

تأثير الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية لاتجاهات المدراء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

**impact of mutual trust and common vision on innovation  
in economic firms**

**Field study of the trends of managers in the Algerian  
economic firms**

ياسين بوناب<sup>1</sup>، وليد بلكير<sup>2</sup>

[y.bounab@univ-skikda.dz](mailto:y.bounab@univ-skikda.dz) جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة (الجزائر)

[B.belkbire@univ-guelma.dz](mailto:B.belkbire@univ-guelma.dz) جامعة 8 ماي 1945 قلعة (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2020/02/20 تاريخ القبول: 2020/06/15 تاريخ النشر: 2020/06/30

#### الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وهذا بالاعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة من 180 مؤسسة تنتمي لمختلف القطاعات الاقتصادية (استرجع منها 122 استبانته صالحة للتحليل). توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: المستوى المتوسط لكل من الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة بين أفراد الشركات الجزائرية وكذلك المستوى المتوسط للابتكار. كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثيراً بسيطاً للثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على الابتكار.

**الكلمات المفتاح:** الثقة المتبادلة، الرؤية المشتركة، الابتكار، المؤسسات الاقتصادية

تصنيف JEL : M14

#### Abstract :

This study aimed to determine the impact of mutual trust and common vision on innovation in Algerian economic firms. This is based on a questionnaire distributed to a sample of 180 firms belong to various economic sectors (122 of which were valid for analysis). The study reached many results, including: the intermediate level of mutual trust and common vision between individuals of Algerian firms as well the intermediate level of innovation. The hypothesis test results also showed a modest impact of mutual trust and common vision on innovation.

**Key words :** mutual trust, common vision, innovation

**classification codes Jel :** M14

## 1- مقدمة

يحظي موضوع الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة كبعدين من أبعاد الثقافة التنظيمية باهتمام الكثير من الأكاديميين في مجال (السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال). وقد تجلّى هذا الاهتمام في إنجاز العديد من الأبحاث والدراسات القيمة خلال العقود الأخيرة، والتي أكدت في مجملها على أن الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة تعتبر من الأبعاد الرئيسية التي تشجع السلوكيات الإيجابية مثل الابتكار في المنظمات والتي تساهم في ضمان تفوقها وبقائها.

ذلك أن توفر بعدي الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة في المنظمات يزيد من فرص خلق التكيف بين عناصر بيئتها الداخلية وكذا المؤاممة مع عناصر بيئتها الخارجية، كما يعتبر عامل حاسم في تعزيز أداء وتنافسية هذه المنظمات والشركات. وفي هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين على أن الثقة والرؤية المشتركة تمثلان مدخلا استراتيجيا لدعم الابتكار داخل المنظمات والشركات. وهذا ما يفسر تحول مهمة المدراء والقادة في الشركات إلى تعزيز ودفع علاقات الثقة بين الموظفين بعضهم البعض، وبين الموظفين ورؤسهم المباشر، والثقة بالإدارة العليا، بالإضافة إلى توحيد جميع أعضاء المنظمة على رؤية مشتركة تجمعهم.

### 1-1- مشكلة الدراسة

رغم أهمية موضوع الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة وتأثيرهما على الابتكار في المؤسسات الجزائرية، إلا أنه لم يحظى بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين مما انعكس على إعطاء تفسيرات ارتجالية تقوم على اجتهادات ذاتية وشخصية، لذلك سنحاول المساهمة في سد هذه الفجوة من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية: هل يوجد تأثير لبعدي الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

والتي ينبثق عنها سؤالين فرعيين كمايلي:

1- هل يوجد تأثير لبعد الثقة المتبادلة على قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار؟

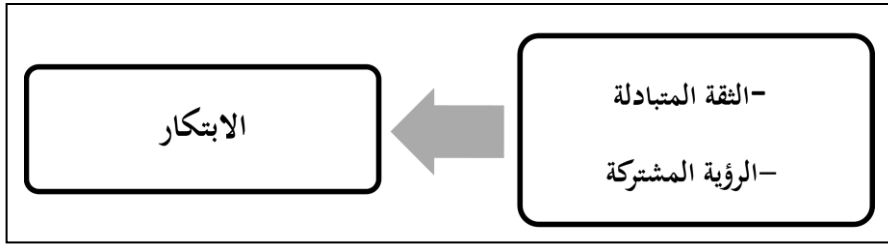
2- هل يوجد تأثير لبعد الرؤية المشتركة على قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار؟

### 1-2- فرضيات الدراسة

انطلاقا مما جاء في إشكالية الدراسة والخلفية النظرية و الدراسات السابقة، قمنا بصياغة فرضية

الدراسة الرئيسية والتي تتفرع عنها فرضيتين فرعيتين:

- ف0 1 تنص الفرضية الأساسية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار.
  - ف0 1-1 تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة المتبادلة على قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار.
  - ف0 1-2 تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المشتركة على قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار.
- 1-3- نموذج الدراسة: انطلاقا من فرضيات الدراسة تم تصميم النموذج التالي الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحثان

#### 4-4-1 أهمية وأهداف الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تجري في مناخ أعمال جزائري، يتميز بثقافة تنظيمية مختلفة عن غيرها من الثقافات التنظيمية في مختلف بلدان العالم، والتي لم تحظى بالدراسة الكافية من قبل الباحثين، انطلاقا من ما سبق فان أهداف الدراسة تتلخص في مايلي:
- تحليل واقع الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
  - إبراز أثر بعد الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة في تحقيق الابتكارات في المؤسسات الجزائرية.
  - المساهمة في تقديم توصيات ملائمة بناء على السياق الميداني الذي أجريت فيه الدراسة.

