



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس  
في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

العلاقة بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع

دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *\*ALFA PIPE\**

تحت إشراف الأستاذ:

- د. سايح عبد الله

من إعداد الطلبة:

- طرباقو دليلة

- ال سيد الشيخ فاطمة الزهراء

- بن عافو عائشة

السنة الجامعية: 2025 – 2026

## شكر وعرفان

قال رسول الله ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدي إليكم معروفًا فكافئوه فإن لم تستطيعوا

فأدعوا له "

اللهم إنا نشكرك على نعمتك ونحمدك عيها، اللهم إنا نشكرك على كل طريق صعب سيرته لنا، والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين وخاتم النبيين.

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعونا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل من ساعدنا في هذا العمل وتخص بالذكر، الاستاذ الدكتور "سايع عبد الله"، وذلك لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة نصحا وتوجيها وإرشادا.

كما نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان لكل الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير لما قدموه لنا من نصائح وإرشادات منذ مسيرة الجامعة، كما لا ننسى بشكر عمال المكتبة لمساعدتهم في تقديم المراجع وإلى كل يد أمدتنا بالعون وكل من ساهم من قريب أو بعيد لرفع معنوياتها ولكل من لم ييخل علينا بالنصائح والتوجيهات.

## الإهداء 01

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ،

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا مُحَمَّد ﷺ، أما بعد...

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل بعد تعبٍ وسهر، وجعل لكلِّ مجتهدٍ نصيبًا من النجاح.

بعد رحلةٍ طويلةٍ من الاجتهاد والصبر، أحمّد الله تعالى الذي أنار دربي ووفقني للوصول إلى هذه اللحظة.

بفضل الله وتوفيقه، وبكل مشاعر الامتنان والفخر، أفتتح إهدائي هذا المتواضع ثمرةً لسنواتٍ من الكفاح.

لكل بداية حلم، ولكل حلم سعي، وها أنا اليوم أحمّد الله على بلوغ الغاية وتحقيق ثمرة التعب.

في هذا اليوم الذي تزهّر فيه سنوات التعب نجاحًا، أحمّد الله الذي أعانني ووفقني لإتمام هذه المذكرة.

على أعتاب التخرج، أقف شاكرًا لله تعالى على نعمه التي لا تُعدّ ولا تُحصى.

إلى نفسي العزيزة: ها أنا اليوم أقف هنا حاملة شهادة تخرجي المكلفة بسنوات من الجد والاجتهاد، استرجع كل

لحظة كافحت فيها، كل تحدي تغلبت عليه، وكل حلم رسمته منذ الصغر و سعت للوصول اليه، كانت رحلة

مليئة بتجارب بعضها كان صعبا و بعضها منحني القوة و الاصرار ،و اليوم انا اخطو نحو العلم رسالة الانسانية

سامية ،مستقبلي كخريجة احمل معي الشغف والمعرفة و اعد نفسي ان اكون نور لكل من يحتاجني.

إلى من كان دعاؤهما سرّاً نجاحي، إلى أبي وأمي، سندي الأول ونور طريقي، إليكما أهدي ثمرة تعبي وسنوات

اجتهادي، فما وصلتُ إلى هذا اليوم إلا بفضلكما بعد الله، شكرًا لصبركما، لدعواتكما، ولحبِّ كان يرافقني في

كل خطوة.

وإلى روح صديقتي الغالية أميرة رحمها الله، التي غابت عن عيني ولم تغب عن قلبي يومًا، أهدي هذا التخرج وقلبي

يردد الدعاء لها بالرحمة والجنة، فلعلّ فرحتي اليوم تصل إليها دعوةً وذكرى جميلة لا تموت.

طرباقو دليلة

## الإهداء 02

"بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ"

(يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات).

الحمد لله حمدا وشكرا وامتنانا على البدء والختام، هنا انا اليوم أتوج لحضات الأخيرة في هذا الطريق الذي كان يحمل في طياته العثرات و العقبات .ورغم ذلك ظلت قدماي تخطو بكل صبر وطموح وعزيمة وتفاؤل بالحسن ظن بالله.

اهدي بكل حب تخرجي الى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات والعقبات ورغم ذلك، نقول الحمد لله لقد فعلتها ونلتها بالتوفيق من الله العلي القدير.

اتوجه بخالص الشكر والامتنان الى ابي وامي العزيزين اللذين كانوا سندي ودعمني في كل المراحل بالصبر والدعاء و المحبة طيلة سنوات دراستي، وكان ينتظران هذه اللحظة بفخر كبير.

الى ابن أختي يا صغيري الذي أثار أيامي بحضوره، ضحكته كانت دوائي، ونظراتك البريئة تسعدني في أصعب اللحظات (سيف الدين).

الى أخوتي وأخواتي أدامكم الله وضلعا ثابتا الى سندي والكتف الذي أسند عليه.

الى أساتدنا الكرام.

الى كل من كان له فضل في وصولي الى هذه المرحلة اهدي لهم تخرجي، خاصة استادي الفاضل (المشرف)

وفي أخير، أخص بالشكر الى زميلاتي العزيزات اللاتي تعرفت عليهن خلال مساري الجامعي فكن نعم الرفيقات والداعمات.

ال سيد الشيخ فاطمة الزهراء

## الإهداء 03

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى ،الحمد لله الذي يسر لي الدرب ،و سهل الصعب ،و  
انار بالعلم القلب ،حمدا كثيرا مباركا و بعد:

أهدي هذا نجاح إلى نفسي التي كابدت عناء الطريق ولم تشتك إلى الروح التي أصرت على النجاح حتى نالته،  
أهدي هذا الحصاد تقديراً لثباتي وإيماني.

إلى من كان حنانها وقودي ودعاؤها توفيقى ،إلى الشمس التي تشرق في قلبي كلما انطفأ شغفي .. أُمي الغالية  
سهيلة.

إلى من منحني اسمه عزاً وكتفه سنداً وظهره جسراً عبرتُ عليه نحو طموحي .. أبي العزيز رمضان.

إلى الجذور التي منحتني الهوية والبركة التي تحفُّ أيامي إلى أجدادي (صالح / بخيلة/ بية )الكرام حفظهم الله، وإلى  
من غاب عني جسدا وحضر في قلبي دوما (جدي عيسى ) الذي غادر الدنيا ولم يغادر الذاكرة، سلامٌ عليك يوم  
نجاحي هذا.

إلى رفاق البيت والروح، الذين تقاسمت معهم الحلم والخطوات .. (أخي ربيع وأختي مريم).

إلى الوفاء المتجسد في رفيقتين، لم يزدنا الوقت إلا قرباً وإخلاصاً .. (دليلة وزهرة).

والى الاستاذ "زينة البشير ولي الدين" وذلك لمساعدته على هذه المذكرة نصحا وتوجيها وإرشادا.

إلى مهد الحضارة وأرض الصمود، إلى البوصلة التي تشير دوماً إلى الحق، والوطن الذي يسكن فينا وإن حالت دونه  
المسافات .. (فلسطين الحبيبة).

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

بن عافو عائشة

## قائمة المحتويات:

| الصفحة                     | العنوان                                       |
|----------------------------|-----------------------------------------------|
| I                          | الشكر والعرفان                                |
| II                         | الإهداء 01                                    |
| III                        | الإهداء 02                                    |
| IV                         | الإهداء 03                                    |
| V                          | قائمة المحتويات                               |
| VIII                       | قائمة الجداول                                 |
| X                          | قائمة الأشكال                                 |
| XI                         | قائمة الملاحق                                 |
| XII                        | الملخص باللغة العربية                         |
| XIII                       | الملخص باللغة الإنجليزية                      |
| أ-ح                        | مقدمة                                         |
| الفصل الأول: الجانب النظري |                                               |
| 2                          | تمهيد:                                        |
| 3                          | المبحث الأول: ماهية الابتكار التنظيمي         |
| 3                          | المطلب الأول: تعريف الابتكار التنظيمي وأهميته |

|                               |                                                                                           |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5                             | المطلب الثاني: أنواع الابتكار التنظيمي                                                    |
| 5                             | المطلب الثالث: أبعاد الابتكار التنظيمي                                                    |
| 7                             | المبحث الثاني: استدامة المشاريع                                                           |
| 7                             | المطلب الأول: ماهية المشاريع                                                              |
| 9                             | المطلب الثاني: تعريف استدامة المشاريع وأهميتها                                            |
| 10                            | المطلب الثالث: أبعاد استدامة المشاريع                                                     |
| 12                            | المبحث الثالث: الدراسات السابقة                                                           |
| 12                            | المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية                                                     |
| 14                            | المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية                                                   |
| 14                            | المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة                                   |
| 17                            | خلاصة الفصل الأول:                                                                        |
| الفصل الثاني: الجانب التطبيقي |                                                                                           |
| 19                            | تمهيد:                                                                                    |
| 20                            | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية<br><i>*ALFA PIPE*</i> |
| 20                            | المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب <i>*ALEA PIPE*</i>       |
| 24                            | المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة                           |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 26 | المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي                 |
| 31 | المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 31 | المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية       |
| 38 | المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية                |
| 40 | المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج       |
| 46 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها           |
| 46 | المطلب الأول عرض نتائج الدراسة                       |
| 50 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة                 |
| 55 | المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة                  |
| 59 | خلاصة الفصل الثاني:                                  |
| 60 | خاتمة                                                |
| 64 | قائمة المصادر والمراجع                               |
| 68 | قائمة الملاحق                                        |

قائمة الجداول:

| رقم الجدول | العنوان                                                               | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------|--------|
| 1-1        | موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة                              | 15     |
| 1-2        | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                          | 32     |
| 2-2        | توزيع أفراد العينة حسب السن                                           | 33     |
| 3-2        | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                               | 34     |
| 4-2        | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                                   | 36     |
| 5-2        | المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان           | 39     |
| 6-2        | توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل                        | 39     |
| 7-2        | توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع                         | 39     |
| 8-2        | معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"                                   | 41     |
| 9-2        | معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل                   | 41     |
| 10-2       | معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع                              | 42     |
| 11-2       | معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع                | 43     |
| 12-2       | المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها                      | 44     |
| 13-2       | اختبار التوزيع الطبيعي                                                | 44     |
| 14-2       | ترتيب عبارات أبعاد الابتكار التنظيمي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة | 46     |
| 15-2       | ترتيب عبارات استدامة المشاريع حسب استجابات مفردات عينة الدراسة        | 48     |

|    |                                      |      |
|----|--------------------------------------|------|
| 50 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسة         | 16-2 |
| 51 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى  | 17-2 |
| 52 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية | 18-2 |
| 54 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 19-2 |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان                                                                          | رقم الشكل |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 23     | اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس                                             | 1-2       |
| 30     | الهيكل التنظيمي التاريخي للمؤسسة الجزائرية لصناعة<br>الأنابيب <i>*ALEA PIPE*</i> | 2-2       |
| 32     | تمثيل أفراد العينة حسب الجنس                                                     | 3-2       |
| 33     | تمثيل أفراد العينة حسب السن                                                      | 4-2       |
| 35     | تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                                          | 5-2       |
| 36     | تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                                              | 6-2       |

قائمة الملاحق:

| الصفحة | العنوان                  | رقم الملحق |
|--------|--------------------------|------------|
| 69     | استمارة الاستبيان        | 01         |
| 74     | أسئلة المقابلة           | 02         |
| 75     | نتائج تحليل SPSS         | 03         |
| 92     | شهادة تصحيح مذكرة ليسانس | 04         |

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي علاقة الابتكار التنظيمي بمختلف أبعاده (التقني أو التكنولوجي، الإداري أو الهيكلي، والعمليات) واستدامة المشاريع لدى العاملين للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE\** بغرداية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة في جانبها النظري على أهم الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المجالات العالمية بالعربية وبعض الدراسات السابقة من مقالات ومذكرات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة.

حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف الظاهرة المدروسة وجمع البيانات استخدمنا الاستبيان حيث تم توزيع 40 استبيان على أفراد العينة، وتم استرجاعها كاملة وهي قابلة للتحليل.

النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هذه تتمثل في كون أن هناك علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع، وتوصلنا أيضا إلى أنه هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لتحقيق استدامة المشاريع لدى العاملين للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE\** بغرداية.

**كلمات مفتاحية:** ابتكار، استدامة، ابتكار تنظيمي، استدامة مشاريع.

## Summary

This study aimed to investigate the relationship between organizational innovation in its various dimensions (technical, administrative, structural, and operational) and project sustainability among employees of the Algerian spiral pipe manufacturing company \*ALFA PIPE\* in Ghardaia.

This study relied, from a theoretical standpoint, on the most important books related to the subject of the study, while from an applied standpoint, it relied on scientific journals in Arabic and some previous studies from articles and previous references that preceded the connection to the subject of the study.

We adopted a descriptive and analytical approach to describe the phenomenon under study. Data was collected using a questionnaire; 40 questionnaires were distributed to the sample, and all were returned and are available for analysis.

The results of this study indicate a positive relationship between organizational innovation and project sustainability. Furthermore, we found statistically significant differences in achieving project sustainability among employees of the Algerian spiral pipe manufacturing company \*ALFA PIPE\* in Ghardaia.

**Keywords:** Innovation, Sustainability, Organizational Innovation, Project Sustainability

# مقدمة

## 1- توطئة:

تعد البيئة الاقتصادية المعاصرة بيئة شديدة التعقيد وسريعة التغير، حيث تفرض العولمة والتحول الرقمي المتسارعة تحديات جسيمة على استمرارية المنظمات والمشاريع. وفي ظل هذه التنافسية الحادة، لم يعد النجاح اللحظي أو الربح السريع كافياً للحكم على كفاءة المشروع، بل أصبح المعيار الحقيقي هو "الاستدامة"؛ أي القدرة على الصمود والنمو المستمر مع الحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.

من هذا المنطلق، برز الابتكار التنظيمي كأحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتجديد هياكلها، وتطوير أساليب عملها، وتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة. فالابتكار لا يقتصر فقط على تقديم منتجات جديدة، بل يمتد ليشمل الابتكار في العمليات الإدارية، والثقافة التنظيمية، وطرق إدارة الموارد البشرية، مما يساهم بشكل مباشر في خلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

إن العلاقة بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع هي علاقة تكاملية؛ فالابتكار يمد المشروع بالأدوات اللازمة لمواجهة مخاطر الاندثار، بينما توفر الاستدامة الإطار الزمني والمكاني الذي ينمو فيه هذا الابتكار ويؤتي ثماره. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة هذه العلاقة، وكيف يمكن للمؤسسات أن تستخدم الابتكار كآلية لضمان بقائها وتطوير كفاءات موظفيها بما يخدم أهدافها بعيدة المدى.

في ظل التنافسية المتزايدة في قطاع الصناعات الثقيلة والطاقة، لم يعد البقاء للأكبر حجماً بل للأكثر قدرة على التجدد. تُعد شركة ALFA PIPE، كمنتج رائد للأنابيب الحلزونية المستخدمة في نقل المحروقات والمياه، نموذجاً للمؤسسات التي تحتاج لدمج الابتكار في صلب استراتيجيتها لضمان استدامة مشاريعها الكبرى.

## 2- الإشكالية:

بناءً على موضوع البحث، يمكن صياغة الإشكالية بطريقة أكاديمية دقيقة تجمع بين المتغير المستقل (الابتكار التنظيمي) والمتغير التابع (استدامة المشاريع)، وذلك كما يلي:

ما طبيعة العلاقة بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية *ALFA\**

*PIPE\** لولاية غرداية؟

للإجابة على هذا التساؤل نطرح مجموعة من التساؤلات:

- هل توجد علاقة بين الابتكار التنظيمي التقني أو التكنولوجي واستدامة المشاريع مكان محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الابتكار التنظيمي الإداري أو الهيكلي واستدامة المشاريع مكان محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الابتكار التنظيمي للعمليات واستدامة المشاريع مكان محل الدراسة؟

### 3- الفرضيات:

للإجابة عن التساؤلات السابقة نستعرض الفرضيات التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية *ALFA\** *PIPE\** لولاية غرداية.

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي التقني أو التكنولوجي واستدامة المشاريع مكان محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي الإداري أو الهيكلي واستدامة المشاريع مكان محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي للعمليات واستدامة المشاريع مكان محل الدراسة.

### 4- مبررات اختيار الموضوع:

مما لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة، تجعلنا نتناول موضوع "العلاقة بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع"، ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- كون موضوع الابتكار التنظيمي يتناسب مع تخصص في الماجستير إدارة أعمال.
- الميول الشخصي بهذا الموضوع كونه لديه أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحقيق الاستدامة.
- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدور الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع لأنه موضوع جديد.
- أهمية موضوع الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع في البحوث العلمية الحديثة، وارتباطه المباشر بالواقع.

## 5- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على واحد من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية الكبرى في وقتنا الراهن، وهو كيفية الموازنة بين التجديد المستمر وضمنان استمرارية المشاريع. وتكتسب الدراسة قيمتها من خلال الربط المباشر بين مفاهيم الابتكار التنظيمي كمحرك للتغيير، وبين استدامة المشاريع كهدف استراتيجي لشركة ALFA PIPE.

**على الصعيد العلمي والنظري،** تساهم الدراسة في تعميق الفهم حول دور الأساليب الإدارية المبتكرة في تعزيز صمود المشاريع أمام التقلبات الاقتصادية، حيث توفر إطاراً مفاهيمياً يفسر كيف يمكن لتطوير الهياكل التنظيمية وتحديث مسارات العمل أن يتجاوز مجرد التحسين المؤقت ليصل إلى مرحلة "الاستدامة الشاملة". كما تملأ هذه الدراسة ثغرة بحثية تتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في قطاع الصناعات الثقيلة، وتحديدًا صناعة الأنابيب الحلزونية، مما يجعلها مرجعاً يمكن القياس عليه في دراسات مشابهة.

**أما من الناحية العملية والتطبيقية،** فإن أهمية الدراسة تبرز في تقديم تشخيص واقعي لشركة ALFA PIPE لولاية غرداية، حيث تساعد المسيرين على إدراك أن الاستدامة لا تقتصر فقط على المتانة التقنية للمنتج، بل تمتد لتشمل استدامة العمليات والربحية والعلاقات مع الزبائن الاستراتيجيين. ومن خلال تحليل هذه العلاقة، توفر الدراسة قاعدة بيانات وتوصيات تساعد في ترشيد القرارات المتعلقة بالاستثمار في الرأسمال البشري والتحول الرقمي، مما يرفع من كفاءة الشركة في تنفيذ مشاريعها الوطنية والدولية بأقل التكاليف وأعلى معايير الجودة، ويضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في سوق دائمة التغير.

## 6- أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد المفاهيم الدقيقة للابتكار التنظيمي وأبعاده، وتوضيح ماهية استدامة المشاريع في سياق الصناعات الثقيلة.
- الكشف عن واقع الممارسات الابتكارية المطبقة حالياً في شركة ALFA PIPE وتقييم مدى مرونة هياكلها الإدارية.
- تقييم قدرة مشاريع الشركة على الاستمرار والنمو في ظل التحديات التقنية والاقتصادية الراهنة.

- تبيان مدى تأثير الابتكار في طرق العمل وتوزيع الصلاحيات على استمرارية ونجاح المشاريع التي تنفذها الشركة.
- حصر الصعوبات (سواء كانت مادية، بشرية، أو تنظيمية) التي قد تحول دون تبني أساليب مبتكرة تخدم استدامة المشاريع.
- البحث عن سبل استغلال الابتكار التنظيمي لتقليل في الموارد (الزمنية والمادية) بما يضمن تحقيق عوائد مستدامة.
- صياغة مجموعة من التوصيات العلمية القابلة للتطبيق التي تساعد صناع القرار في شركة ALFA PIPE لولاية غرداية على تبني الابتكار كنهج ثابت لضمان ديمومة مشاريعهم.

