

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة شهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

المسير وألية تفعيل الابتكار دراسة ميدانية (لدى مؤسسة فريد لصناعة أواني الألمنيوم "بالوادي")

المشرف:

*د. مرزوقي مرزوقي

إعداد:

❖ امان الله علي

❖ ناوييه عمار

❖ تفرقي عمار

❖ مصباحي رضا

لجنة التحكيم

د. عيشوش محمد الحافظ	أستاذ محاضر " أ "	حمه لخضر الوادي	"رئيسا"
د. مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر " أ "	حمه لخضر الوادي	"مشرفا"
د. غربي العيد	أستاذ محاضر " أ "	حمه لخضر الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة شهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

المسير وألية تفعيل الابتكار دراسة ميدانية (لدى مؤسسة فريد لصناعة أواني الألمنيوم "بالوادي")

المشرف:

*د. مرزوقي مرزوقي

إعداد:

❖ امان الله علي

❖ ناوييه عمار

❖ تفرقي عمار

❖ مصباحي رضا

لجنة التحكيم

د. عيشوش محمد الحافظ	أستاذ محاضر " أ "	حمه لخضر الوادي	"رئيسا"
د. مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر " أ "	حمه لخضر الوادي	"مشرفا"
د. غربي العيد	أستاذ محاضر " أ "	حمه لخضر الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤

إهداء

الى التي تعبت لتراني سعيدا وسهرت لتراني متميزا وافنت حياتها من أجلى ومن اجل اخوتي
الى امي حفظها الله

الى الغالي على قلبي شمعة اضاءت دربي كلمة اثلجت صدري الى قدوتي في الحياة ابي حفظه
الله واعاده الينا سالما غانما من البقاع المقدسة

الى من قاسمونا حلوى الحياة ومرها

زوجتي واولادي اخوتي واخواتي

الى كل العائلة

الى الاصدقاء والزملاء

الى كل الاحباب

الى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع لكم

عبد الرحمن بن عبد الله
بن عبد الرحمن بن عبد الله

إهداء

إلى روح أمي الطاهرة (سعدية) إلى حكمتي.. وعلمي.. إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى من علمتني الجد والاجتهاد في كافة مناحي الحياة.. أمي الغالية

إلى زوجتي العزيزة والتي كانت دائما السند والعون

إلى أولادي أحابي وفاء. جيهان

إلى أخوتي وأخواتي الغاليين

إلى كل أصدقائي الأحباء وأقاربي كل باسمه

وإلى أساتذتي وزملائي في كافة مشواري الدراسي

رأيتك يا أمي
سرايا

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدئ والختام

{وآخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين }

لم تكن رحلة قصيرة ولا الطريق مخوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر

البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه .

اهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة اولا ابتدت بطموح وانتهت بنجاح ثم الى كل من سعى معي لإتمام
مسيرتي الجامعية دمت لي سنداً لا عمر له بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي الى النور الذي انار دربي
والسراج الذي لا ينطفئ نوره والذي بذل جهد السنين من اجل ان اعتلي سلم النجاح الى من احمل اسمه
بكل فخر والى من حصد الاشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم، لطالما عاهدته بهذا النجاح ها انا اتممت
وعدي واهديته اليك

"والدي العزيز".

الى من علمتني الاخلاق قبل الحروف الى الجسر الصاعد بي الى الجنة الى اليد الخفية التي ازالته عن طريقي
الاشواق ومن تحملت كل لحظة لم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي

"والدتي العزيزة".

ماكنت لأفعل هذا لولا توفيق من الله ها هو اليوم العظيم هنا، اليوم الذي اجريت سنوات الدراسة الشاقة حالم
فيها حتى توالى بمنه وكرمه لفرحة التمام، الحمد لله الذي به خيرا واملا واغرقنا سرورا وفرحا ينسيني مشقتي .

والحمد لله رب العالمين

إهداء

الى روح ابي الطاهرة الصادق

الى امي الغالية التي سهرت على ان اكون الافضل

الى زوجتي العزيزة التي كانت دائما السند والعون

الى بناتي مارية وبالقيس وانفال وايمان

الى كل عمال مؤسسة فريد لأواني الألمنيوم

اهدي هذا العمل.

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي هدانا لهذا
ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

شُكْرٌ وَ تَقْدِيرٌ

قال صلى الله عليه وسلم

"من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فان عجزتم عن مجازاته فدعوا له حتى يعلم

أنكم شكرتم إن الله شاكِر يحب الشاكرين"

لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بواسع الشكر و التقدير

إلى من لم ييخل علينا بنصائحه وراشداته لإكمال هذه الدراسة كما نشك

له طول صبره في تحمل قراءته وتصحيح فصوله إلى أستاذنا ومرشدنا ومشرفنا الدكتور

"مرزوقي مرزوقي"

وإلى كل المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة ألواني الألمنيوم بالوادي الذين قدموا لنا يد العون وأناروا

لنا درب العمل وساعدونا كثيرا بتوجيهاتهم وإرشاداتهم و حسن استقبائهم وتزويدهم بكل ما نحتاجه

من وثائق ومعطيات وإلى جميع أساتذة ودكاترة الجامعة

والشكر الكبير إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة مفيدة إليهم كافة التقدير والاحترام.

نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع

نختم بالشكر الخاص لأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها

وتقييمها....شكرا لكم جميعاً

عمار*عمار*رضا*علي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المسير من طرف مؤسسة تجاه مواردها في تفعيل الابتكار لديهم، اعتباراً أن الموارد البشرية من أهم الأطراف التي يجب على المنظمة أن تبدي اهتمام اتجاهها، حيث يعتبر المسير من الأدوات التي تحرك عجلة الابتكار لدى المورد البشري وبذلك فهو ضرورة ملحة للرفع من الابتكار.

أجريت الدراسة بالاعتماد على المنهج وصفي تحليلي متكاملين الأول وثائقي (وصفي) بالاطلاع على عدد من الأدبيات لتوضيح الخلفية النظرية للمسير والية تفعيل الابتكار، أما الأسلوب الثاني مسحي (تحليلي) عن طريق دراسة استكشافية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، إذ تم قياس معامل الصدق حيث أنه تم التوصل إلى درجة عالية من الثبات لعينة مكونة من (40) فرداً تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وأدوات إحصائية وصفية.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات نذكر منها: كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين أبعاد المسير والية الابتكار والدراسة أي وجود أثر للمسير وكل من أبعادها الثلاثة: (المشاركة، العمل الجماعي، المخاطرة، الرؤية الاستراتيجية) محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مسير، ابتكار، اليات تفعيل الابتكار.

Abstract:

This study aims to know the impact of management by an organization towards its resources in activating innovation in them, considering that human resources are one of the most important parties towards which the organization must show interest, as management is considered one of the tools that move the wheel of innovation for the human resource and therefore it is an urgent necessity to raise Of innovation.

The study was conducted based on two complementary methods: the first was documentary (descriptive) by reviewing a number of literature to clarify the theoretical background of the process and the mechanism for activating innovation. The second method was survey

(analytical) through an exploratory study through the questionnaire as a tool for collecting data. The validity coefficient was measured as it was A high degree of reliability was achieved for a sample of (40) individuals. The data was analyzed using the statistical package (SPSS) and descriptive statistical tools.

Through testing the hypotheses, the study reached several conclusions, including that: The results of the study revealed the existence of a direct relationship between the dimensions of the path and the mechanism of innovation and study, that is, the presence of an effect of the path and each of its three dimensions: (participation, teamwork, risk, strategic vision) under study.

Keywords: leadership, innovation, mechanisms for activating innovation.



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(١-١)	وضح الفرق بين القائد والمدير	٠٩
(٢-١)	وظائف المسير الأساسية من خلال مستويات التسيير	١٣
(٣-١)	يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية	١٨
(٤-١)	فرق بين التسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	٢٣
(١-٢)	مقياس ليكارت الثلاثي	٣٨
(٢-٢)	معامل الارتباط بين بعد المشاركة وفقراته	٤٠
(٣-٢)	معامل الارتباط بين بعد العمل الجماعي وفقراته	٤٠
(٤-٢)	معامل الارتباط بين بعد المخاطر وفقراته	٤١
(٥-٢)	معامل الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية وفقراته	٤١
(٦-٢)	معامل الارتباط بين محور الابتكار وفقراته	٤٢
(٧-٢)	معامل الارتباط بين الاستبيان ومحاوره	٤٣
(٨-٢)	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	٤٣
(٩-٢)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	٤٦
(١٠-٢)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	٤٧
(١١-٢)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الاجتماعية.	٤٨
(١٢-٢)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	٤٩
(١٣-٢)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	٥٠
(١٤-٢)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية في المؤسسة.	٥١
(١٥-٢)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.	٥٢
(١٦-٢)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد المشاركة	٥٣
(١٧-٢)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد العمل الجماعي.	٥٤
(١٨-٢)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد المخاطرة	٥٥
(١٩-٢)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد الرؤية الاستراتيجية:	٥٦

٥٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة محور الابتكار	(٢٠-٢)
٥٨	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الاولى	(٢١-٢)
٥٩	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى.	(٢٢-٢)
٦٠	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.	(٢٣-٢)
٦١	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(٢٤-٢)
٦٢	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.	(٢٥-٢)
٦٣	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية	(26-٢)

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(١-٢)	تركيبة الأفراد حسب الجنس	٤٧
(٢-٢)	تركيبة الأفراد حسب العمر	٤٨
(٣-٢)	تركيبة الأفراد حسب المستوى الوضعية الاجتماعية	٤٩
(٤-٢)	تركيبة الأفراد حسب المستوى التعليمي	٥٠
(٥-٢)	تركيبة الأفراد حسب الخبرة المهنية	٥١
(٦-٢)	تركيبة الأفراد حسب الوضعية في المؤسسة	٥٢

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
١	الاستبيان
٢	جدول ملخص انجاز القضية Case Processing Summary
٣	جدول الموثوقية Reliability Statistics
٤	جدول الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics
٥	جدول أنوفا تباين الأحادي ANOVAa
٦	جدول المعاملات Coefficientsa
٧	جدول الارتباطات Correlations
٨	اختبار عينات مستقلة Independent Semples Test
٩	جدول أنوفا ANOVA

فهرس محتویات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	تشكر
III	ملخص الدراسة
IV	الفهرس
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس رموز وملاحق
أ - ج	المقدمة
٠٧	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار
٠٧	تمهيد
٠٨	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
٠٨	المطلب الأول: الإطار النظري للمسير
١٦	المطلب الثاني : الاطار النظري للابتكار
٢٢	المطلب الثالث: دور المسير في تفعيل الابتكار
٣٥	المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب البحث
٣٥	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
٣١	المطلب لثاني: الدراسات الاجنبية
٣٤	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
٣٥	خلاصة الفصل الأول
٣٦	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
٣٧	تمهيد
٣٧	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
٣٧	المطلب الأول: طريقة الدراسة
٣٧	أولاً: مجتمع الدراسة والعينة
٣٨	ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
٣٨	ثالثاً: طريقة جمع البيانات

٣٩	رابعاً: صدق وثبات أداة البحث
٤٤	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
٤٤	أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة
٤٥	ثانياً: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
٤٦	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
٤٦	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
٤٦	أولاً: المتغيرات الديمغرافية
٥٢	ثانياً: الاتجاه العام لآراء المستجوبين
٥٨	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
٥٨	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
٥٩	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية
٦٣	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
٦٥	خلاصة الفصل الثاني
٦٧	خاتمة

مقدمة

١ - توطئة

تواجه المنظمات الحديثة العديد من التحديات بسبب تزايد وتنوع احتياجات الزبائن، بالإضافة إلى التطورات التي عرفتها والتغيرات المتسارعة في كافة المجالات سواء على المستوى المحلي أو العالمي، نتج عنها ضغوط كبيرة على المنظمة، بذلك كان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات بهدف التقليل من هذه التحديات، وذلك بالاهتمام بإنتاج سلع وتقديم خدمات ذات جودة عالية، تتمثل في تطبيق سلسلة من المواصفات القياسية، التي من بينها تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة ودراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتبر الرأسمال البشري الكفاء ثروة نادرة يزيد من كفاءة وفعالية المنظمات على مختلف أنواعها، فهو العنصر الوحيد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد والطاقات الكامنة.

يشكل الابتكار اليوم جانبا مهما في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، وعليه يلزم على مسيري المؤسسات أن يدركوا أن التفوق التنافسي أساسه الابتكار سواء على المستوى المحلي أو العالمي وهو العامل الأكثر أهمية في التحول من مرحلة الحماية الى مرحلة التنافسية، ويذكر الابتكار فان الانسان المبتكر هو شخص له السمات والخصائص ما لدى الأفراد والأشخاص الآخرين ولكنه يختلف عنهم في طريقة تفكيره وقدراته العقلية التي تتسم بالصفة الابتكارية، على هذا فان الابتكار هو قدرة ذهنية تدفع الفرد الى السعي والبحث عن كل ما هو جديد، سواء أكان في مجال عمله وحياته، كل هذا لا يتم الا عند توفر مسير يقوم بتفعيل ودفع عجلة الابتكار لدى المورد البشري، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية :

وبناء على ما تقدم يمكن أن تُطرح الإشكالية التالية:

٢ - الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير المسير في الية تفعيل الابتكار في مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "الوادى"؟

٣ - التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادى ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي؟
- ٤- فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسير وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

وللإجابة على هذه الفرضية تمت صياغة جملة من الفرضيات كأساسي ننطلق منها لمناقشة موضوع الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي.
- أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

٥- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي في دراسة موضوع المسير وتفعيل الابتكار، وكل ما يتعلق به.

- الفضول العلمي والرغبة في تحميل الموضوع من الناحية النظرية وكذا التطبيقية من خلال قياس مدى مساهمة المسير في تفعيل الابتكار.
- علاقة الموضوع بالتخصص المدروس.

ب- الأسباب الموضوعية

- محاولة نشر وعي وإدراك بعض المسيرين في المؤسسات الاقتصادية بأهمية العنصر البشري وهو الأساس في احياء وتفعيل الابتكار في المؤسسة.
- تسليط الضوء على واقع تبني الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي.
- توضيح مدى أهمية الابتكار من أجل تطوير المؤسسة وخلق ميزة تنافسية لديها

٦- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات دور المسير والابتكار
- الوقوف على واقع الابتكار في المؤسسة وكيف يكون لها الدور الإيجابي في التسيير للعاملين في عملهم محل الدراسة.
- الوقوف عند المنهج المتبع من طرف المسير لتطوير الابتكار في مؤسسته.
- تسليط الضوء على الآثار الإيجابية للأداء المسير وذلك من خلال تطوير المورد البشري ودفعهم للابتكار محل الدراسة

٧- مراجعة أهداف الدراسة:

- الوقوف على المفاهيم المرتبطة بالمسير واليات تفعيل الابتكار.
- تأكيد فعالية المسير كمصدر مهم لتفعيل الابتكار.
- تبيان دور المسير في تنمية وتطوير أداء المورد البشري ودفعهم نحو الابتكار والابداع.
- توضيح العلاقة بين المسير واليات تفعيل الابتكار من خلال محاولة معرفة مدى مساهمته في ترقيته.

