



# الموضوع

تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية  
لصناعة الكوابل الكهربائية -E.N.I.C.A.B-

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)

الأستاذ المشرف:

حجازي اسماعيل

إعداد الطالب(ة):

سلمي لويظة.

تخصص: ادارة الاستراتيجية

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	روينة عبد السميع	استاذ محاضر-أ.	رئيسا	جامعة بسكرة
2	حجازي اسماعيل	استاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شرون رقية	استاذ محاضر-أ.	ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ  
عَلَقٍ ٢ اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ٣ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ٤  
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ٥ كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَبِغْفَىٰ ٦

# دعاء

رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي \* وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي \* وَاجْلِدْنِي

عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي \* يَفْقَهُوا قَوْلِي

# شكر وعرفان

الحمد لله ذي المنة والفضل والإحسان حمد كثيرا يليق بجلالته وعظمة سلطانه على ما هدى وسدد ووفق , و على كومه علي بعونه وتيسيره للعسير وتذليله للصعاب , وفتحه ومنت علي في إنجاز هذا العمل الحمد لله الذي مكننا في الأرض وأتانا من كل شيء سببا فله الحمد والشكر .  
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي ومؤطري

الأستاذ الدكتور حجازي إسماعيل اعلى كافة السند والدعم الذي قدمه لي لإنجاز هذا العمل المتواضع كما أتقدم بالشكر لكافة الإطارات المؤسسة الاقتصادية E.N.I.C.A.B لولاية بسكرة على تعاونهم وعلى كافة المساعدات والتوجيهات كما لا أنسى أن أخص بالشكر كل من مديرة المديرية التقنية السيدة لوصيف أمينة ومسؤول مصلحة التكوين السيد عمري حمزة والأنسة كنزة خويلد وجميع المسؤولين.

سلمي لويزة

إهداء

إلى عائلتي الصغيرة

زوجي

و

أولادي

عبد الرؤوف والمعتصم بالله

لجين

## ملخص بالعربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على توافر مكونات الثقافة التنظيمية و الابتكار، وهذا للتعرف على مدى وجود الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية لولاية بسكرة E.N.I.C.A.B. أين أجريت الدراسة على عينة من إحدى مديرياتها والمتمثلة في مديرية التقنية بلغت (40) فرد التي يمثل مجتمع الدراسة ولغايات جمع البيانات اللازمة فقد تم تطوير استبانة وزعت على عينة تم اختيارها بغرض أن هاته المديرية بذات هي من يحقق الابتكار في المؤسسة . ولأجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية : النسب المئوية و التكرارات، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، ومعامل كرونباخ ألفا Cronbach' s Alpha ، اختبار T للفروقات، اختبار ANOVA à 1 facteur، اختبار الانحدار المتعدد Multiple regression او البسيط، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : هناك توافر أهم مكونات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية والابتكار. فضلا عن وجود تباين في مستوى الابتكار يعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية. كما تبين أن هناك تأثيرا معنويا لبعض مكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) في قدرة على الابتكار . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها : ضرورة تشجيع المؤسسة على خلق جو يسمح لطرح أية أفكار جديدة تقدم من قبل الأفراد و باختلاف صفتهم الوظيفية ومستوى خبراتهم ، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير ضبط العناصر المذكورة سابقا للثقافة التنظيمية للمؤسسة لكي تتماشى مع قدرة الفرد للابتكار وجلب ما هو جديد للمؤسسة بغرض الربح وسبق التنافسي وجلب الزبائن وكسب حصة سوقية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الابتكار، الميزة التنافسية، الإبداع، السلوك التنظيمي، استراتيجية، الريادة، التغيير، نظرية، عملية.

## Summary

This study aims to identify the availability of components of organizational culture and innovation, and this is to identify the extent of innovation in the Economic Corporation for the Manufacture of Electric Cables in the Wilayat of Biskra, E.N.I.C.A.B. Where the study was conducted on a sample from one of its directorates represented by the Directorate of Technology amounting to (40) individuals representing the study population and for the purposes of collecting the necessary data, a questionnaire was developed and distributed to a sample chosen with the purpose that this directorate itself is the one who achieves innovation in the institution. In order to test the study hypotheses, a number of statistical methods were used: percentages and frequencies, the arithmetic mean and standard deviation, Cronbach's Alpha coefficient, the T-test for differences, the ANOVA à 1 facteur test, the multiple regression test and the simple one, the study concluded To a set of results, the most important of which are: There is the availability of the most important components of organizational culture represented in values, beliefs, norms, organizational expectations and innovation. In addition, there is variation in the level of innovation due to differences in their demographic characteristics. It was also found that there is a significant influence of some components of the organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational norms and organizational expectations) on the ability to innovate. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which were: The need to encourage the institution to create an atmosphere that allows for any new ideas presented by individuals with different job status and level of experience, in addition to increasing interest in providing control of the aforementioned elements of the organizational culture of the institution in order to match the ability of the individual To innovate and bring what is new to the institution for the purpose of profit and precede the competition and attract customers and gain market share.

**Key words:** organizational culture, innovation, competitive advantage, creativity, organizational behavior, strategy, leadership, change, theory, process.



# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرافان
	اهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ-س	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري</b>	
10	المبحث الأول : الابتكار
10	المطلب الأول : ماهية الابتكار
10	أولا : - تعريف الابتكار
11	ثانيا : - أسس الابتكار
12	ثالثا : - العوامل المؤثرة في الابتكار
12	رابعا : - أهمية الابتكار
16	المطلب الثاني : أساسيات حول الابتكار
16	أولا : - مصادر الابتكار
17	ثانيا : - خصائص الابتكار
17	ثالثا : - مظاهر الابتكار
18	رابعا : - أنواع الابتكار
19	المطلب الثالث : عموميات الابتكار
19	أولا : - نظريات الابتكار
20	ثانيا : - استراتيجية الابتكار
22	ثالثا : - إدارة الابتكار
23	رابعا : - معيقات الابتكار
24	المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية
24	المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية
24	أولا : - تعريف الثقافة التنظيمية
25	ثانيا : - تطور الثقافة التنظيمية
26	ثالثا : - العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
26	رابعا : - نظريات الثقافة التنظيمية

27	المطلب الثاني : أساسيات حول الثقافة التنظيمية
27	أولا : - مكونات الثقافة التنظيمية
28	ثانيا : - محددات الثقافة التنظيمية
29	ثالثا : - خصائص الثقافة التنظيمية
29	رابعا : - أبعاد الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثالث : عموميات حول الثقافة التنظيمية
30	أولا : - أنواع الثقافة التنظيمية
31	ثانيا : - مستويات الثقافة التنظيمية
32	ثالثا : - وظائف الثقافة التنظيمية
33	رابعا : - أهمية الثقافة التنظيمية
34	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار
34	المطلب الأول : علاقة القيم التنظيمية بالابتكار
35	المطلب الثاني : علاقة المعتقدات التنظيمية بالابتكار
35	المطلب الثالث : علاقة الأعراف التنظيمية بالابتكار
35	المطلب الرابع : علاقة التوقعات التنظيمية بالابتكار
<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي</b>	
41	المبحث الأول : ماهية المؤسسة
41	المطلب الأول: مفاهيم حول مؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية <b>E.N.I.C.A.B</b>
41	أولا :تعريف بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية <b>E.N.I.C.A.B</b> .
44	ثانيا :الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية <b>E.N.I.C.A.B</b>
49	المطلب الثاني : أساسيات مؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية <b>E.N.I.C.A.B</b>
49	أولا : نشاط الاقتصادي للمؤسسة لصناعة الكوابل الكهربائية <b>E.N.I.C.A.B</b>
49	ثانيا : أهمية المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية <b>E.N.I.C.A.B</b>
50	المبحث الثاني : واقع ومنهجية الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول :واقع تأثير الثقافة التنظيمية و على قدرة الابتكار
57	المطلب الثاني : منهجية الدارسة الميدانية

57	أولاً: أدوات جمع البيانات الدراسة (المقابلة والملاحظة والاستبيان )
65	ثانياً : عرض وتحليل النتائج الدراسة
78	ثالثاً :تفسير النتائج والفرضيات الدراسة
84	الخاتمة
81	قائمة مراجع
الملاحق	

## قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
33	الشكل (01): التالي الوظائف الأربعة الأساسية للثقافة التنظيمية
34	الشكل رقم (02): أهمية الثقافة التنظيمي
44	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B
60	الشكل رقم (04): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
61	الشكل رقم (05): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
62	الشكل رقم (06): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر
63	الشكل رقم (07): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
64	الشكل رقم (08): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
59	الجدول رقم (01): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان
60	جدول رقم (02): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
61	جدول رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
62	جدول رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
63	جدول رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية
64	جدول رقم (06): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية
65	جدول رقم (07): يوضح درجة مقياس ليكارت
65	لتحديد الحد الأعلى للخلية بحيث نتحصل على الجول الموالي: جدول رقم (08):
66	الجدول رقم (09): يوضح التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول: القيم التنظيمية
67	الجدول رقم (10): يوضح التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية
68	الجدول رقم (11): يوضح التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث: الأعراف التنظيمية
69	الجدول رقم (12): يوضح التحليل الوصفي لعبارات البعد الرابع: التوقعات التنظيمية
13	الجدول رقم (13): يوضح التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني: الابتكار
71	جدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية:
15	جدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية:
16	الجدول رقم (16) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار.

74	الجدول رقم (17) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الأول: القيم التنظيمية على قدرة الابتكار.
74	الجدول رقم (18) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية على قدرة الابتكار.
19	الجدول رقم (19) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الثالث: الأعراف التنظيمية على قدرة الابتكار.
75	الجدول رقم (20) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الرابع: التوقعات التنظيمية على قدرة الابتكار.

# مقدمة



لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة و متلاحقة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية فلقد تحول العالم إلى قرية صغيرة متنامية الأطراف بفعل التكنولوجيا والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وظهرت هذه التطورات المتسارعة في مجال الثقافة عموما وفي الثقافة التنظيمية للمؤسسة خصوصا من حيث أهم عناصرها ومكون لها و في جميع مستوياتها التي تؤثر على قدرتها على الابتكار في مجال تخصصها، فالابتكار يشكل نقطة انطلاق وتحول بالنسبة للمؤسسة فهو يساعدها للتوصل إلى ما هو جديد يضيف لها قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق وبالتالي يحقق لها :

- تبني أفكار وأساليب جديدة أو طرق باستعمال التكنولوجيا المعلومات أو عن طريق الشبكة المعلوماتية بهدف إحداث التغيير على العمليات الإدارية أو الخدماتية أو على المنتجات التي تعمل بها المؤسسة.
- القدرة على تحسس المشكلات وعلاجها من حيث أفضل الممارسات.
- تحسين أداء المؤسسة وتحقيق عائد على الاستثمار.
- ميزة تنافسية جديدة.

وتترك الثقافة التنظيمية بجميع عناصره ومكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها ، كما توفر أيضا الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع المستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم مما يؤدي إلى توحيد و تضمان أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف ، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو والاستمرارية بالنسبة للمؤسسة , وبناء على الطرح السابق ذكره فإن:

## 1. الإشكالية الموضوع محل الدراسة:

❖ الإشكالية الرئيسية:

ما تأثير الثقافة التنظيمية على القدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

؟ E.N.I.C.A.B

❖ الاسئلة الفرعية ا:

➤ ما تأثير للقيم التنظيمية على القدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

؟ E.N.I.C.A.B

➤ ما تأثير للمعتقدات التنظيمية على القدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

؟ E.N.I.C.A.B

➤ ما تأثير الأعراف التنظيمية على القدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

؟ E.N.I.C.A.B

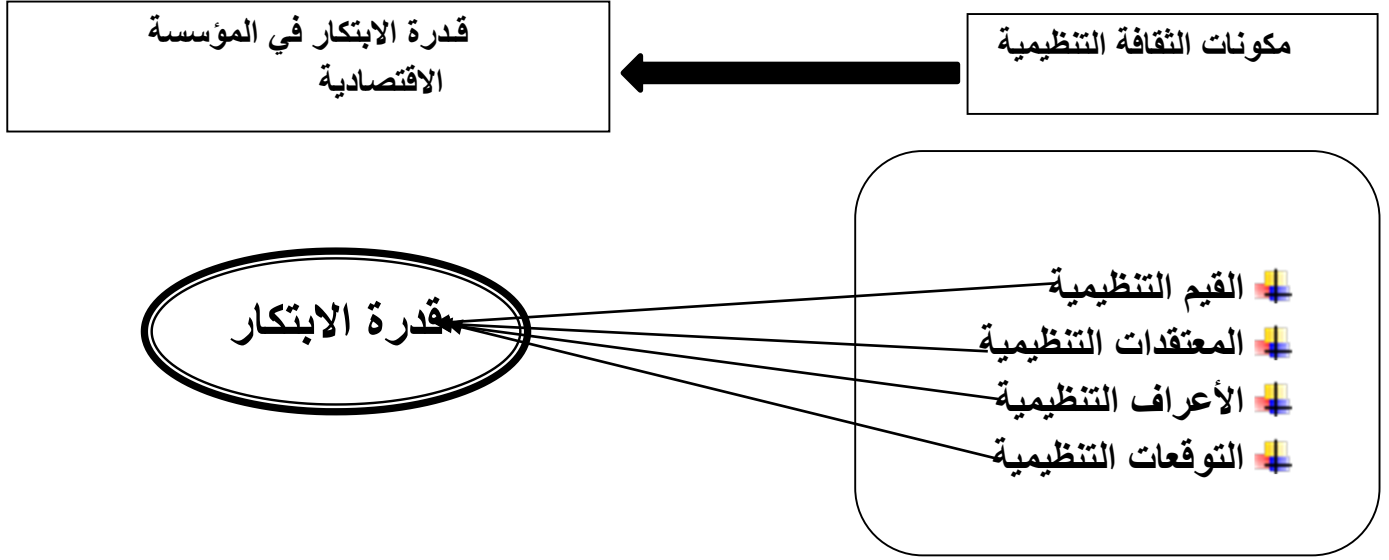
➤ ما تأثير التوقعات التنظيمية على القدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

؟ E.N.I.C.A.B

## 2. نموذج الدراسة :

تم تحديد نموذج الدراسة في ضوء مراجعة بعض الدراسات وكذلك حسب عنوان الموضوع محل الدراسة الذي يشير إلى ذكر أهم العناصر التي تؤثر على قدرة الابتكار المتواجدة في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B.؟

- المتغير المستقل : هو ذكر أهم عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الأبعاد التالية ( القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ) .
- المتغير التابع : الابتكار في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: النموذج من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات السابقة

3. أسباب ومبررات اختيار الموضوع محل الدراسة: تم اختيار الموضوع لعدة أسباب أهمها :

1- التعرف على أهم عناصر الثقافة التنظيمية مكوناتها ومستواها ومدى تأثيرها على نجاح العملية الابتكارية بالمؤسسة الاقتصادية .

2- تعتبر الثقافة التنظيمية هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمـل.

3- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكلية وكسب ميزة تنافسية .

4- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من عمليات تأهيل لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بتعزيز قدراتها التنافسية بغية تمكينها من مواجهة المنافسين فلبد لها من ثقافة تنظيمية جيدة لابتكار جيد.

4. الفرضيات الدراسة :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم تحديد وصياغة أهم الفرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية  
.E.N.I.C.A.B

الفرضيات الفرعية :

❖ يوجد تأثير للقيم التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية  
. E.N.I.C.A.B

❖ يوجد تأثير للمعتقدات التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية  
.E.N.I.C.A.B.

❖ يوجد تأثير الأعراف التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية  
. E.N.I.C.A.B

❖ يوجد تأثير توقعات التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية  
. E.N.I.C.A.B

5. منهج الدراسة :

بغية الإلمام بجوانب الموضوع وإثبات صحة الفرضيات ، اعتمدنا على المنهج الوصفي بهدف الإحاطة بكل عناصره وفهم كل مكوناته وتحليل كل أبعاده حيث استعنا في ذلك بمجموع من المصادر المنهجية المستعملة في الدراسة أهمها:

المصادر الأولية : ( ملاحظة والمقابلة ,استبيان) .

المصادر الثانوية : ( الكتب والمقالات والمذكرات والشبكة الانترنت ) .

6. هيكل الدراسة :

لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة قسمنا البحث إلى فصلين :

• فصل نظري تتناول فيه أهم المفاهيم العامة حول الثقافة التنظيمية والابتكار، متبوعا بدراسات السابقة للموضوع.

• أما الفصل التطبيقي فنتناول فيه الدراسة الميدانية حول مؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B مع الإشارة إلى منهجية الدراسة بذكر الطريقة والأدوات المستخدمة ومجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلى ذكر النتائج وتفسيرها ، لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث التي تضمنت أهم النتائج الفصلين مع التأكد من صحة الفرضيات متبوعة بجملة من التوصيات والاقتراحات .

## 7. حدود الدراسة :

**الحدود الزمنية :** تم إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2019/2020 بداية من الفاتح سبتمبر 2019 إلى الفاتح سبتمبر 2020 .

**الحدود المكانية :** مؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.C.A.B .

**الحدود الموضوعية :** نتائج الدراسة تتعلق بأبعاد متغيري الدراسة وهما الثقافة التنظيمية والابتكار .

**الحدود البشرية :** الأفراد (مدراء مديريات المؤسسة) ومديرية التقنية .

## 8. الكلمات المفتاحية للموضوع محل الدراسة :

الثقافة التنظيمية ، الابتكار ، الميزة التنافسية ، الإبداع ، السلوك التنظيمي ، استراتيجية ، الريادة ، التغيير ، نظرية ، عملية .

## 9. أهمية الدراسة :

وتبرز أهمية الدراسة في أهم النقاط التالية :

### الأهمية النظرية :

تتمثل في الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الوقوف على الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية عينة الدراسة .

## الأهمية العلمية :

تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة المؤسسة الاقتصادية عينة الدراسة في التعرف على أهم عناصر الثقافة التنظيمية لديها وتعزيزها والكشف تأثيرها على الابتكار.

## 10. أهداف الدراسة :

بناء على الإشكالية البحث فإن الهدف الأساسي لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- ماهي الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B ؟ .
- تحديد أهم الطرق الأكثر ملائمة لرفع من قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B .
- التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B ؟.

## الدراسات السابقة.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار وتناولته من زوايا مختلفة , وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية , وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها . مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية . مع العلم أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2009 و 2019 والتي شملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير الي تنوعها الزمني والجغرافي , هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى أربعة تصنيفات هي الدراسات العربية التي تناولت محور الثقافة التنظيمية والدراسات العربية تناولت المحور الثاني والدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين المحور الأول ( الثقافة التنظيمية ) والمحور الثاني ( الابتكار ) والدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين المحور الأول ( الثقافة التنظيمية) والمحور الثاني ( الابتكار ) والدراسات الأجنبية .

## الدراسة السابقة للابتكار

أولاً : **وبعة عبد الوهاب ( 2012 )** ؛ دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر، إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير الدائم والمستمر، ولعل ذلك يعود لعدة عوامل تتمثل في ثورة الاتصالات، والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية والصناعية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات إضافة إلى التغير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، مما يجعل ابتكار المنتجات الجديدة ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء في السوق. ومن هذا المنطلق فإن الابتكار في مجال المنتجات يعد إحدى الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. حيث تم التركيز في هذا البحث على تحديد مفهوم الابتكار وأهميته بصفة عامة وكذا ابتكار المنتجات الجديدة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، ومدى الحاجة إليه باعتباره أحد عوامل التميز.

وانطلاقاً مما سبق فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس كنموذج تعمل على ابتكار منتجات جديدة كوسيلة تمكنها من البقاء في الزخم التنافسي الذي أصبح يميز بيئتها لحماية الوضعية السوقية التي تحتلها.

ثانياً : **محمد أحمد هلسة ( 2015 )** ؛ مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة ، إدارة الابتكار في الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي الرابع عشر ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن . الملخص جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية الإبداع والابتكار لمنظمات الأعمال في عالم اليوم، ولغرض تحقيق ذلك، فقد تمت هيكلة هذه الدراسة بما يأتي: تعريف كل من الإبداع والابتكار و تصنيفاتهما ومدخلهما والمعوقات أمام تطبيقهما في منظومة الأعمال. لقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن الإبداع والابتكار لمنظمات الأعمال يمثل أساس بقاء هذه المنظمات، وأن للبيئة التمكينية بمختلف مجالاتها دوراً هاماً في تعزيز وتشجيع نهج الابتكار والإبداع، وعليه فقد تم اقتراح عدد من التوصيات الهامة نذكر منها: ضرورة تبني نهج الإبداع والابتكار في منظمات اليوم، وتوفير البيئة التمكينية الملائمة لذلك، واعتماد أساليب

الإدارة الرشيدة، وتعزيز الانتماء للعاملين والولاء لعملاء المنظمة، والاستثمار في رأس المال البشري وتوطين الأدمغة، والانفتاح على عالم المعرفة العلمية والتقنية.

**ثالثا : الزين عمران وسفيان مصباحي ( 2016 )** ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ودراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مفتشية ، مذكرة مقدمة نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر . تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدو تبسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية وإدارة المعرفة على الابتكار في المؤسسة محل الدراسة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين دلالات أفراد العينة حول موضوع التدراسة تعزى إلى اختلاف في المتغيرات الشخصية والمهنية، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع

#### الدراسة السابقة للثقافة التنظيمية .

**أولا: كامل القاسمي ( 2003 )؛** المقومات ومعوقات الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والأفرو 9000 في مؤسسة صناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ولاية مسيلة ، يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال - خاصة في الآونة الأخيرة - لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المنظمات و الذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة ، لتطبيق نظام ادترة الجودة الشاملة والذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات و الأفكار مثل: المشاركة ، الإبداع و الابتكار و التجديد ، احترام الوقت و الانضباط في العمل ، الالتزام بقواعد و أنظمة و فلسفة المنظمة ، الاستقلالية في ممارسة المهام ، كل هذه القيم لها تأثير على سلوك وأداء و رضا الأفراد عن منظماتهم مما يدعم قيم الولاء و الانتماء و الإخلاص في تحقيق أهداف المنظمة ومنه تحقيق أداء تنظيمي متميز ، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الصناعية.

**ثانيا : عيساوي وهيبة ( 2012 ) ؛** أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ,دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية توابي بوجمعة بولاية بشار ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة



أبو بكر بلقايد ولاية تلمسان ، الجزائر . تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، و ذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية و هي الجانب المعنوي، السلوكي و المادي، و قد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار.

رغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإستشفائية، إلا أن هناك انخفاض نسبي

في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة ال جانبين الآخرين للثقافة في التأثير على الرضا الوظيفي و هذا ما

ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات، ما ذكر يلزم تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بينهما.

**ثالثا : شعيب الدين ( 2015 ) ؛** بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف الضغط من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية بولاية أدرار ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة ، هل توجد علاقة دالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية والتخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

وصاغ فرضيته بهل توجد علاقة دالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية والتخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

4-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- العينة: عينة البحث عشوائية بسيطة تتكون من 63 إداريا في مديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية على مستوى ولاية ادرار.

### الدراسة السابقة للمتغيرين ( الثقافة التنظيمية والابتكار )

أولا : حسن علي الزعبي ( 2009 ) ؛ أثر الثقافة التنظيمية في الابتكار ,دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الخصائص الديموغرافية، و أثر ذلك في تحقيق الابتكار لدى العاملين، فضلا عن التعرف على وجود تباين في مستوى الابتكار لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية، أجريت الدراسة في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي التي تمثل مجتمع الدراسة ولغايات جمع البيانات اللازمة تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (459) فردا، و استخدم في تحليل نتائج الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ). وتوصلت إلى النتائج التالية : وجود علاقة معنوية بين جميع الخصائص الديموغرافية و الثقافة التنظيمية باستثناء الجنس و العمر، كما أن هناك تأثيرا معنويا لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية و الخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الابتكار، فضلا عن جود تباين في مستوى الابتكار لدى العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية؛ باستثناء المؤهل العلمي و تنوع مهام الوظيفة الحالية.

ثانيا : إبراهيم أحمد عواد أبو جامع ( 2009 ) ؛ الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية

هدفت الدراسة هو الإجابة عن سؤال أساسي هو ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية ؟ . تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت ( 1307 ) عاملا. استخدم في تحليل نتائج الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ). وبينت النتائج :

- ❖ أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية كانت متوسطة؛
- ❖ و أن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضا متوسطة؛
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة التنظيمية و في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية؛
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التربوي في مجال الإدارة المدرسية في إدراك الثقافة التنظيمية، وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل؛
- ❖ دلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغير المركز الوظيفي أكثر إدراكا للثقافة التنظيمية و أكثر امتلاكا للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموما؛
- ❖ دلت النتائج أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.

ثالثا: ( Jan Auernhammer , Hazal Hall , 2013 ) بعنوان :

## **Organization al culture in knowleage creation , ceativity and innovation : towards the Freiraum model**

(الثقافة التنظيمية في خلق ، المعرفة و الإبداع و الابتكار: نحو نموذج Freiraum ) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة و الإبداع و الابتكار، في الشركة الألمانية الكبيرة و الصناعية الرائدة في عالم السيارات. وزعت 201 استبانة على عمال الشركة الألمانية لصناعة السيارات. استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن خلال البيانات أبرزت النتائج أنه لتعزيز بيئة مواتية لخلق المعرفة و الإبداع و الابتكار ينبغي أن تكون المنظمة منفتحة على التغيير، وتشجع الاتصالات، و

قيم النمط الحر، والأفكار الجديدة، ورعاية دوافع الموظفين، و الميل إلى قيم المخاطرة. وينبغي دعم ذلك من قبل القادة الذين يروجون هذه الخصائص.

رابعاً: Woszczyzna, Prof , the Importance of Organizational culture dans les PME en typer croissnce Forum Scientiae Oeconomia Volume 2 ( 2014) No ,3,2014 .

تكشف هذه الوثيقة الأهمية الثقافية التنظيمية للابتكار في الشركة وكانت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكارات خضع لبحث مختلف على مدى السنوات الماضية ، والعديد من المتغيرات الثقافية وقد أدى قيد التحقيق لمفهوم مجزأة الثقافة و الممارسة الإدارية تتطلب البنية الأساسية من أجل أن تقرر ما ثقافة ينبغي أن تنفذ من أجل الابتكار وتقييم ما إذا كانت ثقافة معينة هي التنسيق من فعالية وكفاءة

والغرض من هذه المقالة هو تحديد عناصر التنظيمية في الشركات المنفذة الابتكار لتقديم نموذج وتقديم هذه الورقة نتائج الأبحاث التي أجريت في البولندية الشركات العاملة في مقاطعة سيليزيا ، حيث الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية فيجمع البيانات الأولية ، وطبقة على عينة عشوائية 120 واستخدام المنهج الوصفي ، واستخدام ليكارث الخماسي ، وقد استخدم اليحث برنامج spss لتحليل هذه الاستبانة.

# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري

نتناول في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرين والتي لها أهميتها وأساسياتها وعموميتها والتي تؤثر في تكوين المنظمة وتجعلها في عصر الثقافة العالمية في شتى مجالات الحياة المنظمة والمجتمع و غيرها حيث لا يمكن الاستغناء عن هذه الثقافة التي تؤثر لكونها أساسا في تغيير بيئة العمل والحياة الاجتماعية وتعتبر نتيجة هذه التفاعلات للمتغيرات التي تحدث لنا بين أفراد و أعضاء المنظمة وبالتالي فإنها تحقق لنا الانسجام والتوافق والترابط في نهاية الأمر مما يؤدي إلى إنتاج مناسب لأصحاب الأفكار تطويرية في المنظمة لكون ذلك السلوك يمارسه الأفراد في المنظمة ويساعد على تحقيق أكبر ربح وإيجاد ميزة تنافسية وحصّة سوقية للمنظمة فأولهما .

