



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوان الأطروحة:

أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي

♦ دراسة ميدانية ♦

من إعداد الطالبة:

زقار ليلي

المناقشة بتاريخ: 2023/05/31 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	(جامعة الجلفة)	أستاذ	الأستاذ الدكتور جوال محمد السعيد
مقررا ومشرفا	(جامعة الجلفة)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور (ة) بلقرع فاطنة
مشرفا مساعدا	(جامعة الجلفة)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور (ة) بن يحيى نجاة
عضوا مناقشا	(جامعة الجلفة)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور سويبي طه عبد الرحمان
عضوا مناقشا	(جامعة الجلفة)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور (ة) نعامة امباركة
عضوا مناقشا	(جامعة الأغواط)	أستاذ	الأستاذ الدكتور خنيش يوسف
عضوا مناقشا	(جامعة المدية)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور (ة) ولد شرشالي سمية

السنة الجامعية: 2022/2023



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department: Management sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management sciences

Specialty: Business Management

Thesis title :

The impact of empowering work teams on achieving the requirements of technological innovation

❖ A field study ❖

**Prepared by:
Zeggar Laila**

Discussed and publicly approved on: 31/05/2023 By the committee composed of:

Mohammed Said Djoual	Professor	University of Djelfa	President
Fatna Belagraa	Lecturer Professor A	University of Djelfa	Rapporteur
Nadjat Ben yahia	Lecturer Professor A	University of Djelfa	Assistant as Rapporteur
Souissi Taha abderrahman	Lecturer Professor A	University of Djelfa	Examiner
Naama Mbarka	Lecturer Professor A	University of Djelfa	Examiner
Youcef KHENNICHE	Professor	University of Laghouat	Examiner
Ouled cherchali soumia	Lecturer Professor A	University of Médéa	Examiner

University Year: 2022/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوان الأطروحة:

أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي

❖ دراسة ميدانية ❖

من إعداد الطالبة:


زقار ليلي

المناقشة بتاريخ: 2023/05/31 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	(جامعة الجلفة)	أستاذ	الأستاذ الدكتور جوال محمد السعيد
مقررا ومشرفا	(جامعة الجلفة)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور (ة) بلقرع فاطنة
مشرفا مساعدا	(جامعة الجلفة)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور (ة) بن يحيى نجاة
عضوا مناقشا	(جامعة الجلفة)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور سويبي طه عبد الرحمان
عضوا مناقشا	(جامعة الجلفة)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور (ة) نعامة امباركة
عضوا مناقشا	(جامعة الأغواط)	أستاذ	الأستاذ الدكتور خنيش يوسف
عضوا مناقشا	(جامعة المدية)	أستاذ محاضر - أ.	الدكتور (ة) ولد شرشالي سمية

السنة الجامعية: 2022/2023

سورة الحديد



(وَيَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنزِلَ إِلَيْكَ
مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ وَيَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ
الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ). سورة سبأ آية: 6

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا الى نور العلم وميزنا بالعقل

الذي يسير طريقنا، الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إنهاء عملنا نحمدك يارب حمدا كثيرا يليق بمقامك وجلال عظمتك وسلطانك

وصلي اللهم على سيدنا وحبينا محمد وعلى ال محمد وسلم

كما لا تفوتني الفرصة بالشكر والتقدير الكبير والعرفان الجميل لكل من يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه والآخر بالتشجيع ومن باب الجميل لأن أتقدم بتشكراتي الخاصة: إلى اللينلم بيخلا عليا بنصائحهم القيمة وإرشاداتهم وتشجيعاتهم ليفي إكمال اطروحتي الأستاذتين

المشرفة الدكتورة: بلقرع فاطنة ومساعد المشرفة الدكتورة: بن يحي نجاه

الى كافة عمال ومدير مؤسسة كوندور الكترولنيكس بولاية برج بوعريش ونخص بالذكر السيد(ة): رشيد مسلم، بن موسى فضيلة، أسماء شيبيري

كما لا أنسى أساتذتي الأفاضل وأستاذاتي الفضليات المحكمين بجزيل الشكر والإمتنان الذين لم ييخلوا عنا بتوجيهاتهم ونصائحهم التي ساعدتنا على إنجاز دراستنا هذه....

لأساتذتي الأفاضل في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وخاصة أساتذة أعضاء لجنة تكوين الدكتوراه قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال و أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة الأطروحة وإثراءها، سأسعى للإستفادة من مجمل نصائحهم وتصويباتهم التي أعتبرها مفتاح النجاح في مسارنا العلمي....

إلى عمال المكتبة الذين لم ييخلوا علينا بالمساعدة ولا للحظة إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد بقليل أو كثير في مساعدتهم لنا بكافة السبل، إلى كل من علمنا حرفا....

اهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤية الله جل جلاله.
صلاحي وسلامي على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى قرة عيني وسندي في مشواري إلى من تعلمت منه روح التحدي والنجاح، إلى من أحمل
اسمه بكل فخر، إلى أعلى الناس أبي العزيز بلقاسم حفظه الله.
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى ريحانة حياتي
وهجتها إلى حبيبي وغاليتي أمي عيشة حفظها الله.
إلى زوجي المحترم حفظه الله ورعاه وجعله السند في الحياة خزار محمد البشير
إلى ابنتي حبيبي الصغيرة رؤى رزان.
إلى من حبهم يجري في عروقي ومن قاسماني دفء العائلة إلى إخوتي:
إيمان، ربيعة الزهراء، آية، محمد الأمين، والصغيرة شهد زين.
إلى العائلة الكبيرة وجميع الأهل والأقارب كل واحد باسمه.
إلى جميع زملائي وزميلاتي طلبة الدكتوراه.
إلى الأجيال القادمة ان شاء الله إلى كل من يعرفني ومد لي يد العون والمساعدة ولو بكلمة.

أهدي لكم عملي إخلاصا ووفاء

مستخلص باللغة العربية والإنجليزية والفرنسية

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج (الجزائر).

وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن تمكين فرق العمل ضرورة حتمية في بيئة الأعمال المعاصرة، كونها تتطلب جهود جميع عمالها لتحقيق أهدافها، ولن تبلغ ذلك إلا بإعطاء أهمية لفرق العمل ومنحهم الحرية في التصرف، إضافة إلى ذلك تزويدهم بالأدوات والمعلومات، وكذا تنمية المهارات لخلق التفاعل فيما بينهم واتخاذ القرارات بكل حرية، وهو ما يولد شعورا داخليا لديهم، يدفعهم إلى السير قدما في تحقيق أهداف المؤسسة حسبما يناسبها ويناسب مصالحهم الشخصية، ويؤدي بمؤسستهم إلى النجاح والتميز، كما توصلنا إلى أن الإبداع التكنولوجي ما هو إلا نتاج لدعم وتعزيز فكرة تمكين فرق العمل التي تبين خصائص العمال المبدعين، مما يحقق نتائج ملموسة في شكل منتجات حديثة تواكب متطلبات السوق، فعليه ولأجل تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي، لا بد من تبني فكرة تمكين فرق العمل في كافة المؤسسات وتعميمها حتى تبلغ هذه الأخيرة أهدافها.

لقد حاولنا تجميع العديد من الدراسات التي توضح العلاقة التآثرية بين تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي، حيث استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، فضلا عن المقابلات الشخصية، وبُغية اختبار ذلك قمنا بتصميمها بناء على نموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمها قمنا بتوزيعها عشوائيا على عينة مشكلة من ربع 4/1 لعاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج، على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية، حيث وزعنا (200) استمارة استبانة، تحصلنا منها على (176) استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج *SPSS V23*، الذي ساعدنا على القيام بالعديد من الإختبارات الإحصائية ذات العلاقة، واختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وكذلك الفروق في آراء وتصورات العاملين حول إدراك متغيرات الدراسة، للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والتوصل إلى الأهداف المسطرة، لتحصل في الأخير على مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- ❖ أن تمكين فرق العمل يتحقق بمستويات مرتفعة لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج.
- ❖ أن ممارسة الإبداع التكنولوجي يتحقق بمستويات مرتفعة لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مستقلة النفوذ (المقدرة)، المعنى (المغزى)، الاستقلالية (الحرية)، التأثير (الأثر) على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج.

مستخلص باللغة العربية والإنجليزية والفرنسية

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة النفوذ(المقدرة)، المعنى(المغزى)، الاستقلالية(الحرية)، التأثير(الأثر) على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعرييج.

❖ لا توجد فروق لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة في المؤسسة، القسم أو المصلحة التي تشتغل فيها)، باستثناء رؤيتهم لإدراك متغيرات الدراسة من منظور طبيعة العمل فقد جاءت غير متجانسة.

وانطلاقاً من هاته النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات، أهمها:

❖ ضرورة سعي المؤسسة إلى تبني أسلوب تمكين فرق العمل لتعزيز الروح المعنوية للعاملين من خلال إتاحة أكبر قدر من الصلاحيات واتخاذ القرارات، ومنحهم هامش من الحرية والاستقلالية، ليؤدي لإعطاء أهمية في العمل مما يؤثر على أداءهم ويشجعهم على المثابرة والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ ضرورة اهتمام وتوفير المؤسسة للأدوات والتقنيات المتطورة والتكنولوجيات الحديثة، مع توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تنمية المهارات والقدرات، لتظهر في شكل ناتج إبداعي تكنولوجي ملموس في شكل منتجات، وذلك من خلال تبني أسلوب تمكين فرق العمل لتحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تمكين، فرق العمل، تمكين فرق العمل، الإبداع، الإبداع التكنولوجي، مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعرييج(الجزائر).

ABSTRACT:

The Purpose of this Study is to analyse the impact of Empowering Work Groups (Task Forces) to meet the technological innovation requirements of Condor Electronics Company in Bordj Bou Arreridj (Algeria).

In its theoretical part, the empowerment of task forces is imperative in today's business environment, as it requires the efforts of all its workers to achieve its objectives, and this will only be achieved by giving importance to task forces and giving them freedom of action; In addition, providing them with tools and information, as well as developing skills to create interaction among them and make decisions freely, This creates a deep feeling for them, encouraging them to move forward in achieving the goals of the Company as they should and in their personal interests, Their Company leads to success and excellence, and we concluded that technological innovation is the product of supporting and promoting the idea of empowering work groups that demonstrate the characteristics of creative workers. This gives tangible results in the form of modern products that correspond to the requirements of the market in order to meet the requirements of technological innovation, the idea of empowering and disseminating workgroups in all companies must be accepted in order to achieve the objectives of the latter.

We have tried to compile several studies that demonstrate the relationship between empowering working groups and collecting data on technological creativity, where the study used identification as a key tool to collect information and data, as well as face-to-face interviews, and in order to test this, we designed it based on the approved study design.

After refereeing, we distributed it randomly to a sample of employees in **quadrant 1/4** of the Condor Electronics Company in Bordj Bou Arreridj, different from their functional classifications, where we distributed it.

(200) questionnaire forms, of which we obtained (176) valid forms for analysis, after checking their constructive sincerity and stability, we accelerated their data using **SPSS V23**, which helped us to perform many relevant statistical tests and to test a number of key and secondary hypotheses about the impact relationships between the study variables.

Finally, a series of results were obtained, the most important of which are the following:

- ❖ The Empowerment of work groups is achieved at high levels among the employees of Condor Electronics Company in Bordj Bou Arreridj.
- ❖ The Practice of technological creativity is achieved at high levels among the employees of Condor Electronics Company in Bordj Bou Arreridj.
- ❖ There is a statistically significant effect at the moral level ($\alpha \leq 0.05$) of the dimensions of empowerment of work groups influence independently (Ability), significance (Meaning), autonomy (Freedom) and impact (Impact) on the technological creativity of the workers of Condor Electronics Company in Bordj Bou Arreridj.
- ❖ There is a statistically significant impact at the moral level ($\alpha \leq 0.05$) of the combined empowerment dimensions of influence (Ability), significance (Meaning), autonomy (Freedom) and impact (Impact) on the technological creativity of the workers of Condor Electronics Company in Bordj Bou Arreridj.

❖ There were no differences in the opinions of the workers interviewed in relation to the study variables (dimensions of work group empowerment, technological creativity), attributable to personal and functional factors (Gender, Age, Level of Education, Professional Classification, Years of service in the Company, Department or interest in which it operates), with the exception of their view of perceiving the study variables from the point of view of the nature of the work.

On the basis of these results, the study concluded with a series of recommendations, the most important of which are:

❖ The Need for the Company to seek to adopt a method of empowering work groups to improve the morale of workers by giving them greater powers and decision making, and to give them a margin of freedom and independence, to give importance in the work, which affects their performance and encourages them to persevere and pursue the objectives of the Company.

❖ The Need for attention and provision of advanced modern tools, techniques and technologies, while providing an appropriate organisational climate conducive to the development of skills and capabilities, emerge in the form of a tangible technological creative product in the form of products, adopting a method of empowering work groups to meet the requirements of technological innovation in the company.

KEYWORDS: Empowerment, Task Forces, Creativity, Technological Creativity, Condor Electronics Company in Bordj Bou Arreridj (Algeria).

RÉSUMÉ :

La présente étude a pour objet d'analyser l'impacte l'habilitation des groupes de travail (Task Forces) pour répondre aux exigences d'innovation technologique de l'entreprise Condor Electroncis à Bordj Bou Arreridj (Algérie).

Dans sa partie théorique, l'autonomisation des groupes de travail est impérative dans l'environnement des affaires d'aujourd'hui, car elle exige les efforts de tous ses travailleurs pour atteindre ses objectifs, et qui ne sera atteint qu'en donnant de l'importance aux groupes de travail et leur donner la liberté d'action; En outre, leur fournir des outils et des informations, ainsi que de développer des compétences pour créer une interaction entre eux et prendre des décisions librement, Cela crée un sentiment profond pour eux, les incitant à aller de l'avant dans la réalisation des objectifs de l'entreprise comme il se doit et dans leurs intérêts personnels, Leur entreprise conduit à la réussite et l'excellence, et nous avons conclu que l'innovation technologique est le produit du soutien et de la promotion de l'idée d'habiliter les groupes de travail qui démontrent les caractéristiques des travailleurs créatifs. Cela donne des résultats tangibles sous la forme de produits modernes qui correspondent aux exigences du marché afin de répondre aux exigences de l'innovation technologique, l'idée d'habiliter et de diffuser les groupes de travail dans toutes les entreprises doit être acceptée pour atteindre les objectifs de ces dernières.

Nous avons essayé de compiler plusieurs études qui démontrent la relation entre l'habilitation des groupes de travail et la collecte de données sur la créativité technologique, où l'étude a utilisé l'identification comme un outil clé pour recueillir des informations et des données, ainsi que des entrevues en personne, et afin de tester cela, nous l'avons conçu sur la base du modèle d'étude approuvé.

Après avoir été arbitré, nous l'avons distribué au hasard à un échantillon d'employés du quadrant **1/4** de l'entreprise Condor Electronics à Bordj Bou Arreridj, différentes de leurs classifications fonctionnelles, où nous l'avons distribué.

(200) formulaire de questionnaire, dont nous avons obtenu **(176)** formulaires valides pour l'analyse, Après avoir vérifié leur sincérité constructive et la stabilité, nous avons accéléré leurs données en s'appuyant sur **SPSS V23**, ce qui nous a aidé à réaliser de nombreux tests statistiques pertinents et à tester un certain nombre d'hypothèses clés et secondaires sur les relations d'impact entre les variables de l'étude.

Enfin, une série de résultats ont été obtenus, dont les plus importants sont les suivants :

- ❖ L'habilitation des groupes de travail est réalisée à des niveaux élevés parmi les employés de l'entreprise Condor Electronics à Bordj Bou Arreridj.
- ❖ La pratique de la créativité technologique est réalisée à des niveaux élevés parmi les employés de l'entreprise Condor Electronics à Bordj Bou Arreridj.
- ❖ Un effet statistiquement significatif existe au niveau moral ($\alpha \leq 0.05$) des dimensions d'habilitation des groupes de travail influence indépendamment (la capacité), signification (la signification), autonomie (la liberté) et impact (l'impact) sur la créativité technologique des travailleurs de l'entreprise Condor Electronics à Bordj Bou Arreridj.
- ❖ Il y a un impact statistiquement significatif au niveau moral ($\alpha \leq 0.05$) des dimensions combinées de l'autonomisation de l'influence (la capacité), du sens (la signification), de

l'autonomie (la liberté) et de l'impact (l'impact) sur la créativité technologique des travailleurs de l'entreprise Condor Electronics à Bordj Bou Arreridj.

❖ Il n'y a pas de différences dans les opinions des travailleurs interrogés par rapport aux variables de l'étude (dimensions de l'habilitation des groupes de travail, créativité technologique), attribuables à des facteurs personnels et fonctionnels (sexe, âge, niveau d'éducation, classification professionnelle, années de service dans l'entreprise, le département ou l'intérêt dans lequel elle opère), à l'exception de leur vision de percevoir les variables de l'étude du point de vue de la nature du travail.

Sur la base de ces résultats, l'étude a conclu à une série de recommandations, dont les plus importantes sont:

❖ La nécessité pour l'entreprise de chercher à adopter une méthode d'habilitation des groupes de travail pour améliorer le moral des travailleurs en leur donnant les plus grands pouvoirs et prise de décision, et de leur donner une marge de liberté et d'indépendance, pour donner de l'importance dans le travail, qui affecte leur performance et les encourage à persévérer et à poursuivre les objectifs de l'entreprise.

❖ Le besoin d'attention et de fourniture d'outils, de techniques et de technologies modernes avancés, tout en fournissant un climat organisationnel approprié propice au développement des compétences et des capacités, émerger sous la forme d'un produit créatif technologique tangible sous la forme de produits, en adoptant une méthode d'habilitation des groupes de travail pour répondre aux exigences de l'innovation technologique dans l'entreprise.

MOTS-CLÉS : Habilitation, Groupes de travail (Task Forces), Créativité, Créativité technologique, Entreprise Condor Electronics à Bordj Bou Arreridj (Algérie).