٨- المناهج والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه من خلال الاعتماد على الفضاء المكتبي والإلكتروني فيما يتعلق بالإطار النظري، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اثر المسير على الابتكار لدى المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي وقد استخدمنا الاستبانة مع استعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS في معالجة وتحليل البيانات.

٩- مجال وحدود الدراسة:

- المجال الزمني: من ١٥ أبريل إلى ١٥ ماي ٢٠٢٤.
- المجال المكاني: المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي.
- المجال البشري: عينة من موظفي تقدر ٤٠ موظف.

١٠- هيكل البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين، فصل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة وفصل للدراسة الميدانية لدى المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي كالآتي:

- الفصل الأول:

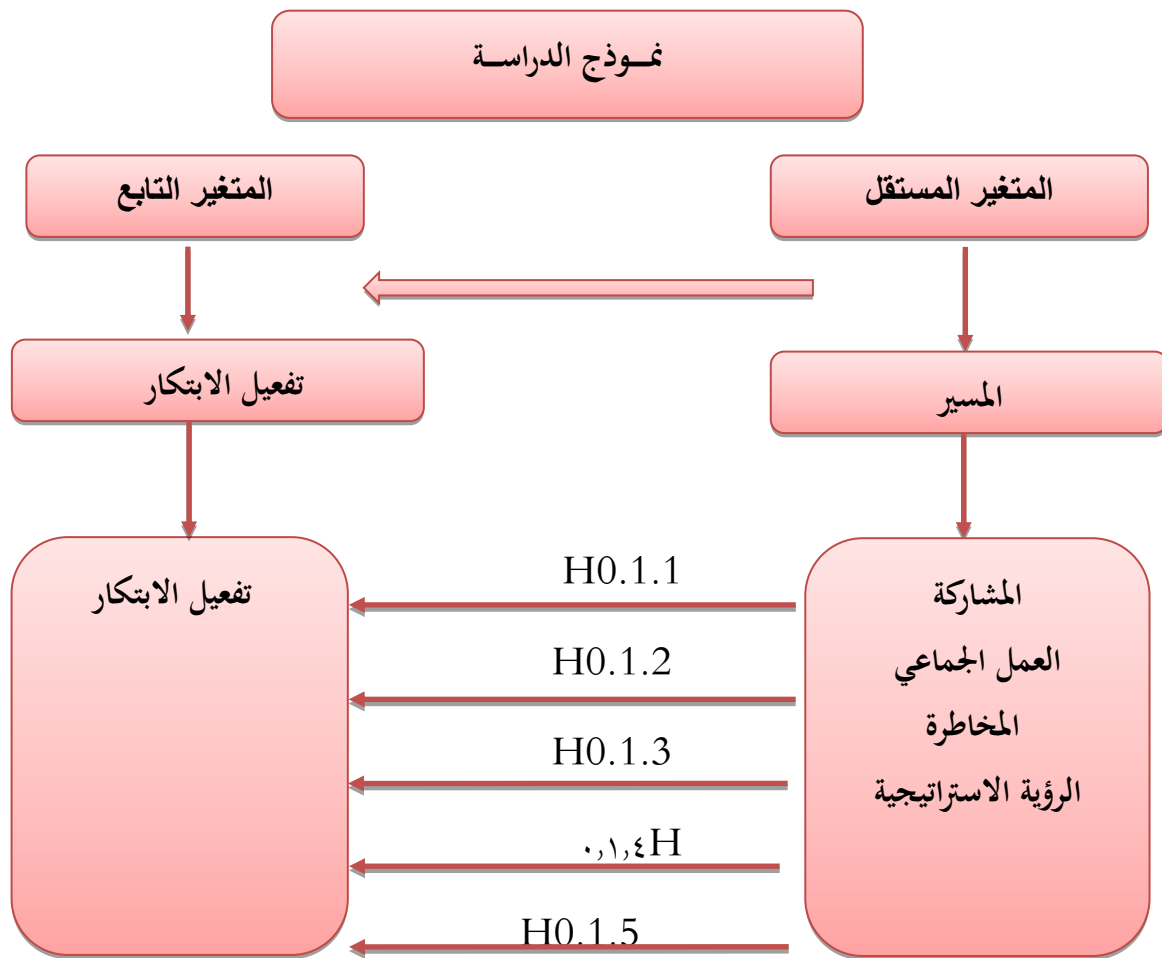
تطرقنا فيه إلى النظريات الأدبية والدراسات السابقة، ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للمسير والابتكار والمبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.

- الفصل الثاني:

تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية، التي أجريت على مستوى مجموعة من موظفي المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

١١- نموذج الدراسة:

الشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.



الفصل الاول

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

تمهيد

يعتبر تسيير الموارد البشرية في المؤسسات جزءًا من التسيير الإداري، وهو العنصر الأكثر أهمية وحساسية بالنسبة للمنظمة بصفة عامة وللابتكار بصفة خاصة. عندما تتساوى الإمكانيات والفرص بالنسبة لكافة المنظمات، يكون الفارق في القدرة على الابتكار يصنع من الداخل، والعنصر الذي يمكنه أن يحدث هذا الفارق هو المورد البشري.

المورد البشري يعتبر المحرك الأساسي والفعال للعملية الإنتاجية والإدارية والابتكارية في المنظمة. ينطلق مفهوم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بناءً على عقلية ومستوى المسير، وهو أكثر من كونه مجرد علم يطبق تحت إطار وظروف معينة. يجب أن يكون هناك توازن بين توفير وظائف للموارد البشرية ونسبة اليد العاملة، حيث يمكن أن تتوفر هذه الأشياء في المؤسسات الكبيرة فقط. ولكن كل منظمة تحتاج إلى مستخدمين مبدعين ومستعدين للمساهمة بكل طاقاتهم المبدعة، وهذا ما يُعرف بقيمة إبداع المستخدم.

في الختام، يجب أن يكون تفعيل الابتكار في المؤسسات الاقتصادية مرتبطاً بتطوير وتحفيز المورد البشري، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الإبداع والتفوق في العمليات الإنتاجية والإدارية. يعتبر العنصر البشري عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة في أي منظمة.

لذا فقد خصصنا هذا الفصل إلى دراسة للمسير والابتكار حيث قسمناه إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الادبيات النظرية

إن التسيير ضروري في أي مؤسسة، فهناك وظيفة التي تسمح بتحقيق الأهداف المرسومة وهو معيار النجاح أو الفشل في ذلك، كما يعتبر المسير أهم فرد تسند إليه العملية التسييرية وهو المسؤول عن اتقانها بنجاح. ولأن المرؤوسين الذين يعملون معه كمساعدين هم في الواقع تابعين له فهو المسؤول عنهم وعن إنجازاتهم، فنجاح المؤسسة يعتمد على مدى وجود مسير فعال ينسق بين الموارد المختلفة في تحقيق الأهداف، فبدون وجود مسير كفء لا تحقق المؤسسة أهدافها المرتبطة بالبقاء والربحية.

المطلب الأول: الإطار النظري للمسير

أولاً: تعريف المسير

التعريف الأول: هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز والرقابة في كل ما يخص الموارد البشرية و المادية و المالية في المؤسسة.^(١)

التعريف الثاني: هو مصدر للقوة الدافعة في المؤسسة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة و المتحركة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها.^(٢)

تعريف الثالث: وجود عدة مسميات تستعمل للتعبير عن المسير في الواقع العملي منها: الرئيس، رجل الإدارة، الموجه، المشرف.^(٣)

التعريف الرابع: الفرد الذي يتأخر مجموعة من العاملين ويسعى لتنفيذ الأعمال بواسطتهم، ويشرف على تنفيذ النشاطات لتحقيق أهداف المؤسسة.^(٤)

التعريف الخامس: هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة، فهو الذي يقوم بإنجاز

¹ -Didier noye , **Manager les personnes le management situationnel**, collection les basic du manager, editions 2 insep consulting, p 06.

^٢ - صافية هاجر (دور المسير في تفعيل دور أداء الموارد البشرية) مذكرة لاستكمال شهادة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، قاصدي مرياح ورقة، ٢٠١٢، ص ٢٩

^٣ - غول فرحات (مدخل للتسيير)، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠١٢، ص ٢٩

^٤ - موسى قاسم القريوتي، علي خضر المبارك، " أساسيات الإدارة الحديثة "، ط ٣، عمان، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢٨.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه، وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.^(١)

فهو الشخص الذي يحدد المهام الواجب تنفيذها ويحدد من يقوم بها وكيف يتم القيام بها فهو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيهه للأنشطة الإدارية والفكرية تهدف زيادة مقدراته وقدرته على التدفقات النقدية المستقبلية وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، كما أن نجاح أو فشل المؤسسة يتوقف على مدى سلامة قرارات المسير المرتبطة بخطة المؤسسة.

ثانيا: الفرق بين القائد والمسير

أن القائد يعتمد في تأثيره على أعضاء الجماعة على الإقناع ولا يلجأ إلى السلطة الرسمية إلا عند الضرورة وتتوفر فيه صفات معينة . أما المسير فيؤثر على جماعة العمل باستعماله السلطة الرسمية في تسير شؤون المؤسسة ومنه القائد بالضرورة مسير (مدير) اما المسير ليس بالضرورة قائد ^(٢) .

قد يخطئ بعض الدارسين الذين يعتبرون بأن فئة المسيرين هي تلك الفئة الموجودة في مستوى الإدارة العليا، وأن الرئيس الأعلى للمؤسسة أو من يمارس مهام الإدارة العليا. لكن في حقيقة الأمر فإن المسيرين يشغلون المناصب في كل المستويات الإدارية، من عليا ووسطى وتنفيذية . طالما أنهم مسؤولون عن تحقيق الإنجاز من خلال توجيه أعمال الآخرين ، طبعاً مع اختلاف الأهمية النسبية لهذه الوظائف

الجدول (١-١): وضع الفرق بين القائد والمدير

القائد	المسير
- يعتمد على الثقة - يركز على الانسان - بعد النظر المستقبلي - يسأل لماذا؟ وماذا ؟ - يتحمل المشاكل والاختفاء - يستخدم أسلوب زميل إلى زميل - التأثر من خلال المشاركة	- يعتمد على الرقابة - يركز على النظام والقوانين - يركز على الوقت الحاضر - يسأل كيف؟ ومتى ؟ - يتبعد عن المشاكل والاختفاء - يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس

^١ - رفيق محمد الطيب، "مدخل للتيسير"، ج ١، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٩م، ص ٢٧ .

^٢ - رومل نوال، (القيادة وتيسير الموارد البشرية)، عين مليلة الجزائر ودار الهدى للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٩، ص ٢١

– التأثير من خلال الالتزام

– يبحث عن التوقيع

– يبحث عن التغيير , يبدع ويطور

المصدر: سارق فاطمة الزهراء (دور القيادة الادارية في الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة ٢٠١١ ص ٣١

ثانيا: مهارات المسير

– **المهارات الفنية:** تتمثل بالقدرات والقابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية و التسويقية والهندسة وغيرها ويحصل المسير على هذه المهارات خلال الدراسة وكذلك التدريب اثناء الوظيفة، ويلاحظ ان هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب ومن المعلوم ان هذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات التسييرية الدنيا.^(١)

– **المهارات الإنسانية:** تعني المهارات الإنسانية القدرة على التعامل مع الأفراد و إيجاد روح التعاون في الفريق الذي يعمل المسير على قيادته، بصفة أخرى المهارات الإنسانية تتعلق بالعمل مع الاتجاهات ومع موضوع الاتصال، ومع الأفراد والجماعات واهتماماتهم، وباختصار يمكن القول بانها تتعلق بالعمل على الأفراد والقدرة على تحفيزهم والقدرة على إدارة الصراع والقدرة على التأثير في الآخرين والتكيف معهم^(٢).

– **المهارات الفكرية:** هي قدرة المسير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة أي انها القابلية الذهنية للمسير على النظر الى المؤسسة ككل متكامل وقابليته أيضا على ادراك او تصور العلاقات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المؤسسة المختلفة من جهة وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى وتظهر أهمية المهارات الفكرية في المستويات التسييرية العليا.^(٣)

٧ مستويات التسيير:

١- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة "، ط٦، الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٢٧.

٢- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، " الإدارة والأعمال "، ط٢، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٨، ص ٣٦

٣- محمد الصيرفي، " الإدارة: الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع "ج١، ط١، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر و فرص و نظرا لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعددت مهام المسير وتنوعت الضغوطات، لذلك تم تقسيم مهمة التسيير إلى ثلاث مستويات: (١)

– **مسيرو القمة الإدارية (الإدارة العليا):** ويسمى كذلك التسيير الاستراتيجي يمارس المسير في هذا المستوى مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام الاستراتيجية والسياسات التشغيلية، ويتمثل للمؤسسة، ويختصون في تحديد الأهداف الشاملة لها وتحديد عملهم الأساسي في التخطيط ورسم السياسة العامة وتنسيق وظائف المسيرين الأواسط، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى مسيري الطبقة الدنيا، كما عليهم وضع الأهداف ومراقبة تنفيذها، وعليهم أن يكونوا واعين بكل العوامل المحيطة بالمؤسسة والتغيرات المحتملة فيها والتي ستعكس على المؤسسة فهم بمثابة الدماغ الذي يوجه كامل أطراف الجسم، وتتميز غالبية القرارات الاستراتيجية التي يتخذونها في هذا المستوى بالشمولية والأجل الطويل.

– **المسيرين الأواسط (الإدارة الوسطى):** يسمى أيضا التسيير التكتيكي بتنفيذ يلعبون دور الوسيط بين المسيرين في الطبقة العليا، والمسيرين في الطبقة الدنيا، ويختصون أساسا السياسات والاستراتيجيات الموضوعة من طرف مسيري الطبقة العليا، ويتخذون القرارات التكتيكية المرتبطة بتسيير المؤسسة أو القطاعات الأساسية لها، ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراءات الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية (مدير الإنتاج، مدير العمليات، رئيس قسم، رئيس وحدة...).

– **مسيرو الإشراف الأول (الإدارة الدنيا):** ويطلق عليه بالتسيير التشغيلي أو التنفيذي يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، وهم في علاقة مباشرة مع من ينفذون العمل اليومي وكذلك يقومون بتنفيذ التوجيهات، والسياسات، وقرارات المسيرين في الطبقة الوسطى ويتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات التسييرية التي يشرفون عليها.

