

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:

أثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: شركة ستارلايت تبسة

إشراف الأستاذ(ة):

- د. حناشي توفيق

من إعداد:

- عمار رايس

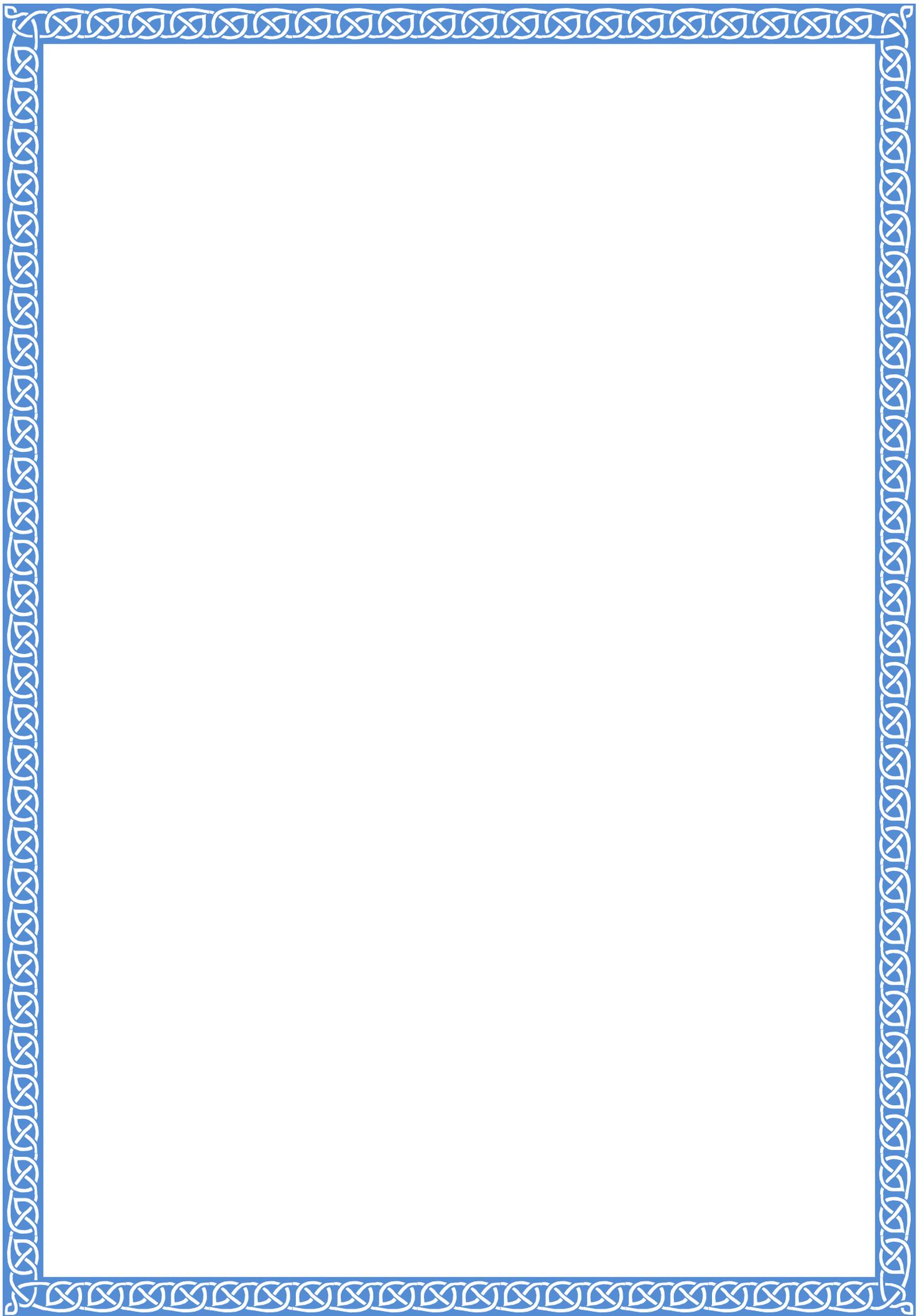
- وليد توابتية

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة :

| الإسم واللقب     | الرتبة العلمية  | الصفة        |
|------------------|-----------------|--------------|
| شوكال عبد الكريم | أستاذ محاضر "ب" | رئيسا        |
| حناشي توفيق      | أستاذ محاضر "أ" | مشرفا ومقررا |
| سعيدان عمر       | أستاذ محاضر "ب" | عضوا مناقشا  |

السنة الجامعية: 2020 / 2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:

أثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: شركة ستارلايت تبسة

إشراف الأستاذ(ة):

- د. حناشي توفيق

من إعداد:

- عمار رايس

- وليد توابتية

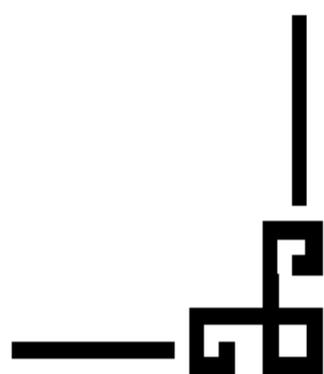
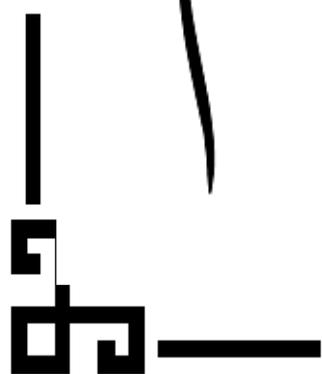
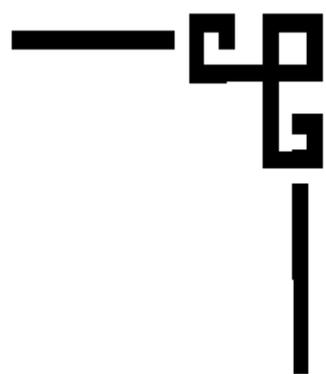
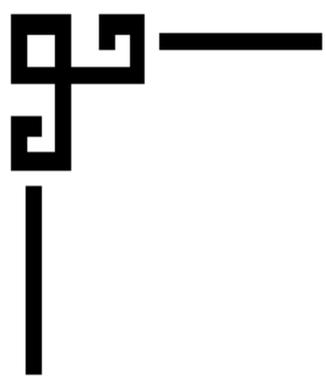
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة :

| الإسم واللقب     | الرتبة العلمية  | الصفة        |
|------------------|-----------------|--------------|
| شوكال عبد الكريم | أستاذ محاضر "ب" | رئيسا        |
| حناشي توفيق      | أستاذ محاضر "أ" | مشرفا ومقررا |
| سعيدان عمر       | أستاذ محاضر "ب" | عضوا مناقشا  |

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

السلامة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه  
أجمعين، الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني في إنجاز البحث حمدا يليق بجلال وعظيم سلطانه، لقوله  
سبحانه وتعالى:

﴿قَالَ رَبِّ اجْعَلْ لِي قَلْبًا عَاقِلًا﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿

وَإِذْ لَمْ تُخَفِّدْ مِن لِّسَانِي ﴿ بِمَقْتَضَى قَوْلِي ﴿. سورة طه آية: 25.26.27.

في البداية أتوجه بجزيل الشكر والثناء إلى الأستاذ المشرف "حناهي توفيق" على  
إرشاداته المادفة ومرصه الدائم على متابعة عملنا في كل مرحلة،  
له منا كل التقدير والاحترام.

شكر خاص إلى من دعمني بتوجيهاته السائبة ونصائحه القيمة، ولم يبخل بأي شيء  
لتسهيل عملي المتواضع. إلى الدكتور "دريس يحيى"  
جزاه الله كل خير.

دون أن أنسى شكر من ساعدوني على صعوبات في الجزء  
التطبيقي من البحث ببارك الله فيهم وجزأكم كل خير.

أقدم أسمى التحية إلى كل أساتذتنا الأفاضل في قسم العلوم التسيير، الذين تعلمهم  
منهم عبارة الاجتهاد طريق يبدأ بالمحاولة، الإصرار والطموح وينتهي بالنجاح والتميز،  
لهم مني جزيل الشكر والامتنان.



وليد & عمار

## الإهداء

بسم الله الذي لا يعلو عليه شيء، بسم الذي لا كبير سواه باسمه تعالى.  
وكفى ولى الله على سيدنا وحبیبنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام أما بعد:  
أهدي ثمرة جمدي إلى من قال فيهما الرحمان "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب  
أرحمهما كما ربياني صغيراً". **سورة الإسراء الآية 23.**  
إلى من بالقوة والرقية ربياني وبالعطاء والحنان أماني، إلى النفوس الصافية والروح الصادقة  
أمي وأبي  
إلى من انتظره نجاحي طويلاً وكان مع الدافع الرئيسي في استمرارتي أختي الغالية "نجمة" حبيبي  
أقول جبينك إجلالاً وبديك امتناناً ولا يكفك حبر قلبي عرفانا  
إلى الوفاء والعطاء وينابيع الصدق والصفاء إلى من كان معي على طريق النجاح والخير "تقي"  
إلى سوامدي في هذه الدنيا إخوتي "ميدو"، "بلال"  
إلى من ترحمت وتربيت بينهم أخواتي "نادية، جمعة، هنية"  
إلى عائلتي الثانية عمتي "خيرة" وزوجها "رشيد" وكل أفراد العائلة  
إلى الريحانة التي عانقت أوراقي قطاراً الندى إلى رمز البراءة ومنبع الراحة إلى شمس البيت  
ونورها إلى رمز البراءة أختي البراعم "لجين، تامر، سيدرا" أمير، لين، لينة"  
إلى كل الأصدقاء وأحبائي "سليم، علي، أكرم، علي، محمد، فضيل، عدلان، إلياس، حسان"  
وأخص بالذكر من رافقتني في إعداد هذه المذكرة "وليد"



## الإهداء

اللهم ارفعنا بما علمتنا، وعلمنا ما ينفعنا وزدنا علما  
لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة إلى أعوام قضيناها في  
رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في  
بناء جيل الغد لتبجبه الأمة من جديد...  
إلى من كان دعائنا سر اجتماعي...إلى من

صعد من أجل تربيتي وتعليمي لأحقق حلمي وحلمها بالنجاح...إلى من لا تكفي العبارات لوصفها...إلى أغلى  
إنسانة "أمي"

أطال الله في عمرها وأدامها تاجا يعلو رؤوسنا.  
إلى قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة...إلى الذي شجعني على المثابرة والعمل  
بجد فوطئته بفضل له لمساعي...إلى رمز الشمامسة "أبي"  
رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.  
أمدي عملي المتواضع إلى أغلى ما أملك في الحياة أفراد عائلتي: محمد، نوار، جميل الرحمان  
زيد، أمامة، صلاح.

حفظكم الله أيها كانوا.  
إلى كل أصدقائي، أحمد، هاروون، مختار، عماد، محمد، وجميع الزملاء في الفوج الأول.  
إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية .... وختص بالذكر الأستاذ الفاضل  
المشرف حناهي توفيق.

وفي الأخير نسدي هذا العمل المتواضع إلى العاملين بفرحة ستار لايبه وبالأخص

صبرينة



وليد

# قائمة المحتويات

المحتويات

| الصفحة   | الفهرس  |
|--|---|
| I-II   | فهرس المحتويات  |
| III  | فهرس الجداول  |
| IV   | فهرس الأشكال  |
| IV   | فهرس الملاحق  |
| أ - د  | المقدمة العامة  |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والابتكار</b> |   |
| 02   | تمهيد   |
| 03   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبيئة العمل الداخلية والابتكار           |
| 03   | المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل الداخلية                         |
| 03   | أولاً: مفهوم بيئة العمل الداخلية  |
| 06   | ثانياً: مكونات بيئة العمل الداخلية                                      |
| 06   | ثالثاً: أنواع بيئة العمل الداخلية                                       |
| 07   | رابعاً: أبعاد بيئة العمل الداخلية                                       |
| 08   | المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي الابتكار                                |
| 09   | أولاً: مفهوم الابتكار   |
| 14   | ثانياً: اهداف النشاط الابتكاري في المؤسسات                              |
| 15   | ثالثاً: انواع الابتكار  |
| 17   | رابعاً: العوامل المؤثرة في الابتكار ومعوقاته                            |
| 18   | المطلب الثالث: علاقة بيئة العمل الداخلية والابتكار                      |
| 19   | أولاً: الاستراتيجية والابتكار   |
| 19   | ثانياً: الهيكل التنظيمي والابتكار                                       |
| 20   | ثالثاً: موارد المنظمة والابتكار   |
| 20   | رابعاً: ثقافة المنظمة والابتكار   |
| 22   | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية ( السابقة ) المتعلقة بمتغيرات الدراسة |
| 22   | المطلب الأول: البحوث الأكاديمية العربية والأجنبية                       |

## فهرس المحتويات

|   |   |
|---|---|
| 22  | أولاً: الدراسات العربية                                       |
| 22  | ثانياً: الدراسات المحلية                                      |
| 24  | ثالثاً: المؤتمرات والملتقيات                                  |
| 25  | رابعاً: أبحاث باللغة الأجنبية                                 |
| 26  | المطلب الثاني: الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 26  | أولاً: أوجه التشابه   |
| 27  | ثانياً: أوجه الاختلاف   |
| 28  | ثالثاً: مميزات الدراسة الحالية على الدراسات السابقة           |
| 30  | خاتمة الفصل الأول   |
| <b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار في شركة Starlight تبسة</b> |   |
| 32  | تمهيد   |
| 33  | المبحث الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة          |
| 33  | المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة                     |
| 33  | أولاً: تقديم عام لشركة ستارلايت - تبسة-                       |
| 39  | ثانياً: عينة الدراسة  |
| 39  | ثالثاً: متغيرات الدراسة                                       |
| 40  | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة                   |
| 40  | أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات                      |
| 44  | ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة                   |
| 46  | ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان                                   |
| 47  | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية            |
| 47  | المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الدراسة                    |
| 47  | أولاً: دراسة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية                    |
| 52  | ثانياً: ثبات وصدق الأداة واختبارات الاستقلالية                |
| 56  | ثالثاً: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان                     |
| 59  | المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة (اختبار الفرضيات)         |
| 59  | أولاً: الفرضية الرئيسية                                       |

## فهرس المحتويات

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 61 | ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية |
| 64 | خلاصة الفصل الثاني             |
| 66 | الخاتمة العامة                 |
| 71 | قائمة المراجع                  |
| 75 | الملاحق                        |

### 2. فهرس الجداول

| الصفحة | اسم الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 12     | الفرق بين الابتكار والابداع                              | (1.1)      |
| 34     | تفرعات مصنع مؤسسة ستارلايت                               | (1.2)      |
| 35     | وحدات الإنتاج بمؤسسة ستارلايت بتبسة                      | (2.2)      |
| 39     | توضيح الإحصائيات الخاصة بالاستبيان                       | (3.2)      |
| 39     | متغيرات الدراسة  | (4.2)      |
| 45     | طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي                           | (5.2)      |
| 45     | درجات مقاييس ليكارت للاستبيان                            | (6.2)      |
| 47     | توزيع حجم العينة حسب الجنس                               | (7.2)      |
| 47     | توزيع أفراد العينة حسب العمر                             | (8.2)      |
| 48     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                  | (9.2)      |
| 49     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي                   | (10.2)     |
| 50     | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية                    | (11.2)     |
| 51     | معامل ألفا كرونباخ لأثر البيئة الداخلية على الابتكار     | (12.2)     |
| 52     | الجدول المزدوج لمتغير الجنس والعبارة                     | (13.2)     |
| 52     | اختبار <b>Khi-deux</b> للاستقلالية لمتغير الجنس والعبارة | (14.2)     |
| 53     | الجدول المزدوج لمتغير السن والعبارة                      | (15.2)     |
| 53     | اختبار <b>Khi-deux</b> للاستقلالية لمتغير السن والعبارة  | (16.2)     |
| 55-54  | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول    | (17.2)     |
| 56     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني | (18.2)     |
| 57     | نموذج الانحدار الخطي البسيط                              | (19.2)     |
| 58     | تحليل تباين الانحدار ANOVA                               | (20.2)     |

## فهرس المحتويات

|    |  |        |
|----|--|--------|
| 59 | معاملات الارتباط   | (21.2) |
| 60 | نتائج اختبار الفرضية الأولى للعلاقة التبادلية للهيكل التنظيمي على الابتكار   | (22.2) |
| 60 | نتائج اختبار الفرضية الأولى للعلاقة التبادلية للاستراتيجية على الابتكار      | (23.2) |
| 61 | نتائج اختبار الفرضية الأولى للعلاقة التبادلية للموارد على الابتكار           | (24.2) |
| 61 | نتائج اختبار الفرضية الأولى للعلاقة التبادلية للثقافة التنظيمية على الابتكار | (25.2) |

### 3. فهرس الأشكال

| الصفحة | اسم الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 10     | مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق | (1.1)     |
| 13     | يوضح مراحل الابتكار                              | (2.1)     |
| 36     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة ستارلايت - تبسة -         | (3.2)     |
| 43     | الدور الأساسي للاستبيان                          | (4.2)     |
| 48     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                     | (5.2)     |
| 49     | توزيع أفراد العينة حسب العمر                     | (6.2)     |
| 50     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي          | (7.2)     |
| 51     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي           | (8.2)     |
| 52     | توزيع حجم العينة حسب الخبرة                      | (9.2)     |

### 4. فهرس الملاحق

| الصفحة | اسم الملحق                            | رقم الملحق |
|--------|---------------------------------------|------------|
| 75     | قائمة الاساتذة المحكمين               | 01         |
| 76     | استمارة الاستبيان                     | 02         |
| 79     | نتائج SPSS V22 لمحور البيانات الشخصية | 03         |
| 81     | مخرجات ألفا كرونباخ                   | 04         |
| 82     | اختبار كاي للاستقلالية                | 05         |
| 83     | تحليل محاور الاستبيان                 | 06         |
| 89     | متوسط وانحراف محاور الاستبيان ككل     | 07         |
| 90     | مخرجات SPSS لنتائج الفرضية الرئيسية   | 08         |
| 91     | مخرجات SPSS لنتائج الفرضيات الفرعية   | 09         |
| 92     | أهم منتجات شركة ستارلايت              | 10         |

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

يتميز عالم الأعمال المعاصر بسرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، حيث رافق ذلك زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، من خلال السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، وزيادة معدل الابتكار والتغيير التكنولوجي، والتميز في تقديم المنتجات، والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات. انطلاقاً من ذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية، تعرض نفسها لتهديد الزوال. فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستفوق وتتميز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادراً على مسايرة التغيرات بشكل فعال، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، والتي من خلالها تستطيع النجاح.

يعد الابتكار من المفاهيم التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين في نهايات القرن الماضي وبدايات القرن الحالي، ويرجع السبب إلى الدور الذي يلعبه في بقاء وتميز العديد من المؤسسات في ظل التغيرات السريعة التي عرفتتها بيئة الأعمال. زيادة المنافسة في الوقت الراهن، إلى جانب عولمة الأسواق والتغيرات التكنولوجية السريعة، وتجزئة السوق وتكثيف التجارة الدولية، يتطلب من المؤسسات الكبيرة والصغيرة تبني الابتكار ليس فقط لزيادة أو الحفاظ على حصتها في السوق ولكن أيضاً من أجل البقاء والاستمرار، فإذا كانت الأسعار التنافسية تحدياً كبيراً للمؤسسات، فإنها لا تكفي لضمان النجاح في الأسواق، نظراً للمنافسة القوية، والوضع التنافسي للمؤسسة الذي يمكن أن يتغير بسرعة. علاوة على ذلك، أصبح المستهلك أكثر وعياً وأكثر طلباً بشكل خاص على الجودة والتسليم في الوقت المحدد والسعر المناسب، ولذلك فإن الحاجة متزايدة إلى منتجات وخدمات أكثر كفاءة، تكون حاضرة في الوقت المحدد وبأسعار تنافسية. كما أن سرعة التغير التكنولوجي لا تسبب فقط زيادة في وتيرة تطوير وتسويق المنتجات والخدمات، ولكن أيضاً تقصر من دورة حياتها، ولكي تستطيع المؤسسة مواجهة كل هذه التحديات، لا بد عليها أن تتبنى الابتكار كوسيلة لإيجاد طرائق إنتاج وأساليب عمل جديدة تستجيب بها للتغيرات والتطورات التي تطرأ في أذواق وتوقعات المستهلكين، وتحقيق رضاهم، وتمكنها من تقوية مزاياها التنافسية الحالية وبناء أخرى مستقبلية.

إن بيئة العمل الداخلية وإن كانت لا يوجد لها نظرية خاصة صنعت لها من طرف المفكرين في علم الإدارة، إلا أنها ظهرت في جزئية معينة من نظريات الفكر الإداري والتنظيمي وذلك نظراً لما لها من أهمية في التأثير على تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات. ولمعرفة أهم عوامل بيئة العمل الداخلية المؤثرة على الابتكار ارتأينا دراسة هذا الموضوع ومنه نطرح الإشكالية التالية:

**1. إشكالية البحث:** بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث في التساؤل الآتي:

## المقدمة العامة

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الابتكار في شركة ستارلايت تبسة؟  
وحتى يتيسر الإلمام بجوانب الموضوع سيتم تقسيم السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتم الإجابة عنها من خلال الدراسة كالاتي:

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وبيئة العمل الداخلية في المؤسسة محل الدراسة؟

• ما مدى تأثير الابتكار الإداري على بيئة العمل الداخلية في شركة ستارلايت تبسة؟

• ما مدى تأثير الابتكار التقني على بيئة العمل الداخلية في شركة ستارلايت تبسة؟

2. فرضيات البحث: للإجابة عن الأسئلة الفرعية سيتم سرد جملة من الفرضيات على النحو الآتي:  
الفرضية الرئيسية:

• تقدير أثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار باستخدام برنامج SPSS.

الفرضيات الفرعية:

• لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الهيكل التنظيمي والابتكار.

• لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الاستراتيجية والابتكار.

• لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الموارد والابتكار.

• لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار.

3. أهداف البحث: تهدف البحث عموماً لتحقيق جملة من الأهداف التي يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

• عرض المفاهيم والمعايير الأساسية للبيئة العمل الداخلية والابتكار؛

• التعرف على العلاقة بين البيئة العمل الداخلية والابتكار؛

• إبراز أهمية تأثير بيئة العمل الداخلية على الابتكار؛

• تسليط الضوء على مفهوم وأبعاد بيئة العمل الداخلية؛

• محاولة التعرف على واقع الابتكار وبيئة العمل الداخلية في شركة ستارلايت - تبسة-؛

• تسليط الضوء على تأثير بيئة العمل الداخلية على الابتكار في شركة ستارلايت - تبسة-.

4. أهمية البحث: تكمن أهمية الدراسة خصوصاً في:

• أهمية موضوع الابتكار ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المؤسسة الوطنية.

• أهمية بيئة العمل الداخلية للمؤسسة في قدرتها على تطوير ذاتها وتحسين عملها.

• توعية شركة ستارلايت بتبسة بالدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق النمو والبقاء في بيئة عملها ومواجهة التغيرات التي تحدث فيها.

• أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية حيث يعتبر من الهياكل الضرورية لتنمية وتطوير الاقتصاد بصفة عامة.

5. مبررات اختيار الموضوع: تتمحور المبررات العلمية الدافعة لتناول هذا الموضوع فيما يأتي:

- صلة موضوع الدراسة بالتخصص المدروس؛
- إن السبب الرئيسي في اختياري لهذا الموضوع هو اقتناعي التام بأهمية المسألة الثقافية في أي مشروع تنموي كما أنني أعتقد جازماً أن أي إصلاح لأوضاع مؤسستنا الاقتصادية وغيرها إذا لم يأخذ البعد الثقافي بعين الاعتبار ولم يعط له الأهمية القصوى التي يستحقها فإن هذا الإصلاح ما هو في الواقع سوى ترقيع ظرفي لن يأتي بأي فائدة لهذه المؤسسات، بل يزيد في تأزيم أوضاعها ومآله في الأخير الفشل.

6. مرجعية البحث: تم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، وجملة من

الدراسات السابقة وبعض المؤتمرات والملتقيات العلمية والمجلات والدراسات الاقتصادية ومواقع الانترنت.

7. المنهج المتبع والأدوات المستخدمة: للإجابة عن مشكلة البحث المطروحة واختبار مدى صحة

الفرضيات، تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والابتكار، إما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد تم جمع البيانات باستخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال الاستبيان، ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وذلك من خلال إسقاط جزء من الجانب النظري على شركة ستار لايت - تبسة-.

8. حدود البحث: على اعتبار أن منهجية البحث العلمي تقتضي ضرورة التحكم في التحليل المتعلق بطبيعة الدراسة بهدف الاقتراب من الموضوعية ووضع استنتاجات منطقية دقيقة، ولتحقيق ذلك تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد الآتية:

- الحدود الموضوعية: تم التركيز على دراسة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الابتكار في شركة ستارلايت - تبسة-.

- الحدود المكانية: لقد ركزت الدراسة على شركة ستارلايت - تبسة-.

- الحدود الزمانية: دراسة للفترة الممتدة من 03 مارس إلى 03 أبريل 2020.