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	مستخلص باللغة العربية والإنجليزية والفرنسية
VI - I	قائمة المحتويات
VI - I	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ - ع	مقدمة عامة
الفصل الأول: تمكين فرق العمل كأسلوب معاصر في بيئة الأعمال	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين
21	المطلب الأول: مفهوم التمكين بين التوجه الغربي والعربي
23-21	أولاً: الدلالة اللغوية للتمكين
26-23	ثانياً: التمكين في الفقه الإسلامي القران الكريم
29-26	ثالثاً: التمكين كمفهوم معاصر في الفكر الإداري
33-30	رابعاً: المصطلحات ذات الصلة بالتمكين
34	المطلب الثاني: أساسيات التمكين
36-34	أولاً: أهمية التمكين
38-37	ثانياً: أهداف التمكين
38	ثالثاً: أنواع التمكين
39	المطلب الثالث: محتوى وطبيعة التمكين
40-39	أولاً: اتجاهات التمكين
41	ثانياً: أساليب التمكين
42	ثالثاً: المتطلبات التنظيمية لتطبيق التمكين
43	المبحث الثاني: الأسس والمنطلقات النظرية لفرق العمل
43	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
46-43	أولاً: مفهوم فرق العمل
46	ثانياً: مؤشرات الحاجة إلى فريق عمل
49-47	ثالثاً: أهمية وأهداف بناء فرق العمل
50	المطلب الثاني: عمليات بناء فريق العمل
51-50	أولاً: فوائد ومضار إدارة وبناء فرق العمل
54-52	ثانياً: بناء فرق العمل الفعالة

قائمة المحتويات

55-54	ثالثا: الأنماط المختلفة لفرق العمل
56	المبحث الثالث: نحو إطار متكامل لتمكين فرق العمل
56	المطلب الأول: مرتكزات نظرية لتمكين فرق العمل
59 -56	أولا: مفهوم فرق العمل الممكنة
61-59	ثانيا: آلية تحول فريق العمل التقليدي إلى الممكن
62-61	ثالثا: التفويض داخل فريق العمل
66-62	رابعا: الخصائص الشخصية للأفراد المبدعين
67	المطلب الثاني: العوامل المؤدية لتشجيع وتمكين فرق العمل
68-67	أولا: المناخ المناسب لتطبيق تمكين فرق العمل
69-68	ثانيا: عوامل و خصائص بيئة العمل الإيجابية داخل الفريق والمنظمة
73-69	ثالثا: أدوات تفعيل بيئة تمكين فرق العمل
74	المطلب الثالث: مفاتيح تمكين فريق العمل
75-74	أولا: اتجاهات تمكين فرق العمل
78-76	ثانيا: أبعاد تمكين فرق العمل
79-78	ثالثا: إطار تمكين فرق العمل
80	خلاصة الفصل الأول
81	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي ومنطلقاته الأساسية
82	تمهيد
83	المبحث الأول: مدخل نظري حول الإبداع التكنولوجي
83	المطلب الأول: مفهوم الإبداع والتكنولوجيا بصفة عامة
86-83	أولا: الإبداع والتكنولوجيا
89-86	ثانيا: الإبداع في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية
89	ثالثا: الإبداع في الفقه الإسلامي القران الكريم
92-90	رابعا: العلاقة بين الإبداع والمفاهيم الأخرى
93	المطلب الثاني: أساسيات الإبداع التكنولوجي
96-93	أولا: مفهوم الإبداع التكنولوجي
97-96	ثانيا: خصائص الإبداع التكنولوجي
98-97	ثالثا: أهمية وأهداف الإبداع التكنولوجي
99	المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للإبداع والإبداع التكنولوجي
101-99	أولا: الأنواع المختلفة للإبداع
107-102	ثانيا: مجالات الإبداع التكنولوجي
108-107	ثالثا: مراحل سيرورة الإبداع التكنولوجي

قائمة المحتويات

109	المبحث الثاني: نماذج حول الإبداع التكنولوجي
109	المطلب الأول: النماذج الخطية <i>linear models</i>
110-109	أولاً: نموذج الصندوق الأسود <i>black box model</i>
113-110	ثانياً: النموذجين الموجه بالتكنولوجيا و من خلال السوق
114-113	ثالثاً: نموذج بوابة العمليات <i>Operations Gateway Model</i>
115	المطلب الثاني: النماذج التفاعلية للإبداع التكنولوجي
116-115	أولاً: أنموذج <i>DIACONU</i>
118-117	ثانياً: النموذج التفاعلي <i>Chain-Linked</i>
119 - 118	ثالثاً: النموذج التفاعلي بين السوق والبحث والتطوير
120-119	رابعاً: نماذج النظم <i>systems models</i> نموذج الشبكة <i>network model</i>
122-120	المطلب الثالث: نموذج الجيل الثالث <i>3rd generation model</i>
123	المبحث الثالث: مفاتيح تطبيق الإبداع التكنولوجي
123	المطلب الأول: المرتكزات التي تدفع لتبني الإبداع التكنولوجي
124 - 123	أولاً: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي
125-124	ثانياً: العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي
125	ثالثاً: عوامل تحفيز الإبداع التكنولوجي
126	رابعاً: عوائق الإبداع التكنولوجي
127	المطلب الثاني: طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة
132-127	أولاً: متطلبات الإبداع التكنولوجي ومؤشرات قياسه
134-132	ثانياً: إدماج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة
135-134	ثالثاً: عقود واتفاقيات التعاون
137-135	رابعاً: المقابلة الباطنية واقتناء الرخص
138	المطلب الثالث: حماية الإبداع التكنولوجي
139-138	أولاً: الملكية الفكرية
140-139	ثانياً: براءة الاختراع
141-140	ثالثاً: العلامة التجارية
142-141	رابعاً: النموذج
143	المبحث الرابع: طبيعة العلاقة بين تمكين فرق العمل بالإبداع التكنولوجي
145-143	المطلب الأول: فرق العمل المبدعة في ظل التمكين
145	أولاً: دور إستراتيجية التمكين في تنمية الإبداع على المستوى الجماعي
146-145	ثانياً: دور إستراتيجية التمكين في تنمية الإبداع على مستوى المؤسسة

قائمة المحتويات

149-146	ثالثا: خصائص وصفات الجماعة والمؤسسات المبدعة
150	المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين أبعاد تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي
150	أولا: العلاقة بين النفوذ (المقدرة) و الإبداع التكنولوجي
151	ثانيا: العلاقة بين المعنى (المغزى) و الإبداع التكنولوجي
152-151	ثالثا: العلاقة بين الإستقلالية الذاتية (الحرية) و الإبداع التكنولوجي
153	رابعا: العلاقة بين التأثير (الأثر) و الإبداع التكنولوجي
155-154	خلاصة الفصل الثاني.....
156	الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها
157	تمهيد
158	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة كوندور للإلكترونيات
158	المطلب الأول: نشأة وتطور مجمع بن حمادي ومؤسسة كوندور إلكترونيكس
158	أولا: مجمع بن حمادي التجاري
161-159	ثانيا: نشأة وتطور مؤسسة كوندور للإلكترونيات
162-161	ثالثا: المراحل التي مرت بها المؤسسة
162	رابعا: أهداف المؤسسة
163	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
163	أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
165-163	ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
167-165	ثالثا: مكانة المؤسسة واستراتيجيتها
167	رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس
170-168	المطلب الثالث: وظائف مؤسسة كوندور إلكترونيكس
171	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
171	المطلب الأول: منهج الدراسة
172 -171	أولا: الأدوات المستخدمة في الدراسة
173-172	ثانيا: مصادر الدراسة (مصادر جمع البيانات)
173	المطلب الثاني: أنموذج الدراسة
173	أولا: أبعاد تمكين فرق العمل (المتغير المستقل)
174	ثانيا: أبعاد الإبداع التكنولوجي (المتغير التابع)
175	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
175	أولا: مجتمع الدراسة
176-175	ثانيا: عينة الدراسة

قائمة المحتويات

177	المطلب الرابع: خطوات تطوير الإستبانة ومحاورها (بناء أداة الدراسة)
178-177	أولاً: تصميم أداة الدراسة
179-178	ثانياً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة
182-179	ثالثاً: إجراءات تطبيق الدراسة (الإستبانة في شكلها النهائي)
182	المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية
182	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة
184-182	أولاً: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة
186-184	ثانياً: الطريقة المستخدمة في قياس الإتجاهات والمستويات
187	المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة
187	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
189-187	ثانياً: صدق البناء الداخلي (الإتساق الداخلي)
191-189	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة
192	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
195-192	أولاً: الخصائص الشخصية
199-196	ثانياً: الخصائص الوظيفية
200	خلاصة الفصل الثالث
201	الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
202	تمهيد
203	المبحث الأول: مناقشة وتحليل محاور الدراسة
203	المطلب الأول: مناقشة وتحليل مستوى تمكين فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج
206-204	أولاً: النفوذ (المقدرة)
208-206	ثانياً: المعنى (المغزى)
210-208	ثالثاً: الإستقلالية (الحرية)
212-211	رابعاً: التأثير (الأثر)
213	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل مستوى الإبداع التكنولوجي لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج
215-213	أولاً: الإبداع التكنولوجي في العمليات
217-215	ثانياً: الإبداع التكنولوجي في المنتج
218	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

قائمة المحتويات

218	المطلب الأول: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
220-219	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
222-220	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
223-222	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
225-224	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
226	خامساً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
227	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
228-227	أولاً: أثر تمكين فرق العمل بصفة كلية على الإبداع التكنولوجي
229-228	ثانياً: ترتيب دخول متغيرات تمكين فرق العمل في معادلة التنبؤ بالإبداع التكنولوجي
230	ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
231	المطلب الثاني: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة
233-232	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
234-233	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
235-234	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
236-235	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
238-236	خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
242-238	سادساً: اختبار الفرضية الفرعية السادسة
243-242	سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السابعة
244	ثامناً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
245	خلاصة الفصل الرابع
254-246	خاتمة
268-255	قائمة المراجع
323-269	قائمة الملاحق



قائمة الجداول

والأشكال

والملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1 - 1)	يبين مواقع آيات التمكين في القرآن الكريم.	23-25
(2 - 1)	تطور مفهوم التمكين بين التعاريف الغربية والعربية وفق التسلسل الزمني	27-28
(3 - 1)	جوانب التمكين	29
(4 - 1)	النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	36
(5 - 1)	الفرق بين الجماعة و الفريق	45
(6 - 1)	يوضح الفرق بين الجماعات و فرق العمل من زوايا مختلفة	45
(1 - 2)	المقاربات المختلفة لتعريف التكنولوجيا لكل باحث	85
(2 - 2)	يبين مواقع آيات الإبداع في القرآن الكريم.	89
(3 - 2)	علاقة الإبداع بالابتكار	90
(4 - 2)	مقارنة بين الإبداع والابتكار	91
(5 - 2)	أوجه الاختلاف بين الإبداع والمفاهيم الأخرى	92
(6 - 2)	المساهمات العلمية لتحديد مفهوم الإبداع التكنولوجي	94-93
(7 - 2)	تقسيمات مصطلح "جديد" في تعريف الإبداع حسب <i>Calantone & Gacia 2002</i>	96-95
(8 - 2)	أنواع الإبداع حسب <i>Bruton & White 2011</i>	99
(9 - 2)	الفرق بين طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي	137
(10 - 2)	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع	147
(1 - 3)	صالات عرض منتجات كوندور في الجزائر	168
(2 - 3)	ميزانية تدريب الموارد البشرية	169
(3 - 3)	أبعاد تمكين فرق العمل حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة	173
(4 - 3)	أبعاد الإبداع التكنولوجي حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة	174
(5 - 3)	توزيع عبارات الاستبانة وترقيمها	180
(6 - 3)	تعداد استبانات الدراسة	181
(7 - 3)	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة الخاصة بمؤشرات الاستبانة	185
(8 - 3)	المتوسطات المرجحة و اتجاه مؤشرات المتغيرات	185
(9 - 3)	المتوسطات المرجحة لمتغيرات وأبعاد الدراسة	186
(10 - 3)	اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة <i>Kolmogorov Smirnov</i>	187
(11 - 3)	اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح	187
(12 - 3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور تمكين فرق العمل مع الدرجة الكلية	188

	لكل بعد	
189	معاملات الإرتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الإبداع التكنولوجي مع الدرجة الكلية لكل بعد	(3 - 13)
190	معاملات الثبات للمحاور وللإستبانة ككل بإستخدام معامل ألفا كرونباخ	(3 - 14)
190	معاملات الثبات لأبعاد المحاور تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي بإستخدام معامل ألفا كرونباخ	(3 - 15)
191	معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى	(3 - 16)
192	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3 - 17)
194	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3 - 18)
194	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(3 - 19)
196	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي	(3 - 20)
197	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	(3 - 21)
198	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	(3 - 22)
199	توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه	(3 - 23)
203	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "تمكين فرق العمل"	(4 - 24)
204	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرار والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعده النفوذ (المقدرة)	(4 - 25)
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرار والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعده المعنى (المغزى)	(4 - 26)
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرار والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعده الاستقلالية (الحرية)	(4 - 27)
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرار والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعده التأثير (الأثر)	(4 - 28)
213	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "الإبداع التكنولوجي"	(4 - 29)
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرار والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعده الإبداع التكنولوجي في العمليات	(4 - 30)
216	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرار والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعده الإبداع التكنولوجي في المنتج	(4 - 31)
219	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد النفوذ (المقدرة) على الإبداع التكنولوجي.	(4 - 32)
219	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد النفوذ (المقدرة) على الإبداع التكنولوجي	(4 - 33)
221	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد المعنى (المغزى) على الإبداع التكنولوجي.	(4 - 34)
	على الإبداع التكنولوجي.	

221	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد المعنى (المغزى) على الإبداع التكنولوجي	(35 - 4)
222	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الإستقلالية (الحرية) على الإبداع التكنولوجي.	(36 - 4)
223	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الإستقلالية (الحرية) على الإبداع التكنولوجي	(37 - 4)
224	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التأثير (الأثر) على الإبداع التكنولوجي	(38 - 4)
224	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التأثير (الأثر) على الإبداع التكنولوجي	(39 - 4)
227	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي.	(40 - 4)
227	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل مجتمعة على الإبداع التكنولوجي.	(41 - 4)
228	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي	(42 - 4)
229	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي <i>Stepwise Multiple Regression Analysis</i> للتنبؤ بالإبداع التكنولوجي من خلال أبعاد تمكين فرق العمل كمتغيرات مستقلة.	(43 - 4)
232	نتائج اختبار (Mann-Whitney) للتباين في متغيرات الدراسة حسب الجنس	(44 - 4)
233	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب العمر	(45 - 4)
234	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي	(46 - 4)
236	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	(47 - 4)
237	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب لسنوات الخدمة في المؤسسة	(48 - 4)
238	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب لطبيعة العمل	(49 - 4)
239	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين بين أبعاد الإبداع التكنولوجي حسب طبيعة العمل.	(50 - 4)
239	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين بين عبارات بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات و بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج حسب طبيعة العمل.	(51 - 4)
240	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لعبارات بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات حسب طبيعة العمل	(52 - 4)

241	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لعبارات بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج حسب طبيعة العمل	(4 - 53)
242	المتوسطات الحسابية للإبداع التكنولوجي حسب طبيعة العمل باستخدام (<i>Mann-Whitney Test</i>)	(4 - 54)
243	نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) للتباين في متغيرات الدراسة حسب للمصلحة أو القسم الذي يشتغل فيه	(4 - 55)

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1 - 1)	تسلسل التمكن	40
(2 - 1)	نموذج فرق العمل الفعالة	53
(3 - 1)	القيادة وأسلوب الإدارة	65
(4 - 1)	عناصر المناخ الجيد للتمكن	67
(5 - 1)	التغير في أهداف المؤسسة من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الممكنة	71
(6 - 1)	الهيكل التنظيمي في المؤسسة الممكنة	71
(7 - 1)	عملية إدارة الأداء	72
(8 - 1)	صفات الوظيفة التي ترفع الروح المعنوية	79
(1 - 2)	التصنيفات المختلفة للإبداع	101
(2 - 2)	السلوك النموذجي لعملية تطوير المنتجات (عجلة عملية تطوير المنتج)	103
(3 - 2)	مجالات (أبعاد) الإبداع التكنولوجي	105
(4 - 2)	أركان مزيج الإبداع والإبتكار	106
(5 - 2)	مراحل الإبداع التكنولوجي	107
(6 - 2)	نموذج الصندوق الأسود <i>black box model</i>	110
(7 - 2)	سيرورة الإبداع التكنولوجي وفقا للنظرة الكلاسيكية	110
(8 - 2)	النموذج الخطي الموجه بالتكنولوجيا <i>Rothwell</i>	111
(9 - 2)	النموذج الخطي الموجه من خلال السوق <i>Rothwell model</i>	112
(10 - 2)	النماذج الخطية بالنسبة لنموذج الدفع التكنولوجي ونموذج جذب السوق للإبداع.	113
(11 - 2)	نموذج بوابات عملية <i>Operations Gateway Model</i> للإبداع التكنولوجي	114
(12 - 2)	النموذج التفاعلي للإبداع	115
(13 - 2)	سيرورة الإبداع التكنولوجي حسب <i>DIACONU</i>	116
(14 - 2)	النموذج التفاعلي <i>Chain-Linked</i>	117

118	المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي	(15 - 2)
120	نموذج الشبكة <i>network model</i>	(16 - 2)
121	نموذج الجيل الثالث <i>3rd generation model</i> في الإبداع التكنولوجي	(17 - 2)
122	انموذج (<i>Stage and Gate</i>) للإبداع التكنولوجي	(18 - 2)
133	الإبداع التكنولوجي وعلاقته بنشاط البحث و التطوير <i>R&D</i>	(19 - 2)
149	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة (الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية)	(20 - 2)
158	بطاقة تقنية على مجمع بن حمادي التجاري	(1 - 3)
159	مجمع بن حمادي	(2 - 3)
163	المخطط التنظيمي للشركة	(3 - 3)
167	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس	(4 - 3)
170	مديرية البحث والتطوير في مؤسسة كوندور إلكترونيكس	(5 - 3)
174	انموذج الدراسة	(6 - 3)
181	استمارات الاستبيانات المسترجعة والمفقودة والمستبعدة والصالحة للتحليل	(7 - 3)
193	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(8 - 3)
194	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(9 - 3)
195	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(10 - 3)
196	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي	(11 - 3)
197	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	(12 - 3)
198	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	(13 - 3)
199	توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه	(14 - 3)

قائمة الملحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الإستبانة في شكلها الأولي	280-270
02	قائمة المحكمين من الجامعات الجزائرية	281
03	المحكمين من المؤسسة محل الدراسة	282
04	استمارة الإستبانة في شكلها النهائي بعد إجراء التصويبات المحكمين	289-283
05	استمارة الإستبانة في شكلها النهائي لإجراء الدراسة الميدانية	292-290
06	طلب تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية	293
07	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للإستبانة ولمحاور الدراسة باستخدام اختبار <i>Kolmogorov Smirnov</i>	294
07	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للإستبانة ولمحاور الدراسة باستخدام معامل الإلتواء ومعامل التفلطح	295-294
08	معاملات الإرتباط بين فقرات تمكين فرق العمل مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	297-296
09	معاملات الإرتباط بين فقرات الإبداع التكنولوجي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليه	299-298
10	معاملات الثبات للدراسة ككل ولمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	300-299
11	معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى	301-300
12	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	302-301
13	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "تمكين فرق العمل"	302
14	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد "النفوذ(المقدرة)"	303-302
15	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد "المعنى(المغزى)"	304
16	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد "الإستقلالية(الحرية)"	306-305
17	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد "التأثير(الأثر)"	307-1306
18	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد " الإبداع التكنولوجي"	307
19	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد " الإبداع التكنولوجي للعمليات"	308-307
20	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد " الإبداع التكنولوجي"	309-308

	للمنتج"	
309	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر النفوذ(المقدرة) على الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريبرج	21
310-309	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المعنى(المغزى) على الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريبرج	22
310	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الإستقلالية(الحرية) على الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريبرج	23
310	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التأثير(الأثر) على الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريبرج	24
311	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي	25
312-311	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي المتراكم لإختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي	26
312	نتائج اختبار (<i>Mann-Whitney</i>) للتباين في متغيرات الدراسة حسب الجنس	27
312	نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) للتباين في متغيرات الدراسة حسب العمر	28
313	نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) للتباين في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي	29
313	نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) للتباين في متغيرات الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	30
314	نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) للتباين في متغيرات الدراسة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة	31
322-314	نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة العمل	32
323	نتائج اختبار (<i>Kruskal-Wallis</i>) للتباين في متغيرات الدراسة حسب المصلحة أو القسم الذي يشتغل فيه	33



مقدمة عامة

تمهيد

تعيش المجتمعات الإنتاجية اليوم نمواً تكنولوجياً متسارعاً غير مسار التصورات الفكرية التي كانت معتادة بداية القرن الحالي، فالإنسان الذي وُصفَ بقيادة الحضارة والبناء أصبح مطالباً بإبتكار طرق تكنولوجية محيئة من أجل مواكبة التطور والتقدم الحاصلين في عالمنا اليوم، هذا ما أثار موجة من الأبحاث في شتى المجالات من أجل تحقيق هذا المبتغى.

كما أثار هذا التطور على عدم ثبات بيئة الأعمال للعديد من القطاعات نتيجة الاستخدام التكنولوجي الواسع الذي يمتلك القدرة على تغيير حاجيات وأذواق الزبائن، وكذا قصر دورة حياة المنتجات، على غرار تغير نطاق الأسواق كظهور الأسواق الافتراضية وإشتداد حدة المنافسة، الأمر الذي يجعل المؤسسة مطالبةً بتقوية مهاراتها الإبداعية التكنولوجية المستخدمة من أجل مواكبة نهج الحداثة والرقى.

