

جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
التخصص: إدارة الأعمال
من اعداد الطالبة:
جعني مليكة

دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية

دراسة حالة: مؤسسة الصناعية ألفا بيب (للأنابيب) ALFA PIPE

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09 جوان 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الإسم واللقب	الصفة
د.	شنيبي حسين (أستاذ - بجامعة غارداية)	رئيسا
د.	هواري معراج (أستاذ - جامعة غارداية)	مشرفا ومقرا
أ.	طالب احمد نورالدين (أستاذ - جامعة غارداية)	مناقشا
أ.	فيها خير (أستاذة - جامعة غارداية)	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
التخصص: إدارة الأعمال
من اعداد الطالبة:
جعني مليكة

دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية

دراسة حالة: مؤسسة الصناعية ألفا بيب (للأنابيب) ALFA PIPE

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09 جوان 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الإسم واللقب	الصفة
د.	شنيبي حسين (أستاذ - بجامعة غارداية)	رئيسا
د.	هواري معراج (أستاذ - جامعة غارداية)	مشرفا ومقرا
أ.	طالب احمد نورالدين (أستاذ - جامعة غارداية)	مناقشا
أ.	فيها خير (أستاذة - جامعة غارداية)	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

بعد البداية بأكثر من يد و مواجهة الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي

وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين صفحات هذا العمل المتواضع الذي اهديه إلى:

- ◆ روح أميوأبي الطاهرة رحمهما الله و جعل مثواهما الجنة إن شاء الله
- ◆ إهداء خاص :إلى زوجي الذي كان نعم السند و ابنتي نور اليقين
- ◆ إلى جميع إخوتي و أخواتي اخص بالذكر بوحفص،محمد، بوعمامة، عبد القادر، الدين ، و جميع زوجاتهم و أولادهم وآمنة ومسعودة وخيرة و غزالة وزينب وأزواجهم وأبنائهم
- ◆ إلى من كنت سبب في سهره وتعبه أستاذي المحترم المشرف على هذا العمل المتواضع
- ◆ إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوالنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام .
- ◆ إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد .

ملیكة

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين سيدنا

محمد صلى الله عليه و سلم وعلى اله و صحبه أجمعين و بعد :

اشكر الله العلي القدير الذي من علي بالصبر و التوفيق على إتمام هذه الدراسة

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

لا يسعني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى صاحب البصمة الواضحة على هذا الجهد العلمي

أستاذي و مشرفي الأستاذ الدكتور هواري المعراج و أتقدم بالشكر إلى كافة أعضاء هيئة التدريس

بالجامعة الذين زودوني بالعلم و المعرفة ، كما أوجه شكري و تقديري إلى السادة أعضاء

لجنة المناقشة على تفضيلهم بمناقشة رسالتي هذه و تحمل أعباء قراءتها و تقييمها

و تزويدي بأرائهم و ملاحظاتهم التي ستكون من شأنها أن تساهم في تصويب أخطائها و

تدارك ما قد يعثر بها من أسباب الخلل و النقص .

و الشكر كذلك مقدم إلى الشركة الصناعية ألفا بيب (للأنابيب) ALFA PIPE بشكل

عام و إلى بن المختار بالشكر الخاص فلکم مني كل الاحترام و التقدير

وختاماً أدعو الله أن يتقبل عملي هذا خالصاً لوجه الكريم

مليكه

ملخص :

يؤدي البحث والتطوير في تعزيز الثقة التنظيمية دورا محوريا في تنافسية المؤسسات ،اذ من خلاله يمكن للمؤسسة ان تحقق ميزة تنافسية عالية خاصة عندما ينظر اليه بانه موردا اساسيا بالمؤسسة والتعرف على استراتيجياته في تعزيز الثقة التنظيمية بولاية غرداية شركة الصناعية ألفايب (الأنابيب) ALFA PIPE.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملائمة طبيعة هذه الدراسة ،حيث وزعت 55 استمارة استبيان وبعد عملية الانتقاء تبين وجود 51 استمارة استبيان صالحة،فتمت بتحليلها بالبرنامج الإحصائي (SPSS)الإصدار20،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- تبين وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة وقوية بين استراتيجيات البحث والتطوير والثقة التنظيمية،حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ(0.901) عند مستوى الدلالة المحسوبة(0،000) .

2- نتائج اختبار (T) بين إستراتيجية البحث والتطوير تساعد المؤسسة في تحسين أدائها من خلال الثقة التنظيمية للمؤسسة الصناعية ألفايب (الأنابيب) ALFA PIPE بغرداية، وتعتبر إستراتيجية البحث والتطوير بالغ الأهمية في أي مؤسسة بحيث يطور جوانب الضعف بها،ويحسن أدائها الصناعي،إضافة إلى عامل مهم وهو تعزيز الثقة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية ا،لبحث والتطوير ،الثقة التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية .

Résumé

Cette étude a vise de mettre en évidence le rôle des stratégies de la recherche et le développement dans la consolidation de la confiance organisationnelle، car a travers la recherche et le développement l'organisation peut acquérir un avantage concurrentiel qu'elle vise la reconnaissance des stratégies dans la consolidation de la confiance organisationnelle dans les entreprises ALFA PIPE Ghardaïa. Pour atteindre les buts de notre étude، on a utilisé l'approche méthodologique analytique car elle est appropriée pour cette étude. On a distribué 55 questionnaire ، après le tri on a retenu 51 questionnaire، et après Je les ai analysés a l'aide du programme SPSS édit 20. L'étude a atteint un certain nombre des résultats les plus important suivant :

1. Un corrélation entre les stratégies de recherche et développement et la confiance organisationnelle qui était statistiquement significative. Lorsque la force de cette dernière a été trouvée dans le coefficient de corrélation qui atteint 0.901 pour niveau de signification calculé de (0.00) .
2. Les résultats du test (T) entre les stratégies R&D aide l'organisation a améliorer sa performance grâce à la confiance organisationnelle de l'entreprise industrielle ALFA PIPE Ghardaïa et les stratégie du R & D est très importante pour toute organisation car elle améliore ses points faibles et augmente sa performance industrielle ainsi que la consolidation de la confiance organisationnelle

Mots clés: stratégie de recherche et développement، confiance organisationnelle،

Entreprise économique.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
2	الفصل الأول : الأدبيات النظرية
3	المبحث الأول : إستراتيجية البحث والتطوير وأنواعها
15	المبحث الثاني:الثقة التنظيمية.
-20 22	المبحث الثالث :علاقة إستراتيجية البحث والتطوير في تعزيز الثقة التنظيمية والدراسات السابقة.
30	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
31	المبحث الأول:تقديم عام لموسسة الأنابيب بغرداية"ALFA PIPE
35	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
56	خاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
63	الملاحق
74	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(1 - 2)
38	متغيرات الدراسة	(2 - 2)
39	يوضح مقياس ليكارت الحماسي	(3 - 2)
39	يوضح مقياس التحليل	(4 - 2)
40	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	(5-2)
41	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(6-2)
42	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات.	(7-2)
42	توزيع أفراد العينة تبعا للجنس	(8-2)
43	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	(9-2)
44	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	(10-2)
45	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(11-2)
47	يوضح استراتيجيات البحث و التطوير	(12-2)
48	يوضح الثقة بالزملاء	(13-2)
49	يوضح الثقة في الرئيس المباشر	(14-2)
50	الثقة في الإدارة العليا	(15-2)
52	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(16-2)
53	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	(17-2)
53	نتائج اختبار (T).	(18-2)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	العلاقة بين البحث والتطوير والإبداعات التكنولوجية	(1_1)
08	التنظيم الوظيفي لنشاط البحث والتطوير	(2 - 1)
08	التنظيم حسب المشاريع لنشاط البحث والتطوير	(3-1)
09	التنظيم الشبكي أو المصفوفي	(4-1)
14	العلاقة بين الاستراتيجيات البحث و التطوير و أنواع الشركات	(5-1)
18	محددات الثقة التنظيمية و أثارها على العاملين في ISO	(6-1)
38	متغيرات الدراسة	(1_2)
43	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-2)
44	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسبالعمر	(3_2)
45	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسبالخبرة	(4_2)
46	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(5_2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	قائمة المحكمين	ملحق رقم (01)
64	استمارة الاستبيان	ملحق رقم (02)
67	نتائج برنامج SPSS	ملحق رقم (03)

مقدمة

❖ توطئة

في عصر العولمة وسرعة المعلوماتية وعصر الانترنت و الانفتاح على العالم ألغيت فيه الحدود المكانية والزمنية بين الاسواق و اصبحت المنافسة شديدة بين المؤسسة في بيئة متغير ومتقلبة أصبح من الضروري الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير وتطوير التقنيات الحديث في جميع مجالات .

وتعتبر أي إستراتيجية للبحث والتطوير خيارا هاما لتحقيق واستمرارية وتجديد وتعمل على تشجيع الإبداع والابتكار وخلق تكنولوجيا جديدة المساعدة على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الجودة الشاملة للمنتجات بأسعار تنافسية وتعتبر مصدر رئيسي للميزة التنافسية .

ويعد البحث والتطوير من الأنشطة التي تتلقى أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة ،فهو يستهدف خلق إضافات للمعرفة المتاحة للمنظمة في مجال تخصصها واستخدامها في تطبيقات جديدة في أنشطتها المختلفة ،وقد وظفت المنظمات مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية للاستفادة من نتائج البحث والتطوير لزيادة عدد ونوع تشكيلة السلع والخدمات وزيادة الكفاءة والفاعلية لتحقيق أفضل النتائج.

وقد حظي موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة بالاهتمام الباحثين في الإدارة،وبالأخص في السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم،ففي الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات لا تملك الخيار في التحول من منظمات تعتمد على الضبط و السيطرة إلى مؤسسات تعتمد على المعلومات،فان الثقة تعد المطلب الأساسي في ظل التحول من اجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغير التنظيمي إذا قاموا بالمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية ،وتعد الثقة التنظيمية أساس تطوير ونجاح واستمرار المؤسسات وتميزها على كل من المستوى الداخلي والخارجي لان أهميتها تكمن في غرس روح التضحية والتفاني للعمل والإنتاج ووجودها بين الإدارة والعاملين في تحقيق الأهداف المسطرة وبكل كفاءة للمؤسسة PIPEALFA.

❖ إشكالية البحث:

في إطار ما تقدم يمكن تحديد إشكالية الدراسة الحالية بالسؤال الرئيسي الآتي :

ما مدى تأثير إستراتيجية البحث والتطوير في عوامل بناء الثقة التنظيمية من المؤسسة الصناعية PIPEALFA ؟

و تتفرع منه الأسئلة المحورية الفرعية الآتية:

1. ماهو واقع استراتيجيات البحث والتطوير المؤسسة الصناعية ALFA PIPE وماهي الامكانيات المتاحة والعوائق التي تحد عمله ؟
2. وما مدى الاهتمام بالموارد البشري في تعزيز الثقة التنظيمية بمختلف الجهات وما ابعادها لدى المؤسسة المبحوثة ؟

❖ فرضيات الدراسة :

H01: وظيفية استراتيجيات البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية ALFA PIPE مقبولة في غرداية ،وتعتبر ضرورة ملحة لتحسين أداء المؤسسة ويمكن تقييم وضعية الثقة التنظيمية في المؤسسة نفسها.

H02: يوجد اثر لمستوى تبني استراتيجيات البحث والتطوير والثقة التنظيمية في المؤسسة الصناعية ALFA PIPE عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ اي تعتبر استراتيجيات البحث والتطوير اطارا راميا لتطوير نشاطات في تعزيز الثقة التنظيمية في مؤسسة الصناعية ALFA PIPE.

❖ أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية بالجوانب الآتية :

- تحمل هذه المذكرة بمضمونها أهمية معرفية عبر تسليط الضوء على موضوعات جديدة هي استراتيجيات البحث والتطوير والثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الربحية وكسب الزبون.
- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المؤسسة المبحوثة و شدة المنافسة مع المؤسسات الأخرى وتوسع كل منها لتحقيق الربحية و النمو والسمعة الأفضل.
- تقديم توصيات للمسؤولين في المؤسسة المبحوثة عن تنفيذ استخدام استراتيجيات البحث والتطوير لتحسين الثقة التنظيمية لتعزيز قدرات التنافسية و تحقيق النمو والازدهار.

❖ دوافع اختيار الموضوع

تكمن دوافع اختياري للموضوع كما يلي :

الدافع الرئيسي للاختيار هذا الموضوع : ومن بين دوافع اختياري لهذا الموضوع ،هي طبيعة العلاقة التي تربطه بالتخصص إدارة الأعمال ،ورغبتي في الاطلاع على هذا الموضوع.
- نقص البحوث في هذا الموضوع و بالأخص المكتبة الجامعية.

❖ أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو محاولة الكشف عن دور استراتيجيات البحث والتطوير في تعزيز عوامل الثقة التنظيمية، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نذكرها في النقاط التالية :

- تقديم إطار نظري يتضمن الجوانب الفكرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية (استراتيجيات البحث والتطوير، الثقة التنظيمية).
- تحديد الأثر المباشر لاستراتيجيات البحث والتطوير على الثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

❖ منهجية الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات اعتمدت على المنهج الوصفي للجانب النظري ومن خلال التطرق إلى بعض المفاهيم النظرية حول كل من البحث والتطوير، وأنواع البحث والتطوير والثقة التنظيمية واستراتيجيات البحث والتطوير، كما تم تحليل اثر استراتيجيات البحث والتطوير لبناء عوامل الثقة التنظيمية أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على دراسة حالة حيث تعتبر مناسبة للبحث وذلك للتعرف على وظيفة البحث والتطوير لتعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE

❖ مصادر البيانات:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمدخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه منهاجدراسة حالة حيث تمت معالجته باستخدام برنامج spss حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تم الاعتماد برنامج معالج الجداول MS.EXCEL إصدار 2007

❖ حدود الدراسة :تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية : فيما يخص الإطار المكاني فيتعلق بالمؤسسة ألفا بيب (الأنابيب) بغرداية الحدود البشرية : للإجابة على الاستبيان الموجه إلى المؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE ، ثم اختيار عينة من الإطارات الإدارية على أساس الخبرة العلمية و المستوى العلمي . الحدود الزمنية : ألزماني فقد حددت الفترة الزمنية من شهر مارس 2018 إلى غاية نهاية شهر ماي 2018 كفترة لتحقيق أهداف الدراسة .

❖ صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتني للإنجاز هذا البحث فيما يلي:

1. قلة المراجع التي تتناول استراتيجيات البحث والتطوير في تعزيز الثقة التنظيمية .
2. صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالبحث والتطوير.
3. ندرة المراجع بالمكتبة الجامعية الى حد ما وصلت اليه.

❖ هيكل الدراسة

للامام بمختلف جوانب البحث و قصد معالجة إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها فقد ارتأيت الى تقسيمه الى فصلين ،حيث تطرقت في الفصل الاول الى أدبيات نظرية لاستراتيجيات البحث والتطوير بالثقة التنظيمية و الدراسات السابقة من خلال ثلاثة مباحث ،شملت مفهوم البحث والتطوير والثقة التنظيمية و الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني تم تناول الدراسة الميدانية التي تمث في مؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE ويحتوي على يحتوي على ثلاث مباحث ، والخاتمة تتضمن النتائج التي تم التوصل إليها وكذلك مناقشة فرضيات البحث مع إعطاء اقتراحات وتسويات عامة.

الفصل الأول:

الإطار النظري استراتيجيات البحث

والتطوير وتعزيز الثقة التنظيمية

والدراسات السابقة

تمهيد

اغلب دول العالم المتقدم تدعم مؤسساتها من خلال البحوث والتطوير، وتنفق المليارات على برامج البحوث والتطوير، خاصة في مجال صناعة الأسلحة والأدوية و السيارات.....

و اكتسبت أنشطة البحث والتطوير أهمية بالغة في الدول الصناعية، وما يتعلق بالتطور التكنولوجي ذلك لأنه يمثل وسيلة توسيع المعارف التكنولوجية التي يعتمد عليها الابتكار.

وأن خلق منتجات جديدة و عمليات وخدمات تعتبر مصدر رئيسي للميزة التنافسية.

وان عملية نجاح المنظمات يتوقف على كفاءة العنصر البشري، و نجد اغلب المنظمات تركز على الاهتمام بالثقة التنظيمية لغرس روح التضحية و التفاني من اجل العمل ووجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ، تعتبر عنصر حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة .

وذلك من خلال التطرق في بداية الفصل إلى مدخل حول البحث والتطوير وبعد ذلك إلى مفهومي إستراتيجية البحث والتطوير والثقة التنظيمية، والتعرف على المفاهيم، تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت إحدى متغيري الدراسة من خلال عرض أهم النتائج التي توصلت إليها و تقييم هذه الدراسات ، ثم التأكيد على ما تتميز به الدراسة عن الدراسات السابقة ، حيث كان تقسيم الفصل التالي :

المبحث الأول: إستراتيجية البحث والتطوير وأنواعها.

المبحث الثاني:الإطار الفكري للثقة التنظيمية و عوامل بنائها.

المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية البحث في تعزيز الثقة التنظيمية و الدراسات السابقة.

المبحث الأول: إستراتيجية البحث والتطوير وأنواعها

تحتل و وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق ، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج، وكذلك المعلومات المتاحة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة .

و تتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال ووسائل وإجراءات التسيير، كلها مجندة لانجاز مشاريع البحث والتطوير، ويقوم بالإشراف على هذه الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير ويقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة مسبقا .

و إن الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة البحث والتطوير على مستوى المؤسسة هو إجراء الأبحاث التي تحقق أهداف المؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم البحث والتطوير أنواعه ومكوناته

الفرع الأول: مفهوم البحث والتطوير

يعد البحث والتطوير وظيفة محورية في نشاط أي مؤسسة ،وهناك عدة تعاريف ونذكر منها .

يعرف البحث والتطوير على انه: النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف المعرفة العلمية و التقنية و استخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي¹.

ويمكن ان تعرفها بانها نشاط مقترن بالابداع واطافة للمعرفة وتحويل النتائج التي تتم التوصل اليها الى سلع وخدمات مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يكسب المؤسسات ميزات تنافسية ولذلك فان المؤسسات اخدت توظيف الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية باتجاه لاستفادة من البحث والتطوير في مجال زيادة عدد ونوع وتشكيلة السلع والخدمات وزيادة الكفاءة والفعالية لتحقيق المردود المناسب².

ويمكن تعريف وظيفة البحث والتطوير من حيث شقيها الأساسيين هما:

البحوث: هي طريق للاستقصاء والتتبع المنظم والدقيق و الموضوعي للكشف عن المعلومات والحقائق والعلاقات الجديدة، فضلا عن تطوير وتعديل و تحليل المعلومات القائمة.

1: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 713.

2: قويدري محمد، ودافع وانشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، ورقة بحث ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة، 2004.

التطوير: فيعني الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين المنتجات أو الطرق أو النظم اذن نستنتج أن البحوث تهتم باكتشاف وتطوير أفكار وأساليب ونظم أو منتجات جديدة، أما تطوير فهو يختص في تحسين النظم والأساليب والمنتجات القائمة.

ويعرف البحث و التطوير بأنه: مجموعة الآليات التي يتم الاعتماد عليها والأعمال والمشاريع الابتكارية والإبداعية التي يجري تنفيذها ، بطريقة منظمة ومتكاملة بهدف زيادة المخزون المعرفي والثقافي للبشر بما في ذلك معرفة الإنسان والمجتمع واستخدام هذه المعارف لبناء تطبيقات جديدة وتحسين حياة البشر وزيادة النمو الاقتصادي وتحقيق الأمان¹.