9. هيكل البحث: تم تقسيم البحث إلى فصلين تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضمنت نتائج الدراسة:

- الفصل الأول: وتناول الإطار النظري للدراسة، من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والابتكار ثم مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بغرض الهدف من كل دراسة، والوسائل التي استخدمتها والنتائج. وفي الأخير تم التطرق لما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: اهتم بالجانب التطبيقي من الدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والوقوف على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية شركة ستارلايت تبسة، كما اهتم بوصف المنهجية المعتمدة في الدراسة، وذلك بالتطرق إلى الأدوات

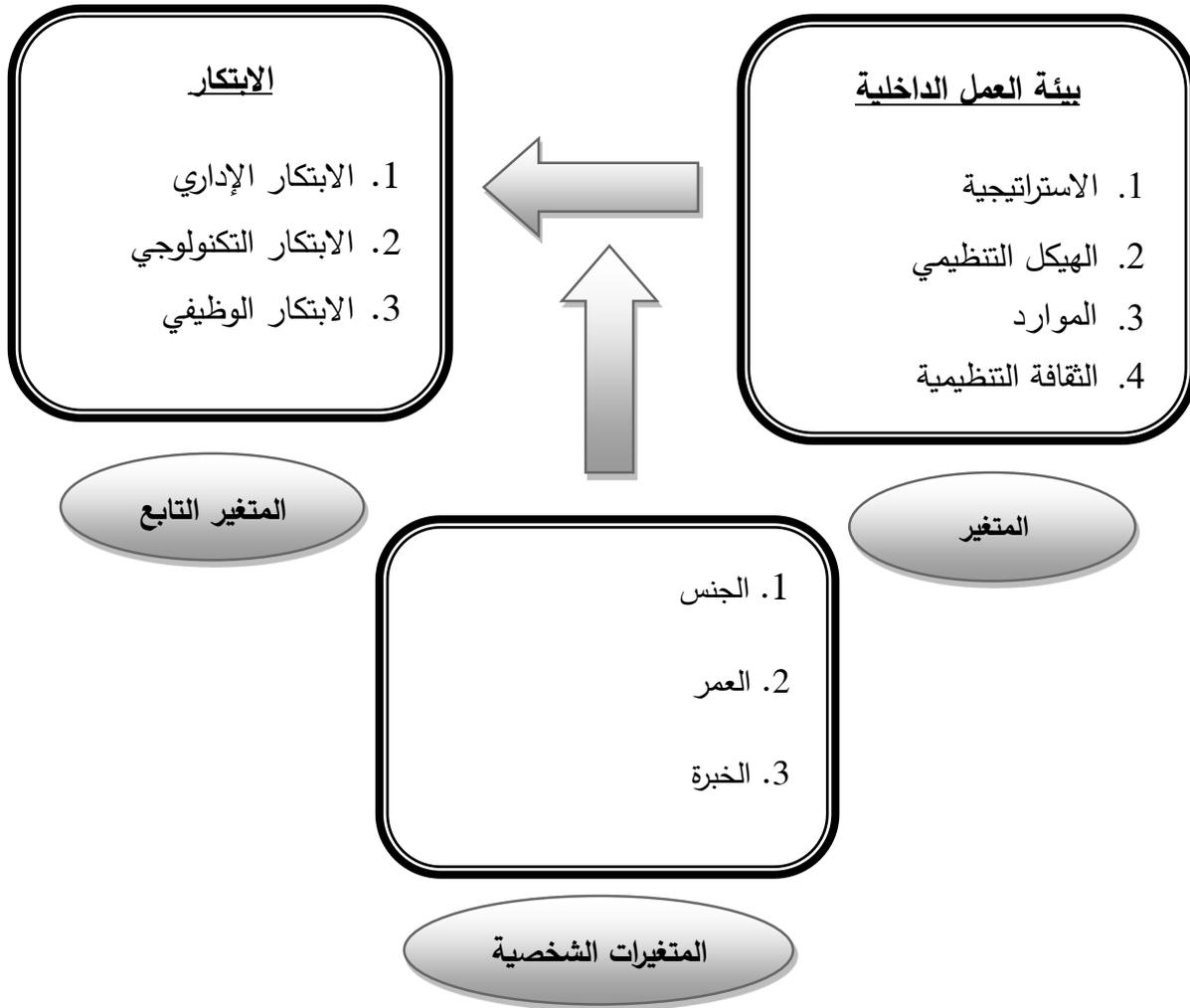
## المقدمة العامة

المستعملة فيها، بالتركيز على الاستبانة وكيفية تنظيمه وتصميمه، واختبار مدى صلاحيته للدراسة والتحليل من خلال جملة من الاختبارات الإحصائية، كما عالج البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، بدراسة وتحليل الخصائص الشخصية والديمغرافي لأفراد الدراسة، بالإضافة إلى تحليل إجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبيان، ثم عرض وتحليل نتائج المحاور، وفي الأخير تم تفسير ومناقشة نتائج الدراسة وربطها بالفرضيات.

### 10. صعوبات البحث: واجه إنجاز هذا العمل المتواضع بعض الصعوبات تمثلت في:

- نقص المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة وبعد مكان الدراسة الميدانية؛
- ضيق الوقت المخصص لمثل هذه الدراسة؛
- الأزمة التي حلت بالعالم بأسره التي أدت إلى توقف كل شيء حتى الدراسة مما جعلنا نلجأ إلى التواصل الإلكتروني والمعلومات من الإنترنت لغلق المكتبات.

### 11. نموذج الدراسة:



## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل  
الداخلية والابتكار

### تمهيد:

يعتبر الابتكار بصفة عامة والتكنولوجي بصفة خاصة احد أهم مبررات النمو والتطور، فلقد ظهرت العلاقة بين الاقتصاد والتكنولوجيا منذ ظهور الثورة الصناعية، وأعطى الفضل كله للإبداع والابتكار التكنولوجي، في حين أن علماء الاقتصاد يقولون أن الثورة الصناعية تدين للإبداع التنظيمي بجزء كبير في نجاح الثورة الصناعية والتكنولوجية، منذ ذلك الحين ظهر الابتكار التكنولوجي كنشاط حيوي في عالم الصناعة، لأنه يساعد على تذليل الصعوبات التقنية المتعلقة بالعملية الإنتاجية كعامل متحكم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، عن طريق بناء قاعدة صناعية قوية ونظام وطني فعال للإبداع، عن طريق تطوير التكنولوجيا بالتسيير الفعال لهياكل البحث والتطوير سواء داخل المؤسسة أو على المستوى الكلي بتفعيل الهيئات المختصة في ذلك ومحاولة توطيد العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وإيجاد نوع من التفاعل الأفقي تدعم الدولة كليا وجزئيا لسياسة الابتكار التكنولوجي بتشجيع المبادرات الفردية والمنظمة.

في ظل هذا الاهتمام الكبير والمتزايد بالابتكار التكنولوجي يبقى الابتكار التنظيمي في نظر الكثيرين انه عامل مكمل للإبداع التكنولوجي، غير انه لا يحظى بتلك الأهمية التي يحظى بها هذا الأخير، خاصة في فترة الثورة الصناعية، غير أنه بمرور الوقت زادت أهمية هذا العنصر، حيث اعتبر علماء الاقتصاد أن الفارق الحقيقي يصنع من الداخل خاصة في ظل تكنولوجيا متقاربة عن طريق ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أن استراتيجية الابتكار التكنولوجي تبنى على أساس قواعد الابتكار التنظيمي، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول:** الإطار المفاهيمي لبيئة العمل الداخلية؛
- **المطلب الثاني:** مدخل مفاهيمي للابتكار؛
- **المطلب الثالث:** علاقة الابتكار ببيئة العمل الداخلية.

### المبحث الأول: الإطار النظري للابتكار وبيئة العمل الداخلية

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الإداري خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي مستوى ارتياحه ورضاه وانتماؤه لمؤسسته فسوف تنمي فيه قيم الالتزام وتحمل المسؤولية، لذا سنتطرق لمعنى بيئة العمل عامة كبيئة العمل الداخلية خاصة، ونتعرف على العناصر التي تشكل وتكون هذه البيئة بحيث تعمل على التأثير على عملية الابتكار داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل الداخلية

لقد فرّق الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يطلقون هذا المصطلح على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة، أو تعمل المنظمة بموجبها "بيئة العمل الداخلية".

### أولاً: مفهوم بيئة العمل الداخلية

**1. مفهوم البيئة:** تعني البيئة كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وتشمل تتضمن البيئة الطبيعية الجغرافية والاجتماعية والثقافية، من خلال هذا التعريف نرى أن المقصود بالبيئة ذلك المحيط الذي يحتك به الإنسان من طبيعة كئيبة اجتماعية وثقافية وغيرها.<sup>1</sup>

ويعرفها هاولي Howley بأنها: جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المنظمة.<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة، حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية والعلائقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد دمري، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 57.

<sup>2</sup> - حريم حسين، إدارة المنظمات من منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ص: 46.

<sup>3</sup> - العواملة نائل عبد الحافظ، تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل والإساليب، مركز أحمد ياسين، عمان، 1995، ص: 55.

2. **مفهوم العمل:** يعتبر العمل بأنه أساس حرية الإنسان في الكون، لأن العمل وسيلة أساسية لخلق الثروة في المجتمع، فالعمل هو الذي يعطي المكانة والأهمية للإنسان، وإنه من خلال العمل يستطيع أن يحقق ذاته ورضاه، كما أنه الحافز على تحقيق الرفاهية والجوانب الاجتماعية من علاقات مع الزملاء وغيرها، فهو جزء جوهري في حياة الإنسان ما دام يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع باعتبار العمل نشاط اجتماعي.

يعرف العمل بأنه: إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد الآخرين، وهنا يتبين أن العمل نشاط لإنتاج مادي "السلع" ومعنوي "الخدمات كالتعليم والصحة وغيرها"، لتحقيق حاجات الآخرين في المجتمع، غير أن الفرد حينما يعمل فهو يحقق حاجاته الخاصة وحاجات الأفراد في نفس الوقت.<sup>1</sup>

ويعرف العمل بأنه: مجموعة المهام التي يؤديها الفرد الواحد سواء كان ذلك بوسيلة واحدة أو عدة وسائل، فالعمل صراع الإنسان مع الطبيعة لتسخيرها فيما يفيد وهو جهد فكري وعضلي.<sup>2</sup>

3. **بيئة العمل الداخلية:** تختلف مفاهيم بيئة العمل الداخلية من باحث إلى آخر وتتعدد نظرا للزاوية أو المنظور الذي نظر إليها، إذ تعرف بيئة العمل على أنها: "كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض، فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض".<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها: "كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل".<sup>4</sup>

أما بيئة العمل الداخلية فتعرف بأنها: "البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة والإطار التي يتم من خلاله انجاز العمل".

ويمكن تعريفها: "هي تلك الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية وتميزها عن غيرها من المنظمات".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- النعيمي، جلال محمد، *دراسة العمل في إطار إدارة الانتاج والعمليات*، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 17.

<sup>2</sup>- الصوص، نداء محمد، *السلوك الوظيفي*، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2002 ص: 51.

<sup>3</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، *مبادئ السلوك التنظيمي*، الدار الجامعية للنشر، ط1، الابراهيمية، 2005، ص: 249.

<sup>4</sup>- الحمامي أمال مصطفى، *المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي*، مجلة التنمية الادارية، العدد 58، القاهرة، 1993، ص: 24.

<sup>5</sup>- رحالة عبد الرزاق، *خصائص الانماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة*، مجلة

العلوم الانسانية، العدد 18، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2010، ص: 11-36.

كما عرفت بأنها: "العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل"<sup>1</sup>.

وتعتبر بيئة العمل الداخلية الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية.

نجد في التعريف الأول أنه نظر إلى بيئة العمل من جانب التفاعل أي علاقة التآثر والتأثير أما التعريف الثاني فقد ركز على الظروف الداخلية والخارجية السائدة في المنظمة. وفيما يخص بيئة العمل الداخلية فنظر إليها من الجانب التنظيمي وأيضا من جانب الخصائص والعوامل الداخلية للمنظمة. ومن هنا نستنتج:

**التعريف الشامل:** "بيئة العمل الداخلية هي تلك العلاقات التبادلية التي تربط المنظمة بالفرد وتؤثر على سلوكه، من عوامل داخلية تنظيمية وإدارية وإجراءات وظروف سائدة في المنظمة الواحدة". وقد عرفت أيضا بأنها "البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة والإطار الذي يتم من خلاله العمل". وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها على:

أ. **بيئة تنظيمية:** وتعبر عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة، كما أنها أيضا تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الأفراد.

ب. **بيئة وظيفية:** وتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطي القوى العاملة، والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتحديد وتركيب الوظائف، وتوضيح المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل، وقدراتهم على اجتذابهم ورفع من مستوى قدراتهم.

<sup>1</sup>- العديلي ناصر محمد، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الادارة العامة، 1995، ص: 19.

## ثانياً: مكونات بيئة العمل الداخلية

تتكون بيئة العمل الداخلية في المنظمة من شقين هما:<sup>1</sup>

1. **بيئة العمل المادية:** وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهدية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات، العمل فترات الراحة، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.
2. **بيئة العمل النفسية والاجتماعية:** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

- العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض؛

- علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم؛

- علاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض.

## ثالثاً: أنواع بيئة العمل الداخلية

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع نذكر منها:<sup>2</sup>

أ. **البيئة التنظيمية:** تتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات، والتقنية المستخدمة والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل.

ب. **البيئة الوظيفية:** تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب ومكافأة وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية.

ج. **البيئة المادية:** تتضمن المكونات المادية للبيئة المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء، الإضاءة، تصميم المكاتب والأدوات المساعدة وغيرها.

<sup>1</sup>- عقيلي، عمر وصف، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2005، ص:

569.

<sup>2</sup>- العواملة نائل عبد الحافظ، مرجع سابق، ص: 75.

د. البيئة التقنية: تتضمن التقنيات الحديثة التي تسير أداء العمل في المنظمات، وتساهم في توفير الوقت والجهد.

#### رابعاً: أبعاد بيئة العمل الداخلية

تختلف عوامل أو متغيرات بيئة العمل فيما بينها ويرجع ذلك إلى اختلاف البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين في هذا المجال وترى الدراسات والأبحاث أن كل عامل أو متغير بيئي له علاقة تأثير بالالتزام التنظيمي وعليه سنتناول عدد من هذه المتغيرات لبيئة العمل الداخلية وتتمثل في:<sup>1</sup>

**1. الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو المحدد لأنماط الإدارة الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية في المنظمة ويحدد صلاحياتها والمسؤوليات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية للمنظمة اتجاه تحقيق أهدافها. كما عرف على أنه "مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة.

**2. الثقافة التنظيمية:** يرى باسمان أن الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث يعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام القيم والمتغيرات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يتحكم بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة فالثقافة هي التي تعطي العاملين شعوراً أو إحساساً بالتفرد والإحساس بالشخصية وتسهل خلف الالتزام نحو ما هو أكبر من المصلحة الشخصية وهي مصلحة الجماعة، والأفراد في أي منظمة لديهم أهدافاً وقيماً خاصة بهم قد تتفق وقد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف المنظمة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهم ويدخلان معا في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط لصالحه أن لم يكن هزيمة الطرف الآخر.

<sup>1</sup>- رشيد مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11،

العدد 01، 2004، ص ص: 12-14.

3. الاتصال: هو عبارة عن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالإتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد تتضمن معلومات وأفكار.

4. القيادة والإشراف: أن العلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة، والتي يكون لها تأثير في الموظفين واستعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه. فطبيعة العلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه هي في الواقع علاقة تبادلية، فكما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مروؤوسيه مصدرا لالتزامهم بأعمالهم وكذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين. وصنفت أساليب القيادة إلى ثلاث وهي:<sup>1</sup>

أ. القيادة البيروقراطية: وهي قيادة تسلطية حيث تتعدم فيها الثقة بين القائد والمرؤوسين، والعلاقات الإنسانية في هذا النمط لاتخاذ الاهتمام الكافي مما يترك آثار سلبية في نفوس الموظفين.

ب. القيادة الديمقراطية: وتقوم على أساس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ورفع الروح المعنوية وتحقيق التفاعل بين العاملين.

ج. القيادة الحرة: وهي منح المزيد من الحرية في ممارسة السلطة ويقتصر دور القائد هنا على المشورة.

5. ظروف العمل المادية: ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة وتهوية وضوضاء والتجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل. كما عرفت بأنها الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهوية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضا ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص.<sup>2</sup>

6. العدالة والحوافز: يقصد بالعدالة التساوي وإعطاء كل ذي حق حقه أما الحوافز فهي نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقييم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكن.

<sup>1</sup> - بوهريرة لطيفة، أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، فرع: علوم التسيير التخصص: تسيير الموارد البشرية، دفعة 2017-2018، ص: 04.

<sup>2</sup> - بوهريرة لطيفة، مرجع سابق، ص: 05.

## المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للابتكار

الابتكار والتغيير التكنولوجي هو عاملان رئيسيان للإنتاج والتجديد، والقدرة التنافسية للشركات والدول في اقتصاد مبني على المعرفة ولهذا فإن الهدف العام من هذه الدراسة هو استحداث نموذج يوضح ماهي أهم المحددات للابتكار في المؤسسات الجزائرية. إذ اتضح أن شدة المنافسة لها دور في رفع قدرة المؤسسات على الابتكار في المنتج كما أن وظيفة البحث والتطوير وكثافة التكنولوجية الموجودة في القطاع تساهم بإيجاب على الابتكار في المنتج، وأما نشاط التعاون فهو يؤثر إيجابيا في رفع من قدرات الابتكار في المنتج.

### أولاً: مفهوم الابتكار

إن المصدر الحقيقي للتطور التكنولوجي هو البحث العلمي المنظم وبرامج البحوث والتطوير المستمر أو ما يمكن التعبير عنه بعملية الابتكار أو عملية الخلق والإبداع. إن هذا التحول نحو الابتكار يعود إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت بستلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخيارات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً أو جزئياً، ولذا يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير.

### 1. تعريف الابتكار وخصائصه:

من أهم التعريفات التي تناولت الابتكار يتم إيجازها كما يلي:

**تعريف منظمة التعاون والتنمية:** "هو مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير منتجات صناعية جديدة أو حسنة والاستخدام التجاري والأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو حسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات".<sup>1</sup>

أما حسب توم بيترز الابتكار فهو "التعامل مع شيء جديد لم يسبق اختباره".<sup>2</sup>

كما عرف الابتكار أنه: "تتمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة، وهنا كلمة شاملة فهي

تغطي كل شيء جديد من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة وجلبها للمنظمة ثم تطبيقها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - غربي آسيا ، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية -

الأمم المتحدة، نيويورك، 2002، - [www.escwa.org/Doc](http://www.escwa.org/Doc) - أوت 2006، ص: 02.

<sup>2</sup> - JEAN -REMAI LA , La Créativité Formation Théoriques Et Pratiques, Editon,paris,2016,p: 13.

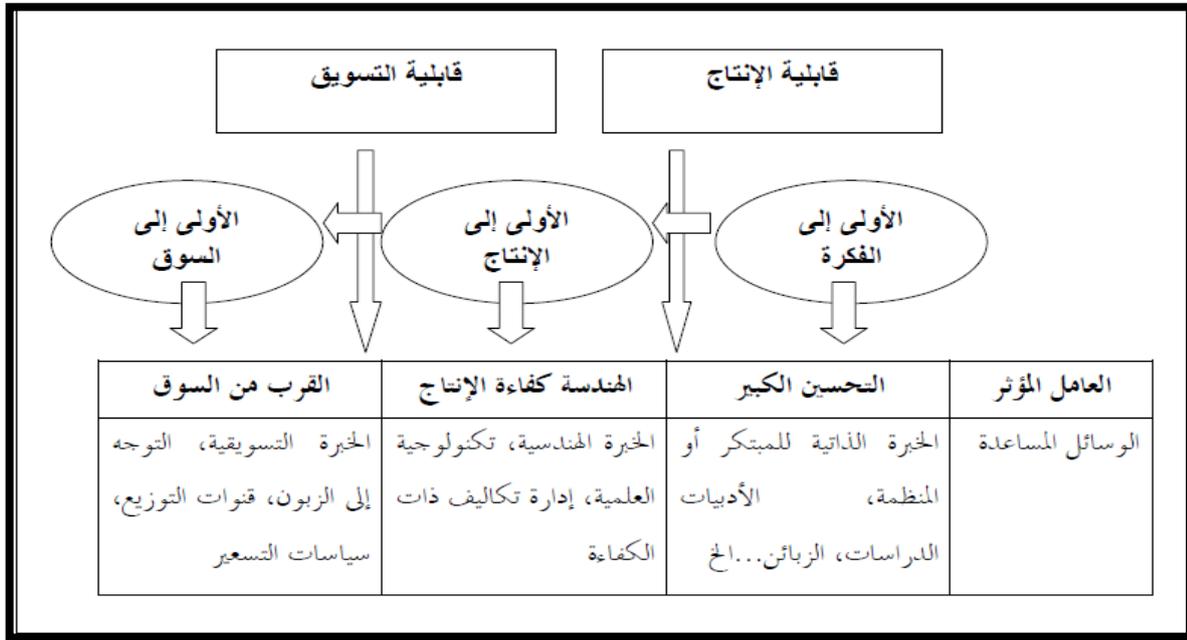
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والابتكار

كما يعرف سيندر ودورث Dauter & Synde الابتكار هو: "التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة".<sup>2</sup>

أما من التعريف السابق فيتضح أن الابتكار هو جلب فكرة جديدة وتجسيدها في واقع عملي ملموس يواكب التطورات الحاصلة وتكون الفكرة شيء (منتج أو خدمة).

في حين يرى جوزيف شومبيتر J.Schumpeter الابتكار هو "الإتيان بتوفيقيات جديدة بأشكالها الخمسة: منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة وأسواق جديدة، ومصادر جديدة لتجهيز المواد".<sup>3</sup> والشكل التالي يوضح مفهوم الابتكار من خلال عرض الفكرة لأول مرة بطرح المنتج في السوق كما يلي:

الشكل رقم (1.1): مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



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

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة للاتصالات الجزائرية للهاتف النقال- موبيليس-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2012-2011، ص: 31.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 143.

<sup>3</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الحذري، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 12 مارس، 2012، ص: 03.

من الشكل السابق يتضح مفهوم الابتكار وهو عبارة على قدرة المنظمة أو الفرد على القيام بدراسات وأبحاث من أجل إيجاد شيء جديد يحتاج إلى عمليات في الإنتاج وتكاليف تعبر عن الكفاءة ومن ثم طرح المنتج في السوق وهذا يؤكد بان الابتكار لا يكون قائما بحد ذاته في المنظمات. حتى يتم تحديد المفهوم الدقيق للابتكار يجب التمييز بينه وبين بعض المفاهيم المتعلقة بها كالآتي:<sup>1</sup>

- **الإبداع** يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين نجد أن الابتكار هو التطبيق الخلاق للملائم لها.

- كما يشير شاني ولو **Shani and Lau** يجب التمييز بين **الاختراع** الذي يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا لكونه فيه ومضة عبقرية والتقدم الكلي في العلم كما يهتم بالموارد الملموسة كالوقت، في حين الابتكار فانه يعني التجديد بوصفة إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشي ما جديد.

كما يجب التمييز بين **الابتكار والتحسين**: حيث نجد أن التحسين يعمل على إدخال تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات، بينما الابتكار يوجد له شكلان أولهما هو الابتكار الجذري (الاختراق) ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد، أما الشكل الثاني للابتكار هو التدريجي هو يفضي التوصل إلى المنتج الجديد من خلال إدخال بعض التحسينات على المنتجات الحالية. من خلال ما سبق في عرض أهم التعريفات التي تناولت الابتكار والمصطلحات المتداخلة مع مفهومه، هناك خصائص تدل على الابتكار يتم إيضاحها كالآتي:<sup>2</sup>

- الابتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين. فهو ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة في حاجاتها عن طريق الابتكار؛

- الابتكار هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية).

- والابتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها وهذه الدلالة هي التي تجعل (الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة).

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 17-18.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 18.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والابتكار

- إن الابتكار يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل (توليفة الشيء - المجال الجديد).

الفرق بين الابتكار والابداع: يمكننا أن نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1.1) الفرق بين الابتكار والابداع

| البيان         | الابتكار                              | الابداع                      |
|----------------|---------------------------------------|------------------------------|
| التحضير        | فرديا                                 | جماعيا                       |
| طريقة العمل    | جماعيا                                | فرديا                        |
| السيرورة       | غير مستمرة وعلى فترات.                | مستمرة وطويلة                |
| التأثير        | غير مقاس، محتمل                       | مقاس، مؤكد                   |
| التكوين        | التعلم و التمهين على الطرق الابتكارية | إستعمال الوسائل الاستراتيجية |
| نوع الاجتماعات | عرض الافكار                           | تسيير المشاريع               |
| انواع التفكير  | متباعدة                               | مقاربة                       |
| دور المستشارين | عمل تفكيري                            | عمل تطبيقي                   |

المصدر: طراد فارس، مناجنت الابداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير

في ادارة الاعمال، جامعة بومرداس، 2007، ص: 66.

2. **مراحل الابتكار في المؤسسة:** الابتكار ضرورة حتمية تسعى اليه كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها،

ويتم تنويع مراحل الابتكار على النحو التالي:<sup>1</sup>

أ. **توليد الافكار:** في هذه المرحلة يتم توليد أفكار الابتكار من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عبر الاتصالات، مما يؤدي إلى سهولة حصول المؤسسة على هذه المعلومات بطرق وأساليب مختلفة كآراء الزبائن والممولين والموردين، أو عن طريق البحث عن التكنولوجيا الصناعية الجديدة، ومن ثم اختيار الافكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف الافراد وهيكل الانتاج المتاح وقدرة المؤسسة المالية.

