- 2- تيقاوي إبراهيم: (2011)، دور التغيير التنظيمي في تطوير المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية الحديثة ، المؤتمر الوطني حول الإبداع في المنظمات الحديثة، جامعة البلديّة، الجزائر.
- 3- صالح بن سليمان الرشيد: (2004)، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر.
- 4- طرشي محمد، بربري محمد أمين: (2008)، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة الشلف، الجزائر.
- 5- عدنان كاظم : (2004)، أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء، المؤتمر الثالث لجامعة الزيتونة، الأردن.

قائمة

الملاحق



الملحق 01: قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
رحيمة بوصييع صالح	أستاذة دكتور	اقتصاد دولي
لطيفة بكوش	أستاذة دكتور	مالية ومحاسبة
ريم بن عيسى	دكتور	علوم التسيير
عبد الجليل شليق	دكتور	علوم اقتصادية

الملحق 02: استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمه لخضر - الوادي -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان
موجه لعمال الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين
المديرية الجهوية عنابة

في إطار انجاز بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان:

إدارة الابتكار والتغيير الاستراتيجي في المؤسسات الكبيرة- العوائق والحلول -

دراسة ميدانية الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين المديرية الجهوية عنابة.

نرجو مساهمتكم في ملئ هذه الاستمارة بصدق و موضوعية كما نحيطكم علما بأن المعلومات و البيانات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا للأغراض العلمية لهذا البحث و نحن ملتزمون بحق كل مشارك في هذا الاستبيان في الإطلاع على نتائج الدراسة عند إتمامها.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة.

إشراف الدكتورة:

من إعداد:

العابد رشيدة.

حساني صهيب.

بورنان أيوب.

حراي يوسف.

السنة الجامعية: 2024-2023.

ليمان إسماعيل.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

أنثى

ذكر

1- النوع:

دراسات عليا

جامعي

2- المستوى الدراسي: ثانوي

أكبر من 51 سنة

من 31 إلى 50 سنة

3- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة

فوق 10 سنوات

6 إلى 10 سنوات

4- الإقديمية: أقل من 5 سنوات

الجزء الثاني: الأسئلة الخاصة بالموضوع

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق المؤسسة لإدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي و أهم العوائق التي تواجهها في ذلك و الحلول المقترحة لتجاوز تلك العوائق، من فضلك ضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب.

المحور الأول: تطبيق المؤسسة لإدارة الابتكار والتغيير الإستراتيجي

1- إدارة الابتكار في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومتطورة					
02	تعرض المؤسسة منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف والانترنت					
03	تعرض المؤسسة طرقا جديدة وحديثة لصيغ الدفع					
04	تقدم المؤسسة طرقا جديدة في تقديم الخدمات					
05	تعرض المؤسسة تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة للزبون					
06	تقدم المؤسسة خدماتها بطرق حديثة وسهلة وغير معقدة					
07	لدى المؤسسة وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز					
08	تتميز المؤسسة عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات و امتلاك أجهزة حديثة و متطورة					

2- إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
09	تتواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح رؤيا التغيير					
10	تشجع المؤسسة مبادرات الموظفين في تقديم اقتراحات مشاريع جديدة					
11	تحدد المؤسسة برامج مستقبلية تضم تغيير في ما يخص تقديم الخدمات و تطويرها					
12	تطور المؤسسة من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء					
13	تحدث الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمواكبة التطورات					
14	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل و تؤدي لتقليل الجهد وتوفير الوقت					
15	تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات للعملاء باستخدام التكنولوجيا					

16	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء					
----	---	--	--	--	--	--

المحور الثاني: عوائق و حلول تطبيق إدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي في المؤسسة

