

## أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية " دراسة ميدانية بشركات البترول "

إعداد

جيهان احمد خليل دغيم

مدرس إدارة الأعمال

بالمعهد العالي للدراسات النوعية بالجيزة

### • ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل الابتكارية، (المتتملة في: مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، ومدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، ومدى الخوف من الأخطاء وتجنب إتخاذ قرارات بها مخاطرة، ومدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، ومدى اهتمام الإدارة بالتغيير، ومدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل الابتكارية، على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وكذلك توصلت الدراسة لعدم وجود فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية وتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية ترجع للعوامل الديموجرافية (المتتملة في: النوع، والسن، والخبرة، والتعليم). وتوصى الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بمقترحات

العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة والتي أثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، وتدعيم تجنب ممارسات الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، والتي أثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية والعمل على تحسين الممارسات التالية: تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ لقرارات، واهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية، والتي لم تتوصل نتائج الدراسة الميدانية لوجود علاقة معنوية بينها، وبين تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، والمتابعة الدورية لمستوي تطبيق جودة بيئة العمل الابتكارية، وتحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة.

**الكلمات الدالة:** بيئة العمل الابتكارية، تحسين الإنتاجية، القدرة التنافسية، إتخاذ القرارات، تطبيق قواعد العمل، التغيير في الادارة، العوامل الديموجرافية، مقترحات العاملين، تفويض السلطات، تطبيق جودة.

### • Summary

The goal of the study was to define the efficiency of the creative working environment by improving the productivity of the oil companies under study and increasing their competitiveness. The research reached a fundamental subject of statistical significance for the success of the 'as a whole' creative work environment. Improvement of the efficiency of the petroleum companies under research, as well as the presence of a major effect of reserve importance on the consistency of the creative working environment, improvement of the competitiveness of the petroleum companies under study, as well as the absence of significant differences in the expectations of the study sample vocabulary of the quality dimensions of the petroleum companies under study Because of the demographic variables that (gender-age-experience-education) represent. The study advises that management should pay attention to the feedback of workers and encourage new ideas, which have been shown by the current study to have a positive moral effect on enhancing efficiency and increasing competitiveness, and

facilitate the avoidance of error-fearing activities and the avoidance of risky decisions, The current research has shown that the following activities have a positive moral effect on enhancing efficiency and increasing competitiveness, and work to improve: delegating authorities and engaging in decision-making, and the participation of management in the physical working environment. And that the results of the field research did not show a moral relationship between them, between improving productivity and increasing competitiveness, and frequent monitoring of the degree to which the consistency of the creative working environment was implemented, improving productivity and improving the competitiveness of the companies under study.

**Key words:** Innovative work environment, Productivity improvement, Competitive ability, Decision-making, Application of work rules, Change in management, Demographic factors, Employee proposals, Delegation of powers, Quality implementation.

#### ● مقدمة:

تواجه التنمية في كافة المنظمات تحديات كبيرة، تكمن في خلق إدارة فعالة تتفق فلسفتها مع نظم الموارد البشرية والمادية المتبعة. وتظهر تحديات التنمية في الدراسة الدائمة عن القدرات الكامنة للقيادات والمرؤوسين، الذين يمكنهم العمل على تحقيق الأهداف التنموية لتلك المنظمات.

ولقد أصبح موضوع تنمية المهارات، من القضايا المهمة التي فرضت نفسها في كافة الميادين، وحظيت باهتمام الدول والمنظمات المختلفة، وتوضع في مقدمة أولوياتها. إذ يتميز العصر الذي نعيش فيه بسرعة التغيير، ومن أهم مظاهره: الانفجار المعرفي، والعولمة، والاكتشافات العلمية الحديثة، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي في مجال شركات البترول، الأمر الذي يحتم على المنظمات، التوجه نحو التطوير والتجديد

والابتكار، لكي تكون قادرة على البقاء والاستمرار والمنافسة. كما أن ازدياد حدة التنافس العالمي، والذي أتى متزامناً مع التغيير التكنولوجي، وقصر عمر المنتج، جعل الشركات عموماً تحت ضغط وخطورة الفشل في أي وقت، فأصبح لابد من التوجه نحو الابتكار، للخروج من وطئه هذه الضغوط (نصر، ٢٠١٧).

وكما ينظر الاقتصاديون إلى الإنتاجية على أنها المصدر الحقيقي للنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في أي بلد، مهما كان نوع النشاط الاقتصادي فيه، فإن معدلات نمو الإنتاجية وتحليل عناصرها تعطي نظرة فاحصة للنشاط الاقتصادي، وتكشف نواحي الضعف والقوة في هذا النشاط. لهذا تتسابق الدول للحفاظ على استمرارية معدلات نمو متزايدة في الإنتاجية بإدخال التحسينات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والإدارية والبشرية، وتمكنت الدول المتقدمة بهذه الطرق من تحقيق تقدم صناعي كبير يمكنها من السيطرة والتحكم في الاقتصاد العالمي.

كما أن محور تحسين الإنتاجية هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن، وليس العمل بجهد مضمي لتحقيق نتائج أفضل. فالعمل بكفاءة يعتمد أساساً على السلوك الإنتاجي للأفراد، وهذا السلوك هو نتيجة لعوامل عديدة ومعقدة تكون الشخصية المميزة للفرد، وأن استمرارية تحسين الإنتاجية يتطلب التطلع على الأساليب الصحيحة والكفاءة لأداء العمل في جميع نشاطات المجتمع، وهذا يعني إدخال تغييرات تربوية واجتماعية وسلوكية في المجتمع تؤدي إلى خلق مجتمع جديد.

كما تعد الإنتاجية هي أفضل مؤشر لتقييم الأداء، فبينما تتصف عوامل الإنتاج بالندرة، فإن الإمكانيات الكامنة لزيادة الإنتاجية غير محدودة. لهذا تتسابق الدول في المحافظة على ديمومة واستمرارية معدلات نمو متزايدة فيها من خلال إدخال التحسينات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والبشرية والإدارية.

### • موضوع الدراسة:

يتفق بعض الباحثين على أن أحد أسباب نجاح المنظمة يعتمد على البيئة التنظيمية التي توفر هيكلًا تنظيميًا وثقافة تنظيمية قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وأيضًا ترفع من قدرة وكفاءة العاملين فيها على الاستجابة لحاجات العملاء من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ونيل رضاهم، وأن نشاط وكفاءة العاملين في تقديم تلك المنتجات والخدمات يزداد بازدياد مستوى الابتكار في المنظمة.

(Edvardsson, *etal.*, ٢٠٠٣; Rosen, *etal.*, ٢٠١٨; Pot, ٢٠١١)

كما يرى كل من (الصباح، ٢٠٠٧ ; ذيبان، ٢٠١٠ ; Pot, ٢٠١١) أنه من المؤكد أن هناك عوامل عدة تتسبب في نجاح الأفراد في أماكن عملهم وتضيف ملمسًا إبتكارياً وزيادة في معدل الإنتاجية، ومن هذه العوامل وأهمها: توفر بيئة العمل الإيجابية والمليئة بجو من النشاط والحيوية. وتشير بيئة العمل إلى عدة عناصر كمكان العمل، والتهوية الجيدة التي تُشعر الموظف بالنشاط بين الحين والآخر ومدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، ومدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، ومدى الخوف من الأخطاء وتجنب إتخاذ قرارات بها مخاطرة، ومدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، ومدى اهتمام الإدارة بالتغيير، وتوفر مستلزمات العمل من مواد أساسية واحتياجات مكتبية إضافة إلى جودة الإضاءة. وتساهم تلك العناصر مشتركة في منح الدافع وتعزيز روح العمل وإخراج الموظف أو العامل من أعراض الكسل والخمول التي بدورها تؤثر على إنتاجيته وتضعف من إبداعه، فالعلاقة ما بين الموظف والجو السائد في محيط العمل كبيرة وتؤثر على أدائه بشكل كبير .

إضافة إلى أن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري، ٢٠٠٨). وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فإن عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل

مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات لتحبيدها أو مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية **Competitive Advantage** تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (Badir, ٢٠١٥).

ويتفق معظم الباحثين على أن تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في المجال الإنتاجي كوسيلة لزيادة الإنتاجية في الشركات و تشجيع النشاط الابتكاري يؤدي إلى الوصول إلى التميز وتدعيم مركز تلك الشركات التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية. كما أن المناخ التنظيمي الجيد يؤيد عملية الابتكار والإبداع في المنظمات وأن أبعاد المناخ المؤيد للابتكار، هي: تشجيع العاملين على المخاطرة، وجود إدارة للمنظمة تشجع على الابتكار، العمل على زيادة المشاركة بين العاملين، التعامل الجيد مع الأخطاء (نصر، ٢٠١٧).

#### • مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإحتياج الدائم في مجالات الإنتاج المختلفة لآليات وأساليب وطرق ومعارف منهجية جيدة لتساعد على توليد الأفكار الجديدة واستنباط الحلول الإبداعية التي تساعد على حل الكثير من المشكلات وذلك من خلال توفير بيئة العمل الابتكارية التي تساعد على الابتكار، وهذه الأساليب نادرا ما يستخدمها ويستفيد منها مسؤولى الإنتاج في قطاع الاتصالات لعدم تطبيقها بالشكل السليم الأمثل، علي الرغم من معرفتهم المسبقة بها. ويجد بعض المسؤولين بإدارة الإنتاج صعوبة كبيرة في التعبير عن أفكارهم للوصول إلى حلول ابتكارية لبعض المشكلات الإنتاجية المطروحة للحل، حيث انه من المعروف أن أسلوب حل المشكلات هو من أكثر الطرق فاعلية في التعلم واكتساب المعارف والخبرات الجديدة وكل هذا يحتاج إلى توفير بيئة عمل ابتكارية جيدة تساعد وتشجع التفكير والابتكار.

بالإضافة إلى الظواهر السابقة، فإن هناك العديد من نتائج الدراسات السابقة على

#### سبيل المثال:

(إسكندر، ٢٠٠٨؛ مرسى، ٢٠١٥؛ Ravenswood, ٢٠١٨) والتي تشير إلى أن عدم توافر بيئة العمل الابتكارية التي تساعد على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، يعتبر من أهم معوقات الإبداع والتطوير بتلك المنظمات، وأنه على الرغم من الأهمية الكبرى للتفكير الإبداعي إلا أنه لم يوجه له الاهتمام الكافي في بيئة العمل المصرية. وبالنظر إلى الظواهر التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية، وكذلك نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، يتبين أنه من المحتمل وجود إنخفاض لدور جودة بيئة العمل الابتكارية في شركات البترول موضع الدراسة على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، الأمر الذي سوف يؤثر سلباً على مستوى زيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية بتلك الشركات.