## 7- حدود الدراسة:

قصد التقييد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها وتمثل هذه الدود في:

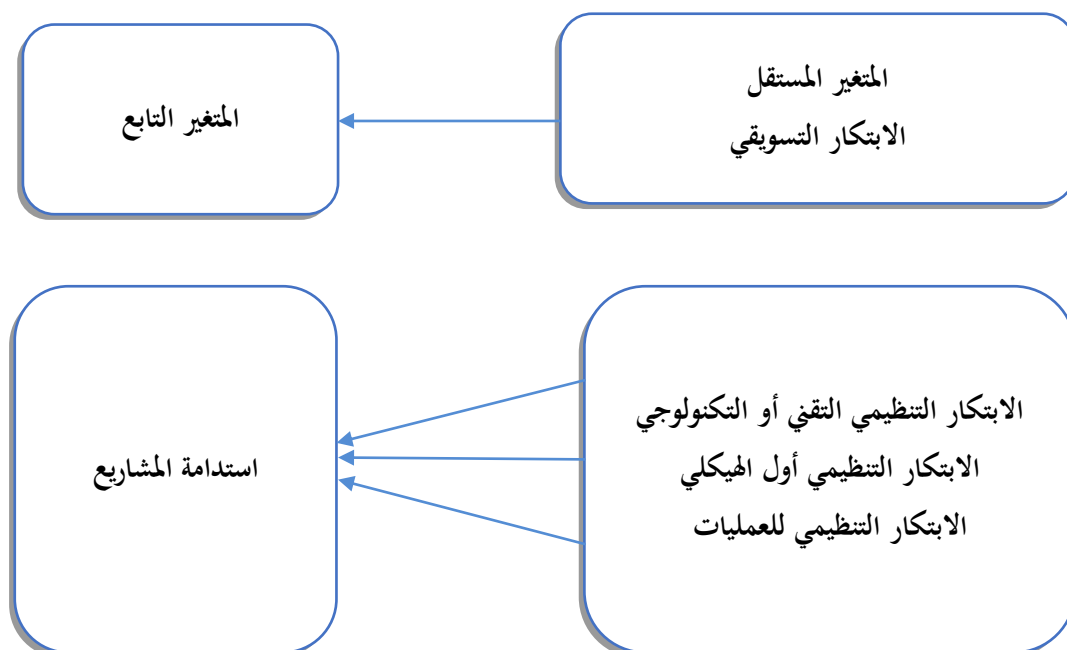
- أ. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع في منتجات شركة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE\** لولاية غرداية، حيث تم التركيز على العلاقة بين الابتكار التنظيمي كمتغير مستقل، و استدامة المشاريع كمتغير التابع.
- ب. الحدود المكانية: اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على منتجات شركة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE\** لولاية غرداية.
- ج. الحدود الزمانية: من شهر مارس إلى غاية نهاية شهر أبريل 2026.

## 8- منهج الدراسة:

للقيام بدراسة الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بانتهاج المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث قمنا بوصف كل المفاهيم المستعملة كأدوات التحليل وقمنا بتوضيحها بالشكل الذي رأينا أنه يخدم دراستنا كما ونوعا، هذا في الجانب النظري.

في الجانب التطبيقي قمنا بتوظيف منهج دراسة حالة، وهو المنهج المناسب لدراستنا التطبيقية.

## 9- نموذج الدراسة:



## 10- صعوبات الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات والعراقيل التي تعيق الباحث من إنجاز بحثه، ونحن لا ننكر أنه قد واجهتنا بعض المشاكل التي عطلت سير عملنا في الجانبين النظري والتطبيقي، والتي تمثلت في:

- ندرة المراجع خاصة فيما يخص استدامة المشاريع.
- نقص المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.
- قلة المراجع باللغة الأجنبية (أي عدم توفر الكتب).
- تعثر العثور على المؤسسة والحصول على موافقتها من أجل القيام بالدراسة.
- تردد العملاء (عينة الدراسة) ورفضهم التعاون معنا في الإجابة على الاستبيان.

الفصل الأول:

الجانب النظري

## تمهيد:

في ظل التحولات الجوهرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي المعاصر، لم يعد النجاح مرتبطاً فقط بامتلاك الموارد المالية أو التقنية، بل بمدى قدرة المؤسسة على تحديد هياكلها وأساليب عملها، وتبرز المشاريع كأحد أهم روافد التنمية الاقتصادية، إلا أنها تواجه تحديات جسيمة تتعلق بالاستمرارية والمنافسة أمام الكيانات الكبرى.

من هنا، يظهر الابتكار التنظيمي ليس كخيار ترفي، بل كضرورة إستراتيجية تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في طرق الإدارة، وتقسيم العمل، وبناء الشراكات الخارجية، مما يمهد الطريق لتحقيق استدامة شاملة تتجاوز الربح المادي السريع لتشمل الاستقرار المؤسسي والنمو طويل الأمد.

وللتوضيح أكثر حول موضوع الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث نظرية أساسية كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الابتكار التنظيمي.

المبحث الثاني: استدامة المشاريع.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: ماهية الابتكار التنظيمي:

الابتكار التنظيمي يعد أحد المفاهيم الجوهرية في مجال الأعمال اليوم، إذ يسعى إلى تعزيز أداء المؤسسات وزيادة قدرتها على التكيف والابتكار في ظل بيئة متغيرة باستمرار، ومن خلال هذا المبحث يمكننا التعرف على مفهوم الابتكار التنظيمي وأنواعه، مع التركيز على أبعاده وأهميته في تعزيز تطور المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات الحديثة.

## المطلب الأول: تعريف الابتكار التنظيمي وأهميته:

يعتبر الابتكار التنظيمي حجر الزاوية في استمرارية المؤسسات الحديثة، حيث لم يعد مجرد خيار تكميلي، بل ضرورة إستراتيجية لمواجهة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال.

## أولاً: مفهوم الابتكار التنظيمي:

لا يوجد مفهوم محدد ومتفق عليه للابتكار التنظيمي، وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر للابتكار:

**التعريف الأول:** يعرف الابتكار التنظيمي بأنه تغيير مخطط يسترشد بمقياس قيمة معين، وهو تغيير ديناميكي وملائم، ويرى جونز (Jones) أن الابتكار التنظيمي يشير إلى عملية الانتقال إلى حالة تنظيمية مستقبلية أفضل من الحالة الحالية من أجل زيادة الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** الابتكار التنظيمي هو توليد أفكار حول طرائق وممارسات العمل المختلفة تتصف بالحدثة والأصالة من جهة وبالمنفعة والملائمة للمنظمة من جهة أخرى<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** ويعرفه بيجيه (Beige) على أنه تلك المشاريع التي تهدف إلى تغيير أو تعديل طرق العمل ضمن المنظمة لكي تضيف قيمة إلى الزبون لكن بدون خلق ابتكارات تقنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نيفين بنت حامد، سالم الحربي، العوامل المؤثرة على الابتكار التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى دراسة ارتباطية، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 15، 2023، ص102.

<sup>2</sup> الحسين تيتان، محمد قشطلوي، دور الكفاءات في تعزيز الابتكار التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2024/2023، ص31

**التعريف الرابع:** يعرف بأنه التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمليات وتقديم سياسات وإستراتيجيات ورؤية جديدة خلاقة من شأنها تطوير منتج وأعمال المنظمة، كما يعرف أيضاً أنه تطوير إستراتيجية تنظيمية جديدة من شأنها تغيير الممارسات الحيوية والحاكمة للمنظمة<sup>2</sup>.

من المفاهيم والتعاريف السابقة يمكن تعريف الابتكار التنظيمي بأنه تطبيق أساليب إدارية وهيكلية جديدة في ممارسات العمل، أو تنظيم مكان العمل، أو العلاقات الخارجية للمؤسسة لتحسين كفاءتها، قدرتها التنافسية، والتعلم. يشمل ذلك إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي، تبني إدارة مرنة، تعزيز ثقافة الإبداع، وتطوير التنسيق الخارجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### ثانياً: أهمية الابتكار التنظيمي:

تتجلى أهمية الابتكار التنظيمي في كونه المحرك الأساسي للتجديد والتغيير، حيث يمنح المنظمات قدرة فائقة على فهم تحولات السوق والاستجابة المرنة للفرص، مما يضمن لها التكيف والنمو وتحقيق الفعالية التنظيمية. ولا تقتصر ثمار الابتكار على الجانب الهيكلي فحسب، بل تمتد لتشمل تعظيم المخرجات للمنظمة والمجتمع عبر ترشيد استهلاك الموارد من طاقة ومواد خام وساعات عمل.

كما يعد الابتكار الركيزة التي قامت عليها نخضة الدول المتقدمة، إذ أثبت الواقع أن الأفكار الإبداعية تتفوق على الموارد الطبيعية في صناعة التقدم، وهي السلاح الأمضى لمواجهة المنافسة العالمية الشرسة وتحقيق الريادة والسبق، وبجانب دوره الاقتصادي، يلعب الابتكار دوراً إنسانياً جوهرياً في تحسين جودة الحياة وتسهيل سبل العيش، فضلاً عن كونه أداة إستراتيجية تمكن المنظمات من حل المشكلات المعقدة ببراعة واستباق الأزمات قبل وقوعها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Beige, Paul Beige, **Service in innovation: the role of know ledge intensive business in services in innovation of private firms**, Utrecht, 2000, P 82.

<sup>2</sup> ميسون يوسف محمد الفيومي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بالمنطقة الصناعية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 02، 2021، ص 471.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 199-201

## المطلب الثاني: أنواع الابتكار التنظيمي:

أغلبية الدراسات والباحثين أجمعوا على الأنواع الأربعة التالية<sup>1</sup>:

1. **الابتكار الإنتاجي (التقني):** وهي الابتكارات التقنية المتعلقة بالمنتجات، الخدمات وتكنولوجيا عملية الإنتاج، أي أنها المتعلقة بأنشطة العمل الأساسية ويمكن أن تهم أي منتج أو العملية.
2. **الابتكار في أداء العمليات:** ويصب هذا النوع من الابتكار تركيزه على طريقة أو آلية الإنتاج والعمل والتي يحرص كل الحرص على إيجاد طرق أو تكنولوجيا حديثة تؤثر على هذه الطريقة في العمل، وتحدث تغييرا كبيرا فيها، وبالتالي إستخدام موارد بشكل أقل في إنتاج أكبر.
3. **الابتكار التسويقي:** يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية، ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرائق وإجراءات أو إستخدام معدات أو آلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو التسعير.
4. **الابتكار الإداري:** هذا النوع من الابتكار نقصد به إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بالمؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تقوم به وذلك عبر التحفيز والرفع من الأجور والعلاوات إضافة إلى الإستفادة من الخبرات.

## المطلب الثالث: أبعاد الابتكار التنظيمي:

للابتكار التنظيمي عدد من الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة، وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات توصلنا إلى اتفاق غالبية الدراسات التي تناولت الابتكار التنظيمي على ثلاث أبعاد تمثلت فيما يلي:

1. **البعد التقني أو التكنولوجي:** هو ما تقوم به المنظمة من نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في الأنشطة الإنتاجية للمنظمة وتكون إما باستحداث منتجات أو خدمات جديدة، أو استحداث أساليب جديدة في العمليات الإنتاجية، وإما بإدخال تعديلات وتحسينات على المنتجات أو الخدمات الحالية أو إدخال

<sup>1</sup> وهيبية داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة الاقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2020، ص ص 128-129.

تعديلات وتحسينات على العمليات الإنتاجية، لضمان بقاء المنظمة، وتحقيق موقع تنافسي ريادي في بيئة الأعمال المتجددة<sup>1</sup>.

2. البعد الإداري أو الهيكلي: ويعني التغيرات التي تقوم بها إدارات التعليم في الهيكل التنظيمي للإدارة وتصميم العمل وفق استراتيجيات وسياسات الإدارة، بما يحقق رؤية الإدارة وأهدافها<sup>2</sup>.

3. بعد العمليات: وهي عبارة عن بنية تجميعية تعمل على دمج المتغيرات على مستوى العملية التي تدعم الابتكار، يتم استخدام مصطلح العملية في أدبيات الإدارة للإشارة إلى المنطق الأساسي الذي يفسر العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حميدة سامي الهاشمي الأمير، ولاء عبد الله المستادي، دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة الإداريين، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الواحد والعشرون، شهر 3، 2025، ص15

<sup>2</sup> زهرة بنت عبد اللع محمد الشايب، دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية جامعة دمنهور، المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر)-الجزء الثالث، سنة 2024، ص395

<sup>3</sup> بلهادي فاطمة الزهرة، نموذج مقترح لقياس تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين المناخ الأخلاقي والابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالدوائر الحكومية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل متطلبات شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 - إبراهيم سلطان شيبوط، 2024/2025، ص95

## المبحث الثاني: استدامة المشاريع:

يعد البحث في استدامة المشاريع من أهم الموضوعات المعاصرة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتقلبات التي تشهدها الأسواق العالمية والمحلية. فالمشروع المصغر لا يقاس نجاحه بمجرد الانطلاق أو تحقيق أرباح أولية، بل بقدرته على البقاء والاستمرارية وتحويل التحديات إلى فرص للنمو.

## المطلب الأول: ماهية المشاريع:

## أولاً: مفهوم المشروع:

لقد عرفت "جمعية إدارة المشروع البريطانية PMA" المشروع على أنه: "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير الكلفة، الزمن، الجودة"<sup>1</sup>.

المشروع هو "مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منتظمة"<sup>2</sup>.

المشروع يعني "القيام بإنجاز هدف عن طريق عوامل داخل محيط مخصص ومدة زمنية معطاة، باستعمال وسائل محدودة، تفرض علينا الاستعانة بطرق وأدوات ملائمة"<sup>3</sup>.

يمثل المشروع سلسلة من الأنشطة يتم تصميمها للتوصل إلى نتائج محددة في حدود موازنة معينة وفي إطار توقيت محدد. وعلى المدير أن يتعلم كيف يفرق بين المشروع وسير العمل اليومي، وأن يتبنى الأسلوب العلمي الأمثل في إدارة المشروعات بشكل كبير لكي يحسن من الأداء"<sup>4</sup>.

يتمثل المشروع في أنه أي استثمار في أي مجال من المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية عن طريق استخدام بعضاً من المواد المحدودة للمجتمع مع مدخرات محلية أو مساعدات خارجية من أجل أن يحقق المستثمر عائداً عبر فترة زمنية طويلة مستقبلاً"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2005م، ص14.

<sup>2</sup> ثريفر يونغ، سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع، بيت الأفكار الدولية، لندن، 1997م. ص 15.

<sup>3</sup> سلسلة الإدارة المثلى، إدارة المشروعات، مكتبة لبنان ناشرون، 2002م. ص6.

<sup>4</sup> Maders Henri Pierre. **comment manager un projet**. Ed d organisation paris. 2002. page 8

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المشروع يمثل قرار استثماري قد يهدف إلى تحقيق مكسب وهو الربح أو تعدى ذلك لتحقيق أهداف اجتماعية (رفع معدلات التشغيل، خلق مداخل جديدة .. الخ) واقتصادية (استغلال الموارد المحلية، زيادة حصيلة الدولة من الصرف الأجنبي .. الخ).

### ثانياً: أهمية المشاريع:

إن اقتصاد أي بلد لا يتطور إلا بقطاعين هما القطاع العام والقطاع الخاص، وهذان الأخيران لا ينشطان إلا بالمشاريع، مما يجعل للمشاريع أهمية بالغة لدى الاقتصاد، كما أنها تعتبر بمثابة حوافز وفرص هامة لدى المؤسسات والأفراد على السواء، وذلك لأن المشروع عبارة عن فرصة فريدة لتعلم مهارات وتقنيات جديدة، ولذلك يسعى أصحاب القرار داخل المؤسسات بمختلف أنواعها لامتلاك للمزيد من المشاريع المربحة.

كما تشكل المشاريع الجزء الكبير من حياة المؤسسات وحياة صانعي القرار ومالكي المؤسسات، وتعتبر المشاريع وسيلة للابتعاد نوعاً ما عن الروتين داخل المؤسسة من أجل الإبداع وحرية النظرة وإثبات القدرات الخاصة في خلق فرص استثمارية، بحيث أن القيام بالمشاريع يعني القيام بعملية استثمارية يقصد بها عملية تبادل بين النفقات الحالية والإيرادات أو المنافع المستقبلية، التي تستمر لفترة زمنية طويلة نسبياً، ومن الممكن بالإضافة إلى الأهداف المالية أن تكون هناك أهداف أخرى اجتماعية ترغبها الدولة من أجل خدمة المجتمع ككل، مع العلم أن المشروع عبارة عن فرصة فريدة لتعلم مهارات وتقنيات جديدة، وخلق أساليب عمل جديدة وأكثر فاعلية، كما أنه وسيلة قيمة لتحسين أداء جميع المشاركين فيه<sup>2</sup>.

كما تتحلى أهمية وقوة المشاريع في أنها جعلت من العالم "قرية كونية"، وهنا نقصد بالخصوص الشركات العالمية المتعددة الجنسيات ومشاريع العولمة التي أطلقتها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي. اقتصاديات المشروعات، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005م، ص 7

<sup>2</sup> ثريفر يونغ، سامي تيسير سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

### ثالثاً: أهداف المشروع:

نجد أن المؤسسات باختلاف أنواعها تتجه نحو القيام بالمشاريع لبلوغ الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تحقيق أقصى قدر ممكن من الإيراد.
- الحصول على شهرة كبيرة في الأسواق.
- زيادة الإيرادات ومن ثم تنمية الأرباح في المستقبل.
- تحقيق أهداف المديرين الخاصة الذين ترتبط مصالحهم برقم المبيعات.
- مراعاة الاحتفاظ بسيولة مناسبة وموقف مالي سليم.

### المطلب الثاني: تعريف استدامة المشاريع وأهميتها:

تعتبر استدامة المشاريع المقياس الحقيقي لنجاح أي نشاط اقتصادي في العصر الحديث، حيث انتقل التركيز من مجرد "البقاء" في السوق إلى "النمو المستمر" مع مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية.

#### أولاً: تعريف استدامة المشاريع:

يُعرف معيار الاستدامة على أنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه والاستدامة نوعان: الأول الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدؤها المشروع المنجز إلى المجموعات المستهدفة نفسها، والثاني الاستدامة الديناميكية فهي تختص باستخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف، أو بيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الفتاح العشماوي، دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، مع نماذج علمية، مجلة علمية، منشورات المنظمة العربية للمنشورات الإدارية، القاهرة-مصر، 2007، ص 08.

<sup>2</sup> مها علي حسن، أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في المشروعات المسجلة في غرفتي تجارة دمشق وريفها)، مشروع مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال EMBA، اختصاص إدارة الموارد البشرية، المعهد العالمي لإدارة الأعمال، سوريا، 2020، ص 28.

قد عرفت وكالة التعاون اليابانية (JICA 2004) معياراً لاستدامة المشروعات التي تعمل على تمويلها بأنه قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء<sup>1</sup>.

أما دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشروعات PCM فقد عرف معيار استدامة المشروعات بأنه استمرار الفوائد المقدمة للفئات المستهدفة عبر المشروع بعد انتهاء التمويل الخارجي<sup>2</sup>.

ومنه يمكن قل أن استدامة المشاريع هي قدرة المشروع على الاستمرار، والحفاظ على نتائجه، وتوليد الفوائد (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) للمستفيدين على المدى الطويل، حتى بعد انتهاء التمويل الأولي أو مرحلة التنفيذ.

### ثانياً: أهمية استدامة المشاريع:

تعد استدامة المشاريع في الوقت الراهن ركيزة استراتيجية تتجاوز المفهوم التقليدي للحفاظ على البيئة، لتصبح نظاماً متكاملًا يضمن الاستمرارية والمنافسة طويلة الأمد في سوق متقلب. فمن خلال تبني ممارسات مستدامة، تتمكن المنظمات من تحقيق كفاءة مالية ملموسة وخفض التكاليف التشغيلية عبر ترشيد الموارد، مما يفتح آفاقاً واسعة لتعزيز الابتكار وتطوير حلول ومنتجات سباقة تلبي تطلعات المستقبل.