1- العوائق

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	تكلفة الخدمات المبتكرة للمؤسسة باهظة الثمن					
02	لا تضم المؤسسة كفاءات على أعلى مستوى تمكنها من تطبيق إدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي					
03	لا تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير					
04	لا تمتلك المؤسسة موارد تقنية تسمح لها بالابتكار					
05	لا تشجع المؤسسة وجود ثقافة إبداع في المؤسسة					
06	هناك عقوبات صارمة لأي أخطاء قد تحدث في العمل					
07	تستطيع إدارة المؤسسة تغيير الهيكل التنظيمي دون الرجوع للمديرية العامة					
08	هناك عقوبات صارمة لأي أخطاء قد تحدث في العمل					

2- الحلول

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
09	توفر المؤسسة الوقت الكافي للعامل لانجاز مهامه على أكمل وجه					
10	تدرب المؤسسة عمالها في مجال الابتكار					
11	داخل المؤسسة هناك تبادل للأفكار بين زملاء لاقتراح حلول لمشاكل المؤسسة					
12	تستمع الإدارة لاقتراحات العمال فيما يخص تطوير و تحسين العمل					
13	هناك تحفيزات مادية و معنوية للعمال المبتكرين					
14	تهتم المؤسسة برأي العملاء فيما يخص الخدمات المبتكرة التي تسعى لتقديمها					
15	لدى عمال المؤسسة القدرة على خلق أفكار جديدة لتحسين الأداء في العمل					
16	تمنح المؤسسة العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها					

مخرجات برنامج SPSS:

→ Fréquences

Statistiques

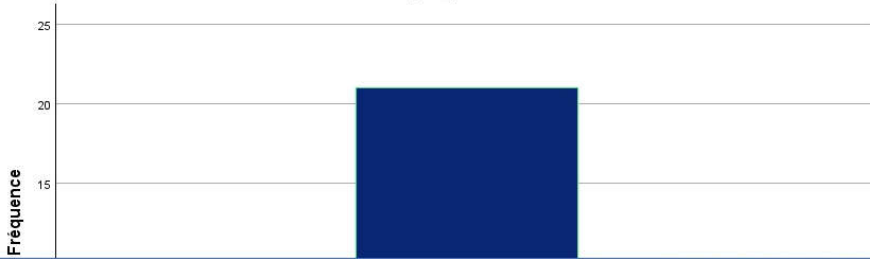
الفئة العمرية

N	Valide	33
	Manquant	0

الفئة العمرية

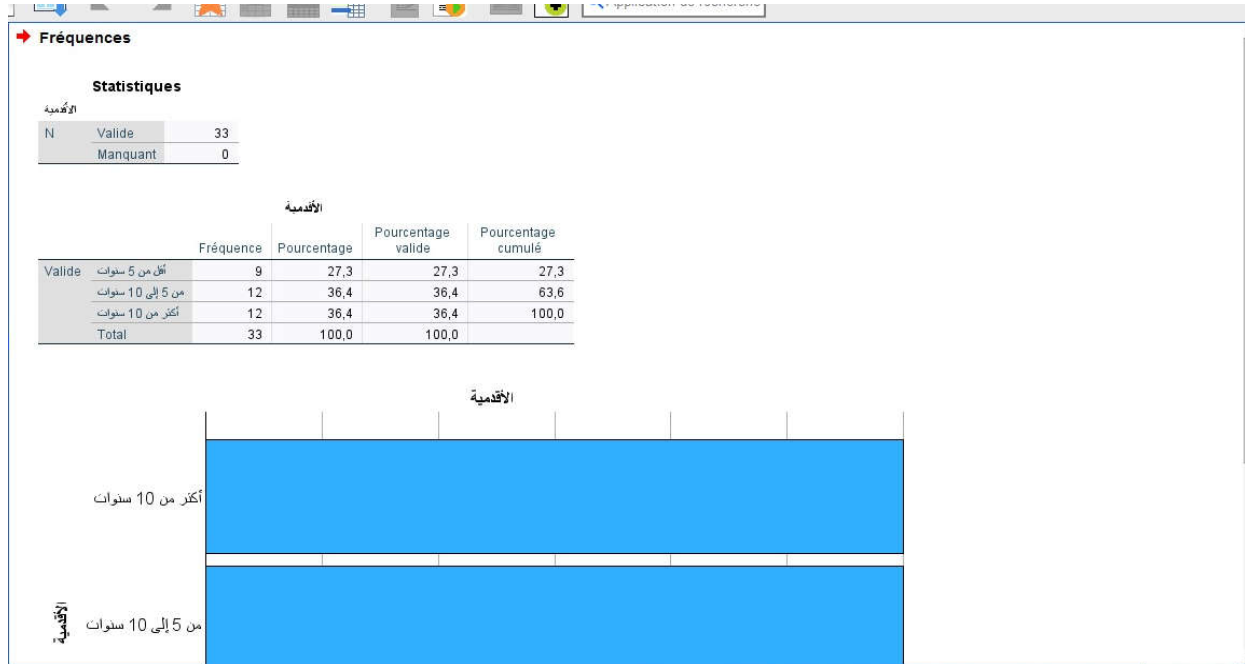
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	9	27,3	27,3	27,3
من 30 إلى 50 سنة	21	63,6	63,6	90,9
أكثر من 50 سنة	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الفئة العمرية



Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt

Unicode : Activé Classique



Fréquences

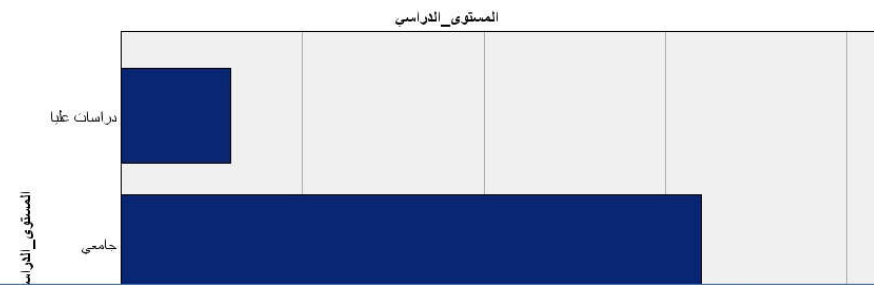
Statistiques

المستوى_الدراسي

N	Valide	33
	Manquant	0

المستوى_الدراسي

المستوى_الدراسي	Fréquence	المستوى_الدراسي		
		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides				
تاكوي	14	42,4	42,4	42,4
جامعي	16	48,5	48,5	90,9
دراسات عليا	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	



Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt

Unicode - Activé Classique

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
السور 1	51,9394	12,22175	33
تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومنظورة	3,45	,971	33
تعرض المؤسسة منتجات حديثة ترابط بخدمات الهاتف والانترنت	3,45	1,063	33
تعرض المؤسسة طرقا جديدة وحديثة لبيع البع	3,45	1,003	33
تقدم المؤسسة طرقا جديدة في تقديم الخدمات	3,52	,755	33
تعرض المؤسسة شهادات جديدة في إيصال الخدمة للزبون	3,48	,834	33
تقدم المؤسسة خدماتها بطرق حديثة وسهلة وغير معقدة	3,45	,869	33
لدى المؤسسة وكالات مجهزة وحديثة القصدير ذات مظهر خارجي مميز	3,52	1,093	33
تتميز المؤسسة عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات وامتلاك أجهزة حديثة ومنظورة	3,27	1,098	33
تواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح رؤيا المدير	3,13	1,176	31
تشجع المؤسسة ممارسات الموظفين في تقديم اقتراحات مشاريع جديدة	2,97	1,132	33
تحدد المؤسسة برامج مستقبليه تضم تدبير في ما يخص تقدم الخدمات وتطويرها	3,09	1,182	33
تطور المؤسسة من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الاستيلاء والواقع مع ثقافة النماء	3,21	1,083	33
تحدث الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمواجهة التطورات	3,00	1,199	33