بناءً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على دور جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول، الأمر الذي حدا بالباحثة إلى دراسة هذا الدور وتحليله تحليلًا علمياً، بغرض توصيفه والتعرف على ديناميكية العمل. وبتعبير آخر، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى إدراكات مفردات عينة البحث، لمفهوم جودة بيئة العمل الابتكارية بشركات البترول محل الدراسة؟
- ٢- ما مستوى إدراكات مفردات عينة البحث، لأهمية تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة؟
- ٣- هل يوجد أثر جوهري ذو دلالة احصائية لدور جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة؟

### • الهدف من الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على دور جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة. وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مستوى إدراكات مفردات عينة الدراسة لمفهوم جودة بيئة العمل الابتكارية بشركات البترول محل الدراسة.
- التعرف على مستوى إدراكات مفردات عينة الدراسة لأهمية تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة.
- التعرف على مستوى إدراكات مفردات عينة الدراسة لأثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية.
- التعرف على مستوى إدراكات مفردات عينة الدراسة لأثر جودة بيئة العمل الابتكارية على زيادة القدرة التنافسية.
- تقديم بعض الدلالات والتوصيات التي تفيد إدارة الشركات، في تحسين الإنتاجية وزيادة قدرتها التنافسية، من خلال تفعيل أثر جودة بيئة العمل الابتكارية، والذي ينتج عنها تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بها.

### • أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كل من الناحية الأكاديمية، والناحية التطبيقية، ويتضح ذلك مما يلي:

### • الأهمية الأكاديمية للدراسة:

- تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة، فيما يلي:
- أن موضوع دور جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية يعتبر من الموضوعات التي تتسم بقلة الكتابات، سواء كان ذلك في الدراسات العربية أو الأجنبية.

- تحاول هذه الدراسة التوصل إلى نتائج تفسر العلاقة بين دور جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وتحديد اتجاه ونوع هذه العلاقة.

### ب- الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة، فيما يلي:

- تتطرق أهمية الدراسة من أهمية شركات البترول، كأحد محاور الاقتصاد المصري، ومن المنافع التي يمكن أن تحققها الشركات من تطبيق لدور جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية مثل تحسين الجودة، والوفاء بمتطلبات العميل المحلي والدولي، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية لهذه الشركات.

- أن النتائج والتوصيات التي سوف تتوصل إليها هذه الدراسة، والتوصيات التي ستقدمها، سوف تسهم في تحسين كل من جودة بيئة العمل الابتكارية وتحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وذلك من خلال الأساليب والأدوات التي سوف تقوم نتائج الدراسة وتوصياتها بطرحها.

- أن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، سوف تمكن مسؤولي الشركات الخاصة العاملة بشركات البترول، من رسم الخطط ووضع الإستراتيجيات المتعلقة بتحسين الإنتاجية وذلك من خلال تقديم الدليل الإرشادي لتفسير توصيات الدراسة.

### • الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

يرى العديد من الباحثين (Pot, ٢٠١١; Rosen, *etal.*, ٢٠١٨; Ravenswood, ٢٠١٨) أن بيئة العمل تشتمل على عدة عوامل، حيث يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على الأفراد العاملين داخلها. لذا فإنه لا ينشأ تأثير لبيئة العمل على الأفراد العاملين داخل المنظمات بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصلة، وإنما يعود إلى ناتج التفاعل بين العوامل البيئية المتعددة، وإن كان لبعضها

التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة. كما أن لكل منظمة من المنظمات الإدارية خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أن لكل منظمة أنشطتها وأساليبها الخاصة في العمل وهي عناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يعمل فيه الأفراد. وهذه الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمات لها تأثير على أداء العاملين بها.

كما تعد بيئة العمل عاملاً أساسياً في التأثير على المنظمة وهي عنصر أساسي للإبداع الإداري؛ إذ تحفز على إنشاء منتجات وخدمات جديدة والتكيف مع التغيير وتحدد قدرة المنظمة على المنافسة في السوق، وقد تبين أن لكل فرد قدراته الإبداعية، وأن توافر كافة المستلزمات التي يحتاجها الموظف في بيئة العمل من التنظيم والتدريب الجيد والوسائل التكنولوجية والظروف المريحة يزيد من الإبداع الإداري، وتقع تلك المسؤولية على المدير أو مجلس الإدارة، إذ أن العمل الناجح لا يركز فقط على معدلات الربح بل على العمل المنظم.

### أولاً: المتغير الأول : جودة بيئة العمل الابتكارية:

اختلف الكتاب والباحثين في تعريفهم لبيئة العمل الابتكارية وأبعادها والهدف منها، كل منهم حسب دراسته ومن بين هذه المفاهيم، ما يلي:

عرف (Cairn, *etal.*, ٢٠١٣; Ravenswood, ٢٠١٨) بيئة العمل الابتكارية بأنها: هي البيئة التي تتصف بتشجيع عمليات التفكير العقلي الخلاق ذو الجدية والأصالة، وهي أيضاً البيئة التي تتميز بالقدرة على استثمار سمات الشخصية الابتكارية دون أن تحبطها أو تثبطها. وبتعبير آخر، فإن بيئة العمل الابتكارية هي التي تستثمر ثقة العاملين بأنفسهم، وذكائهم، وحب المخاطرة لديهم، والمثابرة، والاستقلالية، والطموح، والقدرة على التحليل، والإيجابية وعدم السلبية، وكذلك القدرة على توليد أفكار جديدة. وعرّف (Macky, *etal.*, ٢٠١٧) بيئة العمل الابتكارية بأنها: البيئة التي تعمل على ترك المنفعة الوقتية، لبلوغ أهداف طويلة الأجل، والتصميم على الاستمرار في ظل الظروف المحيطة.

مما سبق تعرف الدراسة بيئة العمل الإبتكارية بأنها: هي البيئة التي تتصف بتشجيع عمليات التفكير العقلي الخلاق ذو الجدية والأصالة واستثمار سمات الشخصية الإبتكارية من خلال ثقة العاملين بأنفسهم دون أن تحبطها أو تثبطها وخلق المناخ المناسب لذلك.

### – خصائص وسمات البيئة الإبتكارية:

- يرى كل من (مرسى، ٢٠١٥؛ Pot, ٢٠١١; Beatrice, ٢٠١٧) أن من أهم السمات والخصائص التنظيمية التي ينبغي توافرها في البيئة الإبتكارية، ما يلي:
- ١-تهيئة الفرصة لتجربة الأفكار الجديدة وعدم الحكم مسبقاً عليها.
  - ٢-الميل إلى إتباع اللامركزية وتبسيط الإجراءات.
  - ٣-اعتبار المخاطرة عرفاً تنظيمياً والأستعداد لتحمل نتائجها.
  - ٤-تشجيع تبادل الرأي والمناقشة الموضوعية والنقد الذاتي.
  - ٥-إيجاد قنوات مفتوحة للاتصال وتشجيع الإتصال بالمنظمات الأخرى والمراكز البحثية.
  - ٦-تبني أساليب لتنمية الاتجاهات الإبتكارية وتشجيعها.
  - ٧-مشاركة أعضاء التنظيم في التغيير.
  - ٨-شروع قيم تنظيمية دافعة تتماشى مع قيم التغيير والإبتكار.
  - ٩-الأستثمار في الأبحاث وتشجيع التخطيط طويل المدى.
  - ١٠-منع النزعات التقليدية، والبعد عن الجمود والتعامل بفهم مع النزاع والصراع.

وترى الدراسة أنه بالرغم من أن الإبتكار مسئولية كل فرد داخل المنظمة الا أن مسئولية الادارة أكثر إذ يقع عليها مسئولية خلق الجو الإبتكارى داخل المنظمة وإذا استطاعت ذلك تكون قد وضعت أساسا متينا من أسس تطور المنظمة وتحسين الأداء العام بها، وتقدمها ونجاحها، وخلق القدرة التنافسية.

**- عناصر بيئة العمل الابتكارية:**

تعرض الباحثة فيما يلي لعناصر بيئة العمل الابتكارية:

**العنصر الأول : مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين وتشجيع الأفكار الجديدة:**

ترى (شليبي، ٢٠١٢) أن حماس الإدارة، واهتمامها، والتزامها بالعمل والعاملين، يشجع روح الابتكار في بيئة العمل. وكذلك ميل الإدارة لتقبل الأفكار الجديدة مهما بدت غير عملية، وتبدي استعدادها للمجازفة يعتبر عنصراً مهماً، وإعطاء الأفراد فرصة التجريب، واختبار الأفكار والطرق الجديدة في العمل.

في حين يرى (ذبيان، ٢٠١٠) أن من الأساليب والمقومات التي تساهم في نشر الابتكار والتفكير الابتكاري في مختلف المنظمات، هو تشجيع الإدارة العليا للعاملين على توليد الأفكار الجديدة والابتكارات المستمرة، وتشجيعهم على ذلك مما يسمح لهم بإطلاق عنان التفكير لتوليد أفكار جديدة ومفيدة.

**- تأثير اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين وتشجيع الأفكار الجديدة على زيادة الإنتاجية:**

تتفق الباحثة مع دراسة (نصر، ٢٠١٧) في أنه لا شك أن عملية تقبل إدارة المنظمة للأفكار والمقترحات الجديدة المقدمة من قبل العاملين تؤثر على أداء العاملين وبالتالي على الإنتاجية وخلق القدرة التنافسية للمنظمة، وبالتالي الأداء العام للمنظمة ككل. وأنه توجد علاقة طردية إيجابية بين كل من القيادة الابتكارية والمشرفين، وأداء المنظمة، وأن هذه العلاقة مباشرة. حيث أنه كلما كانت العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين قائمة على الثقة وتقبل أفكار العاملين وتشجيع هذه الأفكار، كلما انعكس ذلك على رضا العاملين ويؤثر إيجابياً على أدائهم ويعمل على تحسين الاداء العام للمنظمة، مما يؤدي إلى مزيد من الابتكار والتفوق والقدرة على المنافسة، والتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.

## العنصر الثاني: مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات:

يرى (التميمي، ٢٠٠٤) انه في ظل ظروف بيئة العمل دائمة التغيير، ونتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة، أصبحت عملية ممارسة السلطة على درجة كبيرة من التعقيد. ونتيجة لتطوير العلوم والمعارف وانعكاساتها على التنمية بوجه عام، والتنمية الإدارية بشكل خاص، برزت الحاجة لممارسة تفويض السلطات لتنوع الاعمال والوظائف التي تضطلع بها كل منظمة، وأصبح من الصعب على الأشخاص الإداريين والمدراء تأدية كل الوظائف والأعمال لوحدهم، مهما كانت كفاءتهم، والمستوى الإداري الذي يحتلونه، إلا بالتفويض للسلطة، حيث يعتبر التفويض استجابة لنمو الأفكار الديمقراطية، وتسمح الإدارة للمستويات الإدارية الأقل في المشاركة في إتخاذ القرارات، وفي تنفيذ العمل الإداري.

ترى الدراسة أن تفويض السلطة يعمل على تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين، وإعدادهم لتحمل المسؤولية: أن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين، من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات، ورسم السياسات اللازمة لإستمرارية نشاط التنظيم، من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء للتنظيم، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به، كما تتيح الفرصة للإبتكار حيث يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الافراد الإبتكارية، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها. فمن خلال ممارستهم لبعض الاعمال والوظائف الإدارية وخاصة (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والرقابة) يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل.