## المبحث الأول : الابتكار

تواجه المنظمة اليوم تحديات كبيرة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي أدت بها إلى التحدي ومواجهة ومجابهة هذه الأخيرة وتختلف هذه التحديات والمجابهات من منظمة إلى أخرى باختلاف بيئتها والمحيط الذي تشغله مما يجعل هذه الأخيرة في أمس الحاجة إلى التطور والتجديد والابتكار لإيجاد حلول غير التقليدية للمشاكل التي تحيط بها دوما وتواجهها في عملها ولتكسب ميزة تنافسية وولاء ورضا كبير لدى زبائنها وحصّة سوقية أيضا.

## المطلب الأول: ماهية الابتكار

نتناول في هذا المطلب أهم العناصر التي قد توضح وتحدد بماذا نقصد عن الابتكار من تعريف وأسس وعوامل مؤثرة ونظريات يتم ذكرها بتفصيل

## أولا: تعريف الابتكار:

- هو القدرة على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون المنظمة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين إلى التوصل إلى فكرة الجديدة، أو لمفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق (مسلم، 2014، صفحة 149) .
- وكنموذج لتعريف الابتكار على سمات الشخصية نذكر تعريف سيمون بأنه المبادرة التي يبدأ بها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير كما أشار سيمون إلى ضرورة أن نهتم في بحثنا على المبتكرين في نمط العقول، التي تبحث وتركب وتؤلف كما رأى أن المصطلحات

مثل حب الاستطلاع والخيال، والاكتشاف والاختراع هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الابتكار (خيري، 2012، صفحة 67).

- ويعرف الابتكار أيضا على أنه عبارة عن الأفكار المطبقة بنجاح ويثير تساؤلات فما هو النجاح؟ إن الوقت عامل مؤثر ربما تكون الابتكارات ناجحة في البداية ثم تفشل في آخر الأمر أو العكس وما الذي تشير إليه كلمة مطبقة؟ فهل يعني التطبيق داخل الجزء الواحد في المنظمة أم الانتشار دوليا في المجموعة الضخمة من المستخدمين وما مصادر عينات أم أشخاص؟ فهل يستطيع أي شخص ادعاء ملكيته لها خاصة وأنها تتمتع حتما بين التفكير الحالي والجديد؟ (عاطف السيد و جان، صفحة 24).
- ويقصد أيضا بالابتكار على أنه عبارة عن فكرة جديدة أو ممارسة جديدة بالنسبة للفرد الذي تبنها، إذ أن التركيز ليس على حرص اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنها، ويأخذ الابتكار عدة صور أهمها:

- أ- تطوير شيء موجود حيث يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها أو محتوياتها أو طريقة وموعد تقديمها أو تنوع استخداماتها أو إطالة عمرها أو تحسين كفاءتها.
- ب- فكرة القرار ناجح يحل مشكلة معينة مثل قرار تخفيض تكاليف سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة مع الحفاظ على مستوى جودتها.
- ت- إعادة ترتيب أو جمع أو تنسيق بين عناصر وأفكار متفرقة بهدف تكوين شيء مفيد فمثلا إذا أخذ أحد المديرين نظرية معينة في نظريات الإدارة وتوصل إلى طرق جديدة لتطبيقها والحصول من خلالها على نتائج التي يسعى هو إلى تحقيقها فإنه بذلك يكون مبدعا. (جلدة، 2006، صفحة 20).

ثانيا: أسس الابتكار: يتوقف الابتكار على أهم ثلاثة عوامل أساسية وهي:

- 1- الإبداع: هو القدرة على الإنتاج الأشياء الجديدة لمواجهة وضعية معينة.
- 2- القيمة: تعتبر قلب الابتكار وهي خلق قيمة هي سبب جلاء قيمة أو عملية ابتكارية حيث تعرف على أنها نسبة بين الرضا والمصادر المستعملة.
- 3- قيادة التغيير: إذ يتوقف الابتكار على مدى قبول وملائمة الجديد من قبل القطاع المستهدف وهذه الأسس ساهمت في جدولة عملية الابتكار التي تتميز بالديناميكية والحركية (صدافي، 2018، الصفحات 20-21).

## ثالثا: العوامل المؤثرة على الابتكار:

يعمل الأفراد في المؤسسات في إطار تنظيمي، حيث أن طبيعة الظروف التنظيمية تؤثر على النشاط الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين، وإن من أهم العوامل المؤثرة في الابتكار نجد ثلاثة عوامل أساسية ومهمة وهي:

1- العامل الشخصي: يلاحظ وجود بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر، لكن لا إجماع بين الكتاب والباحثين حول صفات محددة وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- الميل للتعقيد .
- حالة الشك .
- الحدس .

2- العامل المنظمة: يمكن أن تكون للمنظمة لها تأثير في النشاط الابتكاري تجعل من الابتكار كمصدر لميزتها التنافسية أي الاعتماد على الاستراتيجية ابتكارية كأحد أبعادها .

- استراتيجية المنظمة .
- القيادة و أسلوب الإدارة .
- فريق العمل .

3- العامل البيئي ( المجتمع والبيئة عامة ): يولد الفرد في بيئة معينة قد تكون البيئة داعمة للابتكار وتعمل على ظهوره، أو تعمل على إعاقته ولا تشجع إلا على التقليد والتبعية، نفس الأمر ينطبق على المنظمات فهي تنشط في بيئة السائدة وعليه يمكن ذكر عوامل البيئة العامة السائدة في المجتمع إلى:

- العوامل الاجتماعية والثقافية .
- العوامل السياسية .

• مؤسسات البحث والتطوير في المجتمع ونظام الحماية السائد. ( عمران و مصباحي، 2016،

الصفحات 44-45).

## رابعا: نظريات الابتكار:

من أهم هذه النظريات

- نظرية البحث عن التفوق لـ ووترمان بيترز: خلصت هذه الدراسة التي تمت على أربعين منظمة أمريكية متفوقة في مجال الابتكار إلى جملة من النقاط يمكن تلخيصها في:



- الرغبة والتحفيز للإنتاج وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في التطبيق أكثر من إنفاق وقت أكثر من التحليل والاجتماعات والتقارير، وهذا يعطينا فكرة عن كون فكرة اللجوء على المخاطرة بدل من التريث الذي يقدر يهدر الوقت في بعض الأحيان .
  - الاهتمام المستمر والدائم بالعمل، واعتباره أنه صاحب المنظمة وله الحق في التصرف والطلب.
  - منح الاستقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير والإبداع والتميز وإيجاد نوع من المنافسة مع الأقسام الأخرى.
  - الاهتمام بتنمية قدرات كل العمال، وتعميق المبادئ لديهم لجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من جهد وقدرات وأفكار التي تحسّسهم بأنهم جزء من العمل والنجاح المتوصل إليه، ومعاملتهم بأكثر كرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
  - تبسيط الإجراءات الإدارية والاعتماد على القليل منها بالإضافة إلى الميل الحد من أسلوب الأمر
  - محاولة التركيز فقط عن استمرارية المنظمة في تقديم السلع والمنتجات التي أثبتت فيها التميز والحد من التوسع في المحاولات التي ليس للمنظمة خبرة ومعرفة .
- 2- النظرية الأداء الفائز لـ كيليفورد و كاييفيني: توصل الباحثان في دراستهما إلى أن المنظمة الصغيرة المتميزة وذات القدرات الابتكارية العالية تتسم بالصفات التالية:
- وضع تطوير رسالة للمؤسسة ومن الضروري أن تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين فيها .
  - التركيز على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل وعدم تشتيت التركيز خاصة في ظل المحدودية قدرة المنظمة الصغيرة .
  - النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه العدو الرئيسي للتسيير .
  - تحفيز العمال على التدريب المستمر والتجريب من أجل الوصول على تقديم أحسن المنتجات والخدمات تطوير وتعزيز العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة وجعل الابتكار والإبداع جهد موظف من أجل تلبية رغبات العاملين مع المنظمة .
  - إعطاء أهمية واسعة لتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على التميز المستمر .
- نظرية أوسبورن Osborn: إن نموذج حل المشكلات صمم من الأساس لمساعدة الأفراد مهما كانت مرتبتهم ووظائفهم، وخاصة العاملين في المجالات الصناعة، الأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة، و يعتبر " أوسبورن " بأن له الفضل في وضع أسس النموذج في مراحله الأولى على أساس الاستخدام

الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد على ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام و انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى تشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما شرع المشارك في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها ويعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل على أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً ومن ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من أفكار من مجموعة من الأشخاص فهي فترة زمنية وجيزة، وتعتبر استراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات (مرزوقي، 2016، صفحة 17)

بطريقة إبداعية وقد اقترح " أوسبورن " منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

- أ- إيجاد مشكلة .
- ب- إيجاد الحقائق .
- ت- إيجاد الأفكار .
- ث- إيجاد الحل .
- ج- قبول الحل.

وتبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني وتأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد والتوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذ توفر مسير متحكم ومتمرس للمجموعة .

**4- نظرية ( Marsh et Simon ):** هذه النظرية من خلال معالجة المشكلات التي تتعرض لها المنظمة، إذ تواجه فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق الأفكار وإيجاد مجموعة من البدائل لعملية الابتكار تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم وجود رضاء مالي، بحث ووعي البدائل، ثم إبداع فابتكار.

**5- نظرية Burns et Talker 1961:** وحسب هذين المفكرين فإن تبني المنظمات للهيكل المرنة سوف يؤدي إلى تطبيق الإبداع والابتكار من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها .

**6- نظرية Wilson 1966:** حسب ويلسون تمر هذه النظرية بثلاث مراحل أساسية وهي:

- أ- إدراك التغيير .

ب- اقتراح التغيير .

ت- تبني التغيير وتطبيقه .

وبأن هذه النظرية متباينة للعديد من أسباب منها:

أ- درجة التعقيد في المهام ( البيروقراطية ) ونظام الحفظ .

ب- ازدياد المهام الروتينية: تنوع يؤدي إلى قلة المهام الروتينية ويسهل إدراك وتشجيع على الابتكار والعمل الجماعي ويقلل من الصراعات (مرزوقي، 2016، صفحة 18)

ج - قلة الحوافز: إذ تؤثر الحوافز بشكل إيجابي على توليد الاقتراحات وتزيد من المشاركة الجماعية بين أفراد المنظمة

**7- نظرية Harvey et Mill:** حيث استفاد من بحوث ودراسات كل من ( مارش وسيمون، بورن

وستالكر ) فانصب تركيزهم على فهم الابتكار من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك حجم وطبيعة المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمعالجتها أو اختبار الحل انتقال البديل الأمثل أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها سابقا ( الخبرات السابقة ) . بينما تسعى لاستحضار حلول لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية .

**8- نظرية Hage et Aiken 1970:** وتعتبر أكثر شمولاً إذ عرفت الابتكار على أنه التغيير الحاصل

في المنظمة بإضافة خدمات جديدة كما حددت المراحل المختلفة له في:

أ- تقييم النظام ومدى إنجازه لمختلف الأهداف المسطرة .

ب- مرحلة الإعداد: وتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالي .

ت- مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الابتكار واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد .

ث- الروتينية وتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية .

**9- نظرية Zaltmon et Others 1973:** تعتبر هذه النظرية أن الابتكار يتكون من مرحلتين هما

مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة تبني،

ووصف الابتكار على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية Hage et Aiken، إلا أنهم (مرزوقي، 2016، صفحة 19)

توسعوا في شرح المشكلة وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع، لقد حددوا مراحل تفصيلية الابتكار هي:

- مرحلة البدء .
  - مرحلة الوعي .
  - مرحلة المعرفة .
  - مرحلة ظهور الإبداع .
  - مرحلة التطبيق التجريبي .
  - مرحلة البحث عن المراحل السابقة التي يمر بها الابتكار .
  - مرحلة التطبيق المتواصل وظهور الابتكار .
- (مرزوقي مرزوقي ( 2016 )، نفس المرجع السابق، ص 20).

#### المطلب الثاني: أساسيات حول الابتكار

أولاً: مصادر الابتكار: تصنف مصادر الابتكار للحصول على الأفكار الجديد إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية وهي كالتالي:

#### 1-المصادر الداخلية: وتشمل على ما يلي:

- الإدارة العليا .
- فريق تطور المنتجات الجديدة .
- مديري الوحدات الإدارية في المؤسسات .
- العاملين في مختلف المستويات الإدارية .
- دائرة البحث والتطوير .
- تقارير التسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية

#### 2- المصادر الخارجية: وتشمل على مايلي:

- المستهلكين .
- المستخدمين للسلع والخدمات .

- رجال البيع ( تجار الجملة، تجار التجزئة، وجميع الموزعين ... ) .
- الموردین .
- العملاء والأكاديميون .
- المنافسين .
- معاهد البحث والتطوير ومعاهد البحث العلمي .
- المؤسسات والمنظمات المختصة في إيجاد الأفكار الجديدة ووسائل الإعلام المختلفة (إبراهيم، 2010، الصفحات 118-119).

**ثانياً: خصائص الابتكار:** يرى جلفورد أن الابتكار هو تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة وتختلف هذه التنظيمات باختلاف مجالات الابتكار ويذكر جلفورد من هذه القدرات:

- 1- الطلاقة اللفظية: هي سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تستوفي شروطاً معينة كأن تبدأ بحرف معينة، أو أن تنتهي بحرف معين.
- 2- الطلاقة الفكرية: هي سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من أفكار في موقف معين بحيث تستوفي شروطاً معينة .
- 3- المرونة التلقائية: هي سرعة إنتاج أفكار تنتمي إلى أنواع وفئات مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين .
- 4- الأصالة: هي سرعة إنتاج أفكار تستوفي شروطاً معينة في موقف معين، كأن تكون أفكاراً نادرة إحصائياً أو أفكار ذات ارتباطات غير مباشرة وبعيدة عن الموقف المثير.
- 5- التفصيلات: هي إضافات تزداد إلى الاستجابة لتبرزها وتوضحها فلو كانت الاستجابات رسوماً فإن أي إضافات داخل الرسم أو خارجه بحيث تبرز الصورة أو الرسم تعد من التفصيلات (مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، 2015، صفحة 154).

**ثالثاً: مظاهر الابتكار:** إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة، فكل أرجاء المنظمة تكون منطلقاً لكل الاستراتيجيات المنظمة فهي علمية هادفة تتبناها الإدارة العليا ويعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها فالمنظمة تشعر بحاجة الابتكار والتجديد وقد تعتبره خياراً استراتيجياً ومنظم ومرتبطة بالقدرات الضرورية اللازمة بهذا الاتجاه إضافة إلى تأثير الابتكار بالبيئة الداخلية والخارجية وبحجم المنظمة وعدم التأثير البيئي، إن سياسة التكنولوجيا وسياسة السوق إضافة إلى فجوة الأداء هي خلاصات لفلسفة الإدارة العليا

ودعمها والمنهج الاستراتيجي للتعامل مع البيئة لذلك فإن معدل ابتكار منتج ومعدل ابتكار في العمليات والمعالجات إضافة لما يحصل من ابتكار في مجال التعامل مع السوق هو نتاج لما تؤمن به المنظمة من منهج ابتكاري والذي يسميه بالمنهج المؤسسي الذي يستهدف النهوض والتغيير و التجديد المنظم (مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، 2015، صفحة 155).

وكذلك سعت المنظمة إلى التفوق في المنافسة وتبوء موقع القيادة للسوق هو من مظاهر الابتكار وبالتالي تسعى وبالتطور و تنوع في تشكيلة المنتجات وتحسين المستمر للجودة والتنوعية واهتمامها بحاجات المستهلك الغير مشبعة إضافة إلى سعيها إلى معرفة السوق واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والتميزة والذين يتصفون بابتكار علاوة على مستوى التكنولوجيا الذي تمتلكه المنظمة هذه وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر حالة الابتكار في المنظمة (الكواز، أحمد الجاف، و محمد نجيب جميل، 2015، صفحة 311).

#### رابعا: أنواع الابتكار:

إن هناك أربعة أنواع للابتكار قد يستخدم الشخص المبتكر إحدى هذه الأنواع أو اثنين منها أو أكثر هي كالتالي:

**1- الإبداع التعبيري:** والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء عمل ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون فترى هذا الرسام ينتج لوحاته الفنية بطريقة معينة وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة.

**2- الإبداع الفني:** ويتمثل في إنتاج سلعة معينة والخصائص التي توجد فيها والمزايا التي تتضمنها والوظائف التي يؤديها والحاجات التي يشبعها، انظر إلى السيارة اليابانية الآن بعد أن ثبت اليابانيون أقدامهم واكتسبوا شهرة الجودة وكفاءة الأداء ووجه الاهتمام بشكل السيارة.

**3- الاختراع:** ويعني إنشاء شيء جديد أصلي لم يكن موجودا من قبل ورغم هذه العناصر والأجزاء التي يتكون منها موجودة، إلا أن هناك نسقا مختلفا يضم هذه الأجزاء يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة متميزة والمثال الآن هو اليبوت، ومن قبله الكمبيوتر، ومن قبلها العجلة والقاطرة والكهرباء والطائرة هذا مما يسخر عالمنا الحديث.

**4- الإبداع المركب:** ويعبر عن تجمع غير عادل بين الأشياء فيأخذ الشخص أفكارا مختلفة ويضعها في نموذج واحد، عندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي يقوم عليها عقول معينة للعلوم

والفنون ويربط بين هذه المبادئ والأسس ويتوصل إلى شيء جديد، فإنه يحقق إبداعا معينا يستفيد منه مثل مفهوم السيرناتيكية

وفي الأنظمة البيولوجية والإلكترونية الذي يستخدم في الإدارة منذ أن نظر إلى وظيفة التغذية العكسية للمنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة. (النصر، 2012، الصفحات 24-25) .

كما أن للابتكار شكلين أساسيين قد ينتج ضمن الأنواع المذكورة سابقا:

1- الابتكار المطلق مقابل الابتكار النسبي: فعند الحكم على الابتكار في ضوء مدى ندرته المطلقة النسبية تكون أمام صورتين هما:

أ- منتج جديد على مستوى العالم ( ابتكار مطلق ) .

ب- منتج جديد على مستوى المنظمة ( ابتكار نسبي ) .

2- ابتكار التعديل وابتكار التجديد: إذ يتم التمايز في ضوء مدى ما أدخل من تغير أو تعديل أو تحسين للخدمة أو المنتج الموجود بالفعل، وقد يأخذ هذا عدة أشكال منها:

أ- الامتداد بخطط المنتج الحالي

ب- تحسين المنتج .

ت- تجديد المنتج (شوقي، وآخرون، 2017، صفحة 55).

**المطلب الثالث: عموميات حول الابتكار:**

لاشك في أن التطور الحاصل في التكنولوجيا في الظروف الراهنة التي نعيشها وتحسن ظروف السوق والتسويق من جهة أخرى أدى من خلالهما التفكير الجيد في المستقبل المنظمة وبالتالي أصبح الابتكار لا بد له من استراتيجية وإدارة من أهميته التي أثبت قيمتها وجعل للمنظمة ميزة تنافسية وحصّة سوقية رغم المعوقات التي تحيط بهذه الأخيرة ( الابتكار ) مما جعل المنظمة تفكر مليا وتدرك أن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق لها أهدافها وأكبر ربح ممكن في أقل التكاليف وإيجاد لها حصّة سوقية مميزة وميزة تنافسية مستدامة سواء في المنظمة القائمة في السوق والتي تتبنى هي أيضا مدخل ابتكاري جذري أو نسبي .

**أولا: استراتيجية الابتكار:**

بغض النظر عن السيرورة التي تبني بها استراتيجية الابتكار فإن المؤسسات المبتكرة تتبع إحدى الاستراتيجيتين:

1- إستراتيجية الابتكار الاستباقية: وهي استراتيجية المنظمة الرائدة وتنطوي هذه الاستراتيجية على التأثير في

الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات، يتطلب

بناء هذه الاستراتيجية قدرة كبيرة على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق والواقع أن المنظمات هنا تتبع هذه الاستراتيجية لاستفيد من ميزتين أساسيتين هما:

- الميزة الأولى: أن الأولى ذات مصدر استراتيجي و تكنولوجي .
- الميزة الثانية: وأن الثانية مرتبطة بضرورة الشراء من طرف المستهلكين .

2- استراتيجية ردة الفعل: وهي استراتيجية المتبعة من طرف المنظمة لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الابتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيه . تهدف هذه الاستراتيجية أساسا إلى التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المنظمة في السوق وحصتها السوقية والمنظمة التي تتبنى مثل هذه الاستراتيجية يفترض فيها أن تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة وأن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى (الوهاب، 2012، صفحة 51).

وهناك تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الابتكار أو التفرد وأخذ المناظرة والمبادرة وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات إلى أن استراتيجيات الريادة هي تلك المرتبطة بعد المفاهيم التالية:

- أ- استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموردين والزبائن والأسواق .
- ب- الابتكار والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة .
- ت- القدرة على إجراء التغيرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.
- ث- الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق لتحقيق النجاحات المالية والنمو والاستمرار والبقاء لمدة طويلة (هلسة، 2015، الصفحات 396-397).

ثانيا: إدارة الابتكار: إن إدارة الابتكار هي عملية منظمة للحصول على الأفكار ثم تقييمها وتنفيذها، ولتحديد هاته الأفكار التي تسمح بخلق قيمة مضافة للمؤسسة والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الهدف من الابتكار داخل المنظمة ولإنشاء هاته الإدارة التي بدورها تشجع في المساهمة لابتكار التي تصبو إليه يتطلب مجموعة من المبادئ لإدارتها و من أهم مبادئ إدارة الابتكار هي:

- الابتكار الجوهرى من أجل البقاء هو نشاط استراتيجي .



- هناك عدة أنواع للابتكار ذكرت سابقا كل واحدة منها تتطلب مجموعة من العمليات والأدوات و فرق العمل الملائمة لها .
  - توقع حدوث الأسواء إذا طال الانتظار من أجل البدء في العملية الابتكارية، استعد صوب إلى الهدف وانطلق.
  - الابتكار هو فن اجتماعي وبيئي يرتبط بتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وليس هناك ابتكار دون قيادة .
  - الابتكار دون طرق منهجية يرتكز عليها هو مجرد لعبة حظ .
  - جمع مداخل الابتكار الاستراتيجية الأربعة الضرورية والمهمة للعملية الابتكارية من أجل نجاحها .
- وإن لمن أهم مراحل العملية للإدارة الابتكارية الأربعة هي:

- 1- مرحلة الإعداد: فيها تجمع البيانات والحقائق التي يحتاجها الأفراد .
  - 2- مرحلة الكمون: حالة استرخاء عقلي فيها لا يبذل المفكر جهدا للوصول إلى حل للمشكلة بل يترك الموقف عمليا حتى يأتي الحل تلقائيا .
  - 3- مرحلة الومضة: حيث يفاجئ المفكر بظهور الحل ويسمى أيضا بالإلهام ويأتي أحيانا بعد فترة النوم أو المشي .
  - 4- مرحلة التقويم: حيث تخضع هذه المرحلة في الإنتاج للتقويم ويذكر العديد من المستويات في مجال الإدارة الابتكارية أهمها تنوع وتتسع مستويات إدارة الابتكار بتنوع واتساع النشاط الإنساني ونشاط الأعمال فإنها توجد مشكلة يظهر النزوع للإتيان بالابتكار من أجل حلها ويمكن أن تحدد مجالات الابتكار ومستوياتها فيما يلي:
- أ- المنتج: وهو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدمها المنظمة .
  - ب- العملية: هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل أو الإنتاج .
  - ت- الخدمة: كما يكون الابتكار في المنتجات الجديدة يكون أيضا في الخدمات الجديدة .
- ث- نموذج الأعمال: لكل اقتصاد نماذجه متميزة وهذا ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي (خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الصفحات 70-71) .
- الأعمال في إدارة الابتكار ما هي أعمال لرفع مستوى الإبداع والتطور والابتكار في المنظمة وهنا السؤال ما هي المجموعة الأعمال المتعلقة بإدارة الابتكار ؟ وهذا يمكن إجماله وليس حصره بالأعمال التالية:

1- نشر الثقافة الابتكار .

2- الشرح والتدريب ورفع المهارات المتعلقة بمنهج الابتكار .

3- الإشراف والمساعدة في تطبيق منهج الابتكار .

4- إدارة مقترحات العاملين والمتعاملين (فؤاد، 2016، صفحة 29).

وإن لمن أهم الطرق التي ينصح بها لاتباعها في إدارة الابتكار هي:

- تحضير العاملين الذين يستخدمون أفكار الخاصة والإبداعية في مجال عملهم .
- تخصيص الوقت للقاء مع العاملين ومناقشة أفكارهم الجديدة بشكل جماعي ومتواصل .
- تعزيز العاملين لإيجاد الأفكار الجديدة من خلال معالجة المشكلات التي تقع في المنظمة .
- الاهتمام المدير المنظمة بزيادة العملية إبداعية والابتكارية لتحفيز العاملين على زيادة الإبداع والابتكار في عملهم .

(الوزير، 2020، صفحة 23)

ثالثاً: أهمية الابتكار: تتجلى أهمية الابتكار من خلال عدة عناصر تتمثل أهمها عموماً في:

- يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة ثقته بنفسه .
- يعود الابتكار إلى التطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التغيرات كما قد يتعدى ذلك إلى المساهمة في قيادة تلك التغيرات والتطورات.
- يؤدي الابتكار إلى إيجاد الطرق والأساليب إنتاج جديدة ومنتجات جديدة تجعل المنظمة متميزة في طرح منتجاتها .
- يساهم الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين جودة منتجاتها .
- زيادة سرعة استجابة المنظمات لرغبات زبائنها إضافة إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالتصنيع .
- يعمل الابتكار على تحسين صورة المنظمة ومكانتها من خلال استجابتها الدائمة لتطلعات زبائنها .
- كما يعمل الابتكار على إيجاد فرص تسويقية جديدة للحفاظ على حصتها السوقية من خلال المنتجات المبتكرة والمتجددة (نعم، 2003، صفحة 54) .
- يعود بالنفع للفرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة الثقة بنفسه.
- يقود الابتكار إلى لتطور المستمر مما يساعد على مواكبة التغيرات الحاصلة.
- يؤدي الابتكار إلى إيجاد الأساليب وطرق إنتاج أو منتجات وخدمات تجعل المنظمة متميزة في طرحها لها.

➤ يعمل الابتكار دائما في تدعيم التنمية الاقتصادية واجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة.

➤ تلبية رغبات واحتياجات المستهلك (يحياوي و مهدي، 2015، صفحة 195).

#### رابعا: معيقات الابتكار:

أما عن معيقات الابتكار فهي بدورها أيضا متعددة نذكر أهمها:

➤ رغبة قيادة المنظمة بعدم تطوير والإبداع والتغير أحيانا عملا بقاعدة (إذ لم تتعطل لا تصلحها).

➤ الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، عدم الرغبة في الاتفاق.

➤ ثبوت الهيكل البيروقراطي وترسيخ الثقافة البيروقراطية.

➤ القناعة بما تقدمه المنظمة ورضا المسؤولين عنها.

➤ عدم وجود منافسة أو ضعفها.

وقد حددها آخر أيضا في عدة عناصر والمتمثلة في:

➤ المعوقات المادية (إمكانات المنظمة وممتلكاتها).