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt

Unicode - Activé Classique

→ **Corrélations**

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاستبيان كامل	105,0303	22,78086	33
إدارة الابتكار	27,6061	5,93685	33

Corrélations

		الاستبيان كامل	إدارة الابتكار
الاستبيان كامل	Corrélation de Pearson	1	,837**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	33	33
إدارة الابتكار	Corrélation de Pearson	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	33	33

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

→ **Corrélations**

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المصور 2	53,0909	11,97488	33
تكلفة الخدمات البتكرة المؤسسة داخلية الفن	3,55	1,092	33
تقدم المؤسسة كتابات على أعلى مستوى تمكنها من تطبيق إدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي	3,42	1,091	33
تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير	3,36	1,113	33
تمتلك المؤسسة موارد تقنية تسمح لها بالابتكار	3,18	1,044	33
وجود ثقافة إبداع في المؤسسة	3,09	1,156	33
هناك عقبات صارمة لأي أنشطة قد تحدث في العمل	3,70	,770	33
تستلج إدارة المؤسسة تغيير الهيكل التنظيمي دون الرجوع للجمعية العامة	2,85	1,278	33
هناك عقبات صارمة لأي أنشطة قد تحدث في العمل	3,36	1,025	33
توفر المؤسسة الوقت الكافي للعمل لاتخاذ مهامه على أكمل وجه	3,55	1,121	33
تدريب المؤسسة عملها في مجال الابتكار	3,12	1,139	33
داخل المؤسسة هناك تبادل للأفكار بين زملاء لإفراج طوق لمشاكل المؤسسة	3,36	1,141	33
تتمتع الإدارة لاتقرارات العمال هما بنفس تطوير وتحسين العمل	3,21	1,166	33
هناك تحفيزات مادية ومعنوية للعمال المبتكرين	3,15	1,093	33
تهتم المؤسسة برأي العماء فيما يخص الخدمات البتكرة التي تسعي لتقديمها	3,24	1,119	33



→ **Corrélations**

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاستبيان كامل	105,0303	22,78086	33
إدارة التعبير	24,3333	7,28297	33

Corrélations

		الاستبيان كامل	إدارة التعبير
الاستبيان كامل	Corrélacion de Pearson	1	,899**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	33	33
إدارة التعبير	Corrélacion de Pearson	,899**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	33	33

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

→ **Corrélations**

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاستبيان كامل	105,0303	22,78086	33
المحور 1	51,9394	12,22175	33

Corrélations

		الاستبيان كامل	المحور 1
الاستبيان كامل	Corrélacion de Pearson	1	,943**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	33	33
المحور 1	Corrélacion de Pearson	,943**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	33	33

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

→ **Corrélations**

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاستبيان كامل	105,0303	22,78086	33
الحلول	26,5758	6,94186	33

Corrélations

		الاستبيان كامل	الحلول
الاستبيان كامل	Corrélacion de Pearson	1	,932**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	33	33
الحلول	Corrélacion de Pearson	,932**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	33	33

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

→ **Corrélations**

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاستبيان كامل	105,0303	22,78086	33
المحور 2	53,0909	11,97488	33

Corrélations

		الاستبيان كامل	المحور 2
الاستبيان كامل	Corrélacion de Pearson	1	,940**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	33	33
المحور 2	Corrélacion de Pearson	,940**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	33	33

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

→ **Fiabilité**

[Jeu_de_données4] C:\Users\LAPTA\Desktop\اصهيب\SPSS\معامل الفنا.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	16

→ **Fiabilité**

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	16

➔ **Fiabilité**

[Jeu_de_données1] C:\Users\LAPTA\Desktop\معامل الفاعل\SPSS\معامل الفاعل.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	32