١- د. أسماء بأحمد، "تسيير المؤسسة" مطبوعة دروس لمقياس، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك شعبة العلوم الاقتصادية،

العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ٠٣، ٢٠١٩، ص ٢٩

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

ثالثا: وظائف المسير

تتمثل في الوظائف التي يقوم بها المسير في العملية التسييرية . ويصعب الفصل بينها وهي مترابطة ومتشابكة ومستمرة، وكفاءة فعند الانتهاء من الوظيفة يتم الانتقال إلى أخرى، ويتم التنسيق بينها لاستخدام الموارد المتاحة بشكل يحقق الأهداف بفاعلية. وهذه الوظائف تتمثل في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه القيادة والرقابة):^(١)

١- **التخطيط:** وظيفة إدارية تتضمن اختيار من بين عدد من البدائل أهداف المؤسسة وسياساتها وخططها والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف. وتقع مسؤولية التخطيط على كل المسؤولين في المؤسسة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه . حيث تقوم على عملية التخطيط على وجود أهداف محددة سلفا من قبل إدارة المؤسسة. فلا بد من العناية بالعملية التخطيطية لأنها الركيزة التي يبنى عليها كل الوظائف الأخرى. ومن أجل فعالية التخطيط لا بد أن تكون الأهداف محددة بدقة وواقعية، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرتبطة بزمان معين، متفقة مع قدرات المؤسسة والظروف البيئية التي تنشط فيها فظلا عن ضرورة مشاركة الجميع في تحديد هذه الأهداف بما فيهم العمال، حتى يتحفزون لتنفيذها بأكبر جهد ممكن.

٢- **التنظيم:** يتمثل التنظيم أساسا في تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد داخل المؤسسة. أي تحديد سلطات ومسؤوليات كل عامل سواء كان مسؤولا أو عاملا بسيطا، من خلال ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي يقوم بتحديد أهم الأنشطة اللازمة لسير نشاطات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف. مع إيضاح العلاقات فيما بينها أفقيا وعموديا، من خلال التنسيق وتفويض السلطات ولهذا تأتي هذه الوظيفة بعد الإنهاء من عملية التخطيط وتحديد الأهداف. وعليه يمكن القول بأن المسير عند قيامه بوظيفة التنظيم عليه الأخذ بعين الاعتبار المحددات التنظيمية التالية:

- ✓ تقسيم العمل والتخصص، عملية التسلسل الرئاسي والعلاقات التنظيمية، الهيكل التنظيمي (تصميم الوظائف، تصميم اللجان وفرق العمل)، نطاق الإشراف والمقررات الوظيفية.
- ✓ التنظيم الغير الرسمي، المراكز والأدوار لكل فرد.
- ✓ المناخ الفكري الذي يرتبط بالاتصالات لما يحقق التنسيق المطلوب بفاعلية.

١ - غول فرحات مرجع سبق ذكره، ص ٢٩

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

✓ المركزية واللامركزية، السلطة وتفويضها والمسؤوليات.

٣ - التوجيه (القيادة): في هذه الوظيفة تبدأ فعليا عملية تنفيذ العمليات المطلوبة. من خلال التوجيه، أي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف الإداري والقيادي على العمل، نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد أو المجموعات الممثلة على الإدارات والأقسام كما تجدر الإشارة إلى أن التوجيه يتطلب التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني لحسن القيادة والاتصال.

٤ - الرقابة: يمكن اعتبارها بمثابة الوجه الآخر للتخطيط، حيث تتضمن معايير نموذجية للأداء. وتتبع نتائج الأداء وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الانحرافات، مع تصحيحها وتحديد أسبابها. بعبارة أخرى الرقابة ما هي إلا التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، حيث يهدف إلى الكشف عن نقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها.^(١)

الجدول رقم (١-2): وظائف المسير الأساسية من خلال مستويات التسيير

المستوى التسييري			
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا	الوظائف التسييرية
- تركيز أعلى على التخطيط - تركيز متساوي على الرقابة	- تركيز أعلى على التنظيم - تركيز متساوي على الرقابة	- تركيز أعلى على التوجيه - تركيز متساوي على الرقابة	درجة التركيز على وظائف التسيير المختلفة
التركيز على المستقبلي - البعيد	- التركيز على المستقبل القريب	- التركيز على مدد شهرية، أسبوعية، بل حتى يومية	التوجيه المستقبلي
نطاق عام شامل	نطاق أقل عمومية وشمولا	نطاق محدود	نطاق تأثير الممارسات التسييرية
الاهتمام بالإطار العام -	أكثر تفصيلا	الدخول في أدق التفاصيل	درجة تفصيل الممارسات

^١ - غول فرحات مرجع سبق ذكره، ص ٣١

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

المصدر: أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم ادارة الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، ٢٠١٦، ص ٣٧.

رابعاً: أدوار المسير

رغم اختلاف مهام ووظائف المسير عبر المستويات التسييرية، فإنه يقوم بمجموعة من الأدوار يمكن حصرها كالآتي: ^(١)

– الأدوار التفاعلية: هنا المسير يؤدي الأدوار الآتية:

- ✓ **ممثل المؤسسة:** هو الممثل الرسمي للمؤسسة، فهو يمارس المهمات القانونية والاحتفاء بالآخرين واستقبال الزائرين وتوقيع المخاطبات.
- ✓ **القائد:** أي أن المسير يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه إنجاز المهمات.
- ✓ **حلقة الوصل:** حيث يركز هذا الدور على العالقة الأفقية مع المسيرين الآخرين في المؤسسة ومع رؤسائه جاهدا لإنشاء قاعدة للتعاون المشترك.

– الأدوار المعلوماتية: تتمثل أدوار المسير هنا في ما يلي:

- ✓ **رصد المعلومات:** المسير يتسلم المعلومات ذات الصلة بالعمليات والأحداث الخارجية، ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة
- ✓ **مرسل المعلومات:** يسهل هذه الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المؤسسة أو العاملين برئاسته.
- ✓ **الناطق الرسمي:** هو يتكلم باسم المؤسسة أو التقسيم الذي يرأسه وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج أو داخل ذلك القسم.

– الأدوار القرارية: تتفرع هذه الأدوار إلى ما يلي:

^١ – سنن الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، ط ١، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ٢٨، ٢٩.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

- ✓ **المنظم وصاحب العمل:** المسير هنا يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها.
- ✓ **معالجة المشاكل:** يتوجه لحل المشاكل الخاصة والغير متوقعة، مثل: حل المشكلات بين المرؤوسين أو مشاكل مع الزبائن.
- ✓ **موزع الموارد:** يقرر المسير هنا على توزيع الموارد المتاحة للمؤسسة أو القسم الذي يرأس مثل: توزيع الأفراد، الأموال، المعدات، الوقت... إلخ.
- ✓ **التفاوض:** يتفاوض مع الزبائن، أو الجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض تحقيق مصالح المؤسسة.

خامسا: صفات المسير

تحدد صفات المسيرين حسب "هنري فايول" فيما يلي: (١)

- **صفات جسمانية:** كالصحة، القوة، الحيوية .
- **صفات عقلية:** القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- **صفات فنية و تقنية:** الإلمام بأمور الوظيفة، المؤهلات، الإعداد العلمي و المعرفي.
- **صفات ثقافية (تربوية):** تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تخص نشاط المنظمة.
- **صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.**
- **صفات أخلاقية:** الحزم، الانضباط والالتزام، احترام الوقت والقوانين والتنظيمات، الولاء، تحمل المسؤولية.

سادسا: خصائص المسير الناجح

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن الخصائص التي يتصف بها المسيرين الأكفاء والناجحين تختلف من مسير لآخر ومن أهمها: (٢)

- ١- القدرة على تحمل المسؤولية وفهم مختلف الظروف السائدة في المجتمع.

١- رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير"، ج ١، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٩م، ص ٢٧ .

٢- السلمي علي، (الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق)، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١، ١٩٩٩، ص ١٢٥ .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

- ٢- القدرة على فهم طبيعة التغير وضرورياته وسرعة الفهم للأمور واتخاذ القرارات الصائبة.
- ٣- القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها وتوجيه السلوك نحو الأهداف.
- ٤- الإيمان بالعدالة و الإنصاف والمساواة في الحقوق والواجبات و المعاملة الحسنة للأفراد.
- ٥- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها و العمل على تفاديها.
- ٦- أن يكون من الأهداف تطوير المهارات الإنسانية للعاملين معه.
- ٧- القدرة على حسن توزيع الأعمال و المهام على الأفراد.
- ٨- القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه
- ٩ - الرقابة على الأداء.
- ١٠ - حفز الموظفين وإثارة دوافعهم ،ومحاسبة و مساءلة المقصرين.
- ١١ - الرؤية الشاملة والمتكاملة للظروف الخارجية و الداخلية للمؤسسة .
- ١٢ - التوجيه الاستراتيجي الذي يحدد المسارات الأساسية التي تتبعها المؤسسة .
- ١٣ - شغل أغلب مناصب المؤسسة وتنظيم أقسامها .
- ١٤ - توحيد جهود الموظفين من أجل تحقيق الأهداف.
- ١٥ - تقييم النتائج و تعديل المسارات لتحسين فرص الوصول للأهداف.

المطلب الثاني: الاطار النظري للابتكار

إن هذا التحول نحو الابتكار يعود إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخيارات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا، ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير.

أولا: تعريف الابتكار

التعريف الأول: الابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة التي جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها^(١).

^١ - رواية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٣٩.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

التعريف الثاني: يعرف الابتكار على انه: قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر أسرع من المنافسين في السوق^(١).

التعريف الثالث: الابتكار عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته ومن ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات وانه عمل غير روتيني^(٢).

ثانيا: أهمية الابتكار في المؤسسة

لا يمكن تجاهل أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة، فلولا الابتكارات التي تقدم لا سيما الناجحة منها والمفيدة، لما كان للمجتمعات أن تحقق ما وصلت إليه من تقدم في جوانب الحياة المختلفة، وتتفق الدراسات في مجال الابتكار على أهميته للمؤسسة وللصناعة ككل لما يحققه من مزايا عدة، فلقد أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، للابتكار أهمية في التالية:^(٣)

- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي، حيث يمكن أن تستخدم المواد بإنتاج أكثر وأفضل نوعية، استخدام المواد غير المستخدمة لتطوير وإنتاج منتجات جديدة أفضل.

- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية، وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فريق العصف الذهني.

- تحسين خدمة المستهلكين، ذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين.

١- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجار ب الحديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٣، ص ٢٢

٢- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا، الجزء الأول، ٢٠٠٠، ص ٢٨.

٣- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول والمهارات، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٦٠.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر الميزة التنافسية..^(١)

والجدول (١ - ٣): يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن للمؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين.
النوعية	وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له
الابتكار	تقديم منتجات جديدة

المصدر: رجم نصيب، آمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ملتقى دولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام ٣٠ / أكتوبر، ٢٠٠٢

ثالثا: مظاهر الابتكار

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المؤسسة وتكون منطلقا لاستراتيجياتها فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها، فالمؤسسة تشعر بالحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيارا استراتيجيا ومنظم.

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

^١ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٠.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

١. المسؤولية الجماعية

إذا كان للتخصص في العمل مزاياه وإيجابيات في إجادة الأعمال، زيادة الإنتاجية والرفع من عمليات التعلم والتدرب، فإنه قد يفرض بعض المساوئ خصوصاً في مجال الابتكار كالعزلة بين مختلف الإدارات و حتى بين مراحل العملية الابتكارية نفسها، لأن الابتكار عملية شمولية يشارك فيها كل عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم وإدارتهم لذا فإن توفر روح المسؤولية الجماعية ما هو الا دليل على وجود الحس الابتكاري في المؤسسة والتجربة اليابانية أصدق دليل على ذلك بوصفها واضعة النموذج القائم على مساهمة الأفراد في تحسين الإبداعات والابتكارات بصفة مستمرة ودائمة.^(١)

٢. الحس الاقتصادي و الاجتماعي

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

٣. 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.

٤. 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 للجديد والشيء المفيد ومن هذا المنطلق تنتهز المؤسسات الابتكارية الفرص المناسبة وتعمل على تشجيع الأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين.^(٢)

^١ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٥.

^٢ - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص ٥١.

٥. 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 تحابوا منطقيا مع مقولة أنه إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لابد لها من الابتكار وتطوير كفاءتها الإدارية، الإنتاجية، والتسويقية و بما يشبع حاجات المستهلكين الحاليين و المتوقعين وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تطوير مواز في الموارد المالية و البشرية المتاحة لهذه المؤسسات^(١)

٦. التوجه إلى معرفة السوق

تتميز الأسواق بالتعقيد وعدم التجانس كونها تتضمن شرائح اجتماعية تختلف في احتياجاتها ورغباتها وتطلعاتها وقدرتها الشرائية، وبذلك فإن 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 والمتميزة والذين يتصفون بالابتكار هذه وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المؤسسة لضمان الأداء المتميز لمنتجاتها وقد أشار أن المعرفة بالسوق تتطلب التركيز على العوامل الثلاثة التالية:^(٢)

– **المعرفة بالمستهلكين:** أن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات على دفع ثمنها وبما المستهلكين والعمل على تقديم تلك المنتجات التي يكون المستهلك بحاجة إليها وقادرا يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمستهلك عن الشركة ومنتجاتها مما يتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية والاستهلاكية للمستهلكين كونهم مختلفين في تفضيلا هم السلعية وطرق إشباعها.

– **المعرفة بالمنافسين:** وتتضمن كافة النشاطات التي ترتبط بمعرفة المنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها وتحديد جوانب قوتهم وضعفهم حيث أن تحليل المنافسة السائدة في السوق يمكن الشركة من اختيار

^١ - محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، ٢٠٠٤، ص ١٤

^٢ - عدنان كاظم، أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء، المؤتمر الثالث لجامعة الزيتونة، الأردن، أفريل، ٢٠٠٤، ص ٠٣ .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

الاستراتيجية المناسبة إذ تزداد شدة المنافسة في السوق عندما يكون كبير الحجم ويتميز بمعدل نمو مرتفع، وهامش ربح مشجع.

– **بحث وتطوير السوق:** يتضمن البحث والتطوير كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب، طبيعة المنافسة، بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج وأثرها على التغير في حاجات ورغبات المستهلكين، حيث أن تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من اختيار الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية للشركة في السوق المستهدف.