➤ القوانين واللوائح والضوابط الأنظمة التي تحد من الابتكار والمبادرة.

➤ مقاومة التغير ومناخ التنظيم.

➤ غياب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في المؤسسة.

➤ الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين ع

➤ عدم مساندة العمل الجماعي.

➤ قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها من وفي المؤسسة.

➤ التباعد بين استراتيجية المؤسسة وأهدافها إدارة الابتكار. (نجم، 2012، صفحة 189)

وهناك مفكرين في الإدارة الحديثة المعاصرة تحدثوا عن التغير الذي نعيش فيه والتحول الجذري في الإدارة

الراهنة للانتقال من استراتيجية الزحف والتجمد أمام المشاكل والتحديات المثارة والفقر إلى استراتيجية إدارة

جديدة تعتمد على الابتكار والنمو وهذه الأخيرة لا تخلو من معوقات التي عادة ما تقيده وذكرها أيضا في:

➤ الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية الجامدة.

- الحصول على تقنية معلومات حديثة دون إحداث تغييرات في القوانين واللوائح والإجراءات.
- التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.
- إضفاء صفة الشخصية على الابتكار من جانب المسؤول إضافة إلى القصور الذاتي للموظفين.
- المعوقات الإدراكية، صعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية.
- المعوقات النفسية والعاطفية والخوف الوقوع في الأخطاء.
- معتوقات حضارية وبيئية التي يعيشها الفرد.
- معوقات ثقافية كتنقص المعلومات وعدم القدرة على التعبير. (هلوسة، 2015، الصفحات 394-395).

### المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية:

ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة وواضحة في عدة مطبوعات ومقالات وأبحاث ومذكرات ومعاهد ومؤسسات منذ أمد السنين ولم يتوقف عن النمو والظهور والتطور منذ ذلك الوقت حيث استمرت عدة دراسات لعدة علماء السلوك والتنظيم وتبنى هذا المفهوم لثقافة تنظيمية لدى العديد من المنظمات وكمدخل مهم لتحليل وتعريف لدينا:

### المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

إن لمن أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة وفشلها هو عدم قدرتها على أن تركز على قيم ومفاهيم أعضائها إلى الالتزام والعمل المشترك في عملية اتخاذ القرار والعمل على تحسين أداء المنظمة وتقديم أقصى ما لديها بجودة عالية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة لمتطلبات السوق وذلك تلبية لرغبات زبائنها والأطراف التي لها علاقة تربطها بها من حيث البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة ونجد أيضا ضمن هذه المفاهيم المشتركة عدة تعريفها وتسميات والتي قد تتكرر ونجدها بكثرة منها، ثقافة المؤسسة، ثقافة الشركات، ثقافة المنظمة هاته الأخيرة التي سنتطرق إليها ونذكرها حسب عناصر الأساسية المرتبة كما يلي:

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها هي، الطاقة المنظمة للمجتمع، وهي المكون لشخصيات المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. (عصفور، 2008، صفحة 47) وعرف جونسون ( Johnson 2006 ) بأن الثقافة التنظيمية للمنظمة بأنها افتراضات أساسية

ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتجديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو الرأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي للمنظمة. (الخفاجي، 2009، صفحة 21).

- كما افترض ( Wheeln and hunger , 2008 ) أن الثقافة المنظمة ماهي إلا حشد مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوبة تتعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أيدي العاملين للآخرين، فالثقافة محددا وموجهة بعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة . (الخفاجي، 2009، صفحة 22)

- ويعرف ( بينجور، Pettigrew ) الثقافة التنظيمية بأنها تظهر في الرموز واللغة والطقوس، والأساطير، والهندسة المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات الإدارية ومعايير السلوك المرتبطة به (سلمان، 2002، صفحة 311) .

- وما نلاحظه من التعاريف السابقة الذكر أن الثقافة التنظيمية بأنها تتكون من أهم ثلاثة عناصر أساسية وهما:
- 1- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد .
  - 2- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
  - 3- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته . (كامل، 2016، صفحة 594)

ثانيا: **مراحل تطور الثقافة التنظيمية:** قال اللوزي بأن الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل عدة في تطوراتها تمت كما يلي:

- 1- **المرحلة العقلانية :** تضمنت هذه المرحلة بأنها تنظر إلى العامل من المنظور المادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية .
- 2- **المرحلة المواجهة:** بدأت هذه المرحلة مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير .
- 3- **المرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى الفرضيات، Y و X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية .

- 4- **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية .
- 5- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عملية اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وبشكل فرق عمل لازمة وتحديد لمسؤوليات المشتركة وضع تنفيذ المسؤوليات لتحقيق أهداف المنظمة .
- 6- **المرحلة التطور التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما يمهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة الضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال .
- 7- **مرحلة الواقعية:** تعد مزيجاً من مراحل التطوير السابقة التي مرت بها القيم من خلال عمل المديرين بمفهوم القيادة و أهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة و التنافس و ظهور مصطلحات جديدة (الدين، 2015، صفحة 27، 28).

**ثالثاً: عوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:** هناك الكثير من العوامل التي تساهم وتؤثر في الثقافة التنظيمية وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع والمنظمة منها:

أ - المستوى العلمي للفرد .

ب - القدرة الفرد على التعبير والتواصل.

ج - قدرة الفرد على التذكير والتذكر والاحتفاظ والتخزين .

د - اللغة ( التي تعبر من مجموعة من الرموز سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو حركية ) (محمد باشري، شعبان مذكور، و فهمي، 2017، الصفحات 168-169) .

**رابعاً: نظريات الثقافة التنظيمية:** لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية للمنظمة، والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وفي الفقرات التالية نستعرض أهم النظريات:

1- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية للمنظمة وإنما للثقافة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة ولدى كل ثقافة

توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

2- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة حيث يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصية القادة العاملين في المنظمة وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستدامة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار والتطوير .

3- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها لكل فرد وصدقه القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها أدواره في التنظيم التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن الأسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تمسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة .

4- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور هذه النظرية بأن أفكارها تدور حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الطبيعة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ويعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارس الذين يؤديان إلى تراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتناسق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الفرد (نجية، 2013، الصفحات 38-39)

### المطلب الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

**أولا: مكونات الثقافة التنظيمية:** إن من أهم مكونات الثقافة التنظيمية ما هي إلا أربعة عناصر أساسية نذكرها كما يلي:

1- **مجموعة من المعتقدات والتوقعات:** هي الأفكار والمعتقدات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة والتي تواجه تصرفاتهم، وهذه المعتقدات لا تنفك أن تكون شيئا مهما في نجاح المنظمة لأنها تصوغ

- لاستراتيجية طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تحول إلى معايير التي تشكل حقيقة المؤسسة (وهيبة، 2012، صفحة 19).
- 2- **العادات والتقاليد (الشعائر والطقوس):** وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية التي تتناسب مع ما تتضمنه المنظمة من ضوابط و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعله (خليل، 2005، صفحة 44).
- 3- **مجموعة القيم المشتركة:** هي مجموعة القيم المشتركة التي تحك تفاعلات الأفراد فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة لميزة تنافسية لأفراد المنظمة (البكري، 2014، صفحة 205).
- 4- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة بعد تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2004، الصفحات 313-312).

#### ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية:

تشير النتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية للمنظمات بأنها هناك ست محددات للثقافة التنظيمية:

- 1- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعية القيادات التي تبديت إدارتها جزء من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهي عامة أو خاصة، محلية أم دولية .
- 2- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- 3- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- 4- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على سبيل المثال زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على فرص القيم الخاصة بالعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.



- 5- البيئة: في الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين سوف تتأثر في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- 6- الأفراد: تأثر الطريقة التي يفضلها الأعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك ثقافتها المميزة في الإدارة، يصعب عليها فرض الثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح (المرسي، 2006، صفحة 29).

### ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية: تتمتع الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

- 1- الثقافة التنظيمية نظام مركب بأنها تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل الثقافة لنظام مركب من عناصر من الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات ومن الجانب السلوكي كالعادات والتقاليد ومن الجانب المادي كالمعدات والأطعمة.
- 2- الثقافة نظام متكامل فهي بكونها مركبة نتيجة باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة.
- 3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي ومستمر حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوزيعها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة.
- 4- الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور واستمراريتها لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية.
- 5- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف وتتصف أيضا بالمرونة والقدرة على استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية النفسية.
- 6- الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة.
- ي - الثقافة التنظيمية توصف بأنها اجتماعية ومستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي له منتسبها (السكرانة، 2011، الصفحات 333-334).

رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية: فيما يلي مجموعة من الأبعاد تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف الثقافات التنظيمية وهي:

1- المبادرة الفردية

2- التسامح مع المخاطرة.

3- التوجيه.

4- الرقابة.

5- دعم الإدارة.

6- الهوية.

7- نظم العوائد.

8- التسامح مع النزاع (المغربي، 2016، صفحة 271)

### المطلب الثالث: عموميات حول الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية: يمكن أن تصنف الثقافة التنظيمية كما يلي:

1- الثقافة التنظيمية القوية: تساعد في التأثير الإيجابي على كفاءة المنظمة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس القانون أو نفس الدستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حمايتهم في العمل، تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معتبرة على بعض التطبيقات التي تميل لها الثقافة لثمين العمل وترتكز هذه الثقافة على بعض الخصائص أهمها:

أ- تشير إلى الدقة وللتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

ب- الألفة والمودة من خلال إقامة العلاقات مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

ت- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة، وتشجيع الموظفين على التحمل

المخاطرة إنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة ويتعين عليها على أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل

وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على القيم التوجه

بالمستهلك.

2- إن إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي (المغربي م.، 2018، الصفحات 189-188).

**الثقافة التنظيمية الضعيفة:** هي تلك الثقافة التي يكون فيها الأفراد أو العاملين في المنظمة مبهمين أو غير واضحين ويبصرون في طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى فشل في اتخاذ القرارات المناسبة القيم واتجاهات العاملين في المنظمة (لطفي، 2010، صفحة 89).

وترتكز الثقافة التنظيمية الضعيفة على الخصائص التالية:

أ- بأنها ثقافة يحتاج فيها العاملون إلى توجيهات الإدارة بالقوانين ولوائح والوثائق الرسمية المكتوبة .  
ب- تتجسد الثقافة الضعيفة في نظم الإدارة الأتوقراطية ونمط الإدارة العائلية أساسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين .

ت- تمتاز بالشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع و المحيط وهي ظاهرة تسمى بالاعتراب الاجتماعي .  
ث- وتبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ويشعر بالعزلة و الإحباط (كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، 2016، صفحة 598)

**3- الثقافة التنظيمية المثالية:** يرى دروكرو ترهان و أوشى ضرورة وجود ثقافة المنظمات ( ثقافة تنظيمية ) ووحيدة تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن يمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. (القاسمي، 2003، صفحة 19) .

ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريديك يلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق ( أفضل طريقة) one ( best way )

وقد كان يحث على الطريقة المثلى في تحسين الأداء . ( محمد الطاهر بوبابة ( 1996 ) ، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافة التنظيمية ودراسة ميدانية أجريت بمؤسسة إنتاجية وخدماتية تخص علم النفس تنظم وعمل لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر، ص 27) .

**4- الثقافة التنظيمية التكيفية أو الموقفية:** يقترح بعض الباحثين كلوري ودراكي مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع ظروف البيئة ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف

التي تمر بها المنظمة وفقا لاختيار مبدأ ( Fit way ) وذلك لأنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات في كل ظروف البيئة. ( إلياس سالم ( 2006 )، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ودراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، وحدة مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، ص 23 ) .

**ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية:** للثقافة التنظيمية هناك عدة مستويات تتعدد حسب كل مفكر أهمها المستويات التالية:

1- ثقافة المجتمع: الثقافة التنظيمية لدى المجتمع تعبر عن كل القيم والاتجاهات والمفاهيم ينقلها أعضاء من المجتمع الموجودة فيها المنظمة والتي ينقلها أعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، نظام سياسي، ظروف اقتصادية، هيكل إداري للدولة .

2- ثقافة الصناعة أو النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الوحدة أو اختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن تلك القيم والمعتقدات خاصة بمنظمة ما تعتنقها في نفس الوقت معظم المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط ويتفتح ذلك في النمط الوظيفي في عدة أنشطة مثل البنوك ... إلخ .

3- ثقافة المؤسسة: عادة ما تكون للمؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة ثقافات مختلفة عن مؤسسات صغيرة أو خاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة (بكر، 2004، الصفحات 94-95). ( مصطفى محمود أبو بكر ( 2004 )، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ص ص 94، 95 ) .

**ثالثا: وظائف الثقافة التنظيمية:** وظائف الثقافة التنظيمية تمثل للمنظمة المحرك الأساسي لنجاحها فهي تلعب دورا كبيرا لتماسك الأفراد والحفاظ على الهوية الجماعية ذلك لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعبر مرشدا للسلوكيات التي تصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة حيث لخصت في أربعة وظائف أساسية:

أ- تعطي الأفراد المنظمة الهوية التنظيمية .

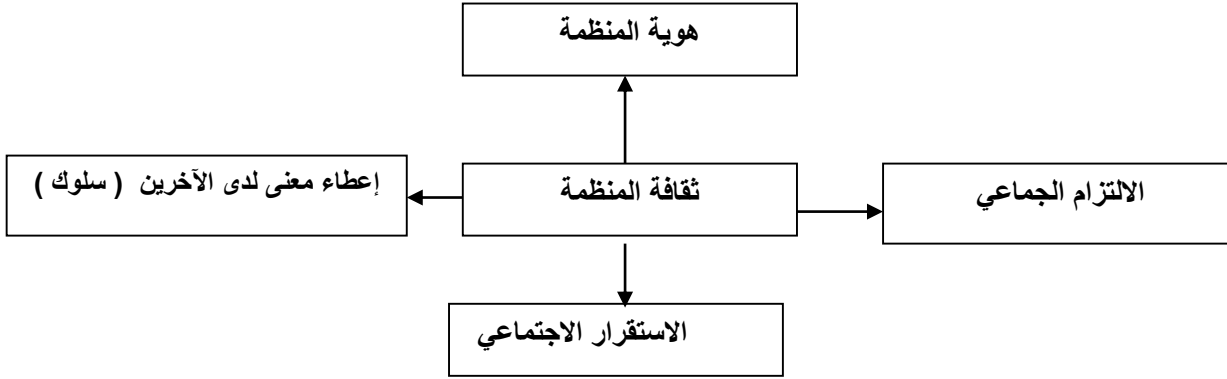
ب- تعزز استقرار النظام الاجتماعي .

ت- تشكل السلوك وإعطاءه معه بالتصرفات لدى الآخرين .

ث- تسهل الالتزام الجماعي .

- ج- ويرى آخرون أن الوظائف الثقافية التنظيمية تتمثل فيما يلي:
- ح- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية .
- خ- خلق الالتزام برسالة المنظمة .
- د- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة .
- ذ- توفير الدعم والمساعدة للقيم التنظيمية .

ويوضح الشكل (01) التالي الوظائف الأربعة الأساسية للثقافة التنظيمية المذكورة سابقا



المصدر: (المرهضي، 2013، الصفحات 236-237)

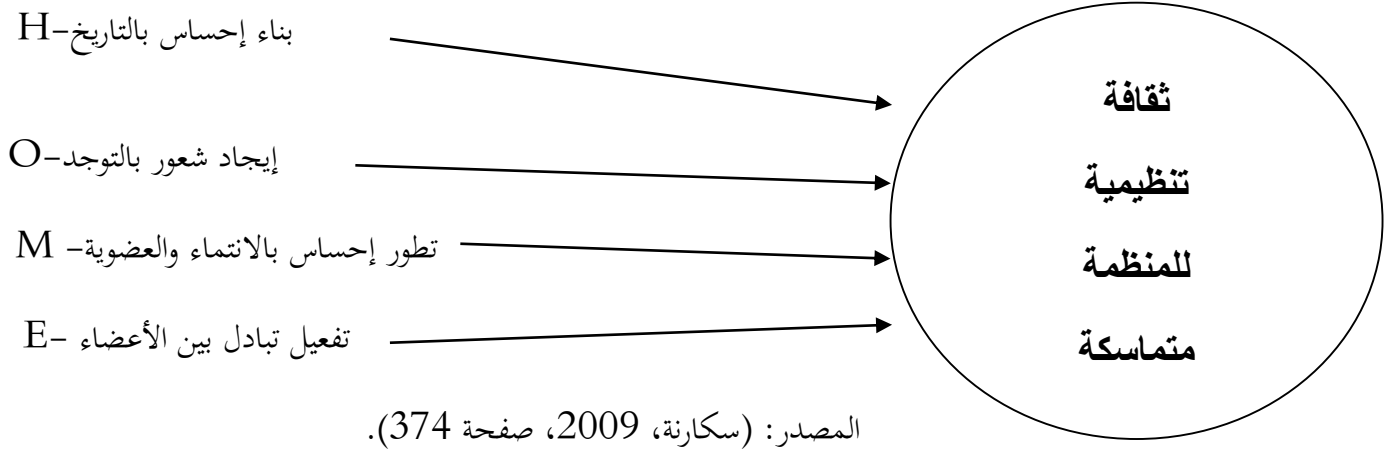
#### رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تتضح أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة في عدة عناصر أهمها:

- ❖ الاهتمام الفائق بالاحتياجات العمالة والأفراد جادا في تحقيق العاملين.
- ❖ حرية تقديم الأفكار الجديدة إذ تتيح لثقافة المنظمة الكفؤة الحرية في الأفكار للأفراد العاملين .
- ❖ تحقق الثقافة التنظيمية الكفؤة الاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعامل .
- ❖ تحقيق الفعالية في العمل من خلال خططها التوظيفية على إحال الأعمال وتوظيفها وفق ما يساب مع مقدرات الشخص أو الفرد .
- ❖ إكساب الفرد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد صياغة هويته اتجاه عمله واتجاه منظمته .
- ❖ ويتوفر الخبرة في العمل سيؤدي ذلك إلى تحقيق رغبة الفرد في العمل مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم .
- ❖ تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل .
- ❖ ثقافة التنظيمية بالنسبة للجماعة تحدد كنقطة قوية وواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .
- ❖ تشع الثقافة التنظيمية من خلال الجماعات حاجة الانتماء للأفراد وكسب الأمان والثقة .

- ❖ تعمل الثقافة التنظيمية في منظمة على جعل سلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها .
- ❖ تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ( أن لكل فرد ثقافته ) .
- ❖ أن الثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية بالنسبة للموظفين الجدد .
- ❖ كسب ولاء العاملين وتحقيق الارتباط القوي بالمنظمة . وسعى في تحقيق أهداف المنظمة (المغاري م،، 2016، الصفحات 252-253) .

وعلى اعتبار أن الثقافة التنظيمية في المنظمة تعطي أساسا الشعور بالتوجد العائلي المرتبط بالمنظمة يمكن استخلاص أهمية الثقافة التنظيمية حسب الشكل رقم (02) التالي:



### المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار.

يرى جميع المفكرين ضرورة تنمية وتواجد الثقافة التنظيمية بؤسسانها بغرض تحسين أداء أفرادها بحيث يحرك ما لديهم من قدرات بأفكار تكون بداخلهم بغرض الابتكار وخلق منتج جديد مما يسمح لها بوضع خطط لتطوير وتحسين مع مراعاة أهم مكونات الثقافة التنظيمية.

### المطلب الاول: علاقة تأثير القيم التنظيمية على الابتكار.

تؤثر القيم التنظيمية في مجال الاعمال تأثير يحقق نتائج هائلة في الإبداع والابتكار ووجود قيم تنظيمية قوية داعمة، هذا يعني وجود لقدرات وخصائص فردية أيضا لها دور كبير في تأثير على الابتكار ومن خلال قيام المؤسسة بعملية التغيير تستعمل مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة التنظيمية الحالية السائدة في المؤسسة والثقافة الجديدة تسمح بقبول تغيير ودعم الابتكار داخلها وإذا ما أرادت أي المؤسسة

استغلال هذه القيم لها أن تستخدم هاته الآليات والوسائل والطرق والأساليب العديدة التي تساهم في التأثير الجيد للابتكار:

- الإتصال
- التدريب والتعليم
- المخيمات التدريبية
- الزيارات المتبادلة للمنظمات والمؤسسات الأخرى
- الأيام الدراسية والندوات وورشات العمل
- التوقع والرؤية (سالم جمعة السحيانى، 2016، صفحة 55)

#### المطلب الثاني: علاقة المعتقدات التنظيمية على الابتكار.

يتعاون الأفراد في مختلف الوحدات التنظيمية الرسمية والغير رسمية في خلق الأفكار الجديدة بغض النظر على مستواهم في المنظمة ويمكن أن يقترحوا لتستل الهرمي في المؤسسة التي يشملها الاستطلاع، بحيث لا يستطيع الفرد القيام بذلك إلا بعد تحسين أنفسهم حتى ولو في الأمور التافهة الذي يحتاجون إليها للإتصال بذوي الخبرة لتمكينهم من مواصلة الابتكار وعادة ما يكون من ذوي الخبرة (Woszczyzna, 2014, pp. 07-08)

#### المطلب الثالث: علاقة الأعراف التنظيمية على الابتكار.

إن العرف السائد لدى كل المؤسسة بأنها تخضع لقوانين ونظام داخلي يساهم في تحقيق ولو جزء بسيط في العملية الابتكارية وكما أن الثقافة التنظيمية تأثر بشكل كبير على المؤسسة فإن مفتاح تطور الابتكار لديها هو دعم وتشجيع الفرد للبحث عن أشياء غير تقليدية واكتشافها كما تضره عدة دراسات أن هذا العنصر (الأعراف التنظيمية) من أهم عناصر الثقافة الموجهة نحو الابتكار لأنها تنظيم مناسب للعمل وظروف العمل فهو سائد دائما وأبدا (العرف)، يتم تشجيع به الأفراد ليكون مبتكرين في مؤسساتهم. (Woszczyzna, 2014, pp. 09-10)

#### المطلب الرابع: علاقة التوقعات التنظيمية بالابتكار.

لتنفيذ الرؤية المستقبلية للمؤسسة لا بد لها من توقعات تنظيمية تساعد على دعم الابتكار الذي يعبر عنه برموز بحيث يشعر الفرد بأنه يستطيع تجربة أفكاره الجديدة بدكاء خوفا من أن يترتب على فكرة غير حكيمة عواقب سلبية وهؤلاء يجب أن يكونو ذو قادة للمؤسسة أكثر اهتماما في التعلم عن طريق الأخطاء بدلا من معاقبة



الأفراد على السواء ويجب من الاعتراف والالتزام للمبتكرين والتأمل في حل مشكلاتهم وفلكي يعزز العلاقة التنظيمية كتوقع من الأفراد بالنسبة للقائد بحيث يجب على القادة جعل التوقعات التنظيمية تعزز الابتكار والتي تهتم بما هو أهم، بحي تركز على: (Woszczyzna, 2014, pp. 11-12)

- النتائج
- تطور الثقة المتبادلة
- تحدي الوضع الراهن

## خلاصة الفصل الأول

إن اعتبار الابتكار ميزة تنافسية مستدامة تتجدد من خلال قدرات المؤسسة و مركزها التنافسي في السوق أخذ يفرض على المؤسسات بشكل عام و المؤسسات العمومية منها والإقتصادية بشكل خاص إذ انها أن تتحرك بثقافتها التي تعبر عن الصورة المنعكسة للمقاولة الخاصة و التي تنعكس بحد ذاتها على الأفراد ، نحو المزيد من المرونة و قبول التغيير و الأفكار الجديدة المطروحة من قبل الأفراد، و القيم التي تعزز النشاط الابتكاري بها.

و مع أن تغيير الثقافة التنظيمية مسألة صعبة جدا، إلا أن هذا لا يعني بقاء الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات في معزل عن التغييرات التي تعصف بهذه المؤسسات و القوى المؤثرة فيها و الظروف السائدة حولها، و في هذا الصدد و من أجل معرفة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في تنمية و قدرتها على الابتكار لدى الأفراد في المؤسسة الاقتصادية سوف نستعرض في الفصل الثاني دراسة ميدانية لعينة من من مجتمع الدراسة المتمثل في المديرية التقنية بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل

**E.N.I.C.A.B**

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي

مقدمة:

إن من أهم الإنجازات للاقتصاد الوطني المنبثقة عن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية في العشرية ما بين 1970 إلى 1980 وطبقا للمرسوم رقم 242/80 الصادر في 1980/10/04 الذي يقر بتجزئة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية التي تمت في نهاية سنة 1982 تجزئة الشركة الأم إلى عدة مؤسسات كل حسب اختصاصاته بموجب مرسوم الذي يحدد ذلك ونذكر هذه المؤسسات تبعا .

➤ المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية ( ENIEM ) بمرسوم 19/83 الصادر في جانفي 1983 مقرها تيزي وزو .

➤ المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية ( EINIIE ) بموجب مرسوم 320/83 بتاريخ 1983/10/23 مقرها سيدي بلعباس .

➤ المؤسسة الوطنية لصناعة الإلكتروني تقنية ( ENEL ) بموجب مرسوم 18/83 بتاريخ جانفي 1983 مقرها الجزائر العاصمة .

➤ المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات ( ENIPEC ) بموجب مرسوم 22/83 بتاريخ جانفي 1982 مقرها سطيف

➤ المؤسسة الوطنية للاتصال ( ENTC ) بموجب مرسوم 23/83 بتاريخ جانفي 1983 مقرها تلمسان

➤ المؤسسة الوطنية للمصاعد ( ENASC ) بموجب مرسوم 17/83 بتاريخ جانفي 1983 مقرها الجزائر العاصمة .

➤ المؤسسة توزيع العتاد الكهربائي ( EDIMEL ) بموجب مرسوم 21/83 مقرها الجزائر العاصمة .

➤ المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ( ENICAB ) بموجب مرسوم 20/83 مقرها الجزائر العاصمة وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية ألحقت بموجب مرسوم 27/83 وهي:

➤ وحدة جسر قسنطينة بالقبة مختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، بطاقة إنتاجية قدرها 26000 طن سنويا .

➤ وحدة واد السمار الحراش وهي مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية وتبلغ طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا .

➤ وحدة بسكرة التي تنتج الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها ذات ضغط منخفض متوسط ومرتفع وتبلغ قدرة طاقتها الإنتاجية 29000 طن سنويا أو ما يعادل 1254000 كم، هذه الأخيرة انطلقت أشغالها ضمن المخطط الرباعي للتنمية الاقتصادية 1984/1980 ونتيجة لعدة تطورات انفصلت وحدة بسكرة عن الأم وذلك بتاريخ جانفي 1998 لتصبح شركة من أهم و أبرز الشركات الاقتصادية على مستوى الوطن وحتى إفريقيا في مجال إنتاج وصناعة الكوابل الكهربائية وذات طابع إستراتيجي نظرا لقدرتها التنافسية في مجال تخصصها وقدرتها على تعويض المنتجات الأجنبية بل أكثر نظرا لبراعتها في أهم تقنيات الإنتاج المتطورة التي أدت بها للحصول على شهادات عالمية ووطنية عالية الجودة سنترق لها لاحقا وهي رائدة تصنيع كابلات الطاقة، مع أكثر من 32 عام من الخدمة في هذا المجال وتقدم لعملائها مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات بما في ذلك الكابلات ذات الجهد المنخفض والكابلات الصناعية، وكابلات الجهد المتوسط، وكابلات عالية الجهد وأدى استحواذ من قبل الشركة كوندور العملاقة في عام 2017 إلى تعزيز مكانتها الريادية ومكن Enicab من تقديم منتجات جديدة مثل الكابلات ذات الجهد العالي والعالي للغاية وكابلات الاتصالات والبيانات وكذلك الكابلات الخالية من الهالوجين .