علاوة على ذلك، تلعب الاستدامة دوراً جوهرياً في بناء الثقة والسمعة المؤسسية، مما يجعل المنظمة أكثر جاذبية لجذب الاستثمارات والتمويل من الجهات التي تضع المعايير الأخلاقية والبيئية ضمن أولوياتها. وفي نهاية المطاف، تجسد الاستدامة التزام المنظمة بـ المسؤولية الاجتماعية والبيئية، محققة بذلك توازناً دقيقاً بين الربحية المادية والأثر الإيجابي المستدام على المجتمع والكوكب.

### المطلب الثالث: أبعاد استدامة المشاريع:

لكي يستمر المشروع الصغير، يجب أن يوازن بين ثلاثة أبعاد رئيسية وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> The Japan International Cooperation Agency (JICA), **an independent governmental organization**, supports economic and social development in developing countries, 2004.

<sup>2</sup> European Commission, PCM (2004): "**Project cycle management guidelines** ", Aid Delivery Methods.

1. **البعد الاقتصادي:** ان البعد الاقتصادي يعد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال، وهي تعتمد على استراتيجيات هدفها تحقيق بقاء المنظمة في الأسواق، وبالتالي تحقيق النمو والاستمرار من خلال القدرات الابتكارية والإبداعية والتفرد مقارنة مع منافسها، حيث ان هذا البعد يهدف إلى تحسين مستوى رفاهية الإنسان من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات وتحقيق الكفاءة الاقتصادية باستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أكبر قدر من العدالة في توزيع الثروة، والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والعالمية.

2. **البعد الاجتماعي:** يهدف البعد الاجتماعي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع كل من الموارد الاقتصادية والطبيعية، وتعزيز حقوق الإنسان وتنمية الثقافات والتنوع والمشاركة في المجتمعات المحلية وتعزيز المساواة والتماسك والحراك الاجتماعي الفعال وبناء علاقات مجتمعية سليمة، ويرتكز هذا البعد على أن الإنسان يشكل جوهر وهدف التنمية الأساسي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية وتوفير الخدمات الاجتماعية لجميع المحتاجين ومكافحة الفقر والتقليل من الفوارق الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق المساواة وتطبيق الديمقراطية وتنظيم النمو السكاني، بالإضافة إلى انه يركز على تحقيق المساواة لجميع الأفراد بالفرص المتاحة والموارد.

3. **البعد البيئي:** يتعلق البعد البيئي بجميع جوانب الحياة وذلك بتوعية المجتمعات بيئياً بهدف الحصول على الطاقة المتجددة والغذاء الصحي المستدام والأثاث والملابس التي لا يوجد لها تأثير سلبي على البيئة. وذلك يحقق ضمان تلبية احتياجات الناس من الغذاء والمأوى والمياه وتوفير الأنشطة الترفيهية مما يجعل الحياة ممتعة بدون أي نفاذ للموارد التي لا تتجدد وأي ضرر على البيئة، ويهدف إلى الاستدامة وذلك بالمحافظة على سلامة النظم البيئية والإيكولوجية وحماية مكوناتها الرئيسية الأرض، والماء، والهواء، بالإضافة إلى اكتشاف مصادر متجددة للموارد.

<sup>1</sup>لانا احمد عبد الحليم نسور، أثر تشاركية المعرفة في استدامة المشاريع الصغيرة والانتاجية الممولة من وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، مجلة القنطار للدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، قسم إدارة أعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة الأمريكية المفتوحة، 2024، ص83

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

يعد المبحث الخاص بـ الدراسات السابقة حلقة الوصل الجوهرية بين ما تم إنجازه علمياً وما تسعى هذه الدراسة لإضافته، فهو لا يهدف فقط لاستعراض الجهود السابقة، بل يمثل المرجعية التي تمنح البحث صبغته الأكاديمية الرصينة.

## المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

### 1- دراسة الحسين تيتان ومحمد قشطولي (2024/2023) بعنوان "دور الكفاءات في تعزيز الابتكار

التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة":

تهدف الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسة سونلغاز على عينة من الموظفين بالجزائر، حيث نجد جل المؤسسات تقوم على تعزيز الابتكار التنظيمي بينها وبين موظفيها، أي أنها تعطي العنصر البشري أهمية كبيرة في جميع نشاطاتها، وفي ظل التطورات الحاصلة نجد أن للكفاءات البشرية الدور الأساسي في تنمية المؤسسات وتعزيز الابتكار فيها.

نظراً لأهمية الدور الذي تقدمه الكفاءات البشرية تم الاعتماد على استمارة للتعرف على الوسائل التي تعتمد عليها في تعزيز الابتكار التنظيمي ( المعرفة والمهارات الفنية التدريب والتطوير المهني، بيئة العمل والثقافة المؤسسية).

### 2- دراسة مها علي حسن (2020) بعنوان "أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة

والمتوسطة (دراسة ميدانية في المشروعات المسجلة في غرفتي تجارة دمشق وريفها):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الذكاء التنظيمي والوقوف على الأثر الذي يمكن أن يلعبه في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في غرفتي تجارة دمشق وريفها.

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في غرفتي تجارة دمشق وريفها والتي تمارس نشاطاً تجارياً أو صناعياً. تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 115 مشروع، وتم استرداد (100) استبانة صالحة

للتحليل، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- توجد علاقة طردية بين تطبيق الذكاء التنظيمي واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي.

- هناك علاقة طردية بين الذكاء التنظيمي واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاجتماعي.

- هناك علاقة طردية بين الذكاء التنظيمي واستدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد البيئي.

**3- دراسة حميدة سامي الهاشمي الأمير وولاء عبد الله المستادي (2025)، بعنوان "دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة الإداريين":**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار التنظيمي بأبعاده الإداري، التقني (الإضافي) في تحقيق التنمية المستدامة في وزارة الحج والعمرة، والتعرف على درجة تحقيق الابتكار التنظيمي بأبعاده (الإداري، التقني، الإضافي)، وواقع تحقيق التنمية المستدامة في وزارة الحج والعمرة، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة في دور الابتكار التنظيمي بأبعاده في تحقيق التنمية المستدامة ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالظواهر ميدانياً، من واقع موظفي وزارة الحج والعمرة الإداريين البالغ عددهم (1500) موظف وموظفة، وقد اختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية، حيث بلغت الاستجابات (323) رداً، خضع منها (308) رداً للتحليل الإحصائي، ثم حللت البيانات المتحصل عليها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن للابتكار التنظيمي بأبعاده (التقني، الإداري، الإضافي) دور عالي في تحقيق التنمية المستدامة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين الابتكار التنظيمي بأبعاده والتنمية المستدامة، كما وجد أن للابتكار الإضافي الدور الأكبر في تحقيق التنمية المستدامة يليه الإداري، ثم الإضافي، وتحقيق وزارة الحج والعمرة درجة عالية من الابتكار التنظيمي بأبعاده، حيث حقق الابتكار التقني أعلى موافقة، يليه الإداري، ثم الإضافي، أما واقع تحقيق التنمية المستدامة في وزارة الحج والعمرة فقد حقق موافقة ذات مستوى عالي أيضاً. في ضوء ذلك

نوصي بإعطاء مزيد من الاهتمام بالابتكار الإضافي، ومزيد من الحرص على تقديم برامج توعوية لرفع مستوى الثقافة البيئية، وتعميق الإيمان بالمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية تجاه البيئة الطبيعية.

## المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة Gumusluoglu, L. and Ilsev (2009) بعنوان

"Transformational Leadership, Creativity, and Organizational

Innovation" (القيادة التحويلية والإبداع والابتكار التنظيمي):

تقترح هذه الدراسة نموذجًا لتأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين على المستوى الفردي، وعلى الابتكار على المستوى التنظيمي. تم اختبار النموذج على 163 من العاملين في مجال البحث والتطوير والمديرين في 43 شركة تركية صغيرة ومتوسطة الحجم لتطوير البرمجيات. تشير النتائج إلى أن للقيادة التحويلية تأثيرات مهمة على الإبداع على المستويين الفردي والتنظيمي. فعلى المستوى الفردي، تُظهر نتائج النمذجة الخطية الهرمية وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين. إضافةً إلى ذلك، تؤثر القيادة التحويلية على إبداع الموظفين من خلال التمكين النفسي. أما على المستوى التنظيمي، فتكشف نتائج تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بالابتكار التنظيمي، والذي تم قياسه بمقياس موجه نحو السوق، تم تطويره خصيصًا للدول النامية والصناعات الناشئة. وتناقش الدراسة آثار هذه النتائج، إلى جانب بعض التطبيقات العملية المحتملة.

2- دراسة Najem Mohammed Abu Kuwait and Khalid Mohammed

alammar (2023) بعنوان "Entrepreneurship of small projects and

their role in achieving sustainable development" (ريادة أعمال المشروعات

الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على ريادة أعمال المشروعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتمادها على الكتب والدوريات والمجلات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. كذلك استمارة الاستبيان التي تم تصميمها لهذا الغرض حيث تم التطرق لمفهوم ريادة أعمال المشروعات الصغيرة وأهميتها ومميزاتها ودورها في عملية التنمية كذلك التعرف على مفهوم التنمية المستدامة وإبعادها المختلفة وأهم المعوقات التي تواجه المشروعات الريادية وتحد من مساهمتها في عملية التنمية المستدامة تم تناول كل

ما سبق من خلال ثلاثة محاور رئيسية توصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تدليل كافة العراقيين التي تواجه المشروعات الريادية وإيجاد الحلول العملية لها لكي تستفيد منها الجهات ذات العلاقة.

### 3- دراسة Daiyou Xiao and inxia Su (2022)، بعنوان " Role of "

**Environmental Technological Innovation in Achieving Social and Innovation and Sustainability: Mediating Roles of Organizational "Digital Entrepreneurship"** (دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الاستدامة

الاجتماعية والبيئية : الأدوار الوسيطة للابتكار التنظيمي وريادة الأعمال الرقمية):

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الاتجاه نحو الابتكار التكنولوجي في تحقيق الاستدامة الاجتماعية والبيئية، وتقييم آثار دور الوساطة بين الابتكار التنظيمي وريادة الأعمال الرقمية، وتمثل مجتمع البحث في الشركات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الصين، وقد بلغ عدد الاستجابات (314)، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل البيانات باستخدام Smart PLS الإصدار 3 وتوصلت الدراسة إلى أن للابتكار التكنولوجي تأثير على الاستدامة الاجتماعية والبيئية، وأن للابتكار التنظيمي تأثير مهم ومباشر على الاستدامة الاجتماعية والبيئية، وأن لريادة الأعمال الرقمية تأثير كبير على الاستدامة البيئية.

### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها سابقاً.

#### الجدول رقم 1-1: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

| الدراسات                   | أوجه التشابه                         | أوجه الاختلاف                                                |
|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| الحسين تيتان و محمد قشطلوي | - المتغير التابع<br>- منهجية الدراسة | - المتغير المستقل<br>- حدود الزمنية والمكانية<br>- نوع دراسة |

|                                                                                                                            |                                                                                                                         |                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير المستقل</li> <li>- حدود الزمنية والمكانية</li> <li>- نوع دراسة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير التابع</li> <li>- منهجية الدراسة</li> </ul>                            | <p>مها علي حسن</p>                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- حدود الزمنية والمكانية</li> <li>- نوع دراسة</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير المستقل</li> <li>- المتغير التابع</li> <li>- منهجية الدراسة</li> </ul> | <p>حميدة سامي الهاشمي الأمير وولاء عبد الله المستادي</p>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير التابع</li> <li>- حدود الزمنية والمكانية</li> <li>- نوع دراسة</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير المستقل</li> <li>- منهجية الدراسة</li> </ul>                           | <p>Gumusluoglu, L. and Ilsev</p>                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير المستقل</li> <li>- حدود الزمنية والمكانية</li> <li>- نوع دراسة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير التابع</li> <li>- منهجية الدراسة</li> </ul>                            | <p>Najem Mohammed Abu Kuwait and Khalid Mohammed alammr</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- حدود الزمنية والمكانية</li> <li>- نوع دراسة</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير المستقل</li> <li>- المتغير التابع</li> <li>- منهجية الدراسة</li> </ul> | <p>Daiyou Xiao and inxia Su</p>                             |

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على المعلومات السابقة.

### الفجوة البحثية للدراسة:

تتمحور الفجوة البحثية في هذه الدراسة حول سد النقص الواضح في الأدبيات الإدارية العربية والجزائرية التي تربط بين مفهومين حديثين وهما "الابتكار التنظيمي" و"استدامة المشاريع"، لاسيما في ظل ندرة الدراسات التي تجمع بينهما كمتغيرين متلازمين؛ حيث لاحظت الباحثات قلة البحوث التي تناولت هذا الرابط لكونه من المواضيع والمفاهيم المعاصرة نسبياً في الإدارة الاستراتيجية.

وتتجسد الفجوة التطبيقية والسياقية في ندرة إسقاط هذه المفاهيم على قطاع الصناعات الثقيلة والطاقة في الجزائر، وتحديدًا في بيئة الجنوب الكبير (ولاية غرداية)، حيث ركزت أغلب الأدبيات السابقة على القطاعات الخدمية، أو التعليمية، أو التكنولوجية الخفيفة، متغافلةً التحديات الميدانية التي تواجهها المؤسسات الصناعية العمومية الكبرى

مثل مؤسسة "ALFA PIPE" المختصة في صناعة الأنابيب الحلزونية الموجهة لنقل المحروقات والمياه، وهي مشاريع حساسة تتطلب استدامة اقتصادية، وبيئية، واجتماعية صارمة.

علاوة على ذلك، برزت فجوة تحليلية وإحصائية هامة من واقع البيئة الجزائرية تمثلت في التباين بين أبعاد الابتكار؛ فبينما أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للابتكار التقني وابتكار العمليات على استدامة المشاريع، كشفت النتائج عن رفض الفرضية المتعلقة بالابتكار الإداري والهيكلي (حيث كانت قيمة المعنوية Sig أكبر من 0.05). وتكشف هذه النتيجة عن فجوة حقيقية في الواقع العملي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث يظهر ضعف واضح في انعكاس الأساليب الإدارية الحديثة وتصميم الهياكل على ديمومة المشاريع مقارنة بالجانب التكنولوجي والتقني، مما يفتح آفاقاً بحثية واسعة ومستقبلية لاستكشاف العوائق التنظيمية والبيروقراطية التي تحجم دور الابتكار الإداري في دعم الاستدامة.

## خلاصة الفصل الأول:

تعد هيكلة هذا الفصل بمثابة إطار نظري متكامل يربط بين الابتكار التنظيمي كضرورة استراتيجية واستدامة المشاريع كهدف تنمو، فقد خلص الفصل إلى أن الابتكار التنظيمي بمختلف أبعاده (التقنية، الإدارية، والعملياتية) يمثل المحرك الأساسي لتجديد الهياكل وتحديث أساليب الإدارة، مما يرفع من الكفاءة التنافسية والقدرة على التكيف مع تحولات السوق، وينعكس هذا الدور مباشرة على استدامة المشاريع، التي لا تقاس قوتها بالربح المادي السريع فحسب، بل بقدرة على البقاء وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية . كما عززت الدراسات السابقة هذا التوجه بالتأكيد على وجود علاقات طردية بين الابتكار والذكاء التنظيمي من جهة، وتحقيق التنمية المستدامة والنمو طويل الأمد للمؤسسات من جهة أخرى.

# الفصل الثاني:

## الجانب التطبيقي

## تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول الى الجانب النظري لكل من الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع من خلال الامام بمختلف المفاهيم والاستراتيجيات المتعلقة بها، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة اسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALFA PIPE** كونها مؤسسة كبيرة تتوفر على جميع المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتحقيق الابتكار في مجال التنظيم إضافة الى انها تنشط في قطاع يتميز بالاستدامة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية **\*ALFA PIPE\***.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *\*ALFA PIPE\**:

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي:

## المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب *\*ALEA PIPE\**:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001*، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

### اولا:النشأة التاريخية للمؤسسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* الى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* الى عدة شركات وهي:

➤ شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.

➤ شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.

➤ شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

➤ شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.

ثانيا: تعريف للمؤسسة:

شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصتنا في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي:

✓ وحدة أنابيب الغاز -تبسة- *TGT*.

✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء -وهران- *TON*.

✓ وحدة الأنابيب الصغيرة -الغاية- *PTS*.

✓ وحدة الأنابيب الكبيرة -الغاية- *GTR*.

✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري -برج بوعريج - *TMIA*.

✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH* ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ*.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

- مديرية غرداية *PIPE GAZ*.

- مديرية الغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*.

- مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعرييج.

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (*HOCH*) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

■ في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م

■ في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

■ في سنة 1992: انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

- وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

■ وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان.

■ وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت

الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.

■ وفي سنة 2000م: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية

تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* *PIPE GAZ* \* مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب \*

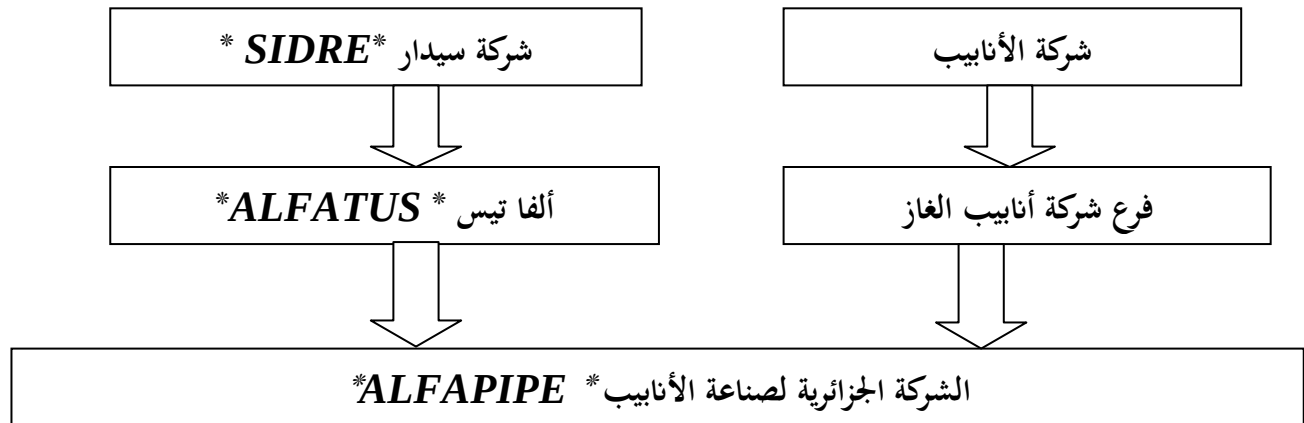
*GROOP ANABIB* .

■ في 20 جانفي 2001م: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى

شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*.

- في 15 أوت 2003م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.
- في سنة 2006م: فكرت المؤسسة \* *PIPE GAZ* \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرعاية \* *ALFA TUS* \* لزيادة رأس مالها.
- في سنة 2007م: يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس:

الشكل رقم 1-2: اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس:



المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز \* *ALFA PIPE* \* بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

← **ورشة الإنتاج:** والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.

← **ورشة التغليف الخارجي:** وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البولييثيلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنايب الموجه لنقل البترول.

← **ورشة التغليف الداخلي:** ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناورات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر.

### المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

#### أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي:

- المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ..... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

- على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات المهندسين ..... الخ.

- كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.
- المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية.
- أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO9001* و *APIQ1* وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE*.

#### ثانيا: الأهداف الإستراتيجية:

- تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:
- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).
- السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر.
- تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجوها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.
- العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
- المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.
- تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
- العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.

- المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها.
- توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة).
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب الناقلة للغاز *ALFA PIPE* \*.

التطرق لمختلف المديرات والدوائر والمصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي:

1. **الرئيس المدير العام:** وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

#### 2. **مساعدو المدير العام.**

■ **مساعد المدير العام للأمن:** وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

- **مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:** وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديرين المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.
- **مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:** وهو المسؤول عن مراقبة المديرين المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.
- **مساعد المدير العام القانوني:** وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها.
- **مساعد المدير العام للمراجعة.**

### 3. المديرين:

- **المديرين الفنية:** ولها دور مهم يتمثل في:
  - تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار.
  - تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.
  - تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج والتغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة
- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين التأهيل والتحفيز الترقية وتوزيع الأجور والمكافآت والعطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور

عدد العمال ومعدل دورانهم والغيابات و..... الخ. وتحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية:

✓ **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

✓ **دائرة التسيير:** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم.