#### 2- الدراسات السابقة

تعد الدراسات الميدانية التي تناولت تأثير الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على قدرة المؤسسة على الابتكار حديثة نسبيا مع ندرتها في الدول العربية عامة والجزائر خاصة، و سنحاول في هذا الصدد التعرض لأهم الدراسات ذات العلاقة بالموضوع .

- دراسة (Chen & Huang, 2007)، وهي دراسة أجريت على عينة مكونة من 146 شركة في تايوان، وقد بينت أنه عندما يكون الهيكل التنظيمي مبنيًا على نسبة قليلة من الرسمية ودرجة عالية من اللامركزية والمناخ الابتكاري، حيث أعضاء المنظمة يتفاعلون مع بعضهم البعض بدرجة عالية من الثقة والتواصل والتنسيق، فإن ذلك ينتج عنه ارتباط إيجابي مع إدارة المعرفة .
- دراسة (Menke et al., 2007)، تناول فيها موضوع تحليل إدارة الابتكار الشامل لحالة شركة هيوليت باكارد (HP)، حيث أكدت الدراسة أن الشركة لها ثقافة تدعم الابتكار تستند على مجموعة من القيم التنظيمية أهمها الثقة.
- دراسة (Beugelsdijk & al, 2009)، أكدت أنه كلما كانت هناك اختلافات في الثقافة التنظيمية بين الشركات كلما كانت حظوظ النجاح في التعاون والعلاقات المشتركة أقل، حيث أوضحت الدراسة أهمية تطوير الرؤية المشتركة والتعاطف والثقة المتبادلة.
- دراسة (Carbonell & Rodri'guez-Escudero, 2009) تناولت "علاقات سرعة الابتكار، السياق التنظيمي للفريق، وعدم التأكد التكنولوجي"، عن طريق القيام بتحليل تجريبي باستخدام منهجية المسح لعينة مكونة من 183 مشروع منتج جديد في ست قطاعات متنوعة في إسبانيا استخلص الباحثان أن دعم الإدارة العليا له أثر إيجابي كبير على سرعة الابتكارات.
- دراسة (Akgu'n & al, 2009) في دراسة تجريبية حول موضوع: "القدرات العاطفية التنظيمية، المنتج، سيورة الابتكار، وأداء الشركة" في ما مجموعه 163 شركة تركية، على أن القدرة العاطفية تعتبر واحدة من أهم الكفاءات التي تمتلكها الشركة والتي تعبر عن مدى حيوية الحياة اليومية للشركة، حيث تنطوي على ديناميكية التشجيع، الحرية، المرح، والمصالحة، والتي من الممكن أن تؤثر على بناء الابتكار.
- دراسة (Lavado et al., 2010)، حول موضوع أهمية رأس المال الاجتماعي والتنظيمي في بناء سياق الابتكار. حيث بينت أهم النتائج أن رأس المال الاجتماعي مهم في الابتكار في الشركات، كما أن رأس المال التنظيمي له تأثير غير مباشر، على ابتكار المنتجات، من خلال

- رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط. وبالتالي فان الشركات التي تحفز عملية التواصل والتفاعل بين الأفراد، فهي تدعم النشاط الابتكاري.
- دراسة (MacIntosh & Doherty, 2010)، برهن الباحثان الكنديين على أن هناك تأثير كبير وإيجابي لبيئة العمل المادية وغير المادية المريحة والجو الودي والتفاؤولي وإضفاء الطابع غير الرسمي ودرجة الارتباط الأسري بين أعضاء المنظمة، على الرضا الوظيفي السائد في مكان العمل.
- دراسة (حريم والساعد، 2010)، تناولت مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الأردنية على بناء المعرفة التنظيمية، من خلال بيانات ميدانية لمجموع 550 مستجوب في تسع مصارف كبيرة من حيث الحجم والعمر في الأردن من بين 17 مصرفاً ينشط في الأردن، على أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في الثقة، الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص المشتركة، ممارسات الإدارة، والمعايير المشتركة تؤثر كلها ولكن بدرجات متفاوتة.
- دراسة (قاسم هاشم وجياد العابدي، 2012) التي تناولت اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للاسمنت بالكوفة (العراق) وهذا من خلال استبيان وزع على عينة من 36 فرد من أفراد الشركة، حيث أظهرت النتائج اتفاق الجميع على أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وبالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الاستراتيجي .
- دراسة (رضيوي حوين، 2015)، والتي هدفت الى الوقوف على اثر ابعاد الثقة التنظيمية على التزام الافراد في شركة بغداد للمشروبات من خلال عينة مكونة من 60 فردا ضمن المستوى الاداري التنفيذي، وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء والثقة بادارة المنظمة) فيما غاب هذا التأثير الايجابي بالنسبة لبعد الثقة في المشرفين.
- دراسة (مجيد حميد، 2017) التي تناولت مدى توافر متطلبات الابتكار التنظيمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة بالعراق، حيث خلصت الدراسة بالى أهمية توفر مجموعة من المتطلبات التي تشجع على الابتكار والتي منها التعاون والعمل الجماعي والتشجيع.