نظراً لمجموعتها الغنية ، تتواجد Enicab في جميع قطاعات النشاط التي تتراوح من توزيع الطاقة الكهربائية إلى الهيدروكربونات والبتروكيماويات من خلال مختلف الصناعات والاتصالات وكذلك قطاعي البنية التحتية والبناء ، وقد عرفت Enicab نقاش على خطابات النبلاء الأخيرة من خلال الاحتفاظ بحصة سوقية كبيرة تقريبا من خلال توفير الأسلاك والكابلات عالية الجودة لغالبية مشاريع البناء في البلاد.

امتلاكها لمحفظة عملاء كبيرة تضم أهم الشركات في مجال الكهرباء والإنشاءات في الجزائر مثل : شركة سونلغاز و الفروع التابعة لها ، و سونطراك والفروع التابعة لها ، وشركات EPC والمقاولين الوطنيين والدوليين وكذلك من مؤسسات الدولة المختلفة.

تطمح Enicab إلى ترسيخ مكانتها الريادية وتلبية احتياجات عملائها على أفضل وجه ، من خلال:

- التحسين المستمر لمستوى الجودة. حاصلة على شهادة ISO 9001 الإصدار 2015.
- تغطية جغرافية أكبر بفضل الموزعين الرسميين الجدد مصحوبة بخطة تطوير نوعية من أجل ضمان قرب أفضل من العملاء.
- الاستفادة من خبرتها ومن أجل المساهمة في خطة الحكومة الخمسية ، ولا سيما خطة شبكة السكك الحديدية ، استثمرت Enicab في وحدتي إنتاج جديدتين من Fil Trolley ، وهو نوع من الموصلات المصممة خصيصاً لكهربية خطوط السكك الحديدية.

- إن Enicab ، التي تتخذ من بسكرة قوة عاملة كبيرة مقرأ لها ، تظل المصدر الرئيسي للتوظيف في المنطقة وتساهم بشكل كبير في تحسين نوعية حياة مواطنيها وتنميتهم.
- تدعم Enicab الجامعة الجزائرية والطلاب في مجال البحث والتطوير المتعلق بالطاقات الكهربائية من خلال الندوات والمؤتمرات، كما توفر لهم الفرصة لإجراء تدريبات عملية في المجالات التقنية والتقنية. من الإدارة. (enicab, المصدر : موقع شركة صناعة الكوابل بسكرة، 2020)

### المبحث الأول: ماهية المؤسسة.

#### المطلب الأول: مفاهيم حول مؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B.

أولاً: تعريف بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B: تقع المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة غرب مدينة بسكرة وبالضبط في المنطقة الصناعية وتتربع على مساحة قدرها 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة بمباني إدارية وورشات إنتاج ومخازن يشغل بها 1052 عامل حسب تعداد جانفي 2003 حوالي 77 % يستغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في العملية الإنتاجية ينقسمون إلى 64 إطاراً، 248 أعوان تحكم و 720 أعوان تنفيذ وفي إنجازات هذه المؤسسة الاقتصادية تم إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة لصناعة أهم و أحسن الكوابل الكهربائية بجودة عالية وبشتى الأنواع مما أدى إلى تطوير وترقية منتجاتها . وعملت على تخفيض نسبة استيراد هذا النوع من المنتجات لاسيما الأنواع العديدة التي تنتجها هذه الأخيرة لأنها تنتجها حسب المواصفات العالمية وحسب المتطلبات والكميات التي تحددها الزبائن إذا ما توفرت المواد الضرورية وتستعمل المؤسسة نوعية من المعادن النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي: P.V.C ) ( POLYVINYLE DE CHLORURE ) و P.R.C ) Polyéthylène Reticule ( Chimiquement ) و الطباشور ( la craie ) كمواد أولية أساسية للعزل، بالإضافة إلى مواد استهلاكية ( كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير P.V.C مواد طاقوية مثل ( Gasoil ) إلى جانب الخشب لصناعة البكرات الخشبية، ومواد أخرى كقطع الغيار ... إلخ .

استضاف فندق بني حمد في برج بوعرييج ، يوم الأحد 29 أكتوبر 2017 ، اجتماعاً جمع الموزعين ومديري شركة تصنيع الكابلات بسكرة - ENICAB - بما في ذلك كوندور اشترت 70٪ من شركة General Cable لتصبح المالكة الأغلبية بينما تمتلك الدولة الجزائرية النسبة المتبقية البالغة 30٪. وشهد هذا الاجتماع مشاركة رئيس مجلس إدارة شركة كوندور عبد الرحمن بن حمادي والعضو المنتدب لشركة عنكاب السيد بوعلام بن حمادة.

أتاح هذا الاجتماع لمختلف المشاركين مناقشة محاور تطوير ENICAB وكذلك المشاريع المستقبلية للشركة التي تغطي حوالي 35 % من الاحتياجات الوطنية للكابلات الكهربائية بجميع أنواعها. عملاؤها الرئيسيون هم Sonelgaz والشركات التابعة لها التي تنتج وتنقل وتوزع التيار الكهربائي وتجار الجملة للمعدات الكهربائية والأفراد.

بالنسبة للسيد عبد الرحمن بن حمادي: "كوندور ، التي من خلال هذا الاستحواذ الجديد ، تعزز وتؤكد مكانتها كشركة وطنية رائدة في إنتاج المكونات الإلكترونية والأجهزة المنزلية وتكنولوجيا المعلومات والهاتف وتكييف الهواء. مركزية ، إضاءة حضرية وبنية تحتية رياضية بالإضافة إلى الطاقات المتجددة ". وأضاف في خطابه: "اليوم أود أن أؤكد لكم رغبتنا في مواصلة تطوير جميع الشركات التابعة لنا ، بما في ذلك ENICAB الجديدة. يجب أن نواصل التقدم المحرز في السنوات الأخيرة."

كانت المناسبة أيضًا مناسبة لتقديم شعار Enicab الجديد.  
حول إلكترونيات كوندور:

سبا كوندور للإلكترونيات هو رئيس مجموعة بن حمادي. تأسست عام 2002. نمت الشركة الفرعية بسرعة وأصبحت رائدة في مجالها. وهي متخصصة في تصنيع وتسويق وصيانة المنتجات الإلكترونية والأجهزة المنزلية والوسائط المتعددة وكذلك الألواح الكهروضوئية.

حاصلة على شهادتهم ISO 9001:2005 ملحق رقم (02) ، 9001 و 14001 و 26000 و OHSAS 18001 لمعايير الجودة واحترام البيئة والمسؤولية الاجتماعية والصحة والسلامة، على التوالي ، تميل الشركة بين نموذج الجودة والكفاءة. كوندور للإلكترونيات من أوائل الشركات التي حصلت على شهادة "بسمة جزائرية" ، وهي علامة صادرة عن منتدى الشيفات والمؤسسات (FCE) تهدف إلى ضمان الأصل الجزائري لمنتجات كوندور.

من خلال التركيز على الابتكار وإمكانية الوصول ، تعمل Condor Electronics على الحفاظ على ريادتها من خلال تقديم منتجات عالية الأداء وجودة ممتازة وبأسعار معقولة جدًا لتواجدها في جميع أنحاء البلاد. كوندور للإلكترونيات ليست مجرد مثال للنجاح والنجاح ، من خلال إنجازاتها وأدائها ، فهي أيضًا نموذج بامتياز للشركة التي تميز عصرها بابتكارها وريادتها ، بالمقالات " صنع في الجزائر " بأحدث التقنيات ، ومعتمدة بأدق معايير الجودة والسلامة.

مع مجموعة المنتجات المختلفة المعروضة ، تمكنت شركة Condor Electronics من الوصول إلى جميع الأهداف الممكنة وتمكنت من التواجد في 90% من الأسر الجزائرية بفضل إمكاناتها البشرية والتقنية. إنه يتناسب مع وقته ولكن أيضًا مع الاستدامة.

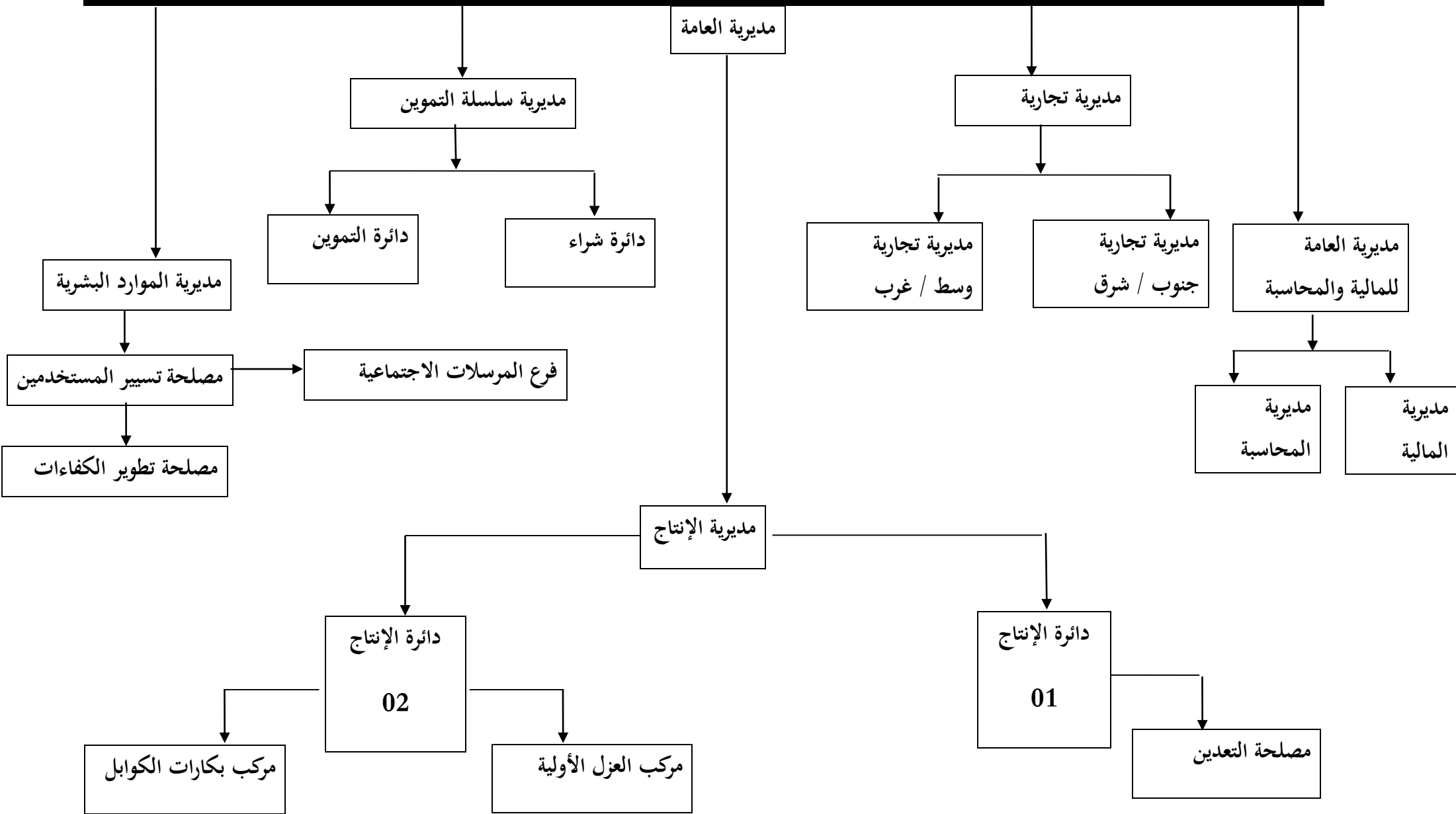
كوندور للإلكترونيات ليست مجرد علامة تجارية بل هي مشغل ورفيق يومي لكل جزائري من خلال تقديم المزيد من الراحة وسهولة الوصول. تلهم العلامة التجارية "الصديق" بنجاحها وولائها ؛ هذا القرب على وجه التحديد والتصميم على توسيع الآفاق وتوقع الابتكارات هي التي تسمح لشركة كوندور للإلكترونيات بأن تكون رائدة. على مر السنين ، بنت شركة Condor Electronics تاريخًا ، رحلة تعكس فيها جميع التغييرات أيضًا التزامنا بقيمتنا وتطلعاتنا نحو التميز. (enicab, المصدر : موقع شركة صناعة الكوابل بسكرة، 2020)

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B :

الشكل رقم (03)







بيان تفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة كما موضح في الشكل السابق الذي يتشكل من:

**المديرية العامة:** تتولى المديرية العامة مهمة الإشراف على مختلف الأقسام الرئيسية حيث يشرف على التسيير والتنسيق بين المديريات والدوائر والمصالح شخص يدعى المدير العام وهو الشخص الذي يشكل الحلقة التي تصل بين المؤسسة و الموظفين لتحقيق الأهداف العديدة وهذا لإمامه بمجريات العمل لخبرته الكافية في تسيير الأصول التقنية على أسس المبادئ الإدارية الصحيحة ويعرف أيضا بأن له القدرة على التحكم المباشر وغير المباشر في كافة أقسام المؤسسة من خلال السلطة التي يمارسها والتي تمنح له تطبيق السياسة العامة لمختلف الأعمال التي ينشرها بأفضل وأنجح الطرق الممكنة وتقوم هذه المديرية بمساعدة أربع مساعدين:

ث- مساعد رئيس المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات: ويهتم بالجوانب القانونية داخل المؤسسة وخارجها

ج- رئيس مشروع المعلوماتية: ويشرف على الخدمات التي تقوم بها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية وأجهزة الإعلام الآلي.

10- مساعد رئيس المكلف بمراقبة: الحسابات ويشرف على تسيير العمل المحاسبي بالمؤسسة ومراقبته.

4- مساعد رئيس المكلف بالاستثمار ويشرف على مهمة الإشهار: ويشرف على مهمة الإشهار والمصادقة على ضمان النوعية الجيدة للمنتوج .

وإن من أهم المهام التي يقوم بها المدير العام هي:

- الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر.
- ضمان تنفيذ أفضل الاستراتيجيات التي تضمن التطور المستمر في بيئة عمل المؤسسة .
- وضع الأهداف الخاصة بكافة المهام وقياس مدى نجاح الأداء في تنفيذها ومتابعة التقارير الخاصة بها.
- الاهتمام بمراقبة عمل المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين على الأعمال المختلفة .
- البحث عن أفضل البرامج الوظيفية التي من الممكن تطبيقها ضمن بيئة المؤسسة بنجاح.
- السعي للربط بين المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة مع طبيعة العملاء المستهدفين في المجتمع.
- الاهتمام بتوظيف الموظفين الأكفاء الذين يساهمون في تحقيق التطور المهني في كافة المجالات الوظيفية.
- إصدار القرارات النهائية حول المشروعات الكبرى والخطط التنموية التي سيتم العمل على تطبيقها .
- تمثيل المؤسسة في المؤتمرات والاجتماعات المحلية والإقليمية وحتى الدولية منها.

- التعامل مع كافة موظفي المؤسسة المباشرين في العملية الإنتاجية وغير المباشرين وسماع آرائهم وتحفيزهم للمشاركة في الاجتماعات من أجل التعرف على الإنجازات والتحديات التي تواجههم .
- وتندرج ضمن المديرية العامة أهم خمس مديريات تتمثل في:
- **مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة:** وهي مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات تسييرها موارد بشرية و تمكن المؤسسة للحصول على أهدافها بأقل تكلفة وتكون هذه الكفاءات ذات تأهيل عال ومعارف وقدرات مطلوبة ويكون تحفيزها وتطويرها لتتمكن من القيام بنشاط ووظائف إلزامي وتحمل هذه الموارد البشرية عدة مسؤوليات وتوفير وسائل النقل للموظفين للعمال المباشرين وغير المباشرين في العملية الإنتاجية يتقلدها مدير للموارد البشرية و يهدف مدير الموارد البشرية لتحديد ومراقبة وتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يضمن ارتباط بين الإدارة العامة والموظفين العمال من خلال توليه مسؤولية سير العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وينصح ويقدم خبرته إلى مختلف الإدارات التنفيذية ومن أهم مهامه ما يلي:
- تحديد لإستراتيجية و سياسة الموارد البشرية على أساس أهداف عمل المؤسسة التي و تدرج إستراتيجية تخص ( توظيف، تعويض، تدريب، تحفيز، و ظروف العمل وإدارة المناخ الاجتماعي والسياسة الاجتماعية ومن حيث المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية ذكور – إناث ( المساواة )، توظيف كبار السن، توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة و اكتساب المواهب ) .
- تحديد عملية الموارد البشرية وضمن الامتثال للقوانين المحلية والدولية والمتطلبات القانونية ( قانون العمل، قواعد السلامة و الصحة في العمل... ) تقديم المشورة للإدارة بشأن إجراءات لأزمة واجب اتخاذها .
- الإشراف على فرق تنمية الموارد البشرية في تنفيذ مشاريع الموارد البشرية.
- تنفيذ برامج تنمية وتوجيه وتدريب الموظفين.
- تقييم احتياجات الموظفين في المستقبل ووضع خطط لتلبية الاحتياجات.
- تنظيم العلاقة مع الموظفين في قضايا الموارد البشرية ( الأجر – الإجازة – العقد المهني ) .
- قيادة الحوار الاجتماعي والتفاوض مع الهيئات التمثيلية ( النقابات )، التوفيق بين الأهداف التجارية ورضى الموظفين.
- ضمان إدارة الميزانية لفاتورة الأجور .
- تمثيل الإدارة العليا في أنشطة الموارد البشرية .
- وتضم إدارة الموارد البشرية والوسائل العامة دائرة المستخدمين المتكونة من:

أ- مصلحة تسيير المستخدمين.

ب- مصلحة تكوين وتطوير الكفاءات .

ت- فرع المرسلات الاجتماعية.

بالإضافة إلى هاتين المصلحتين هناك مصلحتين أخريين:

ث- مصلحة الوقاية والأمن و مصلحة الوقاية العامة.

ج- **مصلحة المستخدمين:** هي المصلحة التي من مهامها تسيير وتطوير القواعد الأساسية للمؤسسة مهنيًا

بحيث يهدف نشاطها إلى تحسين عبر الاتصالات أداء المؤسسة مع المحافظة للهيكل التنظيمي

للمؤسسة كما يحرص رئيس مصلحة تسيير المستخدمين دائماً على تطبيق واحترام القوانين و الأنظمة

و الاتفاقيات في إطار علاقات العمل .

1- السهر على متابعة وتسيير المسار الوظيفي لعمال الشركة المكلف بتسيير وإدارة المصلحة مهمته تسيير المستخدمين.

2- تنسيق ومراقبة الأعمال بالنسبة للإطارات الذين هم تحت مسؤوليته .

3- يقترح على مسؤوله بعض الإجراءات والمناهج الخاصة بتسيير الموارد البشرية قصد تحسين أداء هيئته .

4- المشاركة في عملية التوظيف والسهر على متابعة وظائف العمال .

5- العمل مع مصلحة تطوير الكفاءات قصد توظيف العمال الجدد.

6- المشاركة في إنشاء برامج منسوبة في مقابلات التقييم .

7- الإشراف على إعداد الأجور .

8- السهر على تسريح المصالح الاجتماعية والجبائية بعد توجيهه من قبل مسؤوله، يقوم بإعداد ميزانية الرواتب

وتوقعات اليد العاملة للسنة المقبلة .

9- تنفيذ برامج العطل السنوية.

10- يقوم بإعداد العقود بالنسبة للموظفين الجدد والحرص على تطبيق إجراءات التنقيط .

ث- مصلحة تكوين وتطوير الكفاءات .

ج- فرع المرسلات الاجتماعية.

ح- مصلحة الوقاية والأمن و مصلحة الوقاية العامة.

• مديرية المالية والمحاسبة والميزانية: وتهتم بالإجراءات الجانب المالي والمحاسبي ويضم عدة دوائر

أهمها ما يلي:

أ - دائرة المالية والميزانية: تشرف على متابعة حركة الأموال ووضع الميزانيات التقديرية وتضم:

● مصلحة المالية .

● مصلحة الميزانية .

ب - دائرة المحاسبة: وتتكون من:

● مصلحة المحاسبة العامة.

● مصلحة المحاسبة التحليلية.

● مديرية الشراء: تشرف على وظيفة الشراء وتموين المؤسسة بالمواد الأولية والآلات والمعدات التي تدخل

في عملية الإنتاج وتدخل ضمن دائرة شراء مصالح عدة تضم أهمها:

● مصلحة التموين والعبور، ب- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، ج - مصلحة تسيير مخزون مواد

الأولية.

● مديرية التجارية: و تضم الدوائر التالية:

أ - دائرة تسيير المنتج النهائي تتكون من:

➤ مصلحة تسيير الكوابل .

➤ مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

ب - دائرة التسويق:

- مصلحة البيع .

- مصلحة التسويق .

● مديرية التقنية: وتتفرع منها الدوائر التالية:

أ - دائرة إنتاج الكوابل: وتشرف على أهم العمليات التي يساهم في إنتاج الكوابل وتضم المصالح التالية:

4- مصلحة تخطيط الإنتاج .

5- مصلحة العزل PRC.

6- مصلحة القلب و الظفر .

7- مصلحة العزل والتغليف PVC

8- مصلحة التجميع والتغليف PVC

ب - دائرة الصيانة: التي تشرف على صيانة تجهيزات المؤسسة وتضم المصالح التالية:

8- مصلحة الصيانة الميكانيكية: وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الميكانيكية مثل قطع الغيار

- 9- مصلحة الصيانة الكهربائية: وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة الكهربائية .
- 10- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف .
- 11- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية .
- ج - دائرة الإنتاج والملحقات: وتضم المصالح التالية:
- 5- مصلحة إنتاج حبيبات الـ PVC .
- 6- مصلحة صنع البكرات والاسترجاع .
- 7- مصلحة المنافع .
- د - دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: والتي تشرف على أهم الجوانب التي تخص جودة المنتجات و تضم المصالح التالية
- 5- مصلحة التكنولوجيا .
- 6- مصلحة المخابر .
- 7- مصلحة التجارب .

### المطلب الثاني : أساسيات مؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B.

أولا : نشاط الاقتصادي للمؤسسة لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B.: تتمثل المهمة الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية في إنتاج وصناعة الكوابل الكهربائية وفي تطوير وتصنيع وتسويق كابلات الطاقة:

- ذات الجهد المنخفض مثل الكابلات المحلية والكابلات الصناعية والكابلات المعزولة لتوزيع الكهرباء.

- وذات الجهد المتوسط والجهد العالي.

ثانيا : أهمية المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B.: إن المؤسسة الاقتصادية ( ENICAB ) تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية ذات أهمية اقتصادية بالغة تتميز بها , التي تعبر عن جملة من أهداف المؤسسة أهمها ما يلي :

- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير وهائل من العمال في عدة تخصصات.
- إدخال تكنولوجيا حديثة و متطورة في صناعة الكوابل تمتاز بجودة عالية .
- تدعيم هيكل اقتصادي وطني.
- تخفيض نسبة الاستيراد للكوابل من السوق الخارجية والقضاء على التبعية الاقتصادية الأجنبية .
- المساهمة في جلب العملة الصعبة.

- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية .
- إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الكوابل الكهربائية في السوق العالمية .
- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي باحتياجاتها من الكوابل الكهربائية .

### المبحث الثاني : واقع ومنهجية الدراسة الميدانية .

#### المطلب الأول : واقع تأثير الثقافة التنظيمية و على قدرة الابتكار.

واقع الثقافة التنظيمية وعلى قدرة الابتكار وعلاقتها بالوظائف الرئيسية للمديريات المتعلقة بالمؤسسة، سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم وقائع الثقافة التنظيمية ومكوناتها التي تؤثر وتتأثر بها المؤسسة ( ENICAB )

**1- المديرية العامة:** ماتم ملاحظته بان المديرية العامة تهتم بالثقافة التنظيمية ومكوناتها من أجل تحقيق أهدافها

بلأنها تساعدها على إبتكار وهذا لصالح المؤسسة ومالمسناه في كيفية تسيير شؤون الأفراد .

**2- مديريةية الموارد البشرية:** إن العمل الجماعي في مؤسسة (( ENICAB يسوده روح التعاون والاتصال عن طريق المعاملات الإدارية تنظمها قوانين لتسيير العمل تدخل ضمن القانون 11/90 الخاص بقانون العمل (الاتفاقية الجماعية التي تعتبر ملخصا للقانون 11/90 (ملحق رقم 03) بالإضافة إلى القانون الداخلي لتسيير الأمور المتعلقة بالمنظمة التي لا بد من احترامها وتنص على أهم القوانين منها:

- حقوق العامل أو الموظف - واجبات العامل أو الموظف - قواعد السلامة والأمان - قواعد الانضباط والالتزام - الوقاية الصحية والمهنية - قواعد طب العمل - وتهتم أيضا مصلحة الموارد البشرية ببث روح التشجيع والمبادرة والعمل بالإضافة إلى أن هناك نظام داخلي (ملحق رقم 04) يسيير ويضبط العلاقات بين أفراد المؤسسة أما من حيث القيم التنظيمية والعادات التقليدية التنظيمية والأعراف والتوقعات التنظيمية فلا تخضع لعرف أو عادات أو تقاليد تنظيمية لأن هناك قانونا ينظم العلاقات ومعاملات العمل السالف الذكر.

أما من ناحية الجانب النفسي والسلوكي لتنظيم العمل تقوم مؤسسة ENICAB بتشجيع عمالها وموظفيها بتقديم هدايا ومكافئات في المناسبات عيد المرأة - عيد العمال . ومنح العطل التي توأكب هذه المناسبات وخاصة العطل الدينية فيما يخص الموظفين الذين لا يخضعون للنظام شبه مستمر ولنظام العادي.



أما نظام العمل الذي يخضع للتناوب المستمر فهم لا يمنحون ولا يخضعون للعطل مهما كانت الظروف لارتباطهم بالمصلحة المتعلقة بالعمل ومردودية الإنتاج المتعلقة بهم. أو النظام الخاص المتعلق بأمن المؤسسة، تكريم العامل عن طريق تحفيزه إذا قدم مردود إضافي للمؤسسة (المقابلة تمت مع إطار في مصلحة تسيير الموارد البشرية).

3- **مديرية المحاسبة:** ماتم ملاحظاته أن مديرية المحاسبة لاتتهتم بالواقع الثقافة التنظيمية من خلال المعاينة بالعين المجردة ولا تساهم في الابتكار لأنها تهتم بسير الأمور المالية ومسك الدفاتر الحسابات .