٧. 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 الاستراتيجية والتي تعن 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 شكلها لتستعمل في العملية الابتكارية الاعتماد على عدد كبير من الاختصاصيين الذين يكونون على دراية مسبقة بأفكار وحاجات المؤسسة الابتكارية إلى درجة أنه قد تصبح معايير ومقاييس يعتد بها في المؤسسات الأخرى.^(١)

٨. اليات تفعيل الابتكار

ومن أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تفعيل الابتكار نجد: ^(٢)

^١ – محمد إبراهيم عبيدات، نفس المرجع سبق ذكره، ص ١٤

^٢ – بلعور سعيدة، أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع والابتكار من أجل رفع قيمة المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار، جامعة غرداية، يومي ١٤ و ١٥ فيفري ٢٠١٧.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

- تب
 بني المؤسسة مبدأ المشاركة والحوار في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بين الإدارة والموظفين.
- الا
 اهتمام بالتدريب والتكوين المتواصل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتأهيلها لرفع من كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية.
- تف
 عمل نظام حوافز عادل وموضوعي فعال يستجيب لتطلعات الأفراد داخل المؤسسة مما يحفزهم ويدفعهم أكثر للابتكار والتفاني لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ت
 شجيع روح المبادرة لدى العاملين ومنحهم الدعم المعنوي والوقت الكافي والحرية للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بالمؤسسة.
- أ
 خلق بيئة تنظيمية تتميز بالمرونة العالية تشجع على الإبداع والتجديد والتغيير والابتكار.
- اع
 تماد تنظيم لا مركزي مرن يساعد على أداء المهام وانسياب الأوامر وانتقال المعلومة داخل المؤسسة بكل سهولة. (١)
- و
 وضع قوانين وقواعد داخلية تركز حماية حقوق العاملين داخل المؤسسة في معاملة عادلة وكرامة يسودها الاحترام المتبادل مما يخلق جو إيجابي داخل المؤسسة بين مختلف مكوناتها على كل المستويات.
- ت
 كريس قيم تنظيمية كالولاء والإخلاص والوعي بحتمية تفعيل الإبداع والابتكار لضمان الاستمرارية والنمو ضمن مبدأ وحدة الهدف بين العاملين والإدارة.

^١ - بلعور سعيدة، أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع والابتكار من أجل رفع قيمة المؤسسة، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار، جامعة غرداية، يومي ١٤ و ١٥ فيفري ٢٠١٧، ص ٤٩

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

تب



في القيادة الإدارية لمفهوم التنافس وتنميته بين مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: دور المسير في تفعيل الابتكار

يعتبر المسير هو المحور الأساسي في العملية الإدارية والمتحكم الرئيسي في الموارد المالية والتقنية، فهو كذلك الموجه الأساسي للمورد البشري، لأنه يصعب التحكم في هذا المورد عكس الموارد الأخرى، وبالتالي على المسير أن يتعامل مع هذا المورد بطريقة تضمن التطور والنمو للمنظمة وليس الركود أو التراجع بأسلوب يحس فيه العمال بدورهم في النجاح الذي تحققه المؤسسة، وأنهم يتحملون جزءاً من المسؤولية كما يتحملها المسير إذا ما تراجعت المؤسسة، أو فقدت مركزها التنافسي لسبب أو لآخر .

١. فرق بين التسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

هناك خلط كبير بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار ان المسير المحرك الأساسي ل الوظائف . فهناك من يستعمل المفهومين لنفس الغرض رغما تباينهما الكبير وهو ما يفسر نمط التسيير ومستوى ذهنية المسير ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي: ^(١)

والجدول (١ - ٤): فرق بين التسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
-	-
لاهتمام بالجانب التنفيذي والعضلي للموارد البشرية	لاهتمام بالبناء العقلي والفكري و المعرفي للموارد البشرية .
-	-
لتنفيذ الآلي للمهام دون مشاركة في اتخاذ القرار	لمشاركة في العاذ القرار و تحمل المسؤوليات
-	-
لتركيز على الجوانب الملموسة والكمية للعمل	لاهتمام بنوع و محتوى العمل

¹ -Farid zaddem ,**construire et développer la compétence d'innovation** de l'entreprise ,Intervention collque ,p156

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

١ - لاهتمام بجانب الاجور والحوافز ٢ - المعنوي وتصدير الاهتمام هـم بتحسين بيئة العمل لمادية	١ - لبحث عن كيفية استثمار القدرات الفكرية يتجه نحو الحافز ٢ - المعنوي وتصدير الاهتمام هـم بتحسين بيئة العمل لمادية
٣ - ركيز التنمية البشرية على الابداع والابتكار واستثمار ٤ - المهارات الفكرية ٥ - نمية وتطوير عمل الفرد ٦ - نمية وتطوير العمل الجماعي	٣ - ركيز التنمية البشرية في عنصر التدريب المهني ٤ - والمهارات اليدوية ٥ - نمية وتطوير عمل الفرد ٦ - نمية وتطوير العمل الجماعي

المصدر: حنان بن عوالي، **متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية**، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ديسمبر ٢٠١١، ص ١١.

يتضح من الجدول الفرق بين المفهومين ومن أجل تحفيز عملية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . لا بد أن تتوفر جملة من الشروط في المسير حتى يشجع عملية الابتكار عن طريق تفعيل المورد البشري وعدم الاكتفاء بالنظر على أن المورد البشري مجرد آلة تقوم فقط بالأعمال اليومية .

٢- المسير العملي:

يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير ويرى أن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية، المبيعات، الميزانية ... ويعمل على تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة و هذا بأقصى قدر ممكن.^(١)

٣- المسير الاستراتيجي:

يهتم المسير الاستراتيجي بكافة الجوانب، التي يمكن ان تكون بالنسبة للعملي هي مضیعة للجهد والوقت والتكاليف، فهو يعمل اكثر على كسب ثقة الأفراد داخل المؤسسة ويمنحهم حرية اكبر ومسؤوليات

¹ -Michel Gervais, **contrôle de gestion, économique**, paris, France, 1997, p.15.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

متعددة، كما يعمل على تضيق الفجوة بينه وبين كافة الأطراف، كما انه يحسن التعامل مع التغيرات المستقبلية ويعمل دائما على الحفاظ على الموقع التنافسي.

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

تعتبر عملية تفعيل المورد البشري من مسؤوليات المسير، الذي بدعم العملية الابتكارية من خلال الاستثمار في هذا المورد خاصة في ظل تواضع التكنولوجيا المستخدمة والإمكانيات البسيطة.^(١)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب البحث

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء موضوع بالمسير أو الابتكار، وذلك من أجل معرفة الأدوات المستخدمة ومن ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وعلى هذا الأساس تم تقسيم المبحث إلى، التحليل والنتائج المتوصل إليها، الأول يحتوي الدراسات السابقة أما الثاني فهو يتضمن مقارنتها مع دراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

^١ - مرزوقي مرزوقي، اثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- ٢٠١٥/٢٠١٦ ص١٤٧

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات خاصة بالمسير ودراسات خاصة بالابتكار،

أولاً: الدراسات العربية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية

د. كعواش جمال الدين، أثر الممارسات الإدارية للمالك-المسير على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، ٢٠١٦:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الممارسات الإدارية للمالك - المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عدد من الخصائص الشخصية للمالك - المسير وممارساته الإدارية، وقد تناولت الممارسات الإدارية من خلال التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، التنظيم التوجيه القيادة و التحفيز والرقابة، كما قاست الأداء من خلال خمسة مؤشرات ذاتية مالية و غير مالية، و قد تضمنت الخصائص الشخصية للمالك - المسير التي تم اختبارها : العمر، المستوى التعليمي، التخصص الخبرة و الهدف الرئيسي، بالإضافة إلى متغير آخر تم إضافته بعد إجراء التحليل التصنيفي، والمتمثل في أصناف مالكي - مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ووزعت على عينة شملت ١٠٦ مالك - مسير، يمثلون ١٠٦ مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية موزعة عبر عدة ولايات وتم تنفيذها من خلال عدة طرق : إيصالها مباشرة إلى يد المالك المسير، عن طريق البريد العادي، وعن طريق البريد الإلكتروني أو صفحة المؤسسة على الفيس بوك وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أبرزها الدرجة المرتفعة للاستعمال الممارسات الإدارية من قبل مسيري المؤسسات محل الدراسة ، كما أن لهذه الممارسات علاقة ارتباط متوسطة (٠,٣٤١) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥ - a) مع أداء المؤسسات المدروسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥ - a) لكل من التخطيط التشغيلي، التوجيه والرقابة على أداء المؤسسات محل الدراسة من

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

جهة أخرى كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية تعزى للمستوى التعليمي للمالك - المسير وتخصه

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن تطبيق المنشآت الصحية الأهلية السعودية لمجالات المسؤولية الاجتماعية الداخلية ككل كان مرتفع جداً، وأن المسؤولية الأخلاقية أعلى مجالاتها وأدناها المسؤولية الاقتصادية تجاه الموظفين. أن مستوى جودة حياة العمل بالمنشآت الصحية الأهلية السعودية مرتفعة نسبياً، حيث جاءت بأهمية نسبية بلغت (٧٥,٢٪). وجود أثر داله إحصائياً بين مجالات المسؤولية الاجتماعية الداخلية بالمنشآت الصحية الأهلية السعودية مجتمعة وجودة حياة العمل. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية بالمنشآت الصحية الأهلية السعودية وإدراجها ضمن أهدافها الاستراتيجية ومناقشتها مع جميع أصحاب المصالح، زيادة الاهتمام بجودة حياة العمل وإلمام ومعرفة إدارة المنشآت الصحية الأهلية السعودية بكافة أبعادها، وضرورة رفع الوعي لدى الموظفين العاملين بالمنشآت الصحية الأهلية السعودية فيما يخص مجالات المسؤولية الاجتماعية الداخلية وأثرها على جودة حياة العمل.

- بن شيخ ليلي، سويسى راوية أثر خصائص المسير المالك على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة عينة من المؤسسات في والية برج بوعرييج -، مذكرة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، ٢٠٢٠: هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أثر خصائص مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية، البسيكولوجية، السلوكية وكفاءات المسير - المالك لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة لولاية برج بوعرييج. اعتمدت الدراسة على طريقة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والاستعانة بالقوائم المالية للمؤسسات لسنة ٢٠١٩، وذلك باستخدام مؤشر العائد على الأصول لتقييم أدائها المالي

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المسير المالك هو الشخص الذي يملك مؤسسة خاصة به أو مساهم أو مشارك بنسبة معينة في رأسمال المؤسسة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

- يقوم المسير المالك بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة .
- يتمتع المسير المالك بخصائص شخصية (ديموغرافية) ،
- خصائص سلوكية وخصائص بسلوكية ومجموعة من الكفاءات . هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها العوامل المتعلقة بالمسير المالك .
- اعتماد الجزائر في تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معايير : عدد العمال الحصيلة السنوية ورقم الأعمال .

-دراسة عشراقي جهاد ، أثر شخص المالك المسير على أداء مؤسسات قطاع البناء " أطروحة دكتوراه جامعة وهران تخصص علوم تجارية (٢٠١٨-٢٠١٧) ، عملت هذه الدراسة على تبيان علاقة مختلف نشاطات التسيير والمالية الخاصة بالمؤسسة من جهة ومالكها أو مسيرها من جهة أخرى ، ومعرفة العوامل التي تؤثر بطريقة بالغة على أداء مؤسسات قطاع البناء في الجزائر ، وتم صياغة إشكالية الدراسة كالتالي : " ماهي خصائص المالك أو المسير الذي استطاعت مؤسسته أن تنجز السكنات في المدة المحددة وتلك التي لم تحترم مدة الانجاز ؟ " اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المتبع لأسلوب المسح ودراسة الحالة ، قام الباحث في المرحلة الأولى في سنة ٢٠٠٧ ، بعملية مسح لهذه المؤسسات وملاحظة درجة تقدم هذه المشاريع ، وذلك بعد التعريف بجميع المؤسسات التي استفادت من البرنامج الاستعجالي وكان عددها ٢٠ مؤسسة . توصلت هذه الدراسة إلى أن المالك المسير يؤثر على أداء المؤسسة ليس فقط داخل المؤسسة وبالتحديد داخل الورشة بل على قدرته على التغلب على معوقات المحيط الذي تتعامل فيه المؤسسة والمتمثل في ندرة المواد الأولية ونقص العمالة الكفؤة أو حتى العراقيل وطول الإجراءات الإدارية

- الدراسات المحلية خاصة بالابتكار

- بوبعة عبد الوهاب، بعنوان، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية قسم علوم التسيير جامعة منتوري -قسنطينة- ٢٠١٢:
- تتمحور اشكالية هذه الدراسة في ما هو دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس؟ إن لهذا الموضوع عدة أهداف وهي كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

- إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي 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.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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 الجديدة 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 منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

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

إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال سماحه للمؤسسة من القيام بتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع 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.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

- دراسة مرزوقي مرزوقي تحت عنوان: دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" - دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- ٢٠١٥/٢٠١٦: تتمحور اشكالية الدراسة حول ما هو دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" - دراسة حالة الجزائر؟ تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور المسير في تفعيل الابتكار واستثمار المورد البشري باعتباره المورد الحساس والأكثر اهمية في المؤسسة، بالإضافة الى القيود العائلية وتأثيرها على قرارات المسير وبناء الخطط التكتيكية في، ظل غياب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالرغم من وجود طاقات مبدعة، التي يمكن ان تثمر جهودها على المدى الطويل، والتي يمكن ان تدعم يقطر عن البناء الاستراتيجي المستمر.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المسير العائلي ونادرا ما تلجأ الى المسير غير العائلي، خوفا من ابتعاد المؤسسة عن حماية العائلة في نظرهم.

ط

غيان التسيير العائلي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتجنب المخاطرة في اللجوء الى جهات اجنبية للتمويل، حيث اثبتت الدراسة ان هناك فقط ما نسبته ٩ ٪ قاموا بعملية التمويل عن طريق البنوك، كما تبين ان النسبة التي استفادت من التمويل البنكي هي فئة المسير غير المالك كما بينه الارتباط.

ا

لسبب الحقيقي الذي يكمن وراء رؤية العمال كعائق يواجه تطور المؤسسة هو، التوظيف العائلي، حيث تؤكد الدراسة ان الفئة التي توظف العمال على اساس القرابة، هي التي تنظر على ان العمال يشكلون عائق لتطور المؤسسة.

ا

لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي وسعت من نشاطها هي المؤسسات التي يتعامل فيها المسير مع العمال بطريقة أو ودية بأسلوب الحوار والأخذ بالرأي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

- هند غدايفي، احمد فرحات، الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية)، مجلة الباحث في الانسانية والاجتماعية، العدد ٣٥ سبتمبر ٢٠١٨: تتمحور اشكالية هذه الدراسة في ما هي طرق قياس وتنمية الابتكار؟ يعتقد البعض أن الابتكار يقتصر على شديدي الذكاء فقط، إلا أنه يجدر الذكر أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة، ولا تقتصر على فئة معينة من الناس، وبالرغم من ذلك فقد وجد العلماء والباحثين أن المبتكرين يتميزون بعدد من الصفات المشتركة، ومنها أنه لديهم حب استطلاع كبير، كما أنهم يتحدون معظم الطرق التقليدية في إنجاز الأمور، ويخلقون تصورات جديدة تساعدهم في حل المشكلات ومواجهتها، كما يتميزون دائماً بأنهم ينظرون خارج الصندوق، أي أن نظرهم للأمور عادةً ما تكون بعيدة المدى، ومن الصفات والعوامل الشخصية الأخرى والتي عادةً ما تظهر في المبتكرين أنهم يميلون إلى التعقيد، ولا يميلون إلى الطرق السهلة والمألوفة في حل المشكلات، ويختلفون بذلك عن الأفراد العاديين بتفكيرهم الخارج عن المألوف. ويتميز الأشخاص المبتكرون بحدسهم، وهو عبارة عن عامل شخصي يعبر عن القدرة على الاستبطان الذاتي، والنظر بعيد المدى إلى الأمور، ويمكن القول أن الحدس يساعد الأفراد على استخدام طاقتهم الكامنة، ويتميز المبتكرون بسيطرة حالة الشك عليهم حيث إن الشك هو ما يقودهم إلى التساؤلات غير المألوفة والتي تؤدي بهم إلى ابتكار الأمور الجديدة والوصول إلى النتيجة التي يريدونها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الابتكار هو استعداد ذهني مهياً من البيئة التي نعيش فيها وذلك تلبية لمتطلبات الواقع الاجتماعي، أما التفكير الابتكاري يتمثل في استعداد الفرد وقدرته على انتاج الجديد مثل ايجاد حلول جديدة للمشكلات فهو انتاج فكري تباعدي لإيجاد حلول أصيلة غير شائعة يرتبط بالحقائق الموضوعية التي تحيط بالمبتكر، ويمكن تنميته بالعديد من الاستراتيجيات مثل الألغاز والألعاب العلمية وألعاب التركيب والتفكيك وغيرها كما يمكن قياسه بالكثير من المقاييس والاختبارات وتحليل المتغيرات ومختلف المقاييس الاجتماعية المعدة لهذا الشأن.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1_ Swink, Song, Innovation in manufacturing and marketing and its communication at multiple stages of new product development."