و تعرف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية والتطوير (OECD): البحث والتطوير انه:

العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة بما فيها معرفة الإنسان، الثقافة والمجتمع و استخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة².

و يعرف أيضا انه : كل جهودات المنظمة لتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج و منتجات ، مادية ، استهلاكية أو استثمارية³

وكخلاصة للتعريف السابقة يمكن القول أن: البحث والتطوير هو مجموعة من المهام و الأنشطة والعمليات التي تعمل على تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية ،في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية ،استهلاكية أو استثمارية،وتنجز هذه النشاطات أما في مخابر الجامعات،ومراكز البحث التطبيقي ،والمؤسسات الصناعية .

الفرع الثاني: أنواع البحث والتطوير

حسب غاية البحث نميز نوعين أساسيين و اثنان ثانويين و هي: فالأساسية هي البحوث الأساسية والبحاث التطبيقية أما البحوث الثانوية هي البحوث التطويرية والبحاث المساعدة.

أولاً: البحث الأساسي (النظري):

البحث الأساسي هو كل بحث علمي يهدف إلى تطوير المعارف العلمية من خلال دراسة الظواهر وتحليلها وتحديد علاقاتها المختلفة، من اجل استنباطالقوانين العلمية.

1: محمد الحمود، " تسويق و استثمار نتائج البحث والتطوير : تجربة معهد الكويت للأبحاث العلمية"، الملتقى الأول،التسويق في الوطن العربي،الواقع وآفاق التطوير، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر2002، ص184.

2 : عبد اللطيف مصيطفى وعبد القادر مراد، اثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية،مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد4،ديسمبر2013م،ص28.

3: تغريد حسين محمد الميالي، الإنفاق على البحث والتطوير مدخلا معاصرا للتنمية الاقتصادية في العراق في ضوء تجارب مختارة ،جامعة القادسية، 2016م- ص7

والبحث العلمي يشمل كل الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية غير الموجهة بالضرورة إلى الهدف محدد أو تطبيقات معينة، ولا يكون القصد منها الربح التجاري بل تستهدف بالأساس استكشافا و تفهم الظواهر والقوانين المختلفة¹.

و يتصف هذا النوع بكونه علمي بحيث تكون نواتجه عادة الاكتشافات الجديدة وهو عمل الجامعات ومعاهد البحث المتخصصة ومخابر المؤسسات الكبرى. وهو من البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات مثل نظرية الميكانيك الكمي أو أي بحوث في مجالات المعرفة المتنوعة.

ويعرف أيضا انه: الذي يتم توجيهه بصورة أساسية نحو استغلال المعرفة المكتسبة من البحث النظري و تطبيقه في مجال يهم الأعمال الصناعية و التجارية².

و يمثل البحث الأساسي (النظري): في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تمت ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها استعمال خاص .

و المؤسسات تقوم بهذا النوع من البحوث في الجامعات ومراكز البحث العلمي من اجل التوصل إلى القوانين العلمية والمبادئ الجديدة التي تشكي أساسا منها لتوليد الأفكار الجديدة وهذا النوع من البحوث يكون بدون أغراض تجارية.

وهو: هو ما يسمى بالنشاط الإبداعي أو خلق الأفكار دون السعي لتطبيق هذه الأفكار³.

ثانيا: البحوث التطبيقية

وهي البحوث الموجهة لحل مشاكل عملية تمويل من الشركات الكبيرة و تهدف إلى إجراء تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات علمية معينة أو تقنية أو صقل الأفكار الواردة من البحوث الأساسية.

أو هو : البحث التطبيقي هو البحث القائم على إيجاد استخدامات وتطبيقات للبحث الأساسي أو إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق غايات معينة⁴.

و يكون الهدف منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة سواء باستنباط طرق إنتاج جديدة أو ابتكار سلع وخدمات جديدة.

1: عبد الرؤوف حجاج ، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، خلال الفترة 2004/2015 ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ، ورقة ، 2015، ص 27.

2: جيلالي ياسمين ، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر و المعايير المحاسبية الدولية ، مدخل مقارن ، دراسة حالة مركز البحث والتطوير - صيدال ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، في علوم التسيير قسم العلوم التجارية ، غير منشورة ، جامعة فرحات عباس سطيف سنة 2010/2009 ، ص 102.

3 :حورية شعيب ، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة :مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، 2013 جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص.3.

4: عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

و تختلف أهمية هذا النشاط من مؤسسة إلى أخرى باختلاف حجم المؤسسة ونوع نشاطها وتوجهاتها. و يتصف هذا البحث بأن ينتج الاختراعات .

البحث التطبيقي انه يتولى الإجابة حول المشكلات المحددة .

ويعرف أيضا بأنه: إن هذا النوع من البحوث يكون أكثر ارتباطا بالتطبيق وبالإغراض التجارية للشركات ويستفيد من البحث الأساسي للحصول على أفكار جديدة قابلة للتطبيق ولتحويلها إلى منتجات

جديدة قابلة للتطبيق و لتحويلها إلى منتجات جديدة قابلة للإنتاج ويمكن تحديد مجالات البحث التطبيقي في:

- تصميم منتجات جديدة، وإعادة تصميم وتطوير المنتجات الحالية، وتحديد استعمالات جديدة لها وتحسين تغليف المنتجات الحالية¹.

ثالثا: البحوث التطويرية (البحث والتطوير)

البحوث التطويرية : وهي الأعمال الموجهة نحو إدخال أو تحسين منتجات أو عمليات محددة .

والتي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجية لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات، و أنشطة البحث والتطوير تهدف إلى ما يلي:

- اكتشاف و تعزيز المعرفة و توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة، وإبتكار أو تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وإيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية، و تحسين و تطوير عمليات و أساليب الإنتاج. و استنادا إلى ما سبق، فان البحث النظري يرمي إلى اكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى حقائق ومفاهيم ومبادئ ولا يهدف بصورة مباشرة إلى التطبيق العملي، في حين أن البحث التطبيقي يهدف إلى تحقيق هدف محدد ثم الإعداد له .

أما التطوير فيمثل نشاطا منظما مستلهما من البحث النظري والتطبيقي هدفه إنتاج منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين وسائل الاستغلال الدائمة².

رابعا:البحوث المساعدة

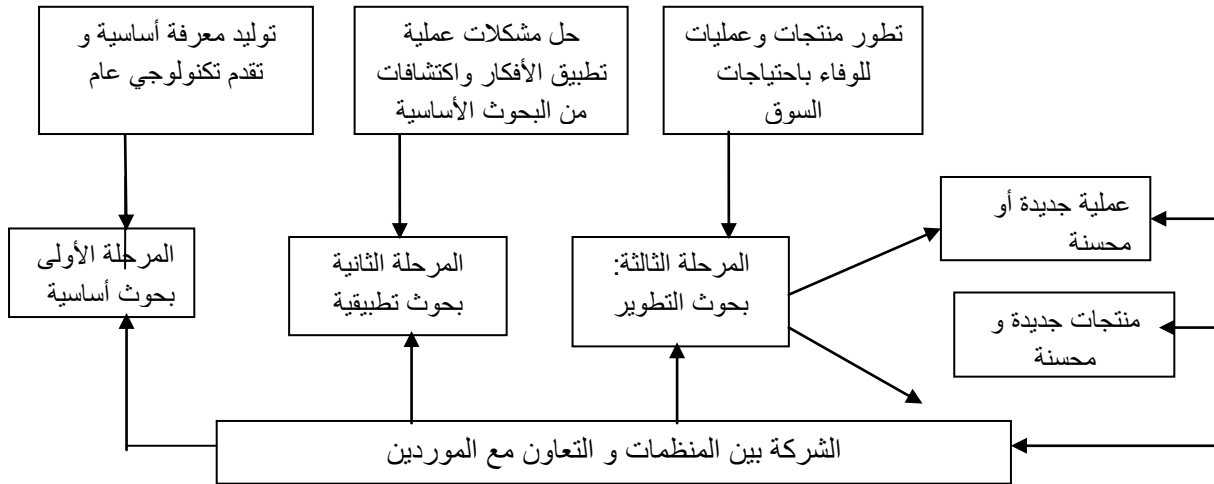
1- تعريف البحوث المساعدة : وتسمى بحوث تحسين المنتج و تهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنماط الثلاثة المشار إليها سابقا.

1 : جيلالي ياسمينية ، مرجع سبق ذكره ، ص 103 .

2 : نفسه ص 103 .

ولا بد من الإشارة هنا إلى الدور الفعال للأنترنت في دعم وتراكم المعرفة والمساعدة في تنمية البحث والتطوير في منظمات الأعمال ومراكز البحث العامي والجامعات، و تشير بعض الدراسات إلى أن ما يقارب 95% من الباحثين والمهندسين يستخدمون الأنترنت في تصميم و تطوير أعمالهم¹، و يمكن توضيح هذه العلاقة التالية

الشكل رقم (1_1):العلاقة بين البحث والتطوير والإبداعات التكنولوجية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره.715.

الفرع الثالث: أهداف البحث والتطوير

تستخلص أهداف البحث والتطوير من أهداف الإدارة العليا للمؤسسة ومن بينها نجد:

- اكتشاف و تعزيز المعرفة و توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير و ابتكار منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق؛
- تحسين و تطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع، و المحافظة على حجم المبيعات وزمن التسليم في السوق.
- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.
- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية .
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى مثل : خفض العمالة ،توافر الطاقة الخ
- التأكد من أن منتج العملية الإنتاجية آمن للعاملين والمستعملين أو البيئة.
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة و ذلك من خلال: تحسين خدمة المستهلكين و كسب رضا العملاء والحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة .
- التقليل من تكاليف التصنيع.

1 : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص.715

- تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة مما من شأنه المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة¹.

الفرع الرابع: أهمية البحث والتطوير

وتظهر أهمية البحث والتطوير في:

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وتحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية، من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة للسوق، ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والدولية، واختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخداماتها.
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية، وتطوير و تنمية الإمكانيات الذاتية من اجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
- يعد البحث و التطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع و الابتكار من خلال بناء قدرات تكنولوجية والوصول إلى أرقام قياسية².

المطلب الثاني: تسيير وسياسات البحث والتطوير واستراتيجياته

يعد الارتقاء بنشاط البحث و التطوير وتوفير قاعدة عريضة من المبدعين والباحثين المبتكرين، من المقومات الأساسية لتمكين الاقتصاد نحو الأفضل من خلال تسيير محكم وسياسات واستراتيجيات البحث والتطوير.

الفرع الأول: تنظيم البحث والتطوير

نجد حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE يوجد ثلاثة أشكال وهي :

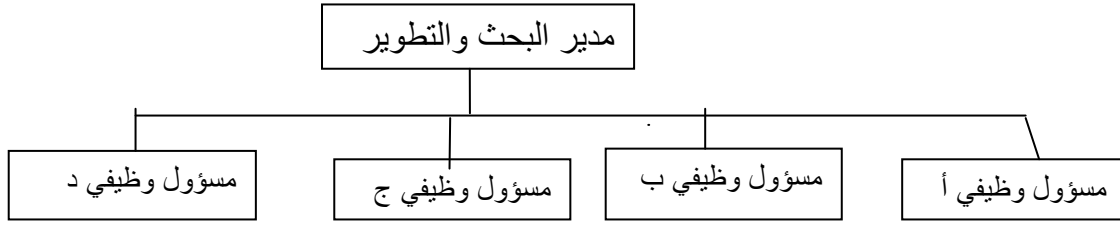
- 1- **التنظيم الوظيفي:** ويتم خلال هذا التنظيم تقسيم كل مشروع بحث وتطوير إلى أجزاء يتم إسنادها إلى وحدات تنفيذية خاصة، وكل وحدة تتولى مشروع، ويتم التنسيق بين وحداتها بواسطة مسؤولين مباشرين³ انظر الشكل الموالي :

¹ : عبد اللطيف مصيطفى وعبد القادر مراد، مرجع سبق ذكره، ص29.

² :عبد الرؤوف حجاج، المرجع السابق، ص27.

³ : محمد العربي ساكر ورايس عبد الحق، "حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دولي في "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011، ص.8.

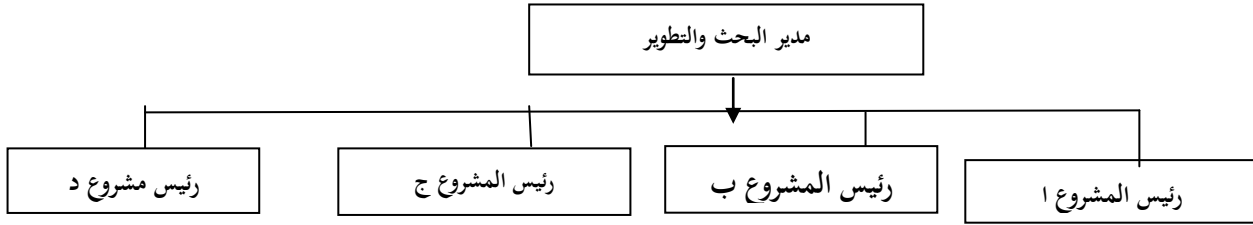
الشكل رقم (1 - 2): التنظيم الوظيفي لنشاط البحث والتطوير



المصدر: حورية شعيب، مرجع سبق ذكره، ص80.

2- التنظيم حسب المشاريع: ويتم من خلال هذا الشكل من التنظيم تخصيص كل مشروع بحث وتطوير بتكليف كل مجموعة من المهندسين والفنيين بمشروع معين¹، ويخذ هذا التنظيم الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3): التنظيم حسب المشاريع لنشاط البحث والتطوير

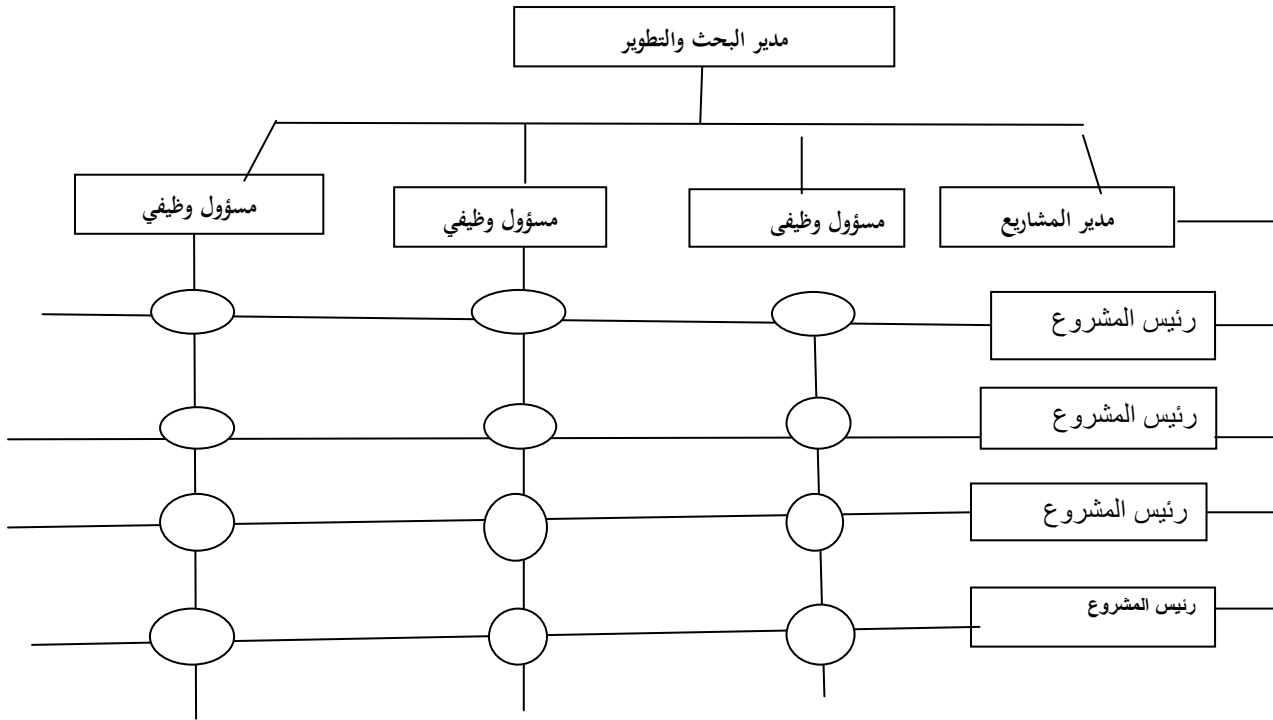


المصدر: حورية شعيب، مرجع سبق ذكره، ص81.

3- التنظيم الشبكي أو المصفوفي: يتم المزج بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشاريع، الموجودة بالمؤسسة

الشكل رقم (1-4): التنظيم الشبكي أو المصفوفي

¹ : حورية شعيب، مرجع سبق ذكره، ص81



المصدر: حورية شعيب، مرجع سبق ذكره، ص82.

ومن خلال هذا الشكل جمع المهندسين والفنيين وتقسيمهم حسب المسؤوليات الوظيفية، ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث يراد انجازه .

ومن خلال هذا الشكل يمكن استغلال جميع المعارف والقدرات لعمال البحث والتطوير ويسهل تبادل الأفكار والمعلومات¹.

الفرع الثاني: تسيير نشاطات البحث والتطوير

يعتمد نشاط البحث والتطوير أساساً على كفاءة العنصر البشري ومدى فعاليته في التعامل مع الآخرين ونجد من بينها :

1- أساليب تسيير عمال البحث والتطوير: نميز أسلوبين رئيسيين هما:

أسلوب الإشراف المباشر و أسلوب الإشراف اللين، فالأول يشير في إعطاء الأوامر الصارمة والمتابعة للقائمين بنشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة، أما الثاني فيوحي إلى الموضوعية والإنسانية وأكثر حرية.

2- رفع فعالية البحث والتطوير: تستلزم توفير الشروط و المميزات يتصف بها مدير البحث والتطوير من جهة و توفير الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة، وأخيراً الدقة في الاختيار للمشاريع الخاصة بالبحث والتطوير.

3- نفقات البحث والتطوير: يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير بمثابة استثمار فهو يحتاج إلى تخطيط وفقاً

1 : حورية شعيب ،مرجع سبق ذكره الذكر ،ص82

لأساليب دقيقة، بما لن القسم الأول من وظيفة البحث اقل تكلفة من التطوير معرفة التكاليف أمر هام بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الأداء و ذلك بتخصيص مواردها للإنفاق على هذه النشاطات¹.

مبادئ حساب تكاليف البحث والتطوير:

- فتح حساب خاص بالنشاطات ضمن حسابات المؤسسة .،
- القيام بتحليل التكاليف المرتبطة بالتفصيل وتحديد مسؤولية مدير البحث والتطوير .،
- التمييز بان مختلف التكاليف والأعباء².