4- **مديرية الشراء:** تعتبر مديرية الشراء من أهم مديريات المؤسسة لكونها تقوم بتمويل المؤسسة بأهم مختلف المواد الأولية وقطع الغيار والملحقات، ومتابعة عملية التمويل وتقويمها ومراقبتها وتمارس هذه وظيفة عدة أنشطة وتمثل في (المقابلة تمت مع السيد كإطار في مصلحة الشراء بالمؤسسة) :

أ - نشاط الشراء: يتمثل نشاط الشراء في المؤسسة محل الدراسة بكل المهام المتعلقة بشراء المادة الأولية لاستعمالها في العملية الإنتاجية ومن أهمها النحاس - الألمنيوم - الخشب - الطباشور - قطع الغيار - الزيوت - المادة ( PRC Polyéthylène Reticule Chimiquement ) - مادة ( Polyéthylène Réticuli ) PRS - PVC ( Polyvinyle DE Chlorure ) ( en Selenès

تحرص المؤسسة على تحقيق أداء فعال المتعلق بنشاط شراء:

\* شراء أحسن مواد (ذات جودة عالية) بأقل تكلفة منذ تحديد أهم الاحتياجات من موارد مروراً باختيار أهم الموردين إلى غاية اتخاذ أهم قرارات الشراء ثم تولد بعد ذلك إبرام العقود من أجل ضمان السير الحسن لهذا النشاط وفقاً للقانون المعمول به وتقوم أيضاً المؤسسة في حرص لاتخاذ قرار الشراء على القيام بعده إجراءات:

7- **تحديد أهم احتياجات المؤسسة من المواد الأولية:** - يتم تحديد احتياجات الفعلية والدقيقة والواضحة لمختلف أصناف المواد الأولية بمعينة كل من مصلحة التخطيط والإنتاج والبيع وفقاً لبطاقة تقنية , لأن هذه الأخيرة متمثلة في المصالح المذكورة سابقاً تستقبل اقتراحات وطلبات الزبائن ويتم دراستها وتجربتها من حيث الكمية والنوعية في مصلحة التكنولوجيا، ثم تضع تقديراتها من مختلف المنتجات لهاته المواد الأولية وتقوم بعد ذلك مصلحة الإنتاج بوضع البرنامج ومخطط العمل الذي يسمح بإنتاج وتطبيق هذه التقديرات المقترحة ثم يتم تحديد الاحتياجات الخاصة بأهم المكونات الداخلية التي تساعد في تركيبه المنتج ثم القيام بتجميع هذه الاحتياجات الصافية مع أخذ بعين الاعتبار حالة المخزون .

- 8- إجراء مناقصة وطنية ودولية : من أجل بث روح التنافس بين الموردين و حصول على أفضل العروض التي يتم تقديمها وتحدد فيها المؤسسة طبيعة المادة الأولية وقطع الغيار وكمياتها وبشروط توريدها .
- 9- اختيار أفضل الموردين انطلاقا من جدول العروض الخاص بالموردين : ويتم اختيار افضل العروض من بين مجموع العروض التي تتلقاها المؤسسة ردا على المناقصة التي أجرتها وهذا بناء على إجراء قانوني يتم وفقا لأهم المعايير منها:
- 9- ضمان الحصول على أفضل مواد أولية وذات جودة عالية والتي تحقق متطلبات تكنولوجية ومواصفات محددة.
- 10- الحصول على خدمات من الموردين .
- 11- احترام مدة الاتفاق في التسليم .
- 12- ضمان اقل الأسعار بأحسن طريقة للتسديد.
- 10- تنفيذ الطلبية: تتمثل أهم عملية من عمليات الشراء وتختلف إجراءاتها حسب مصدر المادة المشتراة .
- 11- متابعة الطلبية: ويقصد بها مدى تأكد احترام المورد أو المتعامل الاقتصادي لما هو مخطط في عملية الشراء، حيث تقوم مصلحة العبور بالتأكد من دخول المادة المشتراة إلى الموقع المتفق عليه ووفقا لوقت محدد.
- 12- تسليم المواد: تحرص المؤسسة على أن يتم تسليم المواد المشتراة ( المواد الأولية المطلوبة في أحسن الظروف ) .
- 13- استقبال المواد: أي يتم معاينة المواد الأولية المشتراة من حيث الكمية والنوعية من طرف الاستقبال التابع لمصلحة تخزين وتسيير المخزون للتأكد من صحتها وسلامتها وأنها مطابقة للمواصفات المطلوبة.(المقابلة تمت مع سيدة كإطار في مديرية).
- 14- تقييم الموردين: وهذا وفقا لبطاقة تقييمية لكل مورد تقوم به المؤسسة عند نهاية كل سنة من حيث استيفاءهم للشروط المطلوبة ( وفقا لنظام ISO المنتج كمنهج للمؤسسة ) .
- وهناك أنشطة إضافية تتعلق بنشاط بمديرية الشراء:
- 5- نشاط النقل: يتمثل نشاط النقل في مديرية الشراء كونه يتعلق بنقل المادة الأولية المشتراة وجميع الإجراءات المتعلقة بها وتختلف باختلاف تواجدها وحسب مصدرها محليا كان أو خارجيا كما أنها تخضع للمراقبة لضمان نقل ووصول المواد الأولية في زمن ومكان محدد وبجودة عالية وبنفس الكمية المتفق عليها مع العلم

أن شروط اتفاق نقل هاته المواد يتم عن طريق المورد صاحب البضاعة المتعلقة بالمواد الأولية أو عن طريق المؤسسة محل الدراسة.

6- **نشاط التخزين:** تتكفل وتسعى المؤسسة في هذا النشاط إلى تحقيق والتزام في سير مهامها المتعلقة بالاستلام و حفظ وتخزين هاته المواد والتي قد تكون استهلاكية أو قطاعية لضمان جودة منتوجها النهائي المتحصل عليه.

7- **نشاط المناولة:** تضمن وتحرص المؤسسة على تزويد الورشات الإنتاجية بالمواد الأولية والمواد اللازمة من حيث الكمية والنوعية في الزمان والمكان المناسبين.

● **مديرية التقنية:** يوجد في هذه المديرية عدة مصالح يسيرها المدير وتحتوي هذه المديرية على:

أ- **مصلحة المخابر:** تقوم هذه المصلحة بأخذ عينات من المواد الأولية بعد وصولها للمصنع و إعداد بطاقة تقنية أو شهادة تخص قبولها بعد فحصها جيدا للتأكد من مطابقتها للمواصفات ومعايير الجودة وتقوم أيضا بمراقبة المنتوجات التامة الصنع ونصف المصنعة, بالإضافة إلى مهام أخرى مثل مراقبة الماء والزيوت المستعملة في العملية الإنتاجية لاستغلالها جيدا و مراقبة الكوابل التي يتم استيرادها للجزائر بعد ارسالها من طرف ENACT للتأكد من جودتها وتحتوي هذه المصلحة على 09 موظفين يتم اختيارهم وفق الشهادات العلمية التقنية حسب نوعية الآلات و التجارب المتوفرة في المخبر لتبادل المعارف بين الموظفين و تسهيل عملية تحليل النتائج ( شهادات تخص ماستر 2 ومهندس دولة في الميكانيك - إلكترونيك - كيمياء الصناعية- تخصصات أخرى) يشرف موظفي المخبر على المهام التالية:

**1 - مجانية مواد جديدة (homologation nouveaux fournisseurs) :**

الهدف من هذه المصلحة هو تحديث

قائمة موردي المواد الأولية بعد مراقبة الورقة التقنية الخاصة بهم للمواد الأولية والقيام بتجارب مخبرية عليها ثم تجارب صناعية للتأكد من جودتها ليتم مجانيستها كمادة أولية يمكن شراءها بكميات كبيرة.

**2- مراقبة المواد الأولية (Contrôle technique des entrées matières)**

**(premières) :** الهدف منها مراقبة كل المواد المستعملة في مكونات الكابيل بعد دخولها للمصنع

باستعمال مخطط اخذ العينات حسب الكمية المرسله للتأكد من جودتها قبل مرحلة التصنيع.

### 3 - مراقبة المواد نصف مصنعة ( **Contrôle en cours de fabrication** ) : الهدف

منها مراقبة المواد نصف المصنعة في كل مرحلة من التصنيع قبل مرورها للمرحلة الأخرى للتأكد من جودتها

### 4 - مراقبة المواد المصنعة النهائية مع الزبون ( **Réception technique FAT** ) : و

تعد اهم مرحلة حيث يشرف الزبائن المهمين مثل سونطراك و سونلغاز على التجارب بعد اختيار عينات من منتوجهم النهائي للتأكد من جودة سلعهم قبل اخذها و يتم في هذه المرحلة التأكد من صحة النتائج بمراقبة الأوراق التقنية لكل جهاز يشرف عليه مخابر خارجية ( **Laboratoire d'étalonnage** ) تقوم بمعايرته و معاينة للتأكد من صحة القيم التي يقدمها كذلك مراقبة شهادة التحليل ( **Certificat d'analyse** ) للمواد الأولية المستعملة في الكابل.

ب- **مصلحة مراقبة النوعية**: تحتوي هذه المصلحة على 09 موظفين بدرجة تقني سامي في مختلف المجالات

( إلكترو تقني ، إلكترونيك ، تعدين ، كيمياء صناعية ، إلخ ... ) وظيفتها الأساسية التأكد من ان كل المواد النصف مصنعة المنتقلة الى مرحلة أخرى في التصنيع هي مواد ذات جودة و تقوم بجمع النتائج المخبرية و النتائج التي تشرف عليها ( تجارب العين المجردة , قياس الابعاد , قياس الوزن , مراقبة تطبيق الأوراق التقنية للتأكد من مكونات الكابل ) لتقرير مدى جودة المواد النصف مصنعة.

### ت - **مصلحة التجارب ومراقبة خروج المنتج نهائيا ( plate-forme d'essai )** : تحتوي على 15

موظف بدرجة تقني سامي يتم توزيعهم على حقول التجارب حسب نوعية الكوابل للقيام بالتجارب الكهربائية و التأكد من طول الكابل و مكوناته وفق ما يحتاجه الزبون ثم الاشراف على تغليف نهايات الكابل و إضافة بطاقة التعريف على كل بكرة لتزويد الزبون بالمعلومات الهامة الذي يحتاجها ليتم ارسالها الى مصلحة تخزين و تسويق المنتج النهائي (مديرية التجارة للتوزيع والبيع).

### ث - **مصلحة التطوير والتكنولوجيا**: تحتوي هذه المصلحة 06 موظفين بدرجة مهندس دولة في التخصصات

التالية : ( كيمياء صناعية ، إلكترونيك ، إلكترو تقني )، تشرف على كل الوثائق التقنية التي يعتمد عليها في مراقبة المواد الأولية و النصف مصنعة و المصنعة و تقوم بدراسة طلب الزبون و تحديث الورقة التقنية وفق ما يحتاجه ووفق المعايير العالمية لثم ارسالها الى مديرية الإنتاج , كذلك تشرف على وضع المخططات اللازمة لتحديث الات الإنتاج و القيام بالتجارب الصناعية و السهر على توفير كل ما تحتاجه الالة من برامج و مكونات

أساسية لتسهيل عملية التصنيع وفق مقاسات مضبوطة، وماتم ملاحظته ممدى تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار  
فإنتاج الذي ينتج يوميا يتجدد وهذا بالمسناه وما تمت رؤيته من خلال لعين المجردة.

نوع المصنع: يمثل المصنع للإنتاج وبيع الكوابل الكهربائية بأنواعها.

المديرية التقنية تحتوي على مجموع الموظفين: 40 موظفا.

المصالح المرتبطة بالمديرية التقنية: 04 مصالح.

السن: يتراوح ما بين 22 و 52 سنة .

الجنس: ذكور وإناث

التخصص: جميع التخصصات التقنية ( كيمياء صناعية، إلكتروني، إلكترونيك ) .

المؤهل العلمي : ماستر 02 مهندس دولة ، تقني، تقني سامي.

الأقدمية: مطلوبة ولكن حسب الاستحقاق .

الرتب: مدير - مدير تقني - رؤساء المصالح المذكورة سابقا- الإطارات التقنية - تقني مراقبة .

نوع عقد العمل: يخضع عقد العمل في مؤسسة محل الدراسة إلى شروط عامة وهذه الشروط تحددتها المؤسسة

طبقا للقانون العام في حدود التشريع المعمول به في مجال الصناعة .

مواقيت العمل: طريقة العمل المتبعة بمؤسسة ENICAB 24 سا / 24 سا وفق برنامج (8X3) دون توقف

أي 3 أفواج على مدى 24 ساعة على مدى العام .

وظيفة الأمن و الوقاية: هذه الوظيفة تسعى إلى ضمان أمن واستقرار و هدوء للمؤسسة بغرض راحة المتواجدين

بها وتوكل لها جميع المهام من طرف المديرية العامة للموارد البشرية وتقوم بوظائف عدة:

❖ بث الأمن في المؤسسة بواسطة أعوان الأمن .

❖ متابعة حوادث العمل وملفات البيئة المحيطة بالمؤسسة.

❖ الحرص على سلامة المتواجدين في المؤسسة من خطر الفضلات الصناعية والغازات والزيوت ومواد

أخرى وهذا بتخصيص مكان لرمي الفضلات .

❖ التدخل السريع في أي حالة من الأحوال ( حوادث عمل ) .

وظيفة الإنتاج: تقوم المؤسسة محل الدراسة بعملياتها الإنتاجية ( بتحويل المواد الأولية كل ) من نحاس وألمنيوم،

PVC ، PRC و عدة مواد أخرى لاستخراجها لكوابل جاهزة للاستعمال النهائي كما تقوم أيضا بتحويل

الخشب إلى بكرات لتلف عليها الكوابل لتصبح جاهزة للتسويق . تقوم المؤسسة محل الدراسة في إنتاجها لأهم

أنواع الكوابل الكهربائية، قد يصل عددها فوق 800 نوع أحيانا وذلك حسب طلبات الزبائن و اقتراحاتها للمنتوج ووفقا للمواصفات العالمية

Norme International IEC

Norme Aleman de VDE

Norme Française NFC

وتندرج هذه الكوابل ضمن عدة أنواع منها:

1- الكوابل الصناعية: تضم 70 نوعا يتراوح ضغطها ما بين 600 إلى 1000 فولط وتصنع من مادة النحاس

و الألمنيوم وتنقسم على نوعين من الكوابل صناعية معزولة بمادة PVC والأخرى معزولة بمادة PRC.

2- الكوابل غير المعزولة: وتضم 10 أنواع تصنع من مادة النحاس يقدر ضغطها بـ 220000 فولط

3- الكوابل ذات ضغط متوسط: يبلغ عددها حوالي 70 نوع وتصنع من مادتي النحاس والألمنيوم وتستعمل

في نقل التيار الكهربائي من محول إلى محول آخر و يتراوح ضغطه ما بين 1000 إلى 30000 فولط .

5- الكوابل ذات ضغط مرتفع: وهي كوابل يفوق ضغطها 30000 فولط

6- الكوابل المنزلية: تستخدم للمنازل تصنع من مادة النحاس ومعزولة بمادة PRC يتراوح ضغطها ما

بين 250 إلى 270 فولط ويضم هذا النوع 35 نوع .

7- الكوابل الهوائية .

8- كوابل التوزيع: يبلغ عددها 15 نوعا .

9- الكوابل الفولاذية .

10- كوابل الملاك ( Almelec ) .

و تقوم بإنتاج حبيبات المادة العازلة PVC وهي عبارة عن مادة أولية لصناعات بلاستيكية التي تدخل في

العملية الإنتاجية، كما تقوم بإنتاج البكرات الخشبية بأحجام مختلفة للف الكوابل، كما تسترجع الفضلات

الصناعية لإعادة رسكلتها ( غير المطابقة للمواصفات ) ولضمان منها في إنتاج أحسن منتج و بجودة عالية (

ملحق 05) .

ومطابقة للمواصفات والمعايير تسعى المؤسسة جاهدة باتخاذ كل التدابير اللازمة لتضمن تحقيق هذه الجودة

فتمر العملية الإنتاجية لإنتاج منتج نهائي وفقا لأهم المراحل وهي:

4- مرحلة القلد .

5- مرحلة الظفر.

ح -مرحلة العزل.

ج-مرحلة الواقي الكهربائي.

خ -مرحلة التجميع والظفر.

د - مرحلة الحشو.

و - مرحلة الواقي الميكانيكي.

هـ -مرحلة وضع الغلاف الخارجي

### ● مديرية التجارية:

**وظيفة التسويق:** توظيفه لجميع الوظائف هدفها تحقيق الربح والمكانة للمؤسسة في السوق وجلب أكبر عدد

ممكن من الزبائن وأهم المهام التي توكل لهذه الوظيفة نستطيع حصرها في النقاط التالية:

ج- تقوم المؤسسة بإنتاج منتج ذو جودة عالية أخذا بعين الاعتبار اقتراحات و شكاوى متعاملليها من الزبائن

لتحسين نشاطاتها .

ح- الحرص الشديد للمؤسسة دائما في تلبية وإشباع حاجيات الزبون وكسب رضاه وولاءه .

خ- تقديم المنتج للزبائن في الوقت المناسب.

د- أسعار المؤسسة لمنتجاتها في متناول الجميع وتعمل على التخفيض وذلك من أجل استقطاب الكثير من

المتعاملين (الزبائن) و ضمان وفائهم .

ذ- دائما تسعى المؤسسة محل الدراسة في البحث عن طرق جديدة للتعامل مع زبائنها استعمال (تكنولوجيا

الاتصالات) وهذا بغرض زيادة حجم المبيعات.

ر- تقديم ضمانات لزبائنها و خدمات ما بعد البيع .

ز- هناك اتصال وتواصل بين جميع وظائفها (مصلحة البيع ومصلحة تسيير المخزون) من أجل سهولة نقل

المعلومة و ضمان جودة المهام وأي عملية تقوم بها هذه الوظيفة تكون مرتبطة بباقي الوظائف السابقة.

س- دراسة السوق المحلية و الوطنية والعالمية باتخاذ جميع الإجراءات سواء لتطوير المؤسسة أو لمجابهة

الكوارث .

ش- بحث وتعرف عن شبكة للتوزيع خارج الوطن ( مقابلة مع السيد إطار بالمديرية التجارية للمؤسسة ).

**المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية**

أولاً: أدوات جمع البيانات الدراسة (المقابلة والملاحظة والاستبيان).

### 1- بيانات الدراسة

لقد اعتمدنا على مجموعة من البيانات الأولية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

- **بيانات أولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة، وقد قسمت هذه الأسئلة إلى محورين، ومن ثم قمنا بطرح الاستبيان على عينة عشوائية في مؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة.
- **بيانات ثانوية:** وتتمثل في بيانات الجانب النظري من الدراسة حيث حاولنا حسب استطاعتنا وما توفرت لدينا من وسائل وأدوات، القيام بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول الثقافة التنظيمية والابتكار باستخدام كتب مجلات، إنترنت، مقالات، ورسائل جامعية.

### 2- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، وقد اعتمدت الباحث في بنائه على دراسات سابقة وقد صمم وفقاً لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، وقد تم تعديل بعض الفقرات، وإضافة بعض الأبعاد بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج.

### 3- محتوى الاستبيان

احتوى الاستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع. لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي، وأن موضوعها يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة. كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي على المعلومات المتعلقة بأفراد العينة المبحوثة وتتكون من (5) فقرات.

**أما القسم الثاني:** يتكون من محورين الأول يخص أبعاد الثقافة التنظيمية أما الثاني فيخص الابتكار في المؤسسة وهي كالاتي:

✓ **المحور الأول: الثقافة التنظيمية:** ويتكون من (04) ابعاد وتتمثل في:



- البعد الأول: القيم التنظيمية؛ ويتكون من 10 فقرات.
  - البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية؛ ويتكون من 10 فقرات.
  - البعد الثالث: الأعراف التنظيمية؛ ويتكون من 10 فقرات.
  - البعد الرابع: التوقعات التنظيمية؛ ويتكون من 10 فقرات
- ✓ المحور الثاني: الابتكار: يحتوي على معلومات متعلقة بمقياس الابتكار ويتكون من 15 فقرة.
- 4-مجتمع وعينة الدراسة نتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع الدراسة: يعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث كل من يعمل في المديرية التقنية بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية U.N.I.C.A.B، حيث يبلغ عدد الافراد بهذه المديرية حوالي 40.

✓ عينة الدراسة:

تشكلت عينة الدراسة من 40 استبيان موزع على مختلف فئات الافراد التابعة للمديرية التقنية والتي تحتوي على أربعة مصالح (مصلحة المخابر، مصلحة مراقبة النوعية، مصلحة التجارب ومراقبة خروج المنتج النهائي، مصلحة التطوير والتكنولوجيا).

✓ الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

ثبات الاستبيان : من أجل اختبار مصداقية و ثبات الاستبيان و للتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان و لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب.

تم قياس ثبات أداة الدراسة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (01): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
البعد الأول: القيم التنظيمية	10	0.913
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	10	0.903
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية	10	0.908
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	10	0.914
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	40	0.973
المحور الثاني: الابتكار	15	0.969

0.982	55	فقرات الاستبيان ككل
-------	----	---------------------

يتضح من الجدول رقم (01) أن:

معامل الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة عالي جدا ومقبول حيث يتراوح بين (0.903-0.973).

معامل الثبات للدراسة ككل بلغ (0.982) وهي نسبة عالية ومقبولة للدراسة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة، وهو معامل ثبات جيد يفيد لأغراض البحث العلمي، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات.

✓ خصائص مبحوثي الدراسة:

- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

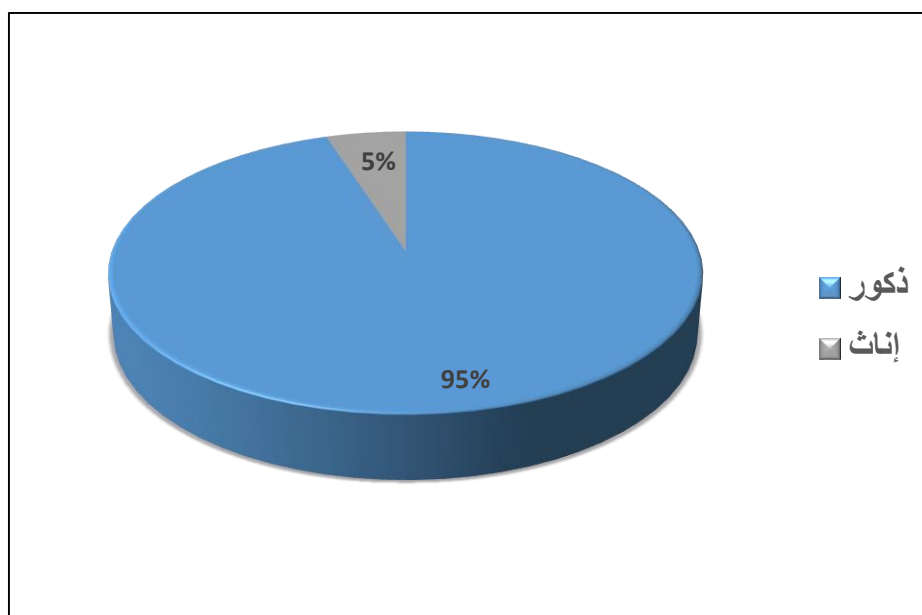
جدول رقم (02): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	32	95%
	إناث	02	5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول (02) أن عينة الدراسة اشتملت 32 فرد من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 95%، بينما نلاحظ أن عدد الإناث قليل 02 أي بنسبة 5%، وهذا ما يدل على أن عينة الذكور فاقت عدد الإناث في هذه الدراسة.

الشكل رقم (04): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



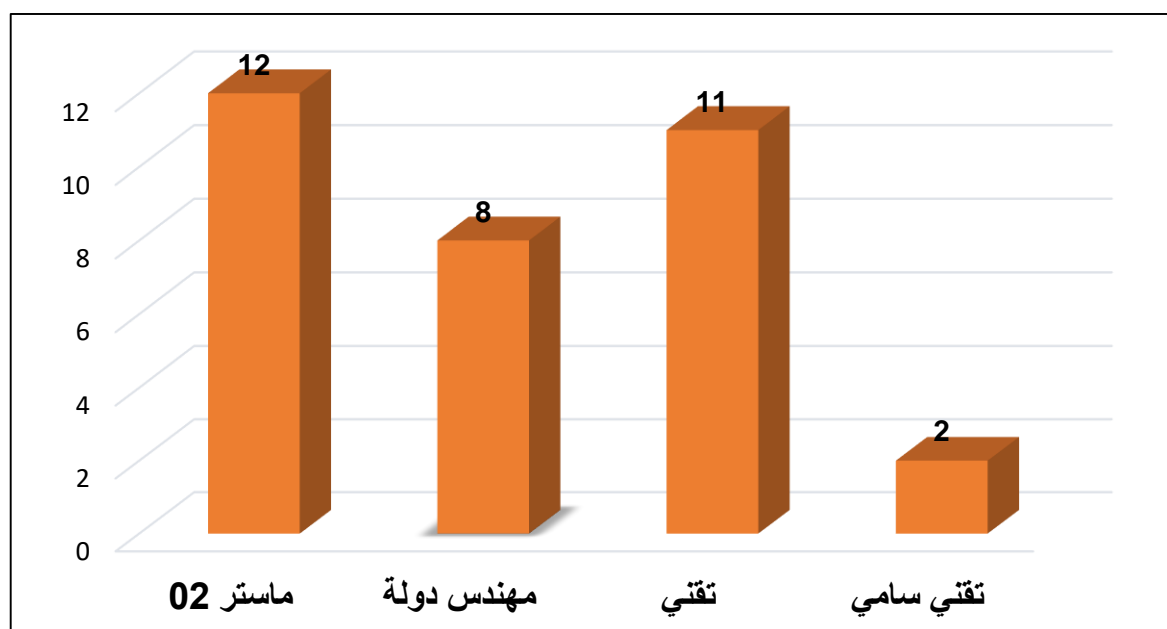
## -خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ماستر 02	12	30
	مهندس دولة	08	20
	تقني	11	27.5
	تقني سامي	02	5
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول (03): أن نسبة 30% من العينة لديهم مستوى ماستر 02 وتمثل النسبة الأعلى، بينما تليها نسبة 27.5% من العينة ممن لديهم مستوى تقني، أما من لديهم مستوى مهندس دولة فبلغت نسبتهم 20%، وأخيرا بالنسبة للأفراد ذوي مستوى تقني سامي فنلاحظ أن نسبتهم 5% فقط، وهذا يعني أن العينة شملت فئات متعددة من المجتمع.



الشكل رقم (05): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

## -خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

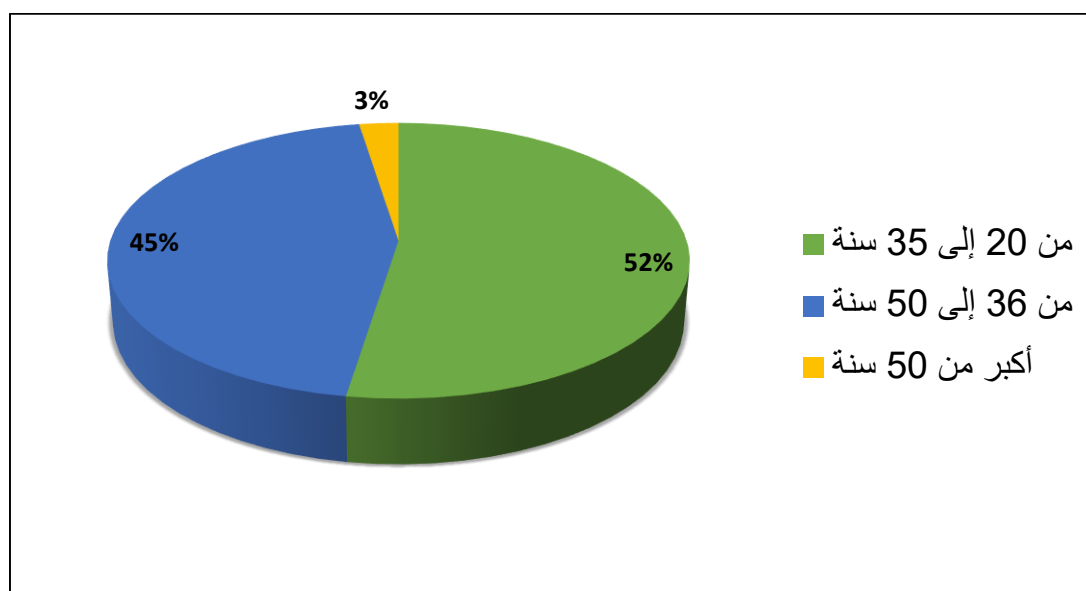
جدول رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20 إلى 35 سنة	21	52.5
	من 36 إلى 50 سنة	18	45
	أكبر من 50 سنة	01	2.5
	المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول (04): توزيع عينة الدراسة من حيث العمر، حيث يتبين أن 52.5% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 20 إلى 35 سنة وهي تمثل النسبة الأعلى، و45% أعمارهم من 36 إلى 50 سنة، أما الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة فكانت النسبة لديهم 2.5%، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أغلبها أكبر من فئة الشبان والكهول.