## 2-1- الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

- أ- الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بكونها تجري في مناخ أعمال جزائري، حيث المفاهيم المتعلقة بثقافة المنظمة لازالت حديثة نسبيا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
- ب- بعض الدراسات السابقة ركزت على دراسة منظمة واحدة او قطاع واحد في حين الدراسة الحالية تشمل عدة منظمات تنتمي لقطاعات مختلفة.
- ج- اغلب الدراسات السابقة أكدت وجود تأثير ايجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية والتي منها الثقة والرؤية المشتركة على الابتكار فيما تبين الدراسة الحالية وجود تأثير متواضع.

### 3- الخلفية النظرية للدراسة

نتعرض في هذا الجزء إلى الخلفية النظرية لمفاهيم الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة، والابتكار.

### 3-1- مفهوم الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة

#### أ- مفهوم الثقة التنظيمية المتبادلة

يشير هذا البعد إلى مدى ثقة الأفراد ببعض البعض داخل المنظمة، ودرجة تنامي استعدادهم لتبادل وتقاسم الموارد فيما بينهم بحرية ودونما ريبة أو شك، وقد بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية (Organizational trust) حديثا (منتصف خمسينيات القرن الماضي) بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس التنظيمي، ويرى كلا من (Alto & kramer, 1999) أن الثقة تشير إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بان الطرف الآخر يتصرف بكفاءة وفقا لواجباته، وعرفها (متعب و العطوي، 2008، ص ص: 24-48) "بأنها محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك"، وترى (الطائي، 2007، 61) أن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي حيث اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري وبذلك فقد تبلور هذا المفهوم خلال تلك المرحلة، وعلى الرغم من حداثة اهتمام الباحثين ببحث الثقة التنظيمية إلا أنهم قد اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها كونها من المفاهيم المتعددة الأبعاد.

#### ب- مستويات الثقة المتبادلة

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية يتفق الباحثين (Defuria,1998),(Ford,2002) على تقسيم الثقة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات هي: الثقة في الزملاء والثقة في الرئيس المباشر والثقة في الإدارة العليا وهو ذات التقسيم الذي اتبعته العديد الدراسات (قاسم هشام و جواد

العابدي، 2012، ص ص. 41-61 ) ، وحسب (Stephenson, 2004) هناك ثلاثة أنواع للثقة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين وفقا لمستوى تبني الثقة المتمثلة في :

- الثقة على المستوى الفردي: إذا تمثل باعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد
- الثقة على المستوى الجماعي: تركز على العلاقات الاجتماعية
- الثقة على المستوى التنظيمي: تركز على إن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.

### ت- مفهوم الرؤية المشتركة

لم تقترح أدبيات التسيير تعريف دقيق وفريد لمفهوم الرؤية وعلى العموم هناك عدة مفاهيم للرؤية من أهمها: حسب (El-Namaki,1992) " الرؤية هي الإدراك العقلي لنوع البيئة التي يطمح الفرد أو المنظمة لخلقها ضمن أفق زمني واسع"، بينما يرى (Bennis&Nanus,1985) (Bass,1987) " أن الرؤية هي بالأحرى تصور المستقبل كما ترغبه المنظمة" كما يرى كلا من (Nanus,1992 ; Mintzberg&Weshey,1989 ; Snyder&Graves,1994) " الرؤية هي سمة القائد"، وحسب (عبد الباري و ناصر جردات، 2014، صفحة 97) فان الرؤية هي: " تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وبالتالي هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلا"، في حين يعتقد (Leana, 1999, PP. 538-555) "أن الرؤية الجماعية المشتركة التي توجه سلوك الفرد هي قيمة أساسية في تكوين الثقافة الجماعية داخل المؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة".

وعليه يمكن القول إن الرؤية المشتركة هي: "تصور جماعي مشترك لما يجب إن تكون عليه المنظمة في المستقبل، أو هي صورة ذهنية مشتركة للمستقبل المنشود للمنظمة وهي تعبر عن التوجهات والطموحات المشتركة بين الأفراد والقادة داخل المنظمة، وهي نتاج لعلاقات الثقة القائمة ما بين الأفراد داخل المنظمة، وما بين الأفراد وقادة المنظمة".

### ج- أهمية الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة

يؤكد العديد من الباحثين على أهمية تطوير الرؤية المشتركة والتعاطف والثقة المتبادلة، لارتباط هذه الجوانب مع درجة التشابه الثقافي بين الشركات، ومدى مساهمتها في دعم أداء المؤسسات والنمو الاقتصادي (Beugelsdijk & al, 2009, pp. 312-323) . فالثقة المتبادلة بين

الموظفين فيما بينهم، وبين الموظفين ومدرائهم، ومدى شعورهم بالالتزام اتجاه بعضهم، وبالتالي خضوع أهداف الأفراد ومصالحهم وسلوكياتهم إلى أهداف ومصالح الجماعة. وهذا ما يجعلهم شركاء لهم منظور مشترك ويمتلكون تطلعات وأهداف ورؤى مشتركة. وفي هذا الصدد تؤكد الكثير من الأدبيات في مجال إدارة الأعمال على أن بعد الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة يعتبر جزء حساسا من مكونات الثقافة التنظيمية. وعلى هذا الأساس يرى (حریم والساعد، 2006) أن بعد الثقة يعتبر من بين أهم القيم والمعايير والممارسات التي تعتبر جزءا جوهريا من مكونات الثقافة التنظيمية، فعندما تتمكن المنظمة من وضع رؤية مشتركة ممكنة التحقيق فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى دفع المنظمة إلى الأمام. إن امتلاك رؤية واضحة يعتبر مصدر إلهام للفريق، ويعد بمثابة البوصلة التي توجهه في الاتجاه الصحيح، والأساس الذي يتم بناء عليه وضع الأهداف وخطط العمل. ولهذا السبب يحرص القادة الإستراتيجيون على وجود رؤية تحظى بتأييد والتزام جميع الموظفين، ذلك أن إشراك الآخرين في تكوين الرؤية من شأنه تقوية التزامهم بها وتحفيز مشاركتهم الفاعلة في تنفيذها.