الفرع الثالث: سياسات البحث والتطوير

يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية بطبيعة السياسات المتبعة من طرف الدولة أو من طرف المؤسسة، وتمثل في نوعين من السياسات وهي:

أولاً: سياسات على المستوى الدولة (الكلي)

ومن بينها نذكر:

- 1- **سياسات مالية وضريبية:** يمكن للدولة أن تؤثر بشكل ايجابي على نشاطات البحث والتطوير من خلال تبني سياسات مالية و ضريبية، في جوانب عديدة، يمكن إبرازها في النقاط التالية:
التخفيض أو الإعفاء من الضرائب أو التمويل بالقروض (القطاع العام و القطاع الخاص).
- 2- **السياسات التصنيعية:** وترتكز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج من خلال استثمارات فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو توسيع في وحدة صناعية فعلية³.
- 3- **إنشاء مراكز البحث و التطوير:** تنشأ هذه المراكز خصيصا بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في اقرب وقت و بنظرة شاملة، أي من مختلف الزوايا و الجوانب المتعلقة بالمشكلة و تميز نوعين أساسيين من المراكز هما:
- حسب القطاعات الاقتصادية و الثاني فيقوم على مستوى الوطن .
- 4- **توفير الحماية القانونية للاختراعات:** ومن أشكالها نجد براءات الاختراع و العلامة التجارية والنموذج .

¹ : بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكره الماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، 2013/1012، ص32.

² :عراية حجاج، مرجع سبق ذكره، ص27.

³ :محمد العربي ساكر ورايس عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص.ص:10-11.

ثانيا: سياسيات المؤسسة (المستوى الجزئي): نجد

1 - الحوافز: ويمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز التي تمنح للمخترعين والمبدعين بعد اثبات صحة أعمالهم، وذلك بمراعاة الاحتياجات الشخصية العائلية للأفراد مثل: السكن، التجهيزات، الترقية في الوظيفة، من جهة ومن جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم ومدى انفتاح المؤسسة من الاختراعات والابداعات المحققة.

2- الارتباطات: ويقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية ومراكز البحث التطبيقي¹ ومن الأسباب الارتباطات نجد:

- سد الاحتياجات و الفراغات الناتجة عن نقص قدرات و إمكانيات المؤسسة وجعلها أكثر فعالية.
- الاستفادة من المعلومات بكل ما يتعلق بالنضج و الرشد، و المعلومات التقنية، المعارف الجديدة والدقيقة و الاقتراحات والتوجيهات حول كيفية تحسين التسيير والأداء، وضمان نوع من الأفكار، والمعارف والحلول.
- إبرام الاتفاقيات لفترات زمنية محددة .
- بقاء المؤسسة على صلة دائمة و مواكبة مستمرة للمستجدات في القطاع المعني بها².

الفرع الرابع : مزايا استراتيجيات البحث والتطوير

في ظل التكاليف الباهظة للبحث والتطوير و تكنولوجيا وتعدد استعمالاتها و كذا نقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة مما أدى بها إلى انتهاج عدة طرق من اجل الحصول على تكنولوجيا لتحسيد استراتيجيات البحث والتطوير منها:

أولاً: الإستراتيجية الهجومية.(قائد السوق، الإستباقية) :

و تدعى أيضا إستراتيجية قائد السوق والإستراتيجية الإستباقية وهذه الإستراتيجية تهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في إدخال المنتجات الجديدة (تكنولوجيا جديدة) ، وتعتمد على القدرة الذاتية للشركة، أي أن ما يبتكر خارج المؤسسة لا يمكن ضمانه للشركة القيادة في السوق، و تتطلب هذه الإستراتيجية جهودا كثيفة من البحث والتطوير والتطبيقات الهندسية وموارد كبيرة و مقدرة على تحمل المخاطر، ومثل هذه الإستراتيجية لا تعتمد على هيمنة السوق في مجالها بالاعتماد على الفن التكنولوجي فحسب، بل القيام بالإجراءات عدوانية على السوق بالاستخدام التسعير ومعناه خفض التكلفة مما يمكن للشركة من خفض السعر أكثر من المنافسين³.

ومن المزايا التي تحققها الشركة هي:

¹ : نفسه، ص، 11.

² :نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر عمان، الأردن، ص.ص: 23.

³ : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص، 30..

1- الاستثمارات الضخمة في البحث و التطوير، فالقائد في السوق هو الذي يأتي بالابتكار الجذري الذي يتحقق في الفكرة الأولى التي تأتي من البحوث الأساسية بالمنتج الأول الذي يأتي من المختبرات والمصنع الحديث و الوصول الأول للسوق الذي يأتي بجهد إداري و مالي وتسويقي و رائد المنتج الذي ليس له بديل أو نظير في لسوق.

2- إمكانية تحمل مخاطرة عالية: ونجد أن البحث والتطوير في المجهول الذي قد يأتي بالنتائج المرجوة أحيانا (النجاح النادر) ، وقد لا يأتي بمده النتائج (الفشل المتكرر).

3- فترة الانتظار الطويلة: قد تستغرق عدة سنوات في الانتقال من فكرة إلى فكرة مع إمكانية الفشل العالية والمفاجأة العالية في أن الشركة المنافسة قد تصل إلى الفكرة فالمنتج ومنه إلى السوق قبلها .

4- المخاطر اللاحقة: و هي المخاطر المتأتية من المقلدين أو التابعين الذي ينتظرون حتى ظهور المنتج جديد في السوق ومن ثم يقومون بإدخال التحسينات عليه و الاستيلاء على مزاياه وحصته في السوق¹.

ثانيا :الإستراتيجية الدفاعية (إتباع القائد):

و تدعى بالإستراتيجية التحسين الجوهرية أو إستراتيجية إتباع القائد، نظرا لان الإستراتيجية الهجومية خطرة ومكلفة، فان المنظمة تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطر الناجمة من أن تكون الأولى في السوق ، حيث الابتكار يحمل عدم التأكد فنيا واقتصاديا،وهدهاالإستراتيجية عكس الإستراتيجية الهجومية تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة للاستجابة السريعة للمنتج من قبل قادة السوق.

والواقع أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية هجومية دفاعية في نفس الوقت حيث يأخذ التابع الابتكاري حصة القائد في السوق عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على منتج القائد،وهذا هو البعد المحموي في الإستراتيجية والابتعاد إلى قطاع سوقي ملائم لتفادي المنافسة الشديدة مع قائد المنظمة و هذا هو البعد الدفاعي في الإستراتيجية²، ومن مزاياها نجد:

1- تجنب الاستثمارات الضخمة الأولية في البحث والتطوير وان كان يتحمل نسبة منها التطوير أو الجهد الهندسي أو تحسين الإنتاج و كفاءته.

2 - تجنب مخاطر الابتكار في حالة فشله لأنه يأخذ فترة في دراسة ردود فعل السوق بالنسبة للمنتج الجديد و مقارنته مع المنتجات الحالية في ظروف السوق الواقعية.

3- امتلاك الوقت الضروري من اجل الاستجابة و التحسين للدخول إلى السوق بإضافات ملائمة لخدمة قطاع سوقي ملائم و كسب زبائن جدد³.

¹ : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ، ص23

² : نفسه، ، ص177.

³ : نفسه، ص30

ثالثا: إستراتيجية التقليد: وهي إستراتيجية موجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة الشركة على إدخال تعديلات على المنتجات الحالية وتكييفه ليخدم قسما محددًا من السوق، وتتبع هذه الإستراتيجية الشركات المتوسطة و الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيه من خلال تحسين والتطوير نحو فئة معينة إلى السوق، و تستلزم هذه الإستراتيجية جهودًا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

وهذا يعني أن المنظمة لا ترغب في إنتاج أفضل المنتجات بدلا من ذلك، فتقوم المنظمة المقلدة بإنتاج منتجات مماثلة لغيرها من المنظمات في هذه الصناعة إما عن طريق الترخيص في المدى القصير أو عن طريق استغلال المعرفة الحرة في المدى الطويل .

ونجد أن الاستثمار في الموارد التقنية لهذه الإستراتيجية منخفضة، فهي تستفيد من المعلومات التي تنشرها الشركات الهجومية والدفاعية، و لكي تحقق الربح عليها أن تمتلك بعض المزايا¹:

مثل تكاليف الإنتاج يجب أن تكون منخفضة، وكما يجب عليها أن تنشط في السوق محمية، حتى لا تتعرض لمنافسة من طرف الهجومية والدفاعية.

رابعا: الإستراتيجية التابعة

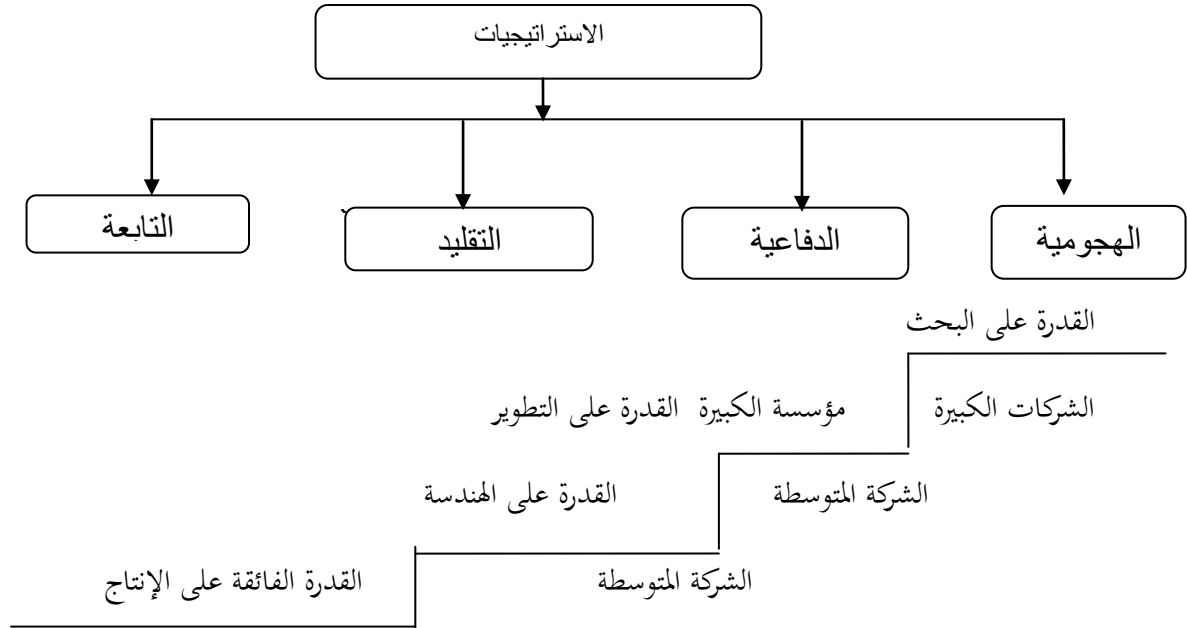
تقع ضمن هذه الإستراتيجية التعاقدات الفرعية، حيث لا توجد ريادة نحو الإبداع إلا إذا تم من طرف الزبائن ، حيث لا تمتلك هذه المؤسسات الموارد و الإمكانيات اللازمة لنشاط البحث والتطوير، الذي يمكنها من القيام بالأنشطة الإبداعية لمنتجاتها وأساليب وطرق إنتاج جديدة، وهذا النوع من التعاقدات الفرعية في الالكترونية والصناعات اليابانية للسيارات مثل Toyota²

المخطط يوضح العلاقة بين الاستراتيجيات البحث والتطوير وأنواع الشركات الصغيرة

¹: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ن ،ص177.

²: نفسه، ص32.

الشكل (1-5) : العلاقة بين الاستراتيجيات البحث والتطوير وأنواع الشركات



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص34.

المطلب الثالث: البحث والتطوير بالجزائر ومعوقاته

الفرع الأول: البحث و التطوير بالجزائر

قد تم اصدار عدة مراسيم تنفيذية، و نذكر اهمها:

- المرسوم التنفيذي رقم 137/98 المؤرخ في 03مايو 1998 المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي وتنظيمها وسيرها.

- المرسوم التنفيذي رقم 243/99 المؤرخ في 31 اكتوبر 1999 والمحدد لتنظيم اللجان القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطور التكنولوجي.

- المرسوم التنفيذي رقم 244/99 المؤرخ في 31 اكتوبر 1999 المحدد لقواعد انشاء مخابر البحث العلمي.

لقد اعتمدت الجهات الخاصة تشريعا بما يتعلق بالقانون وبرنامج الخاص بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي الممتدة من الفترة 1998 الى 2002 حيث يهدف أساسا إلى:

- تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية للبلاد،،
- تحديد و توفير الوسائل الضرورية للبحث والتطوير،،
- العمل على ثمين نتائج البحث،،

- دعم و تمويل الدولة لكل الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير¹.

و لقد جاءت المادة الثالثة من هذا القانون لتؤكد أن هدف البحث والتطوير يكمن في تحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية للبلاد، ومن خلال وضع خمسة وعشرون برنامجا للبحث والتطوير مصنفة كما يلي :

- برامج وظيفة البحث والتطوير ما بين القطاعات.،
- برامج وطنية للبحث المتخصص.،
- الإدارة التشريعية والتنظيمية والمؤسسية².

الفرع الثاني: معوقات البحث والتطوير بالجزائر

يواجه نشاط البحث و التطوير في أي مؤسسة وبالأخص الجزائر بعدة معوقات نذكر منها:

- غياب التكامل بين الصناعة و مؤسسة البحث والتطوير.،
- ضعف الميزانية المخصصة للبحث و التطوير بشكل كبير مقارنة مع الدول الصناعية.
- عدم وجود سياسات و ظنية للبحث وان وجد فان طابعها عشوائي.،
- قلة عدد العلماء المهتمين للبحث و التطوير.،
- غياب أي تنسيق بحثي بين المراكز البحثية في الوطن الواحد بصفة خاصة والوطن العربي بصفة عامة مما يجعل تكرار البحوث والدراسات والندوات . ،
- شيوع ظاهرة السرقات العلمية³.

ونستنتج ان المعوقات تكمن في :

- قلة التنسيق بين الاقسام المختلفة .
- قلة الدعم المقدم من الادارة العليا لمشاريع البحث والتطوير والمبتكرين في هذا المجال.
- نقص المعلومات المتاحة من التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

¹: محمد صادق، البحث العلمي بين المشرق العربي والعلم العربي، مجموعة العربية للتدريس والنشر، القاهرة ، مصر، ط1 ، 2014، ص78.

²: محمد صادق ،، مرجع سبق ذكره ،ص78.

³: صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ،ص715

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية.

تطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية في المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب الغير رسمية، وأعطت الأهمية للعنصر البشري وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني، و اعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتماما بمفهوم القفزة التنظيمية وهذا ما أكدته نظريته (Z) التي تركز على العناصر التالية وهي: الثقة والمهارة و المودة، و تعد الثقة التنظيمية احد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فعاليتها وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: الثقة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية: قد تعددت مفاهيمها و نذكر منها:

يعرفها الطائي: بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وجمع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة¹.

ويعرفها متعب والعطوى بأنها: محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية و السلوك .

وهي إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وجمع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المؤسسة²

وعرفها الباحثين زياد يوسف ومجدولين: الثقة التنظيمية هي الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم و يحقق لأهداف التنظيمية.

ونستخلص أن: الثقة التنظيمية تعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة.

و تعرف الثقة التنظيمية هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق على انه عقد غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكيا وعقائديا، وينتج عنه ثقة متبادلة بين الطرفين³.

¹: نسرين غانم عبد الله ابو شاويش ، محددات الثقة التنظيمية وأثارها ،دراسة تطبيقية على العاملين وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين ،الاونزوا ،ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة عن الجامعة الإسلامية ،غزة ، 2013 ، ص 12.

²: صبيحة قاسم هاشم ، " اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة دراسة تطبيقية" ،مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 2010، 1، ص 45.

³: زياد يوسف المعشر و مجدولين عصري الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 631.

الفرع الثاني: أنواع الثقة التنظيمية

لقد تباينت و جهات النظر حول مفهوم الثقة وبالتالي يمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية

1- **الثقة التعاقدية:** هي التي تتضمن الطبيعة التعاقدية، بمعنى أنه يقتصر على تفاعل حقيقي وخيالي بين طرفين على الأقل، فالأول يتضمن التعهد من احد الأطراف، والثاني فهو الوفاء بهذا التعهد.

وهذا النوع من الثقة يطلق عليه مصطلح المسؤولية، وهو الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

2- **الثقة المكشوفة:** ويقصد بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة، بان عملية إظهار المشاعر والآراء ولا تجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل تؤدي إلى زيادة التقدير والاحترام.

3- **الثقة على المستوى الفردي:** إن العلاقات الشخصية أمر ضروري كالعلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار وزيادة الإبداع والابتكار، إن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات و تصوراتها لدوافعه وقيمه، تمكنه من تصدي حل المشكلات العالقة، وأن عدم الثقة يؤدي بالتضحية بالأفكار الجيدة.

4- **الثقة على مستوى الجماعة:** منذ ظهور حركة التطور التنظيمي، والثقة التنظيمية تعد عاملا رئيسيا في عملية التطوير والتقدير.

5- **الثقة على مستوى المعرفة:** وهي التي تبنى على المعرفة وفهم طربي الثقة لبعضهم البعض، بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

6- **الثقة المستندة على العاطفة:** تتمثل في الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، التي تتألف من الأوامر العاطفية بين الأفراد، ونجد أن الارتباطات العاطفية بينهم توفر قاعدة للثقة¹.

الفرع الثالث: مستويات الثقة التنظيمية أو أبعادها:

تتضمن بحوث الثقة التنظيمية في مجال المستوى التنظيمي ثلاثة مستويات رئيسية، بناء على مفاهيمها، اتفق الباحثين على تقسيمها إلى ثلاثة مستويات وهي (الثقة بالزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة)

أولا: الثقة في الزملاء (العمل): وهي ثقة الأفراد داخل المؤسسة ببعضهم البعض، وهي تلك العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد.

وهي : تلك العلاقات المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والأشراف في الأفكار والمعلومات بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، ويشير أن ثقة بالزملاء داخل المؤسسة تعتمد على التكلم بجرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل².

¹: ماجد ابراهيم شاهين، مدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و اثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقة التنظيمية , الماجستير في إدارة الأعمال، يناير 2010، غزة، ص 67.

²: ماجد ابراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 67.

وتكسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل الفرد جدير بثقة الآخرين و تشمل كل الاحترام في العمل، والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدته .

ثانيا : الثقة في الرئيس المباشر (المشرفين): وعرفها بان ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة الاهتمام وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم و رفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجازه للمهام الملقاة على عاتقه .

و يكتسب المشرف ثقته مرؤوسيه ادا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والأخلاق، و الانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين، والعدالة في التعامل معهم، و أكد على أن الطريقة التي يتصل بها المشرف مع مرؤوسيه قد تلعب دورا هاما في التأثير على مستويات الثقة العمودية داخل المؤسسات العامة¹.

ثالثا : الثقة في الإدارة العليا (المنظمة)

والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد أنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم لأنهم على ثقة بان كل حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها.

وهنا تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفرع²

القيادة: هي مفتاح لإنشاء مؤسسة قائمة على الثقة أي عندما تعطي الثقة لأحد الأشخاص فان الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، فانه يضمن زيادة الثقة، ونعلم أن الثقة بالقيادة تتعلق بالسلوكيات و المواقف في مكان العمل وتواجد اقتراحات مفيدة للقادة وهي : ممارسة القيادة الإنسانية من خلال فهم مشاعرهم والأفكار والحفاظ على إسرارهم والمعلومات المتداولة³.

يكون نموذجا للمصداقية بالقول والعمل، وأن يكون مستعدا لتحمل المسؤولية، و يطبق السياسات والإجراءات والقواعد باستمرار، وتنشيط قنوات الاتصال التنظيمي، و إظهار الإيمان بالعاملين و لحد من الإشراف والعمل على تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي⁴.

فقد صنفت إلى ثلاثة أنواع من وجهة الباحثين الاجتماعيين وفقا لمستوى تبني الثقة حسب المخطط التالي الذي يوضح مستويات الثقة التنظيمية و الآثار المترتبة على كل منها.