✓ **دائرة الاعلام الالي:** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

■ **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات وتضم هذه المديرية:

✓ **دائرة الشراء:** تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات والملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.

■ **مديرية المالية:** تعد من المديريات الرئيسية وذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورنباقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريحات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:

✓ **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء وبيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها.

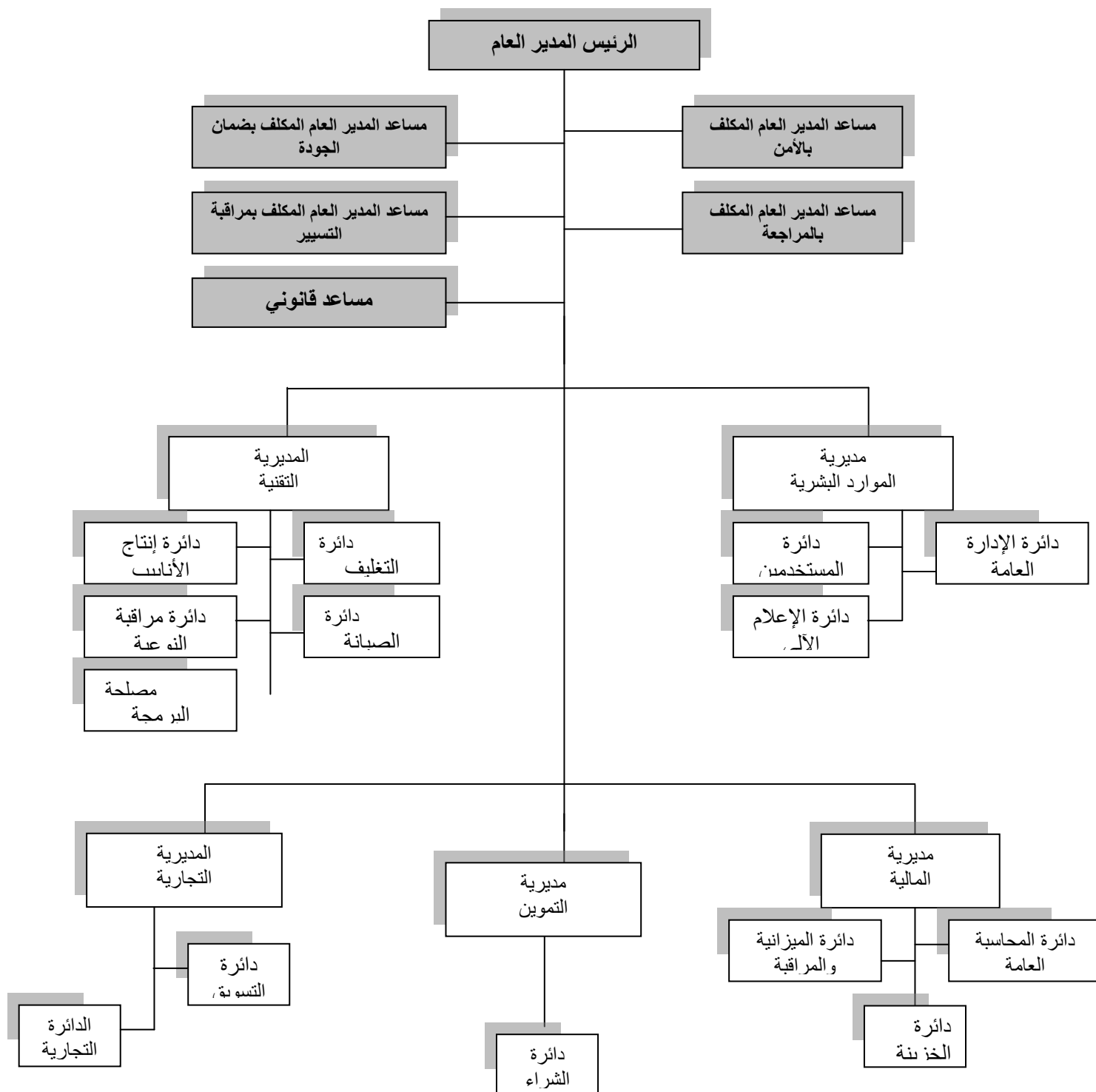
✓ **دائرة الخزينة:** تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة وتعمل على حفظ التوازن المالي لها.

■ **المديرية التجارية:** وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات، السعر والوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى، تضم دائرتين هما:

✓ **دائرة التجارة:** تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

✓ **دائرة التسويق:** تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة.

الشكل رقم 2-2: الهيكل التنظيمي للتاريخية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALEA PIPE* :



المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

## المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا التعرف على أدوات جمع البيانات "الاستبيان" من حيث تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة وصدقه وثباته بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض أنموذج الدراسة ثم نتطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع، عينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب، وقد تم اختيار عينة الدراسة من أجل الإجابة على الأسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظر لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع الدراسة.

ولذا يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: هو مجموعة الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة أو البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود ظاهرة أو مشكلة البحثية والتي تدس فيه المشكلة وتجتمع من خلاله البيانات والمعلومات حولها يسعى الباحثان إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة أما فينا يخص دراستنا.<sup>21</sup>

##### ثانياً: عينة الدراسة:

- **العينة:** هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> - دبو بولدبفان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997، ص 361.

<sup>22</sup> مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014، ص: 64.

تمثلت عينة الدراسة في موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بولاية غرداية حيث تم اختيار عينة عشوائية والتي قدرت بـ 40 عينة وجميعها قابلة للتحليل.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم 2-1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس   |
|----------------|-----------|---------|
| 100            | 40        | ذكر     |
| 100            | 33        | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2-3: تمثيل أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يُبين الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن جميع أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة 100%، وهو ما يدل على غياب عنصر الإناث في الدراسة أو عدم تمثيلهن ضمن العينة المختارة. غير أن الجدول يتضمن عدم

تطابق في المعطيات، حيث يظهر أن عدد التكرارات يساوي 40 فردًا، بينما يشير المجموع إلى 33 فردًا فقط، وهو ما يستوجب مراجعة البيانات والتأكد من صحة الأرقام قبل الاعتماد عليها في التحليل النهائي. وبصفة عامة، فإن هذا التوزيع يعكس طابعًا ذكوريًا خالصًا للعينة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة ككل

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

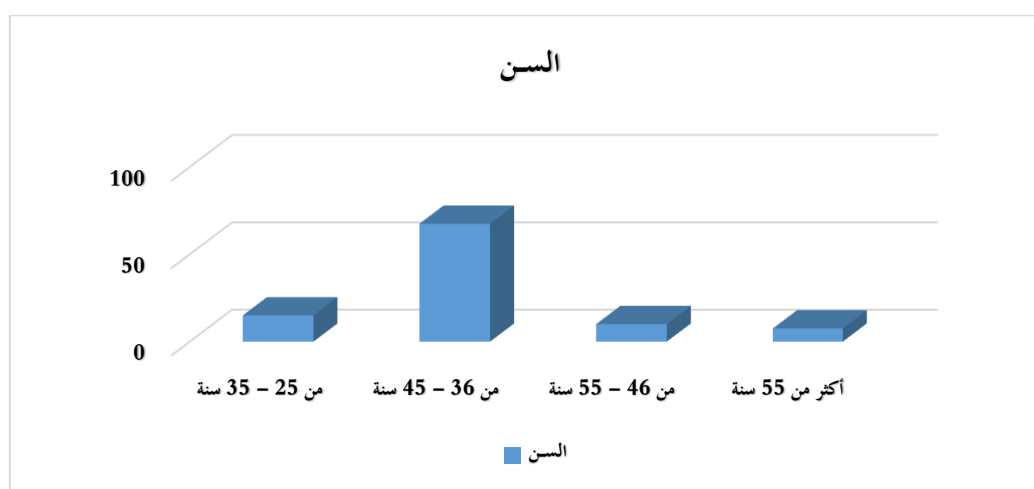
الجدول رقم 2-2: توزيع أفراد العينة حسب السن:

| السن           | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| من 25 – 35 سنة | 6         | 15             |
| من 36 – 45 سنة | 27        | 67.50          |
| من 46 – 55 سنة | 4         | 10             |
| أكثر من 55 سنة | 3         | 7.5            |
| المجموع        | 40        | 100            |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2-4: تمثيل أفراد العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يُوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن الفئة العمرية الغالبة هي فئة 36-45 سنة، حيث تمثل 27 مفردة بنسبة 67.50%، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتميزون بنضج مهني وخبرة وظيفية معتبرة، مما قد ينعكس إيجاباً على دقة إجاباتهم وموضوعيتها.

في المرتبة الثانية تأتي فئة 25-35 سنة بـ 6 أفراد بنسبة 15%، وهي فئة شبابية تمثل نسبة محدودة مقارنة بالفئة الأولى، مما يدل على ضعف تمثيل العمال الجدد نسبياً في العينة. أما الفئة العمرية 46-55 سنة فقد سجلت 4 أفراد بنسبة 10%، في حين تمثل فئة أكثر من 55 سنة أقل نسبة بـ 7.5% أي 3 أفراد فقط، وهو ما يعكس تراجع تمثيل الفئات ذات الخبرة الطويلة جداً داخل العينة.

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

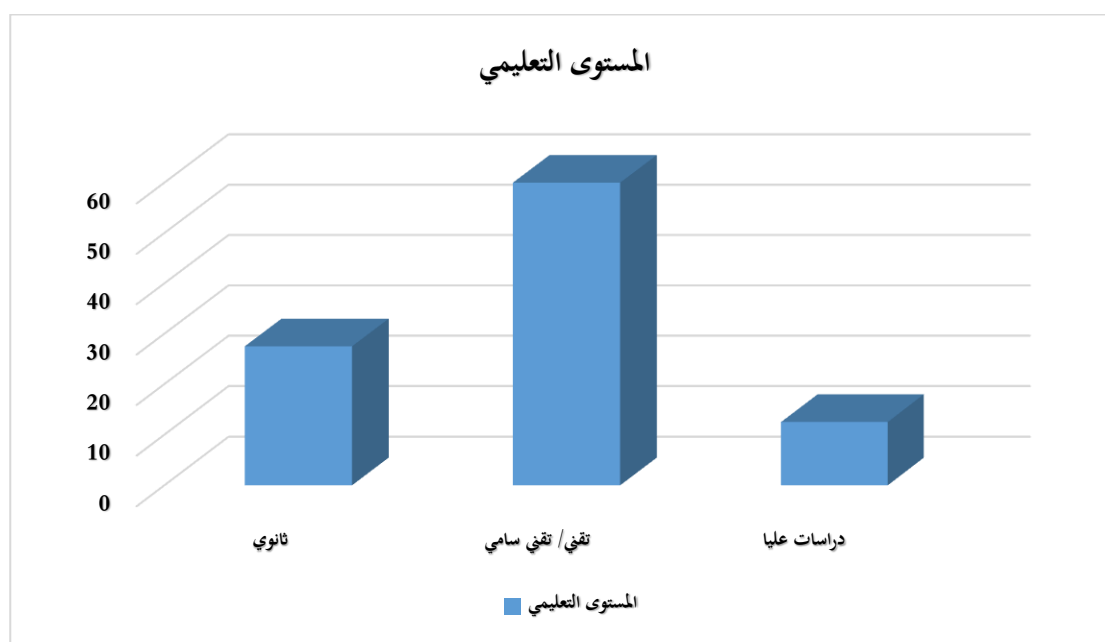
#### الجدول رقم 2-3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 27.50          | 11        | ثانوي            |
| 60             | 24        | تقني / تقني سامي |
| 12.50          | 5         | دراسات عليا      |
| 100            | 40        | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2-5: تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يُبيّن الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة تقني/تقني سامي، حيث بلغ عددهم 24 فردًا بنسبة 60%، وهو ما يدل على أن الطابع الغالب داخل العينة هو الطابع التقني والمهني، مما يعكس وجود مستوى تكوين تطبيقي مرتبط بطبيعة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

في المرتبة الثانية تأتي فئة المستوى الثانوي بـ 11 فردًا بنسبة 27.50%، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود شريحة لا تزال تعتمد على تكوين تعليمي متوسط، مما قد يؤثر نسبياً على نوعية الفهم والتحليل الوظيفي لبعض الجوانب الإدارية.

أما فئة الدراسات العليا فقد سجلت أقل نسبة بـ 12.50% أي 5 أفراد فقط، وهو ما يدل على ضعف تمثيل الإطارات ذات التكوين الأكاديمي العالي ضمن العينة، وبالتالي فإن ذلك قد يحدّ نسبياً من تنوع الرؤى العلمية داخل الدراسة.

#### 4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

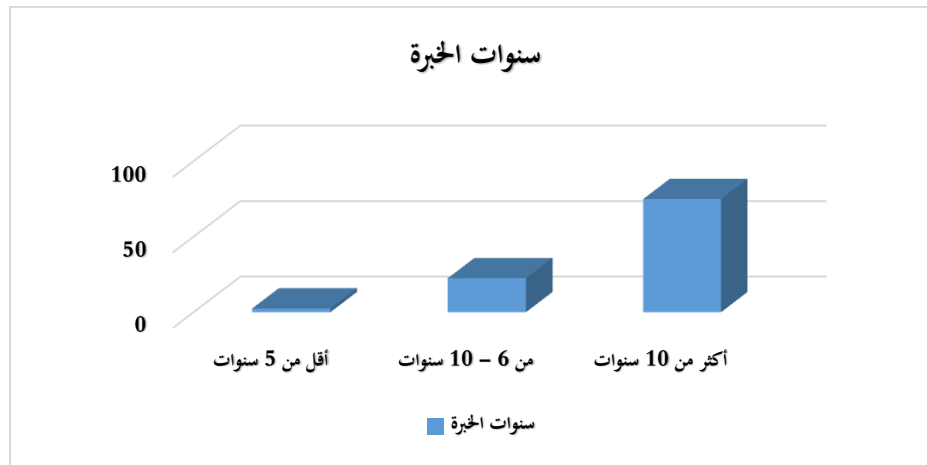
الجدول رقم 2-4: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

| سنوات الخبرة     | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|----------------|
| أقل من 5 سنوات   | 1         | 2.5            |
| من 6 - 10 سنوات  | 9         | 22.50          |
| أكثر من 10 سنوات | 30        | 75             |
| المجموع          | 40        | 100            |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2-6: تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يُظهر الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الغالبية العظمى من المبحوثين يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 30 فردًا بنسبة 75%، وهو ما يعكس أن العينة تتكون أساسًا من عمال ذوي خبرة طويلة، الأمر الذي يساهم في تعزيز موثوقية آرائهم ودقة إجاباتهم، نظرًا لتراكم التجربة المهنية لديهم داخل المؤسسة.

في المرتبة الثانية تأتي فئة من 6 إلى 10 سنوات خبرة بـ 9 أفراد بنسبة 22.50%، وهي فئة تمثل مستوى متوسطاً من الخبرة، مما يضيف نوعاً من التنوع داخل العينة ويتيح مقارنات بين مستويات الخبرة المختلفة.

أما فئة أقل من 5 سنوات فقد سجلت أدنى نسبة بـ 2.5% أي فرد واحد فقط، وهو ما يدل على ضعف تمثيل العمال الجدد أو حديثي الالتحاق بالمؤسسة ضمن العينة.

### الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

#### أولاً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

- الاستبيان: عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الاجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها.<sup>23</sup>

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 31 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي).

- الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى متغيرين كما يلي:

<sup>23</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01، عمان، 2007، ص: 22.

➤ المتغير الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في أبعاد الابتكار التنظيمي والذي احتوى

على (15) عبارة، وقسمت على (03) أبعاد، كما يلي:

✍ البعد الأول: ويمثل: البعد التقني والذي احتوى على (5) عبارات.

✍ البعد الثاني: ويمثل: البعد الاداري والذي احتوى على (5) عبارات.

✍ البعد الثالث: ويمثل: بعد العمليات والذي احتوى على (05) عبارات.

➤ المتغير الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في استدامة المشاريع والذي احتوى على (12)

عبارة.

### المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية:

من أجل شرح منهجية الدراسة التطبيقية سوف نتطرق إلى كيفية إعداد القائمة الاستقصائية الموجهة لعينة الدراسة والمتمثلة في موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بولاية غرداية وإلى شرح الأساليب الإحصائية.

#### الفرع الأول: تصميم الاستبيان:

من أجل تصميم القائمة الاستقصائية للدراسة الميدانية تم التركيز على بساطة الكلمات والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل على المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة، كما قامت الباحثة بتقصير القائمة الاستقصائية خاصة وأنها موجهة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية.

وتضمن الاستبيان بتمهيد يتم توضيح بأن الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس مع تقديم وعد بالتعامل مع المعلومات التي تتحصل عليها الباحثة تتم بالسرية ولأغراض البحث العلمي.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي "Likert Scale" في محوري الاستبيان والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم 2-5: المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان:

| الإجابة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|---------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| الدرجة  | 1               | 2         | 3     | 4     | 5           |

المصدر: من إعداد الطالبات

ويحتوي الاستبيان على جزئين أساسيين هما:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: يحتوي على محور الاستبيان، المحور الأول والذي يشمل أبعاد المتغير المستقل "الابتكار التنظيمي" والمتمثلة في "البعد التقني، البعد الإداري، بعد العمليات" والمحور الثاني الذي يشمل المتغير التابع "استدامة المشاريع"، وتم توزيع عبارات المتغير المستقل كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم 2-6: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل:

| رقم البعد | أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التنظيمي) | توزيع العبارات | عدد العبارات |
|-----------|-------------------------------------------|----------------|--------------|
| 1         | البعد التقني                              | 5-1            | 5            |
| 2         | البعد الإداري                             | 10-6           | 5            |
| 3         | بعد العمليات                              | 15-11          | 5            |

المصدر: من إعداد الطالبات

وتم توزيع عبارات المتغير التابع كما يلي:

الجدول رقم 2-7: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع:

| رقم البعد | المتغير التابع   | توزيع العبارات | عدد العبارات |
|-----------|------------------|----------------|--------------|
| 1         | استدامة المشاريع | 12-1           | 12           |

المصدر: من إعداد الطالبة

### الفرع الثاني: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحليل الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 وذلك بعد تفريغ الاستمارات وترميز البيانات في البرنامج، ثم عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ **الإحصاء الوصفي:** تبويب البيانات وعرضها جدولياً وتمثيلها بيانياً وبالأخص المتغيرات الديموغرافية.

✓ **الإحصاء الاستدلالي:** عن طريق تحليل وتفسير النتائج لقياس العلاقة التأثيرية والارتباطية بين المتغيرات.

### المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج:

#### الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان:

من أجل معرفة وتأكيد من درجة الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة المتمثلة في العبارات المستخدمة في الاستبيان، سنقوم بحساب معامل الثبات "ألفا-كرونباخ".

#### • حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

هو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت عبارات الاستبيان أكثر ثباتاً، وتتمثل قواعد الحكم على درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أقل من "0.6"، فهذا يدل على أن العبارات لها ثبات ضعيف، مما يستوجب إعادة النظر في عبارات الاستبيان عن طريق تعديلها أو حذفها أو إلغائها نهائياً.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.6 - 0.7] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.7 - 0.8] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات جيد.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أكبر من "0.8" فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات ممتاز وكلها تخدم موضوع الدراسة.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات العينة والبالغ عددها 40، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاو الاستبانة ممتازة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-8: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ":

| عدد الأسئلة | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------|--------------------|
| 27          | 0.845              |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

سجل معامل الثبات قيمة قدرها 0.845، وهي قيمة مرتفعة نسبياً وتدل على درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وبما أن قيمة ألفا كرونباخ تفوق 0.70، فهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في قياس متغيرات الدراسة بثقة معقولة

الجدول رقم 2-9: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل:

| عدد الأسئلة | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------|--------------------|
| 15          | 0.938              |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

سجل معامل الثبات قيمة مرتفعة جداً قدرت بـ 0.938، وهي قيمة تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المحور.