إن الإستثمار الحقيقي للمؤسسات هو الإستثمار في المورد البشري، حيث يعد خزان الأمان لها، وتسعى من خلالهم لتحقيق التقدم لكي لا تقع في التقادم مع الوقت الذي يشهد تنافسية شديدة، فالأصل اللامادي يمتلكون مهارات ومقومات فكرية ورؤى استراتيجية، حيث يتطلب البحث في سبل جذب أفضل يد عاملة للإرتقاء بالأداء المتميز، وتسخير كل الجهود في أعمالها وعمليات إنتاجها ومنح حرية التصرف في أداءها لكي يتسنى لهم تقديم أفضل ما لديهم وتوظيف قدراتهم كمنهج إبداعي في بيئة المنظمة وتنمية قدراتهم الإبداعية، فسعت الكثير من الدراسات وخاصة دراسة *Spreitzer* التي ركزت على تعزيز الشعور بالكفاءة والإستقلالية والمعنى والتأثير لدى العاملين من خلال تشجيعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم في العمل مع إشباع حاجاتهم وتعزيز دافعيتهم، وبالتالي أداء عملهم بكفاءة وفعالية، مما تدفعهم على الإبداع في عملهم والخروج بأفكار جديدة غير مألوفاً وتطبيقها ميدانياً.

و من آليات تطوير مهارات الإبداع التكنولوجي لدى المؤسسات أوضحت العديد من الدراسات بأنه لا يعتمد فقط على قدرات خاصة بالبحث والتطوير بل يعتمد أيضاً على قدرات أخرى في مجالات متعددة كالتصنيع والتسويق، التنظيم، التخطيط الإستراتيجي، التعليم وتخصيص الموارد، و من بين هاته الآليات الإستثمار في المورد البشري من خلال تمكين فرق العمل بإعتباره أحد ركائز تحقيق الإبداع التكنولوجي.

و بتسليط الضوء على قطاعات الصناعة في الجزائر فري حديثة عهد بالإبداع التكنولوجي مقارنة بنظيراتها الأجنبية التي تشجع على ذلك بطرق تطورت بشكل مزدهر، فعلى المؤسسات الجزائرية مواصلة السعي في هذا المسار الذي سيكسبها آفاقاً تمكنها من تقوية عضدها التنافسي قارياً وعالمياً.

فترى أن هذه المؤسسات الصناعية الإلكترونية الجزائرية تواجه مشكلات في المحافظة على دورة حياة منتجاتها، في ظل تغيرات حاجات زبائنها ومتطلبات السوق، ومن الملاحظ أن هذه المؤسسات فتية في بيئتنا مقارنة بالبيئة الخارجية الأجنبية، وندرتها في التنافسية محلياً وعليه تتطلب إثبات وجودها من خلال تعزيز إبداعات منتجاتها وإدخال طرق إنتاجية حديثة لتحقيق جودة مخرجاتها والنجاح في التكيف مع خصائصها التكنولوجية المتوفرة لديها.

طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

للقوف أكثر حول الدور الذي يعززه تمكين فرق العمل في بناء مؤسسة فاعلة وناجحة في بيئة الأعمال و أثره على الإبداع التكنولوجي الذي يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تقود المؤسسة نحو ممارسات أفضل لتحقيق النجاح ومواكبة التقدم والتطور، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التي تبرز المفهومين حول دراستنا هذه ويمكن صياغتها كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تمكين فرق العمل على تحقيق الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. أين تكمن المتطلبات التنظيمية لتطبيق التمكين؟ وما هي مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل؟
2. فيما تتجلى أهمية تمكين فرق العمل؟ وما هي أبعادها؟
3. كيف يمكن تشجيع وتنمية الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة؟
4. ما مستوى إدراك أبعاد تمكين فرق العمل في مؤسسة كوندور للإلكترونيات من وجهة نظر العاملين فيها؟
5. ما مستوى إدراك أبعاد الإبداع التكنولوجي في مؤسسة كوندور للإلكترونيات من وجهة نظر العاملين فيها؟
6. هل يوجد أثر دال إحصائيا بين أبعاد تمكين فرق العمل كمتغير مستقل، وبين الإبداع التكنولوجي كمتغير تابع في مؤسسة كوندور للإلكترونيات من وجهة نظر العاملين فيها؟
7. هل يوجد فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية؟
8. ماهي أهم المقترحات والتوصيات التي تساهم في المساعدة لتبني تمكين فرق العمل لدى مؤسسة كوندور للإلكترونيات، والتي تؤدي إلى تشجيع الإبداع التكنولوجي لديهم وبالتالي تحقيق أهدافهم؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من أسئلة الدراسة والأنموذج المعتمد الذي سنطبقه ومن أجل الإجابة عليهم قمنا بتبني 03 ثلاثة

فرضيات رئيسية تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائيا، وهي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مستقلة، (النفوذ)(المقدرة)، المعنى(المغزى)، الإستقلالية(الحرية)، التأثير(الأثر)) على الإبداع التكنولوجي (الإبداع التكنولوجي في العمليات، الإبداع التكنولوجي في المنتج.)، لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج.»

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة، (النفوذ)(المقدرة)، المعنى(المغزى)، الإستقلالية(الحرية)، التأثير(الأثر)) على الإبداع التكنولوجي (الإبداع التكنولوجي في العمليات، الإبداع التكنولوجي في المنتج.)، لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج.»

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة في المؤسسة، طبيعة العمل، القسم أو المصلحة التي تشتغل فيها)».

أهمية الدراسة:

يكتسب البحث أهميته من الجوانب الآتية:

الأهمية النظرية: تكمن في توجيه أنظار الباحثين إلى أهمية الموضوع الذي تناوله الدراسة، ومواجهة التحديات بطريقة علمية منظمة، من خلال إلقاء الضوء على الجوانب المتعلقة بالموارد البشري و المتعلقة بتمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي للمنظمات الحديثة وذلك من أجل الحفاظ على منظماتهم رائدة ومستمرة .

1. محاولة السعي قدما لأن يكون هذا البحث منطلق نحو توجيه الإهتمام بشكل أكبر حول متغيرين بمزيج جديد على حسب علم الطالبة (تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي) لما تؤدياه من دور مهم لدى المنظمات الحديثة وبقائها في ظل التنافسية المعاصرة، والتي تعد من الموضوعات التي لم تلق مجهودات كبيرة بالبحث من طرف الباحثين كمتغيرين مع بعض.

2. أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطاتها الاقتصادية، مما يعكس أهمية التركيز عليه في الدراسات العلمية.

3. أهمية فرق العمل كأسلوب إداري حديث يهدف لانجاز المهام بكفاءة وفعالية مما يعكس أهمية دراسة توظيف هذا الأسلوب وأثره على المتغيرات التنظيمية.

4. أهمية الإبداع التكنولوجي كهدف استراتيجي تسعى المنظمات إلى تجسيده .

الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في:

1. كونها تناول موضوعا لا يقل أهمية على المواضيع الحديثة، لاسيما في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، إذ نأمل في أن تزود الدراسة نتائج علمية وميدانية يمكن الاستفادة منها بحيث تحقق الصورة المناسبة مع متطلبات العصر.

2. كما تسهم في إضافة علمية ومعرفية في الأوساط المهتمة بمتغيرات الدراسة الحالية كون هذا الموضوع يُتطرق إليه بصورة قليلة نوعا ما في الوقت الحالي حسب علم الباحثة، وبالتالي يمكن أن يقدم رؤية مستقبلية لتطوير فكرة الاهتمام بتمكين الموارد البشري عن طريق تكوين فرق عمل فعالة تحقق متطلبات الإبداع التكنولوجي.

3. كما تعد النتائج التي يؤمل الوصول إليها من خلال هذه الدراسة إطارا مقترحا لإضافة بعض الإجراءات في الخطة الإستراتيجية لمؤسسة محل الدراسة في مجال تحقيق الإبداع التكنولوجي، وعلى النظر كذلك يؤمل بأن يستفيد الباحثون في ميدان إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية بإجراء بحوث أخرى مدعمة بمتغيرات الدراسة في مجال تمكين فرق العمل أو الإبداع التكنولوجي

أهداف الدراسة:

يسعى ويطمح البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تتلاءم مع الاهتمامات الحديثة للمنظمات، ما يمكننا من صياغتها على النحو الآتي:

1. محاولة الإحاطة بالإطار النظري والمعرفي لموضوع تمكين فرق العمل باعتباره أحد المواضيع المهمة والحديثة في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، كما نسعى للتعرف على مفهوم الإبداع والإبداع التكنولوجي وأهم أساليبه ونماذجه.
2. محاولة التعرف التحليلي الميداني على واقع تمكين فرق العمل وأهم أبعادها وكذا تشخيص واقع الإبداع التكنولوجي ومتطلباته، طبقاً لآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة.
3. محاولة تحليل أثر تمكين فرق العمل في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة.
4. محاولة الكشف عن درجة ممارسة الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
5. محاولة الكشف عن مدى توافر أبعاد تمكين فرق العمل من وجهة نظر المبحوثين.
6. محاولة دراسة أثر تمكين فرق العمل في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العينة محل الدراسة.
7. محاولة التحقق من طبيعة الاختلافات في اتجاهات العاملين نحو مستوى تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعربريج باختلاف البيانات الشخصية والوظيفية.
8. اختبار فرضيات الدراسة للمتغيرين (تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي) بأبعادهما وبيان نتائج الإختبارات وتفسيراتها.
9. اقتراح بعض التوصيات العملية في ضوء نتائج الدراسة والتي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة.

مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

1- الأسباب الذاتية:

- ❖ إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا وطموح الباحثة إلى التعمق في دراستها وتحليلها، خاصة و أن البحث يتناول أحدث وأبرز المواضيع السائدة في مجال إدارة الأعمال المتعلق بفرق العمل وكذلك الإبداع التكنولوجي،
- ❖ الميول الذاتي في أخذ فكرة عن مستوى تمكين فرق العمل في بيئة المؤسسة من جهة، ومحاولة استقراء والكشف عن ممارسة الإبداع التكنولوجي السائد فيها من جهة أخرى، ومعرفة أهم الأساليب الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة محل الدراسة.

2- الأسباب الموضوعية:

- ❖ الإهتمام بدور الموارد البشرية في المنظمات و التطرق للجوانب ذات الأثر البارز في استغلالها من خلال دراسة تطبيقية مع تبيان دور العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ محاولة اسقاط الدراسة النظرية بجوانبها على أرض الواقع و تتبع النتائج بهدف إظهار الدور الذي يلعبه تمكين فرق العمل ميدانيا.
- ❖ ترسيخ المفاهيم الإدارية الحديثة لدى المدراء وتطبيق الأساليب الجديدة، ومحاولة إزالة التخوف من الصعوبات والعوائق في تجسيد هذه المفاهيم وحثهم على أنها وسيلة للرفع من مستوى الإبداع التكنولوجي وبالتالي تحقيق النجاح والتميز في البيئة التنافسية.
- ❖ نقص المراجع المعالجة لموضوع تمكين فرق العمل خصوصا باللغة العربية، أملين أن يكون هذا البحث مساهمة مفيدة.

المنهج المستخدم في البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية موضوع البحث وتساؤلاتها، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لتمكين فرق العمل، بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.

أما الجانب التطبيقي فنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج بهدف معرفة مستوى تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي السائد فيها؛ بالإضافة إلى تحليل الأثر بين المتغيرين من وجهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسات ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

الدراسة النظرية (البحث المكتبي): فعلى صعيد البحث الوصفي، سيتم إجراء المسح المكتبي الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو جديدة، وكذا مختلف المداخلات والمقالات والدراسات السابقة، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي الدراسة الميدانية الخاصة كونه يعبر عن الدراسة بالشكل الكيفي والكمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج، سيتم إجرائها من خلال الاستبانة التي ستصمم لهذه الدراسة ومن ثم تحليل البيانات المجمعة وذلك من خلال تقديمه إلى عينة من العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج ، مع استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V23) لمعالجة البيانات.

حدود الدراسة:

للتحكم أكثر في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي ، أي أن المتغير المستقل هو تمكين فرق العمل بأبعاده التي تم انتقاؤها بما يناسب والمؤسسة محل الدراسة النفوذ(المقدرة) - المعنى(المغزى) - الإستقلالية(الحرية) - التأثير(الأثر)، أما

المتغير التابع فهو الإبداع التكنولوجي والذي يشمل الأبعاد التالية: الإبداع التكنولوجي في العمليات – الإبداع التكنولوجي في المنتج

2. الحدود المكانية: بإسقاط الموضوع على أرض الواقع تم اختيار بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بـرج بوعريـريـج وهذا لما تتمتع به من مكانة وطنية ومن المؤسسات القلائل الإقتصادية ذات الإنتاج الواسع في السوق الوطنية مع تشجيعهم على الموافقة في إجراء الدراسات الميدانية لديهم.

3. الحدود البشرية: سنقوم بتوزيع استبانة على عينة من العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بـرج بوعريـريـج على اختلاف مناصبهم المشغولة (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

4. الحدود الزمانية: امتدت دراستنا بثلاث سنوات ابتداء من أول تسجيل 2019، أما الدراسة الميدانية فقد امتدت على مدى شهرين بالتقريب بداية من أول يوم استلام 13 سبتمبر إلى 27 أكتوبر تم تسليم استباناتنا.

الدراسات السابقة

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة مصدرا مهما للباحث، وعملية بحثية هامة تتطلبها جميع مراحل البحث إبتداء من مرحلة اختيار المشكلة وإنهاء مرحلة تفسير النتائج، فهي تعد مصدرا من مصادر اختيار المشكلة ومن ناحية أخرى فهي تزود الباحث بالأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يستفيد منها في حل المشكلة، وسيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض أهم الدراسات التي تناولت كل من تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي، وبعد الاطلاع على ما كتب ونشر في هذه المجالات وجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي.

وسيتم ترتيب تصنيف الدراسات من الأحدث إلى الأقدم من حيث البعد الزمني:

1- الدراسات المتعلقة بتمكين فرق العمل:

1 – 1 دراسة (نجاهة بن يحي، فاطنة بلقرع، محمد السعيد جوال 2021) بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة "

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة وهذا من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع على عينة عشوائية تمثل (18.61%) من مجتمع الدراسة الذي بلغ عددهم (376) عامل دائم، حيث وزعت (70) استبانة من موظفي المحافظة الدائمين، ومن ثم تم جمعها وبلغ عدد الإستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل (64) استبانة أي ما نسبته (91.42%) ومن ثم تبويبها ثم تحليلها تحليلًا احصائيًا.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثلة في القيادة الخادمة فقد شملت العناصر التالية:

(وضع المرؤوسين أولاً، التواضع، المعالجة العاطفية، تطوير الأفراد، المسؤولية الأخلاقية والإجتماعية) أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في تمكين فرق العمل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

❖ إن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة بمحافظلة وتنمية السهوب كان متوسطا حيث اتضح بعض من الاهتمام فيما يخص وضع المرؤوسين والاهتمام بهم وبانشغالهم. وبالنسبة لتطوير الأفراد لاحظوا الاهتمام ببعض من هاته الممارسات من خلال الدورات التدريبية الدورية والأنشطة التعليمية التي تحرص عليها إدارة السهوب من فترة لأخرى كما لاحظ أن كلا من بعد (التواضع، المعالجة العاطفية المسؤولة الأخلاقية والاجتماعية ما زالت بعيدة كل البعد عن ممارسات القيادة الخادمة بمحافظلة السهوب .

❖ مستوى تمكين فرق العمل بالمحافظلة السامية لتطوير السهوب جاء مرتفع ،

❖ هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل وهذا ما يعكس إرادة هاته الأخيرة في إضفاء نوع من الاستقلالية والفعالية لفرق العمل. كما لمسوا ثقة كبيرة ووعي بالمهام المسندة وحرص الأفراد على أداء المهام المنجزة والعمل على تجسيد روح الفريق الواحد واتخاذ القرارات المناسبة كل ما اقتضت الحاجة لذلك.

❖ هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظلة السامية لتطوير السهوب.

كما أوصت الدراسة إلى اعتبار مصلحة الأفراد بالمحافظلة من أولويات العمل والقيام بتطوير مهارات الأفراد وتنميتها، بالإضافة إلى الوقوف على الحالة النفسية لهم وحثهم على الإلتزام بخدمة المجتمع، وتفعيل أخلاقيات العمل في مختلف التعاملات، وتجنب تداخل الصلاحيات والعمل على إدارة الصراع من خلال توضيح المهام والمسؤوليات لكل عضو في الفريق.

1- 2 دراسة (عبد الله سليمان الحراسيس 2019) بعنوان: " أثر السلوك الجمعي على استراتيجيات تمكين فرق العمل."

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر السلوك الجمعي لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، ومدى توافر أبعاد استراتيجيات تمكين فرق العمل في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر موظفيها ودرجة رضاهم عنها، وتحديد أثر السلوك الجمعي بأبعاده عند مستوى ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على استراتيجيات تمكين فرق العمل بأبعاده في أمانة عمان الكبرى.

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في أمانة عمان الكبرى، والبالغ عددهم (23829) موظف، أما عينة الدراسة تكونت من (425) موظفتم اختيارهم من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، كما تم إستخداما لأساليب الملائمة للإجابة عن الأسئلة وإختبار الفرضيات من خلال برمجية SPSS.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في السلوك الجمعي فقد شملت العناصر التالية: (احتجاجات العاملين، الإشاعات، الرأي العام) أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في استراتيجيات تمكين فرق العمل فقد اعتمد على الأبعاد الآتية: (تقنية فرق العمل، المعلومات المتاحة عن المؤسسة، التفويض، المكافآت).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن متغير السلوك الجمعي قد حصل على درجة متوسطة، وأن متغير استراتيجيات تمكين فرق العمل أيضا قد حصل على درجة متوسطة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الجمعي بأبعاده على استراتيجيات تمكين فرق العمل بأبعادهما في أمانة عمان الكبرى . حيث جاء أكثر الأبعاد تأثيراً ومعنوياً بعد (الرأي العام)، أما أقلها تأثيراً وغير معنوي جاء بعد (الإشاعات).

وأوصت الدراسة بالعمل على الاهتمام بالمكافآت والحوافز من أجل تشجيع فرق العمل، والعمل على زيادة الدورات التدريبية المتعلقة بموضوع تمكين فرق العمل.

1 – 3 دراسة (م. عامر علي حمد شويش ،م.د. وسام علي حسين 2018) بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها على استراتيجيات تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت وجامعة الأنبار "

قد جاءت الدراسة هذه لتحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها على استراتيجيات تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية، من خلال دراسة استطلاعية في جامعة تكريت وجامعة الأنبار ، ولمحدودية الدراسات حول هذا الموضوع التي تناولت العلاقة بين المتغيرين ، حيث حاول الباحثان بالقيام بإطار شمولي في محاولة لدراسة لعلاقة والأثر بينهما، وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة (103) شخصا من أعضاء اللجان الإمتحانية العاملين في الجامعات المبحوثة، حيث اعتمد على الإستبانة لجمع البيانات من الجامعة المبحوثة وتحليلها احصائيا لإختبار فرضيات الدراسة.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في استراتيجيات تمكين فرق العمل فقد شملت العناصر التالية: (المقدرة، مدلولية الهدف، الإستقلالية، التأثير) أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فقد اعتمد على الأبعاد الآتية: (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية، التكنولوجيا). والمتغير الوسيطي هو اليقظة التكنولوجية.

أشارت نتائج التحليل واختبار الفرضيات إلى الآتي:

❖ وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث بين إدارة المعرفة و استراتيجيات تمكين فرق العمل، وعدم ظهور مشكلة الإرتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الداخلية للمتغير المستقل كون النسب تراوحت بين (**0.441**0.563)، وتعد نسبة مقبولة لعدم شدة الإرتباط.

❖ تبين وجود تأثير غير مباشر كلي للقيادة التنظيمية والتكنولوجيا استراتيجيات تمكين فرق بعد أم بلغت قيم (0.296، 0.246)، في حين بلغ التأثير الغير مباشر للثقافة التنظيمية والقوى البشري على المتغير التابع (0.296، 0.179) أي أن تأثيرها متجانس جميع نتائج التأثير تدل على أن اليقظة التكنولوجية تعتبر متغير وسيط.