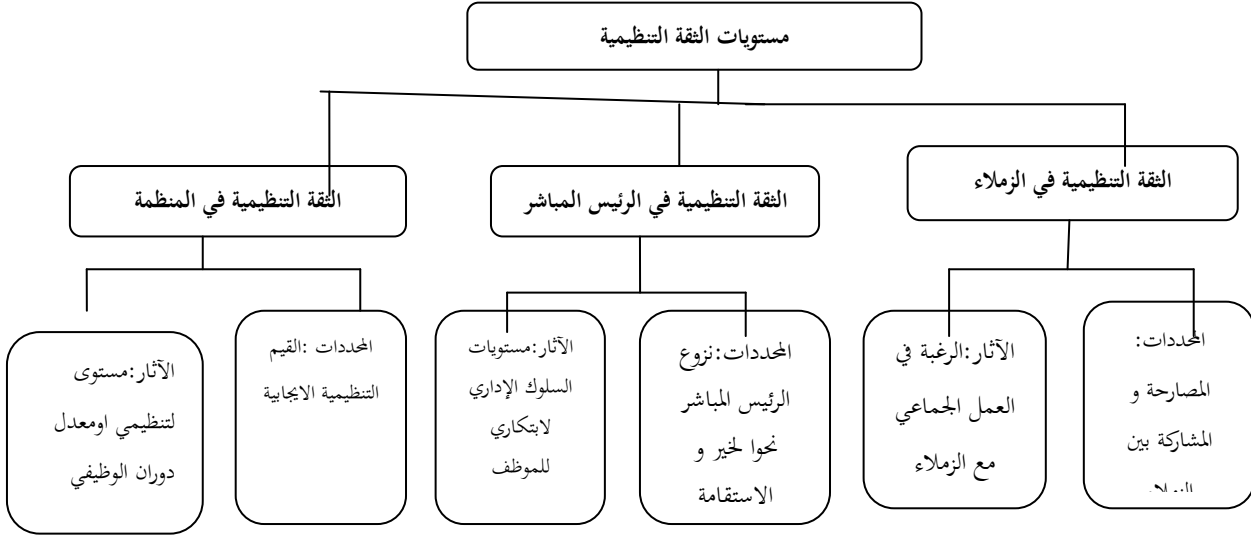
¹ : ماجد ابراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² : زياد يوسف المعشر و مجدولين عصري الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 631.

³ : ماجد ابراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁴ : زياد يوسف المعشر و مجدولين عصري الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 631.

الشكل (1-6): محددات الثقة التنظيمية و أثارها على العاملين في ISO



المصدر: نسرین غانم عبدا لله ابو شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 12.

المطلب الثاني: أهمية عوامل بناء الثقة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية الثقة التنظيمية

نال مفهوم الثقة التنظيمية اهتماما واسعا من الباحثين في العلوم الإدارية، إذ أن بناء الثقة التنظيمية يستغرق وقتا طويلا، وقد تم الاعتراف بأهميتها في مكان العمل بشكل متزايد منذ الخمسينيات من القرن العشرين، ونحقق الثقة التنظيمية ميزات جوهرية في دعمها ودفعتها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتعد الثقة التنظيمية عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة، و مفتاح رئيسي للسلوك الشخصي، وخصوصا أن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم و بطرق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية.

وإن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، وقد انبثت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء والمواطنة التنظيمية والإبداع، واثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة ودوران العمل والغياب والصراع.¹

تعد الثقة التنظيمية الجزء الأكبر أهمية من مكونات أو عناصر رأس المال الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة بالعاملين بالإدارة، وهي أساسية وجوهرية ضرورية للتكيف مع التغيير التنظيمي والتطور المستمر وهي تشكل

¹: زياد يوسف المعشر و مجدولين عصري الطراونة، مرجع سبق ذكره ص، 632.

العنصر الفعال في الفاعلية التنظيمية، اد ليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال¹.

و في الأخير يمكن القول أن تكوين بناء الثقة في المؤسسة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف الانجاز المهام والأعمال، وقد اقر الباحثون بأهمية الثقة التنظيمية في خلق التعاون وتحقيق الأهداف، كما أنها تساهم في تكامل عملية الرقابة وشموليتها، ضمن المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها في بناء مصداقية الجهود الرقابية، من خلال خلق التوازن للتأكد من استجابة الأعضاء ومسايرتهم للأوامر الداخلية، ومعرفتهم بخطوط السلطة، حيث تصبح الثقة نمطا للرقابة الرمزية، التي تساعد على تقليل تعقيدات.

المطلب الثالث: عوامل بناء الثقة التنظيمية و سلبيات الثقة التنظيمية

الفرع الأول : عوامل و قواعد بناء الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية متطلبا أساسيا للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة، إلى الاعتماد على المعلومات المعرفية من اجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، ولذلك يحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة، ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته ومن أهم هذه القواعد نذكر :

- 1- **عدم الإفراط في ثقة الآخرين:** ليس من الحكمة الوثوق بالأفراد لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترات أطول، ولا تجمعنا بهم أهداف مشتركة.
- 2- **أن تكون ثقة محدودة:** الثقة في المنظمات تعني الثقة بقدرة وإمكانيات العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف و التضحية من اجل تحقيقها.
- 3- **القدرة على التعلم و التكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فان بعض الظروف قادرة على أحداث التغيير، لهذا يجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف .
- 4- **الثقة تتطلب الحزم:** تتطلب الحزم، على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات والتعايش مع التوقعات.
- 5- **التكامل التنظيمي:** الثقة تحتاج للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد الحلول لبعض المشاكل العالقة بالمنظمة.
- 6- **الاتصال:** تحتاج الثقة للاتصال الشخصي، لذلك يتطلب لا بد من عقد عدة للقاءات شخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية
- 7- **الثقة تتطلب تعددية في القادة:** تتطلب الثقة تعدد في القادة، لان وجود وحدات مستقلة في المنظمات المعتمدة.

¹: زياد يوسف المعشر و مجدولين عصري الطراونة، مرجع سبق ذكره ص، 632.

8- تناقض الثقة التنظيمية: يسهل تحطيم الثقة، ويصعب بنائها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

الفرع الثاني: الآثار السلبية المترتبة عن انخفاض الثقة التنظيمية : و تشمل ما يلي:

- إن القيم و الدوافع تختفي لدى الآخرين،،
- يصبح الاتصال اقل دقة، ويكون هناك سوء الاستقبال،،
- تساؤل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجديدة،،
- زيادة آليات الرقابية و الاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية،،
- تأخر تنفيذ الإجراءات والمشاريع، وتزايد حالات الرفض، والسلوك الدفاعي والعدائي¹.

المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية البحث والتطوير في تعزيز الثقة التنظيمية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الاهتمام بتسيير أفراد البحث والتطوير.

العنصر البشري هو أهم عنصر بالإضافة إلى عنصر التمويل المالي، والباحثين والعاملين فيه، لهم الدور الكبير في نجاحها، فالمستوى العلمي، والخبرة والكفاءة وهذه هي عناصر الباحثين وهما :

الأفراد الذين يعملون في نشاط البحث والتطوير:

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مستخدمي البحث والتطوير بمن فيهم العمال الذين يقدمون خدمات متصلة بالبحث والتطوير مثل : الأطارات، الإداريين، وعمال المكاتب².

الفرع الأول: موظفين البحث و التطوير

و يوجد نوعيين من موظفي البحث والتطوير: وهما

القسم الأول: ويتمثل في:

- اصحاب الشهادات الجامعية والمهندسين وتمثل في أصحاب الخبرة والمعرفة وفئة الباحثين
- موظفو الدعم: وتشمل العمال الغير المؤهلين من موظفي المكاتب الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع (البحث والتطوير)

القسم الثاني: يستند إلى التصنيف الدولي و على أساس التعليم ctte حيث يضم

- الحاصلين على شهادة جامعية مستوى دكتورا، و دوخا و أنواع أخرى من الشهادات³.

¹: حسن عبدالسلام علي عمران و عبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الادارة الالكترونية بجامعة

سيها دراسة ميدانية على العاملين بالادارة العامة، مجلة جامعة للعلوم البحثية و التطبيقية ، المجلد الخامس عشر العدد الثاني، 2016، ص32

²: ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص67 .

³: نسرين غانم عبدا لله ابو شاويش، مرجع سابق، ص12.

الفرع الثاني : شروط تنسيق تسيير موظفي البحث والتطوير

ولتشجيع الإبداع والتكنولوجيا يجب الشروط التالية:

الكفاءة الفنية لعمال البحث و التطوير، أن تمتاز بأسلوب الإشراف المباشر و غير المباشر، والتكوين لرفع الكفاءة الفنية، والتحفيز من اجل إرضاء الأفراد العاملين بوظيفة البحث والتطوير لان توفير جو من الثقة و تحمل المخاطر مما يشجع على الابتكار والإبداع التكنولوجي¹.

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية والعوامل الفردية الثقة التنظيمية داخل المنظمة و المؤثرة فيها

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسن وتعزز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما:

الفرع الأول: العوامل التنظيمية والعوامل الفردية

1- **العوامل التنظيمية:** نجد أن الموارد البشرية والممارسات الإدارية وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، والممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح الاتصالات، وإشراك العاملين، في عملية صنع القرار، فان عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومديرهم، وبالتالي يسهل في تأسيس الثقة التنظيمية.

2- **العوامل الفردية:** إن تأسيس و تكوين الثقة التنظيمية يتطلب بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الإتكال، والحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق، وإن الميل إلى الإتكال يفسر كيفية الثقة التي يتمتع بها المدير استعداد الأفراد للإعتماد على الآخرين مند ولآذتهم، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف للشخص أن يعبر عن مشاعره إتجاه العمال و يقيم تجربته من خلال مصدقيه العامل الأخر، قبل أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيفية الميول التي تساهم في خلق ثقة و القيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصدقيه الأفراد².

وهنا يتفاوت المديرين أو الرؤساء في درجة الثقة والمصادقية بمروؤوسيههم، و نجد بعض الرؤساء يهابون التفويض لعدم وجود درجة عالية من الثقة بالمروؤوسين لو لعجزهم وعدم قدرتهم على تطبيق الوسائل الرقابية المناسبة نتيجة لتدني مهاراتهم الإدارية والقيادية أو لوجود شعور عند بعضهم للاعتقاد بان تفويض يضمن تقليل أهمية المديرين أو الرؤساء³.

¹: ماجد ابراهيم شاهين، مرجع سابق، 67.

²: ماجد ابراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، 67.

³: حامد كاظم متعب و عامر علي عطوي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية: هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية نذكر منها:

- عامل الشك: وهو اعتقاد سائد للبعض من اجل الحذر و اليقظة بالأخص في ظروف المنافسة.
- عامل أخذ المخاطرة الشخصية: وهو قدرة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية.
- عامل أخذ المخاطرة المالية: ويقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.
- عامل الأنانية: هو لاعتقاد السائد بان السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية¹.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة وهما استراتيجيات البحث والتطوير والثقة التنظيمية، حيث عرضت الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

الفرع الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسات البحث والتطوير

1- دراسة بن عبد الرحمان دليلة (2012-2013) بعنوان: " اثر نظام معلومات البحث و التطوير في مستويات الإبداع داخل المؤسسة" غير منشورة .

وقد أجريت الدراسة لمؤسسة المياه المعدنية و المشروبات الغازية القولية وقد احتوت عينة البحث على عمال الإدارة و عمال وحدة الإنتاج و قد وزعت 30 استمارة و استلمت منها 25 منها و ألغيت (4) لعدم مصداقية الأجوبة .

كما هدفت إلى توضيح مفهوم نظام معلومات البحث و التطوير و تأثيره في مستويات الإبداع في شركة المياه المعدنية و المشروبات الغازية بالمنطقة ولاية غرداية؟، وقد شملت مستويات الإبداع في المستوى الفردي ومستوى الجماعات والمؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تحقيق مستوى جيد من رضا المستهلكين مما أدى إلى ولاء بعضهم لمنتجاتها، وتمكنت من رفع ربحيتها و تخفيض التكاليف ، خاصة تكاليف الإنتاج المعيب، وأن المؤسسة لها القدرة على التوسع في الأسواق المحلية و الوطنية.

2- دراسة حورية شعيب "تسيير وظيفه البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية(2013-2014)". دراسة حالة :مجمع صيدال ،لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، اقتصاد صناعي بسكرة. غير منشورة.

تمثلت الإشكالية الدراسة في: هل تتطلب وظيفه البحث و التطوير نمطا مغايرا لتسييرها

¹ : حامد كاظم متعب و عامر علي عطوي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

و هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض المفاهيم حول البحث و التطوير و تحديد أهميته ، و البحث عن الدور الذي يؤديه الهيكل التنظيمي في زيادة كفاءة وفعالية نشاط البحث و التطوير ، و تحليل واقع نشاط البحث و التطوير في مجمع صيدال.

و توصلت إلى مجموعة من النتائج :إن قطاع الصناعة الصيدلانية عموماً و الأدوية بصفة خاصة يتطلب مستوى عالي من التقنية لأنه من القطاعات ذات الخصوصية، أن أنماط الإنتاج تعتمد على خلايا البحث و التطوير التي تتطلب مجموعة من المخابرجهزة عالية التقنية ،ويشرف عليها تقنيين ومهندسين ذو كفاءة عالية .

ويعتبر مجمع صيدال الرائد في السوق الوطنية للأدوية،وينتهج المجمع الصناعي صيدالإستراتيجية تطوير الأدوية الجنسية من اجل مجابهة التحولات و التطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي و المحلي،وإعادة هيكله المجمع ككل و وظيفة البحث و التطوير خاصة.

3- دراسة"تغريد حسين محمد الميالي (2016) بعنوان: "الإنفاق على البحث و التطوير مدخلا معاصرا للتنمية الاقتصادية في العراق"،في ضوء تجارب مختارة،وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم البحث و التطوير و ما يتعلق به من مفاهيم نظرية،وتحديد أنواعه ومقومات نجاحه وربط البحث العلمي بواقع التنمية الاقتصادية، و تحليل مؤشرات البحث و التطوير في اليابان و السعودية،مقارنة بالاقتصاد العراقي . التركيز على دور الشراكة بين الجامعات و القطاع الخاص،من خلال على دور الشراكة بين الجامعات و القطاع الخاص،من خلال :

- رسم السياسة العامة للبحث العلمي،و توفير الإمكانيات المادية و البشرية للبحث العلمي،وتدني المستويات البحثية و التطويرية في العراق مقارنة باليابان و السعودية بسبب الاختلاف و التمايز بالقاعدة التعليمية و العلمية .
- انخفاض الكفاءة البحثية و العلمية بسبب تردي واقع قطاع التربية و التعليم نتيجة للظروف المتدهورة التي مر بها العراق وما تبعه من هجرة الأدمغة إلى الخارج.
- انخفاض المؤشرات التنموية في العراق مقارنة بالمؤشرات التنموية باليابان و السعودية .
- انخفاض مستوى الإدارة التطويرية في العراق بسبب التغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية التي مر بها العراق .
- لا توجد جهة مركزية مسؤولة عن تمويل البحث العلمي و التطوير ولا ميزانية محددة و مدروسة للتمويل .
- تقتصر مهمات هيئة البحث العلمي و دوائر البحث و التطوير على وزارة التعليم العالي و ليس من شأنها اختصاص البحث العلمي و التطوير على صعيد العراق .
- عدم وجود تعاون مع جامعات الدول المتطورة للاشتراك في مشاريع علمية مشتركة .
- لا توجد منظومة متكاملة لرسم سياسات البحث العلمي و مراقبة تنفيذها على صعيد العراق و لا توجد استراتيجيات تحدد أهداف و سياساتها في العراق.

4- دراسة عبد اللطيف مصيطفى و عبد القادر مراد(2013) بعنوان : " اثر إستراتيجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية ،وقد توصلا في دراستهما إلى:

أن البحث و التطوير هو وظيفة إبداعية منظمة تعمل على زيادة مخزون المعرفة و استغلالها في ابتكار الجديد في مجال الأعمال،وأصبح اليوم وأكثر من أي وقت مضى مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الخصوص كرهان على الأداء المتميز والدائم ،في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير في شتى جوانبها،وتتخدم فيها المنافسة القائمة على سلاح المعرفة.

وتوصلا أيضا إلى أن ربحية المؤسسات الاقتصادية قد أصبحت مرهونة بأدائها التكنولوجي و تميزها لابتكاري،فإن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا بقيادة رائدة لمهمة البحث والتطوير بشكل يعظم العائد في الاستثمار في هذه العملية،واستنادا إلى ما ذكر ،فإن إستراتيجية البحث و التطوير لها اثر واضح في تعضيم ربحية المؤسسة الاقتصادية ، وذلك محفوف بالمخاطر المرتفعة،بالنظر إلى ارتفاع المخاطر المرتبطة بنتائجها المتوقعة من جهة أخرى

ثانيا : دراسات الثقة التنظيمية

1- دراسة صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جواد العابدي (2010) بعنوان : " اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازية" .

هدف الدراسة معرفة اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازية، ولتحقيق هدف الدراسة توصل الباحثين من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن 15 فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية موزعة على ثلاث مجالات هي (الثقة في الزملاء ،الثقة في الرئيس المباشر ، الثقة في الإدارة العليا) و تمثل متغيرات مستقلة بالإضافة إلى 8 فقرات تمثل مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي موزعة على أربعة مجالات هي (محور الزبائن ،المحور المالي ،محور العمليات ،ومحور الإبداع) و تمثل المتغيرات المعتمدة و تم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ، وتكونت العينة من 36 فرد وزع عليه الاستبيان بعد التحقق من صدقه الظاهري و تباته و فقاً لطريقة ألفا - كرونباخ ،حيث بلغ 0.96 وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام SPSS وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة البحث التي كان من أهمها :

- تبين أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة ، وفي ضوء استنتاجات البحث التي كان من أهمها إظهار أهمية الثقة التنظيمية على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المنظمة و تساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة و بالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الاستراتيجي .

2- دراسة أميرة خضير كاظم (2014) "بعنوان الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي"

هدف الدراسة هو الكشف عن دور الثقة التنظيمية (بالإدارة العليا للمنظمة ، بالمشرفين،بزملاء العمل) التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي (العاطفي ،المعياري ، المستمر) و قد حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة ،و لأجل ذلك وضع مخطط فرضي

للدراسة يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسية ، و للأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها

و قد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي ، و استعملت الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات و عينت الدراسة استعملت عشوائية ، إذ تم اختيار العاملين بخمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشراف كعينة لتقييم الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي و كان عددهم (67) شخصا ومعظمهم يمثلون نسبة 40% من المجتمع .

و قد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العاملي،معاملا كندال،انحدار بسيط و متعدد) ،و استخرجت النتائج باستخدام الحاسوبي (SPSS) حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات و هي :

و تعد الثقة التنظيمية بزملاء العمل يكون الأول بالترتيب في إبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانيا و يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بان المصرف المعني بالدراسة يرى أن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، و الثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة .

3- دراسة احمد الرشيدى (2015) بعنوان "درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية و الخاصة و علاقاتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم "

هدفت هذه الدراسة لكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية و الخاصة و علاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جاءت مرتفعة و كذاك ارتباط ايجابية دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية في الجامعات الحكومية و الخاصة و الدافعية لدى هيئة التدريس . بما نسبته (15 %) من مجتمع الدراسة، وكان عدد العينة النهائي (335) عضو هيئة تدريس، موزعين على الجامعات الحكومية و الخاصة . و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، و تطوير أداتين هما : استبيان الثقة التنظيمية بصورتها النهائية من (26) فقرة، و ثم التحقق من الصدق و التبات الادائي للدراسة.