### 3-2- مفهوم الابتكار

إن ظهور مصطلح ابتكار ودخول استعماله في قاموس الاقتصاديين، كان بفضل جوزيف شومبيتر الذي أبرز وبيّن أن الابتكار ظاهرة لها مسؤولية كبيرة في المشاريع الاقتصادية (Schumpeter, 1939)، أين يتم التكلم عن المقاتل بالإشارة على أنه شخص مبتكر.

#### أ- تعريف الابتكار

لغرض الإحاطة أكثر بمفهوم كلمة "الابتكار"، فانه من الضروري الرجوع إلى تتبع تطور مسارها المفاهيمي، خاصة وأن المصطلح لقي اهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين، من خلال اجتهادهم في تقديم تعريفات تواكب تطور معاني الكلمة، ومن خلال التعرض للكثير من الأدبيات المتعلقة بالابتكار، نلاحظ أن نسبة كبيرة منها في تحديدها لمفهوم الابتكار، ركزت على جانب واحد فقط من جوانب الابتكار، وأهملت الجوانب الأخرى، وذلك راجع لشمول الابتكار مداخل مختلفة. ما نتج عنه في المحصلة العديد من التعريفات المتنوعة التي أعطتها الباحثون والمختصون لمفهوم الابتكار؛ فهناك من عرفه على أساس " أنه شيء جديد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تبناها المنظمة لأول مرة. وقد عرفه (النفعي، 2003) على أنه: "عملية ينتج



عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد لها". وكذلك عرفه أمايل على أنه : "عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة و الخلافة في المنظمة"، كما عرفاه (مارك و دفيد، 2012) بانه: " الافكار المطبقة بنجاح".

أما الباحث أوكيل (Oukil, 1995)، في كتابه (L'innovation Technologique)، فقد عرف الابتكار على أنه: "يمكن حصره بصورة دقيقة في تلك العملية التي تشمل كل التحددات المرتبطة بأنواع المنتجات المختلفة (Product Innovation)، والمتعلقة أيضا بأساليب وطرق الإنتاج (Process Innovation)". إذ من خلال هذا التعريف ميز الكاتب بين الابتكار المرتبط بالمنتجات، الذي الغرض منه فقط تلبية بعض الرغبات أو إشباع بعض الحاجيات بكيفيات أفضل. إضافة إلى انه تكلم عن الابتكار المتعلق بالأساليب الفنية للتصنيع، الذي يهدف إلى زيادة الأداء الإنتاجي من جانبيين في وقت واحد، الجانب الأول تقني والثاني اقتصادي، وذلك لغرض تحقيق نتائج ايجابية في المردودية، أو في كمية المخرجات، وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في تنامي مستويات الأرباح. لكن الباحث تكلم فقط عن التحددات في خصائص ومواصفات المنتجات، وطرق وأساليب التصنيع، ولم يتعرض في تعريفه إلى تقديم منتجات جديدة لم تكن موجودة أصلا، أي منتجات مبتكرة مائة في المائة، وكذلك لم يذكر أي شيء عن الجانب التنظيمي في المؤسسة. وبالرغم من أن هذا التعريف يتفق إلى حد ما فقط مع ما ذهب إليه (Bellon, 2002)، حيث يرى هذا الأخير أن لفظة الابتكار تعني: " وضع منتج جديد في السوق، أو تقديم منتج حالي بإضافة مزايا واستخدامات جديدة، وكذلك يمكن أن تعني إدخال طريقة أو أسلوب جديد في التصنيع، أو وضع بناء تنظيمي جديد في المؤسسة".

### ث- أهمية الابتكار

اصبح الابتكار احد اهم المؤشرات التي تساعد على الاستدلال على مدى تقدم المنظمات، لذلك فان هناك توجه كبير على المستوى العالمي نحو تشجيع ودعم الابتكار، ذلك ان عوامل البيئة المعاصرة المتميزة بالتغيير الشديد جعلت من الابتكار ذو اهمية خاصة، ويمكن ان نلخص اهمية الابتكار في مايلي:

- استمرارية وبقاء المنظمات في مواجهة الأسواق والتقنيات دائمة التغيير؛
- تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي؛

- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
- يساعد على تكوين وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

### 3-3- العلاقة بين الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة والقدرة على الابتكار

بالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد معظمها أكد وجود تأثير للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والتي من بينها الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على الجهد الابتكاري للمنظمات، فالمنظمات التي تحفز عملية التواصل والتفاعل بين الأفراد فهي تدعم النشاط الابتكاري (Lavado et al., 2010)، حيث ان الثقة التنظيمية المتبادلة تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المنظمة (قاسم هاشم وجياد العابدي، 2012)، كما ان تطوير رؤية مشتركة من شأنها أن يعظم من فرص نجاح المنظمة في مختلف المجالات و التي من بينها مجال الابتكار.