### - العلاقة بين تفويض السلطة وبين زيادة الإنتاجية:

وترى الدراسة بالاتفاق مع دراسة (Ravenswood, ٢٠١٨) أن العلاقة بين تفويض الصلاحيات وبين زيادة إنتاجية تشتمل على جانبين:

**الأول:** يتمثل بالدور الإيجابي لتفويض السلطة والمساهمة في زيادة الإنتاجية ودعم القدرة التنافسية، حيث أن حاجة المنظمة لتفويض السلطة حاجة مستمرة مع استمرار

الحياة منها، وذلك من خلال حاجة الرؤساء إليه لدفع مرؤوسيهم على تحمل المسؤولية وزيادة الثقة في نفوسهم، وهذا يؤثر على فاعلية الجهود التي يبذلونها إلى جانب منح المرؤوسين الفرصة في العمل لإبراز دورهم الوظيفي.

**الثاني:** يتمثل بالدور السلبي لتفويض السلطة والمساهمة في تدني مستوى الإنتاجية، حيث لا يخرج عن كونه مؤشراً خطيراً يساهم في عرقلة أداء العمل، كما أن النتائج الناجمة من سوء منح أو تفويض السلطة لأشخاص غير أكفاء، وفي توقيت غير مناسب تؤدي إلى: تعذر أداء العمل، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف، وفقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وخلق بعض المشكلات إلى جانب التذمر في العمل، وعدم الرضا بين الموظفين.

### **العنصر الثالث: مدى الخوف من الأخطاء وتجنب إتخاذ قرارات بها مخاطرة:**

يرى (**Rosen, et al., (٢٠١٨)**) أن الخوف من الأخطاء في مجال الأعمال، يعتبر أمراً منطقياً متدفقاً من التوجهات والممارسات السلبية التي قد تميز العلاقة القائمة بين المديرين والمرؤوسين، ومن خلال الممارسة اليومية للعمل يأخذ الخوف صوراً عديدة كتقييم مصداقية الموظف، وعدم إمكانية حصوله على المعلومات الكافية لأداء مهمة ما، وعدم مشاركته في إتخاذ القرارات، ونقد المرؤوس أمام الآخرين، وهذا كله يصبح عائقاً في تعبير الفرد عما يدور بداخله، وهذا يؤدي حتماً لزيادة معدلات التوتر والسلبية، الأمر الذي يترتب عليه إنخفاض الإنتاج وتدني مستويات الجودة، وإعاقة الابتكار داخل المنظمة.

### **العنصر الرابع: مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة:**

تري الدراسة ان نتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر الحديث، وتعدد الأعمال بها، وصعوبة إمام قادة هذه المنظمات بكل ما يجري فيها، فقد أصبح من الضروري، وضع السياسات والقواعد والإجراءات العامة التي تحكم كافة صور السلوك والتصرفات، في مختلف قطاعات وإدارات المنظمة وأقسامها، وهي تعتبر المرشد والموجه الرئيسي

للعاملين في كل ما يقومون به من أعمال. حيث أن قواعد وإجراءات وسياسات العمل، هي مجموعة من النظم والقوانين التي يتم وضعها في المنظمة، وتحدد عمل كل فرد لتحقيق الأهداف المرجوة.

في حين يرى (David, ٢٠٠٦) أنها تتمثل في الغايات والأهداف والطرق التي تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها، من خلال القواعد والتصرفات التي تتبناها في أعمالها اليومية، ويمثل تعارض الأهداف وأشكال الإستراتيجيات، مصدراً رئيسياً معوقاً في بيئة العمل، حيث أنه كلما كانت السياسات والإجراءات واضحة للعاملين، فإنها تؤدي إلى معرفته لدوره وواجباته، وماله وما عليه تحديداً، وبالتالي يؤدي إلى زيادة مستوى أدائه، ومن ثم زيادة مستوى أداء المنظمة .

#### العنصر الخامس: مدى اهتمام الإدارة بالتغيير:

إن التغيير سمة من سمات العصر الحديث، والتعامل معه لم يعد كمالياً أو نوعاً من التحضر، بل أصبح أمراً حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعرفي وبيئة الأعمال سريعة التغيير، ويعني تهميش التغيير الذوبان والتلاشي، لذا فعملية التغيير يجب أن تأخذ إطارها الكامل من قبل إدارة التغيير

(Carin, *etal.*, ٢٠١٣; Hustin, *etal.*, ٢٠١٥) .

فالتغيير يعد استجابة ونتيجة طبيعية للحركة والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لأحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

#### - تأثير التغيير على زيادة الإنتاجية:

يري (كمال، ٢٠١٧) إن التغيير يسعى إلى تحسين أداء منظمات الأعمال، وزيادة فاعليتها، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة، من خلال زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وتغيير سلوك العاملين في المنظمة بما يتواءم مع تغيرات البيئة المحيطة، وتعزيز العلاقة

التعاونية بين العاملين في المنظمة وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة إلى المنظمة، وتحسين إجراءات العمل في المنظمة وزيادة الإنتاجية، وزيادة مقدره العاملين على الابتكار .

### العنصر السادس: مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية:

إن بيئة العمل المادية (المتتمثلة في: الإضاءة، الضوضاء، الأنوار، الحرارة، الرطوبة، التلوث) تمثل عنصراً هاماً من عناصر بيئة العمل الداخلية، والتي يجب أن تكون ملائمة للعمل.

يرى (الشريف، ٢٠١٢) أن بيئة العمل المادية، عبارة عن مجموعة القوى التي تحيط بالفرد داخل المنظمة التي يعمل بها. وتنقسم إلى: ظروف عمل مادية وظروف عمل معنوية. والظروف المادية منها الإضاءة التي تجعل الفرد أكثر قدرة على الإبصار وتركيب خصائص الأشياء، مما تؤدي إلى الإستمرار في العمل وزيادة الإداء. أما الضوضاء فتؤدي إلى تشتت انتباه الموظف وعدم التركيز في العمل الذي يؤديه، ولا شك أن بعض الأعمال تتطلب الهدوء، حتى يؤدي الموظف مهامه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

### • معايير قياس جودة بيئة العمل الابتكارية:

إن جودة بيئة العمل الابتكارية، ترتبط بتوفير أبعاد مكونة لها ومعايير لقياسها، وكلما تحسنت هذه المعايير أدى ذلك إلى تحسن جودة بيئة العمل الابتكارية. ويبين الجدول التالي رقم (١) قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة بيئة العمل الداخلية:

## جدول رقم (١)

### قائمة معايير قياس أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية

محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
حرية إتخاذ القرار في العمل	أسلوب القيادة	الأجور والمرتببات	بيئة العمل المادية
تفهم السياسات والاستراتيجيات	العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين	ساعات العمل	الإضاءة
تنوع المهام	العلاقات الإجتماعية	التدريب	الحرارة
الفهم والوضوح للمسئوليات والمهام	المشاركة	التترقيات	الرطوبة

المصدر: (مرسى، ٢٠١٥)

### ثانيا: المتغير الثانى: تحسين الإنتاجية:

#### • تعريف الإنتاجية ومفهومها:

يري (وفا، ٢٠١٠) يتوقف التقدم الإقتصادي في أي دولة على عاملين أساسيين هما: الكفاءة الإنتاجية للعمل، والكفاءة الإستثمارية لأستخدامات رأس المال ممثلا في الآلات والمعدات والمواد الخام، وإن رفاهية المجتمع تقوم على أساس إنتاج أكبر من السلع الإنتاجية والإستهلاكية والخدمات بأقل قدر من التكلفة نتيجة استخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج. فزيادة الإنتاجية عند إنتاج سلعة ما تعنى إمكانية إنتاج نفس القدر من هذه السلعة بموارد أقل وبذلك يمكن إنتاج قدر أكبر من سلع أخرى. ولذلك فحينما نتساءل عن كفاءة عنصر من عناصر الإنتاج فإننا نعني معرفة حجم الإنتاج الذي نحصل عليه في ظل متغيرات العملية الإنتاجية بإستخدام وحدة من ذلك العنصر.

كما يري (وفا، ٢٠١٠) وتعرف الإنتاجية بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة. أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الأقتصاد وكمية العمل ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محدودة.

### • تحسين الإنتاجية:

يرى (عامر، ٢٠١٦) أن محور تحسين الإنتاجية هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن، وليس العمل بجهد مضني لتحقيق نتائج أفضل. إن العمل بكفاءة يعتمد أساسا على السلوك الإنتاجي للأفراد، وهذا السلوك هو نتيجة لعوامل عديدة ومعقدة تكون الشخصية المميزة للفرد، منها عوامل شخصية تحددها البيئة الاجتماعية والتراثية والثقافية، ومنها عوامل إدارية وتنظيمية تهيئ القنوات للأستخدام الكفوء للعوامل الشخصية. ويمكن أن يتم تحسين الإنتاجية للشركة من قبل أفرادها بإتباع الخطوات التالية:

١. ترسيخ الثقة العميقة والمتبادلة بين العمال وأرباب العمل سيكون القاعدة السليمة لتوفير البيئة الصحيحة المناسبة للإنتاجية.
٢. التعاون والتشاور بين الإدارة والعمال في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية.
٣. توسيع وتحسين نظام التعاون والمشاورات المشتركة بين العمال والإدارة.
٤. خلق طرق ونظم للأستغلال الأمثل للموارد النادرة.
٥. تغيير أسلوب ونطاق السيطرة على الجودة، من وظيفة تخصصية، إلى وظيفة تنفيذية شاملة لجميع أعضاء المنظمة، من الإدارة العليا، مروراً بكل المستويات الإدارية العليا والدنيا. إلى عمال النظافة في المنظمة.
٦. التوزيع العادل لثمرات زيادة الإنتاجية، وفقاً لحالة الأقتصاد الوطني بين الإدارة والعمال والمستهلكين.
٧. تحسين خبرات العمال والمدراء عن طريق التدريب والتعليم المهني الموجه نحو الإنتاجية.

### • كيفية زيادة الإنتاجية في العمل:

تتفق الدراسة الحالية مع (الحرازين، ٢٠١٦) على أنه يتم تحديد كيفية زيادة الإنتاجية في العمل من خلال مجموعة من العوامل والطرق التي تختلف في تفاصيلها من حيث المفهوم والتطبيق، وتتوسع هذه الطرق والعوامل من حيث التنفيذ، وفيما يلي تفصيل لأهم الطرق والعوامل التي تسهم في كيفية زيادة الإنتاجية في العمل:

- **تحسين سير العمل:** ويتم ذلك من خلال وضع الأولويات مع مراعاة الكفاءة، فإذا كان للعامل والموظف العديد من المهام يجب عليه تحديد أولوياتها بطريقة تجعله نشيطاً في العمل، ويتم تحسين سير العمل أيضاً من خلال أخذ فترات راحة متكررة وقصيرة، وجدولة الوقت أثناء العمل.

- **خلق مساحة عمل فعالة:** ويتم ذلك من خلال تنظيم مساحة العمل الخاصة بالموظف، والاعتماد على مساحة خاصة وهادئة مناسبة للعمل وذلك لزيادة القدرة على التركيز أثناء العمل، والتبديل من الورق إلى المستندات والأرشفة الإلكترونية، وذلك لتخفيف الجهد وسرعة إنجاز العمل، بالإضافة إلى إنشاء نظام حفظ موثوق للملفات سواء كانت ملفات إلكترونية أو ملفات تقليدية ورقية.