وتعكس هذه النتيجة أن أسئلة المتغير المستقل مترابطة بشكل قوي وتقيس نفس البعد بشكل متجانس، مما يشير إلى أن الأداة المستخدمة في هذا الجزء من الاستبيان تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات. وبما أن قيمة ألفا كرونباخ تتجاوز 0.90، فهذا يعتبر مؤشراً قوياً على موثوقية عالية جداً في القياس، ويعزز إمكانية الاعتماد على نتائج هذا المتغير في التحليل الإحصائي.

الجدول رقم 2-10: معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع:

| عدد الأسئلة | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------|--------------------|
| 12          | 0.684              |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

وقد سجل معامل الثبات قيمة قدرها 0.684.

وتُعتبر هذه القيمة قريبة من الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على أن الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع متوسط إلى مقبول، لكنه أقل من المستوى المثالي مقارنة بباقي محاور الاستبيان

#### • معاملات الارتباط بين عبارات المحور:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد الصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.<sup>24</sup>

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور:

ومنه سوف نقوم بوضع الفرضيات التالية:

• الفرضية H0: لا يوجد ارتباط

• الفرضية H1: يوجد ارتباط.

<sup>24</sup> مهدي محمد القصاص، مرجع سابق، ص: 258.

الجدول رقم 2-11: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع:

| الابتكار التنظيمي         | معامل بيرسون | الابتكار التنظيمي | استدامة المشاريع |
|---------------------------|--------------|-------------------|------------------|
| قيمة sig                  | 1            | 0.958**           | 0.000            |
| N                         | 40           | 40                | 40               |
| معامل بيرسون              | 0.958**      | 1                 | 0.000            |
| قيمة sig                  | 0.000        | -                 | -                |
| N                         | 40           | 40                | 40               |
| ** مستوى الدلالة عند 0.05 |              |                   |                  |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يُبين جدول معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الابتكار التنظيمي) والمتغير التابع (استدامة المشاريع) وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدًا بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0.958، وهي قيمة مرتفعة جدًا واقتربت من الواحد الصحيح، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين قوية وإيجابية بشكل كبير.

كما تشير قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، أي أنها ليست علاقة عشوائية وإنما علاقة حقيقية يمكن الاعتماد عليها إحصائيًا. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة، كلما تحسنت مستويات استدامة المشاريع بشكل واضح.

### الفرع الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، المستوى التعليمي)، وذلك كالتالي:

أولاً: حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكارت:

- حساب المدى:  $(4 = 5 - 1)$  ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكارت المستعمل (05) أي  $(0.8 = 4 \div 5)$  وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في

سلم ليكارت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكارت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم 2-12: المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.

| المتوسط المرجح | درجة الموافقة في سلم ليكارت |
|----------------|-----------------------------|
| [11.8 – 01]    | غير موافق تماماً            |
| [12.60 – 1.80] | غير موافق                   |
| [13.40 – 2.60] | محايد                       |
| [14.20 – 3.40] | موافق                       |
| [5.00 – 4.20]  | موافق تماماً                |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

يُستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتحقق من مدى خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاختيار نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة. حيث يساعد هذا الاختبار في تحديد ما إذا كان بالإمكان استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) التي تتطلب تحقق شرط الطبيعية، أو اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية في حالة عدم تحقق هذا الشرط، مما يضمن دقة وموثوقية النتائج المتحصل عليها.

### الجدول رقم 2-13: اختبار التوزيع الطبيعي:

| Shapiro- Wilk |             |                  | Kolmogorov- Smirnov |             |                  |                      |
|---------------|-------------|------------------|---------------------|-------------|------------------|----------------------|
| مستوى الدلالة | درجة الحرية | القيمة الإحصائية | مستوى الدلالة       | درجة الحرية | القيمة الإحصائية |                      |
| 0.000         | 40          | 0.23<br>9        | 0.000               | 40          | 0.875            | الابتكار<br>التنظيمي |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

يظهر جدول اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) الخاص بالمتغير المستقل "الابتكار التنظيمي" أن القيمة الإحصائية لكل من الاختبارين كانت مرتفعة نسبياً، حيث بلغت 0.875 في اختبار Kolmogorov-Smirnov و 0.239 في اختبار Shapiro-Wilk، مع درجة حرية قدرها 40.

كما أن مستوى الدلالة في كلا الاختبارين بلغ 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية واضحة وترفض فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات.

وبناءً عليه، يمكن القول إن بيانات المتغير "الابتكار التنظيمي" لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللابارامترية أو أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار عند اختيار أساليب التحليل المناسبة في الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة من خلال عرض لاتبجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة ونخلص في الأخير لأهم نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات

#### المطلب الأول عرض نتائج الدراسة:

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى معرفة وجهة نظر العينة حول دور المنصات الرقمية وكذا إخبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول:

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الأول المتعلق بمستوى الابتكار التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي

الجدول رقم 2-14: ترتيب عبارات أبعاد الابتكار التنظيمي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة:

| العبارة                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة العبارة | مستوى الموافقة | ترتيب العبارة |
|----------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| البعد التقني_1             | 3.85            | 0.921             | 4            | موافق          | 1             |
| البعد التقني_2             | 3.73            | 0.816             | 4            | موافق          | 3             |
| البعد التقني_3             | 3.30            | 1.018             | 3            | محايد          | 5             |
| البعد التقني_4             | 3.45            | 0.904             | 4            | موافق          | 4             |
| البعد التقني_5             | 3.75            | 0.776             | 4            | موافق          | 2             |
| مجموع عبارات البعد التقني  | 3.6150          | 0.48440           | 4            | موافق          |               |
| البعد الإداري_1            | 3.50            | 1.240             | 4            | موافق          | 4             |
| البعد الإداري_2            | 3.58            | 0.780             | 4            | موافق          | 1             |
| البعد الإداري_3            | 3.50            | 1.086             | 4            | موافق          | 3             |
| البعد الإداري_4            | 3.55            | 1.037             | 4            | موافق          | 2             |
| البعد الإداري_4            | 3.05            | 1.154             | 3            | محايد          | 5             |
| مجموع عبارات البعد الاداري | 3.4350          | 0.48546           | 4            | موافق          |               |

|       |       |   |         |        |                                |
|-------|-------|---|---------|--------|--------------------------------|
| 1     | موافق | 4 | 0.877   | 3.73   | بعد العمليات_1                 |
| 4     | محايد | 3 | 1.074   | 3.22   | بعد العمليات_2                 |
| 5     | محايد | 3 | 1.143   | 2.78   | بعد العمليات_3                 |
| 2     | موافق | 4 | 0.853   | 3.70   | بعد العمليات_4                 |
| 3     | موافق | 4 | 1.107   | 3.43   | بعد العمليات_5                 |
| موافق |       | 4 | 0.46531 | 3.7300 | مجموع عبارات بعد العمليات      |
| موافق |       | 4 | 0.18784 | 3.4733 | مجموع عبارات الابتكار التنظيمي |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام للابتكار التنظيمي 3.4733 بانحراف معياري 0.18784، وبدرجة "موافق"، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يتفوقون على وجود مستوى جيد من الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة، وفيما يلي تحليل العبارات:

#### أولاً: البعد التقني:

يُظهر الجدول أن استجابات أفراد العينة حول البعد التقني جاءت في مجملها بمستوى "موافق"، بمتوسط حسابي عام بلغ 3.615 وانحراف معياري 0.484، مما يعكس تجانساً نسبياً في الآراء حول هذا البعد. وقد جاءت العبارة (البعد التقني\_1) في المرتبة الأولى بمتوسط 3.85، ما يدل على إدراك مرتفع لأهمية هذا الجانب، تليها العبارة (البعد التقني\_5) بمتوسط 3.75 ثم (البعد التقني\_2) بمتوسط 3.73. في حين سجلت العبارة (البعد التقني\_4) متوسطاً قدره 3.45، أما العبارة (البعد التقني\_3) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.30 وبدرجة "محايد"، مما يشير إلى وجود تفاوت بسيط في تقييم بعض الجوانب التقنية مقارنة بغيرها.

#### ثانياً: البعد الإداري:

جاء البعد الإداري أيضاً في مستوى "موافق" بمتوسط حسابي عام 3.435 وانحراف معياري 0.485، وهو ما يعكس تقارباً في استجابات أفراد العينة مع درجة قبول جيدة لهذا البعد.

وقد تصدرت العبارة (البعد الإداري\_2) الترتيب بمتوسط 3.58، مما يدل على أهميتها في الجانب الإداري للابتكار التنظيمي، تليها (البعد الإداري\_4) بمتوسط 3.55. بينما سجلت العبارتان (البعد الإداري\_1) و(البعد الإداري\_3) نفس المتوسط تقريباً 3.50، ما يعكس تقارباً في تقييمهما. في المقابل، جاءت العبارة

الأخيرة (البعد الإداري\_5) بمتوسط 3.05 وبدرجة "محايد"، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في هذا الجانب مقارنة ببقية العبارات.

### ثالثاً: بعد العمليات:

يُظهر بعد العمليات أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد الثلاثة بقيمة 3.730 وانحراف معياري 0.465، مما يدل على مستوى مرتفع نسبياً من الموافقة وتجانس في الإجابات.

وقد جاءت العبارة (بعد العمليات\_1) في المرتبة الأولى بمتوسط 3.73، تليها (بعد العمليات\_4) بمتوسط 3.70، ثم (بعد العمليات\_5) بمتوسط 3.43. في حين سجلت العبارتان (بعد العمليات\_2) و(بعد العمليات\_3) مستويات أقل بمتوسط 3.22 و2.78 على التوالي، وكلاهما بدرجة "محايد"، مما يشير إلى وجود بعض التحديات أو الاختلاف في تقييم هذه الجوانب العملية.

### ثانياً: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالخور الثاني:

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الثاني المتعلق بمستوى تدعيم استدامة المشاريع من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي

### الجدول رقم 2-15: ترتيب عبارات استدامة المشاريع حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

| العبارة            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة العبارة | مستوى الموافقة | ترتيب العبارة |
|--------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------------|
| استدامة المشاريع_1 | 3.40            | 1.150             | 4            | موافق          | 10            |
| استدامة المشاريع_2 | 3.45            | 1.061             | 4            | موافق          | 9             |
| استدامة المشاريع_3 | 3.47            | 0.987             | 4            | موافق          | 8             |
| استدامة المشاريع_4 | 3.00            | 1.155             | 3            | محايد          | 12            |
| استدامة المشاريع_5 | 3.98            | 0.768             | 4            | موافق          | 2             |
| استدامة المشاريع_6 | 4.15            | 0.700             | 4            | موافق          | 1             |
| استدامة المشاريع_7 | 3.78            | 0.862             | 4            | موافق          | 5             |
| استدامة المشاريع_8 | 3.85            | 0.770             | 4            | موافق          | 3             |
| استدامة المشاريع_9 | 3.65            | 0.921             | 4            | موافق          | 7             |

|                               |        |         |   |       |    |
|-------------------------------|--------|---------|---|-------|----|
| استدامة المشاريع_10           | 3.70   | 0.939   | 4 | موافق | 6  |
| استدامة المشاريع_11           | 3.80   | 0.723   | 4 | موافق | 4  |
| استدامة المشاريع_12           | 3.13   | 1.233   | 3 | محايد | 11 |
| مجموع عبارات استدامة المشاريع | 3.6125 | 0.36910 | 4 | موافق |    |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يُظهر الجدول أن استجابات أفراد العينة حول استدامة المشاريع جاءت في مجملها بمستوى "موافق"، بمتوسط حسابي عام بلغ 3.6125 وانحراف معياري 0.36910، وهو ما يدل على وجود درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة وتجانس نسبي في آرائهم.

وقد تصدرت العبارة (استدامة المشاريع\_6) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.15 وانحراف معياري 0.700، مما يعكس إدراكًا قويًا لأهمية هذا الجانب في تعزيز استدامة المشاريع داخل المؤسسة. تليها العبارة (استدامة المشاريع\_5) بمتوسط 3.98، ثم (استدامة المشاريع\_8) بمتوسط 3.85، وهي نتائج تشير إلى تقييم إيجابي مرتفع لبعض الجوانب الأساسية المرتبطة بالاستدامة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (استدامة المشاريع\_11) بمتوسط 3.80، تليها (استدامة المشاريع\_7) بمتوسط 3.78، ثم (استدامة المشاريع\_10) بمتوسط 3.70، وبعدها (استدامة المشاريع\_9) بمتوسط 3.65، وهي كلها ضمن مستوى "موافق"، ما يعكس دعمًا عامًا لمختلف مؤشرات الاستدامة.

أما المراتب المتأخرة فجاءت فيها العبارة (استدامة المشاريع\_3) بمتوسط 3.47 ثم (استدامة المشاريع\_2) بمتوسط 3.45، تليها (استدامة المشاريع\_1) بمتوسط 3.40، وهي أيضًا في مستوى "موافق" لكن بدرجة أقل نسبيًا مقارنة بالعبارات السابقة.

في المقابل، سجلت بعض العبارات مستوى "محايد"، حيث جاءت (استدامة المشاريع\_12) بمتوسط 3.13 في المرتبة قبل الأخيرة، بينما احتلت العبارة (استدامة المشاريع\_4) المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.00، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي أو تباين في تقييم بعض الجوانب المرتبطة بالاستدامة.

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة على النحو الموالي:

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية: هناك علاقة ايجابية بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية.

الجدول رقم 2-16: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

| الفرضية الرئيسية                                                                            | R     | R <sup>2</sup> | B     | Df | F       | مستوى<br>الدلالة<br>الإحصائية<br>Sig | القرار          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|-------|----|---------|--------------------------------------|-----------------|
|                                                                                             | 0.958 | 0.918          | 0.082 | 1  | 201.989 | 0.000                                | الفرضية<br>محقة |
|                                                                                             |       |                |       | 38 |         |                                      |                 |
|                                                                                             |       |                |       | 39 |         |                                      |                 |
| هناك علاقة ايجابية بين الابتكار<br>التنظيمي واستدامة المشاريع في شركة<br>الأنابيب الحلزونية |       |                |       |    |         |                                      |                 |
| مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ).                                              |       |                |       |    |         |                                      |                 |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يُبين جدول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة إيجابية قوية جدًا بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.958$ ) ، وهو ما يعكس قوة الارتباط بين المتغيرين واقترب العلاقة من المثالية، مما يدل على أن زيادة مستوى الابتكار التنظيمي يرتبط بشكل مباشر ومرتفع بتحسين استدامة المشاريع داخل المؤسسة.

كما يفسر معامل التحديد ( $R^2 = 0.918$ ) أن الابتكار التنظيمي يساهم بنسبة 91.8% في تفسير التغيرات الحاصلة في استدامة المشاريع، وهي نسبة مرتفعة جدًا تؤكد الأثر القوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، في حين تبقى نسبة 8.2% فقط راجعة لعوامل أخرى غير مدروسة في النموذج.

أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة ( $F = 201.989$ ) مع مستوى معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهو أقل من  $0.05$ ، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي دال ومعنوي، وبالتالي فإن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية وإنما علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية قوية.

وعليه، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع، مما يعني أن تعزيز الابتكار داخل المؤسسة يعد عاملاً أساسياً في دعم واستدامة مشاريعها وتحسين أدائها العام.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية: يوجد أثر إيجابي الابتكار التنظيمي التقني واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية.

### الجدول رقم 2-17: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

| الفرضية الفرعية الأولى                                                                      | R     | R <sup>2</sup> | B     | Df | F      | مستوى<br>الدلالة<br>الإحصائية<br>Sig | القرار          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|-------|----|--------|--------------------------------------|-----------------|
|                                                                                             | 0.581 | 0.337          | 5.213 | 1  | 19.358 | 0.000                                | الفرضية<br>محقة |
|                                                                                             |       |                |       | 31 |        |                                      |                 |
|                                                                                             |       |                |       | 32 |        |                                      |                 |
| يوجد أثر إيجابي الابتكار التنظيمي<br>التقني واستدامة المشاريع في شركة<br>الأنابيب الحلزونية |       |                |       |    |        |                                      |                 |
| مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05).                                                            |       |                |       |    |        |                                      |                 |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يُبين جدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة وأثر إيجابي بين الابتكار التنظيمي التقني واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.581$ )، وهي قيمة متوسطة إلى قوية نسبياً، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، لكن بدرجة أقل مقارنة بالعلاقة الكلية للابتكار التنظيمي.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.337$ ) ، وهو ما يعني أن الابتكار التنظيمي التقني يفسر حوالي 33.7% من التغيرات الحاصلة في استدامة المشاريع، بينما ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، مما يشير إلى أن هذا البعد له تأثير مهم لكنه ليس الوحيد المؤثر في الاستدامة.

ومن ناحية الدلالة الإحصائية، بلغت قيمة ( $F = 19.358$ ) مع مستوى معنوية ( $Sig = 0.000$ ) ، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وثبوت الأثر الإيجابي للابتكار التقني على استدامة المشاريع.

وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، مما يدل على أن الابتكار التنظيمي التقني يساهم بشكل إيجابي في تعزيز استدامة المشاريع داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم أن تأثيره يبقى جزئياً مقارنة بباقي الأبعاد.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية: يوجد أثر إيجابي الابتكار التنظيمي الإداري واستدامة المشاريع في شركة الأنايب الحلزونية.

### الجدول رقم 2-18: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

| القرار                           | مستوى<br>الدلالة<br>الإحصائية<br>Sig | F     | Df | B     | R <sup>2</sup> | R     | الفرضية الفرعية الثانية                                                                     |
|----------------------------------|--------------------------------------|-------|----|-------|----------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفرضية<br>غير محققة             | 0.687                                | 0.165 | 1  | 3.441 | 0.004          | 0.066 | يوجد أثر إيجابي الابتكار التنظيمي<br>الاداري واستدامة المشاريع في شركة<br>الأنايب الحلزونية |
|                                  |                                      |       | 31 |       |                |       |                                                                                             |
|                                  |                                      |       | 32 |       |                |       |                                                                                             |
| مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05). |                                      |       |    |       |                |       |                                                                                             |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يُبين جدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ضعيفة جداً بين الابتكار التنظيمي الإداري واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.066$ ) ، وهي قيمة شبه منعدمة، مما يدل على عدم وجود علاقة واضحة أو تأثير فعلي بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.004$ ) ، وهو ما يعني أن الابتكار التنظيمي الإداري لا يفسر سوى 0.4% فقط من التغيرات في استدامة المشاريع، وهي نسبة ضعيفة جداً تكاد تكون غير مؤثرة، مما يشير إلى أن تأثير هذا البعد شبه معدوم داخل النموذج المدروس.

أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد سجلت قيمة ( $F = 0.165$ ) مع مستوى معنوية ( $Sig = 0.687$ ) ، وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يعني أن النتائج غير ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فإن العلاقة بين المتغيرين تعتبر غير معنوية وغير ثابتة إحصائياً.

وعليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، مما يدل على أن الابتكار التنظيمي الإداري لا يؤثر بشكل واضح على استدامة المشاريع في المؤسسة محل الدراسة، وقد يعود ذلك إلى ضعف تطبيق هذا النوع من الابتكار أو عدم انعكاسه بشكل مباشر على مؤشرات الاستدامة.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية: يوجد أثر إيجابي الابتكار التنظيمي لبعدها العمليات واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية.