الشكل رقم (06): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية:

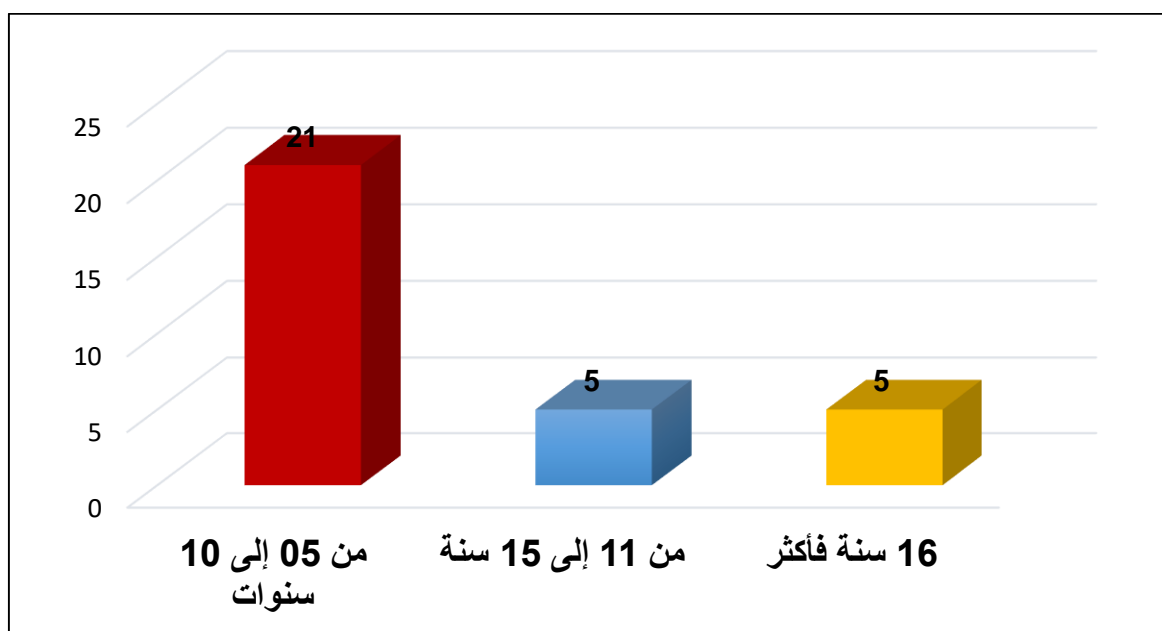
جدول رقم (05): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	من 05 إلى 10 سنوات	21	52.5
	من 11 إلى 15 سنة	5	12.5
	16 سنة فأكثر	5	12.5
	المجموع	31	77.5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول رقم (05): أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 52.5%، أما بالنسبة لمن لديهم خبرة من 11 سنة إلى 15 سنة وكذلك من 16 سنة فأكثر فقد تساوى عددهم بنسبة 5% لكل منهم، كما يمكننا ملاحظة أن 9 أفراد من العينة قد تحفظوا في إجاباتهم على هذا السؤال، وهذا ما يعني أن أغلبية مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة كافية في المؤسسة.

الشكل رقم (07): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



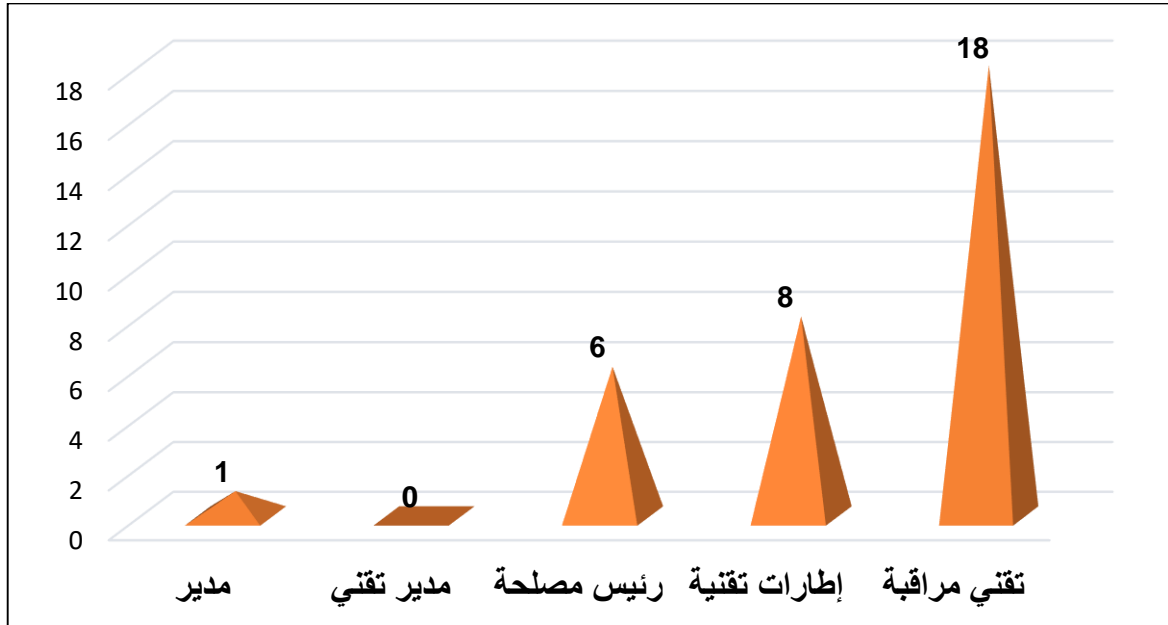
-خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

جدول رقم (06): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير	01	2.5
	مدير تقني	0	0
	رئيس مصلحة	06	15
	إطارات تقنية	08	20
	تقني مراقبة	18	45
	المجموع	31	77.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول رقم (06): أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من وظيفة تقني مراقبة حيث بلغت نسبتهم 45%، يليهم من وظيفتهم إطارات تقنية بنسبة 20% أما بالنسبة لرؤساء المصالح فبلغت نسبتهم 15% وأخيرا بنسبة 2.5% مدير ونلاحظ أن مجتمع الدراسة لم يحتوي على مدراء تقنيين، وهذا ما يعني أن العينة شملت فئات مختلفة من حيث الوظيفة في المؤسسة.



الشكل رقم (08): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على مطلبين. المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة، وفي المطلب الثاني سنحاول تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

1- عرض نتائج الدراسة الميدانية

نحاول في هذا المطلب القيام بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

بلغ عدد فقرات الاستبيان الإجمالي 55 فقرة مقسمة على محورين وقد كانت إجابة كل عبارة من عبارات الاستبيان على أسلوب ليكارت الثلاثي كما سوف نوضح في الجدول المولي:

جدول رقم (07): يوضح درجة مقياس ليكارت

3	2	1
موافق	محايد	غير موافق

ولتحديد اتجاه العينة في كل خلية لمقياس ليكارت الثلاثي تم حساب المدى (2) ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي  $(0.66=3/2)$ ، بعد ذلك نقوم بإضافة هذه القيمة للقيمة الأدنى وهي (1) لتحديد الحد الأعلى للخلية بحيث نتحصل على الجول الموالي: جدول رقم (08):

موافق	محايد	غير موافق	الاتجاه
3-2.33	2.33-1.67	1.66-1	الفئة

✓ الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وهي:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach' s Alpha لقياس ثبات أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار في المؤسسة محل الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه.
- معامل الارتباط Pearson : فالإرتباط " يعتبر أحد المقاييس الإحصائية المهمة و المستخدمة بشكل واسع جدا، و التي تستخدم لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر.



- تحليل التباين للانحدار : Analysis of Variance لبيان مدى صلاحية النموذج للدراسة.
- معامل التحديد R<sup>2</sup> : لمعرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع.
- اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (الابتكار).

✓ نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

يتم توضيحها من خلال الجداول الآتية حيث سنقوم بعرض نتائج التحليل الوصفي (متوسط حسابي، وانحراف معياري وتكرارات) الخاصة بأبعاد المحور الأول:

الجدول رقم (09): يوضح التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول: القيم التنظيمية

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
07	محايد	0.919	2.250	01
02	موفق	0.662	2.666	02
06	موافق	0.846	2.725	03
09	محايد	0.948	2.150	04
10	محايد	0.904	2.050	05
08	محايد	0.922	2.205	06
01	موافق	0.640	2.725	07
04	موافق	0.718	2.435	08
05	موافق	0.806	2.375	09
03	موافق	0.750	2.525	10
	موافق	0.626	2.358	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة السابعة تحتل المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قيمته 2.725 وانحراف معياري مقدر بـ 0.640، وهذا يدل على درجة موافقة مقبولة، في حين تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.666 وانحراف معياري 0.662، وهذا يعني عدم اختلاف أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم كثيراً، وبعد ذلك تأتي العبارة العاشرة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.525 وانحراف معياري مقدر بـ 0.750،

كما تحتل العبارة الثامنة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 2.435 وانحراف معياري 0.718 ويلها بالمرتبة الخامسة العبارة التاسعة بمتوسط حسابي 2.375 وانحراف معياري 0.806، ثم العبارة الثالثة بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.725 وانحراف معياري 0.846، ثم بالمرتبة السابعة والثامنة والتاسعة تأتي العبارات الأولى والسادسة والرابعة بمتوسط حسابي 2.250، 2.205، 2.150، وبانحراف معياري 0.919، 0.922، 0.948 على الترتيب وأخيرا نجد العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 2.050 وانحراف معياري قدره 0.904.

الجدول رقم (10): يوضح التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
05	محايد	0.797	2.325	01
09	محايد	0.812	2.175	02
04	موافق	0.769	2.350	03
06	محايد	0.764	2.325	04
02	موافق	0.814	2.450	05
07	محايد	0.767	2.225	06
10	محايد	0.845	2.050	07
08	محايد	0.853	2.200	08
01	موافق	0.708	2.600	09
03	موافق	0.806	2.375	10
	محايد	0.581	2.307	المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة التاسعة تحتل المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قيمته 2.600 وبانحراف معياري مقدره بـ 0.708، وهذا يدل على درجة موافقة مقبولة، في حين تليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.450 وانحراف معياري 0.814، وهذا يدل على عدم اختلاف أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم كثيرا، وبعد ذلك تأتي العبارة العاشرة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.375 وانحراف معياري مقدره بـ

0.806، كما تحتل العبارة الثالثة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 2.350 وانحراف معياري 0.769 ويلها بالمرتبة الخامسة العبارة الأولى والرابعة بمتوسط حسابي 2.325 وانحراف معياري 0.797، 0.764 على التوالي، في كما تحتل المرتبة السادسة العبارة السادسة بمتوسط حسابي 2.225 وانحراف معياري 0.767، ثم بالمرتبة السابعة والثامنة تأتي العبارات الثامنة والثانية بمتوسط حسابي 2.200، 2.175، وبانحراف معياري 0.853، 0.812، على الترتيب وأخيرا نجد العبارة السابعة بمتوسط حسابي قيمته 2.050 وانحراف معياري قدر بـ 0.845.

الجدول رقم (11): يوضح التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
02	موافق	0.675	2.425	01
03	موافق	0.810	2.400	02
07	محايد	0.942	2.179	03
06	محايد	0.882	2.200	04
04	محايد	0.858	2.325	05
09	محايد	0.965	2.125	06
08	محايد	0.942	2.175	07
10	محايد	0.871	2.100	08
05	محايد	0.905	2.275	09
01	موافق	0.816	2.525	10
		0.641	2.271	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة العشرة تحتل المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قيمته 2.525 وبانحراف معياري مقدر بـ 0.816، وهذا يدل على درجة موافقة مقبولة، في حين تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.425 وانحراف معياري 0.675، وهذا يعني عدم اختلاف أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم كثيرا، وبعد ذلك تأتي العبارة الثانية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.400 وانحراف معياري مقدر بـ 0.810، كما تحتل العبارة الخامسة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 2.325 وانحراف معياري 0.858 ويلها

بالمرتبة الخامسة العبارة التاسعة بمتوسط حسابي 2.275 وانحراف معياري 0.905، ثم العبارة الرابعة بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.200 وانحراف معياري 0.882، ثم بالمرتبة السابعة والثامنة والتاسعة تأتي العبارات الثالثة والسابعة والسادسة بمتوسط حسابي 2.179، 2.175، 2.125، وانحراف معياري 0.942، 0.175، 0.965 على الترتيب وأخيرا نجد العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قيمته 2.100 وانحراف معياري قدر بـ 0.871.

الجدول رقم (12): يوضح التحليل الوصفي لعبارات البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
08	محايد	0.959	2.050	01
07	محايد	0.777	2.100	02
01	موافق	0.699	2.650	03
05	محايد	0.833	2.150	04
06	محايد	0.928	2.100	05
09	محايد	0.960	2.000	06
04	محايد	0.898	2.250	07
03	محايد	0.828	2.325	08
10	محايد	0.843	1.825	09
02	موافق	0.806	2.375	10
	محايد	0.644	2.182	التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة الثالثة تحتل المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قيمته 2.650 وانحراف معياري مقدر بـ 0.699، وهذا يدل على درجة موافقة مقبولة، في حين تليها العبارة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 2.375 وانحراف معياري 0.644، وهذا يدل على عدم اختلاف أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم كثيرا، وبعد ذلك تأتي العبارة الثامنة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.325 وانحراف معياري مقدر بـ 0.828،

كما تحتل العبارة السابعة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 2.250 وانحراف معياري 0.898 ويلها بالمرتبة الخامسة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.150 وانحراف معياري قيمته 0.833 أما بالمرتبة السادسة فنجد العبارة الخامسة والثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.100 وانحراف معياري 0.928، 0.777 على التوالي، في كما تحتل المرتبة السابعة العبارة الأولى بمتوسط حسابي 2.050 وانحراف معياري 0.959، ثم بالمرتبة الثامنة تأتي العبارة السادسة بمتوسط حسابي 2.000 وانحراف معياري 0.960، وبالمرتبة الأخيرة نجد العبارة التاسعة بمتوسط حسابي قيمته 1.825 وانحراف معياري قدر بـ 0.843.

### ✓ نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني: الابتكار:

يتم توضيحها من خلال الجداول الآتية حيث سنقوم بعرض نتائج التحليل الوصفي (متوسط حسابي، وانحراف معياري واتجاه العينة) الخاصة بفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (13): يوضح التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني: الابتكار

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
06	محايد	0.900	2.100	01
03	موافق	0.876	2.275	02
04	محايد	0.869	2.250	03
01	موافق	0.627	2.625	04
13	محايد	0.933	2.000	05
12	محايد	0.905	2.000	06
07	محايد	0.944	2.075	07
05	محايد	0.873	2.175	08
15	محايد	0.959	1.950	09
10	محايد	0.917	2.000	10
09	محايد	0.904	2.050	11
14	محايد	0.959	1.950	12
11	محايد	0.960	2.000	13

08	محايد	0.985	2.050	14
02	محايد	0.853	2.300	15
	محايد	0.746	2.120	الابتكار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة الرابعة تحتل المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قيمته 2.625 وانحراف معياري مقدر بـ 0.627، وهذا يدل على درجة موافقة مقبولة، في حين تليها العبارة الخامس عشر بمتوسط حسابي قدره 2.300 وانحراف معياري 0.853، وهذا يدل على عدم اختلاف أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم كثيرا، وبعد ذلك تأتي العبارة الثانية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.275 وانحراف معياري مقدر بـ 0.876، كما تحتل العبارة الثالثة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 2.250 وانحراف معياري 0.869 ويلها بالمرتبة الخامسة العبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.175 وانحراف معياري قيمته 0.873 أما بالمرتبة السادسة فنجد العبارة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.100 وانحراف معياري قدر بـ 0.900، تليها بالمرتبة السابعة العبارة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.075 وانحراف معياري 0.944، كما تحتل المرتبة الثامنة العبارة الأولى بمتوسط حسابي 2.050 وانحراف معياري 0.959، ثم بالمرتبة الثامنة تأتي العبارة الرابع عشر والعبارة الحادي عشر بمتوسط حسابي 2.050 وانحراف معياري 0.985، 0.904، على التوالي، ونرى أيضا العبارة العاشرة والثالثة عشر والسادسة والخامسة بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 2.000 وانحراف معياري 0.917، 0.960، 0.905، 0.933، على التوالي، وبالمرتبة الأخيرة نجد العبارة الثانية عشر والتاسعة بمتوسط حسابي قيمته 1.950 وانحراف معياري قدر بـ 0.959.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية U.N.I.C.A.B بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة المتبع إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات الثقافة التنظيمية مجتمعة 2.236 بانحراف معياري 0.610، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة جيد.

2- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

✓ التحقق من مدى ملائمة نموذج اختبار الفرضيات:

و لأجل ذلك سنقوم أولاً باختبار مدى ملائمة النموذج. ثم إختبار الفرضيات بالإعتماد على نتائج معامل التحديد و مستويات الدلالة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، و من ثم الحكم على الفرضيات بالقبول أو الرفض.

جدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12.386	1	12.386	217.842	0.000
الخطأ	2.161	38	0.057		
الإجمالي	14.546	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتضح أن قيمة F المحسوبة (217.842) أكبر من F الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية:

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	الانحدار	7.859	1	7.859	40.213	0.000
	الخطأ	7.426	38	0.195		
	الإجمالي	15.285	39			
المعتقدات التنظيمية	الانحدار	7.779	1	7.779	54.646	0.000
	الخطأ	5.409	38	0.142		
	الإجمالي	13.188	39			
الأعراف التنظيمية	الانحدار	10.518	1	10.518	72.371	0.000
	الخطأ	5.523	38	0.145		

			39	16.041	الإجمالي	
0.000	126.285	12.451	1	12.451	الانحدار	التوقعات التنظيمية
		0.099	38	3.747	الخطأ	
			39	16.198	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) يتضح أن قيمة F المحسوبة عند كل بُعد أكبر من F الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالأبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، و هو ما سنوضحه من خلال إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

✓ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

.E.N.I.C.A.B

الجدول رقم (16) يوضح: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار.

المتغير المستقل	(Beta)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الإرتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الثقافة التنظيمية	0.636	5.536	0.000	217.386	0.923	0.851

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T=5.536 و B=0.636 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يمكننا من القول بوجود تأثير للثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية U.N.I.C.A.B بسكرة ، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (217.386) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان عند مستوى الدلالة (0.000) و هي تعبر عن دلالة قوية، إضافة إلى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول في قيمة R<sup>2</sup> المقدر بـ 0.851،



و هذا يعني أن المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" يفسر ما نسبته (85.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع "قدرة الابتكار" وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات عشوائية أو عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (0.923).

و بناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

**.E.N.I.C.A.B**

وسنحاول تفسير هذا التأثير من خلال تفسير أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة على حدى.

✓ النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم (17) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الأول: القيم التنظيمية على قدرة الابتكار.

المتغير المستقل	(Beta)	(T)	مستوى دلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
القيم التنظيمية	1.084	5.090	0.000	40.213	0.717	0.514

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ( ) نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.090) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى وجود تأثير للقيم التنظيمية على قدرة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت (0.514)، حيث فسّر

بُعد القيم التنظيمية ما قيمته 51.4% من التباين الحاصل في قدرة الابتكار، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على :

يوجد تأثير للقيم التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

**E.N.I.C.A.B**

الجدول رقم (18) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية على قدرة الابتكار.

معامل $R^2$	معامل	(F)	مستوى	(T)	(Beta)	المتغير المستقل
التحديد	الإرتباط (R)	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة		
0.590	0.768	54.646	0.000	5.717	1.039	المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.717) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى وجود تأثير للمعتقدات التنظيمية على قدرة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.590)، حيث فسّر بُعد المعتقدات التنظيمية ما قيمته 59% من التباين الحاصل في قدة الابتكار، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على :

يوجد تأثير للمعتقدات التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

**E.N.I.C.A.B**

الجدول رقم (19) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط تأثير البعد الثالث: الأعراف التنظيمية على قدرة الابتكار.

معامل $R^2$	معامل	(F)	مستوى	(T)	(Beta)	المتغير المستقل
التحديد	الإرتباط (R)	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة		
0.656	0.810	72.371	0.000	4.338	0.797	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.338) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى وجود تأثير للأعراف التنظيمية على قدرة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد R2 بلغت (0.656)، حيث فسّر بُعد الأعراف التنظيمية ما قيمته 65.6% من التباين الحاصل قدرة الابتكار، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

يوجد تأثير للأعراف التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

E.N.I.C.A.B

الجدول رقم (20) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الرابع: التوقعات التنظيمية على قدرة الابتكار.

المتغير المستقل	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
التوقعات التنظيمية	0.577	3.817	0.000	126.285	0.877	0.769

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.817) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى وجود تأثير للتوقعات التنظيمية على قدرة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد R2 بلغت (0.769)، حيث فسّر بُعد التوقعات التنظيمية ما قيمته 76.9% من التباين الحاصل قدرة الابتكار، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على:

يوجد تأثير للتوقعات التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية

E.N.I.C.A.B

ثالثاً: تفسير نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل محاور الدراسة وإختبار فرضياتها لابد من تفسير نتائج هذه الإختبارات، و هو ما سنتطرق إليه في هذا العنصر، كما يلي:

## 1- تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان:

يمكن تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان المعنون تأثير للثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B كما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ 2.236 لهذا المحور الأول، و لاحظنا أن بُعد القيم التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.358، يليه بُعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي 2.307 ثم بُعد الأعراف التنظيمية الذي بلغ متوسطه الحسابي 2.271 و في الترتيب الأخير نجد بُعد التوقعات التنظيمية الذي بلغ متوسطه الحسابي 2.182.

و يمكننا القول أن ظهور الثقافة التنظيمية بهذا المستوى المتوسط راجع لعدم تفعيل كافة أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة فهي تولي إهتماما بأبعاد معينة و تهمل أبعادا أخرى، وهذه النتيجة تشير على أن المؤسسة محل الدراسة لا تتعامل مع مفهوم الثقافة التنظيمية كنظام متكامل ومترابط، بل تتعامل مع كل بُعد على حدى، وبالتالي فهي لم تصل للتطبيق الشمولي و الجيد، وكذلك الدور غير الفعال للعاملين في دعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة سواء كان ذلك راجع لعدم الإهتمام و اللامبالاة من العاملين و عدم رغبتهم أو فهمهم لأهمية مشاركتهم في دعم الثقافة التنظيمية و هو ما توصلنا إليه من خلال التحليل الاحصائي للإجابات الأفراد.

كما أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع للقيم التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.358، بحيث جاءت أغلب فقراته بمتوسطات حسابية بين (2.05 – 2.72).

## 2- تفسير نتائج الفرضيات:

## ✓ تفسير الفرضية الرئيسية:

من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تبين لنا وجود تأثير للثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار بمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية U.N.I.C.A.B بسكرة، أي أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين و هذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط الذي يساوي 0.923 و معامل التحديد 0.851، و يمكن تفسير ذلك بأن تبني كافة أبعاد الثقافة التنظيمية كأسلوب و سياسة معاصرة هو ما تحتاجه المؤسسات اليوم من أجل الزيادة والإرتقاء وتحسين قدرة الابتكار، الذي يمكن إعتبره هدفا ضمنا لتبني هذه الأبعاد، و هذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على أداء الافراد بالمؤسسة محل الدراسة و تحقيق أهدافها، لذلك إذا أرادت المؤسسة رفع مستوى قدرة الابتكار فلا بد من التركيز على سياسة الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة لترقية الجودة و التميز.

## ✓ تفسير الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى تبين لنا وجود تأثير للقيم التنظيمية على قدرة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.717 ومعامل التحديد 0.514، حيث أن بعد القيم التنظيمية يفسر ما قيمته 51.4% من التباين في قدرة الابتكار، ونلاحظ أن هذا التأثير مرتفع، ونفسر ذلك بحرص الإدارة العليا للمؤسسة بشكل جيّد على نشر قيم الثقافة التنظيمية في كافة المستويات التنظيمية.

## ✓ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية تبين لنا وجود تأثير المعتقدات التنظيمية على قدر الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.768 ومعامل التحديد 0.590، حيث أن بعد المعتقدات التنظيمية يفسر ما قيمته 59% من التباين على قدرة الابتكار، و الباقي تفسره عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، وهذا جيّد لأنه يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسير بنمط متجدد يسعى إلى التغيير إلى الأحسن و يتخذ من الابتكار شعارا له، ويحتل هذا البُعد الترتيب الثاني في محور الثقافة التنظيمية بحيث بلغ متوسطه الحسابي 2.307، و نفسر ذلك بأن أفراد المؤسسة محل الدراسة يولون إهتماما كبيرا بالمعتقدات التنظيمية حيث يتقبل الفرد الانتقادات على الأفكار ومعتقدات من قبل الآخرين ويتعايش معها. وكما تسهر المؤسسة على التشجيع باستمرار على السلوك الإيجابي الذي يلائم متعاقداتها.

## ✓ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة تبين لنا وجود تأثير للأعراف التنظيمية على قدر الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.810 ومعامل التحديد 0.656، حيث أن بعد الأعراف التنظيمية يفسر ما قيمته 65.6% من التباين على قدرة الابتكار، و يحتل هذا البُعد المرتبة الثالثة في محور الثقافة التنظيمية بحيث بلغ متوسطه الحسابي 2.271، و نفسر ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتذكير دائما باحترام الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والعادات والتقاليد المتعارف عليها بالمؤسسة بحيث يتهم المدراء ورؤساء مصالح بتبسيط إجراءات العمل الإدارية والتقنية من حيث الأعراف التنظيمية لتطوير أدائهم في العمل.

## ✓ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

من خلال نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة تبين لنا عدم وجود تأثير للتوقعات التنظيمية على قدر الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، و هذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.877 و معامل التحديد 0.769، حيث أن بُعد التوقعات التنظيمية يفسّر ما قيمته 76.9% من التباين في قدرة الابتكار، و يحتل هذا البُعد الترتيب الأخير في إتجاهات آراء المبحوثين من أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ 2.182، و نفسّر ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تتمن إدارة المؤسسة توقعات التنظيمية واحترامها من قبل الفرد الذي يدرك حجم المسؤولية وتحقيق أهدافها، بحيث أن الفرد يعمل على بذل أقصى جهد لازم لتحقيق الإنجازات المتوقعة للمؤسسة.

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة فيما هو تأثير الثقافة التنظيمية على القدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية. إذ تناولناه في هذا الفصل من خلال مبحثين، المبحث الأول : ماهية المؤسسة، تطرقنا فيه لتعريف المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي وأهم نشاطاتها، المبحث الثاني : واقع ومنهجية الدراسة الميدانية تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، ثم عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسات خلصت إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B
- يوجد تأثير للقيم التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B
- يوجد تأثير للمعتقدات التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B
- يوجد تأثير للتوقعات التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B
- يوجد تأثير للأعراف التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A.B

الخاتمة



إن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منطري الإدارة الإستراتيجية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المؤسسات الاقتصادية، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز به هذه الأخيرة من تغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداءها بشكل عام و تحقيق أهدافها؛ التي تخلق المرونة بين الأفراد فيما بينهم وتحقق العدالة والمساواة و هذا التغيير يطرح الأفكار الجديدة والقيم التي تعزز النشاط الابتكاري.