- **القدرة التنافسية:** هي المجال الذي يحقق للمؤسسة أو المنظمة قدرة تنافسية أعلى من منافسيها في استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحدّ من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات، والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى، تتبع الميزة أو القدرة التنافسية للمؤسسات أو المنظمات من خلال قدرتها على استغلال مواردها البشرية والطبيعية في تحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالجودة أو استخدام التكنولوجيا أو الابتكار والتطوير.

### ثالثا: المتغير الثالث: زيادة القدرة التنافسية

#### • أهمية القدرة التنافسية:

تشير دراسة (حسن، ٢٠١٨) إلى أهمية القدرة التنافسية بأنها تحقق عدة منافع، من أهمها: أنها تؤدي إلى تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على ذلك، وتؤدي إلى كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المنتجات، وتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الخلق والإبداع. وتعتمد القدرة التنافسية أكثر من استراتيجية للمنافسة كاستراتيجية التمييز أو التركيز أو قيادة التكلفة الشاملة، وتدرك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية عالية وتوظف التكنولوجيا لصالحها وتحاول اغتنام الفرص السوقية، أن القدرة التنافسية تحقق قيمة مضافة من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة *Value Chain* للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع الذي تعمل فيه وتمكن القدرة التنافسية المؤسسة من التوسع في الصناعة على المستوى العالمي، والندرة في الموارد والأموال وحدة المنافسة في الأسواق، ومراكز التجهيز والتغيرات البيئية السريعة زادت من درجة الأهتمام بها، وبشكل كبير.

#### • العلاقة بين جودة بيئة العمل الابتكارية وتحسين الإنتاجية:

تعد بيئة العمل هي المحدد الرئيسي لجودة ومستوى الإنتاجية، فمكان العمل يؤثر على رغبة العمال في تعلم مهارات جديدة وزيادة دافعيتهم للإنتاج، وتعمل العديد من الشركات على تعزيز إنتاجية الموظفين لزيادة الإنتاج، ومع ذلك الكثير من المشاكل الإنتاجية تسببها بيئة العمل كونها ذات تأثير كبير على أداء العاملين، كذلك نوع بيئة العمل يحدد للموظف الطريق الذي يسلكه لتزدهر من خلاله المشاريع الإنتاجية، ويرى ((Peter & Otter ٢٠١٢)) أن الابتكار في مكان العمل يعتبر هو الوسيلة لتحسين أداء المنظمات ونوعية العمل بها ورفع كفاءة الإنتاج. وأوضحت نتائج دراسات أخرى الآثار الإيجابية لبيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية، وأن الابتكار التنظيمي هو النوع الوحيد للإبتكار الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العامل، والذي تؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء داخل المنظمات.

ويرى دراسة (Rosen, *etal.*, ٢٠١٨) أن هناك تأثير لبيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية هذا التأثير يعتمد على مجموعة عوامل تحسن من علاقة الابتكار بالأداء وتحسين الإنتاجية. وقد تمثلت هذه العوامل في الآتي: أن تعزيز التوجه بالابتكار له آثار إيجابية على أداء الشركات. ويزيد تأثير الإداء مع زيادة تكريس الموارد كمدخلات لعمليات الابتكار.

#### • العلاقة بين جودة بيئة العمل الابتكارية وزيادة القدرة التنافسية:

يعد الابتكار إحدى الأدوات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها للقدرة على التنافسية في ظل الأنفتاح السوقي وما يشهده من منافسة عالمية شديدة، وهو ما أدى إلى توجيه أنظار رواد الأعمال وأصحاب الشركات والمؤسسات التجارية، نحو أتباع الإستراتيجيات الحديثة والتخلي عن الطرق التقليدية لمواجهة خطر الزوال، وهو ما يسهم في جذب العملاء من خلال الجودة والسعر. (التميمي، ٢٠٠٤).

كما إنه لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة تجارية، مهما امتلكت من إمكانيات وقدرات، المحافظة على موقعها التنافسي في السوق العالمي إذا اعتمدت على الأساليب والاستراتيجيات التقليدية، في ظل التقدم التكنولوجي الهائل وما أحدثته من ثورة اقتصادية عظيمة؛ لذلك ينبغي على رواد الأعمال وأصحاب الشركات والمؤسسات التجارية أن يعتمدوا الإستراتيجيات الابتكارية التي تُعتبر من أهم الأدوات التي تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية. (Pot, ٢٠١١)

إذن فإعتماد الشركات أو المؤسسات التجارية، على أحدث النظم والأستراتيجيات الابتكارية في تقديم المنتجات أو الخدمات ذات جودة وكفاءة عالية بالقدر الكاف الذي يحتاجه السوق وبتكاليف منخفضة، وتسليمها في الأجل المحددة، وإدخال التنويعات اللا نهائية في مواصفات المنتجات، بلا أدنى شك ستكون قادرة على مواكبة التغيرات التي يشهدها السوق العالمي يومًا تلو الآخر. ويُعتبر الابتكار عملية ليست بالأمر السهل، فهي تحتاج إلى موارد مهمة وكفاءات عالية داخل الشركات أو المؤسسات

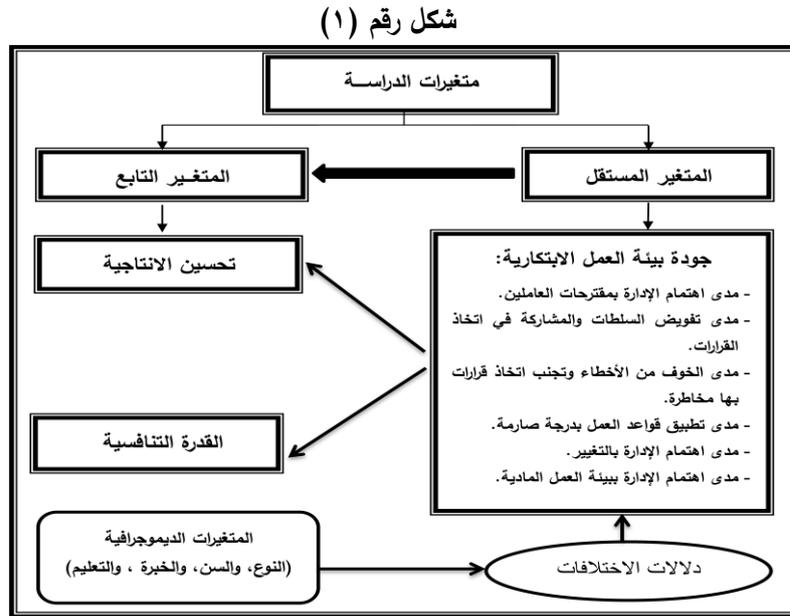
التجارية، فالإبتكار يُعد من إحدى الركائز الأساسية التي تحقق القدرة التنافسية، خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والأقتصادية.

مما سبق ترى الدراسة ما يلي : إذا كان الإبتكار هو الذي يعمل على خلق القدرة التنافسية فإن الإبتكار لا يمكن ان يوجد دون خلق البيئة الإبتكارية الملائمة له، وبذلك ومما سبق فإنه توجد علاقة بين جودة بيئة العمل الإبتكارية وبين القدرة التنافسية حيث أن توافر جودة بيئة العمل الإبتكارية يجعل المنظمات تمتلك القدرة التنافسية.

### • نموذج وفروض الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة وأهداف الدراسة تم اقتراح نموذج الدراسة وفروضها على النحو التالي:

### ١ - نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح هذا النموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل جودة بيئة العمل الابتكارية المتغير المستقل بأبعاده المختلفة، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية)، ويمثل كل من تحسين الإنتاجية، والقدرة التنافسية المتغيرات التابعة، وتمثل العوامل الديموجرافية المتغير الضابط.

## ٢- فروض الدراسة:

الفرض الأول: "يوجد تأثير معنوي لجودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب إتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة". وينبثق من هذا الفرض الرئيسي، الفروض الفرعية، التالية:

- ١- يوجد تأثير معنوي لمدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة.
- ٢- يوجد تأثير معنوي لمدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لمدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة.
- ٤- يوجد تأثير معنوي لمدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة.

- ٥- يوجد تأثير معنوي لمدى اهتمام الإدارة بالتغيير كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة".
- ٦- يوجد تأثير معنوي لمدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة".
- الفرض الثانى: " يوجد تأثير معنوي لجودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة فى: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة فى إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب إتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة". وينبثق من هذا الفرض الرئيسى، الفروض الفرعية، التالية:
- ١- يوجد تأثير معنوي لمدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة.
- ٢- يوجد تأثير معنوي لمدى تفويض السلطات والمشاركة فى إتخاذ القرارات كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لمدى الخوف من الأخطاء وتجنب إتخاذ قرارات بها مخاطرة كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة.
- ٤- يوجد تأثير معنوي لمدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة كأحد ابعاد بيئة العمل الابتكارية على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة.
- ٥- يوجد تأثير معنوي لمدى اهتمام الإدارة بالتغيير كأحد ابعاد بيئة العمل الابتكارية على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة.
- ٦- يوجد تأثير معنوي لمدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية كأحد ابعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة.

الفرض الثالث: " توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة، ترجع للعوامل الديموجرافية، المتمثلة في: (النوع، والسن، والخبرة، والتعليم)". وينبثق من هذا الفرض الرئيسي، الفروض الفرعية، التالية:

- ١- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل النوع.
- ٢- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل السن.
- ٣- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل الخبرة.
- ٤- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض

السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل التعليم.

**الفرض الرابع:** " توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، ترجع للعوامل الديموجرافية المتمثلة في: (النوع، والسن، والخبرة، والتعليم)". وينبثق من هذا الفرض الرئيسى، الفروض الفرعية، التالية:

١- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل النوع.

٢- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل السن.

٣- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل الخبرة.

٤- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل التعليم.

**الفرض الخامس:** " توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة، ترجع للعوامل الديموجرافية المتمثلة في: (النوع، والسن، والخبرة، والتعليم)". وينبثق من هذا الفرض الرئيسى، الفروض الفرعية، التالية:

١- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل النوع.

٢- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل السن.

٣- لا توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل الخبرة.

٤- توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة، ترجع لعامل التعليم.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، نظرا لملائمته لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من الدراسات، هما:

١- **الدراسة المكتبية:** استخدمت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث، إلي مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة والمطالعة في التقارير الصادرة عن الجهات المسؤولة عن شركات البترول ومواقع الانترنت المختلفة.

٢- **الدراسة الميدانية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من الميدان محل الدراسة.

٣- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في شركات إنتاج البترول داخل القاهرة الكبرى، والذي يتمثل عددهم في (٣٢) شركة مقسمين كالتالي: (شركات القطاع العام (شركة واحدة)، شركات خاضعة لقانون الاستثمار (٣ شركات)، شركات الإمتياز (٢ شركة)، شركات القطاع المشترك (٢٦ شركة). وحيث ان أكبر عدد لشركات إنتاج البترول يرتكز في شركات القطاع المشترك، وقد وقع الإختيار على قطاع البترول المشترك كمجال للتطبيق.