كما أوصت الدراسة إلى العمل على تغيير ثقافة الجامعات باتجاه الإنفتاح المعرفي داخل الجامعة لتبادل الخبرات والمعارف المتوفرة والمشاركة فيها والتخلص من ثقافة سرية المعرفة كعنصر قوة شخصية للعاملين فيها، بالإضافة إلى التوعية بموضوع تمكين فرق العمل والإطلاع على التجارب العالمية في إدخال استراتيجيات جديدة في الجامعة،

والقيام بالتطوير الذاتي للمهارات وتحفيزهم للقيام بدورات تطويرية تضيف قيمة لما يمتلكونه من معرفة مما يعزز من تمكينهم في العمل.

1 - 4 دراسة (يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي 2018) بعنوان: " الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل دراسة حالة "المحكمة الدستورية العليا:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة وتأثيرها في تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا في فلسطين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وعرضها وتحليلها لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث أجريت الدراسة في المحكمة الدستورية العليا، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام باستعمال أسلوب الحصر الشامل للمعلومات من أفراد المجتمع حيث وزع (42) استبانة على المبحوثين، وبعد استرجاعهم استبعد اسبانتان لعدم صلاحيتهما للتحليل الإحصائي لتصبح عينة الدراسة (40) استبانة بواقع (95%) من عينة الباحث.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في أنماط القيادة فقد شملت العناصر التالية: (الأوتوقراطي للقيادة، والنمط الديمقراطي للقيادة والنمط الحر للقيادة) أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في تمكين فرق العمل فقد اعتمد على الأبعاد الآتية: (بالتمكن النفسي (التحفيزي): المعنى، المقدرة، حرية التصرف، والتأثير، والتمكين الاتصالي: العمل الجماعي، وضوح الأهداف، الإتصالات والمعلومات، الحوافز والدوافع، التطوير والإبداع) .

وكانت النتائج المتوصل إليها كالتالي:

❖ أن نمط القيادة السائد في المحكمة الدستورية العليا هو نمط القيادة الديمقراطية بأهمية نسبية (77.8%) يليه نمط القيادة الأوتوقراطية ومن ثم نمط القيادة الحرة، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى تمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا كبير جداً بأهمية نسبية (87.6%)، وأظهرت أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الديمقراطية وتمكين فرق العمل في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين.

❖ كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ضعيفة عكسية بين الأنماط القيادية الأوتوقراطية والحرية ودرجة تمكين فرق العمل ولكنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كذلك أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ولا توجد فروق لتمكين فرق العمل تبعاً للمتغيرات الديمغرافية في المحكمة الدستورية العليا في فلسطين باستثناء وجود فرق وحيد بين عدد المشاركات في فرق العمل (متغير ديمغرافي) وتمكين فرق العمل (متغير تابع).

1 - 5 دراسة (قسول سفيان 2017) بعنوان: " أثر تمكين فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة " :

ركزت هذه الدراسة على إبراز دور التمكين في المنظمات للوصول إلى التميز والإبداع، مع إبراز أهمية العمل بروح الفريق بدلا من العمل الفردي الذي يضعف عملية التعلم وضرورة الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية وزيادة كفاءتها و فاعليتها، وتأثير تمكين فرق العمل ماديا ونفسيا في بناء المنظمة المتعلمة. وفي الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على المقابلة (مع السيد المدير الجهوي المنظمة أوريدو Ooredoo بمنطقة بشار) كأداة لجمع المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها لتقديم صورة واضحة لواقع تبني المنظمة محل الدراسة للأبعاد المنظمة المتعلمة وكذا واقع التمكين بها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ❖ يعتبر العمل بروح الفريق الواحد متطلب أساسي للعمل في منظمة Ooredoo التي تسعى باستمرار في ترسيخه لدى عاملها.
- ❖ المنظمة التي تسعى لأن تكون منظمة تعلم تركز على فرق العمل الممكنة بمفهومها الواسع التي لا تنتهي بانتهاء المهمة الموكلة لها.
- ❖ تعتبر الثقة المتبادلة بين الأعضاء اتجاه بعضهم أو اتجاه الإدارة مطلب ضروري للتقدم لتجنب إلقاء اللوم على بعضهم، كما تعتبر ثقة الإدارة في عاملها مكسبا مهما لكليهما.
- ❖ يساعد التمكين على تحرير طاقات وقدرات العاملين الإبداعية ويشجعها.
- ❖ تخلق فرق العمل قيمة مضافة للمنظمة.
- ❖ يساعد التمكين على تحرير طاقات وقدرات العاملين الإبداعية ويشجعها..
- ❖ المنظمة التي تسعى لأن تكون منظمة تعلم تركز على فرق العمل الممكنة التي لا تنتهي بانتهاء المهمة الموكلة لها.

كما أوصت الدراسة إلى التقليل من القيود البيروقراطية التي تحد من إمكانية تطبيق التمكين والتخلي عن مركزية القرار والإنتفاع بالمشاركة والإنتفاع على الإستثمار المنتج والفعال للإرتقاء بالإقتصاد الوطني.

1 - 6 دراسة (Okechukwu و Nnamani 2015)

EMPLOYEE EMPOWERMENT AND TEAM-WORK IN MANAGEMENT OF CHANGE: TECHNIQUES, CHALLENGES AND PROSPECTS

هدفت الدراسة إلى تحديد دور تمكين فرق العمل في إدارة التغيير ومعرفة إذا ما كانت أفكارهم مهمة ومفيدة. أين تم دراسة عينة من المنظمات المختارة في نيجيريا إذ تم توزيع الاستبانة على إدارة التغيير بهذه المنظمات وقدرت العينة بـ 245 فرد، حيث خلصت الدراسة إلى تحديد جملة من الإجراءات التي وجب على المديرين اتخاذها والتي تجعل الفرد أكثر كفاءة وتمنح المنظمة أرباح أكثر، لذلك وجب على المديرين أن تكون إجراءاتهم واضحة توجيهية لفرق العمل وعليهم أن يخاطروا بتسلسلية الهرم التنظيمي ويعززوا ثقة فريق العمل.

"Linking Empowering Leader To Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment"

العلاقة بين تمكين القيادة وإبداع العاملين في قطاع التكنولوجيا والخدمات التركي هدفت الدراسة أساسا إلى التحقق من الدور الذي يمكن أن يلعبه تأثير القيادات في تشجيع الإبداع لدى المرؤوسين بالتطبيق على قطاع التكنولوجيا والخدمات في تركيا، بالإضافة إلى التحقق من الدور الذي يمكن أن يلعبه التمكين النفسي تتعدل للعلاقة بين القائد الممكن والإبداع، ولتحقيق هذين الهدفين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت على (496) موظف يعمل في قطاع التكنولوجيا والخدمات بمدينة اسطنبول بتركيا، استرجع الباحث (218) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ❖ أن القائد المُمكن يؤثر بالإيجاب في إبداع مرؤوسيه.
 - ❖ أن التمكين النفسي يلعب دور المعدل في العلاقة بين القائد الممكن والإبداع.
 - ❖ أن مستوى تمكين القيادة كان بدرجة متوسطة يقدر ب (71.5%) وفق آراء المبحوثين.
 - ❖ وجود أثر إيجابي ذو دلالة مطلوبة لتمكين القيادات على إبداع العاملين.
- 1 - 8 دراسة (عطا الله بشير النويقة 2014) بعنوان: " أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف دراسة تطبيقية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقا، مستخدما في ذلك منهجية البحث الوصفي، حيث تم تصميم استبانة احصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع (120) استبانة على اعضاء فرق العمل وتم الإستجابة منهم (110) موظف.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في تمكين فرق العمل فقد شملت العناصر التالية: (النفوذ، المغزى، الإستقلالية، الأثر) أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في التميز التنظيمي فقد اعتمد على الأبعاد الآتية: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة).

بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ❖ أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.
- ❖ وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين، مثل تطبيقات الجودة الشاملة وتوظيف أسلوب فرق العمل وإعادة هندسة العمليات وتوظيف التكنولوجيا في أداء العمل، كل هذا انعكس إيجابا على الأداء المؤسسي للجامعة بالشكل الذي حقق لها تميزا تنظيميا مناسباً.
- ❖ بينت الدراسة إن الموظفين التنفيذيين من أكثر الفئات تقديرا لمستوى تمكين فرق العمل وذلك نظرا لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات و يلهم حملة شهادة

البكالوريوس مقارنة مع الفئات الأخرى حيث أنهم يمثلون أكثر فئة في أعضاء فرق العمل وهم الأكثر تقديرا لمستوى التمكين لهذه الفرق نظرا للدور الذي يلعبه هؤلاء في تسيير أعمال الفريق لارتباط ذلك في مؤهلهم العلمي وتخصصاتهم.

❖ كشفت الدراسة عن الأثر الايجابي لأبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ والاستقلالية) على متغير التميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة مما يؤكد النتيجة السابقة حيث أن أسلوب فرق العمل من التوجهات الإدارية الحديثة التي تستهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي.

وعليه فقد أوصت هذه الدراسة ضرورة اعتماد الجامعة على فرق العمل في بناء الخطط الإستراتيجية وتوسيع مشاركة العاملين بفرق العمل وزيادة دافعيتهم نحو العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، مع التركيز على البعدين المتمثلين في النفوذ والاستقلالية لما لها أثر إيجابي في تعزيز التميز التنظيمي.

1 – 9 دراسة (موسى أحمد السعودي 2013) بعنوان: أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة مستشفى الإسراء، وطبقت الدراسة على (91) عضوا في (17) فريقا في مستشفى الإسراء، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة طورت استبانة مكونة من (36) فقرة، وتم التحقق من دلالات صدق الاستبانة وثباتها. وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في تمكين فرق العمل فقد شملت العناصر التالية: (النفوذ، المغزى، الإستقلالية، الأثر) أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في أداء فرق العمل فقد اعتمد على الأبعاد الآتية: (الفاعلية، الثقة، الرضا).

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، وأن مستوى أداء فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، كما بينت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل (النفوذ، الاستقلالية الأثر) في أداء فرق العمل بمستشفى الإسراء.

كذلك عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتمكين فرق العمل (المغزى) أدائها بمستشفى الإسراء. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتمكين فرق العمل (الاستقلالية، الأثر) في فاعلية الفرق بمستشفى الإسراء، وكان أقوى هذه الأبعاد المستقلة تأثيرا على فاعلية فرق العمل بمستشفى الإسراء بعد (الأثر). كما أظهرت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتمكين فرق العمل (النفوذ المغزى) دلالة في فاعلية الفرق بمستشفى الإسراء. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتمكين فرق العمل (النفوذ، الأثر)، في الرضا الوظيفي لدى فرق العمل بمستشفى الإسراء، وكان أقوى هذه الأبعاد المستقلة تأثيرا على الرضا الوظيفي بعد الأثر. كما بينت النتائج أيضا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتمكين فرق العمل (المغزى الاستقلالية)، في الرضا الوظيفي لدى فرق العمل بمستشفى الإسراء.

وأوصت الدراسة بضرورة الإعتماد على فلسفة فرق العمل في أداء كافة الأعمال في المستشفيات الأردنية، و العمل على تنمية مهارات أعضاء فرق العمل في المجال المعرفي والسلوكي، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الصحي، مما يعزز دافعيتهم وقدرتهم على خدمة المرضى استثمار القدرات الفردية لأعضاء الفريق ومواهبهم الإبداعية والذي ينعكس إيجاباً على أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية. تفويض الصلاحيات لأعضاء فرق العمل وتوفير فرص إنجاز أعمال الفريق دون الحاجة لإبلاغ الإدارة، أو أخذ موافقتها. تعزيز القيم التنظيمية ذات العلاقة لدى أعضاء فرق العمل الصحية والإدارية، وبما يحقق التوافق والانسجام مع قيمهم الشخصية، وبيان أهمية دورهم في تحقيق أهداف المستشفيات.

1 - 10 دراسة Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi (2009) بعنوان: " تمكين العاملين و أداء فرق العمل: الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات والإبداع،"

تجسد هدف الدراسة في اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل من خلال أربعة أبعاد لتمكين العاملين (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات، الإبداع). وطبقت الدراسة على 176 عامل في فرق عمل البلدية في الولايات المتحدة. وقد توصل الباحثون إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً متبادلاً بين المتغيرين. وأكثر من 80% من إجابات المبحوثين، أكدت على أن فرق العمل التي ينتمون إليها لديها درجات عالية من المسؤولية، المعلومات، والإبداع و 64 % منهم أكدوا على توافر درجة عالية لهم من الاستقلالية في أداء مهامهم. حيث أن الاستقلالية في اتخاذ القرار تشكل حافزاً ذاتياً للعاملين، كما أن توزيع المسؤوليات على المستويات الدنيا لها كذلك تأثير إيجابي على الأداء. وكذلك اتخاذ نداء القرار يحتاج إلى توافر المعلومات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وكل هذا سيؤدي إلى الإبداع الذي يشكل الحافز الأحدث في العمل، ما سيؤدي إلى تحسين أداء الفريق أيضاً.

11-1 دراسة

Seibert, Silver, Randolph (2004). Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction

وقد حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة إثبات مجموعة من الفرضيات ، وهي تأثير بيئة التمكين على أداء المؤسسة، وتأثير بيئة التمكين على التمكين النفسي وكيف يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والإحساس بالرضا الوظيفي. حيث تم تقييم بيئة التمكين من خلال المشاكل التنظيمية، الممارسات المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات الاستقلالية ومساءلة الفريق. بينما التمكين النفسي فقيم من خلال المعنى، الكفاية، الإختيار، التأثير. وقد تم الوصول في هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين بيئة التمكين وأداء المؤسسة، وأن التمكين النفسي يشكل متغيراً وسيطاً بين تأثير بيئة التمكين والرضا الوظيفي.

2- الدراسات المتعلقة بالإبداع التكنولوجي

1-2 دراسة (2019) Li Zuo Gregory J. fisher; zhi yang بعنوان: " التعلم التنظيمي والإبداع التكنولوجي: الأبعاد المميزة للحدثة والمعنى التي تؤثر على أداء الشركة."

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد الإبداع التكنولوجي من خلال أبعاده (التجديد والمعنى) لدراسة كيفية تأثير التعلم التنظيمي بأبعاده مع الموارد الراكدة على الأداء المالي للشركة. وتمثلت متغيرات الدراسة الرئيسية في التعلم التنظيمي من خلال بعديه (التجريبي والتكيفي) كمتغير مستقل أما الإبداع التكنولوجي من خلال بعديه (الحدثة والمعنى) كمتغير تابع.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التكيفي يزيد من المعنى ولكنه يقلل من الحدثة، في حين أن التعلم التجريبي يقلل من المعنى. في حين أن الموارد الراكدة تعمل على تعديل العلاقات بين التعلم التجريبي والتكيفي مع التجديد حيث يعزز التعلم التجريبي الحدثة فقط عندما يكون لديها فائض في الموارد وهناك منها، راکدة كما يزيد الأداء المالي للشركة عند الاستحداث. كما يتم تأكيد على ضرورة الاهتمام بالحدثة والمعنى كأبعاد منفصلة للإبداع التكنولوجي الذي يؤثر على الشركة

2 - 2 دراسة (عميمر فضيلة 2018) بعنوان: "أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات."

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج والعملية على مستوى المؤسسات الجزائرية وإبراز أهميته فيها إضافة إلى أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الإستراتيجية محاولة إبراز اثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات تنافسية المؤسسات الجزائرية.

واعتبرت متغيرات الدراسة في أن المتغير المستقل الإبداع التكنولوجي من خلال بعديه: (الإبداع في المنتج والإبداع في العملية)، أما للمتغير التابع في الإستراتيجية التنافسية من خلال أبعادها: (قيادة التكلفة، التميز والتركيز).

توصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن الإبداع في المنتج يؤثر على كل الاستراتيجيات التنافسية لعينة المؤسسات الصناعية، كما أنه بالنسبة للإبداع التكنولوجي في العمليات يؤثر على كل من إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.

2 - 3 دراسة (بوقابة وردية 2018) بعنوان: " الإبداع التكنولوجي ودوره في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الالكترونية."

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المتغيرات المكونة كظاهرة شاملة وما إن كانت المؤسسة محل الدراسة تتبنى إستراتيجية واضحة للإبداع؛ دراسة مدى تأثير التكنولوجي على محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وتأثيرها على الإبداع التكنولوجي فيها، معرفة اثر سياسة الدولة على نشاط المؤسسات الاقتصادية وتحسينها بضرورة الاستعداد لمرحلة تنافسية عالمية.

وكان المتغير المستقل في الدراسة الإبداع التكنولوجي من خلال أبعاده (تقديم منتج جديد، تحسين منتج موجود، تصميم عملية إنتاجية جديدة، تحسين عملية إنتاجية موجودة)، أما المتغير التابع تمثل في القدرة

التنافسية من خلال أبعادها: (التكلفة، الربحية، الجودة، رضا الزبائن، الحصة السوقية، مدى استخدام المؤسسة للتكنولوجيا).

كما توصلت نتائج إلى الآتي:

- ❖ أوضحت أن المؤسسات محل الدراسة على دراية بأهمية استخدام التكنولوجيا كما أنها تعتمد على الإبداع مصدر خارجي لتنمية القدرة التنافسية.
- ❖ هناك علاقة بين الإبداع التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا الجديدة، إلا أنه ينعقد وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الإبداع على مستوى اغلب المؤسسات.
- ❖ هناك علاقة تأثير لإبداع المنتج على التكلفة؛ الربحية والميزة التنافسية . من خلال عاملي الجودة ورضا الزبائن في مؤسسات الدراسة.
- ❖ توجد علاقة أثر متعددة المسارات بين مكونات عامل الإبداع التكنولوجي والمحددات الرئيسية للقدرة التنافسية.

2 – 4 دراسة (عبد الرؤوف حجاج 2015) بعنوان: "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيج بوعريبرج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة، 2013-2004"

هدفت الدراسة إلى معرفة محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة الاقتصادية، محاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية و التعرف على الوحدة الأكثر إنتاجية عن غيرها في مؤسسة كوندور وتحديد مقدار التحسين المطلوب في كل وحدة من وحدات الإنتاج.

كما اعتبرت متغيرات الدراسة في أن المتغير المستقل الإبداع التكنولوجي من خلال أبعاده: (الإبداع في العمليات وإبداع المنتج) أما المتغير التابع تمثل في (الميزة التنافسية).

كما تم توصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة التأثير تختلف حسب نوعية الميزة التنافسية في العلاقة بين الإبداع التكنولوجي و الميزة التنافسية، فإذا كانت المؤسسة تتبنى إستراتيجية تدنئة التكاليف كخيار إستراتيجي فإنه يلزمها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في العملية، وعندما تتبنى إستراتيجية التمييز كخيار إستراتيجي ومن أجل تنمية الميزة التنافسية فإنه يلزمها التوجه نحو الإبداع تكنولوجي في منتج ، كما أن درجة تأثير إبداع تكنولوجي على أبعاد الميزة التنافسية تختلف حسب درجة تأثير إبداع المنتج أعلى تسليم أولا ثم تكلفة ثم الجودة ثم المرونة. وإبداع العملية كان أكثر تأثيرا على بعد الجودة أولا، تسليم ثم كلفة ثم مرونة.