Marketing – Manufacturing Joint Innovation Across Stages – of new Product Development, 2002

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة التطبيقية عرض حالة الابتكار التسويقي وابتكار المنتج بالذات من خلال عملية التكامل المتتابع بين عملية التصنيع بمراحلها المتعددة وحضور عنصر التسويق في كل مرحلة من مراحلها وصولاً إلى نجاح المنتج أو فشله في كل خطوة منه، وأكدت ضرورة ربط منافع المنتج بالتكاليف لمختلف مستويات الابتكار.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- صحة العلاقة بين خاصية الابتكار من خلال التصنيع والتسويق مع نجاح تلك المنتجات وتعاضم ادائها وتباين درجة النجاح بين المشاريع الابتكارية الجذرية وتلك ذات الابتكار التدريجي.
- ضرورة حضور عنصر التسويق في كل مرحلة من مراحل التصنيع للمنتجات لضمان نجاحها.
- التكامل بين عملية التصنيع والتسويق.

Roberts, Dynamics of innovative activity and competitive advantage: a case study of banks "Australian" The Dynamics of Innovation Activity and Competitive Advantage-The case of Australian Retail Banking” 2003:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ديناميكية النشاط الابتكاري والميزة التنافسية في البنوك الأسترالية، اختبار مدى تبني عمليات المنتجات الجديدة الابتكارية والإبداعية في البنوك الفرعية، حيث بينت الدراسات أن معظم مصادر نشاطات البنك الابتكارية والإبداعية كانت مصادرها الأساسية من خارج البنك، ويهدف البنك من ذلك إلى زيادة درجة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفي الأسترالي. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من البنوك التجارية الأسترالية، والبالغ عددها (٢٤) والتي تمثلت في المجتمع الفعلي للدراسة، وتم توزيع استبيان على العاملين في هذه البنوك في الإدارة العليا والصفوف الأمامية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

والخلفية، وتم توزيع استبيان على الزبائن لمعرفة اتجاهاتهم حول حالة النشاط الابتكاري والإبداعي في هذه البنوك.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود زيادة واستمرارية في النشاطات الابتكارية والإبداعية للمصارف التجارية الاسترالية، ويوجد تحديد في نوع النشاط الابتكاري من اجل مواكبة التغيرات التي تحصل بسبب التطور التكنولوجي.
- وجود عدة منافسين في بيئة العمل المصرفية، ويثبت ذلك ان اداء البنك ووضعه المالي افضل من البنوك الأخرى في البيئة التنافسية الاسترالية وذلك من خلال القدرة على مواجهة المنافسة.
- وجد أكثر من عملية ابتكارية وإبداعية، مما يؤدي الى تحسين اداء البنك وتحقيق ميزة تنافسية عن الآخرين في العمل المصرفي، وجود اتفاق مالي من اجل الوصول الى حالة الابتكار المصرفي.

Workman, Subin, The market trend towards innovation in the performance of new products Advanced technology companies Market Orientation Creativity in new Product Performance in Hight-Technology firms 2004

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن اكتشاف مفاتيح النجاح في الشركات العاملة في قطاع التكنولوجيات المتطورة، وتوصلت الى ان مفتاح النجاح هو في قدرة المؤسسات على ابتكار افكار جديدة لمنتجات جديدة وتسويقها من خلال برامج تسويقية، في استجابة للمتغيرات الحاصلة في احتياجات السوق واذواق المستهلكين.

واهتمت الدراسة بالدور الوسيط الذي تلعبه المنتجات الجديدة والبرامج التسويقية لها بين توجه الشركات نحو السوق من جهة، ونجاح هذه المنتجات من جهة أخرى، واستخدم الباحثان اسلوب المعاينة على مرحلتين، وذلك لتفادي حدوث اي نوع من التحيز عند قياس الابتكار واداء المنتجات الجديدة وتم جمع بيانات من (٣١٢) فردا من المدراء وقادة الفرق لتطوير منتجات جديدة.

ومن بين اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

- ✓ يقوم الابتكار في المنتجات الجديدة والبرامج التسويقية بدور المتغير الناقل للعلاقة بين التوجه السوقي للشركة من جهة ونجاح المنتجات الجديدة من جهة أخرى.
- ✓ يعد بعد القيمة الأهم في الابتكار لأنه ساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات وله أهمية تسبق بعد الحداثة بالنسبة للابتكارات الجديدة من المنتجات.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

1- من حيث المكان والزمان:

تمت الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية وبالتحديد في (مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي") بالسنة ٢٠٢٤، بينما تمت الدراسات السابقة بين البيئة الجزائرية (ولايات مختلفة) وفي دول أخرى متغيرة عربية و أجنبية من سنة ٢٠٠٢ إلى ٢٠٢٠.

2- من حيث عدد العينة:

نجد أن جزء من الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة العدد من خلال مقارنة بالدراسة الحالية وبعضها الآخر أقل وذلك حسب إمكانية كل دراسة، بينما أعدت هذه الدراسة على الجانب النظري للمسير والابتكار ولجأ الباحث إلى استبانة موزعة لعينة من موظفي، (مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي")

٣- من حيث المتغيرات:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة المسير والية تفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية من خلال وجهة نظر موظفي مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة نذكر منها: المسير، الممارسات الإدارية، المالك، الميزة التنافسية، الابتكار التسويقي

٤- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

من خلال إلمامنا بمجموعة لا بأس بها من الدراسات السابقة الخاصة بكل من المسير وتفعيل الابتكار، استفدنا في الكثير من النقاط نذكر منها الآتي:

- الاستفادة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية.
- الاستفادة في عرض الإطار النظري.
- الاستفادة في تكوين الاستبانة.
- الاستفادة من المراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

خلاصة الفصل

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لعملية التغير والابتكار في المؤسسة، لكن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه في ظل غياب التفاعل بين المورد البشري والمسير، هذا الأخير الذي يعتبر بمثابة الوقود الذي يعطي القوة والدفع للمحرك، عن طريق عملية الاتصال المباشر والمستمر خاصة وأن عدد الأفراد في المؤسسة ليس بالكبير، بكل أنواع وطرق الاتصال حتى وإن كان غير لفظي أو مكتوب

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمسير والية تفعيل الابتكار

مما سبق يتضح جليا أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة من اجل النمو والتطور ، إذ لابد أن يكون رهاؤها الأول من اجل مواكبة التغيرات السريعة في عصر المعرفة والثورة المعلوماتية ، لذلك فان المنضومات الكبرى التي تهدف إلى في البقاء في السوق وتحقيق التميز لابد لها من انتهاج مبدأ البحث عن التغيير من خلال الابتكار.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بدراستنا والمتمثلة في أثر المسير على تفعيل الابتكار (دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي")، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة أثر المسير في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيره على تفعيل الابتكار، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفرغها كمياً وكيفياً وذلك بالاستعانة ببرنامج EXEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ٢٢ لتعزيز النتائج ومعرفتها بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

وذاك من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة إلى أثر المسير على تفعيل الابتكار (دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي").

المطلب الأول: طريقة الدراسة:

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

سوف نتطرق للمجتمع الدراسة ثم إلى عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي" تأسس عام ٢٠١٠، وهو مصنع يقوم بإنتاج الأواني المنزلية من خام الألومنيوم العالي النقاوة ٩٩,٧ % وكانت مهمة الشركة الارتقاء بمستوى منتجات الأواني المنزلية من خلال الفحص الجيد للخامات ومتابعة مراحل الإنتاج بدقة لتقديم منتجات عالية الجودة.

ومن منطلق حرص الشركة على تنوع منتجاتها، تم إنشاء خط انتاج حديث لإنتاج الأواني المنزلية من الجرانيت والسيراميك وبنفس مهام الشركة من حيث مطابقة الخامات للمواصفات العالمية وجودة الانتاج.

يعمل مصنع فريد على تلبية جميع طلبات للأواني بجميع مقاساتها وانواعها بسرعة وكفاءة

شركة فريد دائما تعتمد على افضل المهندسين المدربين في مجال صناعة الأواني المنزلية ونتيجة لذلك تقوم الشركة بتدريبهم المستمر للوصول بهم الى مستويات متقدمة في مجال الصناعة بما يخدم مستوى المنتجات المقدمة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

2- عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (40) من موظفي مديرية الخدمات الجامعية "بالوادي".

ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

١- تحديد متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع^(٣١). ويتمثل في دراستنا هذه في المسير ويتكون من الأبعاد التالية: (المشاركة، العمل الجماعي، المخاطرة، الرؤية الاستراتيجية)
- **المتغير التابع:** هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة^(٣٢). ويتمثل في دراستنا هذه في " تفعيل الابتكار".

٢- كيفية قياس متغيرات الدراسة:

- تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

- الجدول رقم (2-1): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابات	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	١	٢	٣

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء، السعودية، ص ١٧

ثالثا: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

١- المصادر الأولية

^{٣١} - عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت-لبنان، ١٩٨٥، ص ٤١٠.

^{٣٢} - نفس المرجع السابق، ص ١٢٣.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وماستر متعلقة بدور المسير

في تفعيل الابتكار

٢- المصادر الثانوية

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لموظفي مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي".
(أنظر الملحق رقم (٠١)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.

المحور الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على الجنس، السن، الوضعية الاجتماعية، المستوى العلمي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوضعية في المؤسسة

المحور الثاني: المسير، وتكون من ٠٤ ابعاد محددة كما يلي:

- ❖ **البعد الأول:** المشاركة، وتكون من ٠٥ فقرات محددة من ٠٧ الى ١١ .
- ❖ **البعد الثاني:** العمل الجماعي، وتكون من ٠٥ فقرات محددة من ١٢ الى ١٦ .
- ❖ **البعد الثالث:** المخاطر، وتكون من ٠٦ فقرات محددة من ١٧ الى ٢٢ .
- ❖ **البعد الرابع:** الرؤية الاستراتيجية، وتكون من ٠٥ فقرات محددة من ٢٣ الى ٢٧ .

المحور الثالث: الابتكار : ويتكون من ١١ فقرة محددة من ٢٨ الى ٣٨ .

رابعا: صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

جدول رقم (2-2) : معامل الارتباط بين بعد المشاركة وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٠٧	٠,٨٠٦	دال عند ٠,٠١
٠٨	٠,١٤٠	غير دال
٠٩	٠,٥٠٢	دال عند ٠,٠٥
١٠	٠,٦٤١	دال عند ٠,٠١
١١	٠,٣٠٨	غير دال

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

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) ما عدا الفقرة رقم (٠٨) و(١١)، أي عدد الفقرات الدالة هي (٠٥/٠٣) من المجموع الكلي الممثلة لبعد المشاركة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد المشاركة.

جدول رقم (3-2) : معامل الارتباط بين بعد العمل الجماعي وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١٢	٠	غير دال
١٣	٠	
١٤	٠,٤٧٦	دال عند ٠,٠٥
١٥	٠,٧٨٨	دال عند ٠,٠١
١٦	٠,٧٥٢	

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

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) ما عدا الفقرة رقم (١٢) و(١٣)، أي عدد الفقرات الدالة هي (٠٥/٠٣) من المجموع الكلي الممثلة لبعد العمل الجماعي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد العمل الجماعي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

جدول رقم (٢-4): معامل الارتباط بين بعد المخاطر وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١٧	٠,٦٠٦	دال عند ٠,٠١
١٨	٠,٦١٨	
١٩	٠	غير دال
٢٠	٠,٢٦٥	
٢١	٠,١٤٠	
٢٢	٠	

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

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (٠,٠١) ما عدا الفقرات الرقم (١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢)، أي عدد الفقرات الدالة هي (٠٦/٠٢) من المجموع الكلي الممثلة لبعد المخاطر.

جدول رقم (٢-5): معامل الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٢٣	٠,٩٠٩	دال عند ٠,٠١
٢٤	٠,٧٨٩	
٢٥	٠,٤١٨	دال عند ٠,٠٥
٢٦	٠,٧٦٦	دال عند ٠,٠١
٢٧	٠,٤٣٦	دال عند ٠,٠٥

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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥)، أي عدد الفقرات الدالة هي (٠٥/٠٥) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الرؤية الاستراتيجية، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها الرؤية الاستراتيجية.

جدول رقم (٢-٦): معامل الارتباط بين محور الابتكار وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
غير دال	٠,٣٠٧	٢٨
	٠,٣٠٩	٢٩
دال عند ٠,٠٥	٠,٤٥٤	٣٠
غير دال	٠,١٤٤	٣١
	٠,١٤٤	٣٢
دال عند ٠,٠٥	٠,٤٧٨	٣٣
غير دال	٠,٣٠٩	٣٤
	٠,٣٠٩	٣٥
	٠,٣٠٩	٣٦
	٠,٣٥٤	٣٧
	٠	٣٨

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

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (٠,٠٥)، أي عدد الفقرات الدالة هي (١١/٠٢) من المجموع الكلي الممثلة لمحور الابتكار.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

جدول رقم (٢-٧): معامل الارتباط بين الاستبيان ومحاوره

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور المسير	٠,٦٨٣	دال عند ٠,٠١
محور الابتكار	٠,٦٧٧	

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

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان دالة عند مستوى (٠,٠١) ، أي عدد المحاور الدالة هي (٠٢/٠٢) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان مساهمة المسير في آلية تفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لاستبيان مساهمة المسير في آلية تفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

-ثبات الاستبيان:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (٠,٦٠٠)، كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

الجدول رقم (٢-٨):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
محور المسير	٠,٧٧٤
محور الابتكار	٠,٧٧٦
الاستبيان ككل	٠,٦١٣

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

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (٠,٦١٣) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (٠,٦٠) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- **التكرارات:** هي أسلوب من أساليب التوبير الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة^(٣٣) وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- **النسبة المئوية:** وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.^(٣٤)
- **المتوسط الحسابي: (Mean)** يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات.^(٣٥)
- **الانحراف المعياري: (β)** مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.^(٣٦)
- **الأهمية النسبية (RII):** تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقا لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢-٩): فئات مؤشر الأهمية النسبية

درجة الموافقة	البيانات	مجال المتوسط المرجح
ضعيف	١	[١,٠٠-١,٦٦]
متوسط	٢	[١,٦٦-٢,٣٣]
مرتفع	٣	[٢,٣٣-٣]

^{٣٣} - بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وقمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص ١٠.