ب. **تحويل الفكرة إلى مشروع:** يتم تحويل الافكار الجديدة إلى مشروع وذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع التجديد المستخدم وحدود تطبيقه، ونوع وسائل العمل المطلوبة، والتكنولوجيا

<sup>1</sup>- جرمان الربيعي، بن جمعة أمينة، دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمبدعة في تفعيل قيادة الابتكار " شركة جوجل نموذجا"،

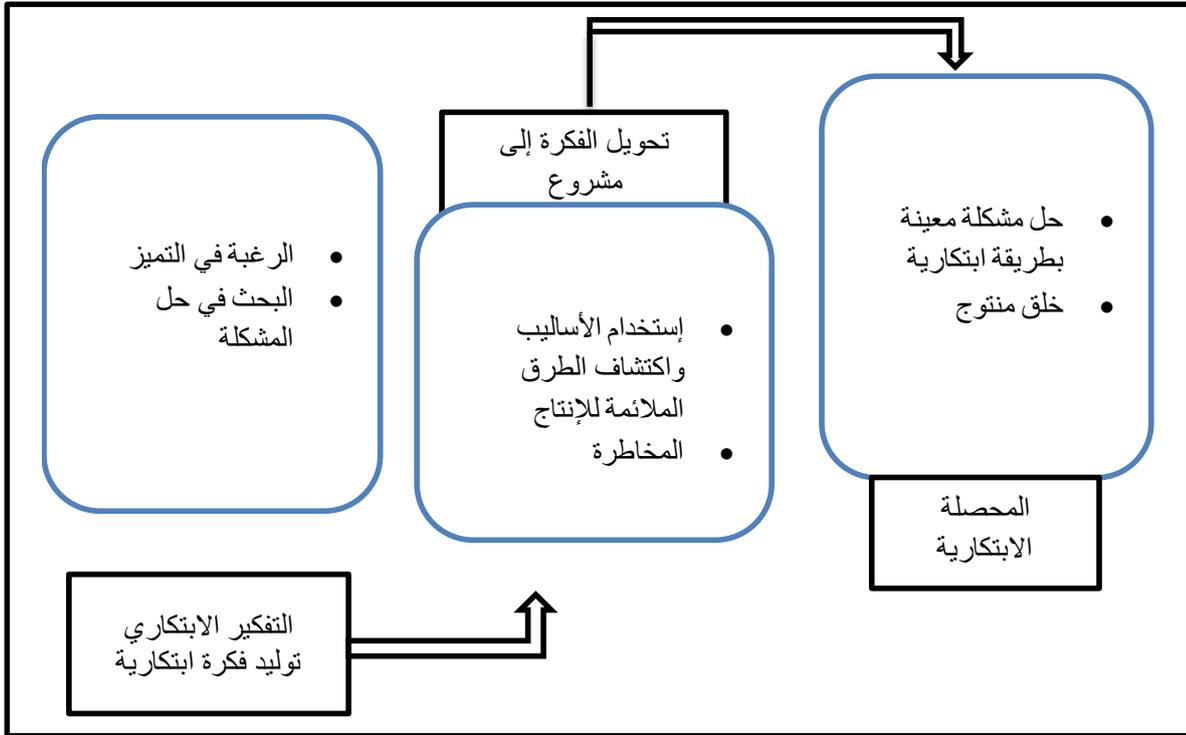
مجلة الإضافات الاقتصادية، العدد: 01، أبريل 2017، خنشة، ص: 169.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والابتكار

الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف وفق احتياجات الزبائن المستهدفين. بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الابتكار من تكاليف البحث والتطوير والتكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع ابتكار، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيط المؤسسة والتي يمكن ادخالها في أي لحظة.

ج. **تتويج المشروع واقعيًا:** تتألف هذه المرحلة من مجموعة من الخطوات تقوم بها المؤسسة، حيث تبدأ هذه الأخيرة بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة و المواد الأولية ومدى كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة، ما يسمح بتحليل آراء ورد فعل الزبائن والموردين والموزعين، بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي، حيث لا بد أن تتصف عملية التصنيع بالمرونة والقابلية، أي أنه يمكن إضافة أي تعديلات جديدة في أي لحظة، وبعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهزًا للولوج إلى السوق.<sup>1</sup>

### الشكل رقم: (2.2) يوضح مراحل الابتكار



المصدر: من إعداد الطالبين.

<sup>1</sup>- جرمان الربيعي، بن جمعة أمينة، مرجع سابق، ص: 170.

3. أهمية الابتكار: يمكن أن نوجز أهمية الابتكار فيما يلي:<sup>1</sup>

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

- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية، المالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛

- يحسن من جودة المنتجات؛

- يساعد على تقليل الفترة بتقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تمييز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛

- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛

- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛

- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى عملائها؛

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المنظمة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها بابتكار جزئي ومؤقت في السوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

ثانيا: أهداف النشاط الابتكاري في المؤسسات

تهدف المؤسسة من خلال التركيز على نشاطها الابتكاري إلى بلوغ مجموعة من الأهداف، نلخصها في الآتي:

- تهدف المؤسسة من خلال الابتكارات في المنتج إلى رفع فعالية السلع و الخدمات و جعلها مطابقة للمقاييس الدولية وبالتالي الرقع من القدرة التنافسية وضمان حصص في السوق، و قد تتمكن المؤسسات من دخول اسواق جديدة اذا اعتمدت ابتكارات في المنتج و ابتكارا تجاريا.
- كما يسمح انتهاج المؤسسة ابداعا في التطبيق والتنظيم إلى تحسين نوعية السلع والرفع من مرونة العملية الانتاجية، وبالتالي الرقع من المردودية وتخفيض التكاليف الوجدوية للعمل.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة لتنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة للاتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2011-2012، ص: 31.

إضافة إلى ذلك تمكن ابتكارات التطبيقات والتنظيم إلى:<sup>1</sup>

- تخفيض استهلاك المادة الأولية والطاقة؛
- تخفيض تكاليف تكوين المنتجات؛
- احترام المعايير التقنية وفرع النشاط؛
- تخفيض تكاليف الاستغلال المرتبطة بتقديم الخدمات؛
- تحسين الطاقات من حيث تكنولوجيا المعلومات؛
- تحسين بيئة العمل؛
- الرفع من قدرة الشرائية تتلائم مع مختلف طلبات الزبائن؛
- تخفيض التأثيرات على البيئة؛
- تحسين أمن وسلامة العمال.

### ثالثا: أنواع الابتكار

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

**1. الابتكار وفقا لمجالاته:** وفق هذا النوع يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الابتكار وهي:<sup>2</sup>

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

**2.1. الابتكار التقني (التكنولوجي):** عرفه ديفت Daft "على أنه عملية فعالة من أسفل لأعلى حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل طبقة الموظفين الدنيا ذوي الخبرة الفنية".

<sup>1</sup>- جرمان الربيعي، بن جمعة أمينة، مرجع سابق، ص: 170.

<sup>2</sup>- تيقاوي إبراهيم، دور التغيير التنظيمي في تطوير المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية الحديثة،

المؤتمر الوطني حول الإبداع في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 15-16 ماي، ص: 09-10.

كما أشار دانيال روبي **Daniel Roby** إلى أن الابتكار التقني هو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب إنتاج وإدخال الأسلوب في العمل وغيرها.

**3.1. الابتكار الإضافي:** يعرف على أنه "ابتكارات مساعدة وإنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمنظمة". وخلاصة القول يمكن أن الابتكارات التقنية تركز على التقنية الجديدة، أما الابتكار التنظيمي يهتم بالجانب الإداري والأفكار في المنظمات، بينما الابتكار الإضافي فهو يهتم بالمحافظة على متطلبات الزبون.<sup>1</sup>

**2. الابتكار وفقا لاستعماله والغرض منه:** يتم تقسيم الابتكار وفق هذا المنظور إلى:<sup>2</sup>

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

**2.2. ابتكار العمليات:** وهي الابتكارات المتعلقة بتطوير أو تطبيق طريقة جديدة ويعني بذلك أن الابتكار في العمليات يشمل كل عمليات تخفيض التكاليف وزيادة الجودة وابتكار طرق جديدة لتقديم منتج للعميل ويتضمن ذلك تطبيق الأساليب والمعدات وبرامج للإنتاج وتقديم المنتج بشكل جديد للعميل.

**3. الابتكار وفقا لمدى تأثيره:** ويتفرع هذا النوع وفقا شقين إلى تدريجي وآخر جذري كما يلي:<sup>3</sup>

**1.3. الابتكار الجذري (الاختراق):** يعمل هذا النوع من الابتكار على تحقيق تقدم علمي وفني، وفترة استراتيجية تؤدي إلى التغيير في مدى واسع من المنتجات والتكنولوجيا والصناعة، وهذا النوع من الابتكار يأتي بالجديد بالصيغة منتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة حقيقة، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها.

<sup>1</sup>- تيقاوي إبراهيم، مرجع سابق، ص ص: 10-13.

<sup>2</sup>- مرزوق مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قسدي مرياح ورقلة، 2007-2008، ص ص: 14-15.

<sup>3</sup>- محمد منصور أبو جليل وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 329.

**2.3. الابتكار التدريجي (التحسيني):** يعمل التحسين التدريجي على إدخال تعديلات صغيرة، وإضافات محدودة على المنتج أو العملية، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الخصائص، أو الحجم، أو طريقة استخدامه أو مجالات استخدامه أو دمجها مع خصائص منتج آخر.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في الابتكار ومعوقاته

إن عملية الابتكار في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار ويؤيده وتسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تنمية الإبداع وإظهاره للملأ.

**1. العوامل المؤثرة في الابتكار:** إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز الابتكار في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى، هناك جملة من العوامل من بينها:<sup>1</sup>

**1.1. العوامل الفردية (الشخصية):** هناك صفات شخصية يجب أن تتوفر في الفرد كالقدرة العقلية (الذكاء)، الثقة بالنفس، الطموح، حب الاطلاع والاستقلالية وعليه تطويرها لترتقي لدرجة الإبداع، ويعتمد نجاح الفرد على مدى قدرته في التعامل والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة به؛

**2.1. العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للتمييز والإبداع؛

**3.1. العوامل السياسية:** حيث أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعهم بأهمية الابتكار في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية وتشجيع مسار العملية الابتكارية ونقلها من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة والمجتمع؛

**4.1. العوامل الإدارية والتنظيمية:** وفي هذا المجال نجد أن كفاءة وفعالية الجهاز الإداري تعتبر من أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي والسلوكي الذي يشجع على الابتكار، من خلال إحلال وسائل وأساليب إدارية حديثة.

<sup>1</sup>- أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، ص ص: 104-111.

5.1. العوامل الاقتصادية: إن توافر الموارد الاقتصادية يعتبر أحد العناصر الهامة في استثارة التغيير والإبداع، فالمنظمات التي تتوفر لها الموارد الاقتصادية الكافية تستطيع أن توفر الحوافز المادية والأجور التي تجعل الفرد يبدع، في نفس الوقت نقص الموارد الاقتصادية يؤثر سلباً على الابتكار.

2. معوقات الابتكار: جميع الأفراد يفكرون ولكن القليل منهم يبتكرون وذلك لوجود بعض المعوقات ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- القدرة العقلية المحددة وعدم التعود على التفكير والابتكار: يرجع ذلك إلى المناخ العائلي أو التعليمي؛
- المعرفة المحدودة للمبتكر نظراً لعدم تشجيع الفرد على البحث وعدم تحصيله للمعرفة المطلوبة السلبية أو فتور الحماس؛
- غياب تشجيع الرؤساء أو الزملاء: تنمية الملكات والقدرات الابتكارية؛
- اهتمام المؤسسات بالروتين: الالتزام بلوائح والأساليب التقليدية دون الاهتمام بتقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء؛
- التحيز لأفكار معينة: الحكم المسبق على الأمور؛
- السطحية: صعوبة الوقوف على الأسباب الحقيقية للمشكلة والحكم السريع على الأمور؛
- عدم وجود معايير الابتكار والتجديد: عدم تحفيز المبدعين والمبتكرين؛
- الخوف من الفشل: لدى بعض العاملين وكذلك الخوف من النقد؛
- عزلة ذوي الأفكار الخلاقة؛
- عدم الاتجاه لبعض المؤسسات إلى الأساليب والوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال التي توفر المعلومات.

### المطلب الثالث: علاقة بيئة العمل الداخلية بعملية الابتكار

لقد تم التطرق في المطلبين السابقين إلى الإطار النظري لكل من البيئة الداخلية وعملية الابتكار، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى اكتشاف العلاقة بين كل متغير من متغيرات البيئة الداخلية وعملية الابتكار.

<sup>1</sup>- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 141.

### أولاً: الاستراتيجية والابتكار

ان التطور في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدين الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار بعدا أساسيا من ابعاد الاداء الاستراتيجي شأنه شأن التكلفة, الجودة, المرونة والاعتمادية وهذا ما أكده في وقت مبكر ولرأبت عندما اعتبر الابتكار هو البعد الخامس من ابعاد الاداء الاستراتيجي.

والواقع أن المنظمات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بان الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كما ان المنظمة التي تسعى الى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية فان الابتكار الاستراتيجي سيكون الأكثر ملائمة لها كما يرى ذلك كروسي. والمنظمة الابتكارية تختلف عن المنظمة الأخرى التي لا تضع الابتكار محورا أساسيا في استراتيجيتها، ولقد أشار بيتر دراكر الى أن الحكمة المسيطرة الخاصة باستراتيجية المنظمة الناجحة يمكن ان تكون: من اجل الاحسن, من اجل الأكثر اما بالنسبة للاستراتيجية الابتكارية فيجب ان تكون الحكمة المسيطرة: إلى الجديد, إلى المختلف. ولا بد من مراعاة حقيقة مهمة هي ان الاستراتيجية لا يمكن ان تكون واحدة في كل الظروف, وهذا ما يمكن ملاحظته في مجال الابتكار.<sup>1</sup>

### ثانياً: الهيكل التنظيمي والابتكار

تتعد أوجه الابتكار وتختلف أشكاله ومن بين هذه الأشكال: الابتكار التنظيمي وهو ما نعني به القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارة والاجرائية والعمل بها بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة لاسيما الابتكارات التقنية منها.

ويتم في الغالب تنظيم المنظمة التي تتبنى الابتكار وتدعمه وفق هيكل يساعد على الابتكار وتطبيقه، لاسيما ما تعلق بالاستجابة لأحوال البيئة وتغيرات السوق دائما, كما أن الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة يتجدد ويتعدل باستمرار فيتم إعادة التنظيم وإدخال التقنيات الادارية كلما اقتضى مناخ الابتكار ذلك، وغالبا ما تحدث هذه المنظمات في بيئتها التنظيمية وحدات خاصة تتولى مهمة البحث والابتكار.

<sup>1</sup> - سارة غضاب, أثر متغيرات بيئة الداخلية على عملية الابتكار, دراسة حالة مؤسسة المينائية سكيكدة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص إدارة اعمال, دفعة 2017/2018, جامعة العربي بن مهيدي, أم البواقي, ص: 51-52.

كما تجدر الإشارة إلى أن الرابط المشترك بين الهيكل التنظيمي والابتكار هو طابع التجديد والتغيير وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية والحفاظ على مركزها التنافسي.

### ثالثاً: موارد المنظمة والابتكار

تستوجب بيئة الابتكار الايجابية في أي منظمة حكومية كانت أو خاصة إنفاق أموال كثيرة في دعم الابتكار وقديم مستلزماته المادية وذلك بتوفير الآلات والأجهزة والمعدات، كما أنه يحتاج إلى أفراد قادرة على خلق الابتكار حيث يعتبر هذا الأخير أساس الابتكار ففي مجال إدارة الموارد البشرية يتم تبني شعار الناس كبشر أولاً ثم كموارد ثانياً بمعنى أن نراعي الخصائص النفسية والاجتماعية للعاملين كبشر حتى تنجح في توظيفهم كموارد وبما ينطوي عليه ذلك من الثقة فيهم وتقديرهم وفهم محددات سلوكهم وتمكينهم وتوفير المناخ الملائم لاستثمار طاقاتهم وتفجير إبداعاتهم وابتكاراتهم، فعلى المنظمة ألا تبخل في تخصيص كافة الموارد (مالية، مادية، بشرية) في الإنفاق على البحث والابتكار، ولا طاقاتهم في الإنفاق على البحث والابتكار، ولا تستعجل نتائجها ولا تراجع عن دعمه بعد مدة قصيرة من الزمن.<sup>1</sup>

### رابعاً: ثقافة المنظمة والابتكار

تصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة إلى منظمات ذات ثقافة غير ابتكارية، ومنظمات ذات ثقافة ابتكارية، وتعد المنظمات المحافظة التي عادة ما عمل في بيئات أعمال مستقرة، ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والخصائص الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، والإجراءات والقواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها، وتعد منظمات معززة للحالة القائمة ومعيقة للابتكار، أما في المنظمات القائمة على الابتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة، فإن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص ليت التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية) مما يجعلها أكثر تقبلاً للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، التي يأتي بها الابتكار والمبتكرون في المنظمة. إن ثقافة المنظمات الابتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص: 77-80.

المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته، ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لأبد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدله العمل، والأمثلة كثيرة على المنظمات ذات الثقافة الابتكارية، وإذا كانت المنظمات تختلف عن بعضها البعض في القدرة المالية والتكنولوجية والبشرية والابتكارية، فإنها أيضا تختلف في ثقافة المنظمة وموقفها من الابتكار، ويمكن في هذا السياق أن نرسم طيفا واسعا لثقافة المنظمة كسلسلة متواصلة للمواقف المختلفة من الابتكار تمتد بين نهايتين قصوتين: النهاية القصوى الأولى: وهي تمثل ثقافة المنظمة المحافظة المتطرفة، وهذه يمكن أن يمثلها محطمو الابتكار بكل ما يعنيه ذلك من اتخاذ مواقف تصل إلى التحطيم والتخريب ضد الابتكار والمبتكرين، النهاية القصوى الثانية: وتتمثل في ثقافة الابتكار المستقر، وهذه يمكن أن تمثلها المنظمات القائمة على الابتكار بكل ما يعنيه ذلك من اعتبار الابتكار استثمارا وليس نفقة، وميزة تنافسية مستدامة وليس من العوامل المساعدة عليها، ومجالا للتجديد والتوسع ولي مجالا مهددا لمكانات المنظمة الحالية بالتقادم.

وعلى المنظمة أن تحقق قدرا معقولا من التوازن ما بين وظيفة ثقافة المنظمة في إيجاد الهوية ووحدة التوجه والتفكير والسلوكيات في المنظمة (وهذا ما يمثل داخل الصندوق) من جهة، وبين الحاجة المتزايدة للابتكار كمصدر لتجدد المنظمة وميزة تنافسية مستدامة من خلال الاتيان بالحلول الجديدة غير المألوفة لمشكلات مألوفة أو بالأشياء الجديدة مما هو خارج الصندوق من جهة أخرى، ولاشك في أن جميع المنظمات تتدافع من أجل رفع شعارات الابتكار، إلا أن هذا الصخب في الأقوال (المستهدف من قبل المنظمة)، قد لا يكون كذلك في الأفعال (واقع ومواقف المنظمة الفعلية)، وإن أحد أسباب هذا الافتراق ما بين الأقوال والأفعال هو بالتأكيد ثقافة المنظمة التي تصر في حالات عديدة على بقاء العاملين ضمن النظرة الواحدة وداخل الصندوق، وفي مقابل ذلك فإن الابتكارات المستمرة تمثل ثقافة جديدة حيث يمكن القول بأنه ابتكارا ثقافيا موازيا قادرا على التنافذ بقوة ليس فقط بين الأقوال والأفعال لأن رؤية المنظمة في الأصل هي للتنفيذ حتى في المدى الطويل والمتوسط، وإنما بين ما داخل الصندوق (المنظمة)، وخارجها المنافسون وبدرجة أكبر الزبائن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سارة غضاب، مرجع سابق، ص ص: 53-54.

**المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية ( السابقة ) المتعلقة ببيئة العمل والابتكار**

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة العربية، المحلية والأجنبية والاختلاف بينهم وبين الدراسة الحالية.

**المطلب الأول: البحوث الأكاديمية العربية والأجنبية**

من بين البحوث الأكاديمية التي تم التطرق إليها تم التركيز على البحوث التالية لما لها من أهمية.

**أولاً: الدراسات العربية**

**1. الدراسة الأولى: عنان أبو حمور، الإدارة بالأهداف وأثرها على الابتكار في القطاع الحكومي**

الأردني، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 27، العدد 2، أ، 2011.

**تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في القطاع الحكومي الأردني**

وأثرها على الابتكار، حيث شملت عينة الدراسة 229 مديراً في مراكز الوزارات الأردنية وأظهرت

**النتائج وجود أثر إيجابي في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في دعم الابتكار بكافة مكوناته، كما**

بينت أهمية الحوافز والمكافآت في تشجيع الابتكار.

**ثانياً: الدراسات المحلية**

**1. الدراسة الأولى: عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية:**

دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم

علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة،

2011-2012.

**هدفت هذه الدراسة إلى: للتعرف على أثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة**

الاقتصادية دراسة حالة اتصالات موبيليس الجزائر، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المقابلة

للحصول على البيانات والمعلومات من خلال مقابلاته الشخصية معهم أو مراسلتهم، بالإضافة إلى

استخدامه استبيان، وقد تمحور أهداف دراسته حول إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة

للمنظمة الاقتصادية، خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا معرفة وضعية الابتكار في المنظمة

الاقتصادية موبيليس في ظل التغيرات التي تهدف في السوق الوطنية، مع إثبات أن الابتكار له دور

فعال في تطوير المنظمات الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك وجود علاقة تأثير قوية بين الابتكار والميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين الابتكار الإضافي والميزة التنافسية، كما توصلت دراسته إلى أن الابتكار له أثر في تدعيم الميزة التنافسية لشركة موبيليس، بحيث تطبيق الابتكار في اتصالات الجزائر للهاتف النقال يمكنها من تدعيم الميزة التنافسية، وأيضاً أن الإبداع الإداري لوحده يساهم بالنسبة عالية في مساعدة منظمة محل الدراسة في التأقلم مع المستجدات مع المتغيرات البيئية.

2. دراسة الثانية أحمد ردوم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2016.

هدف الدراسة إلى: تحديد أثر بيئة العمل الداخلية على تفعيل النمط القيادي السائد في المطاحن الخمسة محل الدراسة، حيث تم قياس بيئة العمل الداخلية من خلال أربعة أبعاد وهي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي والتكنولوجيا المستخدمة، واستهدفت الدراسة عينة من عمال المطاحن بلغ حجمها 234 عاملاً وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان في حين تم تحليلها باستعمال برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لبيئة العمل الداخلية على النمط التشاركي والنمط التفويضي في المؤسسات محل الدراسة.

3. الدراسة الثالثة: بن رجم إدريس، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالابتكار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

هدفت الدراسة إلى: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابتكار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة لكل من المسيلة وبسكرة وسطيف وبرج بوعرييج، حيث استعمل الباحث استبيانين الأول يقيس رؤية الموظفين لبيئة عملهم والثاني يقيس قدراتهم الإبداعية، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والابتكار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- وجود علاقة ارتباطية بين بيئة العمل المادية والابتكار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- وجود علاقة ارتباطية بين محور العمل الجماعي والابتكار لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

4. الدراسة الرابعة: سارة غضاب, أثر متغيرات بيئة الداخلية على عملية الابتكار: دراسة حالة مؤسسة المينائية سكيكدة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, دفعة 2018/2017, جامعة العربي بن مهيدي, أم البواقي.

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن وجود علاقة بين متغيرات البيئة الداخلية وعملية الابتكار واختارت مؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا لها, وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقة تأثير طردية بين متغيرات وعناصر البيئة الداخلية والابتكار, غير شدة التأثير تختلف من عنصر للآخر.

#### ثالثا: المؤتمرات والملتقيات

يحظى موضوع الإبداع والريادة باهتمام كبير على المستوى المحلي والدولي وفي الجامعات ومراكز البحث ولا يخلو عام من ملتقيات ومؤتمرات دولية تناقش أهميتها ودور كل منهما في تحقيق التقدم ومن بينها نجد:

1. الدراسة الأولى: الصادق لشهب, أحمد بوريش, الشيخ هتهات, دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقريت ولاية ورقلة, المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, عدد 07, ديسمبر 2017.

هدفت الدراسة إلى: توضيح مفهوم الابتكار والوقوف على العوامل المؤثرة عليه وكذا دوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باعتبار الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع الابتكار بما أنه من الأبعاد الرئيسية التي يركز عليها التنافس في ظل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات للبقاء والنمو, وتمس هذه الدراسة شركة الهندسة المدنية بتقريت من حيث تأثير الابتكار على رقم الأعمال, الحصة السوقية ومعدلات الربحية, وتوصلت الدراسة إلى: أن الشركة تعتمد على تبني الابتكار خاصة ما تعلق بتلبية طلبات العملاء فيما يخص المنتجات التي تقدمها, ما مكنها من رفع رقم أعمالها وحصتها السوقية, وهو ما انعكس على معدلات الربحية التي تحققت من سنة لأخرى ما يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية لها, وضمان مكانة مهمة في السوق سواء المحلية منها أو حتى الوطنية, وأكسب الابتكار عمال الشركة محل الدراسة خبرة ومعرفة متواصلة, وهذا ما يشكل استمرار لميزتها التنافسية نتيجة التجديد المستمر للمعارف والخبرات وهو ما يشكل عائقا نسبيا أمام المؤسسات المنافسة في السوق نتيجة صعوبة تقليدها أو نقلها.

2. الدراسة الثانية: جرمان الربيعي، بن جمعة أمينة، دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمبدعة في تفعيل قيادة الابتكار " شركة جوجل نموذجا"، مجلة الإضافات الاقتصادية، العدد 01، أبريل 2017، خنشة.

هدفت الدراسة إلى: تعزيز ثقافة الابداع والابتكار والاحتضان الفعال لهما يحتاج إلى بيئة مواتية، وقائد فعال ومبتكر، ليتمكن من إنشاء وتحقيق الاستمرارية لشركة ابتكاريه تقوم على عنصر الابتكار والإبداع، ويساعد في تحقيق ذلك الاستفادة من خلال الكثير من التجارب الرائدة والمؤسسات المبتكرة الناجحة والتي استطاعت تحجز لها مكانا في الأسواق العالمية وغيرها، كشركة جوجل مثلا، فعلى مؤسساتنا العربية على وجه الخصوص ان تحاول الخروج الى دائرة الاهتمام بالإنسان ومن ثم التكنولوجيا وليس العكس، وتوصلت الدراسة إلى: معرفة كيفية استخدام الأساليب الفعالة لتحفيز إنتاج الأفكار الابتكارية، وإشراك الموظف في عملية الابتكار وتعزيز ثقافة الابتكار بالمؤسسة، ومحاولة الاستفادة من البيئة الخارجية وتفعيلها مع البيئة الداخلية للمؤسسة، كشركة جوجل.