و قد اظهرت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية و الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت مرتفعة و كذاك درجة الدافعية كانت مرتفعة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجامعة و الكلية و الخبرة في الثقة التنظيمية ودرجة الدافعية عند أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء النتائج يقترح الباحثان المحافظة على المستويات المرتفعة للثقة التنظيمية و الدافعية من خلال الاستمرار في الخطط الجامعية الحالية و تحديثها بشكل مستمر، وإجراء دراسات وصفية ارتباطية أخرى على بيئات تربوية مختلفة حول موضوع علاقة الثقة التنظيمية بالدافعية مع متغيرات جديدة غير مطروحة في الدراسات السابقة و مهمة لتحسين البيئة التنظيمية الجامعية.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

- دراسة لكل من **Wimvanhaverbeke Henry LOpez- vrga** و **inghu Du Bart leten**

بعنوان: Antecedents and Implications of transfer speed when research meets developmentm

تركز هذه الدراسة على تنظيم تطوير منتج جديد في أكبر الشركات، R&Dintensiv، وفي هذه الشركات يتم إجراء البحوث في مشاريع متخصصة في مختبرات البحوث، و يتم تحقيق النتائج من قبل فريق المشروع، ويتم نقلها إلى وحدات الأعمال لمزيد من التطوير و التسويق.

و استنادا على بيانات 503 مشروعاً بحثياً من بحث أوروبي مكثف في مجال البحث و التطوير في شركة تصنيع، فتشير النتائج التي توصلنا إليها أن:

سرعة نقل سريع (تقاس بالوقت للمشروع بحث للتطوير، و نقل نتائج البحوث الأولى إلى وحدات الأعمال) و هو يرتبط بأداء بحثي افضل، علاوة عن ذلك نجد أنواع مختلفة من البحث و التطوير الخارجي للشركاء، أي الشركاء المعتمدون على العلوم و القائمة على السوق، يلعبون دوراً مميزاً في تسريع البحوث، بينما الشراكات القائمة على السوق (العملاء و الموردون) بشكل عام المساهمة في نقل أسرع لنتائج البحوث و الشراكات القائمة على العلم (الجامعات و المؤسسات البحثية) فقط لتسريع عمليات نقل الأبحاث للتكنولوجيا معقدة للغاية للمشاريع . و تظهر النتائج أيضاً أن طلبات تسجيل براءات الاختراع في وقت مبكر من خلال مشاريع الأبحاث.

2--دراسة CLAUDIO CRUZ-CAZARES بعنوان :

D STRATEGIES AND FIRM INNOVATIVE PERFORMANCE : APANEL DATA

كل من تأثيرات استراتيجيات البحث و التطوير المختلفة (RDSs) التي تم تحديدها على أنها صنع و شراء أداء مبتكر ثابت، من اجل تقييم أثار RDS بمعناها الأوسع .

و البحث عن نتائج قوية، فإننا نعتبر مقاييس مختلفة من المنتجات و ابتكارات العمليات كمؤشر للأداء المبتكر للشركة، باستخدام نماذج بيانات الألواح لعينة 1478 شركة تصنيع اسبانية خلال 1992-2005

نلاحظ أن جميع استراتيجيات البحث و التطوير تنتج تأثيراً إيجابياً على جميع مخرجات الابتكار، على الرغم من أن التأثير الأكبر على إستراتيجية شراء الشراء و انخفاض إستراتيجية الشراء، هذه التأثيرات مشروطة بالزمنية لان التأثير الأكبر يحدث بعد عام واحد، و في السنة الثانية يتم تخفيضه إلى النصف، و تشير النتائج إلى أن إستراتيجية الشراء تبدو لها تأثيرات قصيرة المدى فقط.

في حين أن تأثيرات الشراء أكبر و تدوم لفترة أطول بالإضافة إلى ذلك نجد دعماً تجريبياً لحجتنا المقترحة بان تأثيرات إستراتيجية البحث و التطوير على الابتكار الراسخ يتم التحكم فيها بمستوى الكثافة التكنولوجية .

3 - دراسة Yi Jiang Wen -ke Chen بعنوان: effectsorganizationl on trust organizationl

learning and creativity

في عصر اقتصاد المعرفة ، يتم تأسيس الميزة التنافسية للمؤسسة على الموارد و القدرات الغير الملموسة .فالثقة تسمح للإفراد الحصول على رؤوس الأموال الفكرية و تبادلها ،ولا سيما في المواقف الغامضة والغير المؤكدة، ويعتمد تبادل المعرفة على وجود الثقة ،وتناقش هذه الدراسة تأثير الثقة التنظيمية على التعلم التنظيمي و الإبداع و صناعة التكنولوجيا العالية، تستهدف حديثة .

mawei hi –Tech في مقاطعة Fujian ، ويتم توزيع 500 استبيان على المشركين و موظفين و ثم استرجاع 373 استبيان ، مع معدل الاسترداد 75% ، وتظهر نتائج البحث ما يلي :

- 1- تأثيرات ايجابية و مؤثرة للثقة التنظيمية على التعلم التنظيمي .
- 2- الآثار الايجابية و الملحوظة للتعلم التنظيمي على الإبداع .
- 3 - الآثار الايجابية للثقة التنظيمية على الإبداع الفكري في صناعة التكنولوجيا العالية .

4 -دراسة Glenn Trussll بعنوان: Organizational Trust As a Moderator of the Relationship between Burnout and Intentions

يدرس هذا البحث ثقة الفرد في المؤسسة، حسب مستويات الثقة التنظيمية التي يتلقاها في العلاقة بين الإرهاق و النوايا للانسحاب، و نجد أن ثقة متبادلة و ذات مستوى عالي من ناحية الثقة بالفرد، وقد اجريت البحوث مع شركة استشارية إقليمية، وكانت بيانات المسح التي جمعت من خلال Mechanical Turk من مجموعة تحتوي على 2922 مشاركا من 18 قطاعا للأعمال عبر ولايات المتحدة وكندا ثم تمثيلهم و إظهار مستوى الثقة بشكل ملحوظ و تأثير الثقة المتبادلة في المنظمة، وتناقش القيود و التوجيهات المستقبلية لمدير العلاقات بين الإرهاق و النوايا للانسحاب، و المشكل الشائع بالمنظمات اليوم هي كيفية التعامل مع دوران التنظيمي للموظفين، و بالخص في الولاية قدر بمعدل 2.2 ٪ من مجموع القوى العاملة في القطاع الخاص، ولوحظ انه خلال شهر يناير 2015 قد تخلو عن وظائفهم أما فيما يخص قطاع الخدمات المهنية و التجارية كان المعدل 2.8 ٪ (مكتب إحصاءات العمل ، 2015)

و تبدو النسبة قليلة، وتقدر أن المؤسسة تخسر 100000 دولار لكل موظف إداري وغيره من الموظفين المعفيين الذين يغادرون الشركة. مع مراعاة كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة ، يمكن أن يتراوح دوران الموظف المعفى من حد أدنى واحد دفعات ومزايا السنة مقابل أجر ومزايا لمدة سنتين (Ramlall، 2004). بالإضافة إلى المباشر التكاليف المالية المتكبدة ، وتشمل التكاليف غير المباشرة لمنظمة ما فقدان القيمة المعرفة والخبرة مع دوران الموظفين. يجوز للموظفين دوران طوعا لأي عدد الأسباب ، بما في ذلك: فرص التقدم ، وقضايا الإدارة ، والتوازن بين العمل والحياة الشكاوى ، والضغط المهني.

الفصل الأول: الإطار النظري استراتيجيات البحث و التطوير و تعزيز الثقة التنظيمية والدراسات السابقة

والجدولين يوضحا اوجه المقارنة :

العينة	اهداف	المنهج	الدراسات العربية
شركة المياه المعدنية والمشروبات الغازية بالمنطقة ولاية غرداية	- توضيح مفهوم نظام معلومات البحث و التطوير و تأثيره في مستويات الإبداع وقد شملت مستويات الإبداع في المستوى الفردي ومستوى الجماعات والمؤسسة. - تحقيق مستوى جيد من رضا المستهلكين مما أدى إلى ولاء بعضهم لمنتجاتها، وتمكنت من رفع ربحيتها و تخفيض التكاليف ، خاصة تكاليف الإنتاج المعيب، وأن المؤسسة لها القدرة على التوسع في الأسواق المحلية و الوطنية	منهج التطبيقي و الاحصائي	دراسة بن عبد الرحمان دليلة (2012-2013)
مجمع لصناعي صيدال	إن قطاع الصناعة الصيدلانية عموما و الأدوية بصفة خاصة يتطلب مستوى عالي من التقنية لأنه من القطاعات ذات الخصوصية، وأن أنماط الإنتاج تعتمد على خلايا البحث و التطوير التي تتطلب مجموعة من المخابر المجهزة عالية التقنية، ويشرف عليها تقنيين ومهندسين ذو كفاءة عالية . ويعتبر مجمع صيدال الرائد في السوق الوطنية للأدوية، وينتهج المجمع الصناعي صيدال إستراتيجية تطوير الأدوية الجنسية من اجل مجابهة التحولات و التطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي و المحلي، وإعادة هيكلة المجمع ككل و وظيفة البحث و التطوير خاصة.	المنهج التحليلي	دراسة حورية شعيب "تسيير وظيفه البحث و التطوير في المؤسسة الصناعية(2013-2014)"
تحليل مؤشرات البحث و التطوير في اليابان و السعودية	رسم السياسة العامة للبحث العلمي، و توفير الإمكانيات المادية و البشرية للبحث العلمي، وتدني المستويات البحثية و التطويرية في العراق مقارنة باليابان و السعودية نتيجة للظروف المتدهورة التي مر بها العراق وما تبعه من هجرة الأدمغة إلى الخارج. انخفاض المؤشرات التنموية في العراق مقارنة بالمؤشرات	تجارب مختارة	دراسة "تغريد حسين محمد الميالي (2016)

الفصل الأول: الإطار النظري استراتيجيات البحث و التطوير و تعزيز الثقة التنظيمية والدراسات السابقة

مقارنة بالاقتصاد العراقي	<p>التنموية باليابان و السعودية .</p> <p>انخفاض مستوى الإدارة التطورية في العراق ولا توجد جهة مركزية مسؤولة عن تمويل البحث العلمي و التطوير ولا ميزانية محددة و مدروسة للتمويل .</p> <p>تقتصر مهمات هيئة البحث العلمي و دوائر البحث و التطوير على وزارة التعليم العالي .عدم وجود تعاون مع جامعات الدول المتطورة للاشتراك في مشاريع علمية مشتركة .</p> <p>لا توجد منظومة متكاملة لرسم سياسات البحث العلمي و مراقبة تنفيذها على صعيد العراق و لا توجد استراتيجيات تحدد أهداف و سياساتها في العراق.</p>		
	<p>ربحية المؤسسات الاقتصادية قد أصبحت مرهونة بأدائها التكنولوجي و تميزها لا ابتكاري،فإن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا بقيادة رائدة لمهمة البحث و التطوير بشكل يعظم العائد في الاستثمار في هذه العملية،واستنادا إلى ما ذكر ،فإن إستراتيجية البحث و التطوير لها اثر واضح في تعاضيم ربحية المؤسسة الاقتصادية ، وذلك محفوف بالمخاطر المرتفعة،بالنظر إلى ارتفاع المخاطر المرتبطة بنتائجها المتوقعة من جهة أخرى</p>	دراسة تحليلية	دراسة عبد اللطيف مصيطفى و عبد القادر مراد(2013)
الثانويات	<p>تبين أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة ، وفي ضوء استنتاجات البحث التي كان من أهمها إظهار أهمية الثقة التنظيمية على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المنظمة و تساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة و بالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الاستراتيجي</p>	تحليل بيانات البحث باستخدام SPSS	دراسة صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جواد العابدي (2010)
بخمسة فروع من مصرف	<p>تعد الثقة التنظيمية بزملاء العمل يكون الأول بالترتيب في إبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانيا</p>	تحليل بيانات البحث باستخدام SPSS	دراسة أميرة خضير كاظم (2014)

الفصل الأول: الإطار النظري استراتيجيات البحث و التطوير و تعزيز الثقة التنظيمية والدراسات السابقة

الرافدين في محافظة النجف	ويليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بان المصرف المعني بالدراسة يرى أن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، و الثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة		
جامعات الكويت الحكومية و الخاصة	الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية و الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت مرتفعة و كذاك درجة الدافعية كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجامعة و الكلية والخبرة في الثقة التنظيمية ودرجة الدافعية عند أعضاء هيئة التدريس، و تحديثها بشكل مستمر، وإجراء دراسات وصفية ارتباطية أخرى على عينات تربوية مختلفة	استخدم المنهج الوصفي الارتباطي	دراسة احمد الرشيدى (2015)

جدول الدراسات الاجنبية:

الدراسات الاجنبية	المنهج	اهداف الدراسة	العينة
inghu Du Bart letenWimvanhaverbeke Henry LOpez- vrga	المنهج التحليلي	سرعة نقل سريع (تقاس بالوقت للمشروع بحث للتطوير، و نقل نتائج البحوث الأولى إلى وحدات الأعمال) و هو يرتبط بأداء بحثي افضل، بينما الشراكات القائمة على السوق (العملاء و الموردون) بشكل عام المساهمة في نقل أسرع لنتائج البحوث و الشراكات القائمة على العلم (الجامعات و المؤسسات البحثية وتظهر النتائج أيضا أن طلبات تسجيل براءات الاختراع في وقت مبكر من خلال مشاريع الأبحاث	مختبرات البحوث شركة تصنيع، فتشير
	باستخدام نماذج بيانات الألواح	جميع استراتيجيات البحث و التطوير	شركة تصنيع اسبانية

	<p>تنتج تأثيرا ايجابيا على جميع مخرجات الابتكار، على الرغم من أن التأثير الأكبر على إستراتيجية شراء الشراء و انخفاض إستراتيجية الشراء، و تشير النتائج إلى أن إستراتيجية الشراء تبدو لها تأثيرات قصيرة المدى فقط . في حين أن تأثيرات الشراء أكبر و تدوم لفترة أطول .</p>	<p>لعينة</p>	<p>CLAUDIO CRUZ-CAZARES</p>
<p>حديقة . mawei hi –Tech Fujian مقاطعة في</p>	<p>تأثيرات ايجابية و مؤثرة للثقة التنظيمية على التعلم التنظيمي . و الملحوظة للتعلم التنظيمي على الإبداع ، والآثار الايجابية للثقة التنظيمية على الإبداع الفكري في صناعة التكنولوجيا العالية .</p>	<p>تحليل بيانات البحث باستخدام SPSS</p>	<p>Yi Jiang Wen -ke Chen</p>
<p>شركة استشارية إقليمية</p>	<p>نجد أن ثقة متبادلة و ذات مستوى عالي من ناحية الثقة بالفرد،</p>	<p>بيانات المسح</p>	<p>GLennTrussll</p>

الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة تناولت مفهومي البحث و التطوير و الثقة التنظيمية للشركة في نفس الوقت، إضافة إلى دراسة العلاقة و الأثر بينهما، ومن ناحية الجانب التطبيقي فقد طبقت الدراسة الحالية على بيئة خاصة تمثلت في مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي مؤسسة تحتكم على ISO الايزو في متوجاتها وهي مؤسسة ALFA PIPE (الأنابيب)، كما تمثلت عينة الدراسة الحالية في فئة الإداريين.

ان اوجه التشابه غير موجودة، اما اوجه الاختلاف تمثلت في دراسة المتغيريين على حدا.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم البحث و التطوير و الثقة التنظيمية و كيفية تعزيزها،و أيضا إلى سير نشاط البحث و التطوير في المؤسسة الصناعية و استخلصت أن البحث و التطوير يعتمد على ثلاثة مهارات وهي : القدرة على توليد الأفكار ومن ثم الاختيار بين المشروعات المتماثلة،و نجد ثلاثة بحوث وهي، البحث الأساسي ، البحث التطبيقي ، البحث والتطوير.

ونجد العوامل المساعدة و المتمثلة في الاستراتيجيات التالية،الإستراتيجية الهجومية،الإستراتيجية الدفاعية،الإستراتيجية التنفيذ

أما الثقة التنظيمية وكل ما يتطلب من موارد مادية و بشرية ذات كفاءة عالية و عوامل تنظيمية مساعدة.

ومن اجل تسريع عملية البحث والتطوير يتطلب عمال حسب المشاريع و طبيعة المنتجات المتطورة و يجب أن يكون فريق البحث يمتاز بثقة عالية و متبادلة بينهم و بين المجموعات و الأفراد و كذا علاقة الموظف بالزملاء و بالرئيس المباشر و كذا بالإدارة العليا.

وستتطرق في الفصل الثاني الى الدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" ببونرة (غرداية)،لابراز استراتيجيات البحث والتطوير في تعزيز الثقة التنظيمية على مستواها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية في هذه المؤسسة والمتمثلة في: الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" ببغرداية، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الكبرى الرائدة في هذه الولاية بشكل خاص والجنوب الجزائري الكبير بشكل عام.

ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب ببغرداية "ALFA PIPE"، الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات).

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة "ALFA PIPE".

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخليّة وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصّعبة، وستتطرق في الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:

أولا: تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الجزائرية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمال بلغ 764 عاملا.

- وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجار "عنابة" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" "ALFA PIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليّا 915 عاملا.

ثانيا: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دورًا اقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحليّة والوطنية أو حتى الدّولية، ممّا جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

1. تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"
2. تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصّالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
3. تدعّم عدد كبير من القطاعات المهمّة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والرّي، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سونطراكوسونا لغاز ومحاور الرّش.
4. تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عاملا، ممّا يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التّشغيل يشمل جميع المناصب كالتساقين، والأمن الداخلي، العمّال، المهندسون، المسيرين، هذا كلّ على الصّعيد المحلي.
5. أمّا على الصّعيد الدّولي تلعب دورًا فعّالاً في نشر السّمتعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصًا بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".

6. ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

ثالثا: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سونطراك ، سونالغاز ، البناء ، الري".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.
- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

1- نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنّها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات: "سونطراك، سونالغاز، مديرية الري"، كما أنّنا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
- بيع منتجات الأنابيب المربعة، الطاولات الممزوجة والتروايا.
- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضغوط العالي.
- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجر "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوط إنتاجية "A.B.C. D"

بمعدّل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنّها تعمل باستمرار حتّى في أيام العطل والأعياد الدّينية والوطنية

2 - المتعاملون مع المؤسسة:

أ- العملاء:

العمل الرّئيسي للمؤسسة والذي يحتلّ المرتبة الأولى بنسبة 90 % هي المؤسسة الوطنية سونطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونالغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة "iso9001" جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITUSH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BICTEL".

ب- الموردون:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبين على أساس معلومات مختلفة كالسعر، شروط الدّفع، وقت التّموين، كما أنّها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

ب 1- الموردون الداخليون:

وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم بالشراء منها ونجد من بينها:

- مؤسسة "ALFASID" المختصة ببيع المادة الأولية.

- مؤسسة "ENTPL" التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التّلميم.

- مؤسسة "NAFTAL" المختصة ببيع الزيوت والوقود.

- مؤسسة "ENGI" التي تقوم ببيع الأكسجين والأزوت.

- مؤسسة "ENAPCI" التي تقوم ببيع مواد الطّلاء.