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
المحور 1	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
المحور 1	Moyenne	51,9394	2,12753	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	47,6057	
		Borne supérieure	56,2730	
	Moyenne tronquée à 5 %	52,6448		
	Médiane	52,0000		
	Variance	149,371		
	Ecart type	12,22175		
	Minimum	21,00		
	Maximum	69,00		
	Plage	48,00		
	Plage interquartile	17,00		
	Asymétrie	-,760	,409	
	Kurtosis	,037	,798	

Tests de normalité

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
المحور 2	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
المحور 2	Moyenne	53,0909	2,08456	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	48,8448	
		Borne supérieure	57,3370	
	Moyenne tronquée à 5 %	53,8030		
	Médiane	56,0000		
	Variance	143,398		
	Ecart type	11,97488		
	Minimum	21,00		
	Maximum	70,00		
	Plage	49,00		
	Plage interquartile	16,00		
	Asymétrie	-,965	,409	
	Kurtosis	,364	,798	

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الاستبيان كامل	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
الاستبيان كامل	Moyenne	105,0303	3,96564	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	96,9526	
		Borne supérieure	113,1080	
	Moyenne tronquée à 5 %	106,3552		
	Médiane	108,0000		
	Variance	518,968		
	Ecart type	22,78086		
	Minimum	56,00		
	Maximum	131,00		
	Plage	75,00		
	Plage interquartile	37,50		
	Asymétrie	-,860	,409	
	Kurtosis	-,067	,798	

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	93,9
	Exclu ^a	2	6,1
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,900
		Nombre d'éléments	16 ^a
	Partie 2	Valeur	,927
		Nombre d'éléments	16 ^b
Nombre total d'éléments			32
Corrélation entre les sous-échelles			,974
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,987
	Longueur inégale		,987
Coefficient de Guttman			,986

➔ **Fréquences**

		Statistiques				
		تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومتطورة	تعرض المؤسسة منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف والإنترنت	تعرض المؤسسة طرقاً جديدة وحديثة لصيغ الدفع	تقدم المؤسسة طرقاً جديدة في تقديم الخدمات	وأسسة ديدة في لزيون
N	Valide	33	33	33	33	
	Manquant	0	0	0	0	

Table de fréquences

		تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومتطورة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	غير موافق	6	18,2	18,2	21,2
	محايد	5	15,2	15,2	36,4
	موافق	19	57,6	57,6	93,9
	موافق بشدة	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

→ Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
تقدم المؤسسة خدمات جديدة ومنظورة	33	3,45	,971	,169
تعرض المؤسسة منتجات حديثة ترتبط بخدمات الهاتف والإنترنت	33	3,45	1,063	,185
تعرض المؤسسة طرقا جديدة وحديثة لصنع الدفع	33	3,45	1,003	,175
تقدم المؤسسة طرقا جديدة في تقديم الخدمات	33	3,52	,755	,131
تعرض المؤسسة تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة للزبون	33	3,48	,834	,145
تقدم المؤسسة خدماتها بطرق حديثة وسهلة وغير معقدة	33	3,45	,869	,151
لدى المؤسسة وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز	33	3,52	1,093	,190
تتميز المؤسسة عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات وامتلاك أجهزة حديثة ومنظورة	33	3,27	1,098	,191

→ Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
إدارة التغيير	33	24,3333	7,28297	1,26780

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 24

	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
إدارة التغيير	,263	32	,397	,794	,33333	-2,2491	2,9158

Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance		
			Inférieur	Supérieur	
إدارة التغيير	d de Cohen	7,28297	,046	-,296	,387
	Correction de Hedges	7,45941	,045	-,289	,378

→ Fréquences

		Statistiques			
		تكلفة الخدمات المبتكرة للمؤسسة باهظة الثمن	تضم المؤسسة كفاءات على أعلى مستوى تمكنها من تطبيق إدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي	تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير	تمتلك المؤسسة موارد تقنية تسمح لها بالابتكار
N	Valide	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