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع الثقافة التنظيمية من حيث دورها في تنمية وتجديد قدرة الابتكار لدى الأفراد في مؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية U.N.I.C.A.B. وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أهم المكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف والتوقعات التنظيمية) في تنمية قدرة الابتكار لدى الأفراد في المديرية التقنية للمؤسسة محل الدراسة. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، و التوصيات و الآفاق بالشكل التالي :

#### • نتائج الدراسة:

مستوى الموافقة في أبعاد الثقافة التنظيمية متوسط في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية U.N.I.C.A.B.

مستوى الموافقة في محور الابتكار لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية U.N.I.C.A.B مرتفع نوعا ما.

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) ساهمت في تفسير قدرة الأفراد في تحقيق الابتكار في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية U.N.I.C.A.B.

#### • توصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية:

ضرورة تشجيع المؤسسة في خلق أفكار جديدة تقدم من قبل الأفراد في المؤسسات الاقتصادية ودعمها، باختلاف صفتهم الوظيفية و أن تولي من الاهتمام ما يناسبها.

ضرورة أن تخرص مكافآت لكل من يقدم أفكارا تعد ابتكارية، ويمكن الاستفادة منها عند تطبيقها، والتي تساهم في زيادة الابتكار في هذه المؤسسة محل الدراسة. وضرورة إدراكها مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة،

و الاهتمام بتنمية العلاقات بين الأفراد داخل هذه المؤسسة وخارجها، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الابتكار.

ضرورة إدراك الفرد مدى أهمية الانضباط في الوقت لأنه يعتبر من التكاليف الخفية و التي تؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

ضرورة تشجيع الأفراد على التعاون والتنسيق فيما بينهم لما لذلك من أهمية وانعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الابتكار.

ضرورة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية، وخاصة الأبعاد التي لم تساهم في تفسير قدرة الابتكار لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أسامة محمد خيرى. (2012). *إدارة الإبداع والابتكارات*. عمان، الأردن: دار راية للنشر والتوزيع.
2. أسامة محمد خيرى. (بلا تاريخ). *إدارة الإبداع والابتكارات* (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الـراية للنشر والتوزيع.
3. الحسن علي الوزير. (2020). *الإبداع والابتكار دليل لكل رواد الإبداع والابتكار*. ورقة عمل. ألمانيا.
4. العميان محمد سلمان. (2002). *السلوك التنظيمي في المنظمات* (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. العميان محمد سلمان. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (المجلد الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. النصر، م. م. (2012). *التفكير الابتكاري والإبداعي* (Vol. الطبعة الأولى). (مصر، القاهرة: دار النشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
7. بلال خلف السكارنة. (2011). *الإبداع الإداري* (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار ميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
8. بلال خلف سكارنة. (2009). *أخلاقيات العمل* (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. جلدة، س. ب. (2006). *إدارة الإبداع والابتكار*. عمان، الأردن: دار الكنوز والمعرفة للنشر والتوزيع.
10. جمال المرسي. (2006). *إدارة الثقافة التنظيمية والتغير. الدراسات الجامعية*. الإسكندرية، مصر.
11. زينب عاطف السيد، و ترجمة تمارك دود حسين وديفيد جان. (بلا تاريخ). *الابتكار* (المجلد الطبعة الأولى). مصر، القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.

12. سنان غالب المرهضي. (2013). *نظرية المنظمة* (المجلد الطبعة الأولى). صنعاء، عمان: جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.
13. شوقي، إ.، عامر، أ.، درويش، ز.، أبو المكارم، ف.، خليفة، ع.، سيد عبد الله، م. &، نبوية، ش. (2017). *سيكولوجية الإبداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسساتية*. مصر: جامعة التجارة، القاهرة للكتاب.
14. عاكف لطفي. (2010). *إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات الأعمال* (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
15. عبد الله حسن مسلم. (2014). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتسويق*. عمان، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
16. عبيدات محمد إبراهيم. (2010). *تطوير المنتجات الجديد كمدخل سلوكي* (المجلد الطبعة الرابعة). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. عصفور، أ. م. (2008). *قيم ومعتقدات الأفراد وآثارها على فعالية التنظيم*. بحوث ودراسات ومنشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى. مصر، القاهرة.
18. عمر محمد فؤاد. (2016). *إدارة الابتكار* (المجلد الجزء الأول). مصر، القاهرة: عالم الكتاب للنشر والتوزيع.
19. فؤاد البكري. (2014). *العلاقات العامة والتغير ثقافات المنظمة* (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: دار النشر عالم الكتب.
20. محمد الفاتح محمو بشر المغاربي. (2016). *السلوك التنظيمي* (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
21. محمد الفاتح محمود بشير المغاربي. (2018). *أصول الإدارة والتنظيم*. عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

22. مراد ممدوح كامل. (2016). التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال (المجلد الطبعة الأولى). الإسكندرية، القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية.
23. مسلم، ع. 1. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق (Vol. الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
24. مصطفى محمود أبو بكر. (2004). إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق ميزة تنافسية. الإسكندرية، القاهرة: الدار الجامعية.
25. موسى خليل. (2005). الإدارة المعاصرة، مبادئ ووظائف الممارسة (المجلد الطبعة الأولى). لبنان، بيروت: دار مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
26. مراد ممدوح كامل. (2016). التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال (المجلد الطبعة الأولى). الإسكندرية، القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية.
27. نجم عبود نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
28. نعم عبود نعم. (2003). دائرة الابتكار مفاهيم وخصائص التجار الحديثة (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
29. نعمة عباس الخفاجي. (2009). ثقافة المنظمة. عمان، الأردن: دار اليازوري.
30. نفسية محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، و رباب فهمي. (2017). السلوك التنظيمي. جامعة القاهرة، مصر: دار النشر.

#### رسائل الدكتوراه والماجستير

31. بوبعة عبد الوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير. قسنطينة، الجزائر، جامعة منتوري.

32. الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في (2016). ح , سالم جمعة السحيانى .رسالة ماجستير تخصص قيادة وإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى و .الوزارات الفلسطينية أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
33. عمران ,ا & .,مصباحي ,س (2016). دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ودراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مفتشية .مذكرة مقدمة نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة العربي التبسي .تبسة، الجزائر.
34. سالم جمعة السحيانى , ح (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية .رسالة ماجستير تخصص قيادة وإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى و أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
35. سعد محمود الكواز، نظيمة أحمد الجاف، و شيماء محمد نجيب جميل. (2015). العلاقة بين مؤشرات الابتكار والبيئة. إدارة الابتكار في الأعمال . عمان، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، المؤتمر السنوي الرابع عشر.
36. شعيب الدين. (2015). بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف الضغط من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية. دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية بولاية أدرار . مسيلة، الجزائر، معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية، جامعة محمد بوضياف.
37. صدافي ،أ. (2018). دروس إدارة الإبداع والابتكار .الطبعة لسنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال .قالمة، الجزائر، جامعة 08 ماي 1945.
38. عيساوي وهيبة. (2012). نشر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي . دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية توابي بوجمعة بيشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير. تلمسان، الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد.
39. كامل القاسمي. (2003). المقومات ومعوقات الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والأفرو 9000 في مؤسسة صناعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير . مسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

40. نجية, ص. (2013). دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. مسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.

41. نصيرة يحيياوي، و مراد مهدي. (2015). الابتكار التسويقي ودوره في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب المنظفات (.....) بسور الغزلان. إدارة الابتكار والأعمال، المؤتمر العلمي الدولي المستوى الرابع عشر للأعمال. عمان، الأردن، جامعة الزيتونة الأردنية.

#### الندوات والمؤتمرات:

42. محمد أحمد هلسة. (2015). مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة. إدارة الابتكار في الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الرابع عشر. عمان، الأردن، جامعة الزيتونة الأردنية.

#### مواقع الانترنت:

43. enicab, المصدر: موقع شركة صناعة الكوابل بسكرة. (28, 09, 2020). تم الاسترداد من <https://www.enicab.dz/evenement.html>

#### المراجع باللغة الأجنبية

44. Woszczyzna, P. (2014). *the Importance of Organizational culture dans les PME en typer croissnce Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. Volume 2).





الملاحق

## الملاحق

### الملحق (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 405/ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد : مدير مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB

- بسكرة -

طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة :

1- سلمى لويزة

تخصص : ادارة استراتيجية

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة ب : " تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار

بالمؤسسة الاقتصادية "

تحت إشراف : د/ حجازي اسماعيل

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

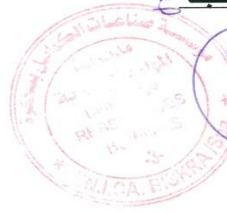
بسكرة في : 16-03-2020

ع/ عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلية ع



نائب العميد المكلف بالدراسات  
و المسائل المرتبطة بالطلبة  
أ. جفان عبد الحق



مدير الموارد البشرية  
سلمى لويزة

المواصفة العالمية الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠١٥



المواصفة الدولية لتنظام إدارة الجودة

International Standard for QMS

الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠١٥

ISO 9001:2015

باللغتين العربية والإنجليزية

Bilingual (Arabic-English)

## أوامر

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل،

- وبمقتضى القانون رقم 99 - 07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالجهاد والشهيد،

- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء،

**يصدر الأمر الآتي نصه :**

## الباب الأول

## أحكام عامة

**المادة الأولى :** يتضمن هذا الأمر، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية المنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

## الفصل الأول

## مجالات التطبيق

**المادة 2 :** يُلَبَق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.

**أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.**

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لاسيما المواد 51 و122 و26 و124 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 74 - 103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 111 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن مهام الاحتياط وتنظيمه،

- وبمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، لاسيما المواد من 180 إلى 186 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، لاسيما المادة 3 منه،

مؤسسة صناعات الكوابيل لبسكرة  
ENTREPRISE DES INDUSTRIES DU CABLE DE BISKRA  
Spa au capital social de 1 010 000 000 DA

**النظام الداخلي**

**Enicab**  
Filiale General Cable

**One Company**  
Connecting the World

المقر الإجتماعي والمصنع: المنطقة الصناعية بسكرة - الجزائر  
البريد الإلكتروني: info@enicab.dz  
ص.ب: رقم 131 ق.ر. بسكرة (07000) الجزائر  
الهاتف: 033 74 18 66 / 033 75 43 21  
الفاكس: 033 74 15 19

**الباب الأول**  
**أحكام عامة**

**الفصل الأول: مجال التطبيق**

**المادة الأولى:** تم إعداد هذا النظام الداخلي طبقا للأحكام التشريعية السارية المعمول لا سيما:

- القانون 11-90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بمساقات العمل، المعطل والمتم.
- القانون 13-83 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بحوادث العمل والأضرار المهنية.
- القانون 07-88 المؤرخ في 1988/01/26 المتعلق بالوقاية الصحية، الأمان وحماية العمل.
- المرسوم التنفيذي رقم 05-05 المؤرخ في 2003/01/08 المتعلق باللجان المتساوية الأضواء و مندوبي الوقاية الصحية و الأمان.

**المادة الثانية:** يمكن تعديل وإتمام هذا النظام الداخلي تبعا لتغير الأسباب التي تم فيها إعداده إلا أنه يمكن توضيح أو تفسير أي مادة من هذا النظام الداخلي بواسطة لوائح عمل.

**المادة الثالثة:** يهدف هذا النظام الداخلي الداخلي إلى:

- ✓ تحديد التزامات النقابي للعمل.
- ✓ توضيح الأحكام المطبقة في مجال الاستقبال.
- ✓ تذكر المبادئ الواجب مراعاتها والقواعد الواجب تطبيقها بمسفة مطلقة لضمان وتحسين الوقاية الصحية وأمان العمل.
- ✓ توضيح قواعد طلب العمل.

**المادة الرابعة:** يطبق هذا النظام الداخلي على كافة عمال الشركة المؤسسة صناعات الكوابيل لبسكرة - شركة مساهمة / فرع جنرال كابل أوروبا و المتوسط ، كما يطبق أيضا على المترجمين والمتمهدين باستثناء الإطارات المسيرة للمؤسسة الذين تحتكمم علاقات عمل خاضعة لأحكام خاصة

نظام هيكلي لشركة مؤسسة صناعات الكوابيل لبسكرة / ملحق : 3  
- 3 -

**المادة الثمانية عشر:** يتخضع العمال بالخصوص الأساسيات التالية:

- المشاركة في الهيئة المستعملة
- الضمان الاجتماعي والتقاعد
- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل
- الترفيه
- المساهمة في الوفرة من ساعات العمل وتوزيعها
- اللجوء إلى الإضراب
- التفويض الجماعي
- مشاركة الحق النقابي

يحق للعمال أيضا في إطار علاقة العمل، ما يلي:

- التفويض النقابي
- احترام السلامة البدنية والعنصرية وكرامتهم
- الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير الذي هو القائم على مؤهلاتهم
- استحقاقهم
- التكوين المهني والتربوي في العمل
- الدفع المنتظم لأجر المستحق
- الخدمات الاجتماعية
- كل الدفاع المرتبطة بمقد العمل ارتباطا نوعيا

**المادة التاسعة عشر:** يتخضع العمال في إطار علاقات العمل للأجور الأساسية التالية:

- أن يؤدوا ، بأقصى ما فيهم من قنات ، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بحذق ومروءة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستعمل
- أن يساهموا في جهودات هيئة المستعملة لتحسين التنظيم والإنتاجية
- أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي يحددها المستعمل وفقا للتعليم والتدريب
- أن يتقيدوا بنوع الوقاية الطبيعية والادمانية والفارسية التي قد يحددها المستعمل في إطار طلب العمل أو مراقبة المراقبة
- أن يشاركون في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتبسيط المعارف التي يقوم بها المستعمل في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستعملة أو من أجل تحسين الوقاية الصحية والأمن
- أن لا تكون لهم مصالح متضاربة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة، في مجال نشاطه
- أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستعمل أثناء ممارسته العادية لسلطته في الإدارة
- أن لا يقضوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتحريات والتكنولوجيا وأساليب البيع وطرق التقييم، وسعفا خاصة أن لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستعملة إلا إذا فرضتها القوانين أو طلبتها سلطاتهم الرسمية
- أن يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل

تتضمن عقد العمل إمتضاء الطرفين مع تحديد عبارة « قرأت و وافقت » التي تسبق إمتضاء المرشح الذي تم توظيفه.

**المادة العاشرة:** قبل انتهاء مدة الفترة التجريبية بثلثين (03) أيام على الأقل يتم إبلاغ العامل الجديد بتوظيفه كتابيا عن:

- إما توظيفه بمنصب العمل موضوع التوظيف في حالة ما إذا كانت النتائج مقبولة
- إما إنهاء مهامه بسبب النتائج غير المرشحة

**المادة الحادية عشر:** تضمن الشركة حماية العامل أثناء ممارسته للعمل ضد كل أنواع الإهانة، التحقير، التمييز، التفرقة، الهجوم و سبب الضيف.

تتضمن عقد العمل إمتضاء الطرفين مع تحديد عبارة « قرأت و وافقت » التي تسبق إمتضاء المرشح الذي تم توظيفه.

**المادة الثانية عشر:** يجب على العامل التصريح بكونه حامل للبطاقة على حالته المدنية ، مكان إقامته أو أية طموحة تكون لها صلة بعلاقة العمل.

**المادة الثالثة عشر:** تمنح لكل عامل في الشركة بطاقة مهنية (مدنية) يلزم حملها بطريقة واضحة في حالة تنفيذها، قديها أو مرافقها، يجب التصريح بكونه حامل لمصلحة المستعملين عن طريق السلطة السلمية. كرت البطاقة المهنية إجباريا عند تعلقه أو إنهاء علاقة العمل.

**المادة الرابعة عشر:** كل شكوى أو احتجاج من طرف العامل يتعلق بأجر المدفوع يجب تليفيه عن طريق السلطة السلمية خلال الأجر الذي تم فيه. توزيع بطاقة الأجر للشهر الجاري.

**الفصل الثاني: شروط العمل**

**المادة الخامسة عشر:** المدة القانونية للعمل حددت بأربعين (40) ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية وهي موزعة على خمسة (05) أيام لا يجوز أن تتعدى ، وفيه صفة كانت مدة العمل اليومية اثنتي عشرة (12) ساعة.

**المادة السادسة عشر:** حددت الراحة الأسبوعية في ظروف العمل العادية بومسي الجمعة و السبت. يمكن تأجيل الراحة الأسبوعية أو التمتع بها في يوم آخر بالنسبة لتنظيم العمل 8X3 مستمر.

**مادة السابعة عشر:** تنظيم ساعات وقارب الأوقات محددة من طرف المستعمل في حدود ما يسمح به القانون وتفقير «سري المفعول» مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة بمكان العمل بعد استشارة لجنة المشاركة.

**المادة الثامنة عشر:** ينظم العمل من طريق الأوقات (العمل التناوبي) عند ضرورة احتياجات الإنتاج أو الخدمة وفي هذه الحالة فإن العامل الذي لم يستطع إزاحة الإبقاء في منصب عمله حتى يتمكن من استغلاله وهذا في حدود المدة اليومية للعمل المحدد. بالثي عشرة (12) ساعة.

عدد انتهاء عمله اليومي وقدر ممارسته بمنصب العمل، يجب على العامل الذي يعمل بنظام العمل التناوبي أن يقوم بتبادل المهام كدائمية وبصفة واضحة مع العامل الذي يستبدله بغية ضمان مواصلة الإنتاج أو الخدمة

حددت مدة تبادل المهام بين الأوقات في حدود خمسة عشرة (15) دقيقة خلال الموافقت التالية:

- من 5 سا 00 إلى 5 سا 15 د
- من 13 سا 00 إلى 13 سا 15 د
- من 21 سا 00 إلى 21 سا 15 د

تتضمن عقد العمل إمتضاء الطرفين مع تحديد عبارة « قرأت و وافقت » التي تسبق إمتضاء المرشح الذي تم توظيفه.

**المادة التاسعة عشر:** ينظم العمل التناوبي المشار إليه في المادة 18 منظم حسب الطرق التالية:

- نظام 8X3 مستمر: وفيه يتم ضمان الإنتاج والخدمة 24 ساعة على 24 خلال جميع أيام الأسبوع بما فيه بومسي الراحة الأسبوعية وأيام الأعياد والعمل المنفوعة الأجر
- نظام 8X3 فيه مستمر: وفيه يتم ضمان الإنتاج والخدمة 24 ساعة على 24 مع التوقف عند نهاية الأسبوع
- نظام 8X2 متقطع: وفيه يتم ضمان الإنتاج والخدمة بواسطة فوجين متناوبين (صباحا ومساء) مع التوقف عند نهاية الأسبوع

**المادة العشرين:** يتخضع العمال الذين يشتغلون بقوربية العادية من فترة استراحة لمدة ثلاثين (30) دقيقة من 12 سا 00 إلى 12 سا 30 د أو من 12 سا 30 إلى 13 سا 00 حسب الحالة

مختارة في وسط فترة العمل، الذين يشتغلون بنظام العمل التناوبي من فترة استراحة لمدة (30) دقيقة ومعتاد وقت الإستراحة كوقت عمل فلي.

**المادة الواحدة و عشرون:** كل منصب عمل تابع لمجال الإنتاج يتطلب إيقاع عمل متواصل وثابت يجب أن يستمر في أداء الخدمة طيلة مدة العمل مع الحضور الضروري والفعلي لأصاحب أو استعجاب منصب العمل. في هذه الحالة يتخضع كل عامل وبالخصوص من فترة استراحة لمدة ثلاثين (30) دقيقة مختارة في وسط فترة العمل.

**المادة الثانية و عشرون:** يلاحظ حضور العمال عن طريق الإمتضاء أو التوقيف عند النحول وللخروج، سواء كان ذلك في بداية أو نهاية العمل أو في أي حالة توقيف عن العمل.

**المادة الثالثة و عشرون:** يمنع معا ياتا الإمتضاء أو التوقيف التفرقة لصالح العامل ذاته أو لغيره. كل عامل يخالف هذا الأمر يعرض نفسه لعقوبة تأديبية.

**المادة الرابعة و عشرون:** على كل عامل مهما كانت وضعيته في السلطة السلمية أن يلتزم الحضور في مانتين عمله ولا يمكن له مغابته خلال ساعات العمل دون رخصة مسبقة وبمدها له مسئول على كل مستوى السلطة السلمية المخفلة على احترام ساعات العمل والتقليل داخل المصنع للمعال الموجودين تحت سلطتهم.

**المادة الخامسة و عشرون:** على كل عامل مهما كانت وضعيته في السلطة السلمية وخص له بالغباب أو مسئول للخروج لأسباب مهنية خلال ساعات العمل أن يكون مزودا بوثيقة رخصة الخروج موقعة من مسنطين من طرف المسئول المرسل. تملك النسخة الأولى لمركز الحراسة عند الخروج ويحفظ بالنسخة الثانية للغة المطلوبة.

في هذه الحالة، يجب على كل عامل التصريح عن عودته لمركز الحراسة عند دخوله إلى الشركة.

تتضمن عقد العمل إمتضاء الطرفين مع تحديد عبارة « قرأت و وافقت » التي تسبق إمتضاء المرشح الذي تم توظيفه.

**المادة السادسة عشر:** حددت الراحة الأسبوعية في ظروف العمل العادية بومسي الجمعة و السبت. يمكن تأجيل الراحة الأسبوعية أو التمتع بها في يوم آخر بالنسبة لتنظيم العمل 8X3 مستمر.

**مادة السابعة عشر:** تنظيم ساعات وقارب الأوقات محددة من طرف المستعمل في حدود ما يسمح به القانون وتفقير «سري المفعول» مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة بمكان العمل بعد استشارة لجنة المشاركة.

**المادة الثامنة عشر:** ينظم العمل من طريق الأوقات (العمل التناوبي) عند ضرورة احتياجات الإنتاج أو الخدمة وفي هذه الحالة فإن العامل الذي لم يستطع إزاحة الإبقاء في منصب عمله حتى يتمكن من استغلاله وهذا في حدود المدة اليومية للعمل المحدد. بالثي عشرة (12) ساعة.

عدد انتهاء عمله اليومي وقدر ممارسته بمنصب العمل، يجب على العامل الذي يعمل بنظام العمل التناوبي أن يقوم بتبادل المهام كدائمية وبصفة واضحة مع العامل الذي يستبدله بغية ضمان مواصلة الإنتاج أو الخدمة

حددت مدة تبادل المهام بين الأوقات في حدود خمسة عشرة (15) دقيقة خلال الموافقت التالية:

- من 5 سا 00 إلى 5 سا 15 د
- من 13 سا 00 إلى 13 سا 15 د
- من 21 سا 00 إلى 21 سا 15 د

تتضمن عقد العمل إمتضاء الطرفين مع تحديد عبارة « قرأت و وافقت » التي تسبق إمتضاء المرشح الذي تم توظيفه.

المادة السادسة وعشرون: ما عدا الحالات المنصوص عليها في القانون والأحكام التشريعية أو الاتفاقية الجماعية، لا يمكن لأي عمل مهما كانت وضعية في السلطة السامية أن يتقاضى أجره لفترة لم يعمل فيها.

المادة السابعة وعشرون: يجب على كل عامل مهما كانت وضعية في السلطة السامية يوجد في حالة توقف عن العمل بسبب عطلة مرضية أن يقوم بإيداع شهادة السلطة المرضية مؤشراً عليها من المستشفى الذي يرفض قبول أي شهادة عطلة مرضية غير مؤشراً عليها من طرف مصالح صندوق الضمان الاجتماعي.

المادة الثامنة وعشرون: لكل عطلة الحق في عطلة الأمومة منها أربعة عشرة (14) أسبوعاً كما حددها القانون والتشريع الساري المعمول.

المادة التاسعة وعشرون: تستفيد من رخصة طلقها، تمنح للعطلة ساعتين مدفوعة الأجر على أساس الساعة الواحدة في اليوم خلال السنة (06) أشهر الأولى بعد توقيع الولاد.

المادة الثلاثون: يعتبر التخلي عن منصب العمل كخسب من جانب واحد لملقحة العمل من جراء العمل التي أرسلت إليه من طرف المستشفى، يعتبر في وضعية تخلي عن منصب عمله.

المادة الثلاثون: يتولى عن منصب العمل كخسب من جانب واحد لملقحة العمل من جراء العمل التي أرسلت إليه من طرف المستشفى، يعتبر في وضعية تخلي عن منصب عمله.

المادة الرابعة وعشرون: يجوز في هذه الحالة يمكن للمستخدم استعانة أي عمل للقيام بالساعات الإضافية، أو العمل يوم راحته القانونية مقابل دفع تعويضات تحددها الاتفاقية الجماعية الرضائية.

المادة الخامسة وعشرون: يجب على كل عامل مهما كانت وضعية في السلطة السامية رخص له بالغياب أو منعه من العمل في هذه الحالة، يجب على كل عامل التمسرح عن عودته لمركز الحراسة عند دخوله إلى الشركة.

المادة السادسة وعشرون: يجب على كل عامل سجل غيبه ولو ليوم واحد أن يقدم عن طريق السلطة السامية تقريراً حول أسباب غيبه عن العمل مباشرة عند استئناف العمل.

نظام ضمني لشركة مؤسسة خدمات قفول لاسيفر / صفحة 7

المادة السابعة عشر: اسم التوزيع المشار إليه في المادة 18 من مخطط حساب العروق التجارية.

نظام 8X3 مستمر: وفيه يتم ضمان الإنتاج وخدمة 24 ساعة على 24 خلال جميع أيام الأسبوع بما فيه يومي الراحة الأسبوعية وأيام الأعياد والعطل المنفوعة الأجر.

المادة الثامنة وعشرون: يتفق العمال الذين يشغلون بالوردية العادية من فترة استراحة لمدة ثلاثين (30) دقيقة من 12 ساعة إلى 30 د أو من 12 ساعة إلى 30 إلى 13 ساعة 00 حسب الحالة.

المادة التاسعة وعشرون: كل منسب عمل يتخلى عن العمل يتخلى عن العمل متواصل وشايت يجب أن يستمر في أداء الخدمة لمدة عمل مع الحضور الضروري والفعلي لتسليم أو أصحاب منصب العمل.

المادة العاشرة وعشرون: يلاحظ حضور العمال عن طريق الإضفاء أو التوقيف عند التخلي والخرج، سواء كان ذلك في بداية أو نهاية العمل أو في أي حالة توقف عن العمل.

المادة الثالثة عشر: يمنع منعا باتا الإضفاء أو التوقيف التلقائي لصالح العامل ذاته أو لغيره.

المادة الرابعة وعشرون: على كل عامل مهما كانت وضعية في السلطة السامية أن يلتزم الحضور في الوظيفة السامية الموهلة، ولا يمكن له مغادرته خلال ساعات العمل دون رخصة مسبقة يمنحها له مسئول الوظيفة السامية الموهلة.

المادة الخامسة وعشرون: يجب على كل عامل مهما كانت وضعية في السلطة السامية رخص له بالغياب أو منعه من العمل في هذه الحالة، يجب على كل عامل التمسرح عن عودته لمركز الحراسة عند دخوله إلى الشركة.

المادة السادسة وعشرون: يجب على كل عامل سجل غيبه ولو ليوم واحد أن يقدم عن طريق السلطة السامية تقريراً حول أسباب غيبه عن العمل مباشرة عند استئناف العمل.