ب 2 - الموردون الخارجيون:

وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

- مؤسسة "SGGT" الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.

- مؤسسة "CITOH" اليابانية التي تمّون المؤسسة بالمواد الأولية.

- مؤسسة "AGFACEVAERT.NY" البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التّغليف (البوليتيلان).

- مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

ج- المنافسون:

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنابيب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي تجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهم المنافسين، أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمنافسيها في السوق.

د- الوسطاء:

هم عناصر الربط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

و- الحكومة:

وهي المسؤولية عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الإستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

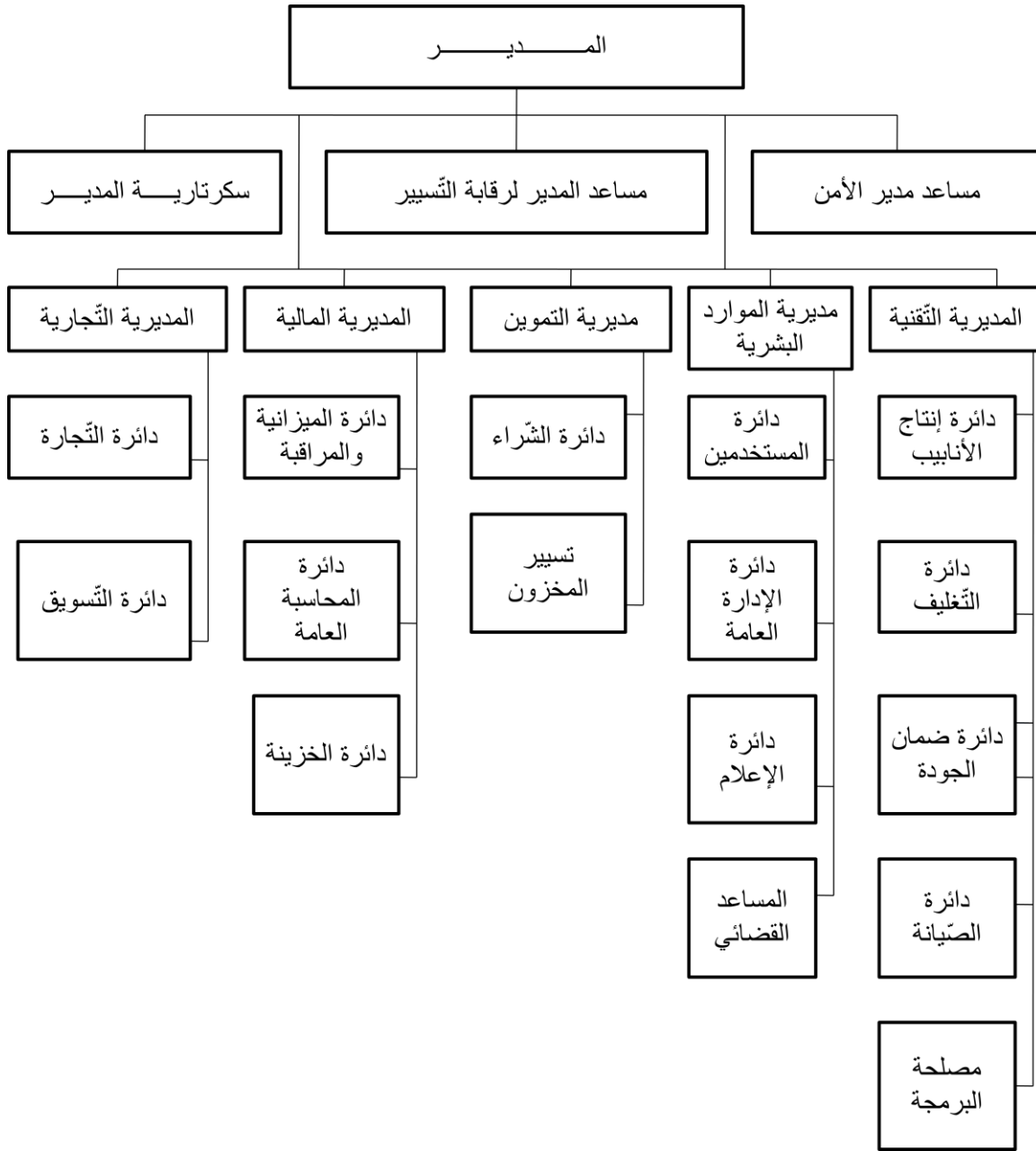
قد كان اختيارنا للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFA PIPE" بجنوب البلاد من أجل القيام بالدراسة الميدانية وذلك للأسباب التالية:

1- اعتبار هذه المؤسسة الصناعية الوحيدة على مستوى الجنوب.

2- حصول المؤسسة على امتياز شهادتي الإيزو "ISO/TS29001" و "ISO9001"، وهذا ما يميزها عن باقي المؤسسات.

- القدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة وما تتوفر عليه من تكنولوجيا عالية.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFAPI "



المصدر: مديرية الموارد البشرية

- 1- **المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسة.
- 2- **السكرتارية:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، ومراقبة المديرية الأخرى وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

- 3-** مساعد الأمن الصناعي: مهمته تولي كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.
- 4-** مساعد المدير لرقابة التسيير: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجددية، وذلك من خلال الرّبط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.
- 5-** المديريات: يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:
- **مديرية التقنية:** وتعدّ الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدّة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
 - **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الاجتماعية إنّما الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو موضّح في الشكل التالي:
- المصدر: مديرية الموارد البشرية
- 6-** المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديريات التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المسّسات.
- 7-** السكرتارية: هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدّم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديريات الأخرى وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
- 8-** مساعد الأمن الصناعي: مهمته تولي كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

9- مساعد المدير لرقابة التسيير: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجددية، وذلك من خلال الرّبط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

10- المديريات: يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:

- **مديرية التقنية:** وتعدّ الرّكيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدّة اللاّزمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلّقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التّغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
- **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التّوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التّأمين الشّامل لهم، والوظيفة الإجتماعية إنّجاه الضّمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية ، وقد طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

كوّن مجتمع الدّراسة من إداري مؤسّسة "ALFA PIPE" بولاية غرداية وقد تمّ اختيار عيّنة ميسّرة من هذا المجتمع شملت إداري المصالح عن باقي العمّال، بإجمالي 73 موظّفًا ، وبعد توزيع 55 إستبيان ، تمّ استرجاع 51 منها، وضياع 04 إستبيانات في المؤسّسة، وبالتالي وصل عدد الاستبيانات المسترجعة والخاضعة للتحليل 51 إستبيان ، وقد اقتضت هذه الدّراسة على حجم هذه العيّنة بحكم أنّ أغلب الموظّفين متواجدين في ميدان عملهم عن باقي العمّال.

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين المؤسّسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب)ALFA PIPEالذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظّفين موزعين على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 51 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 55 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2018، إذ تم استرجاع 51 استبيان، حيث تم استبعاد 4 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 51 إستبيان، أي ما نسبته 86% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (2 - 1): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	55	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	55	100%
عدد الإستثمارات الغير مسترجعة	00	00%
عدد الاستثمارات الملغاة	04	07%
عدد الاستثمارات المقبولة	51	93%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (55) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (100%) من العدد الموزع والبالغ (55) استبيان. وعدد الاستبيانات المستبعدة كانت (4)

استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (51) بنسبة (93%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (00)، أي ما نسبته (00%) من أفراد عينة الدراسة.

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية على مستوى مؤسسة المؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنايب) ALFA PIPE، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مَرَّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

وإعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

ويتم عرض الاستبيان على المشرفين من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

وتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم. وتوزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثَّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في مؤسسة" قصد التعرف على خصوصيات الباحثين.

الجزء الثاني: يوضح أبعاد استراتيجيات البحث و التطوير التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (10) فقرة.

الجزء الثالث: متعلق الثقة التنظيمية استراتيجيات البحث و التطوير التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (15) فقرة. إذ يحتوي على (03) أبعاد لثقة التنظيمية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (05) فقرات الثقة بالزملاء و(05) فقرات متعلقة الثقة في الرئيس المباشر، (05) فقرات متعلقة الثقة في الإدارة العليا. بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

المقابلة الشخصية والملاحظة: وذلك من خلال مقابلة شخصية رؤساء الاقسام و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسات محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار، سمحت لنا الفرصة

*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها

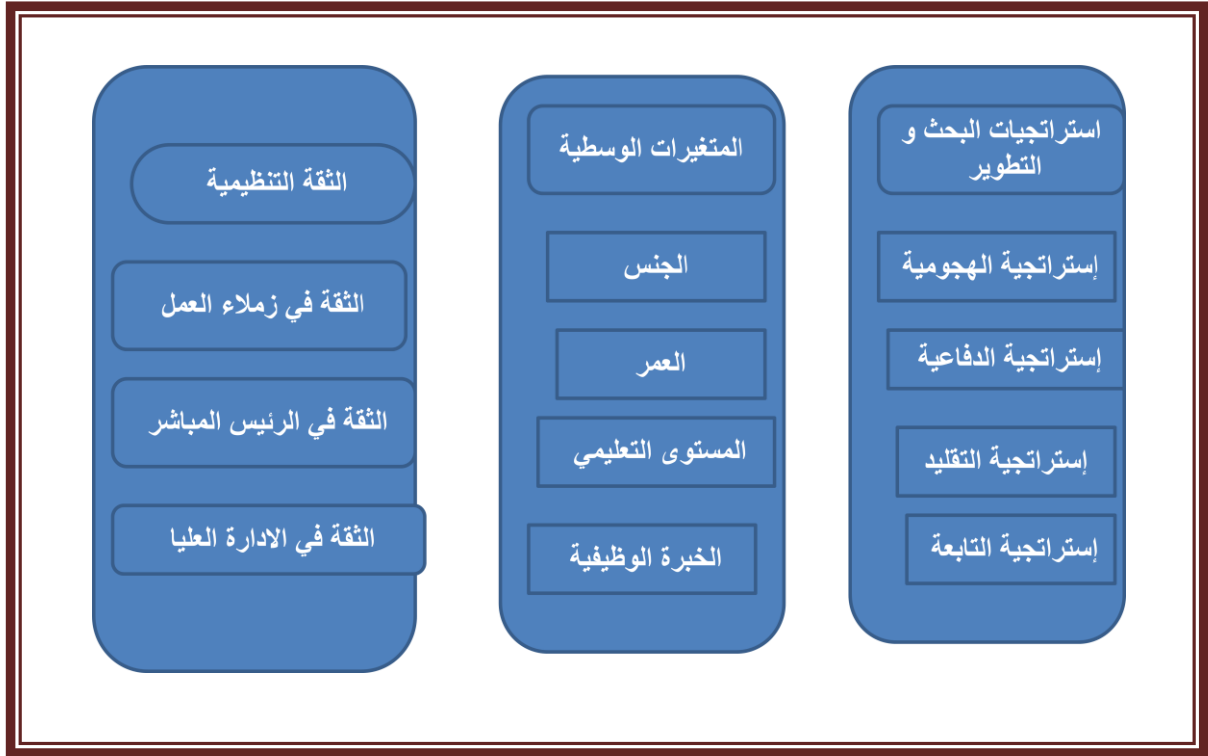
الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة : المتغير التابع : الثقة التنظيمية

ثانياً: نموذج الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري السابق، و انطلاقاً من الدراسات السابقة ، وفي ضوء مشكلة الدراسة و أهدافها ، تم الاعتماد على نموذج الدراسة حيث تم وضع الثقة التنظيمية كمتغير مستقل استراتيجيات البحث و التطوير للمؤسسة كمتغير تابع كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل (2 - 1) : يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في

الجدول رقم (2 - 2): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
استراتيجيات البحث و التطوير	المتغير المستقل
الثقة التنظيمية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار : حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- اختبار t-test لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة استجابات حول محور الاول في متغيرات الدراسة.
- ◆ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2 - 3) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2 - 3): يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص: 538 المتاح على الموقع http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pd, Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2 - 4) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	2,34-3,66	1-2,33

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = $\frac{\text{الأعلى الحد} - \text{الأدنى الحد}}{\text{المستويات عدد}}$

$$3 = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1,33 \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير* ، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ-اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

* أنظر الملحق رقم 01

الجدول رقم (2 - 5): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
استراتيجيات البحث و التطوير .	10	0.582
الثقة التنظيمية	15	0.867
الثقة بالزملاء	5	0.847
الثقة في الرئيس	5	0.847
الثقة في الادرة العليا	05	0.845
جميع الفقرات	25	0.840

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (2 - 5) معامل الثبات العام للاستبيان حيث بلغ (0.840) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0,582 إلى 0,847) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (58%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (2 - 6) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (2 - 6) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور استراتيجيات البحث و التطوير	0,725**	0.00
بعد الثقة بالزملاء	0,786**	0.00
بعد الثقة في الرئيس	0,927**	0.00
بعد الثقة في الادرة العليا	0,927**	0.00
محور الثقة التنظيمية	0,844**	0.00

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (2 - 6) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " استراتيجيات البحث و التطوير " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,725) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " محور الثقة التنظيمية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 844،0 وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " استراتيجيات البحث و التطوير " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (725،0) وهي درجة مرتفعة.

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2 - 7) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور استراتيجيات البحث والتطوير	10	1.303	0.679
الثاني	عبارات محور الثقة التنظيمية	15	1.419	366.0
	جميع الفقرات	25	1569،	0903،

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (2 - 7) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1.303)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.679) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.419)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.636) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها* .

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة ب SPSS (أنظر الملاحق)

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

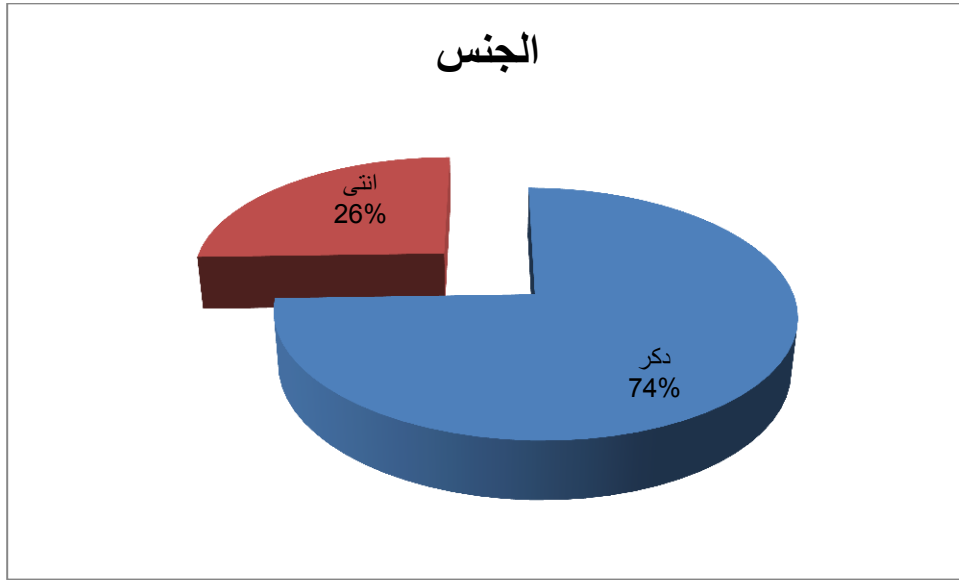
1- توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2 - 8) توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس:

النسبة %	التكرار	البيان
74.5%	38	ذكر
25.5%	13	أنثى
100,0%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

الشكل رقم (2 - 2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

حسب الجدول رقم (2 - 8) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (74.5%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (25.5%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات التجارية و الخدمية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل، كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث.

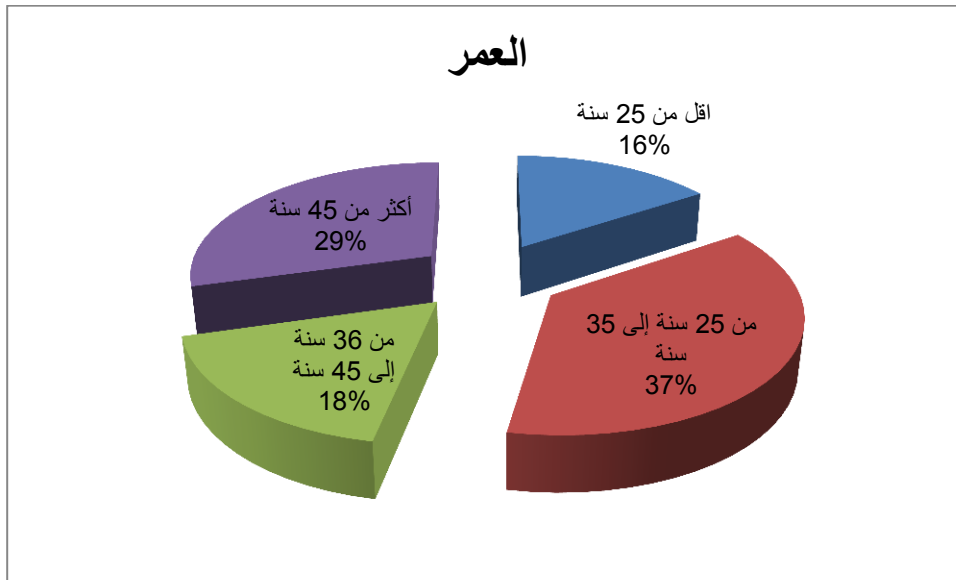
2- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر:

الجدول رقم (2 - 9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
15.7	8	أقل من 25 سنة
37.3	19	من 25 سنة إلى 35 سنة
17.6	9	من 36 سنة إلى 45 سنة
29.4	15	أكثر من 45 سنة
100.0	51	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

الشكل رقم (2 - 3): يوضح توزيع أفراد العينة العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2 - 9) أن هناك (19) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (25-35) سنة أي ما نسبته (37,3%)، نجد أيضا (15) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (45) سنة فأكثر بنسبة (29,4%)، في حين نجد (9) أفراد من الفئة العمرية (36-45) سنة بنسبة قدرت ب(29,4%)، بينما نجد (8) أفراد من الفئة العمرية (25) سنة فأقل بنسبة (15,7%)، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة " تجارية خدمية " كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجدات بالمؤسسة و سهولة الإستعاب بالتالي تقديم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات.

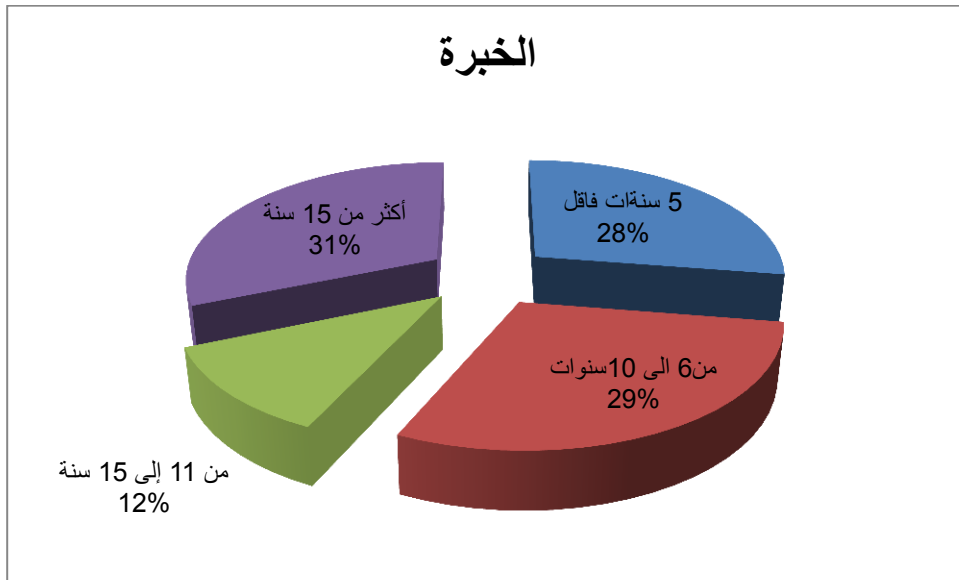
3- توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة المهنية:

الجدول رقم (2 - 10) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
27.5	14	5 سنوات فأقل
29.4	15	من 6 إلى 10 سنوات
11.8	6	من 11 إلى 15 سنة
31.4	16	أكثر من 15 سنة
100.0	51	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

الشكل رقم (2 - 4): يوضح توزيع أفراد الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (2 - 10) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت (31.4%) لفئة "أكثر من 15 سنة" تليها فئة من "6 إلى 10 سنوات" بنسبة (29.4%)، ثم فئة "5 سنوات فأقل" بنسبة (27.5%) وهذا ما يوضحه الشكل رقم.