2 – 5 دراسة (Amaray Landry Becheikh 2006) بعنوان: " العوامل الاستراتيجية التي تؤثر على الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية. "

تناول هذه الدراسة تأثير الإدارة الإستراتيجية (متغير مستقل) بما فيها ممارسة الإدارة الإستراتيجية. التوجه الاستراتيجي، على كل من الميل إلى الإبداع ودرجة حداثة الإبداعات (متغيرين تابعين) التي طورتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع، حيث تم اختيار أربعة أبعاد للمتغير المستقل وهي كالتالي: عملية الإدارة

الإستراتيجية استراتيجية التنمية وتتضمن (التوجه الاستراتيجي، التصدير، والشبكة التعاون) الاستراتيجيات الوظيفية وتتضمن (البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج) والاستراتيجيات التنافسية وتتضمن (استراتيجية التميز التكلفة والتركيز) كما تم استخدام متغيرات التحكم (حجم المؤسسة والكثافة التكنولوجية للصناعة). اعتمدت الدراسة للتوصل إلى النتائج على تقدير نموذجين اقتصاديين النموذج الأول استخدم الانحدار اللوجستي لتقدير المتغير التابع الميل إلى الإبداع (متغير ثنائي التفرع)، أما النموذج الثاني فتم استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية. وذلك على بيانات تجريبية تم جمعها في عام 2005 من 247 مؤسسة صغيرة ومتوسطة موجودة في منطقة "باسانت لورون في كيبك بكندا. توصلوا إلى أن متغيرات الإدارة الإستراتيجية هي محددات هامة للإبداع، يتجاوز تأثيرها بعض المحددات التقليدية للإبداع مثل البحث والتطوير، وحجم المؤسسة، والكثافة التكنولوجية لهذه الصناعة.

أهمية الدراسة الحالية ومجالات الاستفادة منها مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال العرض الملخص لأهم الدراسات التي ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالدراسة الحالية وبعد

مناقشتها وتحليلها وتمحيصها، يمكن القول بأن دراستنا هاته لها إضافة ستتناول عدة نقاط نعرضها فيما يلي:

❖ تلتقي الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة التي تحاول تقديم تفسيرات للصلة

بالمتغيرين تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي. و تختلف مثل معظم الدراسات السابقة في الأبعاد

(المقاييس) المستعملة لقياس المتغيرات سواء تمكين فرق العمل أو الإبداع التكنولوجي بأبعادهم فمثلا من

اختار بُعدين فقط (الإستقلالية والمعنى) عكس الدراسة الحالية التي اعتمدنا على أربع أبعاد مهمة وهي

النفوذ(المقدرة)، المعنى(المغزى)، الإستقلالية(الحرية)، التأثير(الأثر) فيما يخص المتغير المستقل؛ والإبداع

التكنولوجي في العمليات، الإبداع التكنولوجي في المنتج فيما يخص المتغير التابع الإبداع التكنولوجي.

❖ على غرار البناء النظري للدراسة الحالية، أضاف الجانب التطبيقي استفادةً من أهم المقاييس والمؤشرات

الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة. في أحد أكبر

المؤسسات الصناعية "مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج" والتي تعد من مرتكزات الصناعة في

الجزائر، ليتسنى الوصول إلى استنتاجات وتوصيات للمؤسسة المدروسة.

وفيما تقدم فإن الدراسة الحالية تشكل وتبضع إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيري (تمكين فرق

العمل، الإبداع التكنولوجي) والتي على حسب علم الطالبة فإن الدراسات التي تناولت المتغيرين مع بعض قليلة جدا

مقارنة بالدراسات التي تناولتهما كلٌّ على حدة. أو مع متغيرات أخرى.

هيكلية البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث إلى أربعة فصول أساسية:


حيث سنتناول في الفصل الأول تمكين فرق العمل كأسلوب معاصر في بيئة الأعمال، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للتمكين، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى الأسس والمنطلقات النظرية لفرق العمل، أما في المبحث الثالث سنتناول إطار متكامل لتمكين فرق العمل.

أما في الفصل الثاني سنتناول الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي ومنطلقاته الأساسية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مدخل نظري حول الإبداع التكنولوجي، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى نماذج الإبداع التكنولوجي، أما في المبحث الثالث سنعرج إلى مفاتيح تطبيق الإبداع التكنولوجي، أما فيما يخص المبحث الرابع سنتطرق إلى طبيعة العلاقة بين تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي.

أما في الفصل الثالث فستتناول منهجية الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، وبشكل أكثر تحديدا، سنعرض في هذا الفصل المنهج المعتمد من قبل هذه الدراسة المجتمع المدروس والعينة المختارة منه، وكذلك سرد الأساليب والتقنيات الإحصائية التي ستستخدم في معالجة البيانات، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول مؤسسة كوندور للإلكترونيات، أما المبحث الثاني فستتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث سنقوم باختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية. أما المبحث الرابع فستتطرق مناقشة وتحليل محاور الدراسة.

أما في الفصل الرابع فستتناول تحليل عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول سنتطرق إلى مستوى تمكين فرق العمل لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج أما المبحث الثاني سنقيس مستوى الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج، أما المبحث الثالث سنقوم باختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة، حيث يتضمن تحليلات احصائية للبيانات وكذلك عرض للنتائج الرئيسية الخاصة بهذه الدراسة.

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة تتعرض فيها إلى أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والميدانية، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.



الفصل الأول:

تمكين فرق العمل كأسلوب
معاصر في بيئة الأعمال

تمهيد:

تعيش المنظمات اليوم تحولات اقتصادية تصاحبها تحديات وارتفاع التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. ما جعلها تسعى جاهدة لا للبقاء فقط بل نحو الاستمرار الدائم والنمو المتجدد والمتواصل، إذ يشكل العنصر البشري فيها الحجر الزاوية لتثبيت المنظمات مدى فعاليتها و نجاعتها، لذا يتوجب على المنظمة في السير نحو تبني مبادئ وسلوكيات حديثة وتطوير أساليب عملها وإدارتها تتجلى في منح الصلاحيات للعاملين وإعطائهم الحرية في العمل، باعتبارهم القوة المحركة للتنافسية للمنظمات وتميزها عن بعضها البعض والبقاء للأجدر.

فعلى المنظمات الحديثة تبني تصور لمستقبلها بالنجاح والتفوق من خلال دفع عاملها للقيام بأعمال إبداعية ومتميزة وبأفكار متجددة لا لإتباع الأعمال الروتينية المعتادة في عملهم، وإبراز طاقاتهم الكامنة وقدراتهم واحتوائهم بتوفير الظروف الملائمة التي تجعل من المورد البشري تحدي في ميدان عملهم.

ومنه ظهر مفهوم التمكين في الفكر الإنساني المعاصر وبدء تبنيه كهدف أساسي في المنظمات الرائدة، وما تحتويه من ممارسات تحفز العاملين على مواكبة التطورات والعمل الحثيث نحو الإبداع، وتقديم الفرص للأفكار الابتكارية والحرية في إبداء الرأي والمشاركة وذلك لاكتساب مزايا تنافسية تجعل منهم منظمات رائدة في بيئة تسودها التعقيد.

وفي هذا الإطار سنتناول في هذا الفصل مفهوم التمكين وما يحتويه من طيات في الفكر الإنساني والفكر الإداري الحديث، وذلك من خلال المباحث الآتية:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين

❖ المبحث الثاني: الأسس والمنطلقات النظرية لفرق العمل

❖ المبحث الثالث: نحو إطار متكامل لتمكين فرق العمل

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإدارية الحديثة أكثر إلحاحاً، وهذا ناتج عن التطور المتسارع في التكنولوجيا و عصر العولمة الذي يسود عالمنا اليوم، مما أوجب على إدارة المنظمات إحداث تغييرات على مستوى مواردها البشرية، وذلك بما يتوافق مع قوة الإزدهار الإقتصادي و الإداري الحالي والهدف من ذلك هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بتبني نماذج قائمة على مشاركة العاملين التي تستند إلى طرح الأفكار الإدارية الحديثة بدلاً من إصدار الأوامر عليهم، لذا فالمنظمات التي يطلق عليها مسمى "المنظمات الممكنة" اكتسبت درجة أكبر من تحقيق أهدافها وذلك تبعاً لتبنيها مفهوم "التمكين" الذي أصبح من أحدث المداخل في تسيير أعمالها.

المطلب الأول: مفهوم التمكين بين التوجه الغربي والعربي

ظهر مفهوم التمكين في التوجه الغربي نهاية الثمانينات وبداية تسعينات القرن العشرين، باعتباره مدخلا معاصراً يمثل بجد صحيحة ترددت وبقوة في مجال العمل الإداري الحديث ومن أهم استراتيجيات التطوير الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، بعد أن تحول الاهتمام من نموذج مؤسسة الرقابة والأوامر، إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة *Empowered Organization* وما يتبع ذلك من تغييرات وتحولات.¹

إذ تولد منه مفهوم تمكين العاملين، وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخراً في الفكر الإداري، حيث يعتبر كل من "كونجر وكانانجو" *Conger and Kanungo* من الأوائل الذين نادوا بهذا المفهوم عام 1988،² حيث نظراً إليه باعتباره "شعور والتزام وظيفي لصيق، ناتج عن إحساس الموظف بالقدر على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية".³

أولاً: الدلالة اللغوية للتمكين

يعرف الفعل يمكن *empower* في قاموس وبستر على أنه عملية منح السلطة القانونية *invest with legal power*، أو تخويل السلطة إلى شخص ما *authorize*، أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما *enable*، وأيضاً لجأ كتاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة، فبالتركيز على مكون "القوة *power*" بداخل مصطلح التمكين *empowerment*، يتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة، والتمكين بهذا المعنى يشير إلى "عملية" حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية، وترى وجهة النظر هذه أنه من خلال إعطاء العاملين استقلاليتهم ومشاركتهم في صنع القرار وفي تحديد أساليب تنفيذه، فإن الحصيلة الكلية للقوة في المنظمة تزيد ولا تنقص، فالتمكين يقلل من السيطرة ولكنه يزيد من

1 - عادل ذاكر النعمة وأمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (108)، مجلد (34)، 2012، ص: 170.

2 - Melham Yahya, "significant condition in employees empowerment: The case of Jordan five stars hotels", Jordan journal of business administration, 12 (2), 2005, p: 143.

3- أندراوس رامي جمال ومعاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتاب الحديث، 2008، ص: 48.

القدرة على الأداء الفعال المبتكر، فالقيمة الأساسية التي يتركز عليها التمكين أن " المشاركة في القوة تؤدي إلى مزيد من القوة"، حيث يمكن تقديم مفهوم للقوة يتماشى مع ثقافة التمكين على أنها إعادة توجيه القيم والمعتقدات التي توجه السلوك، بحيث تدعم وتحرر الأفراد بدلا من انتقاصها لحيز التفكير والحركة لديهم، فتمكين الفرد يعني وعيه بالعوامل المؤثرة على سلوكه وقدرته على تحديد العوامل التي تبرز سلوكه من غيره.¹

وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة *Empowerment*، إعطاء الشخص تحكما أكثر على فعل شيء معين.²

ويعني أيضا مصطلح التمكين التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ والغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.³

1. التمكين لغة: هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المؤسسة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه. والتمكين لغويا من الفعل مكن، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما، أو زاد من قدراته وقوته، أو لجعل لشخص مكانة ومنزلة، وإداريا يقصد بالتمكين " منح السلطة، والقوة الشرعية أو القانونية."⁴

2. أما اصطلاحا: لقي مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة ولعل السؤال الذي يطرح هنا: ما المقصود بالتمكين؟ أو بصفة أخرى ما هو مفهوم التمكين كمصطلح إداري وكممارسة في بيئة الأعمال المعاصرة والملاحظ أن تعريفات التمكين ومداخله تعددت بتعدد نظرات المفكرين، فمن الباحثين من نظر إليه على انه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم عن طريق تفويض سلطة اتخاذ القرار للمستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، ومنهم من اعتبر التمكين عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة للعاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد، لذلك يتخذ أشكالا متنوعة باختلاف الأفراد والثقافات والمنظمات.

المقصود بالتمكين هو رفع قدرات العاملين في المؤسسة على اتخاذ القرارات ذاتيا دون أي توجيهات من الإدارة، بينما يقصد بالهدف من التمكين توفير الظروف والمناخ الوظيفي للعاملين للقيام بمسؤولياتهم وواجباتهم

1 - هبة قندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة - دراسة حالة جامعة المدينة - رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدينة، 2010، ص: 63

2- Douglas Biber and all. dictionary of contemporary english. third edition. Harlow. 1995. p: 450.

3- مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، 2006، ص1.

4 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية " اتجاهات المعاصرة"، ط3، مجموعة نيل العربية، القاهرة، 2007، ص:

بأقصى طاقاتهم سعياً وراء تحسين الجهود دائماً، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن عملية مشاركة اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وأنه يعني أكثر من مجرد تفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته بحيث تعمل المؤسسة بشكل أفضل و أكثر فاعلية.¹

ثانياً: التمكين في الفقه الإسلامي القرآن الكريم

وردت كلمة التمكين بمشتقاتها في القرآن الكريم في ستة عشرة آية موزعة على اثني عشرة سورة والجدول رقم (1-1) يبين مواقع آيات التمكين في القرآن الكريم.

والجدول رقم (1-1): يبين مواقع آيات التمكين في القرآن الكريم.

اسم السورة	رقم السورة	رقم الآية	نص الآية الكريمة	لفظ التمكين كما ورد في الآية
الأنعام	6	6	﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّنُّهُمْ فِي الْاَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مَدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْاَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا ءَاخِرِينَ ۖ ﴾	مَكَّنَّاهُمْ، نَمَكِّنُ
الأعراف	7	10	﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْاَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشًا قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ۙ ﴾	مَكَّنَّاكُمْ
الأنفال	8	71	﴿ وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ ۗ ﴾	أَمْكَنَ مِنْهُمْ
يوسف	12	21 و 54	﴿ وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْاَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْاَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ اٰمْرِهٖ وَلٰكِنَّ اَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ۙ ﴾ ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ اٰتُونِي بِهٖ اَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهٗ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اٰمِيْنٌ ۙ ﴾	مَكَّنَّا، مَكِينٌ،

1- النويقة عطا الله، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (2014)، المجلد 10، العدد 3، ص: 432..

مَكَّنَا	﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِثَهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ٥٦﴾	56 و		
مَكَّنَّا، مَكَّنِي	﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبِيحًا ٨٤﴾ ﴿قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ٩٥﴾	95 و 84	18	الكهف
مَكَّنَاهُمْ	﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ٤١﴾ ﴿وَلِلَّهِ عِقبَةُ الْأُمُورِ ٤١﴾	41	22	الحج
مَكِينٍ	﴿ثُمَّ جَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ١٣﴾	13	23	المؤمنون
يُمَكِّنَنَّ	﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ٥٥﴾	55	24	النور
نُمَكِّنَنَّ، نُمَكِّنُ	﴿وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ ٦﴾ ﴿وَقَالُوا إِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُنْخَطِفُ مِنَ الْأَرْضِ أُولَمُ نُمَكِّنَ لَهُمْ حَرَمًا ءَامِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ تَمَرَّتْ كُلُّ شَيْءٍ رَرْفًا ٥٧﴾ ﴿مَنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ٥٧﴾	6 و 57	28	القصص
مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ	﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَرُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِءُونَ ٢٦﴾	26	46	الاحقاق
مَكِينٍ	﴿فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ٢١﴾	21	77	المرسلات
مَكِينٍ	﴿ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ٢٠﴾	20	81	التكوير

المصدر: محمود العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص: 20. (بتصرف) بأخذ الآيات بتشكيلها القرآني من خط النسخ الحاسوبي - حفص - مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف- النسخة رقم 20.

وفي ما يلي تفسير الآيات السابقة من وجهة نظر بعض المفسرين¹:

يرى (الطباطبائي) في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: 10)، التمكين في الأرض هو الإسكان والإيطان فيها أي جعلنا مكانكم الأرض، وفي تفسيره لقوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (الكهف: 84)، التمكين الأقدار يقال مكنته ومكنت له أي أقدرته فالتمكين في الأرض قدره على التصرف فيه بالملك كيفما شاء وأراد.

أما (الشيرازي) فهو يرى في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: 10)، نحن الذين منحناكم الملكية والحاكمية وسلطانكم على الأرض، و التمكين هنا ليس بمعنى أن يوضع شخص في مكان ما، بل معناه أن يعطى ويوفر له كل ما يستطيع بواسطته على تنفيذ أهدافه، و تهيئة أدوات العمل له، ورفع الموانع وإزالتها عن طريقه، وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ (يوسف: 56)، إننا جعلنا جميع الإمكانيات تحت تصرفه، وفي تفسير قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمُ فِي الْأَرْضِ﴾ (الحج: 41)، كلمة "مَكَّنَّا" مشتقة من التمكين الذي يعني إعداد الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل من عدد وآلات ضرورية وعلم ووعي كاف وقدرة جسمية وذهنية.

أما تفسير (الجلالين) لقوله تعالى: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّا لَهُمُ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ﴾ (الأنعام: 6)، أعطيناهم مكانا في الأرض بالقوة والسعة. وتفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (الحج: 84) بتسهيل السير فيها. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِيهَا مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ﴾ (الأحقاف: 26) من القوة والمال.

وفي تفسير (القرطبي) لقوله تعالى: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّا لَهُمُ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ﴾ (الأنعام: 6) أي أعطيناهم ما لم نعطكم من الدنيا ويريد المطر الكثير، وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: 10)، أي جعلنا لكم قرارا ومهادا وهيانا لكم فيها أسباب المعيشة، وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ (يوسف: 21)، أي عطفنا عليه قلب الملك الذي اشتراه حتى تمكن من الأمر والنهي في البلد الذي الملك مستول عليه، وقيل: المعنى مكناه لنوحى له بالكلام منا، ونعلمه تأويله وتفسيره، وتأويل الرؤيا.

أما تفسير (ابن كثير) لقوله تعالى: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّا لَهُمُ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ﴾ (الأنعام: 6)، أي من الأموال والأولاد والأعمار والجاه العريض والسعة والجنود. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّا

1 - فاطنة بلقرع ، ، التمكين كألية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية العامة لإتصالات الجزائر،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم علوم التسيير، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس -

المدية - ، 2017/2016.ص: 7.

مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴿ (الكهف: 84) أي أعطيناه ملكا عظيما يمكننا فيه من جميع ما يؤتى الملوك من التمكين والجنود وآلات الحرب، ولهذا ملك المشارق والمغرب من الأرض ودانت له البلاد وخضعت له الملوك والعباد وخدمته الأمم من العرب والعجم ولهذا ذكر بعضهم إنما سمي ذا القرنين لأنه بلغ قرني الشمس و مشرقها ومغربها.

بعدما تم تقديم تفسير بعض الآيات المشيرة إلى كلمة التمكين، في ما يلي الملاحظات الآتية:¹

❖ أطلق القرآن الكريم على الفرد المُمَكِّن لفظ (مكين)، كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش الذي تتوافر فيه مقومات الأمن والاستقرار؛

❖ التمكين في الأرض يعني تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار فيها، وهذا ينطبق على الأماكن لأنها جزء من الأرض؛

❖ التمكين من المولى عزوجل إلى الأفراد يعني إمدادهم بالعلم، والقوة للقيام بعمل ما؛

❖ لدى الفرد المكين علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها، ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة و القدرة على القيام بتلك المهام؛

❖ التمكين من الرئيس إلى الفرد يعني علو مرتبة الفرد عنده، ومنحه الصلاحيات لتلبية حاجاته وتنفيذ قراراته في المهام الموكلة إليه.

ثالثا: التمكين كمفهوم معاصر في الفكر الإداري

تمكين العاملين هو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، حيث لا بد الاعتراف بان هنالك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجمع أغلبها أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطارها.

وتتعدد أبعاد التمكين وتوسع دائرة مستهدفاته أو نواحي دلالاته لنجد انه مفهوم يضم أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المعرفي *Cognitive* ، والبعد الاقتصادي *Economical*، والبعد النفسي *Psychological*، والبعد السياسي *Political*، حيث أن التعاريف التالية توضح مدى تباين الباحثين في إعطاء مفاهيم متعددة للتمكين وتطوره من فترة لأخرى:

ويعد التعريف الذي قدّمه *Conger & Kanungo* من أهمّ التعاريف المرجعية للتمكين، إذ عرفاه على أنه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية وذلك بتوفير وتزويد الموظف بالمعلومات اللازمة والفعالة".¹

1 - فاطنة بلقرع ، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

1- جوال محمد السعيد ، تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر : مقاربة نظرية ، مجلة علمية محكمة ، العدد الاقتصادي رقم 21 أ ، المجلد (5) ، العدد (1)، 2014 ، ص: 13.