#### رابعاً: أبحاث باللغة الأجنبية

1. الدراسة الأولى: بحث Eid Said Ramadan بتاريخ 2018 تحت عنوان:

#### "Impact of work Environment on achieving managerial innovation "

هدفت الدراسة إلى: توضيح أهمية الابتكار داخل الإدارة وبأنها في حاجة ماسة إلى كل من الإبداع والابتكار الذي ينبذ العادات والتقاليد، ويتكيف معها ويدير التغيير بفعالية وكفاءة، وتشجيع الناس الذين يعملون فيه على ممارسة جديدة وأساليب الإبداعية، من أجل الحفاظ على بقاء وتطور المعهد حتى يتمكن ومن مواجهة المشاكل والتعامل معها وفقا لنتائج بعض الدراسات السابقة من أجل ضمان عمل المؤسسات وتطوير الذات يجب على الموظفين تبنيتها في بيئة تنظيمية مناسبة وداعمة توجه سلوكهم نحو اكتشاف الفرص، وتوليد أفكار جديدة، والمخاطرة بها دعمها وتنفيذها. بحيث يصبح الإبداع سلوكا بسبب تواجد بذور الإبداع لدى كل فرد إذا كانت لديه بيئة العمل، وتوصلت الدراسة إلى: كانت أهم نتائج الدراسة تأثير الهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والمكافآت والعمل وخلصت إلى ضرورة احتواء المؤسسات البشرية المؤهلة كوادر عالية المهارة في استخدام التكنولوجيا وواحدة من أهم النتائج هي أن الابتكار الإداري للغاية مهم، حيث تواجه المؤسسات الاقتصادية فترة صعبة من التغيير، هناك الحاجة لهذه المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية وتقديم أفضل الخدمات.

## 2. الدراسة الثانية:

Geogr Kafui Agbozo and others, **The effect of work environment on job satisfaction :Evidence from the banking sector in ghana**, journal of human recourse management, vol 5, N01, 2017, pp12-18 .

**هدفت الدراسة إلى:** تحليل أثر بيئة العمل المادية والمعنوية على الرضى الوظيفي للعاملين في أحد البنوك التجارية في غانا، وركزت الدراسة على ظروف العمل المادية والاجتماعية والنفسية، واستخدم الباحثون استبيان في حين تم تحليل النتائج بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، **توصلت الدراسة إلى:** لقد توصل الباحثون إلى أن معظم العاملين بالبنك راضين عن بيئة عملهم خاصة من الجانب المادي وجانب العلاقات مع الزملاء أو المدراء، في حين أكدت الدراسة وجود بعض أجواء عدم الثقة نتيجة للعوامل الطائفية بين الموظفين.

### **المطلب الثاني: الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية**

من خلال عرض الدراسات السابقة، يلاحظ انه يوجد اختلاف واضح بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ولكن يمكن القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة اتسمت بخاصية معينة حيث كل واحدة منها تناولت موضوعها من زاوية معينة، كما أن الربط بين مختلف هاته أفكار وأهداف الدراسات من اجل التوصل إلى إشكالية الدراسة الحالية والتي تهدف إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على عملية الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية وبالضبط شركة ستارلايت تبسة.

### **أولاً: أوجه التشابه**

يمكن إيجاز أهم النقاط التي تتشابه فيها الدراسة الحالية بالدراسة في النقاط التالية:

- من بين التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية استخدام اداة الاستبيان التي كانت في معظم الدراسات؛
- كانت بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في أنهم اخذوا عينة من مجتمع الدراسة وهي مجموعة مختلفة من الإطارات المؤسسة؛
- كما توصلت الدراسات السابقة أيضا إلى أن الابتكار يطبق بالنسبة عالية في المنظمات، كما أنه يسمح للمنظمة بالاستمرار؛
- إن الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في أن جها تراعي مواكبة التطور التكنولوجي والتقدم العلمي.

- من ضمن أوجه التشابه أيضا إن معظم المنظمات تستعين بالابتكار لتحسن جودة منتجاتها وخدماتها؛

- تطابق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من خلال الدعم النظري الذي يعزز العلاقة الوطيدة بين الابتكار وبيئة العمل الداخلية، حيث أن توفير الجو الملائم والظروف المادية والمعنوية تعزز من الابتكار.

- إن جل نتائج الدراسات السابقة توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين بيئة العمل وعملية الابتكار؛

- البيئة المناسبة تساهم بشكل كبير وإيجابي في أداء الابتكار من حيث المنتج والعمليات؛

- أيضا أوجه التشابه يكمن في أن هناك ممارسات وثقافات تنظيمية ترتبط إيجابا بالابتكار الإضافي والابتكار الإداري؛

- رفع مستوى الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والسعي لتوفير بنية تحتية قوية في هذا المجال، كما أن ترشيد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يضيف قيمة في العمل؛

- إدراك أهمية نشر المعرفة وضمان التدفق الحر للمواهب والمعارف؛

- الثقة في الكفاءات الوطنية وتوفير الدعم والاعتراف الدائمين لها؛

- تحسين مستوى نوعية البحوث الوطنية من خلال سن قواعد دقيقة وصارمة لقبول البحوث للنشر

يمكن للشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين الاستفادة منها.

### ثانيا: أوجه الاختلاف

هناك العديد من الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة يتم التعبير عنها:

• **من حيث الزمان:** أجريت الدراسة الحالية في الفترة الممتدة ما بين 2020/03/03 إلى 2020/04/03 أما بالنسبة لدراسات السابقة تم إجرائها في فترات تختلف كليا عن الدراسة الحالية.

• **من حيث المكان:** أجريت على إحدى المنظمات الجزائرية التي تنشط في قطاع الأجهزة الكهربائية والكهرو منزلية وهي شركة ستارلايت لولاية تبسة، في حين أن الدراسات السابقة كانت ما بين المنظمات الجزائرية تختلف منها ما تم دراستها كشركة الهندسة المدنية بتقريت ولاية ورقلة، واتصالات الجزائر للهاتف النقال بولاية قسنطينة.

- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية أيضا في طريقة جمع المعلومات، فيلاحظ أن بعض الدراسات استعانت بالأنترنت، حيث قامت بالمسح الشامل للبيانات المتعلقة باستبيان.
- أما بالنسبة للعينة: تم اختيار في الدراسة الحالية عينة جزئية من المجتمع الكلي للشركة ستارلايت لولاية تبسة والتي تمثلت في الأطارات العاملة بالمنظمة، بينما الدراسات الأخرى خصصت في دراستها عينات معظمها ما بين المديرين، الزبائن؛
- الاختلاف أيضا في طريقة مواضيع الدراسة، حيث سعت الدراسة الحالية للتعرف على تأثير بيئة العمل الداخلية على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة ستار لايت تبسة أما الدراسات السابقة ربطت كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية بمتغير آخر تابع وآخر مستقل؛
- الاختلاف أيضا في النتائج الدراسات يلاحظ أن الدراسات كانت نتائجها هي العلاقة المتواجدة بين الإبداع والميزة التنافسية ، بالإضافة إلى أن هناك دراسات توصلت إلى أن الإبداع يساهم الإبداع لوحده يساهم بالنسبة عالية في مساعدة منظمة في التأقلم مع المستجدات مع المتغيرات البيئة، كما أن هناك دراسات توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإداري وبيئة العمل الداخلية ، في حين أن الدراسة الحالية كانت نتائجها حول تأثير بيئة العمل الداخلية على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة ستار لايت تبسة .

#### ثالثا: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

- أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:
- إبراز العلاقة المتواجدة بين بيئة العمل الداخلية والابتكار وأثرها في تحقيق النمو والتطور في المنظمة.
  - إظهار واقع الابتكار في المنظمات نظريا، وإثباته على أحد المنظمات الجزائرية.
  - التعرف على آراء الأطارات العاملين في المنظمة محل الدراسة من أجل اقتراح توصيات على المنظمة.
  - محاولة التوفيق بين اثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار وذلك وفقا لرأي الأكاديمي وهل يتم تطبيقه فعليا في المنظمة محل الدراسة أم لا.
  - نسقت الدراسة الحالية العلاقة المتواجدة بين الابتكار وعكسها على بيئة العمل الداخلية في شركة ستارلايت تبسة وتعميمها على باقي المنظمات.

ويمكن القول أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات، تتفق معها في بعض النواحي مثل توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من بيئة العمل الداخلية، الابتكار، وأنواع كل منهما، وتبيان العلاقة وأهمية الابتكار في المنظمات الالكترونية مثل دراسة سارة غضاب حالة المينائية سكيكدة بأم البواقي، أما صياغة الدراسة الحالية في شركة ستارلايت تبسة، في حين أن مجمل الدراسات لم تقوم بربط العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابتكار من خلال العلاقة بينهم نظريا وتطبيقيا.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم إعطاء لمحة عامة عن متغيرات الدراسة بداية ببيئة العمل الداخلية التي تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وتهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة لأداء الفرد لمهامه، ثم الابتكار وما له من أهمية كبيرة للوصول إلى الريادة، التفوق والتميز، من خلال العمل على تقديم الجديد والجديد دائماً، كما تم توضيح أهم المفاهيم المرتبطة به وتوضيح أهميته داخل المؤسسة، ومنه تم ربط بيئة العمل الداخلية بالابتكار من خلال علاقة بين متغيرات الدراسة نظرياً، يساهم الابتكار في تنوع المنتجات فيعمل على جلب عملاء جدد ناهيك عن المحافظة على العملاء الحاليين بتلبية رغباتهم فيؤدي إلى رفع الحصة السوقية ورقم الأعمال مما ينمي معدلات الربحية فإذا ما تبنت المؤسسة الابتكار واعتبرته جوهر أنشطتها، فإن ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، إذ أنه يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات وتحقيق مركزاً رائداً في السوق.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لأثر بيئة العمل على  
الابتكار في شركة ستارلايت تبسة

## تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول لأهم الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من البيئة العمل الداخلية وعملية الابتكار مع التعرف على العلاقة بينهما في الدراسات النظرية والتطبيقية، يتم في هذا الفصل اسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي شركة ستارلايت **star light** بولاية تبسة. وبالتالي تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية، وذلك لمناقشة بعض الجوانب المرتبطة بمقدار الموضوعية والذاتية المستخدمين في المعرفة العلمية المنتجة في هذا المجال، وتأثير ذلك على طرق جمع البيانات والمعالجة والتحليل وتبرير استخدام الأساليب الاحصائية المتبعة للوصول الى هدف الدراسة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المبحث يتم استعراض عناصر الدراسة الميدانية التي تم اختيارها بناء على مدى ملاءمتها مع الموضوع، متمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالاستبيان واعداده وصولاً إلى أهم البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

#### المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة

لوصول إلى هدف الدراسة سيتم في هذا المطلب التعرف على المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

#### أولاً: تقديم عام لشركة ستارلايت - تبسة-

تلعب الشركات الاقتصادية دوراً هاماً في تنمية الاقتصادية الوطني وترقيته، وذلك عن طريق تنوع المنتوجات في مختلف المجالات ومن أهمها شركة السلام الكترونيكس (ستارلايت) لذا وجب علينا التطرق لمفهوم هذه الأخيرة.

#### 1. نبذة حول مؤسسة ستارلايت - تبسة-

السلام إلكترونيك أو ما يطلق عليها بـ ستارلايت من بين المؤسسات الجزائرية الخاصة التي ساهمت في ميدان تركيب المنتجات الالكترونية والكهرو منزلية، بعد انتهاء المفاوضات مع شركة مجموعة LG وهي اختصار للكلمتين \*Light\* و \*Star Gold\*، وذلك بموجب قرار حكومي في 1999 من أجل توسيع نشاطها وإدخال أحدث الأجهزة إلى السوق الجزائرية حيث قامت بعقد شراكة مع 56 دولة في العالم، وذلك تحت اسم ستارلايت.

**2.1. التعريف بالمؤسسة:** هي شركة جزائرية لإنتاج الأجهزة الكهرو منزلية، وهي شركة خاصة ذات مسؤولية محددة، تقع على بعد 5 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 (لاروكاد) - تبسة- وتتربع على مساحة 25000 م مربع والتي تعود ملكيتها لأصحاب المصنع والمتمثلين في الشركاء الثلاثة هم:<sup>1</sup>

- جميعي مهدي الصالح: رئيساً؛

\* Light: وتعني الضوء وهي شركة أمريكية.

\* Star Gold: وتعني النجم الذهبي وهي شركة كورية.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف الإدارة.

- جميعي إبراهيم: مساهما؛
- عزيزي مراد: مسيراً عاماً.

**2.1. نشأتها وتطورها:** إن شركة ستارلايت قد أنجزت فيها الوحدة برأس مال اجتماعي قدر ب 10.400.000.00 دج، ولقد تم تمويل المشروع بتمويل 70% وقروض 30% لتقوم بنشاط رئيسي وهو الصناعة التركيبية للمنتوجات الالكترونية والكهرو منزلية، وقد تم إنشاء المصنع لأسباب عدة يمكن ايجازها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية OMC، ورغبتها في التوجه لاقتصاد السوق؛
- توفر المساهمين في التنمية الاقتصادية؛
- تشجيع الاستثمار الوطني؛
- توفير مناصب شغل؛
- استغلال القدرات والكفاءات العلمية المتوفرة؛
- الاحتكاك بالخبرة والتبعية الأجنبية؛

وتجدر الإشارة إلى أن شركة ستارلايت قامت بفسخ عقد الشراكة مع المنظمة الكورية LG بتاريخ 2009/01/27، والجدول التالي يوضح تفرعات المصنع لشركة ستارلايت كما يلي:

الجدول رقم (1.2): تفرعات مصنع مؤسسة ستارلايت

| تفرعات المصنع        | المساحة (المتر المربع) |
|----------------------|------------------------|
| المساحة غير المبنية  | 3000                   |
| المساحة المبنية      | 12.000                 |
| تفرعات الإدارة       | 6000                   |
| وحدة التركيب         | 1.200                  |
| مخزون الموارد        | 2.100                  |
| مخزون المبيعات       | 2.100                  |
| مساحة في طور الإنجاز | 6.00                   |

المصدر: ملصقات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/starlight.dz> (24/05/220).

وتضمن مؤسسة ستارلايت إن عدد العمال في كافة الإطارات ثابت طوال السنة المقدر ب 639 عاملا.

الجدول رقم (2.2): وحدات الإنتاج بمؤسسة ستارلايت بتبسة

| البيان      | العدد |
|-------------|-------|
| إطارات      | 45    |
| أعوان تحكم  | 123   |
| أعوان تنفيذ | 146   |
| المجموع     | 314   |

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين بالشركة..

بالإضافة إلى 325 عامل بالمقر الرئيسي للشركة بالجزائر العاصمة، وعمال مصالح الخدمات ما بعد البيع، وقاعات العرض التابعة للشركة والموزعة على كامل التراب الوطني.

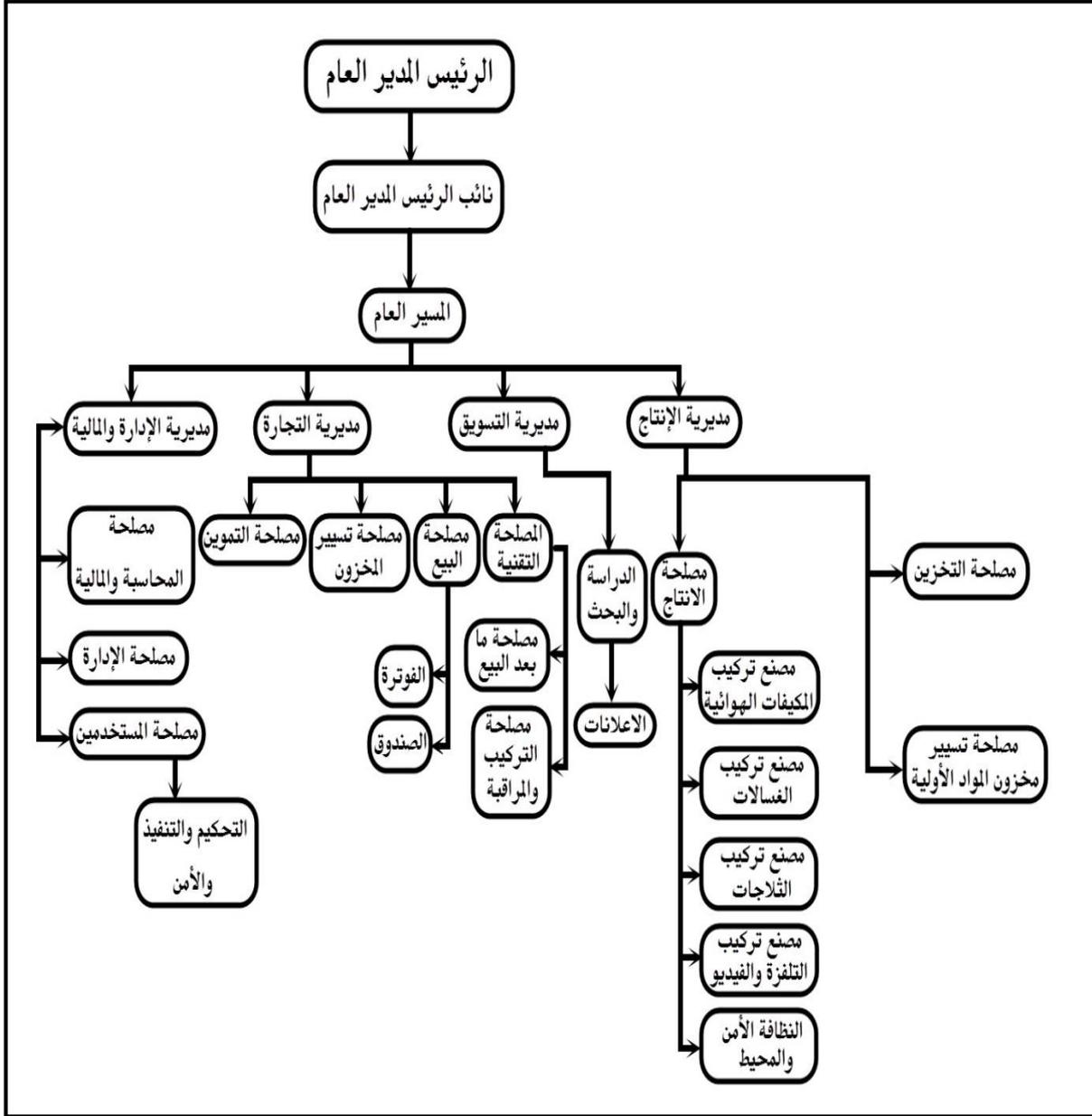
### 3.1. المنتجات: تنتج شركة ستارلايت مجموعة من الأجهزة منها:

- الأجهزة الكهرو منزلية: وتتكون من الثلاجات، الغسالات، أجهزة التلفزيون، مبردات الماء، المستقبلات الفضائية، الأفران، أجهزة التبريد، مكيفات، مدافئ وأخيرا ميكروويف؛
- أجهزة الفيديو وDVD، وكذلك أجهزة الهاتف المحمول التي أطلقت حديثا.

### 2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لكل مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أو طابعها هيكل تنظيمي خاصا بها والذي يحدد المهام والمسؤوليات داخلها وشركة ستارلايت ككل الشركات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام والمسؤوليات الوظيفية ليسهل بذلك عمليات الرقابة والمتابعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ستارلايت - تبسة -



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين في مؤسسة ستارلايت - تبسة-.

وتتكون مؤسسة ستارلايت من مجموعة من الموظفين نذكر ذلك في ما يلي:<sup>1</sup>

**1.2. الرئيس المدير العام:** من أهم مهامه تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كما يتأسر لجنة المساهمة وأعضاء الشركة المساهمين.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالشركة.

2.2. نائب الرئيس: من مهامه نيابة المديرية، إذا كان هذا الأخير ينقل داخل أو خارج الوطن، بحيث تحول له كل الصلاحيات؛

3.2. المسير: من مهامه إدارة المصنع المتواجد بولاية تبسة، السهر على السير الحسن لنشاط المصنع؛

4.2. المديرية التجارية: تتمحور مهمتها في تعريف المنتجات الإلكترونية والكهرو منزلية، وتضم عدة مصالح أهمها:<sup>1</sup>

- مصلحة التموين: من مهامها إبرام عقود تموين المؤسسة؛
- مصلحة تسيير مخزون تام الصنع: وهي مكلفة بتسيير مخزون الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية تامة الصنع؛
- مصلحة البيع: وهي مكلفة بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات والتحقق من الفواتير؛
- المصلحة التقنية: وهي جزء من الهيكل التقني للمؤسسة ( الإنتاج، مراقبة الجودة والتطور)، ومن مهامها تكيف المنتجات تقنيا، تسيير خدمات ما بعد البيع؛
- مصلحة خدمات ما بعد البيع: تهتم بمتابعة المنتج حتى بعد بيعه؛
- مصلحة مراقبة الجودة: تشرف على تركيب ومراقبة الجودة للأجهزة والتي يكتمل صنعها بهذه المصلحة.

5.2. الإدارة المالية: يرتكز عملها في كل ما هو مالي ومحاسبي وتضم ثلاث مصالح:

- مصلحة المحاسبة والمالية: تتلخص مهامها فيما يلي:
- مراقبة جميع الفواتير الخاصة بعمليات البيع والشراء؛
- تسجيل كافة المعاملات المحاسبية في دفتر اليومية؛
- معالجة العمليات الخاصة بتسديد أجور العمال؛
- تلخيص العمليات المالية المختلفة في نهاية كل دورة مالية لإعداد الميزانية الختامية؛
- التفاوض مع البنك قصد طلب القروض لتمويل نشاط المؤسسة.
- مصلحة الإدارة: تهتم بتنسيق وتسيير مراقبة السياسة الإنتاجية للمؤسسة.

<sup>1</sup>- معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالشركة.

- **مصلحة المستخدمين:** تهتم بوضع أسس الانضباط داخل المؤسسة، ضبط قائمة المناصب الشاغرة، تنظيم التقديرات فيما يخص التوظيف وتوزيع العمال.
- 6.2. **مديرية الإنتاج:** وهي تشرف على الإنتاج وتركيب الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية وتضم ثلاث مصالح:

- **مصلحة الإنتاج:** تتولى عملية الإنتاج وتركيب الأجهزة الإلكترونية؛
- **مصلحة التخزين:** تشرف على تخزين المنتجات وتسييرها؛
- **مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية:** وهي مكلفة بإشراف على تسيير المواد الأولية للمنتجات الإلكترونية وكهرو منزلية.
- 7.2. **مديرية التسويق:** وهي مديرية تشرف على تسويق المنتجات أي توزيعها وبالتالي إيصالها إلى المستهلك النهائي، وتضم هذه المديرية مصلحتين:
- **مصلحة الدراسة والأبحاث:** من مهامها تكوين خبراء ومهندسين للقيام بتحديث وزيادة تقنيات جديدة على المنتجات وبالتالي اكتساح أسواق جديدة؛
- **مصلحة الإعلانات:** وهي مكلفة بترقية صورة المؤسسة عن طريق الإشهار.

### 3. أهداف شركة ستارلايت تبسة

- تسعى شركة ستارلايت لتحقيق أهداف استراتيجية وضعة من طرف الإدارة لبلوغ درجة من الانتفاع الاقتصادي ويمكن إجمال أهدافها ضمن النقاط الآتية:<sup>1</sup>
- توفير مناصب عمل، وهذا عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية مما يزيد بطريقة أوتوماتيكية في السعر؛
  - مسايرة التطور التكنولوجي عن طريق استعمال المكننة الحديثة وإعادة دراسة والتكوين للإطارات بالخارج ( مهندس، تقنيين وإطارات )؛
  - التركيز على جودة منتجاتها مقارنة بالمنتجات الأخرى؛
  - دراسة السوق باستمرار لمعرفة متطلبات المستهلك؛
  - العمل استجابة رغبات المستهلكين؛
  - الاختيار الأمثل على أساس الكفاءة المهنية في عملية التوظيف.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف الإدارة.

- إتباع سياسة تجارية متميزة وهادفة.

#### ثانيا: عينة الدراسة

تم زيارة الشركة محل الدراسة وبعد شرح إشكالية الدراسة للسيد المدير وباقي الموظفين عند توزيع الاستمارات وتوضيح أسباب اختيار الشركة وأهميتها بالنسبة للبحث، أبدى الموظفون والعاملون بها استعدادهم للتعاون بغية توضيح أثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار في الشركة، ومن ثم تم إعداد الاستبيان وتوزيعه يدويا على 50 موظف وعامل تم اختيارهم عشوائيا، حيث كان أغلبهم من موظفي الإدارة وعدد قليل من عمال التركيب ذلك أن أغلبية عمال التركيب يعملون في الوحدة التابعة للشركة في المنطقة الصناعية. وتم استعادة 40 استبيان منهم 30 صالح للدراسة أي باستجابة قدرت ب 60 %، وهي نسبة مقبولة للبحث العلمي، كما نجد أن 7 استمارات غير صالحة للدراسة كونها ناقصة وغير مكتملة في الاجابة وثلاث استمارات فارغة لم يتم الإجابة عليها، ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3.2): توضيح الإحصائيات الخاصة بالاستبيان

| النسبة المئوية | العدد | البيان                             |
|----------------|-------|------------------------------------|
| 100%           | 50    | عدد الاستمارات الموزعة             |
| 20 %           | 10    | عدد الاستمارات غير المسترجعة       |
| 20 %           | 10    | عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل |
| 60 %           | 30    | عدد الاستمارات الصالحة             |

المصدر: من إعداد الطالبين.

#### ثالثا: متغيرات الدراسة

يتمثل المتغير المستقل في بيئة العمل الداخلية أما المتغير التابع فيتمثل الابتكار.

الجدول رقم (4.2): متغيرات الدراسة

| عنوان الدراسة   | أثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية |
|-----------------|--|
| المتغير المستقل | بيئة العمل الداخلية  |
| المتغير التابع  | الابتكار   |

المصدر: من إعداد الطالبين.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد التعرف على مجتمع الدراسة وعينتها واعطاء صورة شاملة ودقيقة عن محل الدراسة الميدانية المتمثلة في شركة ستارلايت - تبسة-، يتم في هذا المطلب التطرق إلى أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستعملة.

#### أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم الاعتماد على الأدوات الآتية:

1. الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة: تتعدد الوثائق والسجلات التي تستعملها المؤسسة ستارلايت في أنشطتها، وتمثلت الوثائق فيما يلي:
  - البيانات الخاصة بتعريف المنظمة وموقعها؛
  - وثائق متعلقة بالجانب التاريخي للمنظمة وإمكانياتها والبيانات الخاصة (الهيكل التنظيمي، وظائف الإدارات فيها)؛
  - الملصقات؛
  - الوثائق الخاصة بمصلحة المستخدمين.

2. المقابلة: وهي إحدى طرق جمع البيانات مع المستجوبين للحصول على معلومات حول قضايا تهم الباحث،<sup>1</sup> كما تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات.<sup>2</sup>

وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عضوي)، فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى بالإضافة إلى مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابية ، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

<sup>1</sup>- لحسن عبد الله باشوية، الإحصاء وتطبيقات على الحزمة الإحصائية SPSS، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 80.