تكلفة الخدمات المبتكرة للمؤسسة باهظة الثمن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,0	3,0	3,0
	غير موافق	7	21,2	21,2	24,2
	محايد	3	9,1	9,1	33,3
	موافق	17	51,5	51,5	84,8
	موافق بشدة	5	15,2	15,2	100,0
Total		33	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
تكلفة الخدمات المبتكرة للمؤسسة باهظة الثمن	33	3,55	1,092	,190
تضم المؤسسة كفاءات على أعلى مستوى تمكنها من تطبيق إدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي	33	3,42	1,091	,190
تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير	33	3,36	1,113	,194
تمتلك المؤسسة موارد تقنية تسمح لها بالابتكار	33	3,18	1,044	,182
وجود ثقافة إبداع في المؤسسة	33	3,09	1,156	,201
هناك عقوبات صارمة لأي أخطاء قد تحدث في العمل	33	3,70	,770	,134
تستطيع إدارة المؤسسة تغيير الهيكل التنظيمي دون الرجوع للمديرية العامة	33	2,85	1,278	,222
هناك عقوبات صارمة لأي أخطاء قد تحدث في العمل	33	3,36	1,025	,178

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
تكلفة الخدمات المبتكرة للمؤسسة باهظة الثمن	2,869	32	,004	,007	,545	,16	,93
تضم المؤسسة كفاءات على أعلى مستوى تمكنها من تطبيق إدارة الابتكار و التغيير الإستراتيجي	2,235	32	,016	,033	,424	,04	,81

→ Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
العوائق	33	26,5152	5,87963	1,02351

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 24

	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
العوائق	2,457	32	,010	,020	2,51515	,4303	4,6000

Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance		
			Inférieur	Supérieur	
العوائق	d de Cohen	5,87963	,428	,068	,782
	Correction de Hedges	6,02207	,418	,066	,763

→ Fréquences

Statistiques

	توفر المؤسسة الوقت الكافي للعامل لانجاز مهامه على أكمل وجه	تدرب المؤسسة عمالها في مجال الابتكار	داخل المؤسسة هناك تبادل للأفكار بين زملاء لاقتراح حلول لمشاكل المؤسسة	تسبغ الإدارة لاقتراحات العمال فيما يخص تطوير و تحسين العمل	هناك تحفزات مادية و معنوية للعمال المبتكرين	تهتم المؤسسة برأي العملاء فيما يخص الخدمات المبتكرة التي تسعى لتقديمها	لدى عمال المؤسسة القدرة على خلق أفكار جديدة لتحسين الأداء في العمل	تفتح المؤسسة العاملين الحرة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها
N	Valide	33	33	33	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

توفر المؤسسة الوقت الكافي للعامل لانجاز مهامه على أكمل وجه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,1	6,1
	غير موافق	5	15,2	21,2
	محايد	4	12,1	33,3
	موافق	17	51,5	84,8
	موافق بشدة	5	15,2	100,0
Total		33	100,0	100,0

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
توفر المؤسسة الوقت الكافي للعامل لاتخاذ مهامه على أكمل وجه	33	3,55	1,121	,195
تدرب المؤسسة عمالها في مجال الابتكار	33	3,12	1,139	,198
داخل المؤسسة هناك تبادل للأفكار بين زملاء لاقتراح حلول لمسائل المؤسسة	33	3,36	1,141	,199
نستمع الإدارة لاقتراحات العمال فيما يخص تطوير و تحسين العمل	33	3,21	1,166	,203
هناك مخبرات مادية و معنوية للعمال المبتكرين	33	3,15	1,093	,190
تهدم المؤسسة برأي العماء فيما يخص الخدمات المبتكرة التي نسعى لتقديمها	33	3,24	1,119	,195
لدى عمال المؤسسة القدرة على خلق أفكار جديدة لتحسين الأداء في العمل	33	3,73	,839	,146
نمنح المؤسسة العاملون الحرية في حل المشكلات اليومية المختلفة بتقديم خدماتها	33	3,21	1,083	,188