الجدول رقم (1-2): تطور مفهوم التمكين بين التعاريف الغربية والعربية وفق التسلسل الزمني

التعريف	الباحث والسنة
أشار إلى أن التمكين هو الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح للأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها.	<i>Mcshane Glinow 2000</i> ¹
التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.	<i>Daft 2001</i> ²
فقد بين أن التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.	<i>Robbins 2001</i> ³
التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس ممكن، مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه.	مصطفى احمد السيد 2005 ⁴
هو تخويل الصلاحية للتابع وتحمله المسؤولية كما تضمن التأكد من أن التابع يعي (يفهم) المهمة أو الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً.	<i>Good man 2007</i> ⁵
منح الثقة الكاملة للعاملين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي إلى المزيد من الحرية لهم في اتخاذ القرارات.	علاوة السلمي 2008 ⁶
التمكين هو القدرة على انجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء القيود كافة الغير الضرورية أمام العاملين في انجاز أدايمهم.	اللوزي موسى وخضير كاظم 2008 ⁷
التمكين هو امتداد لعمليات تنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإبداء الآراء وممارسة العمل الفريق وذلك لزيادة	<i>Nazakati 2009</i> ⁸

1- Mcshane Glinow, M, **organization behavioral, emerging realities for the workplace revolution**, irwi m c gow-hilli, 2000, p:115.

2- Daft, R, **organization theory and design**, 7th ed, south western college publishing, usa, newyork, 2000, p:501.

3 -Robbins Stephen, H, **organizational behavior**, 9th ed, prentice, hall inc., new jersey, 2001, p: 13.

4- مصطفى أحمد السيد، **المدير ومهاراته السلوكية**، الجمعية العربية، مصر، 2005، ص: 126.

5 -Good Man, and Other, **management , challenges for tomorrow s leaders**, Thomson, south-westem, 2007, p: 285.

6- علاوة السلمي، **إرساء نظام اليقظة التكنولوجية تسييرية حديثة**، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 5.

7- اللوزي موسى سلامة وخضير كاظم حمود، **مبادئ إدارة الأعمال**، ط1، ابراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 256.

8 -Nazakati Hussein, **fostring organizational citizenship behavior through human resources empowerment**, Islamicazad university, Tehran, 2009, p:4.

المعرفة والمهارات والدافعية.	
يتضمن تمكين العاملين ضمنياً مفهوم لا مركزية اتخاذ القرار وتحميل مسؤوليات إلى العمال في المستويات الدنيا للمؤسسة عبر منحهم القدرة على التصرف وفق تفكيرهم الخاص وان يكونوا مسؤولين شخصياً عن جودة المهام المكلفين بها من اجل حسن سيروظائف المؤسسة.	Sayed Ali Akbar & Al, 2012,p9
فالتمكن هو عبارة عن العملية المتولدة عن اللامركزية في المؤسسة تتضمن منح سلطات للعاملين للقيام بمهامهم ونشاطاتهم دون الحاجة إلى التوجيه الصارم من	
المسؤول المباشر ما يولد حالة نفسية لدى العامل بالشعور بالقدرة على القيام بالعمل.	Qaisar & Al,2020,p4
عرفه بأنه: إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة.	موسى توفيق المدهون، 1999 ¹

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

من خلال التعاريف المقدمة وفقاً لترتيبها الزمني، نلاحظ أن مفهوم التمكين قد انتقل من مجرد منح الحرية وتعزيز مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار إلى تفويض جانب من الصلاحيات ونقل المسؤولية والسلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى المستويات الأدنى بشكل متكافئ، مع ضرورة أن يكون الفرد لديه القدرة وفعال في التأثير عند تأدية مهامه المنوطة إضافة إلى توفير الحوافز ومستلزمات التمكين النفسية والهيكلية على حد سواء وتوضيح خطوط الاتصال والبرامج التدريبية وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التمكين وتحقيق الأهداف، لكي يستوعب تطبيقه بسرعة مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق متطلباته لتبنيه بسهولة في المنظمات المعاصرة.

كما عرّف *Bowen & Lawler*: إنَّ مفهوم التَّمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة وهي:

التمكين = القوة x المعلومات x المعرفة x المكافآت.

وأنَّ غياب أي عنصر منها يعني وجود مفهوم التَّمكين.²

1- موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المجلد 13، العدد2،السعودية، 1999، ص77.

2 - محمد زرقون و.عرابة الحاج ، التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات ، مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية -دبي- الإمارات العربية المتحدة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - مصر، يومي 12-13 مارس 2013، ص:5.

من خلال ما تقدم ذكره يمكن استنتاج عدة زوايا مختلفة لكليهما مترابطين نظر من خلالهما الباحثون للتمكين كمصطلح يعالج جوانب متعددة، دينية وسياسية وإدارية وغيرها، وكممارسة عملية وفكرية ونفسية وسلوكية يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول رقم (1 - 3): جوانب التمكين

الجانب النفسي للتمكين	وهذا باعتبار التمكين حالة نفسية للمرؤوس تنتج عن التمكين الذي يمارسه الرئيس.
الجانب السلوكي للتمكين	وهذا باعتبار التمكين سلوك للرئيس الذي يمكن مرؤوسيه.
الجانب الديني للتمكين	يعني التمهد والتسخير، وذلك كما جاء في الآية الكريمة: «وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوا فيها حيث يشاء» (القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 56) والآية الكريمة «ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون» (القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية 10)، ففي الآية الأولى يعني التمكين التمهد، وفي الآية الثانية فيعني التسخير.
الجانب السياسي للتمكين	ضمانات حقوق الإنسان في حياة مديدة وصحية ومستوى معيشي لائق وتعليم مناسب وفرص عمل منتج وتوسيع كافة الخيارات الإيجابية للإنسان، وعدم التمييز على أساس النوع الاجتماعي ومنع كافة أشكال العنف والتمييز ضد المرأة والحق في التنمية لكل الناس والاستفادة من العولمة التي جاءت نتيجة تمكن الناس من العلم والمعرفة وتقدم الاتصالات وتدفق رؤوس الأموال.
الجانب الفكري للتمكين	هو عقد إجماع بنقل السلطة والرقابة (لا مركزية) ونقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف، والرقابة إلى مستويات أدنى.
الجانب العملي للتمكين	هو إيجاب وقبول وممارسة وهو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

يمكن استخلاص مما سبق من تعريفات بان فحوى مفهوم التمكين ومحور الارتكاز يكمن في قواسم مشتركة بينهما وهي: إعطاء فرص للعاملين ومنح صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير لتؤدي بذلك اكتساب القوة اللازمة في المشاركة وتحقيق القدر الكافي من الاستقلالية ليصبح شريكا بدلا من موظف مطيعا للأوامر فقط.

رابعاً: المصطلحات ذات الصلة بالتمكين

1. التمكين والتفويض:

التمكين أكثر ثراءً من التفويض نجد أن من يعمل في المستوى الإداري الأعلى يفوض بعض صلاحياته لمن يعمل في المستوى أدنى، ولا يتيح له قدراً يسيراً من المعلومات والتسيير والدعم، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين ويتجاوز مفهوم التمكين النظرة التقليدية إزاء المسؤولية حيث يوقع قدراً كبيراً من المسؤولية على الموظف المعني (الممكن) فإن كانت النتائج إيجابية تتم مكافأته وإن كانت سلبية تتم محاسبته ومساءلته كي يتعلم من الدروس ويراكم الخبرات.¹

ويذهب الكثير من الباحثين إلى ما هو أبعد من هذا حيث يشير التطبيق الفعلي لمفهوم التفويض إلى أن بعض المسؤولين قد يفوض بعض مهامه وصلاحياته بغرض التخلص من أعبائها وليس لتطوير الموظفين لديهم وتكريس الثقة بخلاف التمكين، وفي التفويض قد يلغي المسؤول تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه في توقيت معين، أما التمكين فيمثل إستراتيجية مستمرة في ضوء فلسفة إدارية يقنتع المديرين فيها بأهمية التمكين لتحفيزهم على أفضل أداء وإتاحة فرص التعلم والتدريب والتأهيل لمهام أوسع وأرقى.²

2. تمكين العاملين و اللامركزية:

تعرف اللامركزية بأنها تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن، وعلى العكس من ذلك المركزية هي التي تترك فيها سلطة و نفوذ صنع القرارات إلى المستويات الأعلى في المؤسسة، وهي وضع يتم فيه تفويض سلطات كثيرة للمرؤوسين، وهي مفهوم أوسع من التفويض في حين أن تمكين العاملين مفهوم أشمل وأعم من السابقين باعتباره تفويض المسؤوليات و المهام و الواجبات و المعلومات للمرؤوسين و اللامركزية، بعد تقرير اختصاصات مباشرة للهيئات اللامركزية على الرئيس مباشرة هذه الاختصاصات و النظر فيها و مراقبتها.³

3. التمكين والثقة:

هناك شرط أساسي للتمكين كما يقول أندراوس وآخرون فهو ترسيخ الثقة أو ما يمكننا تسميته بتوطین الثقة لدى الموظف، فإذا كان الموظف الذي يعمل مع المسؤول لا يوثق به فلا تكون عملية التمكين فعالة⁴، ويمكننا عزو ذلك إلى أن الناس يؤمنون عموماً بأنه ينتظر من القائد أن يمكنهم وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا وثق بهم وهذا يعم أنه ثمة علاقة عضوية متينة بين الثقة والتمكين، كما يجب أن تكون هناك ثقة بين المدير وموظفيه وهنا تكون العلاقة بينهما تبادلية وتكاملية وتعاضدية.⁵

1- مصطفى أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

2 -Moye, M, and Henkin, a, **exploring associations between employee, empowerment and interpersonal trust in managers**, journal of management development, newyork, 2006, p:101-117.

3- ربهام عصمت محمود ثابت، إدراك دور الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2010، ص: 70.

4- أندراوس رامي جمال وعادل سالم، **الإدارة بالثقة والتمكين**، ط1، إربد عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص: 24.

5 -Moy and Henkin, A, **op.cit**, p:117.

4. التمكين والمشاركة:

يخلط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين والإدارة التشاركية والمشاركة وبعض الباحثين يذهب إلى أنهما مفاهيم مترادفة، إلا أن ثمة تشابكاً مفاهيمياً غامضاً فيما بينهما، ويمكن إزالة قدر كبير من الغموض بالقبول بأن مفهوم التمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل الموظفين.¹

بل يمكن التقرير بأن المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين فالأفراد بدون مشاركة حقيقية لا يمكن لهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.²

5. التمكين والإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في الأنشطة الوظيفية بجانب التمتع بقدر من الاستقلالية والحرية للعامل تمكنه من السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين في بيئة العمل حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث بعض التعديل فيه لكي يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته مما يحسن أداءه وإنتاجيته.³

6. التمكين والاندماج:

أما الاندماج *Involvement* مع الجماعة فهو يعني - لغويًا - أن ينظم شيء إلى شيء آخر بحكم الضرورة، أما من الناحية الفنية الاندماج مع الجماعة هو " عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع"، وهذا يوضح بأن التمكين يعتمد في تكوينه على فرق العمل بشكل رئيسي، ولذا فالاندماج مع الجماعة من إحدى مزايا فرق العمل.⁴

7. التمكين والقيادة الذاتية: يبدي الباحثون الذين يدرسون القيادة اهتماما كبيرا بالتمكين، حيث ناقش البعض منهم التمكين في سياق القيادة الذاتية، والتي تُعرّف على أنها: التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا، ويشير أنه في المؤسسات التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين بوضوح في:⁵

1-Deval M, and Liloyd, B, **measuring empowerment leadership and organization development**, journal development, newyork, 2003, p:102-108.

2- جعفر أبو القاسم أحمد، **السلوك التنظيمي والأداء**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 124.

3- عبد الباري محمد الطاهر وعبد العزيز علي مرزوق، **تمكين العاملين:مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005، ص:10.

4- خالد بن سليمان الرشودي ، **مقومات التمكين في المنظمات التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص: 53.

5- راضية عزوف ، **التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي -الجزائر، 2016-2017 ، ص: 18.

- ❖ شعور الموظّفين بأنهم يلعبون دوراً في تحقيق نجاح المؤسسات.
- ❖ معرفة القادة قيمة التّعلم والمقدرة، وكذلك يفعل الموظّفون في المنظّمة.
- ❖ شعور الموظّفين بأنهم جزء من مجتمع معيّن.
- ❖ يكون العمل تحفيزياً ومثيراً للتّحدي ودافعاً نحو أداء أفضل.

8. التمكين والإبداع:

يقصد بالإبداع قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بالبر قدر من الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل، والخروج على المألوف، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها.¹

كما يعرف أيضاً على أنه الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد، وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار والقابلية للتغيير والمجازفة وسعة الاتصالات وتشجيع الإبداع، والتي يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو منتج أو أسلوب جديد يحقق المنفعة للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها.²

حيث يمكن القول أنه توجد علاقة متينة بين الإبداع والتمكين، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول "توم بيترز ووترمان" في كتابهما (البحث عن التميز) يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.³

وكاستنتاج لهذه المفاهيم ذات الصلة بالتمكين يمكن القول أن التفويض والتمكين لهم علاقة تكاملية فزى أن لا يمكن ممارسة التمكين دون تفويض والعكس صحيح، فالتمكين لا بد من إعطاء بعض المهام والصلاحيات للمرؤوسين وفق مراقبة النتائج من قبل الرئيس (القائد) مع تصحيح الانحرافات إن وجد، وذلك لإكتساب الخبرات ومعرفة الفجوات مع الإستعداد الكامل مستقبلاً لأي مسؤولية ممنوحة، فالتمكين له صفة الإستمرارية بدلاً من التفويض له صفة مؤقتة، ونستخلص من أن اللامركزية هي جزء لا يتجزأ من تفويض الصلاحيات إلى الأسفل دون تركيزها على المستوى الأعلى أي مشاركة الأعمال مع كل المستويات دون حصرها في مستوى واحد أي المشاركة في صنع القرارات دون قيود وحواجز، وكذلك نرى أن المشاركة تعد أول خطوة لممارسة التمكين فهي المحور الأساسي بين الرئيس ومرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات، مع الأخذ بعين الإعتبار لأفكارهم وتصوراتهم نحو العمل، ومحاولة إيجاد الحلول والمشاكل التي يمكن أن تطرأ وتحدث أي عجز للمؤسسة، لذلك نرى أنها تعتمد بالأساس على العصف الذهني الذي يعد ركيزة طرح وتشارك الأفكار مع العاملين، مما تساعد الرئيس على توزيع السلطة على مرؤوسيه وفق ذلك. ونستنتج كذلك أن الإثراء الوظيفي والتمكين لعلاقة وثيقة بينهما، فالإثراء الوظيفي يهدف لإعادة تصميم الوظيفة بإضافة المهام أو المسؤوليات بشكل عمودي لتوسيع الوظيفة مع منح الموظفين سلطة إضافية وسيطرة على العمل بمعنى أن التمكين يعتمد على الإثراء الوظيفي.

1- مطربن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة

ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص: 36.

2 - هبة قندل، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

3 - مطربن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

كما أن الثقة والتمكين مصطلحين متجانسين وعلاقة وطيدة بينهما، فالتمكين مبني أساساً على ثقة الرئيس بمروءوسيه للعاملين ذو الكفاءات العالية والقدرات المهارية والمؤهلين لأداء الأعمال المطلوبة من أجل أن تكون عملية التمكين فعالة وذات جدوى، فالرئيس يعطي القوة والحرية في التصرف للمرؤوسين الذين سيمكثهم ويمنحهم المزيد من الصلاحيات وتحمل المسؤوليات فهو أساس نجاح عملية التمكين.

وهناك مفاهيم إدارية أخرى لها علاقة بمفهوم التمكين، وبالرغم من ذلك فلا يمكن أن تحل هذه المفاهيم محل التمكين، لأن التمكين أعم وأشمل من هذه المفاهيم، فمثلاً التسويق الداخلي الذي يركز على تشجيع العاملين لمساعدة زملائهم في العمل لتحقيق رغبات الزبائن حتى ولو أدى ذلك إلى تجاوز تعليمات المؤسسة فهو يعتمد بالدرجة الأولى على المصلحة العامة ولا يستطيع فعل ذلك إلا عاملين ممكنين فنرى أنه لا يتناقض مع مفهوم التمكين بل ينسجم معه وهناك من يرى إدارة الجودة الشاملة له علاقة بالتمكين فنرى هو بالأساس يقوم على التحسين المتواصل مع مشاركة وانخراط جميع العاملين في عملية التطوير وتحسين الجودة.

و خلاصة القول تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترتقي بالموارد البشري في المؤسسات إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و الثقة و الإبداع و التفكير المستقل و روح المبادرة، و ليس مجرد نقل للسلطات و الاختصاصات، إنما هو حالة من الشعور بالمسؤولية من جانب العاملين تجاه العمل، و تتسم عملية تمكين العاملين بمجموعة من السمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ❖ التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها.
 - ❖ التمكين يأخذ عدة أشكال و يتحقق بعدة وسائل، أهمها تفويض السلطة و تحفيز العاملين و تصميم الوظائف بطريقة تجعل العاملين قادرين على الإبداع و الابتكار و التقدير المستقل، و كذلك توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.
 - ❖ التركيز على الأفقية بدلا من الرأسية.
 - ❖ يقوم التمكين بصفة أساسية على فرق العمل المدارة ذاتيا.
 - ❖ يركز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين، مما يساهم في توليد الطاقة البشرية و أعمال العقل البشري و الإبداع، فالالتزام الداخلي الطي يدعم التمكين يعبر عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين و عندما تقل الرقابة على أعمالهم فإنهم يقومون بتحديد المهام و السلوك اللازم لأدائها، بدلا من أن يحدد هذه الأمور آخرون.
 - ❖ يرتبط التمكين بتوافر الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- نستخلص من أهم خاصية لعملية التمكين هو المورد البشري فالفرد الذي له حالة نفسية إيجابية نحو العمل من خلال شعوره بمكانته ودوره الفعال في المؤسسة يؤدي حتما بالثقة في قدراتهم و إطلاق طاقاتهم الكامنة، والأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومقترحاتهم نحو العمل، مع إيمانهم بدورهم في نجاح المؤسسة وبقائها وتفوقها على المنافسين.

المطلب الثاني: أساسيات التمكين

إن المنظمات تواجه تحديات متجددة و متغيرة تستدعي وعي المؤسسات لتبني استراتيجيات ووضع سياسات تساعد على التكيف معها، و عليه يجب إعطاء مجال الحرية للموظفين و جعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة و التفكير بشكل منطقي لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ووفق منهجية إبداعية.

أولاً: أهمية التمكين

لتمكين العاملين أهمية بالغة في المؤسسة مهما كان نشاطها ما دامت تتوفر على اليد العاملة، وتمثل أهمية التمكين أساساً في كونه عملية تغيير في المؤسسة الحديثة يؤدي إلى تنمية الإبداع لدى العامل وتمكنه من صنع القرار بنفسه وتطوير مهاراته، كما أنه يساهم في شعور العامل بالمسؤولية وحس عال بالملكية وبالتالي يؤدي إلى الرفع من الصلة بينه وبين المؤسسة، والعمال فيما بينهم من منطلق أهمية عمل الفريق،¹ كما تبرز أهمية التمكين من خلال بناء الكفاءة والدافعية لدى الفرد من أجل إكمال المهام الموكلة إليه رغم أن هذه العملية يجب أن تتعدى تفويض السلطة إلى تحفيز ودفع العمال نحو القيام بمهامهم، فالتمكين لا يعني ببساطة تفويض السلطة ويتعدى ذلك إلى خلق التحفيز المناسب.² بالإضافة إلى أن التمكين يساهم في خلق شعور إيجابي ورضا وظيفي الأمر الذي سوف يكون له الأثر الإيجابي على الأداء ويساعد الأفراد العاملين للتغلب على التنافر ويخلق الشعور بالانسجام فيما بينهم،³ يساهم التمكين في خلق انسجام نفسي بين العامل والعمل ويولد لديه شعور بالمسؤولية اتجاهه من خلال منحه السلطات الضرورية والتحفيز اللائق لتحمله هذه السلطات فتحمّل المسؤولية دون حافز يخلق عملية الهرب من تحملها لدى العامل.

لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة في عصر عمالة المعرفة حيث تكمن أهميته باعتباره عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها ومفتاح الذي يساهم في تنمية وتشجيع الإبداع وحل المشكلات من خلال إعطاء فرص للمورد البشري بإطلاق قدراته وتعزيزه بالمشاركة في العمل، لنجد أن للتمكين أهمية كبيرة داخل المنظمة، يمكن الحديث عن أهميته من عدّة جوانب، منها:⁴

❖ ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمّة تتعلّق بنجاح المؤسسة و تفوّقها و قدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامّة لها، مثل: اللامركزية، إعادة هندسة العمليات، وعمل الفريق، المؤسسة المتعلّمة... ولكي تُحقّق المنظمة أهدافها، فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتّخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم وجهودهم، لتحقيق الأهداف باستخدام نُظم و سياسات إدارية حديثة، لتتناسب مع

1 - صالح، ز، م، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، عمان، الأردن: داراليازوري، 2009، ص: 28 – 29.

2 - Kimberly, A., & Lorilee, S. (2009, April). Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnerships. Journal of Extension, 47(2), p 2.

3 - الحسيني، إد، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، عمان، دارصفاء، 2014، ص: 40.

4 - محمد بن إبراهيم محمد الأصفه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص: 16.

المتغيرات و التّحدّيات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو أداة أساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التّحديات المستقبلية.

❖ ارتباط التمكين بالموارد البشري، الذي يُعدُّ ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي، فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية في الخبرات والمهارات يتوقّر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.

❖ ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات، وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤى الثاقبة والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب.

❖ التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصّف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة، وعلى العكس فإنّ امتناع المنظمة على تمكين العاملين يؤدي إلى عدّة نتائج سلبية ومن أهمّها حلول المديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القرارات وكفاية الأداء.

وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها فيما يلي:¹

❖ ممارسة لتغيير الوضع القائم بهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي.

❖ ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: أي يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.

❖ ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أي يقترن التمكين إلزاما بدعم العاملين سلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.

❖ كما أن التمكين يعد إستراتيجية حتمية من قبل المنظمات لتحمي منتجاتها من السلع والخدمات حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية، كما يزيد الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم.

❖ بالإضافة إلى ذلك فهو يرفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين والعاملين على حد سواء، ففي حالة ممارسة التمكين ينمي للمسير طريقة التفكير ويطور من قدراته الإبداعية، كما يتاح له وقت أكبر للتميز في الشؤون الإستراتيجية.

❖ يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.

❖ يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التّعلم والتكيف، بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الرّبائن والمحافظة على حصّته السّوقية وتوسيعها.

1- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص ص: 27-28.

- ❖ العمل في بيئة تتميز بمناقشة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة.
- ❖ شعور العاملين بالمسؤولية و حسن عالٍ بالملكية ورضا عن الإنجاز.
- ❖ يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
- ❖ يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه ساهم في تطوير قابلية العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.
- ❖ يعد ضروريا لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو يكسبها مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع.¹

و الجدول التالي يوضح نتائج التمكين خلال تطبيقه عمليا:

جدول رقم (1 - 4): النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

من بعد التمكين	من قبل التمكين
- التحدي والاختلاف	- الخوف
- التعلم مغامرة	- التعلم مسؤولية
- العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم	- العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة
- التطوير مستمر	- التدريب و التطوير ضئيل
- الترحيب بالتغيير	- تجنب التغيير
- التقييم (التغذية العكسية) ترى على أنها ضرورة	- التقييم (التغذية العكسية) ترى أنها نقد للأفراد
- التدريب و التطوير مسؤولية كل فرد	- نقص الرؤيا
- الرؤيا المشتركة و القوية حول كيفية حل المشاكل	- تجنب المشاكل
- الاتصال مفتوح مع ثقة كبيرة	- الاتصال المغلق
- تبادل للمعلومات و الأفكار و المهارات	

Source: Govindarajan M et Natarajan, "Principles of management", Prentice Hall of India, New Delhi, India, 2007, P161.

من خلال الجدول يمكن القول بأن النتائج التي تظهر بعد تطبيق التمكين تختلف على سابقتها، إذ نلاحظ قبل تطبيق التمكين وجود مقاومة التغيير من قبل الموظفين وهو أمر طبيعي يتولد من عدم الراحة والتخوف من الأشياء الجديدة، وعدم الإستعداد و الرغبة من تحمل المسؤولية المضافة، وعبء العمل ويتخوفون من حدوث المشاكل التي يمكن أن تعترضهم، خلافا على ذلك بعد تطبيق التمكين يكون شعورا مغايرا بالنسبة للعاملين بتوفير المزيد من المعلومات للأفراد في مختلف المستويات الإدارية و استعداد الكامل لتحمل المسؤوليات و تزويد الموظفين بالخبرات و الإتجاهات و المعارف وفق مخطط عملي لاحتياجاته التدريبية، و التشجيع على بذل المزيد من الجهد و التحسين المستمر للأعمال و بث روح التحدي و تقبل التغيير و إطلاق كل طاقاتهم الإبداعية.

1 - علي صالح أحمد و مطلق الدوري زكريا، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 29.

ثانياً: أهداف التّمكن

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها التّمكن في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية، ومن بين أهمّ هذه الأهداف ما يلي:¹

- ❖ جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظّماتهم ومن ثمّ جعلهم يقدمون أفضل الأداء.
- ❖ يعدّ تمكين العاملين استراتيجية إدارية معاصرة تُستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
- ❖ البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطّاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم على الإبداع لغرض إدامة المنظّمات على البقاء في ظلّ البيئة التنافسية المعاصرة.
- ❖ يمكن استخدام التّمكن كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات الأخرى التي لا يمنح استخدامها في تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظّمة، والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجّهات المجتمع وأهدافه.
- ❖ تطوير أداء العاملين واستنهاض همهم.

ومن بين أهمّ هذه الأهداف ما يلي:²

- ❖ إبقاء المنظّمة في المقدمة دائماً، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- ❖ الاستفادة الفعالة من إمكانيات العاملين بالمنظّمة.
- ❖ زيادة الربحية للمنظّمة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.
- ❖ إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج السلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظّمة أو المستفيدين من نشاطها.
- ❖ تطوير أداء العاملين.
- ❖ البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطّاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم على الإبداع لغرض إدامة المنظّمات على البقاء في ظلّ البيئة التنافسية المعاصرة.
- ❖ إيقاف محاولة تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات العامل، كالفخر بالانتماء للمنظّمة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها.
- ❖ وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنّ التّمكن مهم لا غنى عنه لحلّ الكثير من المشاكل الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية وتلك التي تسير على نهج متحكّم، أو يكون الإبداع والابتكار فيها مكبوتين، والأفراد العاملين يعملون متفرّدين ولا يمتلكون الرّغبة في العمل الفرقي.

1 - علي صالح أحمد و مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 93-95.

2- عبد المؤمن حليلة، قوفي يمينة، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015، ص: 9-10.

من خلال ما سبق يتضح أن التمكين مفهوم حديث يجب على المؤسسات بتبنيه وتطبيقه كإستراتيجية حتمية فله أهمية بالغة لمواكبة المؤسسات الرائدة فلا بد عليها الإستثمار في المورد البشري الذي يعد ركيزة و أصل غير مادي مهم بالنسبة لها، فالتمكين يعتمد أساسا على قدرات ومهارات الأفراد العاملين فيها مع الإستفادة من معارفهم التراكمية وتجسيدها في العمل.

ثالثا: أنواع التمكين

قسم الباحث " سمونيس " عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع هي:

1. التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء الرأي، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال، والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات، هي المكون الجوهرى لعملية التمكين.¹
 2. التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات، تعريفها، وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي تعلم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.²
 3. تمكين العمل المتعلق بنتائج العمل: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات، وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين، والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.³
- نلاحظ من خلال هذه التقسيمات للتمكين فالتمكين الظاهري يعد من خلال المشاركة في الأفكار مع الرئيس و أخذ هذه الأفكار ومناقشتها لفائدة العمل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات، أما النوع المتعلق بالسلوك أي العمل في فريق متجانس ومتكامل يهدف إلى الوصول لنقطة مشتركة بينهما من أجل مواجهة التحديات والصعوبات مع إيجاد سبل تسهل طريقة العمل كفريق واحد مما ينعكس إيجابا على نتائج العمل بإكتشاف أساليب عمل حديثة ومتطورة تساعد المؤسسة على النمو والبقاء والتميز والنجاح بإستمرارية.

1 - عدي عطا حمدي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، ط 3 دار البداية، الأردن، 2013، ص: 204.

2 - نفس المرجع السابق، ص: 204.

3 - علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار البداية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، الأردن، 2002، ص 32.

المطلب الثالث: محتوى وطبيعة التمكين

إن نجاح عملية التمكين تتطلب توفير أساسيات تعدُّ كركائز لنجاحه، فهناك عدة مداخل توطن تطبيق التمكين و أساليب تعزز من الكفاءة الذاتية للأفراد داخل المنظمات، و محاولة التخلص من الممارسات التي تثبط عملية التمكين.

أولاً: اتجاهات التمكين

أدى تراكم المعرفة الناتج عن دراسة أبعاد متعددة للتمكين إلى ظهور عدة اتجاهات في دراسته، سمحت للباحثين المعاصرين بتصنيفها، فقد ظهر خلال العقود الأخرين من القرن الماضي مدخلان رئيسان لدراسة التمكين، المدخل الأول، المدخل الهيكلي وهو (مدخل كلي) يركز على الممارسات الإدارية، والمدخل الثاني، مدخل التمكين النفسي وهو (مدخل جزئي) يركز على الحالة النفسية للفرد، ويعرف المدخلين كالتالي:¹

1. المدخل الهيكلي للتمكين *Strutural Empowerment Approach*: يركز المدخل الهيكلي للتمكين على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، إلا أن هذا المدخل يركز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات وإدراكهم لها، وبالتالي فإن مفهوم التمكين الهيكلي الاجتماعي ينص على أن القوة تسكن بالتساوي بداخل الأفراد وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة، كما أن جوهر مفهوم التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين.

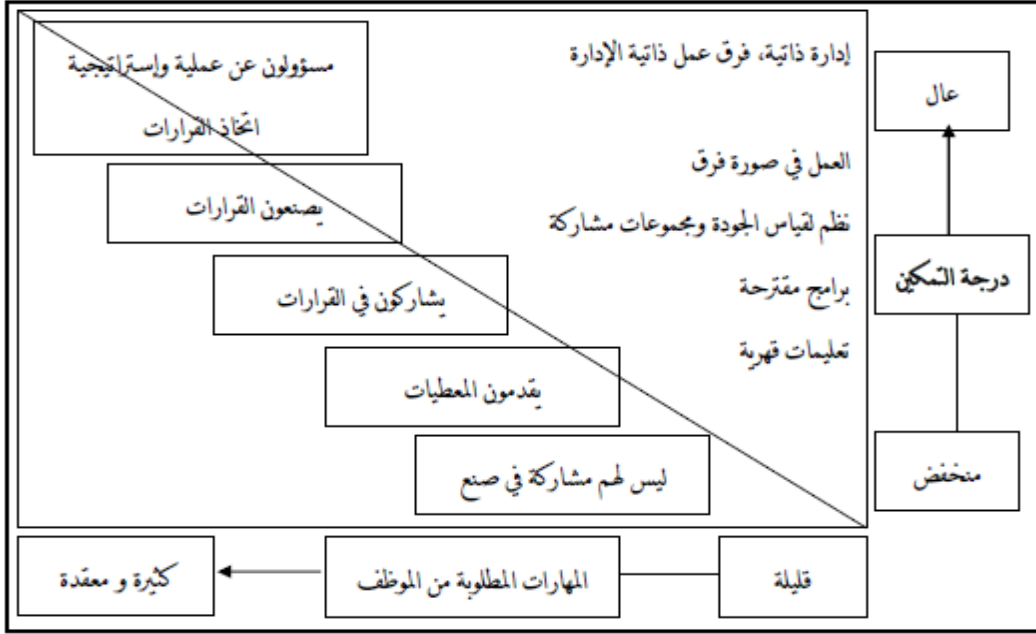
2. مدخل التمكين النفسي *Psychological Empowerment Approach*: يركز مدخل التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على الممارسات الإدارية، وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات، فمدخل التمكين النفسي يركز كيفية إدراك الموظفين لعملهم، وهذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظماتهم، ويعود ظهور هذا المدخل إلى الباحثين *Kanungo & 1988* الذين ذكروا في بحثهما أن التمكين الهيكلي غير مكتمل لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يشعرون بالقدرة الذاتية *Self – Efficacy*، فالتمكين هو عملية رفع أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز.

ثم جاء *(Thomas & Velthouse ; 1990)*، وأفكار *(Kanungo & Conger)* بتطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كمهنة حفز داخلية ذات أربعة مدارك وهي:²

1- ناصر محمود جرادات وآخرون، اثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، المجلد(8)، العدد (1)، 2013، ص: 69-70.

2- دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص: 18 – 19.

1. معنى العمل *Meaning fullness*: أي قيمة العمل من وجهة نظر الفرد الذي يقوم به.
 2. الكفاءة *Competence*: قدرة الفرد على أداء هذا العمل وانه يملك المهارات اللازمة لأدائه بطريقة جيدة.
 3. استقلالية العمل *Self – Determination*: إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية في اختبار طرق تنفيذ عمله.
 4. التأثير *Impact*: إدراك الفرد لقدرته على التأثير في نتائج منظمته.
- الشكل رقم (1-1): تسلسل التمكين.



المصدر: أفندي حسين عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة-مصر، 2003، ص:38.

يوضح لنا الشكل السابق أن سلوك الإدارة في المنظمة ينعكس إيجاباً أو سلباً على سلوك الأفراد وتمكينهم من عدمه حيث تقاس مستويات تسلسلية لمعرفة درجة التمكين إن كان منخفضاً أو متوسطاً أو مرتفعاً في أداء الأفراد و سلوكياتهم في اتخاذ القرارات والمشاركة من عدمها و هل هناك اعتماداً على أسلوب الإدارة التشاركية في التعبير عن آرائهم وصولاً إلى منح الأفراد الحرية في صناعة القرار.

ثانياً: أساليب التمكين

يمكن تحقيق تمكين العاملين من خلال الأساليب التالية:¹

1. أسلوب القيادة

بعد التمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات ن الأعلى إلى الأسفل.

2. أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول فرد يسمى "تمكين الذات"، ويرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدارية للفرد بالتوجه نحو قبول المؤسسة والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت *spretizer* إلى أن العاملين المتمكين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى رغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3. أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق كما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانيات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز للأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وان منح التمكين للفريق يعطيه دوراً أكبراً في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

نستخلص أن عملية تطبيق التمكين داخل المؤسسات يتطلب تغيير ذهنيات مدراء هذه المؤسسات نحو اعتماد هذه الأساليب وكيفية تطبيقها فهي تعزز من نجاح هذه المؤسسات مع إعطاءها أهمية بالغة للإستفادة من المورد البشري سواء العمل فردياً أو ضمن فرق عمل، مع الإعتماد على الأساليب القيادية الحديثة التي تؤدي إلى فعالية نجاح هذه المؤسسات.

1 - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص: 40.

ثالثا: المتطلبات التنظيمية لتطبيق التمكين

إن التمكين باعتباره مفهوما معاصرا يتطلب تنظيما معاصرا أيضا فإن تطبيق مفهوم معاصر مثل مفهوم التمكين لا يمكن أن يتحقق في ظل هياكل تنظيمية ومبادئ تنظيمية قديمة وتقليدية.

فالتنظيم الهرمي أو العمودي الذي تسلسل فيه القرارات والمعلومات والتعليمات والاتصال من أعلى إلى أسفل لم يعد يصلح للتمكين بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين، ويتطلب التطبيق الناجح للتمكين في أي منظمة بتوفير وتهيئة مجموعة من المستلزمات الأساسية ترافق التمكين سواء قبل تطبيقه أو بعده، كقيادة ممكنة، والعمليات ممكنة مع تبني ثقافة التمكين، واعتماد فرق عمل وتوفير تكنولوجيات حديثة للإنتاج.

لذلك لا بد من بعض التحولات اللازمة للانتقال إلى التنظيم المناسب الذي يتناسب مع مفهوم التمكين وهي:

1. الانتقال إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تسمح بمزيد من المشاركة وحرية التصرف والتمكين لدى العاملين، حيث يمنح أهمية أكبر للزبائن يلهم العاملين في الصفوف الأمامية للمنظمة وهكذا حتى نصل إلى المستويات الإدارية العليا.

2. تقليل عدد المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطا مما يؤدي إلى المرونة وسهولة عملية الاتصال ونقل المعلومات في المنظمة وزيادة الشفافية ووضوح القرارات.

3. التقليل من وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي حيث لا ضير في أن يتلقى العامل التعليمات من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار الأفضل.

4. أن يكون نطاق الإشراف واسع مع مراعاة تحقيق الكفاءة والفعالية حيث قلة عدد المديرين وبالتالي تكلفة أقل و كفاءة أكثر ومرونة أكثر واستجابة للزبائن.

5. الاتجاه نحو اللامركزية حيث يتم تفويض الحق في عملية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة وتمكين العامل وتمنحه ملكيته لعمله بحيث يشعر أنه هو المنظمة وليس جزء منها وأنه ليس بحاجة إلى من يراقبه لأنه يراقب نفسه بنفسه.

6. تشجيع التفكير الخلاق من خلال القوانين والأنظمة التي تشجع على حرية التفكير وإطلاق طاقات العاملين الكامنة وبالتالي رفع الروح المعنوية لهم ويحدث تفاعل أكبر وتولد درجات عالية من الطاقة أكثر من القوانين وأساليب التنظيم الهرمي التقليدي.

المبحث الثاني: الأسس والمنطلقات النظرية لفرق العمل

من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، حيث يعتبر إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، حيث برزت أهمية فرق العمل أيضاً لما يتيح تبنيها من تحقيق لمجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، حيث يتوقف بناء فرق العمل على فاعلية جهود الجودة على العاملين حيث يجب تدريبهم وتنظيم جهودهم وإشراكهم كفريق عمل ممكن في صنع القرارات، وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة. وعلى أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم وأهداف المؤسسة، وأن تكون فرقاً ذاتية الحركة متمتعة بدرجة من الاستقلالية على الإدارة العليا.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

أصبح مطلوباً بناء فرق عمل فعالة في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة وأن يلتقوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق، وفي هذا السياق يمكن تعريف فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها.

أولاً : مفهوم فرق العمل

1. فرق العمل:

فريق العمل عبارة عن مجموعات عمل يقوم فيه كل فرد بإنجاز جزء معين من العمل في شكل مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى مع مسؤولية الجميع على النتيجة النهائية للعمل المراد إنجازه، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يخص تنفيذ مهامها، وتشكل فرق العمل في المنظمات المتمكنة من إدارات وظيفية مختلفة لإنجاز مشروع محدد، وتتميز بإدارة نفسها بنفسها، حيث يشترك جميع أعضائه في رسم الخطط وتنفيذها من البداية إلى النهاية، وغاية التمكين في هذه الحالة هي إرشاد فريق العمل بالكيفية التي تجعله أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاته، ويشير (Blanchard & al 1999) إلى الحاجة إلى استخدام التفاعلات البشرية لتقديم الدعم والتوجيه اللازم لفريق العمل وتنمية المواهب داخل الفريق، حيث تشكل مدخلاً للاهتمام برأس المال الفكري المعرفي وفرصة للمبتدعين والمبتكرين، ويشير (Daft 1997) في بناء فريق العمل الذاتي، وحتى تستطيع المنظمة أن تكون متمكنة عليها بناء فرق عمل داخلها من خلال إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، والاهتمام بتدريب وتأهيل العمال حتى تستطيع ابتكار طرق عمل جديدة ومثيرة ولها القدرة على حل مشاكلها لأن معرفة الفريق أكثر وأفضل من معرفة أعضائه.¹

1 - بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص: 86-87.