<sup>2</sup>- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002، ص:

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من وقت إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة وبالتالي يؤثر على طريقة الإجابة ومنه يؤثر على موضوعية المعلومات كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناسا مدربين عليها.<sup>1</sup>

وقد تم الاعتماد على المقابلة التي مست العديد من الإطارات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

**3. الملاحظة:** هي مراقبة وتسجيل بيانات عن سلوك الظاهرة المدروسة، تستخدم في حالة استحالة الحصول على البيانات عن طريق الاستقصاء أو المقابلة، ورغم أن الملاحظة يستخدمها كل من الإنسان العادي والباحث، فإن ملاحظة الإنسان العادي غير علمية بينما ملاحظة الباحث هي ملاحظة علمية مقصودة لدراسة ظاهرة ما تهدف إلى الكشف عن حقيقة علمية محددة لتفسير تلك الظاهرة وتحليلها والوصول إلى أهداف نظرية وعلمية واضحة.<sup>2</sup>

تتم الملاحظة عن طريق الأفراد أو آليا باستخدام المعدات كالأجهزة لميكانيكية والإلكترونية مثل شرائط الفيديو، آلات التصوير.

وتعتمد أساسا على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظه وتلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات تنبثق عنها تساؤلات لوضع فروض مبدئية يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب.<sup>3</sup> وتم اعتماد أداة الملاحظة خلال الدراسة الميدانية، فتم تسجيل العديد من الملاحظات ذات أهمية بالغة في البحث.

**4. الاستبيان:** هو مجموعة الأسئلة التي تم تصميمها لجمع البيانات الضرورية بهدف إنجاز أهداف دراسة معينة، فهو وسيلة تمثل معيارا لتوحيد نمط البيانات التي تم جمعها بطرق الاستقصاء المختلفة من خلال طرح الأسئلة نفسها على وحدات العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مقدم عبد الحفيظ، الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 1993، ص: 12.

<sup>2</sup> - العجيلي سرکز، عياد أمطير، البحث العلمي: أساليبه وتقنياته، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، طرابلس، 2002، ص: 208.

<sup>3</sup> - فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 186-185.

<sup>4</sup> - Giannlloni Jean – luc et VENNETTE Eric [2001]:Op . cit , p. 252.

يحتاج تصميم الاستبيان إلى خبرة واحتياجات كبيرة،<sup>1</sup> ويختلف من بحث لآخر وفقا لموضوع البحث وأهدافه وحجمه وطبيعة البيانات المطلوبة أن يصمم الاستبيان سواء من حيث المحتوى أو من حيث الشكل بطريقة تدفع المستقضي منهم للتفاعل والمشاركة في تقديم إجابات كاملة ودقيقة. وتتمثل أهميته في أنه يمثل الأداة الأساسية المشتركة والمستخدم في طرق الاستقصاء التي يعتمد عليها كثيرا في البحوث العلمية، يستخدم لجمع البيانات والحقائق الإحصائية على المستوى الكلي أو الجزئي في جميع المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية ويهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات أو السلوكيات الحالية من دوافع واتجاهات و استطلاعات الرأي،<sup>2</sup> وظيفته الرئيسية هي القياس الذي ترتبط دقته بمدى التصميم الجيد لقائمة الاستقصاء.<sup>3</sup>

يجب أن يأخذ تصميم الاستبيان العوامل التالية بعين الاعتبار:

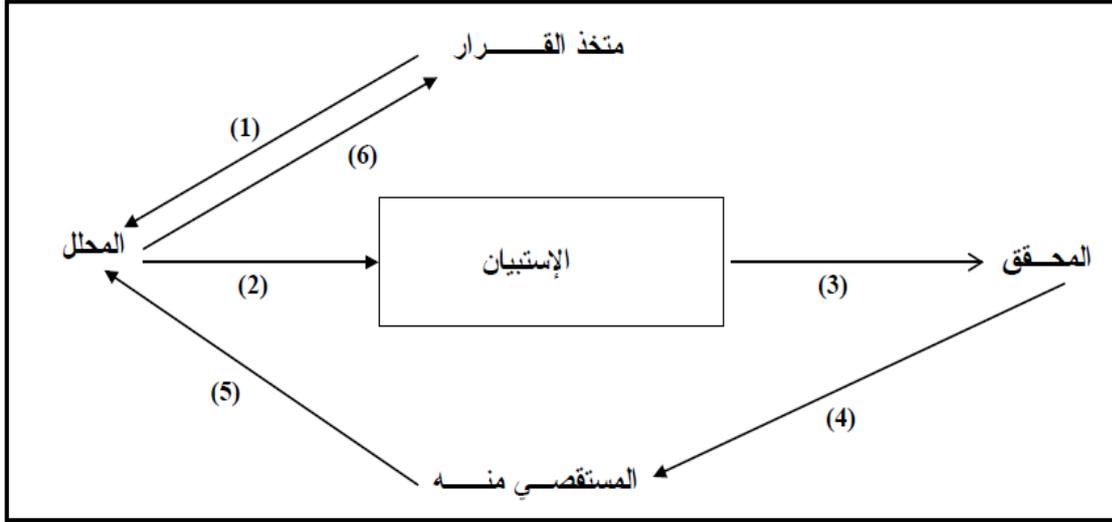
- موضوع وهدف الدراسة؛
  - الطريقة المستخدمة في جمع البيانات؛
  - المجتمع المستهدف بالدراسة؛
  - عمل المحققين؛
  - مرونة البرنامج الذي سيستخدم في معالجة البيانات؛
  - الوسائل المادية المتاحة لتنفيذ الاستقصاء (الوقت، الميزانية...).
- يبين الشكل أدناه الدور الأساسي الذي يلعبه الاستبيان:

<sup>1</sup> - Gauthy-Sinechal, **Martine et VANDERCAMMEN Marc** [2005]:Op.cit,p.198.

<sup>2</sup> - فوزي غرابيه وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، ط 3، 2002، ص:71.

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، **بحوث التسويق، أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:279.

الشكل رقم (4.2): الدور الأساسي للاستبيان



Source : GAUTHY-SINECHAL Martine, VANDERCAMMEN Marc, 2005, Etudes de marché, 2éme édition ,p: 199.

يمثل الاستبيان الوسيلة الأكثر ملائمة والأكثر استجابة لخلق الاتصال التسلسلي بين أربعة عناصر وهي: المستقصي منه، المحلل ومتخذ القرار من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه بالنسبة لهذه العناصر كما يلي:<sup>1</sup>

**1.4. متخذ القرار:** بهدف اتخاذ القرارات وعلى أسس موضوعية حول ظاهرة معينة، يحتاج متخذ القرار إلى معلومات للإجابة على الإشكاليات والتساؤلات المرتبطة بالظاهرة، هذا ما يتطلب دراسة يقوم بها مختص في المجال؛

**2.4. المحلل:** وفقا للمعلومات المطلوبة من متخذ القرار والإشكالية المطروحة يقوم، المحلل أو القائم بالدراسة بترجمتها على شكل أسئلة من خلال تصميم الاستبيان المناسب؛

**3.4. المحقق:** بعد التصميم النهائي للاستبيان، يقوم المحقق بإدارته من خلال استجواب المستقصي منهم الذين استهدفتم الدراسة.

**4.4. المستقصي منه:** يقوم المستقصي منه بالإجابة على قائمة الأسئلة، حيث تمثل آراءه معلومات تمكن من الإجابة على تساؤلات متخذ القرار بعد معالجتها و تحليلها من طرف المحلل.

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 281.

\* أنظر للملحق رقم: (02).

وقد تم الاعتماد على الاستبيان لغرض توضيح هدف الدراسة وسرية المعلومات المقدمة تم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:<sup>1</sup>

أ. **المحور الأول:** يشمل المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة مجتمع الدراسة ويضم أسئلة حول الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي؛  
ب. **المحور الثاني:** تتضمن أسئلة تحت عنوان بيئة العمل الداخلية في مؤسسة Star Light، ويتضمن هذا المحور أربع مؤشرات هي:

- الاستراتيجية: ويتضمن هذا المؤشر أربع فقرات من الفقرة (1) إلى الفقرة (4)؛
  - الهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا المؤشر أيضا أربع فقرات من الفقرة (5) إلى الفقرة (8)؛
  - الموارد: ويتضمن هذا المؤشر أربع فقرات من الفقرة (9) إلى الفقرة (12)؛
  - الثقافة التنظيمية: يتضمن أيضا أربع فقرات من الفقرة (13) إلى الفقرة (16)؛
- ج. **المحور الثالث:** جاء تحت عنوان الابتكار في مؤسسة Star Light، ويضم مؤشرين كما يلي:
- الابتكار الإداري: ويتضمن هذا المؤشر أربع فقرات من الفقرة (1) إلى الفقرة (4)؛
  - الابتكار التكنولوجي: ويتضمن هذا المؤشر أيضا أربع فقرات من الفقرة (5) إلى الفقرة (8).

#### ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة

لتسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارة الاستبيان، تم تجميع البيانات المحصلة وتفرغها في كل من برنامج EXEL وبرنامج SPSS V22، حسب طبيعة المعلومات المتوفرة ففيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص المعلومات الشخصية، تم إعداد مجموعة جداول تم استخلاصها من البرنامج الإحصائي SPSS V22 حيث تم تمثيل الجداول باستخدام نفس البرنامج واستعانة ببعض من برنامج EXEL لكي تسهل عملية الملاحظة وتحليل البيانات.

1. **التكرارات والنسب المئوية:** يستخدم في وصف خصائص مجتمع الدراسة، وتحديد الاستجابة اتجاه محاور الاستبيان أو أي أداة إحصائية، تحسب بالعلاقة الآتية:<sup>2</sup>

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (02).

<sup>2</sup>- شفيق العتوم، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 120.

2. معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach: يعتبر من أهم خطوات تحليل الاستبيان أهم طرق الاحصائية المستعملة في معالجة وتحليل البيانات محل الدراسة، ويستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:<sup>1</sup>

-  $\alpha$ : معامل ألفا كرونباخ؛

-  $n$ : عدد الأسئلة؛

-  $vt$ : التباين في مجموع محاور الاستبيان؛

-  $vi$ : التباين لأسئلة المحاور.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يستخدم المتوسط الحسابي في تحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، بينما الانحراف المعياري يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عن المتوسط الحسابي بالعلاقة الرياضية الآتية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

بحيث نجد أن:

-  $\bar{X}$ : المتوسط الحسابي؛

-  $\sum X_i$ : مجموع قيم العينة (مجموع العينات)؛

-  $n$ : عدد العينات.

كما يعبر عن الانحراف المعياري بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{n}$$

4. معامل الارتباط Spearman: وهو عبارة عن مؤشر احصائي يستخدم لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup>- شفيق العتوم، مرجع سابق، ص: 122.

الجدول رقم (5.2): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

| [5-4.20]   | [4.19-3.40] | [3.39-2.60] | [2.59-1.80] | [1.79-1]       | المتوسط المرجح |
|------------|-------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| موافق بشدة | موافق       | محايد       | غير موافق   | غير موافق بشدة | اتجاه الإجابة  |
| مرتفع جدا  | مرتفع       | متوسط       | منخفض       | منخفض جدا      | المستوى        |

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

وتم تحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية من خلال اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيرا، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6.2): درجات مقاييس ليكارت للاستبيان

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

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق أداة الاستبيان هو التأكد من قدرته على قياس المفهوم المراد قياسه، في حين يقصد بثبات أداة الاستبيان أنه سيتم الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا ما تم استخدامه لنفس المجتمع وتحت نفس الظروف.

1. **الصدق الظاهري للدراسة:** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهدافها تم عرض أداة الاستبيان على مجموعة من المحكمين في مجال تخصصنا، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة العبارة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات تخص التعديل، التغيير أو الحذف.

2. **صدق البناء والمحتوى:** بعد دراسة ملاحظات المحكمين، آرائهم واقتراحاتهم، أجرينا التعديل فيما يخص بعض العبارات ومحتواها، حذف البعض الآخر منها، تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية

وعلامات الترقيم وهذا ما يعبر عن صدق البناء والمحتوى للأداة، هذه الأخيرة تم اعتمادها لأنها صالحة لقياس ما وُضعت له.<sup>1</sup>

3. الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات الاستبيان: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها والتأكد من عدم التداخل بينها، حيث تم استخدام اختبار **Alpha Cronbach** الذي يستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي وكذا معامل الارتباط **Spearman** الذي يقيس الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان ومدى ارتباطها.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المحصل عليها باستخدام أسلوب المعاينة، من خلال عرض نتائج كل محور على حدة، حيث تمت عملية إدخال البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** ويعتبر هذا البرنامج من أفضل البرامج المتخصصة في الدراسات الاستطلاعية من حيث الإدخال، المعالجة وتحليل البيانات، واستغرقت هذه العملية فترة قصيرة نسبياً بسبب حجم الأسئلة التي احتواها الاستبيان، بعد هذه العملية تم الحصول على قاعدة بيانات جاهزة للاستغلال خاصة بـ 30 وحدة إحصائية.

### المطلب الأول: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

بعد التعرف على متغيرات الدراسة (العينة) والمجتمع (مؤسسة ستارلايت)، وتحديد على أهم أدوات جمع البيانات مع التطرق إلى أساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، يأتي هذا المطلب كعرض لمختلف النتائج وتحليلها على ضوء مخرجات برنامج **SPSS V22**.

### أولاً: دراسة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة والتي تم استخلاصها في المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة إن الهدف من استخدام هذه المتغيرات هو إبراز بعض

<sup>1</sup> -Mohsen Tavakol, **Reg Dennik**, 2011, Op.cit P: 53.

التداخلات بينها وبين مختلف الأسئلة المكونة لمحاور الاستبيان، التي تم على أساسها تحديد إطار الدراسة والوحدة الإحصائية فهي اختيارات أولية من أجل ضمان التمثيل.

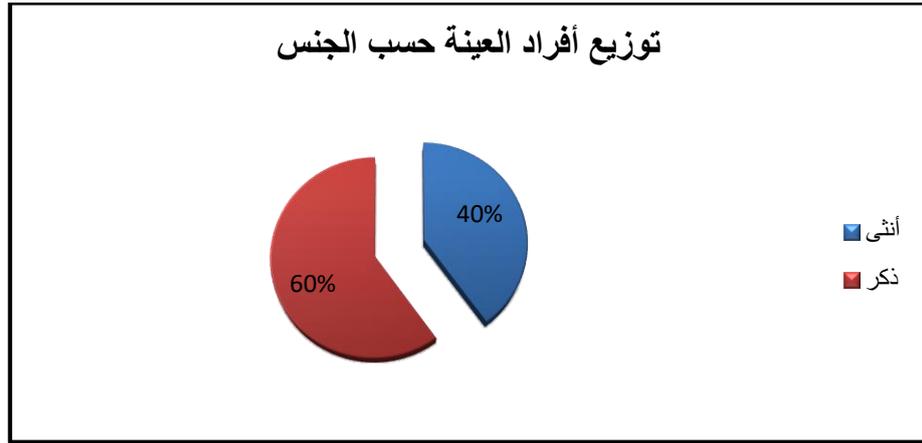
1. توزيع مفردات العينة حسب الجنس: تم توزيع حجم العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم (7.2): توزيع حجم العينة حسب الجنس

| الجنس   | النسبة المئوية | التكرار |
|---------|----------------|---------|
| أنثى    | 40             | 12      |
| ذكر     | 60             | 18      |
| المجموع | 100            | 30      |

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (3.2): توزيع حجم العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel 10.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب مفردات العينة ذكور بنسبة 60%، ويعود ذلك

لطبيعة المؤسسة ونوعية النشاط فيها والذي يزاوله في الغالب رجال.<sup>1</sup>

2. توزيع مفردات العينة حسب العمر: يتم توزيع حجم العينة انطلاقاً من العمر كما يلي:

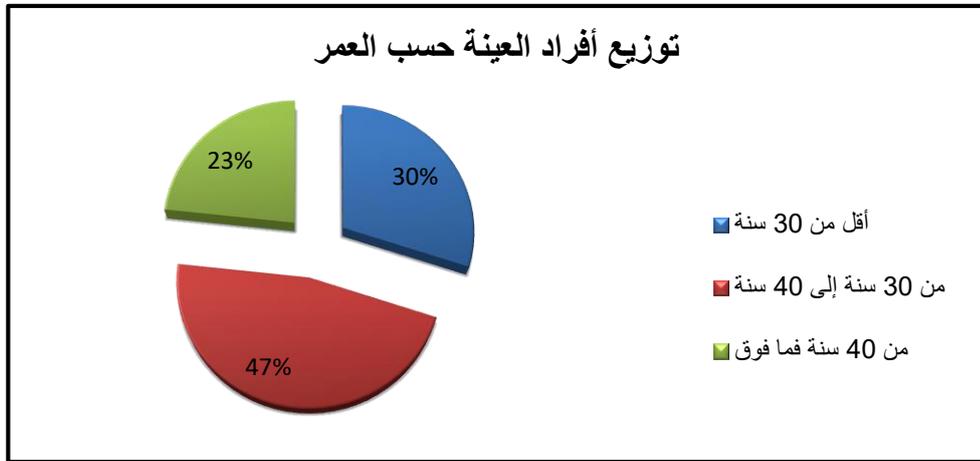
<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (03).

الجدول رقم (8.2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| الفئات العمرية |                |                      |                |                   |                |
|----------------|----------------|----------------------|----------------|-------------------|----------------|
| أقل من 30 سنة  |                | من 30 سنة إلى 40 سنة |                | من 40 سنة فما فوق |                |
| التكرار        | النسبة المئوية | التكرار              | النسبة المئوية | التكرار           | النسبة المئوية |
| 9              | 30             | 14                   | 46.7           | 7                 | 23.3           |

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (4.2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel 10

يبين الجدول والشكل أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين أن غالبية العمال بشركة ستارلايت تبسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 47.7%، تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 30% وفي الأخير تأتي فئة من 40 سنة فما فوق بنسبة 23.3%، ويفسر ذلك أن المؤسسة تعتمد في عملها على فئة الشباب.<sup>1</sup>

3. توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي: تم توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي كما يلي:

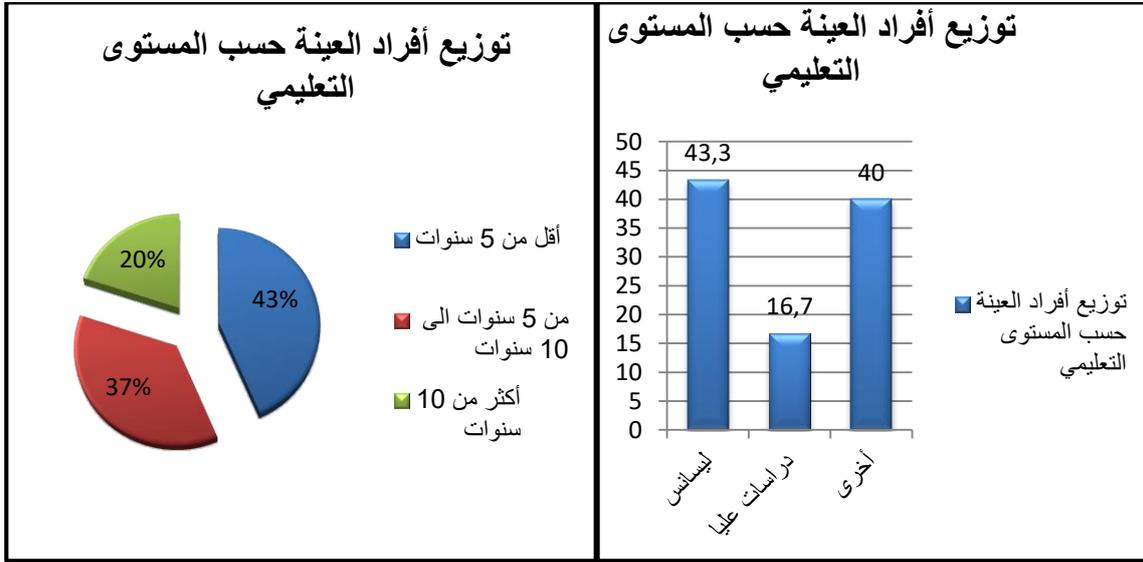
<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (03).

الجدول رقم (9.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي للأفراد |         |                |         |                |         |
|--------------------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|
| أخرى                     |         | دراسات عليا    |         | ليسانس         |         |
| النسبة المئوية           | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار |
| 40                       | 12      | 16.7           | 5       | 43.3           | 13      |

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (5.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel 10.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 43.3% مستواهم ليسانس، أما فئة الدراسات العليا بلغت نسبتهم 16.7% في حين نجد نسبة 40% تخص فئة المستويات التعليمية أخرى، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات العلمية.<sup>1</sup>

3. توزيع مفردات العينة حسب الوظيفية: تم توزيع مفردات عينة للمستوى الوظيفي كما يلي:

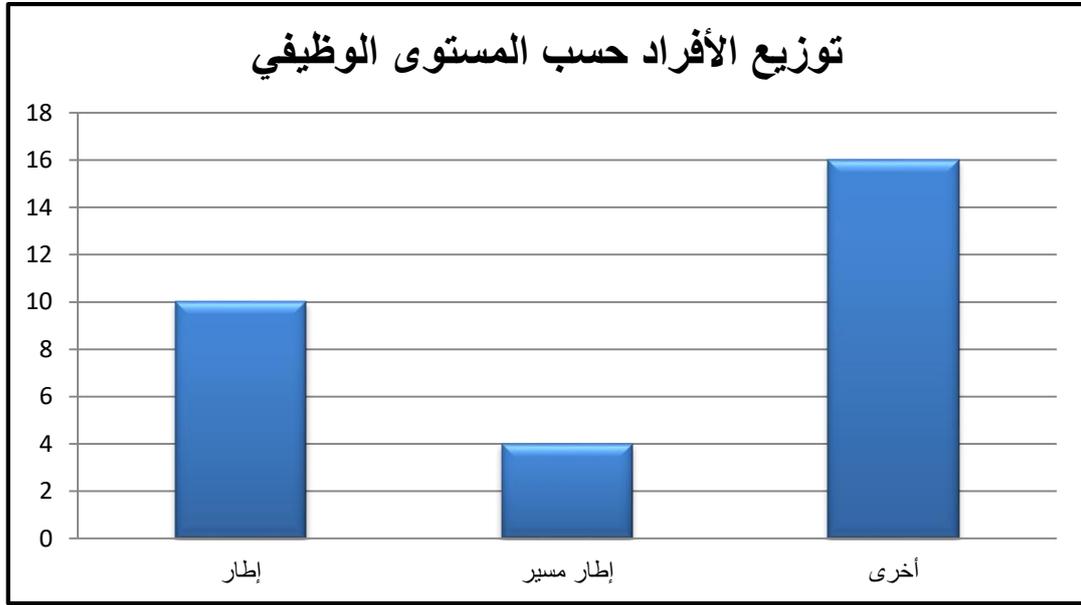
<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (03).

الجدول رقم (10.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي لأفراد العينة |                |           |                |         |                |
|-------------------------------|----------------|-----------|----------------|---------|----------------|
| إطار                          |                | إطار مسير |                | أخرى    |                |
| التكرار                       | النسبة المئوية | التكرار   | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| 10                            | 33.33          | 4         | 13.33          | 16      | 53.33          |

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (6.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel 10.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 53.33% وظائفهم ضمن الفئة وظائف أخرى لم تذكر، أما فئة وظيفة إطار بلغت نسبتهم 33.33% في حين نجد نسبة 13.33% تخص وظيفة إطار مسير، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على العمال ذات الوظائف متدنية الرتبة وأكثر عملا. 4. توزيع مفردات العينة حسب الخبرة: تم توزيع مفردات عينة حسب معيار الخبرة كما يلي:<sup>1</sup>

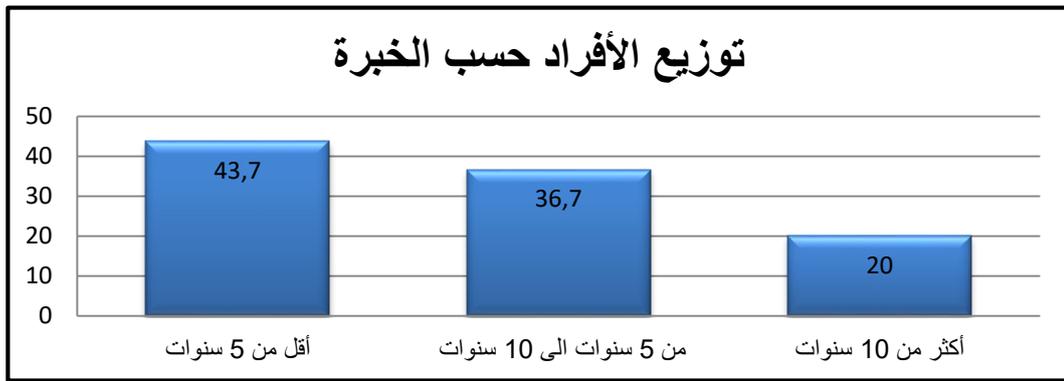
<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (03).

الجدول رقم (11.2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| خبرة الأفراد    |                |                          |                |                  |                |
|-----------------|----------------|--------------------------|----------------|------------------|----------------|
| أقل من 05 سنوات |                | من 06 سنوات إلى 10 سنوات |                | أكثر من 10 سنوات |                |
| التكرار         | النسبة المئوية | التكرار                  | النسبة المئوية | التكرار          | النسبة المئوية |
| 13              | 43.3           | 11                       | 36.7           | 06               | 20             |

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (7.2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب الخبرة تبلغ 43.7% للفئة أقل من 05 سنوات، أما الفئة التي تليها بلغت نسبتها 36.7% (من 5 إلى 10 سنوات) في حين نجد نسبة 20% تخص فئة أكثر من 10 سنوات، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على المواهب الجديدة واكسابها الخبرة من خلالها.

#### ثانيا: ثبات وصدق الأداة واختبارات الاستقلالية

1. ثبات وصدق الاستبيان: إن التأكد من ثبات الأداة هو إمكانية الحصول على نفس البيانات عند الدراسة باستخدام أداة نفسها على نفس الأفراد في نفس الظروف.

وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي "ألfa كرونباخ" ويمكن تفسير الألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات وتتراوح قيمتها بين (0 و 1) وتكون قيمة الألفا مقبولة إذا كانت أعلى من 60 %، وقد أخذنا 24 فرد من العينة محل الدراسة واختبرنا صحتها فتحصلنا على الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - - أنظر للملحق رقم: (04).

الجدول رقم (12.2): معامل ألفا كرونباخ لأثر البيئة الداخلية على الابتكار

| المحور                         | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ (الثبات) | معامل الصدق |
|--------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------|
| المحور الأول (البيئة الداخلية) | 16           | 0.864                       | 0.929       |
| المحور الثاني (الابتكار)       | 8            | 0.827                       | 0.903       |
| الاستبيان ككل                  | 24           | 0.875                       | 0.935       |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22.

يبين الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا لأفراد محور واحد بلغ 0.864 بالنسبة للمحور الأول وهي نسبة مقبولة، في حين بلغ معامل ألفا للمحور الثاني 0.827، كما أن معامل الثبات لأفراد العينة كوحدة واحدة وللاستبيان بشكل عام قد بلغ 0.875 وهي نسبة تدل على مستوى مقبول من ثبات لأداة القياس، وبالتالي فإن البيانات واجاباتها متناسقة.

2. اختبارات الاستقلالية: دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات الديمغرافية (بيانات شخصية) وبعض العبارات.

1.2. إجراء اختبار مربع كاي للاستقلالية بين الجنس وعبارة لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة وذلك بوضع الفرضيات التالية:

- فرضية العدم: لا توجد علاقة بين الجنس وعبارة لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة؛
- فرضية بديلة: توجد علاقة بين الجنس وعبارة لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة.

ومن خلال SPSS نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (13.2): الجدول المزدوج

| المجموع | لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة |       |       |       |                | البيان  |  |
|---------|----------------------------------|-------|-------|-------|----------------|---------|--|
|         | موافق بشدة                       | موافق | محايد | موافق | غير موافق بشدة | الجنس   |  |
| 18      | 6                                | 11    | 1     | 0     | 0              | نكر     |  |
| 12      | 5                                | 7     | 0     | 0     | 0              | أنثى    |  |
| 30      | 11                               | 18    | 1     | 0     | 0              | المجموع |  |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22.

الجدول أعلاه يعرض قراءات مزدوجة بين الجنس والعبارة الأولى من عبارات المحور الأول للاستبيان ومنه نلاحظ أن أغلبية الذكور موافقين على أن أفكارهم تأخذ بعين الاعتبار عددهم 14 من أصل 18 وكذلك أغلبية الإناث لديهم نفس الرأي وكان عددهم 12 من أصل 18.

ونوضح العلاقة بين الجنس والعبارة من خلال اختبار كاي مربع كما يلي:<sup>1</sup>

الجدول رقم(14.2): اختبار Khi-deux للاستقلالية

| Tests du Khi-deux             |                    |     |   |
|-------------------------------|--------------------|-----|---|
|                               | Valeur             | Ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
| Khi-deux de Pearson           | 3,434 <sup>a</sup> | 2   | 0,488                                   |
| Nombre d'observations valides | 60                 |     |   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22.

الجدول السابق يعطي قيمة مربع كاي وتساوي 3.434 واحتمال المعنوية قيمته 0.488 وهي قيمة أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية (فرضية العدم) مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد علاقة بين الجنس والعبارة لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة.

2.2. إجراء اختبار مربع كاي للاستقلالية: بين السن وعبارة تسعى المؤسسة دائما على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار على الفرضيات التالية:

- فرضية العدم: لا توجد علاقة بين السن وعبارة تسعى المؤسسة دائما على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار.

- فرضية بديلة: توجد علاقة بين السن وعبارة تسعى المؤسسة دائما على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار، ومن خلال SPSS نحصل على الجدول التالي:

<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (05).

الجدول رقم (15.2): الجدول المزدوج

| البيان            | تسعى المؤسسة دائما على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار |           |          |           |                | الدرجة    | السن |
|-------------------|--|-----------|----------|-----------|----------------|-----------|------|
|                   | موافق بشدة   | موافق     | محايد    | غير موافق | غير موافق بشدة |           |      |
| أقل من 30 سنة     | 3  | 6         | 0        | 0         | 0              | 9         |      |
| من 30 إلى 40 سنة  | 11   | 3         | 0        | 0         | 0              | 14        |      |
| من 40 سنة فما فوق | 3  | 3         | 1        | 0         | 0              | 7         |      |
| <b>المجموع</b>    | <b>17</b>  | <b>12</b> | <b>1</b> | <b>0</b>  | <b>0</b>       | <b>30</b> |      |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22.

من خلال الجدول رقم أعلاه يتبين أن أغلبية الموظفين من الفئة 30 إلى 40 سنة كانوا موافقين بشدة على أن المؤسسة تسعى دائما إلى تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار إذ بلغ عددهم 14 من أصل 30، ونوضح العلاقة بين السن والعبارة من خلال اختبار كيدو مربع -Khi- deux كما يلي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (16.2): اختبار Khi-deux للاستقلالية.

| Tests du Khi-deux                    |                     |     |   |
|--------------------------------------|---------------------|-----|---|
|                                      | Valeur              | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
| <b>Khi-deux de Pearson</b>           | 14,366 <sup>a</sup> | 2   | ,073                                    |
| <b>Nombre d'observations valides</b> | 30                  |     |   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22.

الجدول أعلاه يعطي قيمة Khi-deux وتساوي 14.366 واحتمال المعنوية قيمته 0.073 وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد علاقة بين السن والعبارة المؤسسة تسعى دائما على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار.

<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (05).

ثالثا: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

1. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة على الأسئلة الواردة

وذلك في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجيبين.

4.1. بالنسبة للمحور الأول: يمكن عرضه على النحو التالي:

الجدول رقم (17.2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

| الاتجاه    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد   | موافق   | موافق بشدة | المحور الأول  |
|------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|---------|---------|------------|---|
|            |                   |                 | التكرار        | التكرار   | التكرار | التكرار | التكرار    |   |
|            |                   |                 | %              | %         | %       | %       | %          |   |
| موافق      | 0.547             | 4.33            | 0              | 0         | 1       | 18      | 11         | لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة  |
|            |                   |                 | 0              | 0         | 3.3     | 60      | 36.7       |   |
| موافق      | 0.615             | 4.37            | 0              | 0         | 2       | 15      | 13         | تملك المؤسسة رؤية بعيدة المدى   |
|            |                   |                 | 0              | 0         | 43.3    | 50      | 43.3       |   |
| موافق      | 0.699             | 4.17            | 0              | 0         | 5       | 15      | 10         | رسالة المؤسسة بسيطة وملائمة للبيئة التي تنشط فيها                                       |
|            |                   |                 | 0              | 0         | 16.7    | 50      | 33.3       |   |
| موافق      | 0.675             | 4.40            | 0              | 1         | 0       | 15      | 14         | تضع المؤسسة أهداف تكتيكية تخدم الهدف الاستراتيجي المرغوب                                |
|            |                   |                 | 0              | 3.3       | 0       | 50      | 46.7       |   |
| موافق بشدة | 0.507             | 4.53            | 0              | 0         | 0       | 14      | 16         | تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن  |
|            |                   |                 | 0              | 0         | 0       | 46.7    | 53.3       |   |
| موافق      | 0.718             | 4.37            | 0              | 1         | 1       | 14      | 14         | يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالبساطة  |
|            |                   |                 | 0              | 3.3       | 3.3     | 46.7    | 46.7       |   |
| موافق بشدة | 0.814             | 4.40            | 0              | 2         | 0       | 12      | 16         | يحقق الهيكل التنظيمي لمؤسستكم الاتصال الفعال وتدفق المعلومات بسهولة بين مختلف المستويات |
|            |                   |                 | 0              | 6.7       | 0       | 40      | 53.3       |   |
| موافق بشدة | 0.571             | 4.53            | 0              | 0         | 1       | 12      | 17         | تقسيم وتوزيع المهام في المؤسسة يكون حسب الكفاءات وبصفة عادلة                            |
|            |                   |                 | 0              | 0         | 3.3     | 40      | 56.7       |   |
| موافق      | 0.758             | 4.33            | 0              | 1         | 2       | 13      | 14         | لدى المؤسسة كوادر بشرية ذات   |

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار في شركة Starlight تبسة

|  |      |      |      |     |   |      |       |               |
|--|------|------|------|-----|---|------|-------|---------------|
| كفاءة ومهارة عاليتين                                   | 46.7 | 43.3 | 6.7  | 3.3 | 0 |      |       | بشدة          |
| تثبيات المؤسسة أو مواردها<br>المادية عصرية وذات جودة   | 11   | 18   | 1    | 0   | 0 | 4.33 | 0.547 | موافق         |
|  | 36.7 | 60   | 3.3  | 0   | 0 |      |       |               |
| تملك المؤسسة تكنولوجيا عالية                           | 15   | 15   | 0    | 0   | 0 | 4.50 | 0.509 | موافق         |
|  | 50   | 50   | 0    | 0   | 0 |      |       |               |
| لدى المؤسسة موارد مالية<br>تساعدها في نشاطاتها القائمة | 10   | 16   | 4    | 0   | 0 | 4.20 | 0.664 | موافق         |
|  | 33.3 | 53.3 | 13.3 | 0   | 0 |      |       |               |
| تحافظ المؤسسة على مبادئ<br>وقيم البيئة التي تعيش فيها  | 15   | 15   | 0    | 0   | 0 | 4.50 | 0.509 | موافق         |
|  | 50   | 50   | 0    | 0   | 0 |      |       |               |
| تحافظ المؤسسة على عادات<br>وتقاليد البلد الذي تنشط فيه | 13   | 15   | 2    | 0   | 0 | 4.37 | 0.615 | موافق         |
|  | 43.3 | 50   | 6.7  | 0   | 0 |      |       |               |
| تمارس المؤسسة أخلاقيات<br>العمل وتعمل على ضبطها        | 19   | 10   | 1    | 0   | 0 | 4.60 | 0.563 | موافق<br>بشدة |
|  | 63.3 | 33.3 | 3.3  | 0   | 0 |      |       |               |
| لدى موظفي المؤسسة بدلة<br>موحدة أثناء الدوام           | 20   | 10   | 0    | 0   | 0 | 4.67 | 0.479 | موافق<br>بشدة |
|  | 66.7 | 33.3 | 0    | 0   | 0 |      |       |               |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الأخيرة (رقم 16) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.67 وبانحراف معياري مقدر ب 0.479 وهذا يعني درجة موافقة بشدة، في حين تحتل المرتبة الثانية العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي 4.60 وبانحراف معياري 0.563، تليها العبارتين رقم 04 و 08 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.53 ثم تأتي باقي العبارات بشكل تنازلي ليعكس عدم اختلاف الأفراد كثيرا في إجاباتهم على هذه العبارات.

## 2.1. بالنسبة للمحور الثاني: يمكن عرضه على النحو الآتي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (18.2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

| الاتجاه | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد   | موافق   | موافق<br>بشدة | المحور الأول |
|---------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------|---------|---------|---------------|--------------|
|         |                      |                    | التكرار              | التكرار      | التكرار | التكرار | التكرار       |              |

<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (07).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار في شركة Starlight تبسة

|            |       |      | %   | %   | %   | %    | %    |   |
|------------|-------|------|-----|-----|-----|------|------|---|
| موافق بشدة | 0.504 | 4.57 | 0   | 0   | 0   | 13   | 17   | تهدف المؤسسة إلى التميز في المجال الإداري باعتماد عملية الابتكار                |
|            |       |      | 0   | 0   | 0   | 43.3 | 56.7 |   |
| موافق بشدة | 0.479 | 4.67 | 0   | 0   | 0   | 10   | 20   | تقوم المؤسسة باستحداث الأساليب الإدارية المناسبة والمساعدة على عملية الابتكار   |
|            |       |      | 0   | 0   | 0   | 33.3 | 66.7 |   |
| موافق بشدة | 0.682 | 4.50 | 0   | 1   | 0   | 12   | 17   | تسعى المؤسسة دائما على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار                |
|            |       |      | 0   | 3.3 | 0   | 40   | 56.7 |   |
| موافق      | 0.509 | 4.50 | 0   | 0   | 0   | 15   | 15   | تساعد المؤسسة موظفيها على فهم آليات عمل الإدارة بوضع خطط وبرامج داعمة للابتكار  |
|            |       |      | 0   | 0   | 0   | 50   | 50   |   |
| موافق      | 0.504 | 4.43 | 0   | 0   | 0   | 17   | 13   | تواكب المؤسسة دوما إدخال التقنيات والتكنولوجيات الجديدة التي تساعد على الابتكار |
|            |       |      | 0   | 0   | 0   | 56.7 | 43.3 |   |
| موافق      | 0.626 | 4.23 | 0   | 1   | 0   | 20   | 9    | تجري المؤسسة تصميمات جديدة على شكل ومحتوى المنتجات المصنعة                      |
|            |       |      | 0   | 3.3 | 0   | 66.7 | 30   |   |
| موافق      | 0.521 | 4.27 | 0   | 0   | 1   | 20   | 9    | عند ادخال تكنولوجيات جديدة فيما يخص منتجات المؤسسة تتلقى القبول في السوق        |
|            |       |      | 0   | 0   | 3.3 | 66.7 | 30   |   |
| موافق      | 0.785 | 4.27 | 1   | 0   | 0   | 18   | 11   | لدى المؤسسة كفاءات تجيد استخدام التكنولوجيات الأتوماتيكية الحديثة               |
|            |       |      | 3.3 | 0   | 0   | 60   | 36.7 |   |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22.

يبين الجدول أعلاه أن العبارة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.67 وبانحراف معياري مقدر ب 0.479 وهذا يعني درجة موافقة بشدة، في حين تحتل المرتبة الثانية العبارة الأولى بمتوسط حسابي 4.57 وبانحراف معياري 0.504، تليها العبارتين الثالثة والرابعة في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي قدره 4.50 ثم تأتي العبارة الخامسة بمتوسط 4.43 وانحراف معياري 0.504، تليها العبارتين الاخيرتين (رقم 07-08) بمتوسط 4.27 ثم العبارة السادسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري 0.626 ويدل ذلك على عدم اختلاف الأفراد كثيرا في إجاباتهم.

**المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة (اختبار الفرضيات)**

**أولا: الفرضية الرئيسية**

**تقدير أثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار باستخدام برنامج SPSS.**

لدراسة النموذج القياسي المقدر والخاص بتحليل أثر البيئة الداخلية على الابتكار، تم القيام بمجموعة من الاختبارات لمعرفة مدى صحته من الناحية الاحصائية والاقتصادية.

**1. الدراسة القياسية:** من خلال المعطيات التي سبق ذكرها تم تمثيل المتغيرين كما يلي:

- **متغير بيئة العمل الداخلية:** يمثل المتغير المستقل X؛
- **متغير الابتكار:** يمثل المتغير التابع Y.

بعد جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين والتعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل، يتم تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة عنه باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

**الجدول رقم (19.2): نموذج الانحدار الخطي البسيط<sup>1</sup>**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | T      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|               | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | 3.875                         | .840           |                           | 4.614  | .000 |
| z2            | -.125-                        | .218           | -.108-                    | -.574- | .571 |

**a. Variable dépendante : z1**

**المصدر:** مخرجات برنامج SPSS V22.

**حيث:**

• **z1:** يمثل متغير الابتكار؛

• **z2:** يمثل متغير بيئة العمل الداخلية.

ونموذج الانحدار البسيط لأثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار قدر بالمعادلة الآتية:

<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (08).

$$Y = 3.875 - 0.125X$$

حيث أن:

•  $3.875 = \alpha$

•  $-0.125 = \beta$

2. الدراسة الاقتصادية: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل متغير البيئة الداخلية إشارته سالبة، أي أن هناك علاقة عكسية بين المتغيرين، وذلك ما لا يتفق مع منطق النظرية الاقتصادية، حيث إذا تغيرت بيئة العمل الداخلية بوحدة واحدة يتغير الابتكار بـ 3.875، وبالتالي يمكن القول أن متغير الابتكار له معنوية اقتصادية.

3. الدراسة الإحصائية: عند اختبار الفرضيات لنموذج الانحدار الخطي البسيط يتم أخذ مجموعة من المعايير القياسية وإحصائية، يتم اختبار النموذج المقدر للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

أ. اختبار معنوية المعلمات: باستخدام إحصائية ستودينت، وذلك كما يلي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة المعلمة  $\alpha$  لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستودينت المحسوبة تساوي 4.614 بمعنوية 0.000 أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ومنه المعلمة المقدر معنوية؛
- قيمة المعلمة  $\beta$  لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستودينت المحسوبة  $t = -0.574$  بمعنوية 0.571 أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة المعلمة  $\beta$  المقدر غير معنوية.

ب. اختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر: باستعمال اختبار فيشر F، من خلال جدول ANOVA

التالي يبين تحليل انحدار بين المجموعات وخارج المجموعات:<sup>1</sup>

الجدول رقم (20.2): تحليل تباين الانحدار ANOVA

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F    | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1 Régression | .200             | 1   | .200        | .329 | .571 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 17.000           | 28  | .607        |      |                   |
| Total        | 17.200           | 29  |             |      |                   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22

<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (08).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر تساوي 0.392 عند مستوى معنوية 5% ودرجات حرية (1 و28)، وبما أن الاحتمال يساوي 0.571 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والابتكار ومنه النموذج الكلي المقدر غير معنوي.

ج. اختبار جودة الارتباط: باستعمال معامل التحديد يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، والجدول الآتي يوضح شدة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابتكار.<sup>1</sup>

الجدول رقم (21.2): معاملات الارتباط

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | .108 <sup>a</sup> | .012   | -.024-        | .77919                          | .012                      | .329           |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $R=0.108$  وهي قيمة بعيدة جدا عن الواحد وبالتالي نقول أن علاقة ضعيفة جدا بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد بلغ 0.012، أي 1.2% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع يردع الى التغير الحاصل في المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية)، وبالتالي لا يوجد علاقة بين المتغيرين تقريبا، من خلال هذه الاختبارات ثبتت أنه ليس هناك انحدار خطي بين المتغيرين (بيئة العمل الداخلية والابتكار) مع عدم وجود علاقة تفسيرية بينهما، مما يجب عدم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بأن هناك علاقة بين البيئة الداخلية والابتكار.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

من خلال اختبار ألفا كرونباخ المدروس سابقا وجدنا أنه أكثر من 60% ومنه الاستبيان ككل يتميز بالصدق والثبات.

1. اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الهيكل التنظيمي والابتكار.

الجدول الموالي يوضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (22.2): نتائج اختبار الفرضية الأولى للعلاقة التبادلية للهيكل التنظيمي على الابتكار

ANOVA<sup>a</sup>

<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (09).

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 11.200           | 1   | 11.200      | 20.329 | .000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 6.000            | 28  | .607        |        |                   |
| Total        | 17.200           | 29  |             |        |                   |

a. Variable dépendante: الابتكار

b. Valeur prédites: (constantes) الهيكل التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة فيشر والتي تقدر ب 20.389 عند مستوى معنوية 0.05، وبما أن الاحتمال يساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والابتكار، ومنه الفرضية المقدر لها دلالة إحصائية ومعنوية. 2. اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الاستراتيجية والابتكار.

الجدول الموالي يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية:<sup>1</sup>

الجدول رقم (23.2): نتائج اختبار الفرضية الأولى للعلاقة التبادلية للاستراتيجية على الابتكار

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 Régression | 3.100            | 1   | 3.200       | 0.125 | .245 |
| Résidus      | 14.100           | 28  | .254        |       |      |
| Total        | 17.200           | 29  |             |       |      |

a. Variable dépendante: الابتكار

b. Valeur prédites: (constantes) الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة فيشر والتي تقدر ب 0.125 عند مستوى معنوية 0.05، وبما أن الاحتمال أكبر من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد هناك علاقة بين الاستراتيجية والابتكار، ومنه الفرضية المقدر غير معنوية. 3. اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الموارد والابتكار.

الجدول الموالي يوضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (24.2): نتائج اختبار الفرضية الأولى للعلاقة التبادلية للموارد على الابتكار

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------------|-----|-------------|---|------|
|--------|------------------|-----|-------------|---|------|

<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (09).

|   |            |        |    |        |       |                   |
|---|------------|--------|----|--------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 0.200  | 1  | 11.200 | 0.854 | .365 <sup>b</sup> |
|   | Résidus    | 10.000 | 28 | .925   |       |                   |
|   | Total      | 17.200 | 29 |        |       |                   |

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeure prédites: (constantes), الموارد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة فيشر والتي تقدر ب 0.854 عند مستوى معنوية 0.05، وبما أن الاحتمال أكبر من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نرفض الفرضية البديلة القائلة هناك علاقة بين الموارد والابتكار، ومنه الفرضية المقدره غير معنوية.

5. اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار.

الجدول الموالي يوضح نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:<sup>1</sup>

الجدول رقم (25.2): نتائج اختبار الفرضية الأولى للعلاقة التبادلية للثقافة التنظيمية على الابتكار

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1.000            | 1   | 1.000       | 0.852 | .366 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 16.200           | 28  | .879        |       |                   |
| Total        | 17.200           | 29  |             |       |                   |

a. Variable dépendante: الابتكار

b. Valeure prédites: (constantes), الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22

الجدول أعلاه يبين أن قيمة فيشر والتي تقدر ب 0.852 عند مستوى معنوية 0.05، وبما أن الاحتمال أكبر من مستوى المعنوية 0.05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار، ومنه الفرضية المقدره ليس لها دلالة إحصائية.

<sup>1</sup>- أنظر للملحق رقم: (09).

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على شركة ستارلايت - تبسة- وبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وأدوات وأساليب المعالجة الإحصائية نجد أن أغلب أفراد العينة موافقين بشدة على الابتكار أي الإجابات غير مختلفة بين العاملين تقريبا وذلك فيما يخص بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، انطلاقا من نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحاور الاستبيان الذي تم توزيعه بشكل عشوائي على العاملين كأداة مناسبة لتحليل العلاقة بين المتغيرين (بيئة العمل الداخلية والابتكار)، حيث من خلال إجراء اختبار الصدق والثبات (ألفا كرونباخ) بين أن الاستبيان ككل يتبين بالصدق والثبات بالإضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات لخصت نتيجة مفادها لا يوجد علاقة أو تأثير تبادلي بين بيئة العمل الداخلية والابتكار في مؤسسة ستارلايت.



الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

تفرض العولمة نظاما اقتصاديا يتجدد في كل فترة، ولعل أهم أسباب هذا التجدد هو التطور السريع الحاصل في التكنولوجيا، حيث باتت هذه الأخيرة سببا قويا للنمو والتطور سواء على المستوى الكلي او الجزئي، تعمل المنظمات والدول على استقطاب التكنولوجيا وتبنيها وتطويرها وتعديلها ونشرها داخليا وتميئتها. أصبح تسير الإبداع التكنولوجي جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات ومختلف الأطراف المؤثرة في التكنولوجيا، ويرجع ذلك إلى أن دراسة الإبداع وطرق تسيره في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية احد أهم محاور الإدارة الحديثة، من اجل الاستثمار العقلاني لموارد المؤسسة.

إن للبيئة العمل الداخلية أهمية بالغة لأية منظمة، حيث لا يمكن لهذه الأخيرة أن تمارس نشاطها خارج نطاق البيئة التي تنتمي إليها فغالبا ما تنشأ المنظمات لسد حاجات المجتمع من السلع والخدمات التي يحتاجها، أي أن بقاءها مرتبط بقدرتها على أداء هذه الوظيفة بكفاءة، ولكي تحقق أهدافها يستلزم التعرف على بيئتها الداخلية أولا من خلال دراسة جميع مكوناتها لكي تتوافق مع المتغيرات الخارجية مما يمكنها من البقاء في بيئة عملها كما يعتبر الابتكار مصدر اساسي تسعى من خلاله المنظمات لتدعيم ميزتها التنافسية في السوق والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتجددة حيث أصبح أمرا حتميا على المنظمة من أجل إرضاء زبائنها ومن ثم البقاء والاستمرار.

على ضوء ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن الابتكار أهم وسيلة تضمن استمرار المؤسسة الاقتصادية في بيئة عمل دائمة التغير، حيث المشكلة تكمن في كيفية خلق العميل وفي القدرة على المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، ويلعب الابتكار دورا مهما في ذلك من خلال البحث عن الفرص التسويقية الجديدة وتحويل التهديدات إلى فرص وأسواق جديدة، واكتشاف الحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة لمنتجات الحالية، وهو ما يحقق مزايا تنافسية جديدة ويحسن المزايا القائمة. ولم يعد الابتكار يقتصر على التطوير في المنتج أو العمليات، بل أصبح يركز على العناصر الفنية والتنظيمية التي تحقق تميز المؤسسات من ناحية الأداء الوظيفي او التحكم في التكاليف.

أولاً: النتائج

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية أهمها:

1. النتائج النظرية: تمثلت في

- تمثل بيئة العمل الداخلية المجال الخصب الذي تولد فيه الفرص التي تمثل مجال جذب لأنشطة المنظمة، وأساساً لنموها وتطورها إذا كانت هذه الفرص تستغل بالشكل الأمثل.
- أهمية بيئة العمل الداخلية للمنظمة في التعرف على نقاط ضعفها وقوتها وذلك يساعدها على اقتناص أكبر عدد من الفرص والتعامل مع التهديدات واجتتابها، وهذا يمكنها من التأقلم مع بيئتها الخارجية وبالتالي البقاء والاستمرار.
- تتكون بيئة العمل الداخلية للمنظمة من مجموعة من العناصر والمتغيرات والمتمثلة أساساً في الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الموارد، والثقافة التنظيمية، حيث أنها تعتبر أساس التمييز بين مختلف المنظمات.
- يعد الابتكار أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع المنافس وأمثل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة ومنتجاتها.
- يمثل الابتكار الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة.
- تعمل المنظمة في بيئة عمل سريعة التغيرات، وعلى المنظمة التماشي معها من خلال تقديم كل ما هو جديد ومواكب لتطورات العصر، وهذا هو جوهر الابتكار.
- على المؤسسات المتبنية للإبداع والابتكار تهيئة البيئة المناسبة من خلال تحسين مناخ عملها وتشجيع المبدعين ودعمهم إذا كانت ترغب في استمرارها وتطورها.
- إن الوصول للريادة ليس عملاً قائماً على جهد فردي وإنما هي منظومة متكاملة وعمل جماعي منظم مترابط ضمن فريق عمل مبدع.
- إن توفير الموارد أمر ضروري جداً من أجل العملية الابتكارية وعلى المؤسسات الرغبة في الحفاظ على الريادة والنمو والبقاء توفير كل ما يلزم من جميع النواحي.