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
توفر المؤسسة الوقت الكافي للعامل لاتخاذ مهامه على أكمل وجه	2,796	32	,004	,009	,545	,15	,94
تدرب المؤسسة عمالها في مجال الابتكار	,611	32	,273	,545	,121	-,28	,53

➔ **Test T**

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
الطول	33	26,5758	6,94186	1,20842

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 24

	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
الطول	2,132	32	,020	,041	2,57576	,1143	5,0372

Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance		
			Inférieur	Supérieur	
الطول	d de Cohen	6,94186	,371	,015	,721
	Correction de Hedges	7,11003	,362	,015	,704

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

→ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العوائق والحلول ^b		Introduire

- a. Variable dépendante : إدارة الائتكار والتعبير
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,773 ^a	,597	,584	7,88095	,597	45,959	1	31	<,001

- a. Prédicteurs : (Constante), العوائق والحلول

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2854,490	1	2854,490	45,959	<,001 ^b
	de Student	1925,389	31	62,109		
	Total	4779,879	32			

- a. Variable dépendante : إدارة الائتكار والتعبير
 b. Prédicteurs : (Constante), العوائق والحلول

→ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العوائق ^b		Introduire

- a. Variable dépendante : إدارة الائتكار والتعبير
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,615 ^a	,379	,359	9,78786	,379	18,893	1	31	<,001

- a. Prédicteurs : (Constante), العوائق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1810,011	1	1810,011	18,893	<,001 ^b
	de Student	2969,868	31	95,802		
	Total	4779,879	32			

- a. Variable dépendante : إدارة الائتكار والتعبير
 b. Prédicteurs : (Constante), العوائق

➔ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحلول ^b		Introduire

- a. Variable dépendante : إدارة الابتكار والتغيير
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,812 ^a	,659	,648	7,24984	,659	59,941	1	31	<,001

- a. Prédicteurs : (Constante), الحلول

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3150,514	1	3150,514	59,941	<,001 ^b
	de Student	1629,365	31	52,560		
	Total	4779,879	32			

- a. Variable dépendante : إدارة الابتكار والتغيير
 b. Prédicteurs : (Constante), الحلول

➔ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العوائق ^b		Introduire

- a. Variable dépendante : إدارة الابتكار
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,553 ^a	,306	,283	5,02565	,306	13,656	1	31	<,001

- a. Prédicteurs : (Constante), العوائق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	344,906	1	344,906	13,656	<,001 ^b
	de Student	782,973	31	25,257		
	Total	1127,879	32			

- a. Variable dépendante : إدارة الابتكار
 b. Prédicteurs : (Constante), العوائق

➔ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العوائق ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : إدارة التغيير
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,582 ^a	,339	,317	6,01785	,339	15,869	1	31	<,001

- a. Prédicteurs : (Constante), العوائق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	574,685	1	574,685	15,869	<,001 ^b
	de Student	1122,649	31	36,214		
	Total	1697,333	32			

- a. Variable dépendante : إدارة التغيير
 b. Prédicteurs : (Constante), العوائق

➔ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحلول ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : إدارة الابتكار
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,684 ^a	,467	,450	4,40261	,467	27,189	1	31	<,001

- a. Prédicteurs : (Constante), الحلول

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	527,006	1	527,006	27,189	<,001 ^b
	de Student	600,873	31	19,383		
	Total	1127,879	32			

- a. Variable dépendante : إدارة الابتكار
 b. Prédicteurs : (Constante), الحلول

➔ Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحلول ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : إدارة التعبير

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,805 ^a	,648	,637	4,38802	,648	57,152	1	31	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), الحلول

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1100,437	1	1100,437	57,152	<,001 ^b
	de Student	596,896	31	19,255		
	Total	1697,333	32			

a. Variable dépendante : إدارة التعبير

b. Prédicteurs : (Constante), الحلول