^{٣٤} - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ٧٣٦.

^{٣٥} - أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٩، ص ٥٠.

^{٣٦} - عبد العزيز فهمي هيكل، المرجع السابق، ص ٧٩٨.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

La source :AKadin O.P.2011. Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolverhampton UK.

- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
 - تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر. (٣٧)
 - تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.
- ثانيا: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
- وتتمثل فيما يلي:
- برنامج **IBM SPSS Statistique**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات. (٣٨)
 - برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية. (٣٩)

^{٣٧} - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ٠٨.

^{٣٨} - إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص ٤٣.

^{٣٩} - محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل ٢٠٠٣، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص ٠١.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS^{٢٢} وبرنامج EXCEL.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (٢-١٠): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

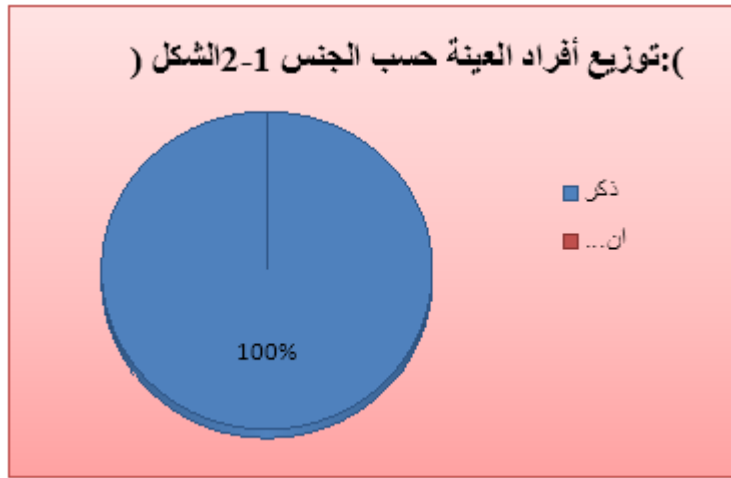
الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	٤٠	١٠٠
انثى	٠٠	٠٠
المجموع	٤٠	%100

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون كلهم من الذكور عددهم ٢٥ بنسبة ١٠٠٪، بينما الاناث فقد كانت نسبتهم منعدمة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:



إعداد الطلبة بناء

المصدر:

على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

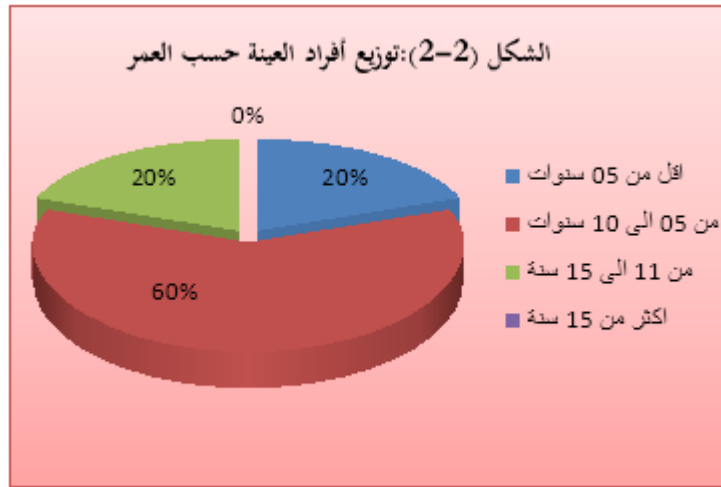
جدول رقم (٢-١١): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرارات	السن
١٦	٨	اقل من ٢٥ سنة
٦٠	١٥	من ٢٥ الى ٣٥ سنة
٢٤	١٧	من ٣٦ الى ٤٥ سنة
٠٠	٠٠	أكبر من ٤٥ سنة
% ١٠٠	٢٥	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة السن من ٢٥ الى ٣٥ سنة المقدر عددهم ١٥ بنسبة ٦٠% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة من ٣٦ الى ٤٥ سنة كان عددهم ٠٦ بنسبة ٢٤%، وفي الاخير كانت الفئة اقل من ٢٥ سنة وعددهم ٠٤ بنسبة ١٦%، بينما الفئة اكبر من ٤٥ سنة فقد كانت نسبتهم منعدمة.

3- توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية:

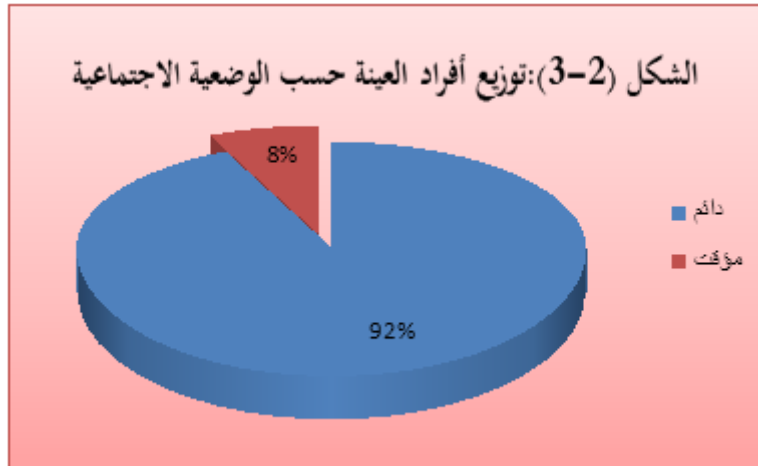
جدول رقم (٢-١٢): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الاجتماعية.

الوضعية الاجتماعية	التكرارات	النسبة %
اعزب	١٨	٢٨
متزوج	٣٢	٧٢
المجموع	٤٠	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:



نلاحظ

من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الاجتماعية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من المتزوجين عددهم ١٨ بنسبة ٧٢٪، بينما العزاب فقد كان عددهم ٠٧ بنسبة ٢٨٪.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

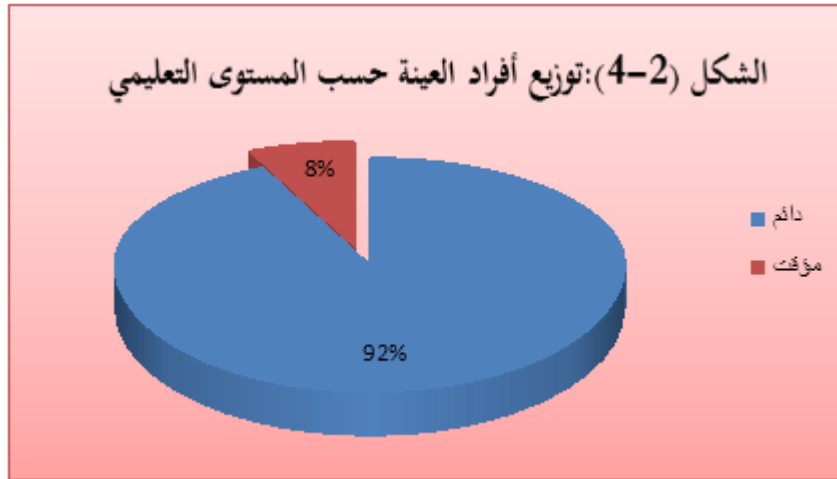
من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم البياني التالي

جدول رقم (٢-١٣): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرارات	المستوى العلمي
٩٢	٢٨	ثانوي او اقل
٨	١٢	جامعي
% ١٠٠	٤٠	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"



المصدر:

إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة الثانوي او اقل المقدر عددهم ٢٣ بنسبة ٩٢% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة جامعي وعددهم ٠٢ بنسبة ٠٨%.

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

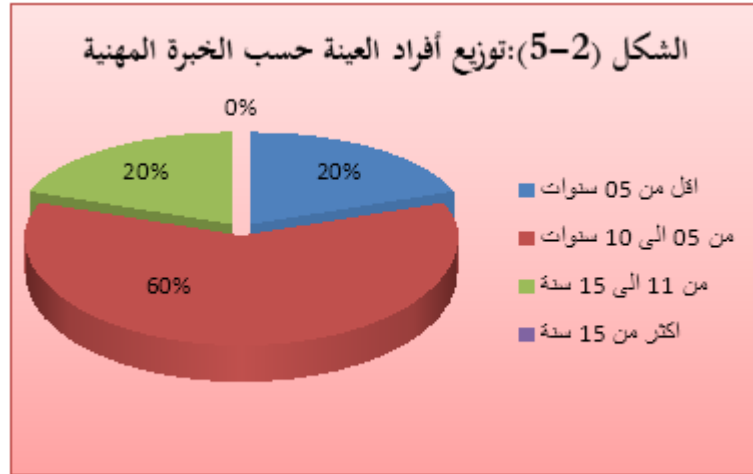
من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم البياني التالي:

جدول رقم (٢-١٤): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
اقل من ٥ سنوات	١٠	٢٠
من ٥ الى ١٠ سنوات	٢٠	٦٠
من ١١ الى ١٥ سنة	١٠	٢٠
اكثر من ١٥ سنة	٠٠	٠٠
المجموع	٤٠	١٠٠ %

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"



المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من فئة كل من ٠٥ الى ١٠ سنوات وعددهم ١٥ بنسبة ٦٠٪، يليها كل من الفئة اقل من ٠٥ سنوات ومن ١١ الى ١٥ سنة عددهم ٠٥ بنسبة ٢٠٪، فيما كانت الفئة أكثر من ١٥ سنة منعدمة.

6- توزيع أفراد العينة حسب الوضعية في المؤسسة:

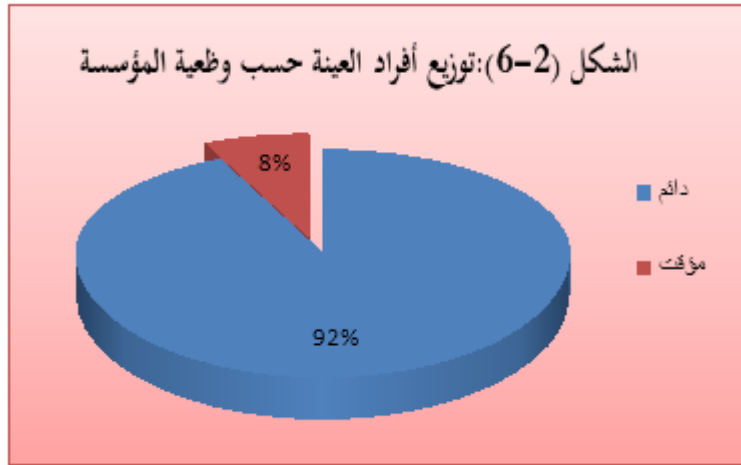
من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم البياني التالي:

جدول رقم (٢-١٥): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية في المؤسسة.

الوضعية في المؤسسة	التكرارات	النسبة %
دائم	٢٣	٩٢
مؤقت	٢	٨
المجموع	٢٥	١٠٠ %

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"



إعداد الطلبة بناء

المصدر:

على مخرجات (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفية في المؤسسة، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة دائمين المقدر عددهم ٢٣ بنسبة ٩٢ % وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة مؤقتين وعددهم ٠٢ بنسبة ٠٨ %.

ثانيا: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

1- عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور المسير.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

رقم (٢-١٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
٣	موافق	0.249	٢,٧٦٨	بعد المشاركة
١	موافق	0.207	2.872	بعد العمل الجماعي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

بعد المخاطر	2.440	0.135	موافق	٤
بعد الرؤية الاستراتيجية	2.840	0.244	موافق	٢
المحور ككل	2.730	0.098	موافق	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لأبعاد محور المسير بلغ (٢,٧٣٠) والانحراف المعياري بقدر ب (٠,٠٩٨) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور المسير يقع في المجال (٣-٢,٣٤) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعده العمل الجماعي (٢,٨٧٢) وهو الأعلى، والانحراف المعياري (٠,٢٠٧)، يليها المتوسط الحسابي لبعده الرؤية الاستراتيجية والمقدر (٢,٨٤٠) والانحراف المعياري (٠,٢٤٤)، يليها في المرتبة الثالثة بعد المشاركة بمتوسط حسابي (٢,٧٦٨) والانحراف المعياري (٠,٢٤٩)، وفي المرتبة الأخيرة بعد المخاطر بمتوسط حسابي (٢,٤٤٠) والانحراف المعياري (٠,١٣٥).

وسيتم تفصيل اجابات الافراد على الابعاد كما يلي :

2- تقييم المسير من وجهة نظر العاملين

- بعد المشاركة

الجدول رقم (٢-١٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده المشاركة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
٣	موافق	٠,٥٥٤	٢,٨٤٠	يتحدث رئيسي بحماسة عما يجب انجازه
١	موافق	٠,٢٠٠	٢,٩٦٠	ينق بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف
٥	موافق	٠,٥٨٣	٢,٤٤٠	يمنح الثقة للأفراد بالمشاركة في القرارات
٤	موافق	٠,٥٢٣	٢,٧٦٠	يخلق منها يشعروا فيه بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل
٢	موافق	٠,٤٧٣	٢,٨٤٠	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره
	موافق	٠,٢٤٩	٢,٧٦٨	بعد المشاركة

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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد المشاركة بلغ (٢,٧٦٨) والانحراف المعياري بقدر ب (٠,٢٤٩) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد المشاركة في المجال (٣-٢,٣٤) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة ينق بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف (٢,٩٦٠) وهو الأعلى والانحراف معياري (٠,٢٠٠)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره والمقدر (٢,٨٤٠) والانحراف معياري (٠,٤٧٣)، يليها في المرتبة الثالثة فقرة يتحدث رئيسي بحماسة عما يجب انجازه بمتوسط حسابي (٢,٨٤٠) والانحراف معياري (٠,٥٥٤)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة يخلق منها يشعرنا فيه بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل والمقدر (٢,٧٦٠) والانحراف معياري (٠,٥٢٣)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة يمنح الثقة للأفراد بالمشاركة في القرارات بمتوسط حسابي (٢,٤٤٠) والانحراف معياري (٠,٥٨٣).