٤- عينة الدراسة : وقد تمثلت عينة الدراسة في عدد (١٥) شركة من قطاع البترول المشترك وذلك بعد أستبعاد الشركات التي بها عدد عاملين أقل من (١٠٠) عامل، وذلك حتى تكون النتائج واقعية وبالتالي أصبح إجمالي مجتمع الدراسة (٤٠٠) عاملاً. تم إختيار عينة من هذه الشركات بإستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}}$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة تم الحصول على حجم العينة والذي يساوي (٤٠٠) مفردة تقريباً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين بهذه الشركات وتم توزيع إستثمارات الاستقصاء على حسب عدد العاملين بإستخدام التوزيع المتناسب، وفيما يلي جدول رقم (١) يوضح نسب توزيع أستثمارات الإستقصاء على شركات الدراسة.

#### جدول رقم (٢)

#### توزيع استثمارات الاستقصاء على عينة الدراسة

اسم الشركة	عدد العاملين	الأستثمارات الموزعة	الأستثمارات المستردة	نسبة الأسترداد
شركة عجيبة للبترول	١٠٠٠	٢٧	٢٤	%٨٩
شركة الامل للبترول	٢٠٠	٥	٥	%١٠٠
شركة بدر الدين للبترول بابيتكو	١٢٠٠	٣٣	٣١	%٩٤
شركة بترول بلاعيم بترول	٤٠٠٠	١١٠	١٠٥	%٩٥
شركة الواحة للبترول اوابكو	١٣٠	٤	٤	%١٠٠
شركة جبل الزيت للبترول بتروزييت	٢٥٠	٧	٧	%١٠٠
شركة جيسوم للزيت	٤٨٠	١٣	١٣	%١٠٠

٩٠	٩٩	٣٦٠٠	شركة بترول خليج السويس جابكو
١٠٠%	٢١	٧٥٠	شركة خالدة للبترول
١٠٠%	١٣	٤٥٥	شركة قارون للبترول
١٠٠%	٤	١١٠	شركة رشيد للبترول راشبتكو
٩٤%	٣٢	١٢٥٠	شركة السويس للزيت سوكو
١٠٠%	٣	١٠٥	شركة وادي السهل للبترول واسبتكو
١٠٠%	٢٤	٨٨٥	شركة بترول الصحراء الغربية وبيكو
١٠٠%	٣	١١٥	شركة ايست زيت بتروليم زيتكو
٩٥%	٣٧٩	١٤٥٣٠	الأجمالي

المصدر: دليل بروتيرين لشركات البترول العاملة في مصر، (٢٠١٨)، هيئة البترول وشركات قطاع البترول، الإصدار الخامس، يوليو. ومن إعداد الباحثة.

ونلاحظ من الجدول السابق عدد الأستمارت التي تم تجميعها وهي (٣٧٩) استمارة من (٤٠٠) استمارة تم تحديدها مسبقاً، وتتمثل نسبة الأستمارت المجمعة ٩٥% وذلك لعدم رد بقية الأستمارت.

٥- وحدة المعاينة: تمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالشركات محل الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز *SPSS V ٢٥* لتحليل البيانات، وهو الأسلوب المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية، من أهمها:

١- اختبار الثبات والصدق: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach's Scale*، ومعامل الصدق، وذلك لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.

٢- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي: مثل: التكرارات *Frequencies*، والنسب المئوية *Percentages*، والأوساط الحسابية *Means*، والانحراف المعياري *Deviation Standard*، كأساليب إحصائية وصفية، تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.

٣- معامل الارتباط البسيط *Coefficient Correlation Linear Simple*، ومعامل التحديد *Determination of Coefficient*، وذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

٤- معامل الإنحدار الخطي البسيط *Regression Linear Simple*، وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

٥- تحليل التباين *ANOVA*، وذلك لاختبار معنوية نماذج الإنحدار، المتمثلة في العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

٦- اختبار كروسكال واليس *Wallis Kruskal*: وتم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من مجموعتين من البيانات الترتيبية.

#### • متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

تقوم الدراسة على أساس عدد من المتغيرات التي تخدم أهدافها وتستخدم في اختبار فروضها وهي كالآتي:

#### المتغير المستقل: جودة بيئة العمل الابتكارية:

وتمثل جودة بيئة العمل الابتكارية المتغير المستقل في الدراسة، ولقياس هذا المتغير تم استخدام مقياس ليكرت *Likert Scale* ذي الخمس درجات متمثلة في: (الدرجة ٥ موافق تماماً، والدرجة ٤ موافق، والدرجة ٣ محايد، والدرجة ٢ غير موافق، والدرجة ١ غير موافق تماماً).

### المتغير التابع: تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية:

ويمثل تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية المتغير التابع في الدراسة، ولقياس هذا المتغير تم استخدام مقياس ليكرت Likert Scale ذي الخمس درجات متمثلة في: (الدرجة ٥ موافق تماماً، والدرجة ٤ موافق، والدرجة ٣ محايد، والدرجة ٢ غير موافق، والدرجة ١ غير موافق تماماً). ويوضح الجدول التالي رقم (٣) محاور قائمة الاستقصاء ومعامل الثبات والصدق.

### جدول رقم (٣)

#### محاور قائمة الاستقصاء ومعامل الثبات والصدق

م	عنوان المحور	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
<b>المجموعة الأولى: جودة بيئة العمل الابتكارية.</b>				
١	العنصر الأول : مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة.	١ إلى ٤	٠,٨٥	٠,٩٢
٢	العنصر الثاني: مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات.	٥ إلى ٨	٠,٨٣	٠,٩١
٣	العنصر الثالث: مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة.	٩ إلى ١٣	٠,٧٦	٠,٨٧
٤	العنصر الرابع: مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة.	١٤ إلى ١٧	٠,٩٢	٠,٩٦
٥	العنصر الخامس: مدى اهتمام الإدارة بالتغيير.	١٨ إلى ٢٠	٠,٨٥	٠,٩٢
٦	العنصر السادس: مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية.	٢١ إلى ٢٣	٠,٩٢	٠,٩٦
<b>المجموعة الثانية: تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.</b>				
١	العنصر الأول : تحسين الإنتاجية.	٢٤ إلى ٢٧	٠,٧٩	٠,٨٩
٢	العنصر الثاني: زيادة القدرة التنافسية.	٢٨ إلى ٣١	٠,٧٢	٠,٨٥

المصدر: قائمة الاستقصاء.

## • الدراسة الميدانية:

## ١- توصيف عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٤) خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

## جدول رقم (٤)

## خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص
٨٣,٣%	٣١٥	ذكور
١٦,٧%	٦٤	إناث
٤,٣%	١٦	أقل من ٣٠
٧١%	٢٦٩	من ٣٠ الى > ٤٥
٢٤,٧%	٩٤	٤٥ سنة فأكثر
١٣%	٤٩	أقل من ١٥ سنة
٤٥%	١٧١	من ١٥ : > ٢٥ سنة
٤٢%	١٥٩	٢٥ سنة فأكثر
٧٠,٨%	٢٦٨	مؤهل عالي
١٦,٨%	٦٤	دبلوم دراسات عليا
٦,٥%	٢٥	ماجستير
٥,٩%	٢٢	دكتوراه
١٠٠%	١٠٧٥	الإجمالي

**المصدر:** القسم الثالث من قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

من خلال التحليل الإحصائي يتضح تمثيل عينة الدراسة لكافة الفئات المحددة، وأن نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من ٣٠ سنة الى أقل من ٤٥ سنة، وغالبيتهم من الذكور، وأن مستواهم التعليمي من الحاصلين على مؤهل عالي ودرجات علمية فوق الجامعي، وان غالبيتهم من ذوي الخبرة التي تزيد عن ١٥ سنة، مما سبق يتبين أن خصائص عينة الدراسة متمشية مع المنطق، ومع التوزيع الطبيعي، ومتناسبة مع خصائص مجتمع الدراسة، مما يجعل العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

## ٢- اختبار الفروض:

## أ- اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الأول :

لاختبار مدى صحة هذا الفرض الأول الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي بين الدرجة الكلية لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة، عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ ". وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط ويوضحه الجدول (٥) التالي:

## جدول (٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الدرجة الكلية لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية

على الدرجة الكلية لتحسين الإنتاجية لدى عينة الدراسة

المتغيرات	القيمة الثابتة	R' معامل التحديد	قيمة F	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية	-	٠.٦٧٦	١٣٤.٥٢١	٠.٤٧٠	٠.٠٤٠	٠.٨٢٥	١١.٥٩٨	*٠.٠٠٠
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$								

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج ف الجدول (٥) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين الدرجة الكلية لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية من ناحية و الدرجة الكلية لتحسين الإنتاجية من ناحية أخرى، إذ أن قيمه F المحسوبة تساوي (١٣٤.٥٢١) ، وأن أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية يفسر (٦٧,٦%) من التغيرات في تحسين الإنتاجية، و أن تحسين بعد واحد من أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية سيزيد تحسين الإنتاجية

بـ (٠.٤٧٠)، ويمثل تأثير المتغير المستقل (جودة بيئة العمل الابتكارية) علي المتغير التابع (تحسين الإنتاجية) وهو معنوي لكون قيمة  $T$  المحسوبة (١١.٥٩٨) عند مستوي معنويه (٠.٠٠٠) , وعلية هناك تأثير معنوي للدرجة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية علي الدرجة الكلية لتحسين الإنتاجية, وتوضح قيمة  $Beta$  أن تأثير جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية هو إيجابيا وتبلغ قوة العلاقة (٠.٨٢٥) وبهذا يقبل الفرض الأول والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة"، عند مستوى دلالة إحصائية  $(a \leq 0.05)$ .

والاختبار أثر المتغيرات الفرعية لجودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة، عند مستوى دلالة إحصائية  $(a \leq 0.05)$  وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على الدرجة الكلية لتحسين الإنتاجية ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل كما يلي :

### جدول (٦)

نتائج تحليل الإحذار المتعدد لأثر جودة بيئة العمل الابتكارية على الدرجة الكلية لتحسين الإنتاجية لدى عينة الدراسة

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين.	٠.٦٥٤	٠.٢٣٣	٠.٢٨٦	٢.٨٠٦	*٠.٠٠٧
مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات.	٠.٦٥٩	٠.٣٠٧	٠.٢٣٣	٢.١٤٤	*٠.٠٠٣٦
مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة.	٠.٨٢٢	٠.٤٢٦	٠.٢٢٥	١.٩٣٠	٠.٠٥٩
مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة.	-	٠.٤٩٧	٠.٠٧٥-	٠.٦١٥-	٠.٥٤١
مدى اهتمام الإدارة بالتغيير.	٠.٧٠٥	٠.٢٥٤	٠.٣١١	٢.٧٨٠	*٠.٠٠٧
مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية.	٠.٣٤٣	٠.٣٦١	٠.١٠٦	٠.٩٥١	٠.٣٤٥

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

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٦)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير) لها تأثير ذو دلالة إحصائية علي تحسين الإنتاجية، اذا بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢.٨٠٦، ٢.١٤٤، ٢.٧٨٠) علي التوالي، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية  $(a \leq 0.05)$ ، ولم يتبين اي تأثير لـ (مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) علي فاعلية

القرارات الادارية فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (١.٩٣٠, -٠.٦١٥, ٠.٩٥١) علي التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (٠.٠٥).

ولقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل علي حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على تحسين الإنتاجية بشركات البترول محل الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (٧) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار فإن بعد مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٤٧.٤٪) من التباين في المتغير التابع ومن ثم دخل بعد مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات مع بعد مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين وفسر ما مقداره (٤٩.٢٪) من التباين في المتغير التابع ثم دخل بعد مدى اهتمام الإدارة بالتغيير مع بعد مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات وبعد مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين وفسر ما مقداره (٥١.٧٪) من التباين المتغير التابع تحسين الإنتاجية وقد تم أستبعاد مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية من معادلة التنبؤ وذلك لعدم تأثيرهم القوى في المتغير التابع.

### جدول (٧)

نتائج الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للنتبؤ بالدرجة الكلية لتحسين الإنتاجية من خلال جودة بيئة العمل الابتكارية لدى عينة الدراسة

المتغيرات	القيمة الثابتة	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة F	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين.	٢٣.٥٧٣	٠.٤٧٤	٥٨.٦٠٧	٠.٦٩٤	٥.٧٣٤	*.٠.٠٠٠
مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات.	١٧.٠٠٣	٠.٤٩٢	٦٢.٩٠٠	٠.٢٠٤	٧.٩٣١	*.٠.٠٠٠
مدى اهتمام الإدارة بالتغيير.	٢٢.٥١٠	٠.٥١٧	٦٩.٦٠٨	٠.٧٢٥	٨.٣٤٣	*.٠.٠٠٠
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a ≤ ٠.٠٥)						

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

وبهذا يستنتج مدي قبول الفرض الأول بالنسبة لعمليات (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير) حيث إنها لها إثر يمكن قياسه على الدرجة الكلية لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة ويرفض لباقي وهي (مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية). حيث لم يتبين أن لها إثر كبير يمكن قياسه على الدرجة الكلية لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة.

#### ب- اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الثاني:

لاختبار مدى صحة الفرض الرابع الذي ينص علي " انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على زيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على زيادة القدرة التنافسية ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج التحليل كما يلي:

#### جدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية على زيادة القدرة التنافسية عينة الدراسة

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين.	٠.٦٣٢	٠.١٦٢	٠.٤٧٦	٣.٩٠٦	٠.٠٠٠
مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات.	٠.٢٧١	٠.٢٣٠	٠.١٤٣	١.١٧٦	٠.٢٤٥
مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة.	٠.٠١٠	٠.٣١٧	٠.٠٠٤	٠.٠٣٠	٠.٩٧٦
مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة.	٠.٠١٢	٠.٢٠٦	٠.٠٠٦	٠.٠٥٨	٠.٩٥٤
مدى اهتمام الإدارة بالتغيير.	٠.٢٤١	٠.١٤٩	٠.١٧٩	١.٦٢٠	٠.٠١٢١
مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية.	٠.٢٨٦	٠.٢٧٢	٠.١٣٣	١.٠٥٢	٠.٢٩٧

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

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٨)، وبمتابعة قيم اختبار (T) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات) لها تأثير ذو دلالة احصائية علي زيادة القدرة التنافسية، اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (١.٦٢٠، ١.١٧٦، ٣.٩٠٦) علي التوالي، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ )، ولم يتبين اي تأثير لـ (مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) علي زيادة القدرة التنافسية فقد بلغت قيم (T) المحسوبة (٠.٠٥٨، ٠.٠٣٠، ١.٠٥٢، ٠.٢٨٧) علي التوالي وبدلالة احصائية أكبر من (٠.٠٥).

وتم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي *Stepwise Multiple Regression* لتحديد أهمية كل متغير مستقل علي حده في النموذج الرياضي الذي يمثل جودة بيئة العمل الابتكارية (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) وقدرتها علي تفسير المتغير التابع وهو زيادة القدرة التنافسية كما يتضح من الجدول رقم (٩) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار ان مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٣٦.٩٪) من التباين في المتغير التابع ومن ثم دخل بعد مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات مع متغير توزيع المعرفة (٣٨.٨٪) من التباين في المتغير التابع زيادة القدرة التنافسية وقد تم إستبعاد تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، هيكله المعرفة، وإستخدام المعرفة من معادلة التنبؤ وذلك لعدم تأثيرهم في المتغير التابع.

## جدول (٩)

نتائج الإتحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للنتبؤ ببعد  
بزيادة القدرة التنافسية من خلال جودة بيئة العمل الإبتكارية لدى عينة الدراسة

المتغيرات	القيمة الثابتة	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة F	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين	١١.٥٨٠	٠.٣٦٩	٣٨.٣٨٨	٠.٦٣٠	٦.١٩٦	*٠.٠٠٠
مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات	٨.٠٥٣	٠.٣٨٨	٤١.٥٠٩	٠.٧٥٨	٢.٦٢١	*٠.٠١١
مدى اهتمام الإدارة بالتغيير	٤.٦٨٩	٠.٤٥٠	٥٣.٢٩٤	٠.٦٧٧	٣.٤٤٨	*٠.٠٠١
مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية	٣.٧٨٩	٠.٤٥٢	٥٣.٩٦٥	٠.٦٧٩	٧.٣٤٦	*٠.٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a ≤ ٠.٠٥٠)

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

وبهذا نستخلص قبول الفرض الثاني بالنسبة لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) حيث ان لها أثر كبير على زيادة القدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة، ويرفض باقي الأبعاد وهي (مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة). حيث لم يتبين ان لها أثر على زيادة القدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة.

## ج- اختبار مدى صحة الفرض الثالث:

وقد تتطلب اختبار هذا الفرض استخدام اختبار مان وتني *Mann-Whitney* لاختبار الفروق حول إدراكات مفردات العينة الفرض الثالث: "لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة، والتي ترجع الى متغير النوع (نكر او انثي)، وكذلك اختبار كروسكال واليس *Kruskal Wallis* لاختبار الفروق حول إدراكات مفردات العينة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية والتي ترجع الى متغير السن، والخبرة، والتعليم. ويوضح الجدولان التاليان النتائج الإحصائية لهذا الفرض:

## جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل مان وتني *Mann-Whitney* لإدراكات مفردات العينة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية التي ترجع للنوع

النتيجة	الدلالة	مستوى المعنوية	Mann-Whitney	المتغير
لا توجد فروق	غير دالة	٠,٢٣١	٪١٧,٢٣	النوع

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

## جدول رقم (١١)

نتائج اختبار كروسكال واليس *Kruskal Wallis* لإدراكات مفردات العينة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية التي ترجع لـ (السن، والخبرة، والتعليم)

المتغير	<i>Kruskal Wallis</i>	مستوى المعنوية	الدلالة	النتيجة
السن	٪٢٣,٨٧	٠,٢١٢	غير دالة	لا توجد فروق
الخبرة	٪٣٤,١٢	٠,١٦٤	غير دالة	لا توجد فروق
التعليم	٪٢٦	٠,٢١٣	غير دالة	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدولين السابقين رقم (١٠)، ورقم (١١) ما يلي:

- لإختبار مدي صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث، تم استخدام إختبار **Mann-Whitney** لعينتين مستقلتين، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في جدول (١٠)، يتبين ان مستوى المعنوية (٠.٢٣١) وهى اكبر من مستوى المعنوية عند (٠.٠٥)، مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي، وهذا يعنى إنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة فى: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة فى إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة والتي ترجع الى متغير النوع (ذكر او انثي).

- لإختبار صحة الفرض الفرعي الثاني والثالث والرابع من الفرض الرئيسي الثالث تم استخدام إختبار كروسكال واليس *Kruskal Wallis* لأكثر من عينتين، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في جدول (١١)، يتبين ان مستوى المعنوية المحسوب عند جميع المتغيرات الديموجرافية الموجودة بالجدول أكبر من مستوى

المعنوية عند (٠.٠٥) , مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي للفروض الفرعية من الثاني الى الرابع من الفرض الرئيسي الثالث, وهذا يعنى انه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية، المتمثلة فى: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة فى إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة والتي ترجع الى متغير السن، والخبرة، والتعليم.

**وعلى ضوء ما سبق،** يمكن القول أن الفرض الرئيسي الثالث القائل: "توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية، المتمثلة فى: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة فى إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة، ترجع للعوامل الديموجرافية المتمثلة فى: (النوع، والسن، والخبرة، والتعليم)"، فرضاً غير مقبول بفروضه الفرعية الأربعة، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية، المتمثلة فى: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة فى إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة والتي ترجع الى متغير النوع، والسن، والخبرة، والتعليم.

## د- اختبار مدى صحة الفرض الرابع:

وقد تطلب اختبار هذا الفرض استخدام اختبار مان وتني *Mann-Whitney* لاختبار الفروق حول إدراكات مفردات العينة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، ترجع للعوامل الديموجرافية المتمثلة في: (النوع، السن، والخبرة، والتعليم) بالشركات محل الدراسة، والتي ترجع الى متغير النوع (ذكر او انثي). وكذلك اختبار كروسكال واليس *Kruskal Wallis* لأختبار الفروق حول إدراكات مفردات العينة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، ترجع للعوامل الديموجرافية المتمثلة في: (النوع، السن، والخبرة، والتعليم) بالشركات محل الدراسة والتي ترجع الى متغير السن، والخبرة، والتعليم، ويوضح الجدولان التاليان النتائج الإحصائية لهذا الفرض:

## جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل مان وتني *Mann-Whitney* لإدراكات مفردات العينة

لتحسين الإنتاجية التي ترجع للنوع

المتغير	Mann-Whitney	مستوى المعنوية	الدلالة	النتيجة
النوع	٪١٣,٣٢	٠,١٢٢	غير دالة	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

## جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار كروسكال واليس *Kruskal Wallis* لإدراكات مفردات العينة

لتحسين الإنتاجية التي ترجع لـ (السن، الخبرة، والتعليم)

المتغير	Kruskal Wallis	مستوى المعنوية	الدلالة	النتيجة
السن	٪٣٢,٥٥	٠,١٣٤	غير دالة	لا توجد فروق
الخبرة	٪٣٢,٤٤	٠,٠٩٤	غير دالة	لا توجد فروق
التعليم	٪٢٣	٠,٠٦٥	غير دالة	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدولين السابقين رقم (١٢)، ورقم (١٣) ما يلي:

- لاختبار صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الرابع تم استخدام اختبار مان وتني *Mann-Whitney* لعينتين مستقلتين، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في جدول (١٢)، تبين ان مستوى المعنوية (٠.١٢٢) وهي أكبر من مستوى المعنوية عند (٠.٠٥)، مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي. وهذا يعنى انه لا توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، والتي ترجع الى متغير النوع (ذكر او انثي).