الجدول رقم 2-19: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

| الفرضية الفرعية الثالثة                                                                           | R     | R <sup>2</sup> | B     | Df | F      | مستوى<br>الدلالة<br>الإحصائية<br>Sig | القرار          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|-------|----|--------|--------------------------------------|-----------------|
|                                                                                                   | 0.655 | 0.429          | 1.862 | 1  | 28.501 | 0.000                                | الفرضية<br>محقة |
|                                                                                                   |       |                |       | 31 |        |                                      |                 |
|                                                                                                   |       |                |       | 32 |        |                                      |                 |
| يوجد أثر إيجابي الابتكار التنظيمي<br>بعد العمليات واستدامة المشاريع في<br>شركة الأنابيب الحلزونية |       |                |       |    |        |                                      |                 |
| مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05).                                                                  |       |                |       |    |        |                                      |                 |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يُبين جدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة وأثر إيجابي بين الابتكار التنظيمي لبعد العمليات واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.655$ ) ، وهي قيمة متوسطة تميل إلى القوة، مما يدل على وجود علاقة إيجابية معتبرة بين بعد العمليات ومستوى استدامة المشاريع.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.429$ ) ، وهو ما يعني أن الابتكار التنظيمي في بعد العمليات يفسر حوالي 42.9% من التغيرات الحاصلة في استدامة المشاريع، وهي نسبة جيدة تعكس أهمية هذا البعد في التأثير على الاستدامة مقارنة بباقي الأبعاد، مع بقاء نسبة 57.1% راجعة إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

ومن حيث الدلالة الإحصائية، فقد سجلت قيمة ( $F = 28.501$ ) مع مستوى معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وثبوت الأثر الإيجابي لبعد العمليات على استدامة المشاريع. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، مما يدل على أن الابتكار التنظيمي في جانب العمليات يعد من العوامل المهمة والمؤثرة في تعزيز استدامة المشاريع داخل شركة الأنابيب الحلزونية، ويظهر تأثيره بشكل أوضح مقارنة بالبعد الإداري وأقل من التأثير الكلي للابتكار التنظيمي.

## المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد القيام بتحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية الملائمة، وعرض النتائج الميدانية المتوصل إليها من أجل تحليل بعض المتغيرات سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تفسير ومناقشة هاته النتائج وفقاً لفرضيات الدراسة من جهة، وكذلك اسقاطها على المفاهيم النظرية من جهة أخرى حيث تم التوصل إلى ما يلي:

## أولاً: بالنسبة للفرضية الرئيسية:

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.958$ )، وهو ما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرين واتجاهه الإيجابي، أي أنه كلما ارتفع مستوى الابتكار التنظيمي داخل الشركة ارتفعت معه مستويات استدامة المشاريع بشكل واضح.

كما يوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.918$ ) أن الابتكار التنظيمي يفسر حوالي 91.8% من التغيرات الحاصلة في استدامة المشاريع، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس الدور المحوري للابتكار التنظيمي في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

أما فيما يتعلق بمعامل الانحدار ( $B = 0.082$ )، فإنه يشير إلى وجود أثر إيجابي للابتكار التنظيمي على استدامة المشاريع، أي أنه كلما زاد الابتكار التنظيمي بوحدة واحدة فإن استدامة المشاريع ترتفع بمقدار 0.082 وحدة، مما يعزز فكرة التأثير المباشر لهذا المتغير.

ومن جهة اختبار المعنوية الإحصائية، بلغت قيمة ( $F = 201.989$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد دلالة النموذج إحصائياً وصلاحيته الفرضية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن الابتكار التنظيمي يمثل عاملاً أساسياً وحاسماً في تعزيز استدامة المشاريع داخل المؤسسة، من خلال تحسين أساليب العمل، وتطوير العمليات الداخلية، ودعم القدرة التنافسية على المدى الطويل.

## ثانياً: بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

تُبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين الابتكار التنظيمي التقني واستدامة المشاريع في شركة الأنايب الحلزونية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.581$ )، مما يدل على أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى الابتكار التقني داخل المؤسسة، تحسنت مستويات استدامة المشاريع بدرجة معتبرة.

أما معامل التحديد ( $R^2 = 0.337$ ) فيوضح أن الابتكار التنظيمي التقني يفسر حوالي 33.7% من التغيرات الحاصلة في استدامة المشاريع، وهي نسبة متوسطة تشير إلى أن هذا البعد له تأثير مهم، لكنه ليس الوحيد المؤثر، إذ توجد عوامل أخرى تساهم في تحقيق الاستدامة.

وبالنسبة لمعامل الانحدار ( $B = 5.213$ )، فإنه يدل على وجود أثر إيجابي واضح للابتكار التنظيمي التقني على استدامة المشاريع، حيث إن زيادة مستوى الابتكار التقني تؤدي إلى تحسن ملموس في مستوى الاستدامة داخل الشركة، مما يعكس أهمية الجانب التقني في دعم الأداء التنظيمي وتطوير أساليب العمل.

كما بلغت قيمة اختبار فيشر ( $F = 19.358$ ) عند مستوى دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $0.05$ )، مما يؤكد معنوية النموذج إحصائياً وصحة العلاقة بين المتغيرين، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الابتكار التنظيمي التقني يلعب دوراً فعالاً في تعزيز استدامة المشاريع داخل شركة الأنايب الحلزونية، من خلال تحسين الأداء التقني، وتطوير العمليات التشغيلية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، رغم أنه ليس العامل الوحيد المؤثر في الاستدامة.

## ثالثاً: بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي الإداري واستدامة المشاريع في شركة الأنايب الحلزونية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.066$ )، وهو معامل ضعيف جداً يكاد يكون معدوماً، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين شبه منعدمة في سياق الدراسة.

كما يوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.004$ ) أن الابتكار التنظيمي الإداري لا يفسر سوى 0.4% من التغيرات في استدامة المشاريع، وهي نسبة ضئيلة جداً تؤكد ضعف تأثير هذا البعد مقارنة ببقية أبعاد الابتكار التنظيمي، وبالتالي فإن أثره على الاستدامة يكاد يكون غير ملموس.

أما معامل الانحدار ( $B = 3.441$ ) فيُظهر قيمة موجبة، إلا أن هذه القيمة تبقى غير ذات دلالة إحصائية بالنظر إلى نتائج الاختبار، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها لتأكيد وجود تأثير فعلي للابتكار التنظيمي الإداري على استدامة المشاريع.

وفيما يخص اختبار المعنوية الإحصائية، فقد بلغت قيمة ( $F = 0.165$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.687$ )، وهي أكبر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ( $0.05$ )، مما يعني أن النموذج غير دال إحصائياً، وبالتالي لا توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

بناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي الإداري على استدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية.

ويمكن تفسير ذلك بأن الجوانب الإدارية للابتكار داخل المؤسسة قد لا تكون مطبقة بشكل كافٍ أو فعال، أو أنها لا تؤثر بشكل مباشر على الاستدامة مقارنة بالجوانب التقنية أو العملياتية، مما يستدعي إعادة النظر في الآليات الإدارية المعتمدة لتعزيز دورها في دعم استدامة المشاريع.

#### رابعاً: بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة إيجابية معتبرة بين الابتكار التنظيمي لبعد العمليات واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.655$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية، أي أن تحسين الابتكار على مستوى العمليات ينعكس بشكل إيجابي على استدامة المشاريع داخل المؤسسة.

كما يبين معامل التحديد ( $R^2 = 0.429$ ) أن الابتكار التنظيمي في بعد العمليات يفسر حوالي 42.9% من التغيرات الحاصلة في استدامة المشاريع، وهي نسبة جيدة تؤكد أن هذا البعد يمثل أحد العوامل المهمة والمؤثرة في تحقيق الاستدامة، رغم وجود عوامل أخرى خارج النموذج تسهم في ذلك.

أما معامل الانحدار ( $B = 1.862$ ) فيشير إلى وجود أثر إيجابي للابتكار التنظيمي العملياتي على استدامة المشاريع، حيث إن تحسين هذا البعد يؤدي إلى زيادة ملموسة في مستوى الاستدامة، مما يعكس أهمية تطوير وتحسين سير العمليات الداخلية داخل الشركة.

وفيما يخص اختبار المعنوية الإحصائية، فقد بلغت قيمة ( $F = 28.501$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً، وبالتالي تأكيد صحة الفرضية.

وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي لبعده العمليات على استدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحسين العمليات الداخلية مثل تبسيط الإجراءات، رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين تدفق العمل، يساهم بشكل مباشر في تعزيز استدامة المشاريع وضمان استمراريته وفعاليتها داخل المؤسسة.

## خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة العلاقة بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع وقد وقع اختبار مجال دراستنا التطبيقية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE*\* بغرداية، وتسلط الضوء من خلال معرفة إلى أي مدى يؤثر الابتكار التسويقي على تحقيق استدامة الميزة التنافسية.

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لموظفي العلاقة بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية، حيث تم التطرق فيها إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرنا على 40 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كاستعانة ببرنامج SPSS من أجل اختبار فرضيات الدراسة وبعدها تعرضنا إلى تفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

خاتمة

إن التطورات والتحولات المتسارعة التي تشهدها المجالات الاقتصادية، التجارية، والاجتماعية فرضت على اقتصاديات الدول تحرير الأسواق العالمية لتسهيل تدفق السلع والخدمات. ومع تبني الجزائر لنظام اقتصاد السوق، وتزايد حدة المنافسة -خاصة الخارجية منها الناتجة عن الاستثمار الأجنبي- بات لزاما على المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFA PIPE" بصفة خاصة، تبني مداخل إدارية وتنظيمية حديثة تتجاوز الأساليب التقليدية.

وفي هذا الصدد، برزت وظيفة "الابتكار التنظيمي" كأحد أهم الحلول الاستراتيجية المتاحة لمواجهة هذه الظروف الصعبة، حيث يتجلى دورها في تطوير الهياكل والعمليات والتقنيات بما يضمن للمؤسسة التكيف مع المتغيرات البيئية. ومن هنا، تبرز ضرورة توجيه الاهتمام نحو الابتكار كركيزة أساسية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بعيدة المدى، والتي يعد من أبرزها "استدامة مشاريعها" وضمان استمرارية نشاطها في ظل سوق تنافسي.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه الابتكار التنظيمي في تحقيق استدامة المشاريع داخل مؤسسة "ALFA PIPE"، وذلك من خلال إسقاط الطروحات النظرية على الواقع الميداني. وكان الغرض الأساسي من ذلك هو الإجابة على الإشكالية المطروحة في بحثنا، والكشف بدقة عن ماهية الابتكار التنظيمي بمتغيراته (التقنية، الإدارية، والعمليات)، وكيفية مساهمتها في تعزيز أبعاد الاستدامة، بما يضمن للمؤسسة الحفاظ على مكانتها الاقتصادية وميزتها التنافسية.

### أولا: النتائج المتعلقة بالجانب النظري النظري:

يمكن تلخيص أهم النتائج النظرية فيما يلي:

- يعد الابتكار التنظيمي حجر الزاوية لاستمرارية المؤسسات، فهو عملية انتقال إلى حالة تنظيمية مستقبلية أفضل لزيادة الفعالية التنظيمية.
- لا يقتصر الابتكار على تقديم منتجات جديدة، بل يمتد ليشمل العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية، وطرق إدارة الموارد البشرية.
- تعرف استدامة المشاريع بأنها القدرة على الصمود والنمو المستمر مع موازنة الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.
- هناك علاقة تكاملية بين الابتكار والاستدامة، فالابتكار يوفر الأدوات لمواجهة مخاطر الاندثار، والاستدامة توفر الإطار الزمني لنمو هذا الابتكار.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

يمكن تلخيص أهم النتائج التطبيقية فيما يلي:

- أظهرت الدراسة وجود مستوى جيد من الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، حيث جاء "البعد التقني" في المرتبة الأولى من حيث التطبيق.
- كشفت النتائج عن إدراك قوي لدى الموظفين لأهمية استدامة المشاريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.61).
- تبين أن عينة الدراسة تتكون غالبيتها (75%) من عمال ذوي خبرة طويلة تفوق 10 سنوات، مما يعزز موثوقية النتائج الميدانية.

## ثالثاً: اختبار نتائج الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع في شركة الأنابيب الحلزونية *\*ALFA PIPE\**.

- تم قبولها؛ حيث وجدت علاقة إيجابية قوية جداً ( $R = 0.958$ ) بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع، ويفسر الابتكار ما نسبته 91.8% من التغيرات في الاستدامة.
- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي التقني أو التكنولوجي واستدامة المشاريع مكان محل الدراسة.
- تم قبولها؛ إذ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للابتكار التقني على استدامة المشاريع.
- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي الإداري أو الهيكلي واستدامة المشاريع مكان محل الدراسة.
- تم رفضها؛ حيث أظهرت النتائج علاقة ضعيفة جداً وغير دالة إحصائية ( $Sig = 0.687$ )، مما يعني أن الابتكار الإداري لا يؤثر بشكل واضح على الاستدامة في المؤسسة حالياً.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي للعمليات واستدامة المشاريع مكان محل الدراسة.
- تم قبولها؛ حيث تبين أن الابتكار في العمليات يفسر 42.9% من التغيرات في استدامة المشاريع.

## رابعاً: التوصيات:

بناء على نتائج السابقة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم توصيات التالية:

- ضرورة تعزيز الابتكار الإداري والهيكلية داخل المؤسسة نظراً لضعف تأثيره الحالي مقارنة بالأبعاد التقنية.
- الاستمرار في دعم الابتكار التقني وتحديث العمليات الإنتاجية لضمان الحفاظ على الميزة التنافسية في سوق الأنايبب الحلزونية.
- الاستثمار في الرأسمال البشري والتحول الرقمي لرفع كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية والدولية.
- تفعيل برامج توعوية لرفع مستوى الثقافة البيئية والمسؤولية الاجتماعية كجزء من أبعاد الاستدامة.

## خامساً: افاق الدراسة:

بعد اجرائنا لهذه الدراسة ووقوفنا على أن الابتكار التنظيمي يمكن أن يكون له علاقة في تحقيق استدامة المشاريع من خلال متغيرات أخرى أي علاقة غير مباشر نقترح ما يلي:

- دراسة أثر "الدكاء التنظيمي" كمتغير وسيط في العلاقة بين الابتكار واستدامة المشاريع .
- البحث في دور "القيادة التحويلية" في تحفيز الإبداع والابتكار التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية الكبرى .
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر لتحديد أفضل الممارسات الابتكارية التي تدعم الاستدامة الشاملة.

# قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. ثريفر يونغ، سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع، بيت الأفكار الدولية، لندن، 1997م.
2. دبو بولدبفان داليت، **مناهج البحث في تربية وعلم النفس**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997.
3. سلسلة الإدارة المثلى، إدارة المشروعات، مكتبة لبنان ناشرون، 2002م
4. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01، عمان، 2007.
5. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
6. مُجَّد الصيرفي. **اقتصاديات المشروعات**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005م.
7. مهدي مُجَّد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014.
8. مؤيد الفضل، محمود العبيدي، إدارة المشاريع منهج كمي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2005م.

المجلات العلمية:

1. حميدة سامي الهاشمي الأمير، ولاء عبد الله المستادي، دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة الإداريين، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الواحد والعشرون، شهر 3، 2025.

2. زهرة بنت عبد اللع مُجد الشايب، دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية جامعة دمنهور، المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر)-الجزء الثالث، سنة 2024.
3. لانا احمد عبد الحليم نسور، أثر تشاركية المعرفة في استدامة المشاريع الصغيرة والانتاجية الممولة من وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، مجلة القنطار للدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، قسم إدارة أعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة الأمريكية المفتوحة، 2024.
4. المحمد الفتاح العشماوي، دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، مع نماذج علمية، مجلة علمية، منشورات المنظمة العربية للمنشورات الإدارية، القاهرة-مصر، 2007.
5. ميسون يوسف مُجد الفيومي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بالمنطقة الصناعية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 02، 2021.
6. نيفين بنت حامد، سالم الحربي، العوامل المؤثرة على الابتكار التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى دراسة ارتباطية، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 15، 2023.
7. وهيبه داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة الاقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2020.

#### مذكرات وأطروحات جامعية:

1. بلهادي فاطمة الزهرة، نموذج مقترح لقياس تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين المناخ الأخلاقي والابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالدوائر الحكومية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل متطلبات شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 - إبراهيم سلطان شيبوط، 2025/2024.
2. الحسين تيتان، مُجد قشطولي، دور الكفاءات في تعزيز الابتكار التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2024/2023.

3. مها علي حسن، أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في المشروعات المسجلة في غرفتي تجارة دمشق وريفها)، مشروع مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال EMBA، اختصاص إدارة الموارد البشرية، المعهد العالمي لإدارة الأعمال، سوريا، 2020.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Beige, Paul Beige, **Service in innovation: the role of know ledge intensive business in services in innovation of private firms**, Utrecht, 2000.
2. European Commission, PCM (2004): "**Project cycle management guidelines** ", Aid Delivery Methods.
3. Maders Henri Pierre. **comment manager un projet**. Ed d organisation paris. 2002.
4. The Japan International Cooperation Agency (JICA), **an independent governmental organization**, supports economic and social development in developing countries, 2004.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان:



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان موجه لموظفي المؤسسة



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول الدراسة التي سيتم انجازها بعنوان "العلاقة بين الابتكار التنظيمي واستدامة المشاريع للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE* \* " وذلك استكمالا لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال لذا فإننا نشكر تعاونكم ومساهماتكم في الإجابة على المحتويات الاستبيان وإعطائكم إياه الاهتمام الكافي لإتمام هذا العمل مؤكداً على أن كل ما سوف تدلون به من آراء ووجهات نظر أو بيانات سوف يكون موضع السرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير شكراً لكم على حسن تعاونكم وتقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

بيانات عامة:

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.
- تأكد من الإجابة على كافة العبارات.
- ضع الإشارة (x) داخل الخانة التي تمثل رأيك.