- يعتبر الابتكار نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه عدة عوامل حيث تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات ذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية مرتبطة بالشخص المبتكر في حد ذاته، مجموعة الخصائص التنظيمية في المنظمة، ومجموعة الخصائص البيئية في المجتمع.

## 2. النتائج التطبيقية: نوجزها في الآتي

- لاحظنا بأن شركة ستارلايت بتبسة تعمل جاهدة من أجل خلق الابتكار وشجيع العاملين عليه نظرا لأهمية في حفاظها على مكانتها وطنيا وعالميا.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستراتيجية على عملية الابتكار في شركة ستارلايت عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على عملية الابتكار في شركة ستارلايت عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للموارد على عملية الابتكار في شركة ستارلايت عند مستوى دلالة (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية الابتكار في شركة ستارلايت عند مستوى دلالة (0.05).
- يؤكد موظفو شركة ستارلايت " Starlight " تبسة أن اعتماد الشركة على الإبداع والابتكار جعل الشركة تحتل مركز مرموق وأن الحفاظ على بيئة إبداعية يؤدي إلى الاستمرار والبقاء في السوق.

## ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، تم اقتراح ما يلي:

- ✓ الاهتمام بالهيكل التنظيمي الذي تعتبر مصدر للابتكار.
- ✓ الاهتمام بالابتكار لأنه مفتاح نجاح المنظمات، وتخصيص قسم خاص به مستقل عن بقية الأقسام.
- ✓ العمل على نشر ثقافة الابتكار بين العاملين في المنظمة، وإعطائهم الحرية في الإبداع والابتكار.
- ✓ إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية لتشجيعهم.
- ✓ وضع صندوق للأفكار يمكن جميع العاملين في المنظمة من المساهمة فيه، لأن الابتكار يولد من فكرة.

✓ يجب القضاء على كل ما يعيق الابتكار ويقف في طريقه، من خلال تكوين لجنة من افراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف المشاريع الابتكارية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية كحالة ميدانية في شركة ستارلايت تبسة. وقمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة إضافة إلى تحميل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد اختبار كل من الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وتفسير النتائج، توصلت الدراسة أنه لا يوجد تأثير لبيئة العمل الداخلية على الابتكار في شركة ستارلايت "تبسة" إلا من خلال عنصر الهيكل التنظيمي.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

خلال فترة الدراسة تبين لنا عدة مواضيع تحتاج إلى دراسة منها:

- دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الابتكار في المؤسسات الاقتصادية دراسة استطلاعية.
- دور بيئة العمل الداخلية للمنظمة في دعم الابتكار الوظيفي.
- مساهمة الابتكار الإداري في تحسين جودة الخدمات المنظمات الخاصة؛

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد دمري، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. الصوص، نداء محمد، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2002.
3. العديلي ناصر محمد، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الادارة العامة، 1995.
4. العجيلي سرکز، عياد أمطير، البحث العلمي: أساليبه وتقنياته، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، طرابلس، 2002.
5. العواملة نائل عبد الحافظ، تطوير المنظمات: المفاهيم: الهياكل والاساليب، مركز أحمد ياسين، عمان.
6. النعيمي، جلال محمد، دراسة العمل في إطار إدارة الانتاج والعمليات، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
8. حريم حسين، إدارة المنظمات من منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
9. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002.
10. شفيق العتوم، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
11. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، ط1، الابراهيمية، 2005.
12. عقيلي، عمر وصف، ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2005.
13. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
15. فوزي غرابيه وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 3، 2002.

16. لحسن عبد الله باشيوة، الإحصاء وتطبيقات على الحزمة الإحصائية SPSS، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
17. محمد منصور أبو جليل وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- ثانيا: المذكرات والرسائل وأطروحات الدكتوراه
19. بوهريرة لطيفة، أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، فرع: علوم التسيير التخصص: تسيير الموارد البشرية، دفعة 2017-2018.
20. عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة للاتصالات الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2011-2012.
21. طراد فارس، مناجنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بومرداس، 2007.
22. سارة غضاب، أثر متغيرات بيئة الداخلية على عملية الابتكار، دراسة حالة مؤسسة المينائية سكيدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، دفعة 2017/2018، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
23. مرزوق مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قسدي مرياح ورقلة، 2007-2008.
24. مقدم عبد الحفيظ، الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 1993.
- ثالثا: المجلات
25. أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08.
26. الحمامي أمال مصطفى، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الادارية، العدد 58، القاهرة، 1993، ص: 24.

27. جرمان الربيعي، بن جمعة أمينة، دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمبدعة في تفعيل قيادة الابتكار " شركة جوجل نموذجا"، مجلة الإضافات الاقتصادية، العدد: 01، أبريل 2017، خنشلة

28. رحالة عبد الرزاق، خصائص الانماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية ، العدد18، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2010.

29. رشيد مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11، العدد 01، 2004.

رابعا: المؤتمرات

30. تيقاوي إبراهيم، دور التغيير التنظيمي في تطوير المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية الحديثة، المؤتمر الوطني حول الإبداع في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، 15-16 ماي.

31. لغربي آسيا، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية - الأمم المتحدة، نيويورك، 2002، - [www.escwa.org](http://www.escwa.org) - Doc/ أوت 2006.

32. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، استراتيجية الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 12 مارس 2012.

خامسا: الكتب باللغة الأجنبية:

33. GAUTHY-SINECHAL Martine, VANDERCAMMEN Marc, 2005, Etudes de marché, 2ème édition.

34. JEAN -REMAI LA , La Créativité Formation Théoriques Et Pratiques, Editon, paris, 2016.

35. Mohsen Tavakol, Reg Dennik, 2011, Op.cit.

36 . Gauthy-Sinechal, Martine et VANDERCAMMEN Marc, 2005: Op.

37. Giannlloni Jean – luc et VENNETTE Eric, 2001 :Op.

الملاحق

## الملاحق

### الملحق (01): قائمة الاساتذة المحكمين

| الجامعة    | العلمية رتبتهم   | أسماء ولقب الأساتذة |
|------------|------------------|---------------------|
| تبسة       | أستاذ محاضر - أ- | يحي دريس            |
| أم البواقي | أستاذ محاضر - أ- | توايتية الطاهر      |
| أم البواقي | أستاذ محاضر - أ- | يحياوي هالة         |

## الملاحق

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

قسم : علوم التسيير

### استبيان

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

تحضيراً لمذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: أثر البيئة الداخلية على الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة **Star light**، تبسة -، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي يعتبر كأحد الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات الأولية في البحث العلمي الأكاديمي.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة محاور الاستبيان، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم إنما تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف: توفيق حناشي

الطاب: عمار رايس

الطاب: وليد تواتية

السنة الجامعية: 2020/2019

## الملاحق

بعد اختياركم الاجابة المناسبة، من فضلك (ك) ضع علامة (x) في المكان المناسب

المحور الأول: البيانات الشخصية

الهدف من هذا المحور هو معرفة البيانات التي تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

1. الجنس: ذكر  أنثى
  2. العمر: أقل من 30 سنة  30 سنة إلى 40 سنة  من 40 سنة فما فوق
  3. المستوى التعليمي: ليسانس  دراسات عليا  أخرى
  4. المستوى الوظيفي: إطار  إطار مسير  أخرى
  5. الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- المحور الثاني: بيئة العمل الداخلية في مؤسسة Star Light

| المؤشر            | العبرة | البيانات   | بدرجة عالية ← بدرجة ضعيفة |   |   |   |   |
|-------------------|--------|--|---------------------------|---|---|---|---|
|                   |        |  | 5                         | 4 | 3 | 2 | 1 |
| الاستراتيجية      | 01     | لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة.  |                           |   |   |   |   |
|                   | 02     | تملك المؤسسة رؤية بعيدة المدى.   |                           |   |   |   |   |
|                   | 03     | رسالة المؤسسة بسيطة وملائمة للبيئة التي تنشط فيها.                                       |                           |   |   |   |   |
|                   | 04     | تضع المؤسسة أهداف تكتيكية تخدم الهدف الاستراتيجي المرغوب.                                |                           |   |   |   |   |
| الهيكل التنظيمي   | 05     | تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن.  |                           |   |   |   |   |
|                   | 06     | يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالبساطة.  |                           |   |   |   |   |
|                   | 07     | يحقق الهيكل التنظيمي لمؤسستكم الاتصال الفعال وتدفق المعلومات بسهولة بين مختلف المستويات. |                           |   |   |   |   |
|                   | 08     | تقسيم وتوزيع المهام في المؤسسة يكون حسب الكفاءات وبصفة عادلة.                            |                           |   |   |   |   |
| الموارد           | 09     | لدى المؤسسة كوادر بشرية ذات كفاءة ومهارة عاليتين.  |                           |   |   |   |   |
|                   | 10     | تثبيات المؤسسة أو مواردها المادية عصرية وذات جودة.                                       |                           |   |   |   |   |
|                   | 11     | تملك المؤسسة تكنولوجيا عالية.  |                           |   |   |   |   |
| الثقافة التنظيمية | 12     | لدى المؤسسة موارد مالية تساعد في نشاطاتها القائمة.                                       |                           |   |   |   |   |
|                   | 13     | تحافظ المؤسسة على مبادئ وقيم البيئة التي تعيش فيها.                                      |                           |   |   |   |   |
|                   | 14     | تحافظ المؤسسة على عادات وتقاليد البلد الذي تنشط فيه.                                     |                           |   |   |   |   |
|                   | 15     | تمارس المؤسسة أخلاقيات العمل وتعمل على ضبطها.  |                           |   |   |   |   |

## الملاحق

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | لدى موظفي المؤسسة بدلة موحدة أثناء الدوام. | 16 |
|--|--|--|--|--|--|----|

### المحور الثالث: الابتكار في مؤسسة StarLight

| المؤشر              | العبارة | البيانات  | درجة عالية ←<br>درجة ضعيفة |   |   |   |   |
|---------------------|---------|---|----------------------------|---|---|---|---|
|                     |         |   | 5                          | 4 | 3 | 2 | 1 |
| الابتكار الإداري    | 01      | تهدف المؤسسة إلى التميز في المجال الإداري بالاعتماد على عملية الابتكار.           |                            |   |   |   |   |
|                     | 02      | تقوم المؤسسة باستحداث الأساليب الإدارية المناسبة والمساعدة على عملية الابتكار.    |                            |   |   |   |   |
|                     | 03      | تسعى المؤسسة دائماً على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار.                |                            |   |   |   |   |
|                     | 04      | تساعد المؤسسة موظفيها على فهم آليات عمل الإدارة بوضع خطط وبرامج داعمة للابتكار.   |                            |   |   |   |   |
| الابتكار التكنولوجي | 05      | تواكب المؤسسة دوماً إدخال التقنيات والتكنولوجيات الجديدة التي تساعد على الابتكار. |                            |   |   |   |   |
|                     | 06      | تجري المؤسسة تصميمات جديدة على شكل ومحتوى المنتجات المصنعة.                       |                            |   |   |   |   |
|                     | 07      | عند ادخال تكنولوجيات جديدة فيما يخص منتجات المؤسسة تتلقى القبول في السوق.         |                            |   |   |   |   |
|                     | 08      | لدى المؤسسة كفاءات تجيد استخدام التكنولوجيات الاتوماتيكية الحديثة.                |                            |   |   |   |   |

## الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج SPSS V22 لمحور البيانات الشخصية

### Fréquences

#### Remarques

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue                 | 26-MAY-2020 21:30:15                   |  |
| Commentaires                   |  |  |
| Entrée                         | Données                                | C:\Users\Microsoft\Desktop\Sans titre1(1).sav  |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1  |
|                                | Filtre                                 | <sans>   |
|                                | Pondération                            | <sans>   |
|                                | Fichier scindé                         | <sans>   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 30   |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides. |
| Syntaxe                        |  | FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى التعليمي الخبرة<br>/ORDER=ANALYSIS.           |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00.03  |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00.19  |

### Statistiques

|          | الجنس | العمر | المستوى التعليمي | المستوى الوظيفي | الخبرة |
|----------|-------|-------|------------------|-----------------|--------|
| N Valide | 30    | 30    | 30               | 30              | 30     |
| Manquant | 0     | 0     | 0                | 0               | 0      |

### Table de fréquences

#### الجنس

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر   | 18        | 60.0        | 60.0               | 60.0               |
| أنثى         | 12        | 40.0        | 40.0               | 100.0              |
| <b>Total</b> | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

#### العمر

|                      | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من 30 سنة | 9         | 30.0        | 30.0               | 30.0               |
| من 30 إلى 40 سنة     | 14        | 46.7        | 46.7               | 76.7               |
| من 40 سنة فما فوق    | 7         | 23.3        | 23.3               | 100.0              |

## الملاحق

|              |    |       |       |  |
|--------------|----|-------|-------|--|
| <b>Total</b> | 30 | 100.0 | 100.0 |  |
|--------------|----|-------|-------|--|

### المستوى التعليمي

|                      | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| <b>Valide</b> ليسانس | 13        | 43.3        | 43.3               | 43.3               |
| دراسات عليا          | 5         | 16.7        | 16.7               | 60.0               |
| أخرى                 | 12        | 40.0        | 40.0               | 100.0              |
| <b>Total</b>         | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

### المستوى الوظيفي

|                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| <b>Valide</b> إطار | 10        | 33.3        | 33.3               | 33.3               |
| إطار مسير          | 4         | 13.3        | 13.3               | 46.7               |
| أخرى               | 16        | 53.3        | 53.3               | 100.0              |
| <b>Total</b>       | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

### الخبرة

|                               | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| <b>Valide</b> أقل من 05 سنوات | 13        | 43.3        | 43.3               | 43.3               |
| من 05 إلى 10 سنوات            | 11        | 36.7        | 36.7               | 80.0               |
| أكثر من 10 سنوات              | 6         | 20.0        | 20.0               | 100.0              |
| <b>Total</b>                  | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

## الملاحق

الملحق رقم (04): مخرجات ألفاكرونباخ

المحور الأول: بيئة العمل الداخلية في مؤسسة Star Light

### Récapitulatif de traitement des observations

|                     | N  | %     |
|---------------------|----|-------|
| Observations Valide | 30 | 100.0 |
| Exclue <sup>a</sup> | 0  | .0    |
| Total               | 30 | 100.0 |

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

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .864              | 16                |

المحور الثاني: الابتكار في مؤسسة Star Light

### Récapitulatif de traitement des observations

|                     | N  | %     |
|---------------------|----|-------|
| Observation Valide  | 30 | 100.0 |
| Exclue <sup>a</sup> | 0  | .0    |
| Total               | 30 | 100.0 |

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

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .827              | 8                 |

الاستبيان ككل:

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|                     | N  | %     |
|---------------------|----|-------|
| Observation Valide  | 30 | 100.0 |
| Exclue <sup>a</sup> | 0  | .0    |
| Total               | 30 | 100.0 |

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

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .875              | 24                |

## الملاحق

الملحق رقم (05): اختبار كاي للاستقلالية

| Tableau croisé                           |      |                                  |       |       |           |                |       |
|--|------|----------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|-------|
| الجنس * لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة |      |                                  |       |       |           |                |       |
| Effectif                                 |      |                                  |       |       |           |                |       |
|  |      | لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة |       |       |           |                | Total |
|  |      | موافق بشدة                       | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |       |
| الجنس                                    | ذكر  | 6                                | 11    | 1     | 0         | 0              | 18    |
|  | أنثى | 5                                | 7     | 0     | 0         | 0              | 12    |
| Total                                    |      | 11                               | 18    | 1     | 0         | 0              | 30    |

| Tests du Khi-deux             |                    |     |   |
|-------------------------------|--------------------|-----|---|
|                               | Valeur             | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
| Khi-deux de Pearson           | 3,434 <sup>a</sup> | 2   | ,488                                    |
| Rapport de vraisemblance      | 3,774              | 2   | ,437                                    |
| Nombre d'observations valides | 30                 |     |   |

a. 16 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,30.

| Tableau croisé  |                  |  |       |       |           |                |       |
|---|------------------|--|-------|-------|-----------|----------------|-------|
| السن * تسعى المؤسسة دائما على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار |                  |  |       |       |           |                |       |
| Effectif  |                  |  |       |       |           |                |       |
|   |                  | تسعى المؤسسة دائما على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار |       |       |           |                | Total |
|   |                  | موافق بشدة   | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |       |
| السن  | أقل من 30 سنة    | 3  | 6     | 0     | 0         | 0              | 9     |
|   | من 30 إلى 40 سنة | 11   | 3     | 0     | 0         | 0              | 14    |
|   | من 40 فما فوق    | 3  | 3     | 1     | 0         | 0              | 7     |
| Total   |                  | 17   | 12    | 1     | 0         | 0              | 30    |

| Tests du Khi-deux             |                     |     |   |
|-------------------------------|---------------------|-----|---|
|                               | Valeur              | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
| Khi-deux de Pearson           | 14,366 <sup>a</sup> | 2   | ,073                                    |
| Rapport de vraisemblance      | 15,105              | 2   | ,057                                    |
| Nombre d'observations valides | 30                  |     |   |

a. 8 cellules (86,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,8.

## الملاحق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22

الملحق رقم (06): تحليل محاور الاستبيان

1- المحور الأول: بيئة العمل الداخلية في مؤسسة Star Light

### Statistiques

|                               |                    | المؤسسة خطة استراتيجية واضحة | المؤسسة رؤية لدى المؤسسة رؤية بعيدة المدى | رسالة المؤسسة بسيطة وملامحة للبيئة التي تنشط فيها | تضع المؤسسة أهدافا تكتيكية تخدم الهدف الاستراتيجي المرغوب |
|-------------------------------|--------------------|------------------------------|---|---|---|
| N                             | Valide<br>Manquant | 30<br>0                      | 30<br>0                                   | 30<br>0   | 30<br>0   |
| Moyenne                       |                    | 4.33                         | 4.37                                      | 4.17  | 4.40  |
| Erreur standard de la moyenne |                    | .100                         | .112                                      | .128  | .123  |
| Ecart type                    |                    | .547                         | .615                                      | .699  | .675  |

### Statistiques

|                               |                    | تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن | يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة | يحقق الهيكل التنظيمي لمؤسستكم الاتصال الفعال وتدقق المعلومات بسهولة بين مختلف المستويات | تقسيم وتوزيع المهام في المؤسسة يكون حسب الكفاءات وبصفة عادلة |
|-------------------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| N                             | Valide<br>Manquant | 30<br>0                      | 30<br>0                               | 30<br>0   | 30<br>0  |
| Moyenne                       |                    | 4.53                         | 4.37                                  | 4.40  | 4.53   |
| Erreur standard de la moyenne |                    | .093                         | .131                                  | .149  | .104   |
| Ecart type                    |                    | .507                         | .718                                  | .814  | .571   |

### Statistiques

|                               |                    | المؤسسة كوادر بشرية ذات كفاءة ومهارة عاليتين | تتبنى المؤسسة أو مواردها المادية عصرية وذات جودة | تملك المؤسسة تكنولوجيا عالية | لدى المؤسسة موارد مالية تساعد في نشاطاتها القائمة |
|-------------------------------|--------------------|--|--|------------------------------|---|
| N                             | Valide<br>Manquant | 30<br>0                                      | 30<br>0  | 30<br>0                      | 30<br>0   |
| Moyenne                       |                    | 4.33   | 4.33   | 4.50                         | 4.20  |
| Erreur standard de la moyenne |                    | .138   | .100   | .093                         | .121  |
| Ecart type                    |                    | .758   | .547   | .509                         | .664  |

### Statistiques

|                               |                    | تحافظ المؤسسة على مبادئ وقيم البيئة التي تعيش فيها | تحافظ المؤسسة على عادات وتقاليدها الذي تنشط فيه | تمارس المؤسسة أخلاقيات العمل وتعمل على ضبطها | لدى موظفي المؤسسة بدلة موحدة أثناء الدوام |
|-------------------------------|--------------------|--|---|--|---|
| N                             | Valide<br>Manquant | 30<br>0  | 30<br>0   | 30<br>0                                      | 30<br>0                                   |
| Moyenne                       |                    | 4.50   | 4.37  | 4.60   | 4.67                                      |
| Erreur standard de la moyenne |                    | .093   | .112  | .103   | .088                                      |
| Ecart type                    |                    | .509   | .615  | .563   | .479                                      |

### Table de fréquences

لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد      | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
|        | موافق      | 18        | 60.0        | 60.0               | 63.3               |
|        | موافق بشدة | 11        | 36.7        | 36.7               | 100.0              |
|        | Total      | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

## الملاحق

تملك المؤسسة رؤية بعيدة المدى

|        |              | Fréquence | Pourcentage  | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد        | 2         | 6.7          | 6.7                | 6.7                |
|        | موافق        | 15        | 50.0         | 50.0               | 56.7               |
|        | موافق بشدة   | 13        | 43.3         | 43.3               | 100.0              |
|        | <b>Total</b> | <b>30</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>       |                    |

رسالة المؤسسة بسيطة وملائمة للبيئة التي تنشط فيها

|        |              | Fréquence | Pourcentage  | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد        | 5         | 16.7         | 16.7               | 16.7               |
|        | موافق        | 15        | 50.0         | 50.0               | 66.7               |
|        | موافق بشدة   | 10        | 33.3         | 33.3               | 100.0              |
|        | <b>Total</b> | <b>30</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>       |                    |

تضع المؤسسة أهداف تكتيكية تخدم الهدف الاستراتيجي المرغوب

|        |              | Fréquence | Pourcentage  | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق    | 1         | 3.3          | 3.3                | 3.3                |
|        | موافق        | 15        | 50.0         | 50.0               | 53.3               |
|        | موافق بشدة   | 14        | 46.7         | 46.7               | 100.0              |
|        | <b>Total</b> | <b>30</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>       |                    |

تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن

|        |              | Fréquence | Pourcentage  | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق        | 14        | 46.7         | 46.7               | 46.7               |
|        | موافق بشدة   | 16        | 53.3         | 53.3               | 100.0              |
|        | <b>Total</b> | <b>30</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>       |                    |

يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالبساطة

|        |              | Fréquence | Pourcentage  | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق    | 1         | 3.3          | 3.3                | 3.3                |
|        | محايد        | 1         | 3.3          | 3.3                | 6.7                |
|        | موافق        | 14        | 46.7         | 46.7               | 53.3               |
|        | موافق بشدة   | 14        | 46.7         | 46.7               | 100.0              |
|        | <b>Total</b> | <b>30</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>       |                    |

## الملاحق

يحقق الهيكل التنظيمي لمؤسستكم الاتصال الفعال وتدقق المعلومات بسهولة بين مختلف المستويات

|                  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide غير موافق | 2         | 6.7         | 6.7                | 6.7                |
| موافق            | 12        | 40.0        | 40.0               | 46.7               |
| موافق بشدة       | 16        | 53.3        | 53.3               | 100.0              |
| Total            | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

تقسيم وتوزيع المهام في المؤسسة يكون حسب الكفاءات وبصفة عادلة.

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide محايد | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
| موافق        | 12        | 40.0        | 40.0               | 43.3               |
| موافق بشدة   | 17        | 56.7        | 56.7               | 100.0              |
| Total        | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

لدى المؤسسة كوادر بشرية ذات كفاءة ومهارة عاليتين

|                  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide غير موافق | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
| محايد            | 2         | 6.7         | 6.7                | 10.0               |
| موافق            | 13        | 43.3        | 43.3               | 53.3               |
| موافق بشدة       | 14        | 46.7        | 46.7               | 100.0              |
| Total            | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

تثبيتات المؤسسة أو مواردها المادية عصرية وذات جودة

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide محايد | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
| موافق        | 18        | 60.0        | 60.0               | 63.3               |
| موافق بشدة   | 11        | 36.7        | 36.7               | 100.0              |
| Total        | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

تملك المؤسسة تكنولوجيا عالية

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق | 15        | 50.0        | 50.0               | 50.0               |
| موافق بشدة   | 15        | 50.0        | 50.0               | 100.0              |
| Total        | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

لدى المؤسسة موارد مالية تساعد في نشاطاتها القائمة

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide محايد | 4         | 13.3        | 13.3               | 13.3               |
| موافق        | 16        | 53.3        | 53.3               | 66.7               |
| موافق بشدة   | 10        | 33.3        | 33.3               | 100.0              |

## الملاحق

|       |    |       |       |  |
|-------|----|-------|-------|--|
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 |  |
|-------|----|-------|-------|--|

تحافظ المؤسسة على مبادئ وقيم البيئة التي تعيش فيها

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق | 15        | 50.0        | 50.0               | 50.0               |
| موافق بشدة   | 15        | 50.0        | 50.0               | 100.0              |
| Total        | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

تحافظ المؤسسة على عادات وتقاليد البلد الذي تنشط فيه

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide محايد | 2         | 6.7         | 6.7                | 6.7                |
| موافق        | 15        | 50.0        | 50.0               | 56.7               |
| موافق بشدة   | 13        | 43.3        | 43.3               | 100.0              |
| Total        | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

تمارس المؤسسة أخلاقيات العمل وتعمل على ضبطها

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide محايد | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
| موافق        | 10        | 33.3        | 33.3               | 36.7               |
| موافق بشدة   | 19        | 63.3        | 63.3               | 100.0              |
| Total        | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

لدى موظفي المؤسسة بدلة موحدة أثناء الدوام

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق | 10        | 33.3        | 33.3               | 33.3               |
| موافق بشدة   | 20        | 66.7        | 66.7               | 100.0              |
| Total        | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22.