- لاختبار صحة الفروض الفرعية من الثاني إلى الرابع من الفرض الرئيسي الرابع، تم استخدام اختبار كروسكال واليس *Kruskal Wallis* لأكثر من عينتين، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في جدول (١٣)، تبين ان مستوى المعنوية المحسوب عند جميع المتغيرات الديموجرافية الموجودة بالجدول أكبر من مستوى المعنوية عند (٠.٠٥)، مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي للفروض الفرعية من الثاني الى الرابع من الفرض الرئيسي الرابع. وهذا يعنى انه لا توجد فروق معنوية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، والتي ترجع الى متغير السن، والخبرة، والتعليم.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول ان الفرض الرئيسي الثالث القائل بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة، ترجع للعوامل الديموجرافية المتمثلة في: (النوع، والسن، والخبرة، والتعليم)". فرضاً غير مقبول بفروضه الفرعية الاربعة، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة ترجع للعوامل الديموجرافية المتمثلة في: النوع، السن، والخبرة، والتعليم.

- اختبار مدى صحة الفرض الخامس:

وقد تتطلب اختبار هذا الفرض استخدام اختبار *Mann-Whitney* لاختبار الفروق حول إدراكات مفردات العينة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة، محل

الدراسة والتي ترجع الى متغير النوع (ذكر او انثي)، وكذلك اختبار *Kruskal Wallis* لاختبار الفروق حول إدراكات مفردات العينة محل الدراسة ترجع الى متغير السن، والخبرة، والتعليم، ويوضح الجدولان التاليان النتائج الإحصائية لهذا الفرض:

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل Mann-Whitney لإدراكات مفردات العينة

للقدره التنافسيه بالشركات التي ترجع للنوع

النتيجة	الدالة	مستوى المعنوية	Mann-Whitney	المتغير
لا توجد فروق	غير دالة	٠,٥٣١	%١٦,٤٢	النوع

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار *Kruskal Wallis* لإدراكات مفردات العينة للقدره التنافسيه

بالشركات

التي ترجع لـ (السن، والخبرة، والتعليم)

النتيجة	الدالة	مستوى المعنوية	Kruskal Wallis	المتغير
لا توجد فروق	غير دالة	٠,٢١٢	%٣٤,٦٧	السن
لا توجد فروق	غير دالة	٠,١٥٤	%٣٧,٢٣	الخبرة
لا توجد فروق	غير دالة	٠,٢١٧	%٢٤	التعليم

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدولين السابقين رقم (١٤)، ورقم (١٥) ما يلي:

- لإختبار مدي صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الخامس تم إستخدام اختبار *Mann-Whitney* لعينتين مستقلتين، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في جدول (١٤)، تبين ان مستوى المعنوية (٠.٥٣١) وهي أكبر من

مستوى المعنوية عند (٠.٠٥)، مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي، وهذا يعنى انه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة والتي ترجع الى متغير النوع (ذكر أو أنثى).

- لإختبار صحة الفرض الفرعي الثاني والثالث والرابع والخامس من الفرض الرئيسي الخامس تم إستخدام اختبار *Kruskal Wallis* لأكثر من عينتين، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في جدول (١٥)، تبين ان مستوى المعنوية المحسوب عند جميع المتغيرات الديموجرافية الموجودة بالجدول أكبر من مستوى المعنوية عند (٠.٠٥)، مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي للفروض الفرعية من الثاني الى الخامس من الفرض الرئيسي الثاني، وهذا يعنى انه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة والتي ترجع الى متغير السن، والخبرة، والتعليم.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول ان الفرض الرئيسي الخامس القائل: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة ترجع للعوامل الديموجرافية المتمثلة في: (النوع، والسن، والخبرة، والتعليم)"، فرضاً غير مقبول بفروضة الفرعية الاربعة، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة ترجع إلى متغير النوع، والسن، والخبرة، والتعليم.

### ١- نتائج الدراسة:

فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:  
١/١ أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة، علي تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وفي ذلك دلالة علمية مفادها أن الاهتمام بالأفكار

الجديدة التي يقدمها العاملون وتشجيع الإدارة لها يؤثر علي زيادة الإنتاجية وبالتالي القدرة التنافسية.

٢/١ أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، علي تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وفي ذلك دلالة علمية مفادها أن عملية تفويض السلطة وإعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام المخولة لهم، وإشراكهم في إتخاذ القرارات يؤثر على مستوي أدائهم وبالتالي يؤثر علي زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة.

٣/١ أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، علي تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وفي ذلك دلالة علمية مؤداها ان عملية تشجيع الأعمال التي يوجد بها مخاطرة وعدم العقاب على مثل هذه الاخطاء، يؤثر علي زيادة الإنتاجية ويعمل على خلق قدرة تنافسية بشركات محل الدراسة.

٤/١ أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة وتحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة. ٥/١ أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مدى اهتمام الإدارة بالتغيير وتحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وفي ذلك دلالة علمية مؤداها ان الإهتمام بالتغيير لمواكبة البيئة دائمة التغيير يعتبر جوهر الأداء المتميز والمرتفع ويؤدي إلي التحسين المستمر في الأداء والذي يظهر في الأداء الشامل للشركات محل الدراسة.

٦/١ أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وفي ذلك دلالة علمية على الدور الإيجابي الذي ينعكس على العاملين من رضائهم عن بيئة العمل المادية، والذي تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية لهم.

٧/١ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) بالشركات محل الدراسة ترجع للعوامل الديموجرافية: النوع، والسن، والخبرة، والتعليم.

٨/١ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لتحسين الإنتاجية بالشركات محل الدراسة ترجع للعوامل الديموجرافية: النوع، والسن، والخبرة، والتعليم.

٩/١ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للقدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة ترجع للعوامل الديموجرافية: النوع، والسن، والخبرة، والتعليم.

## ٢- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

قامت الباحثة بمناقشة وتفسير *Discussion and Explanation* النتائج التي

تم التوصل اليها، وذلك على النحو التالي:

• أظهر نتائج الدراسة، أن هناك علاقة ترابط جوهرية لمتغير مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة، وبين تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كلا من:

دراسة (نصر، ٢٠١٧؛ ٢٠١٥، *Hustin et al.*)

• أظهر نتائج الدراسة، أن هناك علاقة ترابط جوهرية غير معنوية لمتغير مدى تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، وبين تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (مرسى

٢٠١٥؛ عبده، ٢٠١٤)

• أظهرت نتائج الدراسة، أن هناك علاقة ترابط جوهرية لمتغير مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات التي يوجد بها مخاطرة، وبين تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وهذه تتفق مع نتائج دراسة (Rosen *etal.*, ٢٠١٨)

(Rosen *etal.*,

• أظهرت نتائج الدراسة، أن هناك علاقة ترابط جوهرية لمتغير مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، وبين تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة.

• أظهرت نتائج الدراسة، أن هناك علاقة ترابط جوهرية لمتغير مدى اهتمام الإدارة بالتغيير وبين تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة.

• أظهرت نتائج الدراسة، أن هناك علاقة ترابط جوهرية غير معنوية لمتغير مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية، وبين تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة: (Hustin *et*

*al.*, ٢٠١٥; ٢٠١٥,

٣-دلالات الدراسة:

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها، يمكن الإشارة إلى بعض الدلالات *Implication* النظرية والتطبيقية التي أفرزتها الدراسة، فيما يلي:

١/٣ على المستوى النظري:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية، وجود تأثير إيجابي جوهري لمتغير جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة. وتعد هذه النتيجة بمثابة إضافة تسهم في إثراء أدبيات إدارة الإنتاج، وتعمل على توسيع قاعدة الدراسة في إدارة الأعمال عامة وإدارة الإنتاج خاصة.

٢/٣ على المستوى التطبيقي:

أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل الابتكارية، المتمثلة في: (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، مدى تفويض

السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، مدى الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، مدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة، مدى اهتمام الإدارة بالتغيير، مدى اهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، مما يعطى دلالة مهمة فيما يتعلق بجهود شركات البترول فى تحسين الإنتاجية.

#### ٤-توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات، التي ترى إنها تعزز من أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول محل الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١/٤ تدعيم ممارسات اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة والتي اثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.

٢/٤ تدعيم تجنب وتقليل ممارسات الخوف من الأخطاء وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة، والتي أثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.

٣/٤ تدعيم ممارسات اهتمام ادارة الشركات بتطبيق قواعد العمل بدرجة تسمح للعاملين بالابتكار، والتي اثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.

٤/٤ تدعيم ممارسات اهتمام ادارة الشركات بالتغيير لمواكبة البيئة سريعة التغيير، حيث اثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.

٥/٤ العمل على تقوية الممارسات التالية: تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية، والتي لم تتوصل نتائج الدراسة الميدانية لوجود علاقة جوهرية معنوية بينها، وبين تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.

٦/٤ المتابعة الدورية لمستوى تطبيق جودة بيئة العمل الابتكارية، وتحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بالشركات محل الدراسة.

٧/٤ الاهتمام بأفكار ومقترحات العاملين لتطوير وتحسين العمل في الشركات محل الدراسة، وذلك بدراستها وتحليلها من قبل متخصصون بالشركات، ومعرفة مدى إمكانية تطبيقها من عدمه.

#### ٥-الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة:

لمساعدة المسؤولين والقائمين على إتخاذ القرارات بشركات البترول محل الدراسة على تنفيذ هذه التوصيات، قامت الباحثة بإعداد دليل ارشادي للشركات، وذلك من خلال تحديد المسئول عن التنفيذ، والإطار الزمني للتنفيذ، ومبررات التوصية، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢٣)

#### الدليل الإرشادي لتنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ	أليات التنفيذ	الإطار الزمني المطلوب	المبررات
١	تدعيم ممارسات اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة.	الإدارات المعنية بالتنمية والتطوير، في الشركات بالتعاون مع المديرين بالإدارة العليا.	عمل وحدة لتلقي الأفكار والمقترحات من العاملين، ودراسة تلك الأفكار والمقترحات عن طريق لجنة فنية متخصصة والاستفادة من الأفكار والمقترحات الصائبة بعد الدراسة والتحليل، ومكافأة أصحاب تلك الأفكار والمقترحات.	خطط طويلة الأجل، وتنقسم لخطط متوسطة وقصيرة الأجل في هذا الصدد مع البدء من الآن وباستمرار.	اثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب، على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بالشركات.