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطالبات:

- سايح عبد الله

- طرباقو دليلة

- ال سيد الشيخ فاطمة الزهراء

- بن عافو عائشة

السنة الجامعية: 2025 – 2026

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة السنية:

☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ من 36 إلى 45 سنة

☐ من 46 إلى 55 سنة

☐ أكثر من 55 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل ☐ تقني / تقني سامي (ليسانس / ماستر / مهندس) ☐ دراسات عليا ☐

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ ما بين 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: الابتكار التنظيمي:

| الرقم                                          | العبارة                                                                            | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| <b>البعد الأول: البعد التقني أو التكنولوجي</b> |                                                                                    |               |       |       |              |                   |
| 01                                             | تدخل المؤسسة أساليب وطرق جديدة لابتكار وتحسين منتجاتها.                            |               |       |       |              |                   |
| 02                                             | تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.   |               |       |       |              |                   |
| 03                                             | تحصلت المؤسسة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.                                |               |       |       |              |                   |
| 04                                             | تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتطوير وتحديث الأنظمة التكنولوجية بشكل دوري.            |               |       |       |              |                   |
| 05                                             | تتوفر لدى الموظفين المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة بكفاءة. |               |       |       |              |                   |
| <b>البعد الثاني: البعد الإداري أو الهيكلي</b>  |                                                                                    |               |       |       |              |                   |
| 06                                             | تعمل المؤسسة على إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي.                                 |               |       |       |              |                   |
| 07                                             | تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات في شبكات المعلومات في عملياتها الإدارية بشكل دائم.     |               |       |       |              |                   |
| 08                                             | تساعد المؤسسة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة.                                  |               |       |       |              |                   |
| 09                                             | توصلت المؤسسة إلى اتخاذ سياسات وإجراءات تساهم في تطوير منتجاتها ومركزها السوق.     |               |       |       |              |                   |
| 10                                             | تبتكر المؤسسة دائماً سياسات جديدة في مجالات التعيين والمكافآت والحوافز.            |               |       |       |              |                   |
| <b>البعد الثالث: بعد العمليات</b>              |                                                                                    |               |       |       |              |                   |

|    |                                                                                             |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 11 | تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجيات لتحسين وتطوير منتجاتها لزيادة ولاء زبائننها.                  |  |  |  |  |
| 12 | تلجأ المؤسسة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين. |  |  |  |  |
| 13 | تقدم المؤسسة منتجات إضافية مجانية إضافة للمنتجات المشتراة لزيادة عدد زبائننها.              |  |  |  |  |
| 14 | تقوم المؤسسة بمتابعة آراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير منتجاتها                       |  |  |  |  |
| 15 | تحرص المؤسسة على الابتكار الترويجي كوسيلة لتطوير وتقديم منتجات جديدة.                       |  |  |  |  |

### المحور الثالث: استدامة المشاريع:

| الرقم | العبارة                                                                               | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | تحقق المشاريع الحالية عائداً استثمارياً يضمن استمراريته على المدى الطويل.             |            |       |       |           |                |
| 02    | تخصص المؤسسة ميزانية كافية للصيانة والتطوير الدوري للمشاريع القائمة.                  |            |       |       |           |                |
| 03    | تساهم المشاريع المنفذة في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة بشكل ملحوظ.                  |            |       |       |           |                |
| 04    | تمتلك المؤسسة خططاً مالية واضحة للتعامل مع المخاطر الاقتصادية التي قد تواجه المشاريع. |            |       |       |           |                |
| 05    | تلتزم المشاريع الصناعية في المؤسسة بالمعايير والتشريعات البيئية المحلية والدولية.     |            |       |       |           |                |
| 06    | تعتمد المشاريع على تقنيات تساهم في تقليل النفايات الصناعية وانبعاثات الكربون.         |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                                           |
|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 07 | تحرص المؤسسة على كفاءة استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية في كافة مراحل المشروع.                                            |
|  |  |  |  |  | 08 | يوجد نظام متكامل لإعادة تدوير أو التخلص الآمن من المخلفات الناتجة عن العملية التصنيعية.                                   |
|  |  |  |  |  | 09 | توفر المشاريع بيئة عمل آمنة وصحية تضمن سلامة العاملين.                                                                    |
|  |  |  |  |  | 10 | تعتمد استدامة المشاريع على التطوير التراكمي لكفاءات الموظفين، مما يضمن وجود مورد بشري قادر على قيادة المشروع في المستقبل. |
|  |  |  |  |  | 11 | تراعي المؤسسة رضا المجتمع المحلي المحيط بالمنطقة الصناعية عند تنفيذ مشاريعها.                                             |
|  |  |  |  |  | 12 | تدعم إدارة المشاريع مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين.                                                          |

الملحق رقم 02: أسئلة المقابلة:

1. تقديم عام لمؤسسة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية \*ALFA PIPE\* بغرداية؟
2. فيما تتمثل الأهمية الاقتصادية لمؤسستكم؟
3. فيما تتمثل الأهداف الاستراتيجية لمؤسستكم؟
4. هل تقوم مؤسستكم بخلق منتجات وخدمات جديدة باستمرار؟
5. ما هي وضعية مؤسستكم مقارنة بالمنافسين؟
6. هل تستعمل مؤسستكم التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها وخدماتها؟
7. هل يتم اعتباره مجرد تغيير في الآلات (ابتكار تقني) أم يشمل تطوير أساليب الإدارة والعلاقات الخارجية؟
8. هل قامت المؤسسة مؤخراً باستحداث منتجات جديدة أو تحسين عمليات الإنتاج لضمان البقاء في المنافسة؟
9. هل شهد الهيكل التنظيمي للمؤسسة تغيير في تصميم العمل أو توزيع المسؤوليات؟
10. هل يدعم تغيير الهيكل التنظيمي بما يخدم رؤية المؤسسة الجديدة؟
11. ما هي التقنيات أو الآليات الحديثة التي اعتمدتها المؤسسة لتقليل استهلاك الموارد (طاقة، مواد خام) وزيادة الإنتاج؟
12. كيف تقيس المؤسسة نجاحها؟
13. هل يقتصر على الربح المادي السريع أم لديكم خطط لضمان ديمومة النتائج والنمو طويل الأمد؟
14. ما هو نوع الاستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة ألفا ييب لتحسين الكفاءة الاقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؟
15. كيف تساهم المؤسسة في تعزيز حقوق العاملين لديها أو المشاركة في خدمة المجتمع المحلي وتوفير فرص عمل مستقرة؟
16. كيف تساهم مهارات الموظفين وخبراتهم الفنية في توليد أفكار ابتكارية داخل مؤسسة "ألفا ييب"؟
17. ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة وتحدد من قدرتها على الابتكار أو تحقيق الاستدامة الشاملة (سواء كانت تمويلية، تسويقية أو إدارية)؟
18. ما هي أفاق مؤسستكم؟

## الملحق رقم 03: نتائج تحليل SPSS:

## Fiabilité

[Jeu\_de\_données0]

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 40 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 40 | 100,0 |

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

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,145              | 27                |

## Statistiques de total des éléments

|    | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|----|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| a1 | 91,60                                                   | 33,067                                                   | -,370                                      | ,255                                                 |
| a2 | 91,73                                                   | 35,230                                                   | -,609                                      | ,298                                                 |
| a3 | 92,15                                                   | 35,669                                                   | -,552                                      | ,318                                                 |
| a4 | 92,00                                                   | 29,282                                                   | -,010                                      | ,152                                                 |
| a5 | 91,70                                                   | 29,959                                                   | -,066                                      | ,165                                                 |
| b1 | 91,95                                                   | 31,587                                                   | -,224                                      | ,241                                                 |
| b2 | 91,88                                                   | 30,728                                                   | -,155                                      | ,187                                                 |
| b3 | 91,95                                                   | 29,997                                                   | -,099                                      | ,186                                                 |
| b4 | 91,90                                                   | 22,246                                                   | ,683                                       | -,116 <sup>a</sup>                                   |
| b5 | 92,40                                                   | 31,836                                                   | -,243                                      | ,240                                                 |
| c1 | 91,73                                                   | 28,153                                                   | ,116                                       | ,115                                                 |
| c2 | 92,23                                                   | 23,512                                                   | ,512                                       | -,050 <sup>a</sup>                                   |
| c3 | 92,68                                                   | 26,840                                                   | ,156                                       | ,091                                                 |
| c4 | 91,75                                                   | 34,090                                                   | -,484                                      | ,275                                                 |

|     |       |        |       |                    |
|-----|-------|--------|-------|--------------------|
| c5  | 92,03 | 24,333 | ,407  | -,011 <sup>a</sup> |
| y1  | 92,05 | 23,690 | ,445  | -,035 <sup>a</sup> |
| y2  | 92,00 | 22,513 | ,632  | -,100 <sup>a</sup> |
| y3  | 91,98 | 22,384 | ,711  | -,114 <sup>a</sup> |
| y4  | 92,45 | 32,715 | -,307 | ,262               |
| y5  | 91,48 | 29,999 | -,070 | ,166               |
| y6  | 91,30 | 28,831 | ,090  | ,127               |
| y7  | 91,68 | 23,507 | ,688  | -,069 <sup>a</sup> |
| y8  | 91,60 | 30,554 | -,135 | ,182               |
| y9  | 91,80 | 28,318 | ,085  | ,123               |
| y10 | 91,75 | 33,321 | -,388 | ,262               |
| y11 | 91,65 | 24,541 | ,688  | -,031 <sup>a</sup> |
| y12 | 92,33 | 28,840 | -,026 | ,163               |

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 b1 b2 b3 b4 b5 c1 c2 c3 c4 c5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 40 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 40 | 100,0 |

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

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach <sup>a</sup> | Nombre d'éléments |
|--------------------------------|-------------------|
| -,938                          | 15                |

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

### Statistiques de total des éléments

|    | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|----|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| a1 | 48,25                                                   | 7,833                                                    | -,144                                      | -,853 <sup>a</sup>                                   |
| a2 | 48,37                                                   | 9,471                                                    | -,438                                      | -,540 <sup>a</sup>                                   |
| a3 | 48,80                                                   | 9,087                                                    | -,356                                      | -,564 <sup>a</sup>                                   |
| a4 | 48,65                                                   | 7,823                                                    | -,139                                      | -,860 <sup>a</sup>                                   |
| a5 | 48,35                                                   | 6,233                                                    | ,284                                       | -1,391 <sup>a</sup>                                  |
| b1 | 48,60                                                   | 7,067                                                    | -,101                                      | -,957 <sup>a</sup>                                   |
| b2 | 48,52                                                   | 8,615                                                    | -,281                                      | -,708 <sup>a</sup>                                   |
| b3 | 48,60                                                   | 7,169                                                    | -,071                                      | -,982 <sup>a</sup>                                   |
| b4 | 48,55                                                   | 7,279                                                    | -,074                                      | -,966 <sup>a</sup>                                   |
| b5 | 49,05                                                   | 7,382                                                    | -,124                                      | -,901 <sup>a</sup>                                   |
| c1 | 48,37                                                   | 8,087                                                    | -,184                                      | -,803 <sup>a</sup>                                   |
| c2 | 48,87                                                   | 7,240                                                    | -,079                                      | -,966 <sup>a</sup>                                   |
| c3 | 49,33                                                   | 10,174                                                   | -,486                                      | -,360 <sup>a</sup>                                   |
| c4 | 48,40                                                   | 8,246                                                    | -,211                                      | -,772 <sup>a</sup>                                   |
| c5 | 48,68                                                   | 6,379                                                    | ,060                                       | -1,229 <sup>a</sup>                                  |

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 40 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total               | 40 | 100,0 |

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

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,484              | 12                |

#### Statistiques de total des éléments

|     | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-----|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| y1  | 39,95                                                   | 12,972                                                   | ,642                                       | ,286                                                 |
| y2  | 39,90                                                   | 12,862                                                   | ,740                                       | ,262                                                 |
| y3  | 39,88                                                   | 14,625                                                   | ,533                                       | ,352                                                 |
| y4  | 40,35                                                   | 19,105                                                   | -,081                                      | ,548                                                 |
| y5  | 39,38                                                   | 17,471                                                   | ,243                                       | ,450                                                 |
| y6  | 39,20                                                   | 16,933                                                   | ,381                                       | ,422                                                 |
| y7  | 39,58                                                   | 14,661                                                   | ,638                                       | ,336                                                 |
| y8  | 39,50                                                   | 21,692                                                   | -,372                                      | ,576                                                 |
| y9  | 39,70                                                   | 18,728                                                   | ,005                                       | ,508                                                 |
| y10 | 39,65                                                   | 24,797                                                   | -,648                                      | ,655                                                 |
| y11 | 39,55                                                   | 15,433                                                   | ,644                                       | ,359                                                 |
| y12 | 40,23                                                   | 17,820                                                   | ,029                                       | ,518                                                 |

```
COMPUTE X=MEAN (a1, a2, a3, a4, a5, b1, b2, b3, b4, b5, c1, c2, c3, c4, c5) .
EXECUTE.
COMPUTE X__1=MEAN (a1, a2, a3, a4, a5) .
EXECUTE.
COMPUTE X__2=MEAN (b1, b2, b3, b4, b5) .
```

```
EXECUTE .
COMPUTE X___3=MEAN(c1,c2,c3,c4,c5) .
EXECUTE .
COMPUTE Y=MEAN(y1,y2,y3,y4,y5,y6,y7,y8,y9,y10,y11,y12) .
EXECUTE .
DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 X___1 b1 b2 b3 b4 b5 X___2 c1 c2 c3
c4 c5 X___3 X
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

### Statistiques descriptives

|                  | N  | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|------------|
| a1               | 40 | 3,85    | ,921       |
| a2               | 40 | 3,73    | ,816       |
| a3               | 40 | 3,30    | 1,018      |
| a4               | 40 | 3,45    | ,904       |
| a5               | 40 | 3,75    | ,776       |
| X___1            | 40 | 3,6150  | ,48440     |
| b1               | 40 | 3,50    | 1,240      |
| b2               | 40 | 3,58    | ,781       |
| b3               | 40 | 3,50    | 1,086      |
| b4               | 40 | 3,55    | 1,037      |
| b5               | 40 | 3,05    | 1,154      |
| X___2            | 40 | 3,4350  | ,48546     |
| c1               | 40 | 3,73    | ,877       |
| c2               | 40 | 3,22    | 1,074      |
| c3               | 40 | 2,78    | 1,143      |
| c4               | 40 | 3,70    | ,853       |
| c5               | 40 | 3,43    | 1,107      |
| X___3            | 40 | 3,3700  | ,46531     |
| X                | 40 | 3,4733  | ,18784     |
| N valide (liste) | 40 |         |            |

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 Y
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

### Statistiques descriptives

|    | N  | Moyenne | Ecart type |
|----|----|---------|------------|
| y1 | 40 | 3,40    | 1,150      |
| y2 | 40 | 3,45    | 1,061      |
| y3 | 40 | 3,47    | ,987       |
| y4 | 40 | 3,00    | 1,155      |
| y5 | 40 | 3,98    | ,768       |

|                  |    |        |        |
|------------------|----|--------|--------|
| y6               | 40 | 4,15   | ,700   |
| y7               | 40 | 3,78   | ,862   |
| y8               | 40 | 3,85   | ,770   |
| y9               | 40 | 3,65   | ,921   |
| y10              | 40 | 3,70   | ,939   |
| y11              | 40 | 3,80   | ,723   |
| y12              | 40 | 3,13   | 1,223  |
| Y                | 40 | 3,6125 | ,36910 |
| N valide (liste) | 40 |        |        |

```
FREQUENCIES VARIABLES=sexe
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

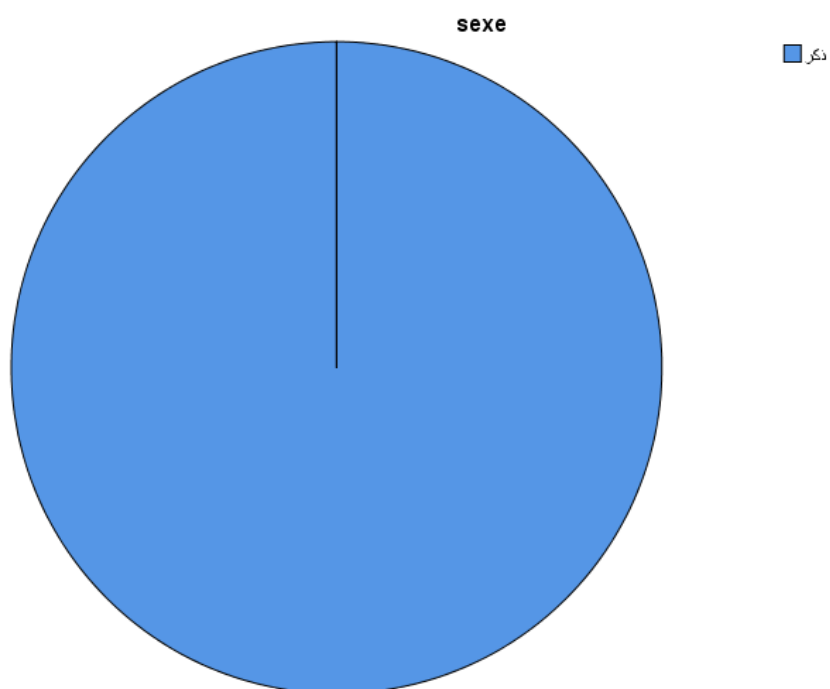
## Fréquences

### Statistiques

sexe

|   |          |    |
|---|----------|----|
| N | Valide   | 40 |
|   | Manquant | 0  |

| sexe   |     |           |             |                    |
|--------|-----|-----------|-------------|--------------------|
|        |     | Fréquence | Pourcentage |                    |
|        |     |           | valide      | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 40        | 100,0       | 100,0              |



```

FREQUENCIES VARIABLES=age nivea zxperience
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

### Statistiques

|   |          | age | nivea | zxperience |
|---|----------|-----|-------|------------|
| N | Valide   | 40  | 40    | 40         |
|   | Manquant | 0   | 0     | 0          |

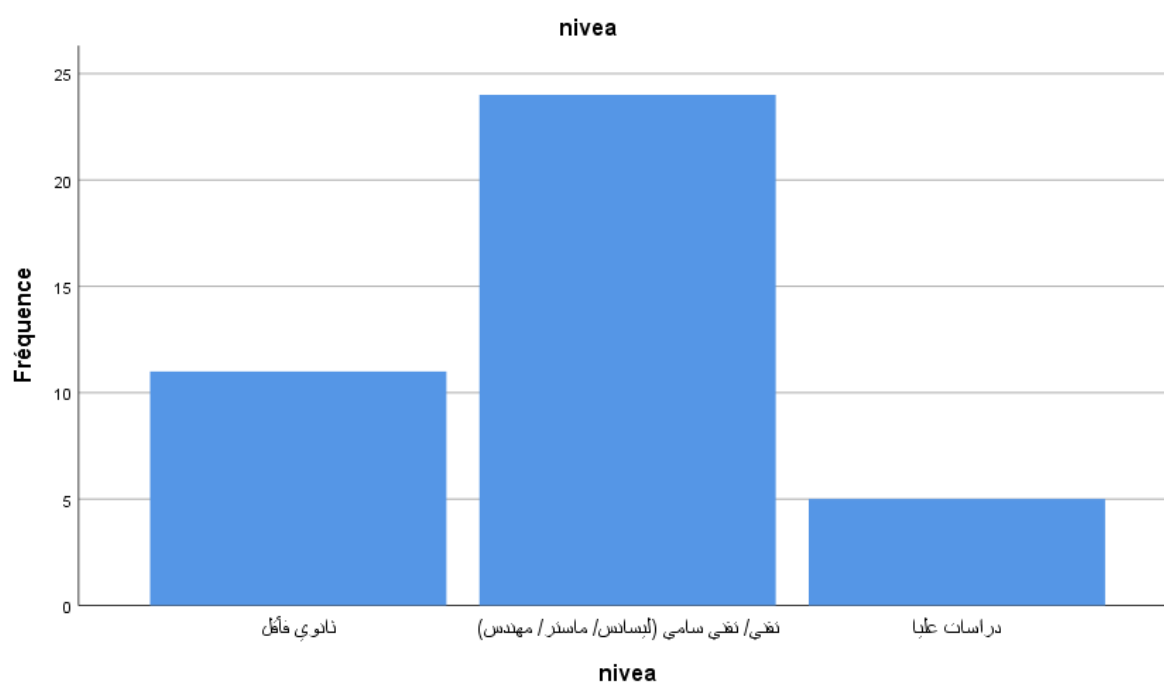
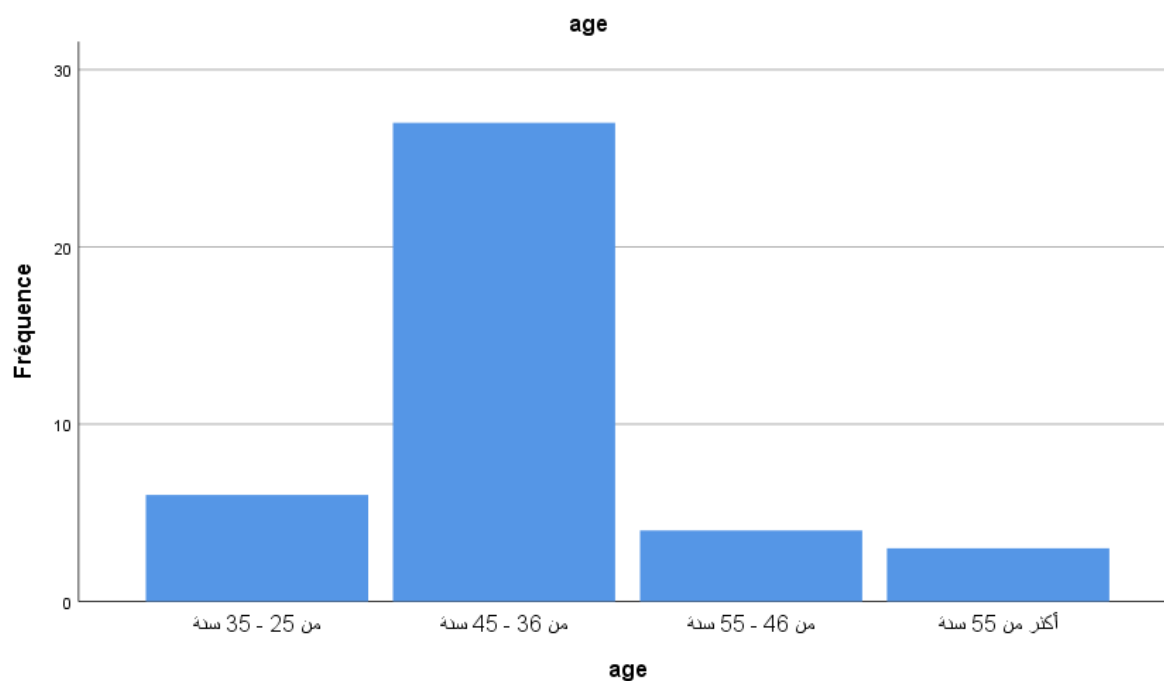
## Table de fréquences

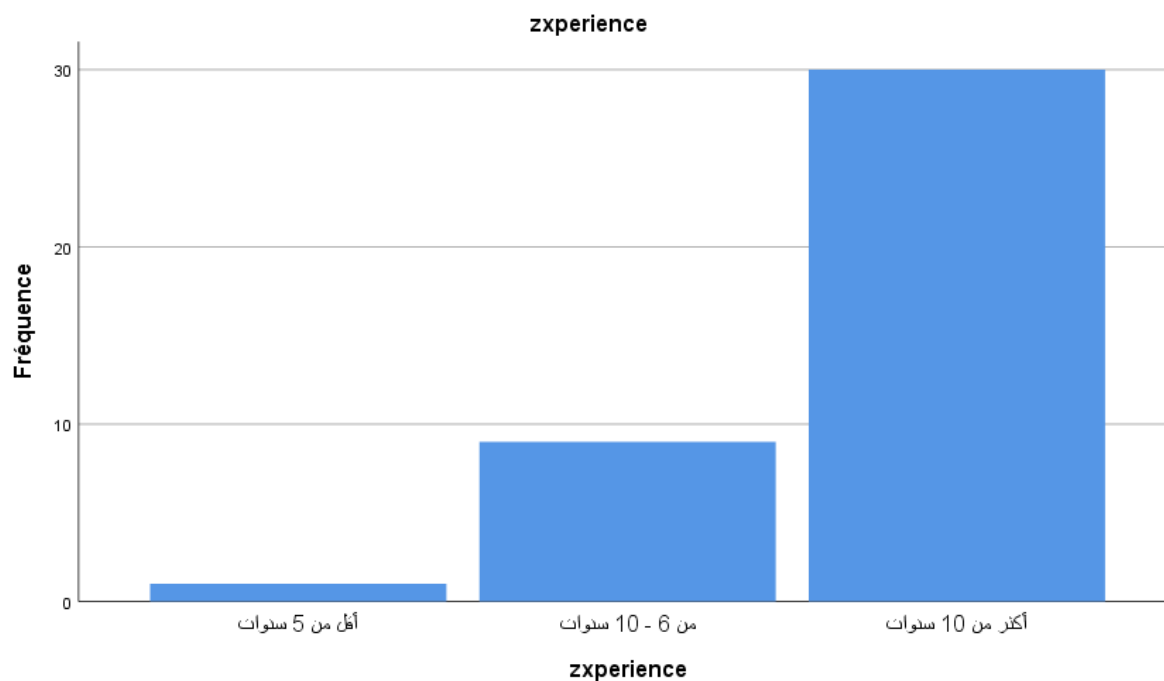
|        |                | age       |             | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                | Fréquence | Pourcentage |                    |                    |
| Valide | من 25 - 35 سنة | 6         | 15,0        | 15,0               | 15,0               |
|        | من 36 - 45 سنة | 27        | 67,5        | 67,5               | 82,5               |
|        | من 46 - 55 سنة | 4         | 10,0        | 10,0               | 92,5               |
|        | أكثر من 55 سنة | 3         | 7,5         | 7,5                | 100,0              |
|        | Total          | 40        | 100,0       | 100,0              |                    |

|        |                                           | nivea     |             | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                                           | Fréquence | Pourcentage |                    |                    |
| Valide | ثانوي فأقل                                | 11        | 27,5        | 27,5               | 27,5               |
|        | تقني / تقني سامي (ليسانس / ماستر / مهندس) | 24        | 60,0        | 60,0               | 87,5               |
|        | دراسات عليا                               | 5         | 12,5        | 12,5               | 100,0              |
|        | Total                                     | 40        | 100,0       | 100,0              |                    |

|        |                  | zxperience |             | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                  | Fréquence  | Pourcentage |                    |                    |
| Valide | أقل من 5 سنوات   | 1          | 2,5         | 2,5                | 2,5                |
|        | من 6 - 10 سنوات  | 9          | 22,5        | 22,5               | 25,0               |
|        | أكثر من 10 سنوات | 30         | 75,0        | 75,0               | 100,0              |
|        | Total            | 40         | 100,0       | 100,0              |                    |

## Graphique à barres