### 4- الطريقة والأدوات

#### 4-1- منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع معلومات مفصلة عن موضوع الدراسة، وفي هذا الصدد اعتمدنا مصدرين لجمع البيانات اللازمة للدراسة وهما:

- أ- المصادر الثانوية: من خلال اعتماد الكتب والأبحاث والدراسات السابقة .
- ب- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها بواسطة استبانة.

#### 4-2- مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الجزائرية المدرجة في دليل المؤسسات الجزائرية (Annuaire des entreprises).

ب- عينة الدراسة: وقد تم اختيار عينة مناسبة لأهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على عينة ميسرة من 180 مؤسسة من بين المؤسسات المسجلة في دليل المؤسسات الجزائرية

لسنة 2017، والدافع من وراء الاعتماد على العينة الميسرة هو سهولة الوصول بمعنى المؤسسات التي يمكن الاتصال بها دون إجراءات معقدة.

ت- توزيع الاستبيانات: استنادا على سبق قمنا بتوزيع الاستبيانات على 180 مؤسسة، ذات أحجام مختلفة، وبطبيعة ملكية متنوعة، وفي قطاعات أعمال عديدة.. وقد تم استرجاع 122 استبانة قابلة للتحليل ما نسبته (67.77%) وهي نسبة تعتبر مقبولة إحصائيا. لكنها لا تسمح بتعميم النتائج والجدول رقم (1) يوضح أهم التفاصيل.

ث-

الجدول رقم (1): عينة الدراسة والاستبيانات الموزعة والمستلمة

عدد الاستبيانات الموزعة	180
عدد الاستبيانات المستلمة	130
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	122
نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل إلى الموزعة	67.77%
نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل إلى المستلمة	93.84%

المصدر: إعداد الباحثان

#### 4-3- أداة الدراسة

لإتمام هذه الدراسة تم الاعتماد على استبانة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول يتعلق بالخصائص العامة للمدراء المؤسسات.

الجزء الثاني يتعلق بالمتغير المستقل و يشمل 12 فقرة من (1-12) والتي تكشف عن الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة في المؤسسات الجزائرية

الجزء الثالث ويتعلق بالمتغير التابع ويشمل 9 فقرات من (13-21) والتي تكشف عن مستوى الابتكار في للمؤسسات الجزائرية.

#### 4-4- اختيار المجيبين وطريقة القياس

لغرض الإجابة تم اختيار (مدير المؤسسة أو نائبه أو المكلف بقسم الموارد البشرية)، والهدف هو سؤال الشخص الأكثر كفاءة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتكون الإجابات مقاسه على سلم ليكرت (Likert) خماسي الدرجات الذي يتضمن خمسة مستويات تريبية (لا ينطبق تماما، لا ينطبق، ينطبق أحيانا، ينطبق، ينطبق تماما) تقابلها خمس نقاط من 01 إلى 05، توزيع

مجال كل درجة يتم من خلال حساب طول الفئة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5. حيث تمثل عدد الفئات و 5 عدد الاختيارات (الدرجات). حيث نحصل على طول الفئة يساوي 0.80 وبالتالي التوزيع يكون كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 2: المتوسط الحسابي المرجح المقابل للمستوى الترتيبي

المستوى الترتيبي	لا ينطبق تماما	لا ينطبق	ينطبق أحيانا	ينطبق	ينطبق تماما
مجال الدرجة	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21
الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحثان

#### 4-5 أساليب تحليل البيانات

لغرض معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضيتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة. ومن بينها:

- 1- استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان.
- 2- حساب النسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لكل المتغيرات.
- 3- حساب معامل الانحدار ومعامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

#### 4-6 قياس صدق وثبات أداة الدراسة

##### أ- بالنسبة للتأكد من صدق أداة الدراسة

لتأكد من صدق محتوى أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة تم عرضها على مجموعة من الخبراء ( أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في علوم التسيير وعلم اجتماع تنظيم وعمل). حيث قمنا بإجراء العديد من التصحيحات والتعديلات، خاصة تلك المتعلقة بتغيير وتوضيح بعض العبارات لكي تصبح سهلة على فهم غير المتخصص، إضافة إلى التدقيق اللغوي.

##### ب- بالنسبة لقياس درجة ثبات أداة القياس

لتأكد من درجة ثبات الإستبانة قمنا باختبارها من خلال حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، وذلك حتى يتم التأكد من الاتساق الداخلي للفقرات والجدول رقم 03 يوضح النتائج.

الجدول رقم 03: درجة الثبات لأداة الدراسة

الأبعاد	الفقرات	درجة الثبات	ملاحظة
الفقرات الخاصة بالثقة والرؤية المشتركة	1-12	0.875	ثبات عالي

ثبات عالي	0.856	21-13	الفقرات الخاصة بمستوى ودرجة الابتكار
ثبات عالي	0.883	21-1	مجموع فقرات الاستبيان

المصدر: إعداد الباحثين

## 5- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سننظر في عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث، وبعدها سنقدم مجموعة من التوصيات التي نراها ضرورية على ضوء النتائج المتوصل إليها.

## 5-1- تحليل اتجاهات المدراء حول متغيرات الدراسة

سنناول عرض وتحليل اتجاهات عينة من المدراء حول متغيرات الدراسة .