٢	تدعيم ممارسات الخوف من الأخطاء، وتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة.	الإدارات المعنية بالتنمية والتطوير، في الشركات بالتعاون مع المديرين بالإدارة العليا.	من خلال تحفيز العاملين على القيام بأعمال بها مخاطرة، ومن خلال وضع استراتيجيات للقضاء على الخوف الذي يحيط بالعاملين وجعلهم يخشون المخاطرة خوفاً على مناصبهم وأن يخسروا عملهم الحالي نتيجة الأخطاء .	خطط طويلة الأجل وتنقسم لخطط متوسطة وقصيرة الأجل في هذا الصدد، مع البدء من الآن وبصفة مستمرة.	اثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب، على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.
٣	تدعيم ممارسات اهتمام إدارة الشركات بتطبيق قواعد العمل بدرجة تسمح للعاملين بالابتكار.	الإدارات المعنية بالتنمية والتطوير، في الشركات بالتعاون مع المديرين بالإدارة العليا.	وذلك من أخلل إعطاء العاملين الحرية في تنفيذ الأعمال اليومية المطلوبة منهم بالشكل الذي يرونه مناسب ويحقق الفرد المطلوب وكفاءة عالية، وإن تكون هناك عمليات اتصالات من اعلي لأسفل والعكس ولا يكون هناك جمود في تنفيذ الأعمال.	خطط طويلة الأجل وتنقسم لخطط متوسطة وقصيرة الأجل في هذا الصدد مع البدء من الآن وبصفة مستمرة.	أثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب، على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.
٤	تدعيم ممارسات اهتمام إدارة الشركات بالتغيير لمواكبة البيئة سريعة التغيير	الإدارات المعنية بالتنمية والتطوير، في الشركات بالتعاون مع المديرين بالإدارة العليا.	وذلك من الاهتمام بعملية التغيير وجعل ثقافة المنظمة موجهة بالتغيير، ويجب ان لا يكون التغيير مفاجئ وإنما يأتي على مراحل، ويجب اشراك العاملين في عملية التغيير. ومتابعة ادارة المنظمة لكل ما هو جديد.	خطط طويلة الاجل وتنقسم لخطط متوسطة وقصيرة الاجل في هذا الصدد مع البدء من الان وباستمرار.	اثبتت الدراسة الحالية تأثيرها المعنوي الموجب، على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.

العمل على تقوية الممارسات التالية: تفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات، واهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية.	الادارات المعنية بالتنمية والتطوير، في الشركات بالتعاون مع المديرين بالإدارة العليا.	وذلك من خلال عقد ورش عمل لكافة العاملين بالمنظمة، تعمل على نشر المفاهيم المرتبطة بتلك الممارسات، وتوضيح اهميتها بالنسبة للشركات، وتأثيرها المنتظر علي جودة بيئة العمل الإبتكارية، وعلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، على ألا تغفل تلك الورش مناقشة كيفية تطبيق ذلك في الشركة.	خطط طويلة الاجل وتنقسم لخطط متوسطة وقصيرة الاجل في هذا الصدد مع البدء من الآن وبصفة مستمرة.	اثبتت الدراسة النظرية وجود علاقة جوهرية بينها، وبين مستوى تحسين الإنتاجية، ولكن لم تثبتها الدراسة الميدانية.
--	--	--	---	--

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة إعتتماداً على نتائج الدراسة.

## مراجع البحث:

### ١-المراجع العربية:

- إسكندر، سوزي روف. (٢٠٠٨). أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الإبتكارية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة. مجلة البحوث الإدارية. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. السنة (٢٦) العدد الأول - يناير.
- التميمي، العامري. (٢٠٠٤). " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر. ط٢. عمان، الأردن.
- الصباح، فهد جابر العلي. (٢٠٠٧). أثر تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين على كفاء أداء شركات النفط الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة عيس شمس.

- الحرازين، حاتم جميل. (٢٠١٦). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية. خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠١٢. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية". المجلد ١٨، العدد ١.
- الشريف، ناصر علي. (٢٠١٢). الاتجاهات النفسية والسلوكية الإيجابية في بيئة العمل الإداري. مجلة الإدارة العامة، الرياض "مجلد ٢٥. العدد الأول.
- العامري الغالبي. (٢٠٠٨). " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر. ط٢. عمان، الأردن.
- حسن، إيمان أحمد خلف. (٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد ١٩.
- ذيبان، حسين علي. (٢٠١٠). تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبو ظبي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- شلبي، دعاء ممدوح محمد. (٢٠١٢). العلاقة بين المناخ الأخلاقي والتفكير الابتكاري في ظل مدركات الرضاء عن الأجر دراسة مقارنة بين جامعة عين شمس وإحدى الجامعات الخاصة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عامر، احمد كمال. (٢٠١٦). قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحسين في عمليات الإنتاج بالتطبيق على قطاع الصناعات الكيماوية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. العدد ١.
- عبده، محمد إبراهيم عراقي. (٢٠١٤). تحليل بيئة العمل بقطاع الأعمال السياحي في مصر في ظل ظروف المتغيرات الاقتصادية العالمية الجديدة. المؤتمر الخامس لإدارة الأزمات والكوارث بالقاهرة. كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر.

- كمال، رشا إيهاب مصطفى. (٢٠١٧). " تنمية القدرات الإبتكارية كمدخل لتحسين الإنتاجية في شركات الغزل والنسيج بالقطاع الخاص. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس.
- مرسى، هيثم محمد. (٢٠١٥). إثر جودة بيئة العمل الإبتكارية على أداء المنظمات دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع الخاص لصناعة الأغذية والمشروبات، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية. اكااديمية السادات.
- وفا، هبة محمد، جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٠). تقييم نظم تكنولوجيا الانتاج في المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مصر. المجلد ٨، العدد ١.

## ٢- المراجع الاجنبية:

- Badir, Yuosre., (٢٠١٥). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. The Journal of High Technology Management Research. Vol,٢٦, no.٣.
- Beatrice I.J.M. Heijden., (٢٠١٧). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. Journal of Vocational Behavior. Vol١٠٠.
- Carin, F., and Tommy J., (٢٠١٣). **Systematic Work Environment Management**. Danagers , Frafiska, Swedish .
- David, Fantana., (٢٠٠٦). **Managing Stress, the British Psyology Society and Roul tied ٩,٤th Edition** Prentice Hall.
- Edvardsson, B., and Gustarsson, B. O., (٢٠٠٣). " Quality in the Work Environment: a Prereausite for Success in New Service Development " **Managing Service Quality**. Vol .١٣, No. ٢.
- Hustin, J. p., (٢٠١٥). " Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental And organizational Antecedents " **Schmalenbach Business Review**". Vol, ٥٧. October ٢٠١٥.

- Macky, K. and Boxall, P. (٢٠١٧). 'High-involvement work processes, work intensification and employee wellbeing: A study of New Zealand worker experiences. Asia Pacific Journal of Human Resources. ٤٦.
- Peter, R. A. and Otter O., (٢٠١٢). **Workplace Innovation and Its Relations with Organizational Performance and Employee Commitment.** Issue ٤, [http// www. Lline. Fi/ en](http://www.Lline.Fi/en).
- Pot, F. D., (٢٠١١). Work Place Innovation for Better Jobs and Performance. **International Journal of Productivity and Performance Management.** Vol. ٦٠ No. ٤.
- Ravenswood, Katherine., (٢٠١٨). the impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit, Economics Working Paper Series, University of the West of England.
- Rosen B. N. J. Br., and Bausch, A., (٢٠١٨). "Is Innovation Always Beneficial ? A meta – Analysis of The Relation Ship Between Innovation and Performance. In SmEs. " **Journal of Business venturing.** Vol.٢٦, No.٥.

## ملحق الدراسة

### قائمة استقصاء

السيد المحترم/

تحية طيبة وبعد ،،،،،

تمثل هذه القائمة جزء من بحث يهدف إلى التعرف على أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية بشركات البترول، وبصفتك أحد العاملين بالشركة فإن ابداء رأيك في العبارات الواردة بالقائمة سوف يساعد في تحديد تأثير جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية. ولذا نرجو تعاونكم معنا في استيفاء قائمة الاستقصاء بكل دقة وصراحة، علما بأنه سوف يتم التعامل مع البيانات الواردة في هذا الاستقصاء لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكري وتقديري،،،،،

الباحثة

جيهان دغيم

• البيانات الشخصية:

الرجاء من سيادتكم اعطاء البيانات التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب:

**١-النوع:**

- نكر ( )  
- انثى ( )

**ب-السن:**

- أقل من ٣٠ سنة ( )  
- من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ ( )  
- من ٤٥ سنة فأكثر ( )

**ج-الخبرة:**

- أقل من ١٥ سنة ( )  
- من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة ( )  
- من ٢٥ سنة فأكثر ( )

**د-التعليم:**

- مؤهل عالي ( )  
- دبلوم دراسات عليا ( )  
- ماجستير ( )  
- دكتوراه ( )

الرجاء من سيادتكم وضع علامة ( √ ) بالخانة التي تناسب وجهة نظرك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	تهتم الإدارة بمقترحات العاملين وتشجيع الأفكار الجديدة.					
٢	تقوم المنظمة بالمكافأة الفورية للعمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به.					
٣	تخص المنظمة الأشخاص المبتكرين فيها بنوع خاص من الرعاية.					
٤	أشعر بوجود العديد من القيود التي تحد من قدراتي على الابتكار.					
٥	لا تهتم إدارة المنظمة بتفويض السلطة.					
٦	تعرض قضايا العمل بالأسلوب الذي يحقق الإجابات التي ترغبها الإدارة.					
٧	تهتم الإدارة بحماية نفسها أكثر من الاهتمام بحل مشاكل العمل.					
٨	لدي فرصة محدودة للمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.					
٩	أتجنب اتخاذ قرارات بها مخاطرة خوفاً من الأخطاء.					
١٠	أفضل أحياناً التفكير بنفس أسلوب جماعة العمل لضمان الاستمرار في مجال العمل.					
١١	أرفض أن أكون أسير النظام وأحرص على إبداء ملاحظاتي حول مشاكل العمل.					
١٢	أبادر بطرح أفكاري لرؤسائي حتى لو لم يطلبوا مني ذلك.					

					يتحقق التحسين في جميع جوانب العمل من خلال تطبيق الجودة الشاملة في بيئة العمل.	١٣
					أحياناً تلتزم الإدارة بتطبيق القواعد بدرجة صارمة.	١٤
					يرتفع مستوى الرسمية في بعض نواحي العمل وتسيطر القواعد والإجراءات.	١٥
					تحدد الإدارة بوضوح مسؤوليات وظيفتي.	١٦
					تحرص المنظمة على تطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة وتدريب العاملين عليها للإسهام في تحسين الجودة بها.	١٧
					تهتم الإدارة بالتغيير.	١٨
					تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً بعنصر الابتكار لتواكب البيئة المتغيرة.	١٩
					تحرص المنظمة على تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية غير روتينية.	٢٠
					الضوضاء في مكاتب غير مناسبة لطبيعة عملي.	٢١
					طبيعة التشطيبات داخل المكتب غير مناسبة.	٢٢
					الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة.	٢٣
					تساهم الأفكار الابتكارية في تحسين الإنتاجية على مستوى الشركة.	٢٤
					الاستخدام الكفء للموارد البشرية يساهم في تحسين إنتاجية بالشركة.	٢٥
					الإضافات المستمرة للمعارف العلمية الجديدة من الموارد البشرية يؤدي الى ارتفاع مستمر في الإنتاجية.	٢٦

					٢٧	تساعد الشركة التدريب والحصول على التقنيات الحديثة بما يتوافق مع متطلبات وظيفة الانتاج.
					٢٨	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.
					٢٩	لشركتنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين.
					٣٠	تعمل شركتنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.
					٣١	تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.

نشكركم لحسن تعاونكم معنا