## 2- المحور الثاني: الابتكار في مؤسسة Star Light

### Statistiques

|                               | تهدف المؤسسة إلى التميز في المجال الإداري باعتماد عملية الابتكار | تقوم المؤسسة باستحداث الأساليب الإدارية المناسبة والمساعدة على عملية الابتكار | تسعى المؤسسة دائما على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار | تساعد المؤسسة موظفيها على فهم آليات عمل الإدارة بوضع خطط وبرامج داعمة للابتكار |
|-------------------------------|--|---|--|--|
| N                             | Valide   | 30  | 30   | 30   |
|                               | Manquant   | 0   | 0  | 0  |
| Moyenne                       |  | 4.57  | 4.67   | 4.50   |
| Erreur standard de la moyenne |  | .092  | .088   | .125   |

## الملاحق

|            |      |      |      |      |
|------------|------|------|------|------|
| Ecart type | .504 | .479 | .682 | .509 |
|------------|------|------|------|------|

### Statistiques

|                               |          | تواكب المؤسسة دوماً إدخال التقنيات والتكنولوجيات الجديدة التي تساعد على الابتكار. | تجري المؤسسة تصميمات جديدة على شكل ومحتوى المنتجات المصنعة. | عند ادخال تكنولوجيات جديدة فيما يخص منتجات المؤسسة تتلقى القبول في السوق. | لدى المؤسسة كفاءات تجيد استخدام التكنولوجيات الاتوماتيكية الحديثة. |
|-------------------------------|----------|---|---|---|--|
| N                             | Valide   | 30  | 30  | 30  | 30   |
|                               | Manquant | 0   | 0   | 0   | 0  |
| Moyenne                       |          | 4.43  | 4.23  | 4.27  | 4.27   |
| Erreur standard de la moyenne |          | .092  | .114  | .095  | .143   |
| Ecart type                    |          | .504  | .626  | .521  | .785   |

### Table de fréquences

تهدف المؤسسة إلى التميز في المجال الإداري باعتماد عملية الابتكار

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق      | 13        | 43.3        | 43.3               | 43.3               |
|        | موافق بشدة | 17        | 56.7        | 56.7               | 100.0              |
| Total  |            | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

تقوم المؤسسة باستحداث الاساليب الادارية المناسبة والمساعدة على عملية الابتكار

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق      | 10        | 33.3        | 33.3               | 33.3               |
|        | موافق بشدة | 20        | 66.7        | 66.7               | 100.0              |
| Total  |            | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

تسعى المؤسسة دائماً على تهيئة مناخ إداري مناسب يساعد على الابتكار

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق  | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
|        | موافق      | 12        | 40.0        | 40.0               | 43.3               |
|        | موافق بشدة | 17        | 56.7        | 56.7               | 100.0              |
| Total  |            | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

تساعد المؤسسة موظفيها على فهم آليات عمل الإدارة بوضع خطط وبرامج داعمة للابتكار

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق      | 15        | 50.0        | 50.0               | 50.0               |
|        | موافق بشدة | 15        | 50.0        | 50.0               | 100.0              |
| Total  |            | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

## الملاحق

تواكب المؤسسة دوما إدخال التقنيات والتكنولوجيات الجديدة التي تساعد على الابتكار

|              |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide       | موافق      | 17        | 56.7        | 56.7               | 56.7               |
|              | موافق بشدة | 13        | 43.3        | 43.3               | 100.0              |
| <b>Total</b> |            | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

تجري المؤسسة تصميمات جديدة على شكل ومحتوى المنتجات المصنعة

|              |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide       | غير موافق  | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
|              | موافق      | 20        | 66.7        | 66.7               | 70.0               |
|              | موافق بشدة | 9         | 30.0        | 30.0               | 100.0              |
| <b>Total</b> |            | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

عند ادخال تكنولوجيات جديدة فيما يخص منتجات المؤسسة تتلقى القبول في السوق

|              |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide       | محايد      | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
|              | موافق      | 20        | 66.7        | 66.7               | 70.0               |
|              | موافق بشدة | 9         | 30.0        | 30.0               | 100.0              |
| <b>Total</b> |            | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

لدى المؤسسة كفاءات تجيد استخدام التكنولوجيات الاتوماتيكية الحديثة

|              |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide       | غير موافق بشدة | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
|              | موافق          | 18        | 60.0        | 60.0               | 63.3               |
|              | موافق بشدة     | 11        | 36.7        | 36.7               | 100.0              |
| <b>Total</b> |                | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22.

## الملاحق

الملحق رقم (07): متوسط وانحراف محاور الاستبيان ككل

### Statistiques

|                               |          | z1     | z2     | F      |
|-------------------------------|----------|--------|--------|--------|
| N                             | Valide   | 30     | 30     | 30     |
|                               | Manquant | 0      | 0      | 0      |
| Moyenne                       |          | 3.4000 | 3.8000 | 3.2333 |
| Erreur standard de la moyenne |          | .14061 | .12130 | .16388 |
| Ecart type                    |          | .77013 | .66436 | .89763 |

### Table de fréquences

#### z1

|        |              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 2.00         | 5         | 16.7        | 16.7               | 16.7               |
|        | 3.00         | 8         | 26.7        | 26.7               | 43.3               |
|        | 4.00         | 17        | 56.7        | 56.7               | 100.0              |
|        | <b>Total</b> | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

#### z2

|        |              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1.00         | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
|        | 2.00         | 1         | 3.3         | 3.3                | 6.7                |
|        | 3.00         | 1         | 3.3         | 3.3                | 10.0               |
|        | 4.00         | 27        | 90.0        | 90.0               | 100.0              |
|        | <b>Total</b> | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

#### F

|        |              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1.00         | 1         | 3.3         | 3.3                | 3.3                |
|        | 2.00         | 6         | 20.0        | 20.0               | 23.3               |
|        | 3.00         | 8         | 26.7        | 26.7               | 50.0               |
|        | 4.00         | 15        | 50.0        | 50.0               | 100.0              |
|        | <b>Total</b> | 30        | 100.0       | 100.0              |                    |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22.

## الملحق

الملحق رقم (08): مخرجات SPSS لنتائج الفرضية الرئيسية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1      | z2 <sup>b</sup>       | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : z1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | .108 <sup>a</sup> | .012   | -.024-        | .77919                          | .012                      | .329           |

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | Modifier les statistiques |      |                     |
|--------|---------------------------|------|---------------------|
|        | ddl1                      | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1      | 1                         | 28   | .571                |

a. Prédicteurs : (Constante), z2

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |              | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F    | Sig.              |
|--------|--------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1      | Régression   | .200             | 1   | .200        | .329 | .571 <sup>b</sup> |
|        | Résidus      | 17.000           | 28  | .607        |      |                   |
|        | <b>Total</b> | 17.200           | 29  |             |      |                   |

a. Variable dépendante : z1

b. Prédicteurs : (Constante), z2

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés |        | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|        |             | B                             | Ecart standard | Bêta                      | t      |      |
| 1      | (Constante) | 3.875                         | .840           |                           | 4.614  | .000 |
|        | z2          | -.125-                        | .218           | -.108-                    | -.574- | .571 |

a. Variable dépendante : z1

## الملاحق

الملحق رقم (09): مخرجات SPSS لنتائج الفرضيات الفرعية  
الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الهيكل التنظيمي والابتكار.

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 11.200           | 1   | 11.200      | 20.329 | .000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 6.000            | 28  | .607        |        |                   |
| Total        | 17.200           | 29  |             |        |                   |

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الاستراتيجية والابتكار.

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 Régression | 3.100            | 1   | 3.200       | 0.125 | .245 |
| Résidus      | 14.100           | 28  | .254        |       |      |
| Total        | 17.200           | 29  |             |       |      |

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الموارد والابتكار.

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 0.200            | 1   | 11.200      | 0.854 | .365 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 10.000           | 28  | .925        |       |                   |
| Total        | 17.200           | 29  |             |       |                   |

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار.

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1.000            | 1   | 1.000       | 0.852 | .366 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 16.200           | 28  | .879        |       |                   |
| Total        | 17.200           | 29  |             |       |                   |

## الملاحق

الملحق رقم (10): أهم منتجات شركة ستارلايت

| Réf Article                | Désignation   | DETAIL     |
|----------------------------|---|------------|
| <b>CHAUFFAGE</b>           |   |            |
| SL-145D                    | Chauffage à Gaz 14kw Dispositif de sécurité THERMOCOUPLE ALLUMAGE ELECTRIQUE VALVE AVEC THERMOSTAT DESIGN ELEGANT                     | 20 900,00  |
| SL-145CHD                  | Chauffage à Gaz 12kw FLAMME EFFET BUCHE Dispositif de sécurité THERMOCOUPLE ALLUMAGE ELECTRIQUE VALVE AVEC THERMOSTAT DESIGN RUSTIQUE | 31 500,00  |
| SL-145CHW                  | Chauffage à Gaz 12kw DESIGN CHEMINÉE MODERNE Dispositif de sécurité THERMOCOUPLE ALLUMAGE ELECTRIQUE VALVE AVEC THERMOSTAT BLANC      | 32 500,00  |
| SL-145CHB                  | Chauffage à Gaz 12kw DESIGN CHEMINÉE MODERNE Dispositif de sécurité THERMOCOUPLE ALLUMAGE ELECTRIQUE VALVE AVEC THERMOSTAT NOIR       | 32 500,00  |
| SL-160CHW                  | Chauffage à Gaz 14kw DESIGN CHEMINÉE MODERNE Dispositif de sécurité THERMOCOUPLE ALLUMAGE ELECTRIQUE VALVE AVEC THERMOSTAT BLANC      | 37 900,00  |
| SL-160CHB                  | Chauffage à Gaz 14kw DESIGN CHEMINÉE MODERNE Dispositif de sécurité THERMOCOUPLE ALLUMAGE ELECTRIQUE VALVE AVEC THERMOSTAT NOIR       | 37 900,00  |
| SL-70                      | Chauffe Eau Ionisé 7 L  | 10 500,00  |
| SL-120                     | Chauffe eau Ionisé 12 L   | 14 900,00  |
| <b>CUISINIÈRE</b>          |   |            |
| SL-6600CBX                 | Cuisinière 4 feux 60*60 cm Double Four Inox   | 34 700,00  |
| SL-6600XW                  | Cuisinière 4 feux 60*60 cm Blanche Tab Inox Garde Manger  | 24 800,00  |
| SL-6600XX                  | Cuisinière 4 feux 60*60 cm Inox Garde Manger  | 25 900,00  |
| SL-660DX                   | Cuisinière 60*60 4 Feux Inox  | 29 600,00  |
| SL-660XW                   | Cuisinière 60*60 4 Feux Table en Acier Anti Tache Blanche   | 28 100,00  |
| SL-960DX                   | Cuisinière à gaz 90*60, 5 Feux, Corps et Table en Acier Déco  | 47 300,00  |
| <b>FOUR ENCASTRABLE</b>    |   |            |
| SL-60FGE                   | Four Encastrable 60*60 cm Mixte Gaz Electricité   | 33 600,00  |
| SL-60FGG                   | Four Encastrable 60*60 cm Gaz gaz   | 32 500,00  |
| SL60-LMRI                  | Four Encas Mixte 60x60 64L, TB, Minuterie Meca, INOX  | 31 000,00  |
| <b>PLAQUE DE CUISSON</b>   |   |            |
| SL-T001X                   | Table de Cuisson 60*60 cm 4 bruleurs Inox   | 13 200,00  |
| SL-T007X                   | Table de Cuisson 60*70 cm 5 bruleurs Inox   | 18 700,00  |
| SL-640W                    | Table encastrable 60x60 allumage auto intégré Blanche   | 9 600,00   |
| SL-640B                    | Table encastrable 60x60 allumage auto intégré Noir  | 9 600,00   |
| SL1140-XGBP                | Tab de Cuisson en céram 60x60, 4 feux, Allum Auto Pose Libre  | 12 400,00  |
| <b>HOTTE DE CUISINE</b>    |   |            |
| SL-CU60X                   | Hotte Cheminée, 60 cm, capacité 550M3/h 2Filtres Alum   | 17 100,00  |
| SL-DC60X                   | Hotte de Cuisine 60 cm Inox Type Vertical, Télécommande   | 26 400,00  |
| SL-HC60W                   | Hotte 60 cm, Type cassette, Blanche, 3 vitesses, 1 Filtre   | 6 600,00   |
| SL-HC60X                   | Hotte 60 cm, Type cassette, Inox, 3 vitesses, 1 Filtre Ca   | 7 700,00   |
| SL-HC90W                   | Hotte 90 cm, Type cassette, Blanche, 3 vitesses, 1 Filtre Ca  | 8 300,00   |
| SL-HC90X                   | Hotte 90 cm, Type cassette, Inox, 3 vitesses, 1 Filtre Car  | 9 400,00   |
| <b>PETRIN</b>              |   |            |
| SL-SM301 W                 | Pétrin à pâtes 6L, 800 W, Minut de Contrôle, Bol Inox Blanc   | 21 500,00  |
| SL-SM301 S                 | Pétrin à pâtes 6L, 800 W, Minut de Contrôle, Bol Inox Gris  | 22 000,00  |
| SL-SM301 Y                 | Pétrin à pâtes 6L, 800 W, Minut de Contrôle, Bol Inox Jaune   | 21 500,00  |
| SL-SM301 R                 | Pétrin à pâtes 6L, 800 W, Minut de Contrôle, Bol Inox Rouge   | 21 500,00  |
| <b>TELEVISEUR</b>          |   |            |
| SL-24D1300B                | LED 24" FHD, TNT, 1HDMI, 1USB, VGA, PC INPUT, ULTRA BRILLANT NOIF   | 17 800,00  |
| SL-32D10GB                 | Téléviseur 32" DLED Cadre Doré et Noir  | 27 500,00  |
| SL-32U200                  | LED 32" INCURVE HDR, 2HDMI, 2USB, PC INPUT, AV NOIR   | 28 600,00  |
| SL-32U300                  | LED 32" INCURVE HDR, 2HDMI, 2USB, PC INPUT, AV NOIR   | 28 600,00  |
| SL-43D17T                  | LED 43", FHD, 3HDMI, 1USB, VGA, PC INPUT, Cadre Ultra Brillaant   | 45 700,00  |
| SL-43U17T2                 | LED 43" Ultra Slim, TNT, 3HDMI, 1USB, 1PC VGA   | 53 900,00  |
| SL-43U200S                 | LED 43" INCURVE FHD SMART ANDROID TNT 2HDMI   | 52 300,00  |
| SL-43U300S                 | LED 43" INCURVE FHD SMART ANDROID TNT 2HDMI   | 52 300,00  |
| SL-50D17T2S                | LED 50" FHD Smart Android DVBT2, 3HDMI, 2USB, 1PC VGA, 1RJS   | 61 100,00  |
| SL-55D17T2S                | LED 55" FHD Smart Android DVBT2, 3HDMI, 2USB, 1 PC VGA  | 71 000,00  |
| SL-55C17T2S                | LED 55" Incurve Smart Android TV, Slim, FHD, TNT, 3HDMI   | 76 900,00  |
| SL-55D10FBS                | LED 55" UHD, SUPER SLIM, SMART ANDROID, 512M, 4GB, 3HDMI, 2USB  | 75 900,00  |
| SL-55D18HGS                | LED 55", FHD, SUP SLIM, SMART, ANDROID, DUAL CORE, 512M, 4GB ROM  | 75 900,00  |
| SL-55D2200B                | LED 55" FHD, 2HDMI, 2USB, PC VGA, AV, RF Noir   | 70 400,00  |
| SL-65U18GBS                | LED 65" ULTRA HD 4K 2HDMI PC INPUT ANDROID SMART GOLD BLAC  | 136 400,00 |
| <b>RECEPTEUR NUMERIQUE</b> |   |            |
| SL-D3                      | Récepteur Numérique   | 5 400,00   |
| <b>MACHINE A LAVER</b>     |   |            |
| SL-110PBG                  | M/L 11 Kg Twin Tub S. Auto Pompe Panel Noir Transp  | 16 900,00  |
| SL-120PBG                  | M/L 12 Kg Twin Tub S. Auto Pompe Panel Noir Transp  | 18 200,00  |
| SL-130PBG                  | M/L 13 Kg Twin Tub S. Auto Pompe Panel Noir Transp  | 19 400,00  |
| SL-150PBG                  | M/L 15 Kg Twin Tub S. Auto Pompe Panel Noir Transp  | 21 300,00  |
| XPB11500                   | Machine à laver 11.5Kg TWIN-TUB Couvert en Verre  | 16 500,00  |
| XPB11500P                  | Machine à laver 11.5Kg TWIN-TUB Couvert en Verre avec Pompe   | 17 800,00  |
| XPB11500S                  | Machine à laver 11.5Kg TWIN-TUBE  | 16 500,00  |

## الملاحق

|                                    |  |            |
|------------------------------------|--|------------|
| XPB11500SP                         | Machine à laver 11.5Kg TWIN-TUB Couvert en Verre avec Pompe  | 17 800,00  |
| SL-MW4501R                         | Mini Washer 4,5 kg , Mono bac , Couvercle opaque Rose, lav   | 5 000,00   |
| SL-MW4502R                         | Mini Washer 4,5 kg , Mono bac , Couv Transp Rose, lav        | 5 000,00   |
| SL-WM4501B                         | Mini Washer 4,5 kg , Mono bac , Couvercle transparent Bleu,  | 5 000,00   |
| SL-WM4502B                         | Mini Washer 4,5 kg , Mono bac , Couvercle opaque Bleu, lav   | 5 000,00   |
| <b>MICRO-ONDE</b>                  |  |            |
| SL-70H20G-W                        | Four Micro-Onde 20L, 700W, chauffe, réchauffe et décon Blanc | 11 900,00  |
| SL-70H20P-G                        | Micro-Onde 20L, 700W, chauffe, réchauffe et décongèle - Vert | 11 300,00  |
| SL-70H20P-W                        | Micro-Onde 20L, 700W, chauffe, réchauffe et décongèle -Blanc | 10 600,00  |
| SL-70H20P-R                        | Micro-Onde 20L, 700W, chauffe, réchauffe et décongèle -Rouge | 11 300,00  |
| <b>FOUR-ELECTRIQUE</b>             |  |            |
| M3200N                             | Four Electrique 32L ,Double Resist',2Plat',1 grille ,        | 7 300,00   |
| M3200W                             | Four Electrique 32L ,Double Resist',2Plat',1 grille ,        | 6 900,00   |
| M3200B                             | Four Electrique 32L ,Double Resist',2Plat',1 grille , Noir   | 7 300,00   |
| M3200R                             | Four Electrique 32L ,Double Resist',2Plat',1 grille , Rouge  | 7 300,00   |
| M3200X                             | Four Electrique 32L ,Double Resist',2Plat',1 grille ,Inox    | 8 000,00   |
| <b>ARMOIRE DE CLIMATISATION</b>    |  |            |
| SL-24HC                            | Armoire de Climatisation 24000 BTU                           | 98 800,00  |
| SL-36HC                            | Armoire de Climatisation 36000 BTU                           | 141 900,00 |
| SL-48HC                            | Armoire de Climatisation 48000 BTU                           | 187 600,00 |
| SL-60HC                            | Armoire de Climatisation 60000 BTU                           | 242 000,00 |
| <b>CLIMATISEUR</b>                 |  |            |
| SL-09HF1                           | Climatiseur Spli System 9000 BTU                             | 33 000,00  |
| SL-12HF1                           | Climatiseur Split System 12000 BTU                           | 39 600,00  |
| SL-18HF1                           | Climatiseur Split System 18000 BTU                           | 58 900,00  |
| SL-24HF1                           | Climatiseur Split System 24000 BTU                           | 72 600,00  |
| SL-24HM                            | Climatiseur Split System 24000 BTU                           | 72 600,00  |
| SL-12SPJ1                          | Climatiseur Portable 12000 BTU                               | 38 500,00  |
| <b>CONGELATEUR</b>                 |  |            |
| SL-200DR                           | Congélateur Bahut 200 L Affich sur Poignée Haut Rouge        | 26 000,00  |
| SL-200DW                           | Congélateur Bahut 200 L Affich sur Poignée Blanc             | 25 500,00  |
| SL-200DX                           | Congélateur Bahut 200 L Affich sur Poignée Gris              | 26 000,00  |
| SL-200G                            | Congélateur Bahut 200 L Green                                | 26 700,00  |
| SL-200R                            | Congélateur Bahut 200 L Rouge                                | 26 700,00  |
| SL-200W                            | Congélateur 200 L Bahut Blanc                                | 24 800,00  |
| SL-200X                            | Congélateur 200 L Bahut Gris                                 | 26 000,00  |
| SL-250G                            | Congélateur Bahut 250 L Green                                | 30 100,00  |
| SL-250R                            | Congélateur Bahut 250 L Rouge                                | 30 100,00  |
| SL-250W                            | Congélateur 250 L Bahut Blanc                                | 27 800,00  |
| SL-250X                            | Congélateur 250 L Bahut Gris                                 | 29 500,00  |
| SL-260DR                           | Congélateur Bahut 260 L Affich sur Poignée Rouge             | 29 000,00  |
| SL-260DW                           | Congélateur Bahut 260 L Affich sur Poignée Blanc             | 28 400,00  |
| SL-260DX                           | Congélateur Bahut 260 L Affich sur Poignée Gris              | 29 000,00  |
| SL-300DR                           | Congélateur Bahut 300 L Affich sur Poignée Rouge             | 33 000,00  |
| SL-300DW                           | Congélateur Bahut 300 L Affich sur Poignée Blanc             | 32 400,00  |
| SL-300DX                           | Congélateur Bahut 300 L Affich sur Poignée Gris              | 33 000,00  |
| SL-350G                            | Congélateur Bahut 350 L Green                                | 38 100,00  |
| SL-350R                            | Congélateur Bahut 350 L Rouge                                | 38 100,00  |
| SL-350W                            | Congélateur bahut 350 L Blanc                                | 33 600,00  |
| SL-350X                            | Congélateur bahut 350 L Gris                                 | 37 700,00  |
| SL-360DR                           | Congélateur Bahut 360 L Affich sur Poignée Rouge             | 37 700,00  |
| SL-360DW                           | CONGELATEUR BAHUT 360L ,2 Vitres coulissantes,1Porte,        | 37 000,00  |
| SL-360DX                           | Congélateur Bahut 360 L Affich sur Poignée Gris              | 37 700,00  |
| SL-460                             | CONGELATEUR BAHUT 460L 2P,4 VITRE COULISSAN,CLEF,ROUES       | 45 800,00  |
| SL-500W                            | Congélateur à Bahut 500 L/ 2 Portes,Double Vitres,Blanc      | 51 200,00  |
| SL-500X                            | Congélateur à Bahut 500 L/ 2 Portes,Double Vitres,Gris       | 51 300,00  |
| SL-P250                            | Congélateur à Glace 250 L , 2 vitres                         | 39 900,00  |
| SL-P260                            | Congélateur à Glaces vitré , 2 vitres coulis , Pan Lumineux  | 48 600,00  |
| SL-P460                            | Congélateur à Glaces vitré , 2 vitres coulis , Pan Lumineux  | 61 900,00  |
| <b>REFRIGERATEUR ET PRESENTOIR</b> |  |            |
| SL-130P                            | Présentoir 130 L 2 Etagères                                  | 27 800,00  |
| SL-360P                            | Présentoir Vertical ventilé 360 L,3Etag, Clé, habil Starligh | 42 300,00  |
| SL-420P                            | Présentoir Vertical ventilé 420 L,3Etag, Clé, habil Starligh | 46 800,00  |
| SL-530P                            | Présentoir Vertical ventilé 530 L,3Etag, Clé, habil Starligh | 49 500,00  |
| SL-60X                             | Réfrigérateur Mini bar 60 L/ 1 Porte, Silver                 | 13 600,00  |
| SL-90X                             | Réfrigérateur Mini bar 90 L/ 1 Porte, Silver                 | 16 800,00  |
| SL-130X                            | Réfrigérateur Mini-Bar 130L / 1P Gris Argent                 | 18 500,00  |
| SL-140X                            | Réfrigérateur 140 L/1 P Gris Argent                          | 22 400,00  |
| SL-240W                            | Congélateur Vertical 240L, 5 Tirroirs, 1P DeFrost Blanc      | 33 000,00  |
| SL-240X                            | Congélateur Vertical 240L, 5 Tirroirs, 1P DeFrost Gris       | 34 100,00  |

## المخلص

يعد الابتكار أحد المقومات الأساسية لتحقيق التميز والارتقاء على كافة المستويات، فبه يمكن اكتساح السوق، ويمكن مضاعفة رقم الأعمال، وتحقيق الاستمرارية والاستدامة، وله أهمية بالغة سواء في منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية. وفي ظل بيئة تنافسية خاصة على المستوى المؤسسي أصبح كل من الإبداع والابتكار المنعرج الأساسي الذي يجب توفره في كافة أنشطة المؤسسة وأعضاءها على حد سواء، وللوصول إلى درجة من التميز لا بد من معرفة كيفية إيجاد الأفكار الابتكارية والمبدعة ومناقشتها مع كافة المستويات الإدارية وتوفير الاحتضان الفعال لها، وخلق البيئة الملائمة لها، لتفعيل وتسهيل عملية تطبيقها وتنفيذها للحصول على المنتج المبتكر (خدمة أو سلعة)، وهذه المسؤولية تقع بالدرجة الأولى على عاتق القائد لذا لا بد عليه من معرفة كيفية استخدام الأساليب الفعالة لتحفيز إنتاج الأفكار الابتكارية، وإشراك الموظف في عملية الابتكار وتعزيز ثقافة الابتكار بالمؤسسة، ومحاولة الاستفادة من البيئة وتفعيلها مع البيئة العمل الداخلية للمؤسسة ستار لايت تبسة، وهو ما تم الوقوف عليه في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

بيئة العمل الداخلية، الإبتكار، الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الموارد، الهيكل التنظيمي.

### Abstract:

Innovation is one of the basic components to achieve excellence and upgrading at all levels, with innovation it can sweep the market, and could double the turnover, achieve continuity and sustainability, the innovation have a great importance and impact in the Business Organizations and Governmental Organizations. In under the competitive environment especially at the institutional level, both creativity and innovation they became one of the most important elements. that must provide in all activities, in both the Institution and the members of the Organization, it's Imperative to know how to find innovative and creative ideas, and discussed with all levels of Management and provide effective incubation her, and create an appropriate environment to her, to activate and facilitate the application process and implementation for product innovation (Goods or services), This responsibility lies primarily on the Leader, it is the first official to lead innovation institution, so it must be to know how to use effective methods to stimulate the production of innovative ideas, engaging the employee in innovation and promote a culture of innovation in organization, and try to take advantage of the external environment and star lathyt. which is what has to activated with the internal environment Foundation, like stand out in this study.

### Keywords :

Internal work environment, innovation, strategy, organizational culture, resources, organizational structure