- بعد العمل الجماعي:

الجدول رقم (٢-١٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد العمل الجماعي.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
١	موافق	٠,٠٠٠	٣,٠٠٠	يثير روح المبادرة والعمل الجماعي في الأفراد
١	موافق	٠,٠٠٠	٣,٠٠٠	يعبر عن تقديره للأفراد عند أدائهم الجيد للعمل
٥	موافق	٠,٤٣٦	٢,٧٦٠	يجعلني رئيسي أمارس أعمالي بالطريقة التي أفضّلها
٣	موافق	٠,٥٠٠	٢,٨٠٠	يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين
٤	موافق	٠,٥٧٧	٢,٨٠٠	يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا
	موافق	٠,٢٠٧	٢,٨٧٢	بعد العمل الجماعي

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد العمل الجماعي بلغ (٢,٨٧٢) والانحراف المعياري بقدر ب (٠,٢٠٧) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد العمل الجماعي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لكل من الفقرة يثير روح المبادرة والعمل الجماعي في الأفراد والفقرة يعبر عن تقديره للأفراد عند

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

أدائهم الجيد للعمل (٣,٠٠) وهو الأعلى والانحراف المعياري (٠,٠٠٠), يليها في المرتبة الثالثة فقرة يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين بمتوسط حسابي (٢,٨٠٠) والانحراف المعياري (٠,٥٠٠), يليها المتوسط الحسابي لفقرة يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا والمقدر (٢,٨٠٠) والانحراف المعياري (٠,٥٧٧), وفي المرتبة الأخيرة فقرة يجعلني رئيسي أمارس أعمالي بالطريقة التي أفضّلها بمتوسط حسابي (٢,٧٦٠) والانحراف المعياري (٠,٤٣٦).

– بعد المخاطرة:

الجدول رقم (٢-١٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد المخاطرة:

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
٦	غير موافق	٠,٥٧٧	١,٢٠٠	يمارس رئيسك سياسة الثواب والعقاب في تحمل المسؤولية
٥	موافق	٠,٧٩٢	٢,٢٨٠	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه
١	موافق	٠,٠٠٠	٣,٠٠٠	يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة
٣	موافق	٠,٤٧٣	٢,٨٤٠	يملك رئيسك قدرة على مواجهة المواقف الصعبة
٤	موافق	٠,٦٩٠	٢,٣٢٠	يعتمد على أفكار مدروسة أو غير مدروسة
١	موافق	٠,٠٠٠	٣,٠٠٠	يمنح الاستقلالية للأفراد بالقيام ببعض الأعمال
	موافق	٠,١٣٥	٢,٤٤٠	بعد المخاطرة

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد المخاطرة بلغ (٢,٤٤٠) والانحراف المعياري بقدر ب (٠,١٣٥) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد المخاطرة يقع في المجال موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لكل من الفقرة الحوافز يمنح الاستقلالية للأفراد بالقيام ببعض الأعمال والفقرة يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة (٣,٠٠) وهو الأعلى والانحراف المعياري (٠,٠٠٠), وفي المرتبة الأخيرة فقرة يمارس رئيسك سياسة الثواب والعقاب في تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (١,٢٠٠) والانحراف المعياري (٠,٥٧٧).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

—بعد الرؤية الاستراتيجية:

الجدول رقم (٢-٢٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعده الرؤية الاستراتيجية:

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
١	موافق	٠,٢٧٧	٢,٩٢٠	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة
٣	موافق	٠,٣٣٢	٢,٨٨٠	يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية
١	موافق	٠,٢٧٧	٢,٩٢٠	يشجع الافراد على تحقيق التميز في الأداء
٥	موافق	٠,٥٩٦	٢,٦٤٠	يشجع رؤساءك الأفراد على تبادل وجهات النظر
٤	موافق	٠,٣٧٤	٢,٨٤٠	اقتراح حلول ذات نتائج بعيدة المدى
	موافق	٠,٢٤٤	٢,٨٤٠	بعد الرؤية الاستراتيجية

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده الرؤية الاستراتيجية بلغ (٢,٨٤٠) والانحراف المعياري بقدر ب (٠,٢٤٤) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعده الرؤية الاستراتيجية موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لكل من الفقرة يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة والفقرة يشجع الافراد على تحقيق التميز في الأداء (٢,٩٢٠) وهو الاعلى والانحراف معياري (٠,٢٧٧)، يليها في المرتبة الثالثة يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية بمتوسط حسابي (٢,٨٨٠) والانحراف معياري (٠,٣٣٢)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة اقتراح حلول ذات نتائج بعيدة المدى والمقدر (٢,٨٤٠) والانحراف معياري (٠,٣٧٤)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة يشجع رؤساءك الأفراد على تبادل وجهات النظر بمتوسط حسابي (٢,٦٤٠) والانحراف معياري (٠,٥٩٦).

2- تقييم المسير من وجهة نظر العاملين محور الابتكار:

الجدول رقم (٢-٢١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة محور الابتكار

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
٦	موافق	٠,٢٧٧	٢,٩٢٠	يبحث دائما على ابتكارات جديدة (الرغبة)
٢	موافق	٠,٢٠٠	٢,٩٦٠	يقوم بتنفيذ الابتكار من مجرد فكرة مجسدة
٧	موافق	٠,٣٧٤	٢,٨٤٠	يدرس المقترحات والابتكارات الجديدة
٧	موافق	٠,٣٧٤	٢,٨٤٠	يخلق بيئة ومناخا مناسباً لابتكار جديد
٩	موافق	٠,٤٧٣	٢,٨٤٠	يشجع ويحفز صاحب الفكرة التي تساهم لابتكار جديد
١١	موافق	٠,٦٤٥	٢,٦٠	يقوم بمنح الوقت الكافي لجمع المعلومات جديدة وأفكار جديدة
٢	موافق	٠,٢٠٠	٢,٩٦٠	الاستفادة من الابتكارات السابقة من جهة العيوب والنقائص
٢	موافق	٠,٢٠٠	٢,٩٦٠	يقوم بجمع المعلومات والاقتراحات من ذو الكفاءة والخبرة
٢	موافق	٠,٢٠٠	٢,٩٦٠	المرونة في مواكبة التطورات للابتكارات الجديدة
١٠	موافق	٠,٤٥٦	٢,٧٢٠	يقوم بكنم الابتكار الجديد في سرية تامة
١	موافق	٠,٠٠٠	٣,٠٠	يلجأ أحيانا الى تقليد بعض المنتجات الناجحة
	موافق	٠,٠٩٨	٢,٨٧٢	محور الابتكار

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الابتكار بلغ (٢,٨٧٢) والانحراف المعياري بقدر ب (٠,٠٩٨) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لمحور الابتكار موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يلجأ أحيانا الى تقليد بعض المنتجات الناجحة (٣,٠٠) وهو الأعلى والانحراف المعياري (٠,٠٠)، فيما كانت فقرة يقوم بمنح الوقت الكافي لجمع المعلومات جديدة وأفكار جديدة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٠) والانحراف المعياري (٠,٦٤٥).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

نص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسير وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسير وتفعيل الابتكار في المؤسسة

الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسير وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الجدول رقم (٢-٢٢): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الاولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
٠,٥٣٢	٠,٠٢	٠,٥٥٥	٦,٣٥٨	(H_1)

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

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.532$) وهي دالة عند

مستوى (٠,٠٥) ، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.555$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل

(المسير) يؤثر على المتغير التابع (الابتكار) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة

F قد بلغت ($F=6.358$) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسير وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

١ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد

لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة وتفعيل الابتكار في المؤسسة

الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة وتفعيل الابتكار في المؤسسة

الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الجدول رقم (٢-٢٣): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
٠,٥٧٠	٠,٠٢	٠,٤١٣	٥,٧٧٠	(H_1)

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

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.570$) وهي دالة عند

مستوى (0.05)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.413$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل

(المشاركة) تؤثر على المتغير التابع (الابتكار) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة

F قد بلغت ($F=5.770$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية بين بعد المشاركة وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي.

٢/ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي وتفعيل الابتكار في المؤسسة

الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي وتفعيل الابتكار في

المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي وتفعيل الابتكار في

المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الجدول رقم (٢-٢٤): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
٠,٤٥٢	٠,٠٢	٠,٥٦٨	٦,٩٨٦	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.460$) وهي دالة عند

مستوى (0.05)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.314$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (العمل

الجماعي) تؤثر على المتغير التابع (الابتكار) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة

F قد بلغت ($F=6.986$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني

الألمنيوم بالوادي

٣/ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المخاطرة وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد

لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المخاطرة وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المخاطرة وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الجدول رقم (٢-٢٥): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
٠,٤١٥	٠,٠٢	٠,٢٥٥	٦,٢٣٦	(H_1)

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

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.415$) وهي دالة عند مستوى (0.05)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.255$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (المخاطر) تؤثر على المتغير التابع (الابتكار) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=6.236$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المخاطرة وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

٤/ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وتفعيل الابتكار في

المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الجدول رقم (٢-٢٦): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
٠,٥٣٦	٠,٠٣	٠,٣٥١	٥,٧١٧	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.536$) وهي دالة عند مستوى (0.05)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.351$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) تؤثر على المتغير التابع (الابتكار) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=5.717$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

ناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

٥/ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (السن، الوضعية العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية الوضعية في المؤسسة) وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (السن، الوضعية العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية الوضعية في المؤسسة) وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (السن، الوضعية العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية الوضعية في المؤسسة) وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الجدول رقم (٢-٢٧): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

البيانات الشخصية	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
السن	٠,٠٣٩	٠,٢٢٢	٠,٠٦٤	١,٥٧٣	(H.)
الوضعية العائلية	٠,٠٣٢	٠,٤٧٠	٠,٠٢٣	٠,٥٤٠	(H.)
المستوى التعليمي	٠,١٥٨	٠,٠٢٦	٠,١٩٩	٥,٧٠٥	(H.)
الخبرة المهنية	٠,٠٤٥	٠,١٤٧	٠,٠٨٩	٢,٢٥٥	(H.)
الوضعية في المؤسسة	٠,٠٤٠	٠,٥٩٦	٠,٠١٢	٠,٢٨٩	(H.)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد كل من السن والوضعية الاجتماعية والخبرة المهنية والوضعية في المؤسسة، كان قيمة معامل الانحدار (B) فهم محصور بين (٠,٠٣٢-٠,٠٤٥) وهي غير دالة عند مستوى (٠,٠٥)، ومعامل التحديد (R^2) محصور بين (٠,٠١٢-٠,٠٨٩) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (السن والوضعية الاجتماعية والخبرة المهنية والوضعية في المؤسسة) لا تؤثر على المتغير التابع (الابتكار) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة (F) محصور بين (٠,٥٤٠-٢,٢٥٥) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

اما المستوى التعليمي فمن خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0,158$) وهي دالة عند مستوى (0.05)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.026$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (المستوى التعليمي) تؤثر على المتغير التابع (الابتكار) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=5.705$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفريّة (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (السن، الوضعية العائلية، الخبرة المهنية الوضعية في المؤسسة) وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي.

ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفريّة (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي) وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدى مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"

جاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين المسير والية تفعيل الابتكار على وقد اختارنا مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، ثم تحليلها بواسطة SPSS، وهو ما مكننا من الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات التي انطلقنا منها، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن: كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين ابعاد المسير والية الابتكار والدراسة اي وجود أثر للمسير وكل من أبعادها الثلاثة: (المشاركة، العمل الجماعي، المخاطرة، الرؤية الاستراتيجية)

الخاتمة

خاتمة

تعيش المؤسسات اليوم تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، ويعتبر العامل البشري أكبر عوامل النجاح الأساسية بالنسبة للمؤسسة وبالتالي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اذا توفرت على الكفاءات البشرية سوف تتمكن من تحقيق التميز والنمو.

أصبح الرفع من القدرة الابتكارية للمؤسسة ضرورة حتمية في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، لتتمكن من الالتحاق والتفوق على المؤسسات المنافسة، حيث لا يمكن الوصول الى ذلك في محيط داخلي لا يتسم بالتشجيع والمبادرة، لتتمكن من توظيف جميع قدراتها الفردية والجماعية من أجل حل مشاكل أو خلق أفكار وبدائل غير تقليدية، لذلك وجب على مسيري المؤسسات توفير الظروف الملائمة، وكذا مراعاة الجوانب والعلاقات غير الرسمية وزيادة كفاءة نظم الاتصال بكافة أنواعها.

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج خلال قسميها النظري والتطبيقي:

النتائج الدراسة النظرية:

- المورد البشري عنصر فعال في المؤسسة اذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير و ترشيد.
- 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 اهتمام من المسير من اجل الحصول على الأفكار جديدة أو غير مألوقة.
- يعتبر الابتكار العنصر الأساسي في المؤسسة الاقتصادية لمواجهة المنافسة المحتدة في القطاع الذي تنشط به.
- إن تبني المسير لمفهوم الابتكار ومحاولة تجسيده على أرض الواقع يؤدي الى الضمان سيرورة المؤسسة وضمان مكانتها السوقية.

- يتحقق الأداء المتميز في المؤسسة بتضافر جهود كل من العاملين والمسيرين وتوحدتهم في سبيل تشجيع الابتكار وتطبيقه على أرض الواقع.
- يعتبر المسير المحرك الأساسي لعملية التغيير والابتكار لدى المورد البشري.
- من أجل ضمان تفعيل عملية الابتكار في المؤسسة لابد من التركيز عن عملية التدريب.

النتائج الدراسية التطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسير وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي. وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي. وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمل الجماعي وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي. وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وتفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي. وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، الوضعية الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة، الخبرة المهنية، وضعية المؤسسة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانيا: التوصيات:

- وجب على الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة دمج مفهوم الابتكار ضمن رؤيتها المستقبلية.
- يعتبر تشجيع العاملين في المؤسسة على تبني مفهوم الابتكار المهمة الأساسية التي تقع على عاتق المسير

- من أجل تحقيق أداء متميز لمؤسسة كوندور في ظل المنافسة المحتدمة في السوق وجب ضمان تبني كل من القيادة العليا والعاملين في المؤسسة لمفهوم الابتكار وضمان سبل وتفعيله.
- إعطاء درجة اهتمام أكبر بتحقيق تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية واعتماد تطبيقاتها بشكل دقيق يضمن الالتزام المسؤول تجاه العاملين.
- حث المسير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها
- على المدير الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.
- القيام بدورات تدريبية متخصصة للعاملين على التفكير الابتكاري من أجل تنمية قدرتهم الابتكارية مع الاهتمام بالأشخاص اصحاب الابتكار، وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم من طاقات.
- تسهيل البرامج التدريبية ووضعها في متناول الجميع، و لا يجب أن يقتصر التدريب على المستوى التأهيلي فقط.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل و إنجاز ما يسند إليهم بأسلوب متجدد.
- تخصيص سجل أو صندوق اقتراحات يعبر فيه العمال بحرية عن أفكارهم و مقترحاتهم و شكوايهم مع تطبيق هذه الأفكار مهما كانت بسيطة، ومكافئتهم بشكل علني عليها، أما الشكاوي فيجب التعامل معها بجدية و ذلك بالبحث عن حلول لها.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع دراستنا من المواضيع الحديثة التي تتطلب البحث أكثر، ومن خلال بحثنا وتحليلنا ظهرت لنا مواضيع أخرى تستحق النظر والبحث، أهمها:
- دور المسير في تنمية الولاء لدى المورد البشري.
 - دور المسير في تعزيز وترقية مكانة المورد البشري.
 - اثر المسير في تحسين أداء المؤسسة.
 - اثر المسير في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

١- الكتب

➤ السلمي علي، (الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق)، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١، ١٩٩٩.