## أ- مستوى الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة في المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (04): اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى الثقة في المؤسسات الجزائرية

رقم الفقرة	محتوى عبارات وفقرات بعد مستوى ودرجة الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانطباق	الأهمية
01	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين و بين مدراءهم.	3.32	0.94	متوسطة	05
02	تسود الثقة المتبادلة فيما بين الموظفين.	3.36	0.89	متوسطة	04
03	يشعر الأفراد باحترام وتقدير اتجاه بعضهم البعض.	3.13	1.18	متوسطة	08
04	يشارك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.	2.62	1.15	ضعيفة	11
05	يساهم الأفراد بشكل فعال في تحقيق أهداف الفريق.	3.60	0.96	متوسطة	01
06	يقوم أعضاء فريق العمل بتمرير ونقل المعلومات المتعلقة بالعمل إلى باقي الزملاء بشكل منتظم.	3.43	1.00	متوسطة	02
07	يلتقي أعضاء فريق العمل بشكل متكرر، وهناك تفاعل رسم	3.36	1.01	متوسطة	04
	المتوسط العام لبعء الثقة المتبادلة	3.26	0.61	متوسط	
08	يتملك الأفراد رؤية واضحة ومشتركة يمكن الوصول إليها.	3.04	1.04	متوسطة	09
09	أعضاء فريق العمل مقتنعون بقيمة وأهمية أهداف الفريق بالنسبة لهم، وللمؤسسة و المجتمع.	3.39	1.00	متوسطة	03
10	هناك اتفاق بين جميع أعضاء الفريق على جميع الأهداف.	3.19	1.06	متوسطة	07
11	يشعر أعضاء الفريق بإمكانية تحقيق الأهداف من الناحية الواقعية.	3.27	0.97	متوسطة	06
12	ينظر الأفراد للقضايا و الأمور التي تتعلق بالمؤسسة و العمل من من مشترك.	3.00	1.09	متوسطة	10
	المتوسط العام لبعء الرؤية المشتركة	3.18	0.87	متوسط	
	المتوسط العام	3.23	0.66	متوسطة	—

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل

الملاحظ من الجدول رقم 04 أن هناك تقارب في اتجاهات المستجوبين حول مستوى الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة

أولاً: بالنسبة للثقة المتبادلة: تراوح الوسط الحسابي بالنسبة للفقرات التي تقيس بعد الثقة ما بين (3.43) بانحراف معياري قدره (1.00) بالنسبة للفقرة 06 المتعلقة بتناقل المعلومات بين الزملاء وهو ما يقابل مستوى مرتفع و (2.62) بانحراف معياري (1.15) بالنسبة للفقرة 04 المتعلقة بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ما يقبل مستوى متوسط، وقد كان المتوسط الحسابي المرجح لبعده الثقة يقدر ب(3.26) بانحراف معياري قدره (0.61) ما يقابل مستوى متوسط.

ثانياً: بالنسبة لبعده الرؤية المشتركة: تراوح الوسط الحسابي بالنسبة للفقرات التي تقيس بعد الرؤية المشتركة ما بين (3.00) بانحراف معياري قدره (1.09) بالنسبة للفقرة 12 المتعلقة بالمنظور المشترك للانفراد ما يقابل مستوى متوسط و(3.39) بانحراف معياري قدره (1.00) بالنسبة للفقرة 09 المتعلقة بالاعتناء بأهمية أهداف الفريق ما يقابل مستوى متوسط، وقد كان الوسط الحسابي المرجح لبعده الرؤية المشتركة يقدر ب(3.18) بانحراف معياري قدره (0.87) ما يقابل مستوى متوسط. هذا وقد بلغ الوسط الحسابي المرجح لبعدي الثقة والرؤية المشتركة مجتمعين (3.23) بانحراف معياري قدره (0.66) ما يقابل مستوى متوسط.

ب- مستوى الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الجدول رقم (05): اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى الابتكار في المؤسسات الجزائرية

رقم الفقرة	محتوى عبارات وفقرات بعد مستوى ودرجة الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانطباق	الأهمية
13	تقوم المؤسسة بانتظام بإنتاج وتقدم منتجات وخدمات	3.10	1.19	متوسطة	02
14	تمتلك المؤسسة العديد من براءات الاختراع في مجال	2.30	1.39	ضعيفة	07
15	تقوم المؤسسة بشراء براءات الاختراع .	2.13	1.30	ضعيفة	08
16	تقوم المؤسسة بالشراكة والتحالف لأجل تحسين منتجاتها أو الحصول على منتجات جديدة (الابتكارات).	2.43	1.23	ضعيفة	06

01	متوسطة	1.17	3.27	تعمل المؤسسة باستمرار على إجراء تعديلات و تحسينات على منتجاتها مقارنة بالمنافسين .	17
04	ضعيفة	1.23	2.89	عدد المنتجات الجديدة التي قدمتها المؤسسة للسوق في السنوات الخمس الماضية يفوق ما قدمه المنافسين	18
02	متوسطة	1.14	3.10	تعمل المؤسسة على تطوير وتحديث تكنولوجيا عمليات	19
05	ضعيفة	1.08	2.77	تمارس المؤسسة العديد من الأساليب الترويجية الجديدة	20
03	ضعيفة	1.17	2.95	هناك تنوع وتحديث في استراتيجيات التسعير و تسهيلات الدفع المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين الرئيسيين.	21
—	ضعيفة	0.82	2.77	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل

الملاحظ من الجدول أن اتجاهات المجهيين حول مستوى الابتكار في المؤسسات الجزائرية تتراوح ما بين (2.13) وانحراف معياري قدره (1.3) بالنسبة للفقرة 15 المتعلقة بشراء براءات الاختراع ما يقابل مستوى منخفض و (3.27) وانحراف معياري قدره (1.17) بالنسبة للفقرة 17 المتعلقة بإجراء تعديلات وتحسينات على المنتجات مقارنة بالمنافسين وهو ما يقابل مستوى متوسط، وقد كان الوسط الحسابي المرجح لاتجاهات المستجوبين حول مستوى الابتكار (2.77) بانحراف معياري قدره (0.82) ما يقابل مستوى متوسط.