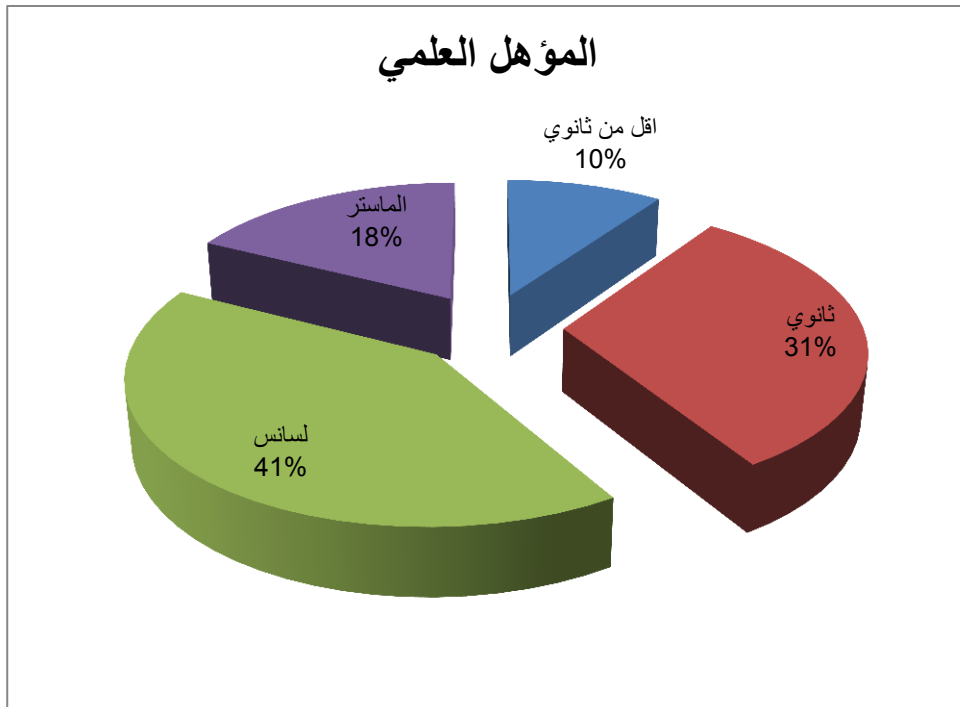
4- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (2 - 11) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة %
اقل من ثانوي	5	9.8
ثانوي	16	31.4
لسانس	21	41.2
الماستر	9	17.6
المجموع	51	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

الشكل رقم (2 - 5): يوضح توزيع أفراد المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2 - 11) أن (21) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي ليسانس أي ما نسبته (41.2%)، وتليه فئة ثانوي ب(16) أفراد أي ما نسبته (31.4%)، بينما حلت في المركز الثالثة فئة الماستر بتعداد (9) أفراد أي ما نسبته (17.6%)، وحلت في المرتبة الأخيرة (5) أفراد بنسبة قدرت ب (9.8%)، وهذا يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للإستبيان، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية استراتيجيات البحث والتطوير من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة تعزيز الثقة التنظيمية أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور استراتيجيات البحث والتطوير.

قصد التعرف على مستوى تحقق من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير استراتيجيات البحث والتطوير

الجدول رقم (2- 12) يوضح تصورات المستجوبين لمحور بوضع استراتيجيات البحث و التطوير حسب الأهمية

المحور	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	البحث و التطوير يعد ركيزة أساسية لعملية الإبداع للمنتجات الجديدة ذات ميزة تنافسية	4.2745	0.91823	موافقة بشدة	1
02	البحث و التطوير يحقق أغراض المؤسسة	4.0784	0.93473	موافق	3
03	يوجد بالمؤسسة قسم البحث و التطوير وموظفين خاصين بهذا المجال	3.9020	1.00509	موافق	4
04	لرفع فعالية البحث والتطوير مرهون بالموارد المالية و البشرية	4.2353	0.73724	موافق بشدة	2
05	تعتمد الشركة على خطة شراء اجات التطوير لمواكبة التطور التكنولوجي	3.8824	0.90878	موافق	5
06	يعتبر نظام اليقظة من العوامل المساعدة على رفع فعالية و كفاءة البحث و التطوير	3.6078	0.80196	موافق	6
07	تتبنى المؤسسة إستراتيجية دفاعية من اجل تجنب المخاطر الناتجة	3.4118	1.21945	محايد	7
08	اعتماد إستراتيجية مناسبة يحسن منتجات من خلال البحث و التطوير	3.9608	0.84760	موافق	8
09	تخصص ميزانية أو نفقات للبحث و التطوير في المؤسسة	3.8235	1.16114	موافق	9

10	التطور التكنولوجي انعكس ايجابيا على البحث و التطوير من خلال شراء ابحاث جاهزة و توظيفها لتقليل النفقات	3.6275	1.09473	موافق	10		
المعدل العام					موافق	0.68011	3.9510

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS) أنظر الملحق رقم 03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة حول البنود المتصلة " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بشدة للفقرة رقم (01): " البحث والتطوير يعد ركيزة الإبداع المنتجات الجديدة ذات ميزة تنافسية " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2745) وانحراف معيارها (0.91823)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): " لرفع فعالية البحث والتطوير مرهون بالموارد المالية والبشرية" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.2353)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(03): " يوجد بمؤسسة قسم البحث والتطوير وموظفين بهذا الخاصين المجال " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.9020)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) " الموظفين في المؤسسة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.9020) و إنحراف معياري (1.00509)، أما الفقرة (5) " تعتمد المؤسسة على خطة شراء ابحاث التطوير لمواكبة التطور التكنولوجي " بمتوسط حسابي (3.8824) و انحراف معياري قدره (0.90878)، أما الفقرة (06) " يعتبر نظام اليقضة من العوامل المساعدة على رفع فعالية وكفاءة البحث والتطوير" بمتوسط حسابي (3.6078) وانحراف معياري قدره (0.80196)، فقد جاءت في المرتبة السابعة "تتبنى المؤسسة استراتيجية دفاعية من اجل تجنب المخاطر الناتجة" بمتوسط حسابي بلغ (3.4118) و إنحراف معياري (1.21945)، وجاءت في المرتبة الثامنة "اعتماد استراتيجية مناسبة يحسن المنتجات من خلال البحث والتطوير" من حيث درجة الموافقة الفقرة (08) بمتوسط حسابي (3.9608)، وكذا الفقرة (09) في نفس درجة الموافقة وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب تداول المعلومات و المشاركة بها قد جاء متوسطا بنسبة (3،5388) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تمتلك استراتيجيات البحث والتطوير، ويشكل كاف الآليات التي تشجع على تحقيق الربحية للمؤسسة، رغم أهمية هذا البعد. والتالي فإن مستوى استراتيجية البحث والتطوير جاء متوسطا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2 - 13) يوضح تصورات المستجوبين لمحور يوضح الثقة بالزملاء حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	عند حل المشاكل في العمل تتبادل المعلومات و الاقتراحات	4.2353	1.06936	موافق بشدة	1
02	اتق بزملائي في العمل لأنهم يتعاملون معي بإنصاف	3.5490	1.08284	موافق	5
03	اعتمد على زملائي في العمل لأنهم حريصون على مصلحتي	3.4706	1.08357	موافق	6
04	توجد ثقة متبادلة بين فريق العمل (الزملاء)	3.8235	0.91007	موافق	3
05	لا أجد إخراج في طلب المساعدة من بقية زملائي في العمل	3.6275	1.16552	موافق	4
06	أولا:الثقة بالزملاء	3.9314	0.93284	موافق	2
المعدل العام		3.9314	0.93284	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول (2 - 13) أن يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة حول البنود المتصلة " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بشدة للفقرة رقم (01): " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2353) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06) " الثقة بالزملاء " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9314)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04): " توجد ثقة متبادلة بين فريق العمل (الزملاء) " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.8235)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (05) " لا أجد إخراج في طلب المساعدة من بقية زملائي في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.6275) و إنحراف معياري (1.16552)، أما الفقرة (2) " اتق بزملائي في العمل لأنهم يتعاملون معي بإنصاف " فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.5490) و إنحراف معياري (1.08284)، ، وجاءت في المرتبة الأخيرة من

حيث درجة الموافقة الفقرة (3): "اعتمد على زملائي في العمل للاثم حريصون على مصلحتي " بمتوسط حسابي (3.4706)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب تداول المعلومات وانحراف معياري الجدول رقم (2 - 14) يوضح تصورات المستجوبين لمحورالثقة في الرئيس المباشر حسب الاهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	1.01980	4.0000	يعامل الرئيس المباشر الجميع بعدالة ودون تمييز	01
2	موافق	1.05273	3.8235	-الرئيس المباشر هو شخص يحترمه و يقدره الجميع	02
5	موافق	0.98697	3.5294	-عند ارتكابي للأخطاء يغفر و بعفو عني رئيسي في العمل	03
4	موافق	0.98975	3.6863	-رئيسي شخص ذو ثقة وله مهارات و أخلاقه عالية	04
6	موافق	1.18950	3.4902	-يعطي رئيسي المباشر كل الأهمية و الوقت للوظيفة	05
3	موافق	0.93473	3.7451	الثقة في الرئيس المباشر	06
	موافق	0.93473	3.7451	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)أنظر الملحق رقم 03)

لاحظ من خلال الجدول(2 - 14) أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة حول البنود المتصلة " ببحث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بشدة للفقرة رقم (01): "يعامل الرئيس المباشر الجميع بعدالة ودون تمييز " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.0000)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(02) " الرئيس المباشر هو شخص يحترمه و يقدره الجميع " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.8235)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(06): "الثقة في الرئيس المباشر " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.7451)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (04) " رئيسي شخص ذو ثقة وله مهارات و أخلاقه عالية " بمتوسط حسابي بلغ (3.6863) و انحراف معياري (0.98975)، أما الفقرة (3) عند ارتكابي للأخطاء يغفر و بعفو عني رئيسي

في العمل " فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.5294) و إنحراف معياري (0.98697)، ، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (5): " يعطي رئسي المباشر كل الأهمية و الوقت للوظيفة " بمتوسط حسابي (3.4902)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب تداول المعلومات و إنحراف معياري (1.18950) لجميع الفقرات ما يدل على هذا البند ذهب نحو درجة الموافقة لجميع الأفراد. ا الجدول رقم (2 - 15) يوضح تصورات المستجوبين لمحورثقة في الإدارة العليا حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق بشدة	0.93431	4.3529	اغلباً و جل العمال في المؤسسة يتقنون ان الثقة كاملة بالإدارة العليا	01
2	موافق	0.92546	4.0588	أتوقع من الإدارة العليا ما تطلبه مني	02
3	موافق	0.858180	4.0588	كافة العمال يفضلون البقاء تحت طوع الإدارة العليا	03
5	موافق	0.841570	3.8235	الإدارة العليا تولي اهتمام بما يطلبه و يحتاجه العمال	04
6	موافق	0.92334	3.5490	أثق بالإدارة العليا لأنها تشعر العمال بأنهم ملك لهم	05
4	موافق	0.75667	3.9510	الثقة في الإدارة العليا	06
	موافق	0.75667	3.9510	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

ان يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة حول البنود المتصلة " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بشدة للفقرة رقم (01): " اغلب آو جل العمال في المؤسسة يتقنون ثقة كاملة بالإدارة العليا فقد جاء متوسطها الحسابي (4.3529) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02) " أتوقع من الإدارة العليا ما تطلبه مني " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0588)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): " كافة العمال يفضلون البقاء تحت طوع الإدارة العليا " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.8235)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (06) " الثقة في الإدارة العليا " بمتوسط حسابي بلغ (3.9510) و

إنحراف معياري (0.75667)، أما الفقرة (4) " الإدارة العليا تولي اهتمام بما يطلبه و يحتاجه العمال " فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.8235) و إنحراف معياري (0.84157)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (5): " أثق بالإدارة العليا لأنها تشعر العمال بأنها ملك لهم " بمتوسط حسابي (3.5490)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب تداول المعلومات وانحراف معياري (06) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة على درجة الموافقة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة الثقة التنظيمية و استراتيجيات البحث و التطوير، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استناداً للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** وظيفية استراتيجيات البحث و التطوير في المؤسسة الصناعية ALFA PIPE مقبولة في غرداية، وتعتبر ضرورة ملحة التحسين أداء المؤسسة ويمكن تقييم وضعية الثقة التنظيمية في المؤسسة نفسها وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية و استراتيجيات البحث و التطوير: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور استراتيجيات البحث و التطوير و الثقة التنظيمية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 16) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

الثقة التنظيمية		المتغير
الثقة التنظيمية	معامل الارتباط	استراتيجيات البحث و التطوير
0.901	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
51	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب (SPSS أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين الثقة التنظيمية و استراتيجيات البحث و التطوير ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.901) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0،000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0،05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب- نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير استراتيجيات البحث و التطوير في الثقة التنظيمية:

للتحقق من أثر استراتيجيات البحث و التطوير في الثقة التنظيمية تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2 - 17) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R ²	R	
**0،000	2.07	50-1	0،20	0،17	0،67	0.41	0،20	المتغير المستقل

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب (SPSS أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور استراتيجيات البحث و التطوير يؤثر معنوياً على الثقة التنظيمية حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (R^2) (0،41) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور تمكين العاملين يفسر ما نسبته 41% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور استراتيجيات البحث و التطوير له أهمية كبيرة نسبياً في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة β (0،17)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استراتيجيات البحث و التطوير يؤدي إلى زيادة بدرجة (0،17) في الثقة التنظيمية ، أي أن هناك علاقة طردية، و نظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت (2.07)، وبمستوى دلالة 0،000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. و بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد.

اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: "H02 : يوجد أثر لمستوى تبني استراتيجيات البحث والتطوير والثقة التنظيمية في المؤسسة الصناعية ALFA PIPE عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ أي تعتبر استراتيجيات البحث والتطوير اطاراً رامياً لتطوير نشاطات في تعزيز الثقة التنظيمية في مؤسسة الصناعية ALFA PIPE..

جدول رقم (2 - 18) : نتائج اختبار (T).

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
3.95	0.68	50	9.986	0.000	0.95098	0.09523

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب (SPSS أنظر الملحق رقم 03).

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) إستراتيجية البحث والتطوير تساعد المؤسسة في تحسين أدائها من خلال الثقة التنظيمية مؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE. بغرداية بحيث تعتبر إستراتيجية البحث والتطوير بلغ الأهمية في أي مؤسسة محيت تطوير جوانب الضعف وتحسن أداء مؤسسة الصناعية إضافة إلى عامل مهم تعزيز الثقة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد التشخيص الخارجي 3.95 بدرجة موافق حسب مقياس ليكارت مما يشير مؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE. بغرداية تعتمد على استراتيجيات البحث والتطوير ، كما يشير الجدول إلى قيمة الانحراف المعياري 0.68 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد العينة في الإجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ أن بالنسبة إلى القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.09523 وبلغت قيمة T 9.986 ومنه نقبل الفرضية إستراتيجية البحث والتطوير تساعد المؤسسة في تحسين أدائها من خلال الثقة التنظيمية الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE.

خلاصة الفصل:

حاولت من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية . حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE - غرداية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط و ذلك بغرض اختبار صلاحية النموذج ، ثم بعدها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر كل بعد من استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية ، ، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

إن موضوع استراتيجيات البحث و التطوير من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين في مجال ادارة الأعمال حيث أن استراتيجيات البحث و التطوير جاءت لخدمة احتياجات المؤسسة لتقوية بيئة المؤسسة و مجال تنافسه . أهمية من اجل بقاء و نمو واستمرارية المؤسسة في ظل تطورات الاقتصاد العالمي ومنه يمكن المؤسسة من معرفة الميزة التنافسه التي تمتاز بها والتي تكون مصدر تفوقها ويصعب تقليدها او حيرتها من المؤسسات المنافسه.

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ، من خلال تحقيق هدفه الرئيسي وهو دور استراتيجيات البحث و التطوير المؤسسة و تعزيز الثقة التنظيمية . وللإلمام ببيثيات الموضوع فقد تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية ، في مؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE بغرداية . وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي :

اختبار الفرضيات:

قامت دراستنا على فرضيتان رئيسية، والمتمثلة فيما يلي :

تمثلت الفرضية الأولى: وظيفية استراتيجيات البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية ALFA PIPE مقبولة في غرداية ،وتعتبر ضرورة ملحة التحسين أداء المؤسسة ويمكن تقييم وضعية الثقة التنظيمية في المؤسسة نفسها وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسةبغرداية- استراتيجيات البحث و التطوير و بين الثقة التنظيمية و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " . حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان. استخدام اختبار الانحدار الخطي و معامل الارتباط برسون وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين مستوى تبني مؤسسة الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE-بغرداية- استراتيجيات البحث و التطوير و بين الثقة التنظيمية و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

تمثلت الفرضية الثانية: في يوجد اثر لمستوى تبني استراتيجيات البحث والتطوير والثقة التنظيمية في المؤسسة الصناعيةALFA PIPE عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ اي تعتبر استراتيجيات البحث والتطوير اطارا راميا لتطوير نشاطات في تعزيز الثقة التنظيمية في مؤسسة الصناعية ALFA PIPE. استخدام اختبار T تاست حول أسئلة محور الأول وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية" إستراتيجية البحث والتطوير تساعد المؤسسة في تحسين أدائها من خلال الثقة التنظيمية الصناعية ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE "

نتائج الدراسة:

- تعمل المؤسسة في سوق تسوده المنافسة بين المؤسسات فيه على مختلف جوانب النشاط وهو ما يفرض ضرورة الإهتمام الأكثر بالجانب البحث و التطوير وكذا الإهتمام بالموارد البشري الذي من شأنه منها ميزة تنافسية.
- تقوم المؤسسة ألفا بيب (الأنابيب) ALFA PIPE "بغرداية حل مشكلاتها اعتمادا على التقنيات التكنولوجية

- تمتلك المؤسسة ألفا ييب (الأنابيب) ALFA PIPE "بغرداية إطارات بشرية ذات كفاءة علمية ، بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم وتوظيفه لتقنيات من أجل مشكلات العمل.
- توصلت الدراسة كذلك إلى أن ألفا ييب (الأنابيب) ALFA PIPE "بغرداية واعية لأهمية استراتيجيات البحث و التطوير.
- تقوم المؤسسة ألفا ييب (الأنابيب) ALFA PIPE "بغرداية إطلاع دائم حول محيطها الخارجي ومعرفة منافسيها.
- كما لمسنا تركيزا كبيرا على كفاءات المؤسسة من تقنيين وخبراء متخصصين نظرا لطبيعة المؤسسة.