➤ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول و المهارات، مصر، ٢٠٠٢.

➤ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة "، ط ٦، الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

➤ رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير"، ج ١، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٩ م..

➤ رواية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١.

➤ ربيع نوال، (القيادة وتسيير الموارد البشرية)، عين مليلة الجزائر ودار الهدى للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٩، ص ٢١،

➤ رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا، الجزء ١، ٢٠٠٠.

➤ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، ط ١، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

➤ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، " الإدارة والأعمال "، ط ٢، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٨.

➤ غ

➤ ول فرحات (مدخل للتسيير)، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠١٢.

➤ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، ٢٠٠٤.

➤ م

➤ وسى قاسم القريوتي، علي خضر المبارك، " أساسيات الإدارة الحديثة "، ط ٣، عمان، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

➤ محمد الصيرفي، " الإدارة: الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع " ج ١، ط ١، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

المراجع

➤ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٣.



٢- المذكرات والأطروحات الجامعية ومحاضرات:

➤ صافية هاجر (دور المسير في تفعيل دور أداء الموارد البشرية) مذكرة لاستكمال شهادة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، قاصدي مرباح ورقلة، ٢٠١٢.

➤ مرزوقي مرزوقي، اثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة- ٢٠١٥/٢٠١٦ .

➤ أسماء بأحمد، " تسيير المؤسسة " مطبوعة دروس لمقياس، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك شعبة العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ٠٣، ٢٠١٩.

٣- مؤتمرات وملتقيات ومداخلات

➤ بلعور سعيدة، أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع والابتكار من أجل رفع قيمة المؤسسة، مداخلات مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار، جامعة غرداية، يومي ١٤ و ١٥ فيفري ٢٠١٧.

➤ عدنان كاظم، أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء، المؤتمر الثالث لجامعة الزيتونة، الأردن، أفريل، ٢٠٠٤.

ثانيا: مراجع باللغة الاجنبية

Didier noye , **Manager les personnes le management situationnel**, collection les basic du manager, editions 2 insep consulting.

Farid zaddem ,**construire et développer la compétence d'innovation** de l'entreprise ,Intervention collque.

ملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة شهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار تحضيرنا لبحث تخصص إدارة اعمال تحت عنوان " المسير وآلية تفعيل الابتكار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة فريد لصناعة أواني الألمنيوم بالوادي)" نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظتكم لنا وأهم الانتقادات عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار، علما أن انتقاداتكم وملاحظتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

إشكالية البحث: ما مدى تأثير المسير في الية تفعيل الابتكار مؤسسة فريد للإنتاج الصناعي للأواني المنزلية ولاية "بالوادي"؟

المشرف:

من إعداد الطالبات:

*د. مرزوقي مرزوقي

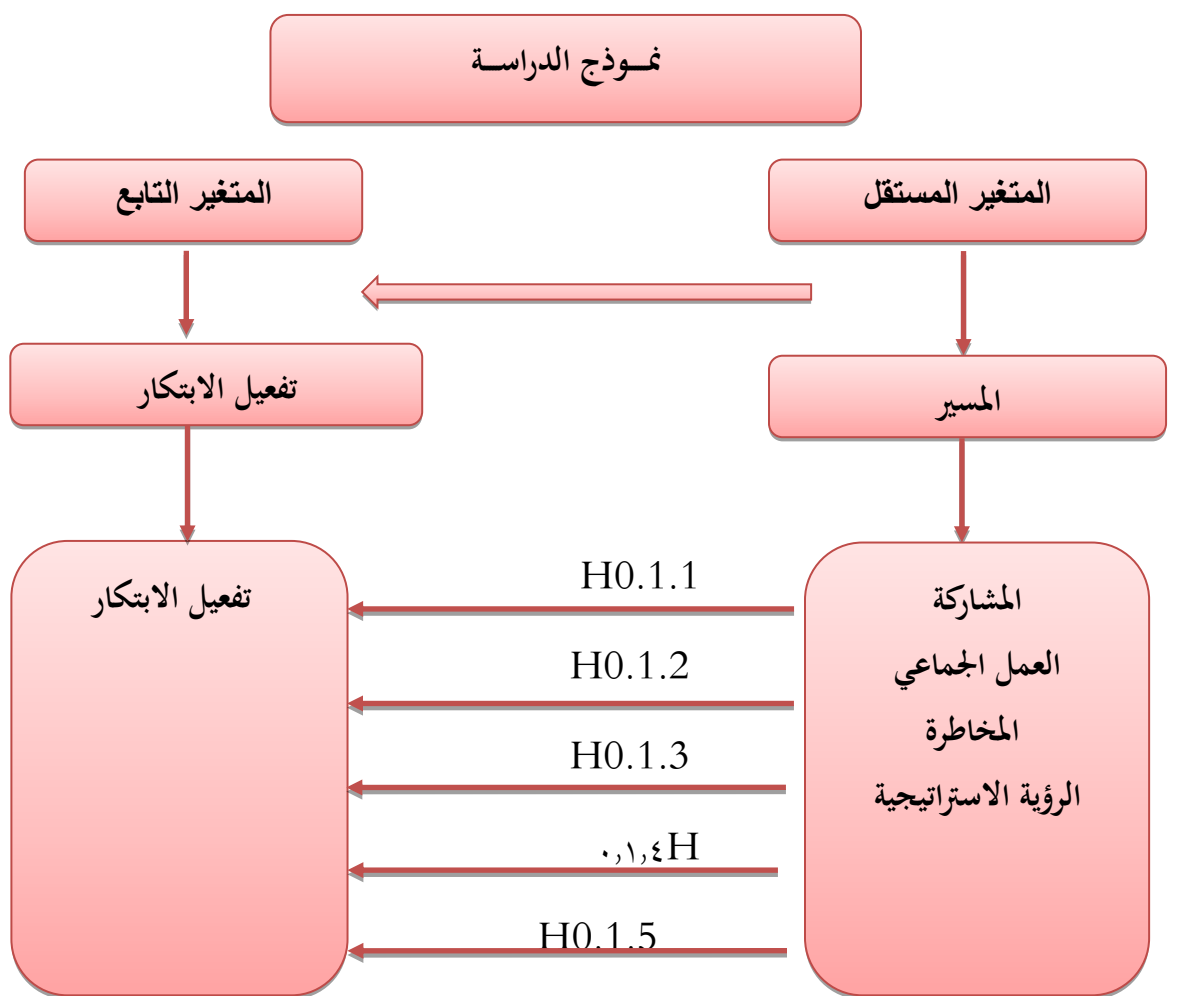
❖ امان الله علي

❖ ناوييه عمار

❖ تقرتي عمار

❖ مصباحي رضا

السنة الجامعية: ٢٠٢٣/٢٠٢٤



فرضيات البحث:

- ف١: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في بشركة فريد لصناعة أواني الألمنيوم "بالوادي".
- ف٢: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العمل الجماعي في بشركة فريد لصناعة أواني الألمنيوم "بالوادي".
- ف٣: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المخاطرة في بشركة فريد لصناعة أواني الألمنيوم "بالوادي".
- ف٤: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الرؤية الاستراتيجية في بشركة فريد لصناعة أواني الألمنيوم "بالوادي".

طريقة قياس الاستبيان:

غ موافق	محايد	موافق
---------	-------	-------

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة (X) في المكان المناسب

المحور الأول :

البيانات الشخصية والوظيفية :

- | | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|-------------------------|
| ☐ | انثى | ☐ | ذكر | ١- الجنس : |
| ☐ | من ٢٥ الى ٣٥ سنة | ☐ | أقل من ٢٥ سنة | ٢- السن : |
| ☐ | أكثر من ٤٥ سنة | ☐ | من ٣٦ الى ٤٥ سنة | |
| ☐ | متزوج | ☐ | أعزب | ٣- الوضعية العائلية: |
| ☐ | جامعي | ☐ | ثانوي أو أقل | ٤- المستوى التعليمي : |
| ☐ | من ٥ الى ١٠ سنوات | ☐ | أقل من ٥ سنوات | ٥- الخبرة المهنية : |
| ☐ | أكثر من ١٥ سنة | ☐ | من ١١ الى ١٥ سنة | |
| ☐ | مؤقت | ☐ | دائم | ٦- الوضعية في المؤسسة : |

المحور الثاني : المتغير المستقل (المسير)

البعد الأول: المتعلق بالمشاركة

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: المتعلق بالمشاركة				

٠٧	يتحدث رئيسي بحماسة عما يجب انجازه		
٠٨	يثق بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف		
٠٩	يمنح الثقة للأفراد بالمشاركة في القرارات		
١٠	يخلق مناخا يشعرون فيه بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل		
١١	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره		
البعد الثاني: متعلق بالعمل الجماعي			
١٢	يثير روح المبادرة والعمل الجماعي في الأفراد		
١٣	يعبر عن تقديره للأفراد عند أدائهم الجيد للعمل		
١٤	يجعلني رئيسي أمارس أعمالي بالطريقة التي أفضّلها		
١٥	يشجع المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين		
١٦	يمنحنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا		
البعد الثالث: متعلق بالمخاطرة			
١٧	يمارس رئيسك سياسة الثواب والعقاب في تحمل المسؤولية		
١٨	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه		
١٩	يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة		
٢٠	يمتلك رئيسك قدرة على مواجهة المواقف الصعبة		
٢١	يعتمد على أفكار مدروسة أو غير مدروسة		
٢٢	يمنح الاستقلالية للأفراد بالقيام ببعض الأعمال		
البعد الرابع: متعلق بالرؤية الاستراتيجية			
٢٣	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة		
٢٤	يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية		
٢٥	يشجع الأفراد على تحقيق التميز في الأداء		
٢٦	يشجع رؤساءك الأفراد على تبادل وجهات النظر		

٢٧	اقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى		
----	----------------------------------	--	--

المحور الثالث: المتغير التابع (الابتكار)

٢٨	يبحث دائما على ابتكارات جديدة (الرغبة)		
٢٩	يقوم بتفعيل الابتكار من مجرد فكرة مجسدة		
٣٠	يدرس المقترحات والابتكارات الجديدة		
٣١	يخلق بيئة ومناخا مناسباً لابتكار جديد		
٣٢	يشجع ويحفز صاحب الفكرة التي تساهم لابتكار جديد		
٣٣	يقوم بمنح الوقت الكافي لجمع المعلومات جديدة وأفكار جديدة		
٣٤	الاستفادة من الابتكارات السابقة من جهة العيوب والنقائص		
٣٥	يقوم بجمع المعلومات والاقتراحات من ذو الكفاءة والخبرة		
٣٦	المرونة في مواكبة التطورات للابتكارات الجديدة		
٣٧	يقوم بكنم الابتكار الجديد في سرية تامة		
٣٨	يلجأ أحيانا الى تقليد بعض المنتجات الناجحة		

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100.0
	Exclue	0	.0
	Total	25	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.613	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المسير	5.6741	.023	.253	.774
الابتكار ٠١	5.5314	.023	.249	.776
الاستبيان	5.6027	.018	1.000	-.162-

Corrélations

		المسير	الابتكار ٠١	الاستبيان
المسير	Corrélation de Pearson	1	-.075-	.683
	Sig. (bilatérale)		.723	.000
	N	25	25	25
الابتكار ٠١	Corrélation de Pearson	-.075-	1	.677
	Sig. (bilatérale)	.723		.000
	N	25	25	25
الاستبيان	Corrélation de Pearson	.683	.677	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	25	25	25

Statistiques

		الجنس	السن	الوضعية العائلية	المستوى التعليمي	الخبرة لمهنية	الوضعية في المؤسسة
N	Valide	25	25	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0	0	0

ملحق (٠٢) مخرجات spss

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	25	100.0	100.0	100.0

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من ٢٥ سنة	4	16.0	16.0	16.0
من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	15	60.0	60.0	76.0
من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

الوضعية العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اعزب	7	28.0	28.0	28.0
متزوج	18	72.0	72.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي أو أقل	23	92.0	92.0	92.0
جامعي	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

الخبرة لمهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من ٥ سنوات	5	20.0	20.0	20.0
من ٥ إلى ١٠ سنوات	15	60.0	60.0	80.0
من ١١ إلى ١٥ سنة	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

الوضعية في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائم	23	92.0	92.0	92.0
مؤقت	2	8.0	8.0	100.0

Total	25	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Statistiques

		المشاركة	العمل الجماعي	الخاطر	الرؤية الاستراتيجية	المسير
N	Valide	25	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2.7680	2.8720	2.4400	2.8400	2.7300
Ecart type		.24953	.20720	.13506	.24495	.09892

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المسير	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.075	.555	.303	.10002

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.001	1	.001	6.358	.020
	Résidus	.230	23	.010		
	Total	.231	24			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.075	.564		5.454	.000
	المسير	.532	.206	-.075	-.359	.023

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المشاركة	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.074	.413	.170	.10003

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.001	1	.001	5.770	.020
	Résidus	.230	23	.010		
	Total	.231	24			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.792	.227		12.279	.000
	المشاركة	.570	.082	.074	.357	.020

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العمل الجماعي	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.238	.568	.323	.09742

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.013	1	.013	6.986	.025
	Résidus	.218	23	.009		
	Total	.231	24			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	3.197	.276		11.571	.000
	العمل الجماعي	.452	.096	-.238-	-1.177-	.025

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الخاطر	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.067	.255	.066	.10008

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.001	1	.001	6.236	.025
	Résidus	.230	23	.010		
	Total	.231	24			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.754	.370		7.452	.000
	الخاطر	.415	.151	.067	.320	.024

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرؤية الاستراتيجية	.	Introduire

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.015	1	.015	1.573	.222
	Résidus	.217	23	.009		
	Total	.231	24			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.253	.064	.023	.09704

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.953	.067		43.944	.000
	السن	-.039-	.031	-.253-	-1.254-	.222

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الوضعية العائلية	.	Introduire

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المستوى التعليمي	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.446	.199	.164	.08979

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.046	1	.046	5.705	.026
	Résidus	.185	23	.008		
	Total	.231	24			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		

ملحق (٠٢) مخرجات spss

1	(Constante)	3.043	.074		41.292	.000
	المستوى التعليمي	-.158-	.066	-.446-	-2.389-	.026

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الخبرة لمهنية	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.299	.089	.050	.09572

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.021	1	.021	2.255	.147
	Résidus	.211	23	.009		
	Total	.231	24			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.964	.063		46.675	.000
	الخبرة لمهنية	-.045-	.030	-.299-	-1.502-	.147

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الوضعية في المؤسسة	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.111	.012	-.031-	.09968

ANOVA

ملحق (٠٢) مخرجات spss

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.003	1	.003	.289	.596
Résidus	.229	23	.010		
Total	.231	24			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.830	.082		34.585	.000
الوضعية في المؤسسة	.040	.073	.111	.538	.596