5-2- اختبار ومناقشة فرضية الدراسة إحصائيا

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الثقة المتبادلة على قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	t	درجة التأثير B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	الثقة
0.00	3.88	0.463	0.112	0.334	

المصدر: إعداد الباحثين

تبين نتائج اختبار الفرضية وجود اثر ذو دلالة معنوية للثقة المتبادلة على مستوى الابتكار في المؤسسات الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وتعتبر العلاقة بين المتغيرين

(الثقة/الابتكار) متواضعة حيث بلغت قيمة الارتباط ( $R = 0.334$ ) من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.334$ ) وهو ما يعني أن التغيير في مستوى الثقة يفسر ما قيمته (11.20%) من التغيير في مستوى الابتكار وهي نسبة ضعيفة وقد بلغت قيمة التأثير ( $B=0.463$ ) وهذا يعني زيادة الاهتمام بمستوى الثقة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الابتكار بقيمة (46.3%) وما يؤكد معنوية هذه التأثير هو أن قيمة  $t=3.88$  وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية.

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الرؤية المشتركة على قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار.

#### الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	t	درجة التأثير	معامل التحديد	معامل الارتباط	البعدها
0.00	3.47	0.294	0.092	0.303	الرؤية المشتركة

#### المصدر: إعداد الباحثين

تبين نتائج اختبار الفرضية وجود أثر ذو دلالة معنوية للرؤية المشتركة على مستوى الابتكار في المؤسسات الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وتعتبر العلاقة بين المتغيرين (الرؤية المشتركة/الابتكار) متواضعة حيث بلغت قيمة الارتباط ( $R=0.303$ ) من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.092$ ) وهو ما يعني أن التغيير في مستوى الرؤية المشتركة يفسر ما قيمته (9.20%) من التغيير في مستوى الابتكار وهي نسبة ضعيفة وقد بلغت قيمة التأثير ( $B=0.294$ ) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بمستوى الرؤية المشتركة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الابتكار بقيمة (46.3%) وما يؤكد معنوية هذه التأثير هو أن قيمة  $t=3.47$  وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية.

#### ج- الاختبار الإحصائي للفرضية الأساسية

تنص الفرضية الأساسية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار.



الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الاساسية

مستوى الدلالة	t	درجة التأثير	معامل التحديد	معامل الارتباط	البعد
*0.00	3.98	0.431	0.117	0.341	الثقة والرؤية

المصدر: إعداد الباحثين

تبين نتائج اختبار الفرضية الاساسية وجود اثر ذو دلالة معنوية للثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على مستوى الابتكار في المؤسسات الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وتعتبر العلاقة (الثقة والرؤية المشتركة/الابتكار) متوازعة حيث بلغت قيمة الارتباط  $(R = 0.341)$  من ناحية أخرى بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2 = 0.117)$  وهو ما يعني أن التغيير في مستوى الثقة والرؤية المشتركة يفسر ما قيمته  $(11.70\%)$  من التغيير في مستوى الابتكار وهي نسبة ضعيفة وقد بلغت قيمة التأثير  $(B=0.431)$  وهذا يعني زيادة الاهتمام بمستوى الثقة والرؤية المشتركة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الابتكار بقيمة  $(43.1\%)$  وما يؤكد معنوية هذا التأثير هو أن قيمة  $t=3.98$  وهي اكبر من قيمة  $t$  الجدولية.

## 6- الخلاصة (الخاتمة)

سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على طبيعة العلاقة الايجابية بين الثقة المتبادلة و الرؤية المشتركة من جهة والقدرة على الابتكار من جهة أخرى، في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي قدرت ب122 مؤسسة تنتمي إلى قطاعات مختلف، حيث تميزت هذه العلاقة بتواضع تاثير بعدي الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار، نظرا لضعف مستوييهما لاعتبارات تنظيمية مختلفة تتعلق أساسا بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية ويمكن تلخيص أهم النتائج في مايلي:

**النتائج:** أكدت لنا نتائج هذه الدراسة وجود علاقة معنوية ما بين الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة من جهة والابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جهة أخرى، غير أن هذه العلاقة لا تعتبر قوية حيث بلغت قيمة الارتباط  $0.341$ ، وقد أوضحت لنا النتائج أن المستوى العام الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة في عينة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كان متوسطا و هو مستوى غير كاف لزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق مستوى هام من الابتكارات، كما ان نتائج الدراسة تشير إلى أن الثقة والرؤية المشتركة لا تفسر سوى  $11.70\%$  بالمئة من التغيير في مستوى الابتكار، ويمكن أن نرجع تفسير هذا النقص الكبير إلى مستوى توفر مناخ تنظيمي مبني على الثقة والرؤية

المشتركة بين الأفراد في المؤسسات الجزائرية، حيث أن المدراء أو المكلفين بالموارد البشرية الذين تم استجوابهم يضعون مؤشرات مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، ومؤشر مستوى نظر الأفراد للقضايا والأمور المشتركة التي تتعلق بالمؤسسة والعمل من منظور مشترك، وكذلك مؤشر امتلاك الأفراد لرؤية واضحة ومشاركة يمكن الوصول إليها، ومدى شعور الأفراد بالاحترام والتقدير اتجاه بعضهم البعض، في المراتب الأخيرة من اهتماماتهم، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تقصير كبير في إدارة بعد الثقة والرؤية المشتركة في المؤسسة، مما قد يتسبب في إحداث هوة كبيرة بين القادة والموظفين من جهة وبين الموظفين والقادة وغايات وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