نظام ضمني لشركة مؤسسة خدمات قفول لاسيفر / صفحة 6

المساب الثالث

الوقائية الصحية، الأمن و طلب العمل

الفصل الأول: القواعد العامة المتعلقة بالوقاية الصحية والأمن في مكان العمل

المادة الثانية والأربعون: القوانين، التعليمات والأوامر المتعلقة بالوقاية الصحية والأمن، وخمسة تلك التي تدعو إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية تتصرف بالطابع الإلزامي بالنسبة لكافة العمال.

المادة الثالثة والأربعون: مخالفة العامل للتعليمات أو أمر له علاقة بالوقاية الصحية والأمن يعتبر خطأ لا يعتبر خاصة إذا أدت هذه المخالفة إلى حادث أو مرض مهني.

المادة الرابعة والأربعون: يحق للمستخدم ممثلاً في السلطة السامية منع مباشرة العمل لأي عامل يرفض ارتداء ملابس العمل وحمل وسائل الحماية الفردية المنصوص عليها في ذلك كل أنواع التجهيزات نظيفة بصورة منتظمة وأن تتوفر فيها شروط الوقاية الصحية الضرورية لمساكن العمال.

المادة الخامسة والأربعون: تتمد كل مرة مذكرات العمل، التعليمات الخاصة بالأمن والوقاية الصحية، وتكمل كما اقتضت الضرورة ذلك الأوامر المنصوص عليها في التشريع الساري المعمول.

المادة السادسة والأربعون: الأمانات التي تتطلب تأهلاً (Habilitation) تقوم بها أو ينفذها إلا العمال المؤهلين لذلك العمل.

المادة السابعة والأربعون: توضع تحت تصرف جميع عمال المؤسسة منشآت صحية ومغاسل، كما توضع تحت تصرف العمال المعوزين لأشغال غير نظيفة وغير صحية مرشحات تحدد شروط الاستعمال عن طريق مذكرات عمل.

المادة الثامنة والأربعون: يجب على كل عامل، خلال تأدية العمل: احترام جميع إشارات المرور والسير، عدم استعمال وسائل الشحن والتفريغ (رافعة، جسر متحرك،...) كوسيلة لنقل لنفسه أو لغيره.

المادة التاسعة والأربعون: يجب على كل عامل، خلال تأدية العمل: عدم تخلي الكوابل أثناء عملية الإنتاج في جميع الظروف، استعمال الآلات والمؤقتات المنفردة، من طرف العمال، إلا إذا توفرت فيها أجهزة الأمن والحماية الفردية أو الجماعية.

نظام ضمني لشركة مؤسسة خدمات قفول لاسيفر / صفحة 9

الفصل الثالث: استعمال الوسائل الموضوعية تحت تصرف العمال والمحافظة على أملاك الشركة

المادة الثالثة عشر: يجب على كل عامل في جميع الأوقات وبمقتضى دأمة الحماية والمحافظة على كل عنصر مكون لوسائل العمل وقدرات الإنتاج وبصفة عامة أملاك الشركة.

المادة الرابعة عشر: التجهيزات، الآلات، الأدوات وأجزاء المكتب السامية إلى العمال تكون موضوع جرد متناقص أثناء تسليمها.

المادة الخامسة عشر: كل فقدان أو إتلاف للأوامر العمل المتروكة في عمل مقصود أو تهاون العامل الذي سلمت إليه، يلزم فاعله بحمل المسؤولية، كما يؤدي ذلك إلى عقوبة تأديبية.

المادة السادسة عشر: لا يمكن إجراء أي تعديل على وسائل العمل أو تحويل مكانها دون موافقة السلطة السامية.

المادة السابعة عشر: يمنع على العامل مهما كانت وضعية في السلطة السامية استخدام، لأغراض خارجة عن الخدمة: المحلات، التجهيزات، وسائل الإعلام الإلزامي وبصفة عامة الممتلكات، والخدمات ووسائل عمل الشركة.

المادة الثامنة عشر: يلزم العامل مهما كانت وضعية في السلطة السامية بحفظ السر المطلق للمعلومات التي تألفها من خلال ممارسة الوظيفة: طرق الصناعة، الوسائل المستخدمة، المعلومات الخاصة بالزبائن، الموزعين والموردين للشركة.

المادة التاسعة عشر: توضع تحت تصرف العمال المعوزين منسب عمل غير صحية وغير نظيفة، خزف للملابس وخزان فردية، نقل بالمطبخ، أو وضع ملابسهم وأوتامهم الشخصية.

المادة العاشرة عشر: عندما تسمح وسائل النقل المتوفرة، تضمن الشركة نقل العمال المتقاعدين الحائذ والدبر على نظافة وسائل النقل، كما يجب عليهم احترام مواقيت النقل، قواعد الانضباط العام داخل وسائل النقل مطبقة.

المادة الحادية عشر: يجب على كل عامل فور نقل المستخدمين للاتحاق بمنصب عمله بأي وسيلة نقل أخرى.

نظام ضمني لشركة مؤسسة خدمات قفول لاسيفر / صفحة 8





المادة الواحدة والخمسون: يجب أن تهيئ مشاغل وأماكن العمل بصفة تضمن أمن العمال وسلامتهم.

المادة الثانية والخمسون: يجب على كل عامل يتك أو يلاحظ حالة ما أو تجهيزا ما يشكل خطرا أكيدا عليه أو على زملائه، يجب عليه أن يبلغ فوراً وبالوسيلة الأكبر سرعة المسئول المباشر أو الجهة المختصة (أعوان الأمن).

المادة الثالثة والخمسون: يجب على العمال أن يرتكوا الممرات مفتوحة كلياً ليتسنى الوصول إلى أجهزة مكافحة حدة الحرائق، احترام موقع وحالة وسائل الحماية وإتباع التعليمات المتعلقة لتطبيقها.

المادة الرابعة والخمسون: كل عامل يكون شحشة حادث عمل ولو كان في الظاهر عشاء، يجب عليه إبلاغ المسئول المباشر وذلك عن طريق تقرير شاشين في خلال أربعة وعشرين (24) ساعة.

المادة الخامسة والخمسون: يجب على مصلحة الوقاية والأمن أن تتحقق وتوافق حالة سير واستعمال التجهيزات الخاصة بمسارية الحرائق، وأن تسهر على الفحص الدوري لهيئة التجهيزات من طرف ورشائها الخاصة أو من طرف الهيئات المختصة في هذا المجال.

المادة السادسة والخمسون: يجب أن يخضع العامل مهما كانت وضعيته في السلطة السلمية إلى عملية التفتيش سواء عند الدخول أو الخروج من المنصع من طرف الأعوان الوطنيين.



الفصل الثاني: القواعد طلب العمل

المادة السابعة والخمسون: المهمة الأساسية لطلب العمل هي الحماية المسبقة للعمال.

المادة الثامنة والخمسون: يجب على كافة العمال الخضوع للفحوصات الطبية (داخلية أو خارجية) التي يراها الطبيب المعالج في إطار طبي العمل أو مراقبة الوظيفة.

المادة التاسعة والخمسون: يجب على كل عامل أن يخضع إلى الفحص الطبي أمام طبيب العمل للشركة أو المرخصين لأخذ تصريح مهنية، فإن هذه التصاريح تحدد إلى مرتين في السنة.

المادة العاشرة والخمسون: يجب على العامل أن يخضع إلى الفحص الطبي داخل الشركة في كل ما يتعلق بالوقاية المسبقة والأمن وطلب العمل.



النظام الداخلي لشركة مؤسسة صناعات الفولاذ لیسف / صفحة 10



المادة الواحدة والخمسون: يجب أن تهيئ مشاغل وأماكن العمل بصفة تضمن أمن العمال وسلامتهم.

المادة الثانية والخمسون: يجب على كل عامل يتك أو يلاحظ حالة ما أو تجهيزا ما يشكل خطرا أكيدا عليه أو على زملائه، يجب عليه أن يبلغ فوراً وبالوسيلة الأكبر سرعة المسئول المباشر أو الجهة المختصة (أعوان الأمن).

المادة الثالثة والخمسون: يجب على العمال أن يرتكوا الممرات مفتوحة كلياً ليتسنى الوصول إلى أجهزة مكافحة حدة الحرائق، احترام موقع وحالة وسائل الحماية وإتباع التعليمات المتعلقة لتطبيقها.

المادة الرابعة والخمسون: كل عامل يكون شحشة حادث عمل ولو كان في الظاهر عشاء، يجب عليه إبلاغ المسئول المباشر وذلك عن طريق تقرير شاشين في خلال أربعة وعشرين (24) ساعة.

المادة الخامسة والخمسون: يجب على مصلحة الوقاية والأمن أن تتحقق وتوافق حالة سير واستعمال التجهيزات الخاصة بمسارية الحرائق، وأن تسهر على الفحص الدوري لهيئة التجهيزات من طرف ورشائها الخاصة أو من طرف الهيئات المختصة في هذا المجال.

المادة السادسة والخمسون: يجب أن يخضع العامل مهما كانت وضعيته في السلطة السلمية إلى عملية التفتيش سواء عند الدخول أو الخروج من المنصع من طرف الأعوان الوطنيين.

الباب الرابع: الانضباط

الفصل الأول: الأحكام العامة

المادة السابعة والخمسون: تعتبر أخطاء من الدرجة الأولى تلك الأعمال التي يعنى بها العمال الانضباط العام من غير مشددة محدودة أو مبالغة للشركة.

المادة الثامنة والخمسون: يسلطت الأخطاء الجزائية، ويقدم الخطأ المهني خلال تسعين (90) يوما حسب الرزنامة المتأدية من تاريخ اكتشاف الخطأ مع حذف المصلحة المحتملة. صطلت موزنية، صطلت سنوية، صطلت استثنائية، صطلت أمومة، صطلت توظيف أو عطلت لأسباب أخرى.

المادة التاسعة والخمسون: تصنف الأخطاء المهنية كالآتي:

- أخطاء من الدرجة الأولى المصنفة أخطاء خفيفة
أخطاء من الدرجة الثانية المصنفة أخطاء ثقيلة
أخطاء من الدرجة الثالثة المصنفة أخطاء جسيمة
تعتبر أخطاء من الدرجة الأولى تلك الأعمال التي يعنى بها العمال الانضباط العام من غير مشددة محدودة أو مبالغة للشركة.
الأخطاء المهنية المصنفة في الدرجة الأولى أو الأخطاء الخفيفة هي على سبيل المثال:
رفض الإلتزام بقواعد إيات المنصور (الإضمان عند الدخول والخروج).
رفض حمل البطاقة المهنية (الصدرية).
رفض الإجابة على استفسار مسافر عن المنطقة المنصية.
رفض الخضوع لفحوصات طبي المنصور.
إيقاظ إلى مقر الشركة أشخاص غريباء عن المؤسسة بدون رخصة أو التصريح بذلك لمركز الاستقبال والتوجيه.
إيقاظ إلى الشركة بمناسبة التوظيف.
التخمين خارج الضمانات، المخسمة لهذا الغرض.
التهديدات الغير مشددة والمتكررة من يومين (02) إلى ثلاثة (03) أيام في الشهر.
عدم التبليغ عن أي تقصير في الانضباط ينجم عن مروض.
القيام بأعمال ذات طابع شخصي خلال ساعات العمل.
التقصير الغير مشددة من موزين في أماكن العمل خارج الساعات القانونية للعمل.
التهديدات والتوبيخات في أماكن العمل التي ينجم عنها فضيحة أو تجمع يوتر على الانضباط.
التسرف الغير مشددة تجاه الزبائن وبصفة عامة الزوار.

المادة الواحدة والخمسون: تعتبر أخطاء من الدرجة الثانية تلك الأعمال التي يشهدها العامل أمن التخلل وأماكن الشركة وتنظيم العمل.

النظام الداخلي لشركة مؤسسة صناعات الفولاذ لیسف / صفحة 12



المادة الثانية والخمسون: يجب على مصلحة الوقاية والأمن أن تتحقق وتوافق حالة سير واستعمال التجهيزات الخاصة بمسارية الحرائق، وأن تسهر على الفحص الدوري لهيئة التجهيزات من طرف ورشائها الخاصة أو من طرف الهيئات المختصة في هذا المجال.

النظام الداخلي لشركة مؤسسة صناعات الفولاذ لیسف / صفحة 13

**2- عقوبات الدرجة الثانية :**

- توقيف عن العمل من أربعة (04) أيام إلى خمسة عشرة (15) يوم عمل.
- التعويض (تخفيض في الرتبة) لعدم الكفاءة المهنية الثانية.

**3- عقوبات الدرجة الثالثة :**

- توقيف عن العمل من شهر (01) إلى شهرين (02) بسبب تكرار أخطاء الدرجة الثانية.
- التعويض (تخفيض في الرتبة) بسبب تكرار أخطاء الدرجة الثانية.
- التسريح ذو الطابع التأديبي مع مهلة عطلة وتعموض.
- التسريح بدون مهلة عطلة ولا تعويض بسبب ارتكاب خطأ مهني جسيم.



**الفصل الثالث : إجراءات تأديبية**

**المادة السادسة و السبعون :** السلطة التأديبية من سلطات المدير العام للشركة يمكن توقيفها لمصلحة المخول بها

**المادة السابعة و السبعون :** تصدر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى بقرار تأديبي لمصاحب السلطة التأديبية

**المادة الثامنة و السبعون :** تصدر العقوبات التأديبية من الدرجة الثانية و الثالثة بقرار تأديبي لمصاحب السلطة التأديبية بناء على اقتراح مجلس التأديب للشركة.  
استدعاء العامل الممتدب و سماعه إجباري، إذا رفض هذا الأخير تلبية الاستدعاء لسماعه، فإن مجلس التأديب يفصل في عجزه.

**المادة التاسعة و السبعون :** في حالة الخطأ المهني المؤدى إلى التسريح والضرورة ، يمكن للاستخدام اتخاذ تدابير تحفظية في حق العامل المقترحين خدمننا بتطبيق علاقة العمل لمدة أقصاها عشرة (10) أيام .  
يجتمع مجلس التأديب بالضرورة خلال هذه الفترة للظفر في الملف التأديبي.

**المادة العاشرون :** يحظر عن التسريح ضمن احترام الإجراءات القانونية والمتفق عليها والتي تنص إجباريا على :  
✓ سماع العامل الممتدب.  
✓ التبليغ الكتابي لقرار التسريح في أجل أقصاه عشرة (10) أيام بعد سماع العامل.

**المادة الواحدة و الثمانون :** حق الطعن أمام المدير العام للشركة يكون في جميع الحالات العقوبات التأديبية من الدرجة الثانية و الدرجة الثالثة .  
- مدة الطعن ثمانية (8) أيام ابتداء من التاريخ التبليغ القرار العقوبة التأديبية

**المادة الثانية و الثمانون :** يعين بالشركة مجلس تأديبي مكلف بإيداع الرأي حول أي تقصير في الانضباط في العمل والمصنف كأخطاء تأديبية من الدرجة الثانية و الثالثة . وعلى هذا الأساس فإن مجلس التأديب يتخذ كل ملف تأديبي بغية :

*[Handwritten signature]*

الأخطاء المهنية المصنفة في الدرجة الثالثة أو الأخطاء الجسمية هي:

- ✓ رفض العامل، بدون عذر مقبول، تنفيذ التعليمات المرتبطة بالتزاماته المهنية والتي قد تلحق أضرارا بالشركة إذا لم تتخذ، وتكون مساندة من السلطة السلمية التي يعينها المستخدم لممارسة سلطته.
- ✓ إنشاء معلومات مهينة تتعلق بالتقنيات و التكنولوجيا وطرق الصنع والتنظيم أو الوثائق الداخلية للمؤسسة ، إلا إذا سمحت السلطة السلمية بذلك أو أجازها القانون.
- ✓ المشاركة في التوقيف الجماعي عن العمل ، خرقا للأحكام القانونية والتشريعية في هذا المجال.
- ✓ القيام بأعمال المنفذ الموصوفة.
- ✓ التسبب عن قصد في أضرار مادية تسبب البنابات، المنشآت، الآلات، الأدوات، المواد الآلية والأشياء الأخرى التابعة للشركة
- ✓ رفض تطبيق أمر تسخير الذي تم تبليغه وفقا للأحكام التشريعية السارية المعمول.
- ✓ تداول الكحول أو المخدرات داخل الشركة .
- ✓ سرقة المتاع أو البضاعة .
- ✓ استعمال المحلات والوسائل وأماكن المؤسسة لأغراض شخصية .
- ✓ التزوير واستعمال الوثائق المزورة، الاختلاس أو خيانة الأمانة أو تحريف الكتابات المحاسبية .
- ✓ قبول هبات نقدية أو غير ذلك من المنافع، سواء من شخص طبيعي أو معنوي تربطه علاقات تعامل مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة.
- ✓ الفسخ من جانب أحادي لعلاقة العمل (التخلي عن منصب العمل).
- ✓ الأخطاء الجسمية المذكورة أعلاه تؤدي إلى الطرد (التسريح) بدون مهلة مسبقة ولا تعويضات.

خبرية عامة

10/10/2010

خبرية عامة

10/10/2010

**المادة الثالثة و السبعون :** تكرار أخطاء الدرجة الثانية أو الأخطاء الثالثة يشكل أخطاء من الدرجة الثالثة، ويمكن أن يؤدي إلى التسريح.  
يفسر التكرار بأنه إعادة الخطأ نفسه أو خطأ مشابه من الدرجة الثانية في خلال ستقون.  
في هذه الحالة ، التسريح ذو الطابع التأديبي يحظى الحق إلى مهلة عطلة مملوكة لمهلة الإشتغال المحدد في الاتفاقية الجماعية للشركة.

**المادة الرابعة و السبعون :** يجب على مجلس التأديب من جهة و مصاحب السلطة التأديبية من جهة ثانية أن يراعي، على وجه الخصوص ، عند تحديد و وصف الخطأ الجسيم الذي يرتكبه العامل ، الظروف التي ارتكب فيها الخطأ ومدى التسامح ودرجة خطورته و الضرر الذي الحقه وكذلك السيرة التي كان يسلكها العامل حتى تاريخ ارتكابه الخطأ نحو عمله ونحو سمته للمؤسسة.

**المادة الخامسة و السبعون :** علاوة على العقوبات الجزائية المنصوص عليها في التسريح الساري المعمول ، فإن جميع العمال مهما كانت وضعيتهم في السلطة السلمية يعاقبون ، إذا قصروا في واجباتهم المهنية أو خالفوا الأحكام التشريعية والقانونية الخاصة بعلاقات العمل، بإحدى العقوبات التأديبية حسب درجة خطورة الأخطاء المهنية المرتكبة.

**1- عقوبات الدرجة الأولى :**

- الإنذار الكتابي.
- التوبيخ
- التوقيف عن العمل من يوم واحد (01) إلى ثلاثة (03) أيام عمل .

*[Handwritten signature]*

الملاحق

الملحق (05)





جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير  
قسم علوم التسيير



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

بصدد اعداد مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص علوم التسيير تحت عنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في مؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية ، نرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبيان بجدية لأن نتائج الدراسة الميدانية مبنية على صحة اجاباتكم ونعلمكم أن اجاباتكم تمتاز بالسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر على تعاونك معنا .

إشراف الأستاذ الدكتور :

حجازي اسماعيل

من اعداد:

سلمي لويذة

السنة الجامعية 2019-2020

## الملاحق

### القسم الأول : المعلومات الشخصية

ضع علامة ( X ) في الخانة الملائمة

1/ الجنس : ذكر  أنثى

3/ السن : من 20 إلى 35 سنة  من 36 إلى 50  أكثر من 50 سنة

4/ الأقدمية: من 05 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  16 سنة فأكثر

5/ الوظيفة : مدير  مدير تقني  رئيس مصلحة  إطارات تقنية  تقني مراقبة

القسم الثاني : ضع علامة (x) في الخانة الملائمة التي تراها موافقة لرأيك الخاص:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية			
الرقم	البعد الأول: القيم التنظيمية		
	موافق	محايد	غير موافق
01			يتم تشجيع الأفراد على تنمية أفكارهم الجديدة لتقدم بها وتمنح لهم مكافآت بعد تطبيقها ونجاحها
02			يتعاون الأفراد فيما بينهم في تناقل الخبرات والمعارف والأفكار من أحد لآخر
03			تهتم الإدارة بتوسيع إطار مشاركة الأفراد في الأفكار والقيم المشتركة فيما بينهم قصد تحسين نوعية وكمية الإنتاج
04			تسعى المؤسسة في البحث عن الأساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل مثل الاسترخاء والتأمل من أجل جلب أفكار جديدة نحو عدا أفضل
05			القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه المؤسسة عادلة
06			يتم إعطاء فرصة للأفراد لشرح وتوضيح أساليب تستخدم لتطوير نظام آليات العمل بالمؤسسة
07			يتحلى الأفراد وبحرص شديد من الإدارة بالانضباط في أوقات العمل لتجنب أي خلل في حلقة الإنتاج
08			تعتمد المؤسسة الي وضع لوائح تحدد سير العمل بالنسبة للأفراد تتأقلم مع القيم المشتركة
09			هناك قيم سائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة والأفراد على أساس الحقوق والواجبات
10			رغبة الأفراد بالانتماء للمؤسسة انطلاقا من أن نجاح الفرد يؤدي إلي نجاح المؤسسة والعكس صحيح

## الملاحق

المحور الأول: الثقافة التنظيمية			
الرقم	البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية		
	غير موافق	محايد	موافق
العبارات			
01			تعتقد بأن نظام عملك التقني والإداري حير على ورق أم يتحول إلي نظام عمل يعتمد فيه على تكنولوجيا والإعلام الألي ينفذ في العملية الإنتاجية
02			توضح المؤسسة الوصف الوضع الوظيفي الجيد للفرد من خلال الاهتمام بأفكاره ماديا ومعنويا لضمان جودة العمل والأداء الجيد
03			تشجع إدارة المؤسسة باستمرار على السلوك الإيجابي الذي يلائم متعاقداتها
04			تهتم إدارة المؤسسة بتجسيد روح التعاون الإيجابي بين الأفراد فيما بينهم والذي يلائم معتقداتها
05			لدى الأفراد قيم ومعتقدات تنظيمية ومدرجات مشتركة حول العمل والهدف منه تحقيق الانتماء والولاء للمؤسسة
06			السلوكيات المعرفية والمعتقدات الإدارية مثلا كتقدير المعرفة ,بناء المعرفة ,كمشاركة المعرفة ,يوجد في المؤسسة وبالضبط في المديرية التقنية كنموذج للأفراد
07			يتم اختيار الأفراد جزئيا على أساس معتقداتها أم على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم المعرفية ( حب التعلم ، معرفة ، مؤهلات أخرى )
08			الفرد بالمؤسسة متفتح على العالم الآخر وعلى أفكار ومعتقدات ومعارف جديدة أم لا وهل تتم المؤسسة بذلك
09			يتقبل الفرد انتقادات على الأفكار ومعتقدات من قبل الآخرين ويتعايش معها
10			يتم تدوير الفرد بين الوحدات المختلفة للمصالح التقنية على نطاق واسع بهدف تعلم واستقطاب أفكار جديدة ومعتقدات جديدة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية			
الرقم	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية		
	غير موافق	محايد	موافق
العبارات			
01			الأعراف السائدة بين الأفراد تسعى إلى التكيف مع التطورات السائدة في بيئة العمل
02			يلتزم الأفراد الأكثر خبرة وتجربة متابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم حتى لا يشعرون بالضغوط في العمل وبأنهم لا يفقهون شيئا
03			الأعراف السائدة بين الأفراد تساعد على تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار في المؤسسة
04			الأعراف تساعد في زيادة الألفة بين الموظفين والتعاون فيما بينهم في أداء الأعمال
05			الأعراف دائما وأبدا تساعد الأفراد بإنجاز مهامهم بطرق سهلة ومنظمة
06			تلتزم الإدارة بتزويد الأفراد بجميع المعلومات اللازمة والمهمة لتطوير وإنجاز العمل كاستعمال الوسائل التكنولوجية لإنجاز الأعمال ونتاج منتج جديد وفق المعايير الدولية
07			يتهم المدراء ورؤساء مصالح بتبسيط إجراءات العمل الإدارية والتقنية من حيث الأعراف التنظيمية لتطوير أدائهم في العمل
08			يقوم الأفراد بالبحث والتنقيب عن المعلومة والفكرة داخل المؤسسة وخارجها لتطوير معارفهم وأفكارهم لكن تعرقلهم الأعراف التنظيمية السائدة في المؤسسة
09			تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل
10			يقوم المدير ورؤساء المصالح بتذكير دائما باحترام الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والعادات والتقاليد المتعارف عليها بالمؤسسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية		
	غير موافق	محايد	موافق
01			يتوقع الأفراد دائما بأنهم سيتاح لهم الالتحاق بدورات تأهيل رغبة في تحسين أدائهم قصد زيادة مردودية الإنتاج
02			توفر المؤسسة للفرد الأمان الذي يتوقعه في الوظيفة أثناء أداء مهامه (توفير شروط الصحة والسلامة والأمن)
03			يعمل الفرد على بذل أقصى جهد لازم لتحقيق الإنجازات المتوقعة للمؤسسة
04			تعمل المؤسسة في ظل التوقعات التنظيمية وضمن رؤية مستقبلية واضحة ومحددة ولها رسالة استراتيجية واضحة
05			تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المجهودات التي يبذلها الفرد ذو كفاءه والمميز الذي يحافظ على مكانتها وسمعتها في السوق والذي يجلب لها قيمة والذي يدخل ضمن توقعاتها التنظيمية
06			تسعى المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الفرد من علاوات وحوافز ومكافآت
07			تتمن إدارة المؤسسة توقعات التنظيمية واحترامها من قبل الفرد الذي يدرك حجم المسؤولية وتحقيق أهدافها
08			يعمل الفرد بطريقة صحيحة في ضوء القواعد المنتظرة والنظم الموضوعية والتوقعات التنظيمية للمؤسسة
09			يتوقع الفرد بأنه لن يفقد وظيفته عند أي حال من الأحوال لو تقاسم وشارك بما لديه من معارف وخبرات مع الآخرين
10			توقعات التنظيمية للمؤسسة تدرك بأن الفرد يلبي أقصى ما لديه وإن ألزم الأمر تأدية مهامه الوظيفية خارج أوقات الدوام الرسمي

المحور الثاني: الابتكار

الرقم	العبارات		
	غير موافق	محايد	موافق
01			تلعب المديرية التقنية دور كبير في عملية الابتكار
02			في كل مصلحة من المديرية التقنية جزء من الابتكار في خلق المنتج النهائي
03			للمناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية أثر كبير على قدرة الابتكار في المؤسسة
04			الابتكار هو من أهم الطرق والأسهل والأسرع في خلق منتج نهائي
05			قامت المؤسسة بإحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي من أجل نقل الأفكار والمعتقدات والتوقعات والمعارف لنجاح عملية الابتكارية
06			ساعدت المؤسسة الأفراد في فهم آليات عمل الإدارة للاهتمام بوضع برامج كفاءة للابتكار
07			اتخذت المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي من حيث الابتكار
08			قامت المؤسسة بابتكار طرق جديدة لتعديل وتحسين في كل سبل لإنتاج منتج بجودة عالية وهل حققت ما يسمى ISO
09			حصلت المؤسسة على براءة الاختراع تزيد من ابتكارها في إنتاجها أو ما شبه
10			أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع إنتاجها مقارنة بمنافسيها
11			تحدثت المؤسسة تعديلات على طرق تأدية العمل بناء على معرفة مكتسبة غير مشبعة للزبائن
12			ساعدت المؤسسة العاملين في فهم آليات عمل الإدارة للاهتمام بوضع برامج كفاءة للابتكار
13			اتخذت المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي من حيث الابتكار
14			تتخذ المؤسسة الإجراءات التي تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين الموظفين بغية الابتكار
15			تتحدى المؤسسة عملية التقليد وذلك للاتفاقية الدولية لمحاربة تقليد المنتج