التوصيات :

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :
- وضع مصلحة خاصة على مستوى ألفا ييب (الأنابيب) ALFA PIPE "بغرداية تختص بالموارد البشرية، تتبع تطورهم وإحتياجاتهم؛
 - تخصيص تكوين خاص لفائدة عمال ألفا ييب (الأنابيب) ALFA PIPE "بغرداية يتركز أساسا على الجانب البحث و التطوير وتبادل المعلومات لإكتساب الخبرات؛
 - يجب على ألفا ييب (الأنابيب) ALFA PIPE "بغرداية أن تكون على إطلاع دائم بكل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتطورات المتعلقة بالظروف الاقتصادية، و محاولة التأقلم معها، أو مواجهتها في الوقت المناسب؛
 - محاولة الأخذ بعين الإعتبار اقتراحات وشكاوي العملاء، بإعتبارهم العنصر الأساسي التي تعتمد عليه، بالإضافة إلى ذلك تحسين نوعية خدمات؛
 - لا بد على ألفا ييب (الأنابيب) ALFA PIPE "بغرداية أن تأخذ بعين الإعتبار منافسة الشركات الأخرى، وذلك بإدخال التطور والتكنولوجي إلى الشركة على جميع مجالات الأنشطة، بالإضافة إلى ضرورة العمل على الإستغلال العقلاني للموارد والإمكانات المتاحة؛
 - الإطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا وبالتالي محاولة إقتناء الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك من دور كبير في تحسين إنتاجية الشركة؛
 - الإعتماد أكثر على طريقة الصيانة لتفادي حدوث العطل أثناء عملية تقديم الخدمة.

آفاق الدراسة:

إن موضوع دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه. وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

1. أهمية استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز التنافسية المؤسسة.
2. الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد.
3. أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع باللغة العربية

I- الكتب :

- 1) صالح مهدي محسن العامري و ظاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، مكتبتنا العربية www.ALMKTABAH.NET، الطبعة الثانية ، 2008.
- 2) نجم عبود، ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.

II المذكرات والأطروحات :

- 1) : بوسلاميعمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، 2013/1012
- 2) تغريد حسين محمد الميالي ، الانفاق على البحث و التطوير مدخلا معاصرا للتنمية الاقتصادية في العراق في ضوء تجارب مختارة ، جامعة الادارة و الاقتصاد – قسم الاقتصاد، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة القادسية ، 2016.
- 3) جيلالي ياسمينه، المحاسبة عن تكاليف البحث و التطوير وفق النظام المحاسبي في الجزائر و المعايير المحاسبية الدولية ، مدخل مقارنة، دراسة حالة مركز البحث و التطوير- صيدال ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، في علوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة جامعة فرحات عباس سطيف ، سنة 2009- 2010.
- 4) حورية شعيب ، تسيير وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة صيدال ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، في علوم التسيير قسم العلوم التجارية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، في علوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، 2013-2014.
- 5) عبد الرؤوف حجاج ، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوغريج ، اطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2014-2015.
- 6) لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية في شركة المدنية للهندسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي ، غير منشورة، جامعة تلمسان ، 2014- 2015.
- 7) ماجد إبراهيم شاهين ، مدى فعالية و عدالة نظام التقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقة التنظيمية ، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية – غزة ، يناير 2010.

(8) نسرین غانم عبد الله ابو شاويش ، محددات الثقة التنظيمية و آثارها ، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين - الاونروا، للاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية -غزة ، 2013.

-II المجالات:

- (1) عبد اللطيف مصيطفى و عبد القادر مراد ، اثر استراتيجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية ،مجلة اداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04/ديسمبر 2013.
- (2) زياد يوسف المعشر و مجدولين عصري الطراونة ، اثر موضوعية نظام تقييم الاداء في الثقة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على المعلمين و المعلمات في مدربات التربية و التعليم في محافظة الكرك في الاردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال .المجلد 8 ،العدد 4، 2012.
- (3) اميرة خضير كاضم ، الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، السنة العاشرة - المجلد الثامن - العدد الحادي و الثلاثون 2014.
- (4) د.محمد جودت محمد فارس ، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ،المجلد الثاني و العشرون، العدد الثاني ،ص165 ص 195 ، يونيو 2014.
- (5) صبية قاسم هاشم ، اثر الثقة التنظيمية في الأداءالاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازية ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12 العدد 1 لسنة 2010.
- (6) حسن عبد السلام علي عمران و عبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية ،بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة،مجلة جامعة للعلوم البحثية و التطبيقية ،المجلد الخامس عشر العدد الثاني 2016.
- (7) محمد العربي ساكر ورايس عبد الحق،حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية،ملتقى دولي في " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة وتحليل تجارب وظيفية و دولية" ،،جامعة سعد دحلب البليدة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،يومي 18 و 19،2011، ص.8.
- (8) قويدري محمد،دوافع وانشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية،ورقة بحث ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية،وفرصالاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،ورقلة،2004.

-III المواقع الالكترونية:

-IV عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء

الثالث موضوعات مختارة)، ص:538 المتاح على الموقع

<http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire>

_analyzis.pd, Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأستاذ المحكمين:

الإمضاء	الجامعة	إسم الأستاذ المحكم
	جامعة غرداية	الأستاذ: رحماني يوسف
	جامعة غرداية	الأستاذ: خنوس محمد الهادي
	جامعة غرداية	الأستاذ: طالب احمد نوردين
	جامعة غرداية	الأستاذ:

الملحق رقم (02): الإستهبان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استهبان

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته: يمثل هذا الاستهبان جزءا من مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان : دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية - و تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية لرأيكم حول الموضوع ذات اثر ايجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب .

- لهذا أضع بين أيديكم الكريمة ، هذا الاستهبان راجية أن تمنحوني جزءا من وقتكم الثمين ، و التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ، و ذلك بوضع الإشارة () في الخانة المناسبة لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها ، علما أن المعلومات التي سينم جمعها سوف تعامل بكل سرية ، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

و لكم جزيل الشكر و التقدير على تعاونكم

الطالبة : جعني مليكة**المشرف الاستاذ: هواري معراج****السنة : الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال****المحور الأول : معلومات شخصية.**الجنس : ذكر أنثى عمر : اقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة من 36 سنة إلى 45 سنة / أكثر من 45 سنة المستوى التعليمي: اقل من ثانوي / ثانوي لسانس / الماستر **عدد سنوات العمل بالمؤسسة :**من سنة إلى 5 سنوات / من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة / من 15 سنة **المركز الوظيفي: عمال الإداريين بالمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز**

المحور الثاني: استراتيجيات البحث و التطوير .

يعتبر البحث و التطوير نشاط مرتبط بالابتكار و تزويد المعرفة و تحويل نتائج البحوث إلى سلع و خدمات و تطوير المنتجات و العمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المنشأة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 البحث و التطوير يعد ركيزة أساسية لعملية الإبداع للمنتجات الجديدة ذات ميزة تنافسية					
2 البحث و التطوير يحقق أغراض المؤسسة					
3 يوجد بالمؤسسة قسم البحث و التطوير وموظفين خاصين بهذا المجال					
4 لرفع فعالية البحث و التطوير مرهون بالموارد المالية و البشرية					
5 تعتمد الشركة على خطة شراء ابحاث التطوير لمواكبة التطور التكنولوجي					
6 يعتبر نظام اليقظة من العوامل المساعدة على رفع فعالية و كفاءة البحث و التطوير					
7 تتبنى المؤسسة إستراتيجية دفاعية من أجل تجنب المخاطر الناتجة					
8 اعتماد إستراتيجية مناسبة يحسن منتجات من خلال البحث و التطوير					
9 تخصص ميزانية أو نفقات للبحث و التطوير في المؤسسة					
10 التطور التكنولوجي انعكس ايجابيا على البحث و التطوير من خلال شراء ابحاث جاهزة و توظيفها لتقليل النفقات					

المحور الثالث: الثقة التنظيمية

هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين ، حيث ينظر إلى الاتفاق على انه عقد غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكيا و عقائديا ، و ينتج عنه ثقة متبادلة بين الطرفين

أولا: الثقة بالزملاء

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 عند حل المشاكل في العمل نتبادل المعلومات و الاقتراحات					
2 - اتق بزملائي في العمل لأنهم يتعاملون معي بإنصاف					
3 اعتمد على زملائي في العمل لانهم حريصون على مصلحتي					
4 - توجد ثقة متبادلة بين فريق العمل (الزملاء)					

					5 لا أجد إخراج في طلب المساعدة من بقية زملائي في العمل
--	--	--	--	--	--

ثانيا - الثقة في الرئيس المباشر

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 يعامل الرئيس المباشر الجميع بعدالة ودون تمييز					
2 - الرئيس المباشر هو شخص يحترمه و يقدره الجميع					
3 - عند ارتكابي للأخطاء يغفر و بعفو عني رئيسي في العمل					
4 - رئيسي شخص ذو ثقة وله مهارات و أخلاقه عالية					
5 - يعطي رئسي المباشر كل الأهمية و الوقت للوظيفة					

ثالثا - الثقة في الإدارة العليا

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 اغلب أو جل العمال في المؤسسة يتقون ثقة كاملة بالإدارة العليا					
2 أتوقع من الإدارة العليا ما تطلبه مني					
3 - كافة العمال يفضلون البقاء تحت طوع الإدارة العليا					
4 الإدارة العليا تولي اهتمام بما يطلبه و يحتاجه العمال					
5 أثق بالإدارة العليا لأنها تشعر العمال بأنها ملك لهم					

الملحق 03: نتائج برنامج SPSS.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	38	74.5	74.5	74.5
Valid انثى	13	25.5	25.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	8	15.7	15.7	15.7
Valid من 25 سنة إلى 35 سنة	19	37.3	37.3	52.9
من 36 سنة إلى 45 سنة	9	17.6	17.6	70.6
أكثر من 45 سنة	15	29.4	29.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

المؤهلات العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ثانوي	5	9.8	9.8	9.8
Valid ثانوي	16	31.4	31.4	41.2
لسانين	21	41.2	41.2	82.4
الماستر	9	17.6	17.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 سنة أو أقل	14	27.5	27.5	27.5
Valid من 6 إلى 10 سنوات	15	29.4	29.4	56.9
من 11 إلى 15 سنة	6	11.8	11.8	68.6
أكثر من 15 سنة	16	31.4	31.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البحوث التطويرية عدد كيز أساسية لعملية الإبد	51	1.00	5.00	4.2745	.91823
اعلم منتجات الجديدة ذاتميز تنافسية	51	1.00	5.00	4.0784	.93473
البحوث التطويرية يحقق أغراض المؤسسة	51	1.00	5.00	3.9020	1.00509
يوجد بالمؤسسة قسم البحوث التطويرية وموظفها	51	1.00	5.00	3.9020	1.00509
خاصية المجال	51	1.00	5.00	3.9020	1.00509
لرفع فعالية البحوث التطويرية من هو بالموارد	51	2.00	5.00	4.2353	.73724
مالية البشرية	51	2.00	5.00	4.2353	.73724
تعتمد الشركة على خطة شراء ابحاث التطوير لم	51	2.00	5.00	3.8824	.90878
واكبة التطوير التكنولوجي	51	2.00	5.00	3.8824	.90878
يعتبر نظام البيعة من العوامل المساعدة على ف	51	1.00	5.00	3.6078	.80196
فعالية وكفاءة البحوث التطوير	51	1.00	5.00	3.6078	.80196
تتنبأ المؤسسة استراتيجيات دفاعية من اجل تجنب	51	1.00	5.00	3.4118	1.21945
مخاطر النتائج	51	1.00	5.00	3.4118	1.21945
اعتماد استراتيجيات مناسبة يحسن من نتائج	51	2.00	5.00	3.9608	.84760
لالبحوث التطوير	51	2.00	5.00	3.9608	.84760
تخصص ميزانية أو نفقات للبحوث التطوير في المؤ	51	1.00	5.00	3.8235	1.16114
سسة	51	1.00	5.00	3.8235	1.16114
التطور التكنولوجي انعكاسا لاجابيا على البحوث	51	1.00	5.00	3.6275	1.09473
لتطوير من خلال شراء ابحاث جاهزة أو توظيفها	51	1.00	5.00	3.6275	1.09473
قليل النفقات	51	1.00	5.00	3.6275	1.09473
استراتيجيات البحوث التطوير	51	2.00	5.00	3.9510	.68011
Valid N (listwise)	51				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عند حل مشاكفيا العمل تنبأ بالملعومات والاقتراحات	51	1.00	5.00	4.2353	1.06936
-					
اتقن ملائيفيا العمل لأنهم يتعاملون معي بانصاف	51	1.00	5.00	3.5490	1.08284
اعتمد على ملائيفيا العمل لأنهم يحرون علمي صلحتي	51	1.00	5.00	3.4706	1.08357
-					
توجد ثقة متبادلة بيني وبينهم (الملاءمة)	51	1.00	5.00	3.8235	.91007
لا أجدر أحرفي طلب المساعدة مني قبة ملائيفيا العمل	51	1.00	5.00	3.6275	1.16552
أولاً: الثقة بالزملاء	51	1.00	5.00	3.9314	.93284
Valid N (listwise)	51				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يعاملونني بال مباشر الجميع بعد التودون تمديد	51	1.00	5.00	4.0000	1.01980
ز					
-					
ال رئيس بال مباشر هو شخص يحتر مهو يقدر هالج	51	1.00	5.00	3.8235	1.05273
مبع					
-					
عند ارتكاب الأخطاء يغفرون ويغفرون غيرني سيفيال	51	1.00	5.00	3.5294	.98697
عمل					
-					
رئيسي شخص صدقته لهم هارات أو أخلاقه عالية	51	1.00	5.00	3.6863	.98975
-					
يعطونني بال مباشر كلاً لا هميت الوقت للوظيفة	51	1.00	5.00	3.4902	1.18950
الثقة في ال رئيس بال مباشر	51	1.00	5.00	3.7451	.93473
Valid N (listwise)	51				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
اغلباً و جلالاً لعمال الفيا مؤسسيتقو نثقة كاملتبإالإ دارة العليا	51	1.00	5.00	4.3529	.93431
أثوقعمنالإدارة العليا ماتطلبهمني	51	1.00	5.00	4.0588	.92546
كافةالعماليفضلونالبقاءتحتطوعالإدارة الع يا	51	1.00	5.00	4.0588	.85818
الإدارة العليا تولياهما مامبايطبهويحتاجها عمال	51	1.00	5.00	3.8235	.84157
أثقبالإدارة العليا لأنهاتشرعمالبأنهاملكهم	51	1.00	5.00	3.5490	.92334
الثقةفيالإدارة العليا	51	1.00	5.00	3.9510	.75667
Valid N (listwise)	51				

Correlations

	استراتيجياتالبحوثوالتطو ير	الثقةالتنظيمية	أولاً:الثقةبالزملاء	الثقةفيالرئيسالمباشر
استراتيجياتالبحوثوالتطو ير	Pearson Correlation	1	.527**	.229*
	Sig. (2-tailed)	.141	.000	.106
	N	51	51	51
الثقةالتنظيمية	Pearson Correlation	.527**	1	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.039
	N	51	51	51
أولاً:الثقةبالزملاء	Pearson Correlation	.229*	.797**	1
	Sig. (2-tailed)	.106	.000	.120
	N	51	51	51
الثقةفيالرئيسالمباشر	Pearson Correlation	.654**	.290*	.220
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.120
	N	51	51	51

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

دور استراتيجيات البحث و التطوير في تعزيز الثقة التنظيمية

Case Processing Summary

	N	%
Valid	51	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	25

استراتيجيات البحث و التطوير .

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.582	10

الثقة بالزملاء**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	5

الثقة التنظيمية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	15

الثقة في الرئيس المباشر**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	5

الثقة في الإدارة العليا**Case Processing Summary**

		N	%
Valid		51	100.0
Cases Excluded ^a		0	.0
Total		51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	5

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		استراتيجيات البحث والتطوير	الثقة التنظيمية
		ير	
N		51	51
^b Normal Parameters ^a			
Mean		3.9510	3.8922
Std. Deviation		.68011	.76363
Most Extreme Differences			
Absolute		.182	.199
Positive		.119	.135
Negative		-.182-	-.199-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.303	1.419
Asymp. Sig. (2-tailed)		.067	.036

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استراتيجيات البحث والتطوير	51	3.9510	.68011	.09523
الثقة التنظيمية	51	3.8922	.76363	.10693

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
استراتيجيات البحث والتطوير	9.986	50	.000	.95098	.7597	1.1423
الثقة التنظيمية	8.343	50	.000	.89216	.6774	1.1069

الفهرس

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
2	الفصل الأول : الأدبيات النظرية
3	المبحث الأول : إستراتيجية البحث والتطوير وأنواعها
3	المطلب الأول: مفهوم البحث والتطوير أنواعه ومكوناته
3	الفرع الأول: مفهوم البحث والتطوير
4	الفرع الثاني: أنواع البحث والتطوير
7	الفرع الثالث: أهداف البحث والتطوير
7	الفرع الرابع: أهمية البحث والتطوير
8	المطلب الثاني: تسيير وسياسات البحث والتطوير واستراتيجياته
8	الفرع الأول: تنظيم البحث والتطوير
9	فرع الثاني: تسيير نشاطات البحث والتطوير
10	الفرع الثالث: سياسات البحث والتطوير
11	الفرع الرابع : مزايا استراتيجيات البحث والتطوير

14	المطلب الثالث:البحث و التطوير بالجزائر و معوقاته
14	الفرع الأول: البحث و التطوير بالجزائر
15	الفرع الثاني:معوقات البحث والتطوير
15	المبحث الثاني:الثقة التنظيمية.
15	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
15	الفرع الأول :مفهوم الثقة التنظيمية
16	الفرع الثاني:أنواع الثقة التنظيمية
16	الفرع الثالث: مستويات الثقة التنظيمية أو أبعادها
18	المطلب الثاني: أهمية عوامل بناء الثقة التنظيمية
18	الفرع الأول: أهمية الثقة التنظيمية
19	المطلب الثالث :عوامل بناء الثقة التنظيمية و سلبيات الثقة التنظيمية
19	الفرع الأول : عوامل و قواعد بناء الثقة التنظيمية:
20	الفرع الثاني :الآثار السلبية المترتبة عن انخفاض الثقة التنظيمية
20	المبحث الثالث :علاقة إستراتيجية البحث والتطوير في تعزيز الثقة التنظيمية .
20	المطلب الأول: الاهتمام بتسيير أفراد البحث والتطوير.
20	الفرع الأول: موظفين البحث و التطوير
21	الفرع الثاني : شروط تنسيق تسيير موظفي البحث والتطوير
21	المطلب الثاني:عوامل تحسين و تعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة و المؤثرة فيها
21	الفرع الأول :العوامل التنظيمية والعوامل الفردية
21	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية
22	المبحثالرابع:الدراسات السابقة
22	المطلب الأول:الدراسات العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
27	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

31	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"
31	المطلب الأول: تعريف مؤسّسة "ALFA PEPE"، أهمّيّتها وأهدافها الاقتصادية
35	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
35	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
35	الفرع الأول: منهجية الدراسة
35	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها
35	الفرع الثالث: أداة الدراسة
37	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:
38	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
40	الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:
42	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
42	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
46	الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
52	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
56	خاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
63	الملاحق
74	الفهرس