- **التوصيات والمقترحات:** وانطلاقاً مما سبق وعلى أساس النتائج المتوصل إليها، سنحاول تقديم مجموعة من التوصيات التي نراها مهمة في دعم الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة وتشجيع الابتكارات في المؤسسات الجزائرية، مع الإشارة إلى بعض المقترحات البحثية التي ستساهم في إثراء موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار كما يلي:

- من المهم أن توفر الإدارة العليا في المؤسسة بيئة يشعر فيها الأفراد بالاحترام والتقدير اتجاه بعضهم البعض، مما يرفع من حماسهم ويزيد من دافعهم لتحقيق لأداء المتميز.
- ضرورة إدراك المدراء لأهمية تنمية رؤية ومنظور مشترك للأفراد تجاه القضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة والعمل. بالإضافة إلى مشاركة الأفراد في المعلومات المرتبطة بالنشاطات التي سيقومون بها، مما يساهم في الرفع من رضاهم ودرجة التزامهم.
- أهمية ترسيخ المديرين في المؤسسة لإمكانية تحقيق الأهداف الجماعية المشتركة بين الأفراد.
- التأكيد على ضرورة اهتمام المديرين بمشاركة مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات.
- ضرورة إجراء دراسات في كل قطاع على حدى حول دور الأبعاد الثقافية في تنمية القدرة على الابتكار.
- ضرورة إجراء دراسات متخصصة حول المتطلبات التنظيمية لتنمية قدرة المؤسسات على الابتكار.

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية  
كتب

- 1- ابراهيم درة عبد الباري، و محمد سعود ناصر جردات. (2014). الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر.
  - 2- دود جسون مارك، و جان دفيد. (2012). الابتكار: مقدمة قصيرة. (زينب عاطف سيد، المترجم) القاهرة: هنداوي.
  - 3- نجم عبود نجم، (2012). البعد الأخضر للأعمال . عمان: الوراق.
- رسائل جامعية**
- 4- رنا صبر الطائي. (2007). الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية في شركات القطاع الصناعي المختلط. بغداد.
- المقالات**
- 5- حامد كاظم متعب، و عامر علي العطوي. (2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. 48-24
  - 6- حسين حريم، و رشاد الساعد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال. 245-225.
  - 7- سندس رضوي حوين. (2015). الثقة التنظيمية واثارها في تحقيق الالتزام لدى الافراد - بحث تطبيقي. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، 143-119.
  - 8- صبيحة قاسم هشام، و علي رزق جواد العبابدي. (2012). اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية . مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، 61-41
  - 9- جيد مجيد حميد. (2017). مدى توفر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات واسهامها في تعزيز التنمية المستدامة. مجلة الادارة والاقتصاد ، 129-112.

### المراجع باللغة الأجنبية

#### Ouvrages

- 1- Bertrant Bellon. (2002). L'innovation Créatrice .Paris: Economica.
- 2- Oukil Said. (1995). Economie Et Gestion De L'innovation Technologique . Alger: OPU.
- 3- Joseph Schumpeter. (1993). Business Cycles-A Theoretical, And Statistical Analysis Of The Capitalistic Process .New York: Macgraw-Hill.

#### Major paper

- 4- Max Stephenson,& Alnoor Ebrahim. (2004). Trust, Social Capital, And Organizational Effectiveness. Blacksburg.

#### Articles

- 5- Ali Akgu`N,& Al. (2009). Organizational Emotional Capability, Product And Process Innovation, And Firm Performance-An Empirical Analysis . J.Eng.Technol.Manage 103-130.

- 6- Alto, P., & Kramer, R. (1999). Trust And Distrust In Drganistions: Emerging Perspectives. Annual Review Of Psychology , 569-598.
- 7- Antonio, C.-L., & al. (2010). "Social and organizational capital: Building the context for innovation. Journal of Industrial Marketing Management , pp: 681-690.
- 8- Chung-Jen Chen,& Jing-Wen Huang .(2007) .How Organizational Climate And Structure Affect Knowledge Management-The Social Interaction Perspective .International Journal Of Information Management,104-118.
- 9- Eric Macintocst,& Alison Doherty .(2010) .The Influence Of Organizational Culture On Job Satisfaction And Intention To Leave .Sport Management Review,106-117.
- 10- Michael Menke,& Al .(2007) .An Analysis Of The Universality, Flexibility, And Agility Of Total Innovation Management: A Case Study Of Hewlett-Packard .Journal Of Technolj Transfer...62-49 ،
- 11- Pilar Carbonell,& Ana Rodriguez-Escudero .(2009) .The Relationships Among Team's Organizational Context, Innovation Speed, And Technological Uncertainty-An Empirical Analysis .J.Eng. Technol Manage.45-28 ،
- 12- Sjoerd Beugelsdijk,& Al .(2009) .A Dyadic Approach To Impact Of Differences In Organizational Cultureon Relationship Performance .Jornal Of Industrial Marketing Management,312-323.
- 13- Van Burren Leana .(1999) .Organizational Social Capital And Employment Practices .Academy Of Management Review ,106-117.