```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

### Corrélations

|   |                        | X    | Y    |
|---|------------------------|------|------|
| X | Corrélation de Pearson | 1    | ,098 |
|   | Sig. (bilatérale)      |      | ,548 |
|   | N                      | 40   | 40   |
| Y | Corrélation de Pearson | ,098 | 1    |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,548 |      |
|   | N                      | 40   | 40   |

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.

```

## Régression

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

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

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,098 <sup>a</sup> | ,010   | -,016         | ,37213                          |

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | ,051             | 1   | ,051        | ,367 | ,548 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 5,262            | 38  | ,138        |      |                   |
|        | Total      | 5,313            | 39  |             |      |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 2,945                         | 1,103           |                           | 2,669 | ,011 |
|        | X           | ,192                          | ,317            | ,098                      | ,606  | ,548 |

a. Variable dépendante : Y

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X__1.

```

## Régression

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

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1      | X__1 <sup>b</sup>     | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,581 <sup>a</sup> | ,337   | ,320          | ,30436                          |

a. Prédicteurs : (Constante), X\_\_1

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 1,793            | 1   | 1,793       | 19,358 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 3,520            | 38  | ,093        |        |                   |
|        | Total      | 5,313            | 39  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X\_\_1

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante) | 5,213                         | ,367            |                           | 14,208 | ,000 |
|        | X__1        | -,443                         | ,101            | -,581                     | -4,400 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X__2.
```

## Régression

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

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1      | X__2 <sup>b</sup>     | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,066 <sup>a</sup> | ,004   | -,022         | ,37312                          |

a. Prédicteurs : (Constante), X\_\_2

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | ,023             | 1   | ,023        | ,165 | ,687 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 5,290            | 38  | ,139        |      |                   |
|        | Total      | 5,313            | 39  |             |      |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X\_\_2

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 3,441                         | ,427            |                           | 8,061 | ,000 |
|        | X__2        | ,050                          | ,123            | ,066                      | ,406  | ,687 |

a. Variable dépendante : Y

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X__3.

```

## Régression

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

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1      | X__3 <sup>b</sup>     | .                   | Introduire |

- a. Variable dépendante : Y  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,655 <sup>a</sup> | ,429   | ,414          | ,28266                          |

- a. Prédicteurs : (Constante), X\_\_3

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

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 2,277            | 1   | 2,277       | 28,501 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 3,036            | 38  | ,080        |        |                   |
|        | Total      | 5,313            | 39  |             |        |                   |

- a. Variable dépendante : Y  
b. Prédicteurs : (Constante), X\_\_3

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

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | 1,862                         | ,331            |                           | 5,629 | ,000 |
|        | X__3        | ,519                          | ,097            | ,655                      | 5,339 | ,000 |

- a. Variable dépendante : Y

```
EXAMINE VARIABLES=X
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

## Explorer

### Récapitulatif de traitement des observations

| Valide |             | Observations Manquant |             | Total |             |
|--------|-------------|-----------------------|-------------|-------|-------------|
| N      | Pourcentage | N                     | Pourcentage | N     | Pourcentage |

|   |    |        |   |      |    |        |
|---|----|--------|---|------|----|--------|
| X | 40 | 100,0% | 0 | 0,0% | 40 | 100,0% |
|---|----|--------|---|------|----|--------|

### Descriptives

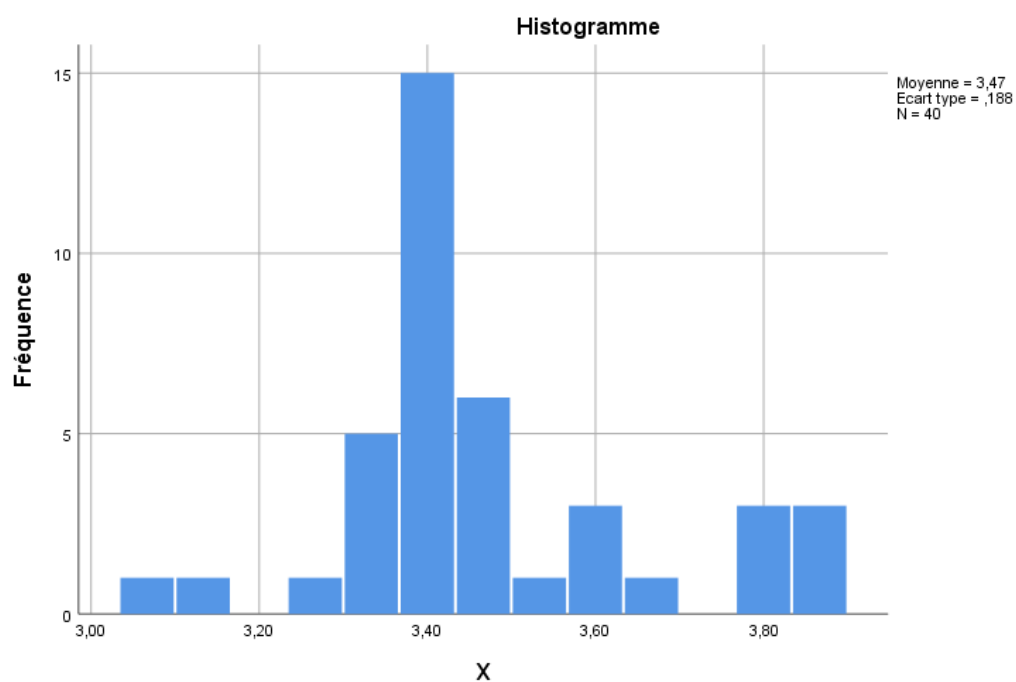
|   |                              | Statistiques | Erreur standard |
|---|------------------------------|--------------|-----------------|
| X | Moyenne                      | 3,4733       | ,02970          |
|   | Intervalle de confiance à 95 |              |                 |
|   | Borne inférieure             | 3,4133       |                 |
|   | % pour la moyenne            |              |                 |
|   | Borne supérieure             | 3,5334       |                 |
|   | Moyenne tronquée à 5 %       | 3,4722       |                 |
|   | Médiane                      | 3,4000       |                 |
|   | Variance                     | ,035         |                 |
|   | Ecart type                   | ,18784       |                 |
|   | Minimum                      | 3,07         |                 |
|   | Maximum                      | 3,87         |                 |
|   | Plage                        | ,80          |                 |
|   | Plage interquartile          | ,18          |                 |
|   | Asymétrie                    | ,675         | ,374            |
|   | Kurtosis                     | ,432         | ,733            |

### Tests de normalité

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |      |      |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|---------------------------------|------|------|------|--------------|-----|------|
| Statistiques                    | ddl  | Sig. |      | Statistiques | ddl | Sig. |
| X                               | ,239 | 40   | ,000 | ,875         | 40  | ,000 |

a. Correction de signification de Lilliefors

**X**

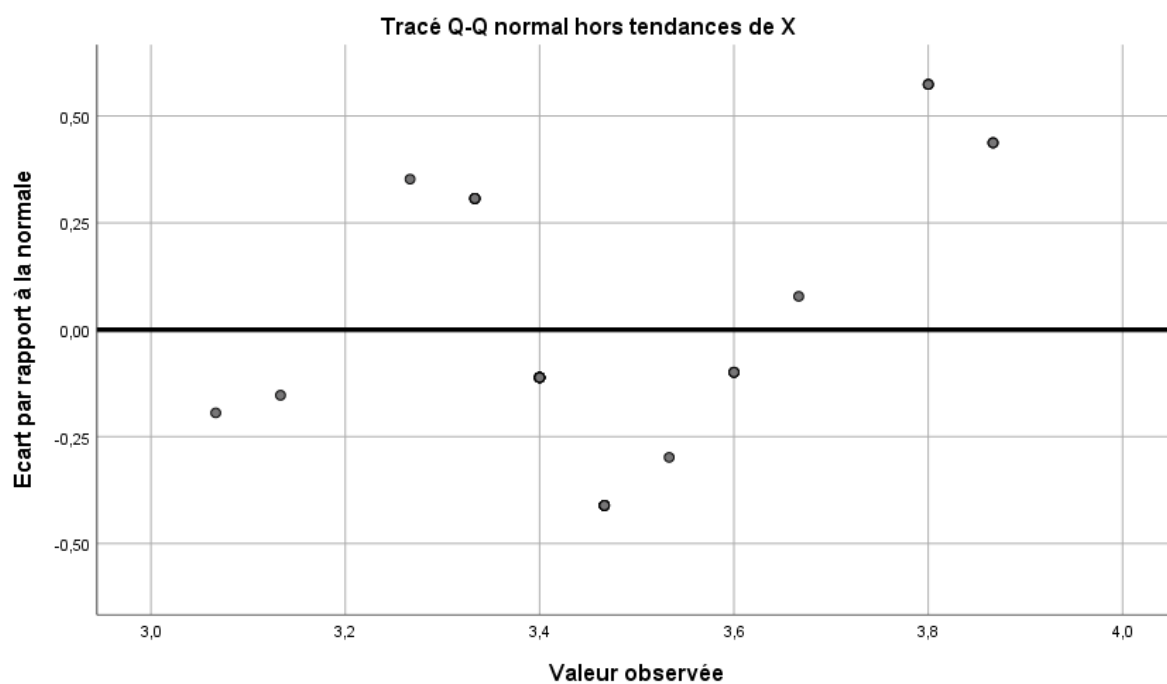
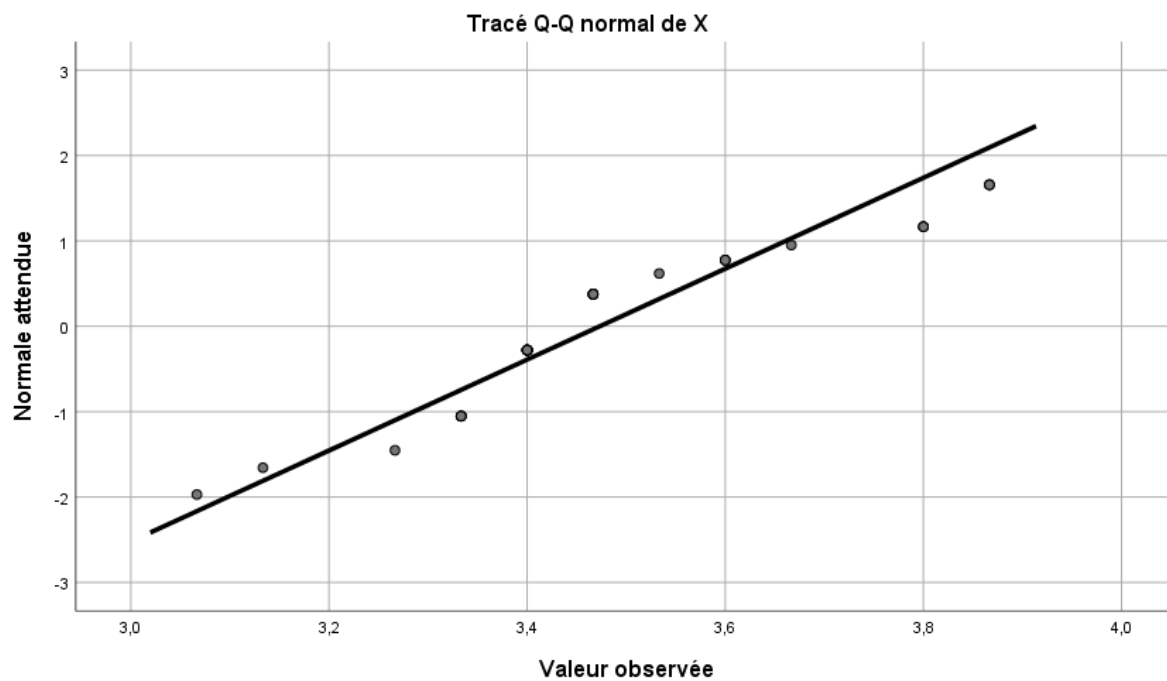


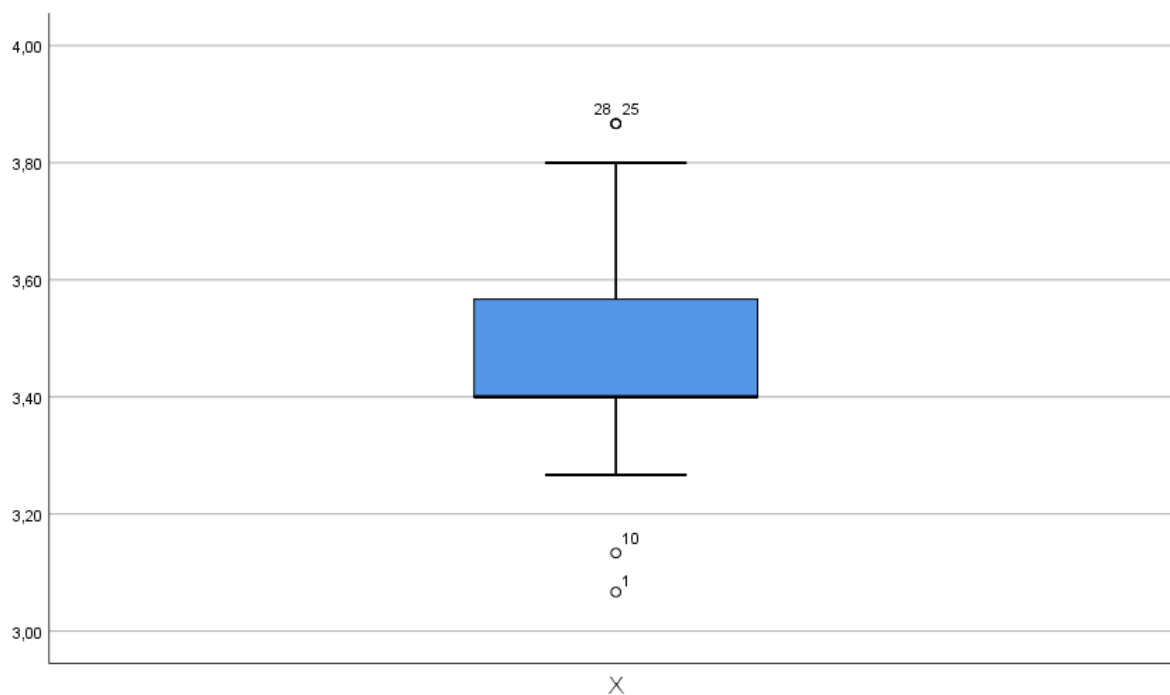
X Tracé tige et feuille

Fréquence      Stem &    Feuille

|       |          |                          |
|-------|----------|--------------------------|
| 2,00  | Extremes | (= $3,13$ )              |
| 1,00  | 32       | . 6                      |
| 5,00  | 33       | . 33333                  |
| 21,00 | 34       | . 0000000000000000666666 |
| 1,00  | 35       | . 3                      |
| 4,00  | 36       | . 0006                   |
| ,00   | 37       | .                        |
| 3,00  | 38       | . 000                    |
| 3,00  | Extremes | ( $\geq 3,87$ )          |

Largeur du radical :            ,10  
Chaque feuille :                1 observation(s)





SAVE OUTFILE='C:\Users\DELL\OneDrive\Bureau\gherdaiaaa.sav'  
/COMPRESSED.

الملحق رقم 04: شهادة تصحيح مذكرة ليسانس:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion

غرداية في: .....

## شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يشهد الأستاذ (ة): سليمان عبد الواسع الصفة في لجنة المناقشة: عضو

بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة الليسانس التالية أسمائهم:

1. حريز جبار د. ليلية
2. المرحوم د. شبيخ فاطمة الزهراء
3. بن عارف عائشة

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

ب عنوان المذكرة: التمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. أ. بن عارف عائشة (غرداية)

تاريخ المناقشة: 2016/05/31

أن الطالب (ة) إلترم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح

سليمان عبد الواسع

رئيس القسم  
قسم علوم التسيير