كما تعرف بأنها " عبارة عن شخصين أو أكثر يؤثرون في بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة ويأخذ أشكالاً متعددة، وعادة ما يتكون من 05 إلى 30 فرداً يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق، وهناك فرق ترتبط بمهمة محددة تنتهي بتحقيق هذه المهمة، وأخرى دائمة لا تنتهي حيث يستمر عملها، ويمكن أن يدار الفريق بواسطة مديراً أو يدار ذاتياً." ¹

ويمكن الإشارة إلى واحدة من أهم التعريفات والأكثر قبولا والتي عرفت الفريق على أنه: "فردان أو أكثر، يتفاعلون اجتماعياً (وجهاً لوجه، أو بشكل متزايد، تقريبا)، يمتلكون هدفاً مشتركاً واحداً أو أكثر، يجتمعون لأداء المهام التنظيمية، لديهم علاقات متبادلة والتي تتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج، لديهم أدوار ومسؤوليات مختلفة، ومدمجون معاً في النظام الشامل للمؤسسة، في إطار مهمة والسياق التنظيمي للعمل." ²

يشير هذا التعريف إلى الفريق على أنه تجميع لمساهمات مجموعة من الأفراد لديهم مسارات مشتركة، ومهام منفصلة لتحقيق النتائج الكلية المطلوبة منهم.

بينما يعرف كلا من *Katzenbach & Smith* فرق العمل في كتابهما الشهير "حكمة الفرق" على أنها: "عدد قليل من الأفراد الذين لديهم مهارات تكاملية ملتزمون بغاية مشتركة وأهداف الأداء والمنهج الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة فيه" وقد ركز هذا التعريف على تحديد خصائص أكثر تفصيلاً للفرق مشيراً لحجم الفريق الصغير والمهارات المتنوعة للأفراد الذين يشتركون في أداء المهمة الواحدة بشكل تعاوني ومتبادل بينهم." ³

2. فرق العمل ذاتية الإدارة: وتأخذ فرق العمل ذاتية الإدارة على عاتقها معظم بل جميع مسؤوليات المدير والمشرف التقليدي، فتقوم بتحديد الأهداف وتخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات وتقييم الأعمال، فهي مستقلة نسبياً وتتحرك ذاتياً وتغطي مجهودات الفريق على مجهودات الأعضاء ويجيد أفراد هذا الفريق لا لتدريب وترتيب الوظائف الأمر الذي يكسب العمل بمرونة وفعالية." ⁴

1 - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 179.

2 - Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, 7 (3), P 79.

3 - Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). The discipline of teams: A mindbook-workbook for delivering small group performance. John Wiley & Sons. P 41.

4 - بوزيان أم كلثوم، تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016/2017، ص: 134.

جدول رقم(1 - 5): الفرق بين الجماعة و الفريق

فرق العمل	الجماعات	
تحديد الهدف	- تحدد الإدارة قد يشارك الأعضاء في ذلك وقد لا يشاركون .	- يشارك الأعضاء بإيجابية في تحديد أهداف الفريق وأولويات تحقيقها
خطة العمل	- تضعها الإدارة وتبلغها للجماعة - قد يشارك الأعضاء في وضعها	- يضع الأعضاء سويًا مع قائد الفريق خطة العمل و يحددون دور كل عضو فيها
اتخاذ القرارات	- قد يشارك الأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة	- يشارك الأعضاء في وضع خطوات اتخاذ القرارات
الاتصالات	- مفتوحة أحيانا - مقيدة أحيانا	- مفتوحة
الرغبة في العمل	- متوفرة - قوية أحيانا	- الفرصة واحدة للجميع - طوعية
المناخ السائد	درجات متفاوتة من الثقة المتبادلة و الصراحة و الانفتاح و مشاعر الود و التماسك	يشوبها الحماس

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 239.

جدول رقم(1 - 6): يوضح الفرق بين الجماعات و فرق العمل من زوايا مختلفة

فرق العمل	الجماعات
حافزها الأساسي خدمة العملاء	حافزها الأساسي تحقيق رغبات الإدارة
قوة عمل متعددة المهارات	تتركز على مهارات الجماعة في مجال واحد
عدد محدود من المستويات الإدارية	عدد كبير من المستويات الإدارية
يركز الفريق على الشركة ككل	التركيز على الوظيفة أو القسم
أعضاؤها أكثر التزاما	الإدارة هي الأكثر التزاما
تتميز بالتحسين المستمر	تحسينات تتم على فترات متباعدة
تسيطر على نفسها	تخضع لسيطرة الإدارة و توجيهها
عملها مؤسس على تحقيق القيم	عملها مؤسس على إتباع السياسات و الإجراءات ¹

المصدر: جيرالد جرينبرج و روبرت بارون: إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر و

التوزيع، الرياض، 2004، ص: 320 .

1- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون: إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر و

التوزيع، الرياض، 2004، ص: 320 .

تتعدد وجهات النظر والأفكار حول الاختلافات بين الفريق والمجموعة إذ يعتبر البعض أن كل المجاميع في المنظمات هي فريق، فالمجموعة تتأهل لتكون فريق لما يركز أعضاؤها على مساعدة بعضهم البعض الآخر لتحقيق الأهداف التنظيمية، فجماعة العمل هم كل العاملين والأعضاء الموجودين في المؤسسة و فرق العمل هم مجموعة مكونة من الأفراد ثلاثة إلى أربعة و أكثر من الموظفين يشتغلون في عمل محدد، حيث فرق العمل يجب أن يكون له قائد إنما في تعاملاتهم ليست ديمقراطية في إدارته مما يتمتعون بالتعبير عن آرائهم ومعتقداتهم و كل هذا موجه لصالح الفريق و العمل للوصول للهدف و هو خدمة العملاء و يشاركون في اتخاذ القرارات مع قائدهم بكل حرية.

ثانيا: مؤشرات الحاجة إلى فريق عمل

تزايد الاهتمام بفرق العمل منذ التسعينات من القرن العشرين، حيث أصبحت تعتبر أسلوباً تلجأ إليه المنظمات لتلبية لاحتياجات معينة، و علاجاً لمشكلات معينة، كما تعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العمال، و انطلاقاً من المقولة "إنك مهما تكن كبيراً و متمكناً في التنظيم فإن عظمتك و مكانتك لا تتجسد في فرديتك لوحدها لنجاح المنظمة كونها كيانا شاملاً"، يتم بناء فريق عمل و لا يتكرر هذا البناء إلا بعد دراسة تحليلية، و بعد ظهور دلائل معينة تعتبر فرق العمل علاجاً شافياً لها، ففرق العمل لا تبنى من فراغ إنما لعدة أسباب و مزايا التي توجي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل فالإدارة الواعية تحتاج لفرق عمل لعدة أسباب أهمها:

- ❖ زيادة الشكاوي و التذمر بين العاملين، و تراجع أداء الوحدات الإدارية، إضافة إلى التركيز على الأهداف الجزئية و الفردية.
- ❖ التراجع في جودة السلع المنتجة و الخدمات المقدمة، و زيادة شكاوي المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.
- ❖ زيادة التكاليف.
- ❖ تعقد الأعمال التي تقوم بها المنظمة، و عدم وضوح المهام و العلاقات.
- ❖ ضعف الولاء و الالتزام، و ظهور بوادر اللامبالاة بين أفراد المنظمة.
- ❖ المعارضة للتغيير في إجراءات العمل، أو إدخال التقنيات الجديدة.
- ❖ ارتفاع مستوى الهدر في موارد و مخرجات المنظمة.
- ❖ عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين و اعتبار المعلومة قوة.
- ❖ زيادة معدل التغيير الذي يجري على الأعمال (طبيعتها، طرق أداءها، مستويات إدارتها...).
- ❖ تنوع المعلومات و المهارات التي يلزم توفرها لمجابهة المشكلات و إنجاز المهام المختلفة.
- ❖ الحاجة إلى تجميع وجهات النظر المختلفة و الاستفادة منها في المواقف المختلفة.
- ❖ المناخ المفتوح و الثقة المتبادلة و التعاون المشترك كلها صفات تميز فرق العمل.
- ❖ تشجيع الابتكار و الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار و الحلول الجديدة.
- ❖ ظهور أزمات مؤثرة لا تستطيع الإدارة التقليدية معالجتها بدون استخدام فرق عمل.
- ❖ زيادة احتمال قبول الحلول التي يتوصل إليها الأعضاء نتيجة الجهد المشترك للفريق.
- ❖ فريق العمل يعتبر مدخل حيوي للتفوق التنافسي.

ثالثاً: أهمية و أهداف بناء فرق العمل

يلعب تشكيل فريق العمل واستخدامه في المنظمة دوراً مهماً في توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها، حيث أن اختلاف خبرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للابتكار وتنوع الأفكار وأساليب التنفيذ. إن من أهم عقبات الإدارات الحكومية هو الافتقار إلى روح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق مما ينعكس سلباً على عملية الابتكار والتجديد، بل ويتولد بدلاً عن ذلك الغيرة والحقد والمنافسة غير الشريفة. وحسب ما ذكرت العديد من الدراسات فإنه توجد العديد من الأسباب لاستخدام فرق العمل والعمل الجماعي يمكن توضيحها فيما يلي:¹

- ❖ أن استخدام فرق العمل يحقق نتائج أفضل مما يحققه الأفراد.
 - ❖ إن الفرق تنتج قرارات أكثر جودة مما ينتجها الأفراد وذلك لأنهم يمتلكون مجموعة من المهارات والخبرات لحل المشكلات.
 - ❖ الكثير من المنظمات تفضل فرق العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة في العمل.
 - ❖ إن استخدام فرق العمل والعمل الجماعي يفيد كلا من صاحب العمل والعمالين: بزيادة الجودة، المرونة، التنسيق، تقليل الغياب، تحسين اتجاهات العاملين بالمنظمة.
- المزايا لاستخدام فرق العمل والعمل الجماعي تتمثل في تعدد الأفكار ووجهات النظر وكذلك مدخلات المعلومات للعمل، فضلاً عن الترابط والتركيز على حل المشكلات مما يولد حلولاً ممتازة للمشكلة أو المشكلات المطروحة للحل من خلال تكامل المعرفة، الخبرة، والابتكار. هذا بالإضافة إلى أن العمل عن طريق فرق العمل يساعد الأفراد خاصة –الذين يتهربون منها، كما يزيد من قدرتهم وتقييم أفكارهم قبل التطبيق- في تحمل المسؤولية مما يقلل من تكاليف الأخطاء، وبالنتيجة فإن أعضاء الفريق يظهرون التزاماً أكثر من أجل الوصول للقرار الجماعي الصائب.

إن استخدام فرق العمل/العمل الجماعي مهم لأنه يزيد من معدل الإنتاجية استناداً إلى مقولة أن "مجموع الكل أكبر من الأجزاء".

1. أهمية بناء فرق العمل:

- حيث أن المنظمات التي تبنت هذا المفهوم حققت الفوائد والمزايا التالية:
- ❖ مشاركة عبء العمل بين العاملين: استخدام فرق العمل/العمل الجماعي يساعد على توزيع عبء العمل بين أعضاء الفريق مما يجنبهم ضغوط العمل من خلال قيام كل فرد بالمهمة التي تليه بصورة فعالة.
- ❖ بناء الارتباطات المتبادلة: فعمل أعضاء الفريق مع بعضهم طوال اليوم يبني ارتباطات متبادلة فيما بينهم مما يجعلهم وحدةً أسرية متكاملة.

¹ نزار اشرفية، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية،

- ❖ زيادة سرعة انجاز العمل: مما لا شك فيه أن عمل الأفراد المحترفين مع بعض في فريق واحد وبتنسيق تام يسارع من انجاز العمل في الوقت المحدد.
- ❖ دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالفريق: حيث أن عمل الأفراد في فريق واحد يمكنهم من تبادل المعارف والخبرات وبالتالي يستطيعون دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة لاصطيادها.
- ❖ دراسة المخاطر: كذلك من فوائد استخدام فرق العمل المساعدة على دراسة المخاطر المحيطة بالمنظمة من خلال تبادل الخبرات وبالتالي العمل على تجنبها.
- ❖ زيادة مستوى جودة النتائج/المخرجات: فالعمل الجماعي إذا كان منسقا و منسجما يساعد على إنتاج مخرجات بجودة عالية وفي الوقت المناسب.
- ❖ خلف المنافسة الشريفة بين العاملين بالفريق: حيث أنه وبالرغم من أن أعضاء الفريق يعملون مع بعضهم البعض إلا أنهم يتنافسون في أداء المهام بصورة فيها نوع من الانسجام و التفاهم بحيث لا يكون فيها نوع من التعطيل للآخر لأن الهدف الأخير في النهاية واحد.
- ❖ خلق الابتكار المتبادل: فأعضاء الفريق -و في ظل التعاون فيما بينهم- يبتكرون و يدلون للأعضاء الآخرين بالأفكار الجديدة التي تساعدهم في انجاز العمل بطريقة أفضل.
- ❖ خلق الإشباع و الرضا الوظيفي: يمثل استخدام فرق العمل مصدرا جيدا لخلق الرضا الوظيفي للعاملين و ذلك من خلال زيادة الأداء و زيادة المتعة في العمل.
- ❖ خلق الاهتمامات التنظيمية المتبادلة: فعندما يعمل الأفراد في شكل فريق يتجهون نحو خلق ثقافة تنظيمية متبادلة و تصبح اهتماماتهم الشخصية منسجمة مع الثقافة التنظيمية و هذا يؤدي إلى توحيد جهودهم نحو الانجاز و تحقيق الأهداف الموضوعة بالجودة المطلوبة.
- ❖ تحسين السمعة الكلية للمنظمة: فاستخدام فرق العمل يساعد على خلق البيئة الحسنة بين العاملين و بالتالي خلق سمعة حسنة للمنظمة ككل.
- 2. أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:¹
- ❖ بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ❖ تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ❖ تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ❖ تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- ❖ توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

1- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد، 15 العدد، 02، جوان 2018، ص:187.

- ❖ إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
 - ❖ زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
 - ❖ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
 - ❖ تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- وتهدف المنظمات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:¹
- ❖ العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.
 - ❖ الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
 - ❖ مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
 - ❖ ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
 - ❖ الالتزام بتحقيق الأهداف والتخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.
 - ❖ اتخاذ القرارات بأكثر كفاءة وفعالية.
 - ❖ اعتماد نظام اتصالات جيد وكذا تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

1 - عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص:187.

المطلب الثاني: عمليات بناء فريق العمل

ركزت العديد من المظلمات في الآونة الأخيرة إلى اتجاه صوب تشكيل فرق العمل باعتبارها وسيلة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود الأفراد العاملين وذلك للوصول إلى أفضل القرارات وأفضل النتائج والإرتقاء بمستويات الكفاءة والفعالية في مرقع العمل.

أولاً: فوائد ومضار إدارة وبناء فرق العمل

عندما تستخدم فرق لعمل في الظروف الصحيحة تكون لها فوائد عديدة لا تتوفر للأشخاص الذين يعملون في استقلالية، أو في مجموعة عمل لها إدارة تقليدية، فيما يلي بعض الفوائد الرئيسية:¹

1. **المعنوية والرضا عن العمل:** إن استخدام فرق العمل يؤدي على رفع معنويات الأعضاء، ويكونون بالتالي إيجابيين، وهذا ما ينعكس إيجابيا على أداء الفريق وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.
2. **الأداء:** كثيرا ما تتمكن فرق العمل من إنتاج نتائج أفضل مما ينتج أفراد يعملون بصورة مستقلة، هذه القدرة هي نتيجة ظاهرة تسمى التداؤب *Synergie*. يعرف قاموس التراث الأمريكي التداؤب بأنه: "التفاعل الذي يحصل بين عاملين أو قوتين بحيث يكون تأثيرها أكبر من مجموع تأثيرها متفرقة"، وهو ما يعرف أيضا بالمعادلة التالية $2 + 2 = 5$. إذن فالأداء في فرق العمل يكون عاليا عما يحققه المستخدمون أو العاملون في الإدارة التقليدية.
3. **التنمية الشخصية:** ثمة فائدة أخرى أيضا لاستخدام فرق العمل هي التنمية الشخصية، فأعضاء فريق العمل يتعلمون ويكتسبون مهارات في حل المشكلات والاستماع، و حل النزاع وإعطاء وتلقي تغذية مرتدة. و الفرق كذلك توفر فرصة للأعضاء للتطور وإظهار مهاراتهم الإدارية والقيادية خاصة بالنسبة للأعضاء الذين يفتقدون إلى الاهتمام بأن يكونوا مديرين أو إلى المهارات القيادية اللازمة.
4. **تسهم الفرق في خلق جو من الثقة بين الموظفين والقادة مما يؤدي إلى تقليل الاختلافات بين الأعضاء و الإدارة، فمشكلات العمل تحل داخليا بدلا من تفاقمها و حلها على المستوى الخارجي.**
5. **يشجع العمل في فريق على المساعدة المتبادلة، وذلك لأن الأعضاء يشعرون بالارتياح في طلب المساعدة من أي عضو آخر من أعضاء الفريق.**
6. **تعتبر تخصصات العمل أكثر مرونة والمسؤوليات أكثر تحديدا مما يؤدي إلى بث روح التعاون والتنظيم بين أعضاء الفريق.**
7. **يعد الفريق قادة المستقبل بالخبرة الكافية والمشاركة في عمليات صنع القرارات، وعمليات حل المشكلات تشجعهم على تحمل مسؤوليات القيادة في مواقف ومهام محددة، وبالتالي تقل مسؤوليات القائد وذلك لأن أفراد الفريق يساعد بعضهم البعض.**
8. **تسهل الفرق عملية التفويض.**
9. **الإنتاجية:** إن استخدام فرق العمل يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى فعلى سبيل المثال: فإن مجموعة من الباحثين قاموا بتحليل أداء فرق العمل المستخدمة بمصنع جنرال موتورز للبطاريات بمدينة "فتر جيرالد، ولاية جورجيا"، يعمل في هذا المصنع 320 عاملا في أنواع مختلفة من

1 - قويسمي سميرة، **مدى فعالية فرق العمل في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة – Arcelor Mittal Annaba -، رسالة ماجستير، تخصص تسويق وإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، 2008، ص:35.

فرق العمل، وقد أثبتت الدراسات أن هناك تنسيق جيد بين عمل الفرق بالرغم من أنه كلا من الفرق يعمل لو كان نشاطا مستقلا.¹

وقد أظهرت مقاييس كثيرة أن هذا المصنع ناجح إلى حد كبير، فتكاليف الإنتاج فيه أقل من المصانع التي تدار بطريقة تقليدية، كما أشارت استقصاءات العاملين أن معدلات الرضا مرتفع. وهناك مجموعة من الفوائد الأخرى التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل الفعالة التي يستفيد منها الأفراد والمؤسسات ومن بين تلك الفوائد: منها:²

- ❖ خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل الوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛
- ❖ إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل؛
- ❖ الحد من الصراعات؛
- ❖ الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
- ❖ تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛
- ❖ استجابة أسرع للمتغيرات البيئية والتكنولوجية؛
- ❖ تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
- ❖ توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
- ❖ زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- ❖ تفويض فعال للمهام المطلوبة من قبل المدراء مع زيادة في مرونة الأداء.
- ❖ التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- ❖ تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- ❖ تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

إلا أن هناك بعض المضار التي تترتب على تكوين فرق العمل من بينها:

- ❖ قد تكون مضيعة للوقت ولا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.
 - ❖ قد تخرج أحيانا عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
 - ❖ قد تسبب خلطا بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
 - ❖ تحتاج وقتا طويلا حتى تحقق نتائج ملموسة .
- ونستخلص أن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات.³

1 - قويدسي سميرة، مرجع سبق ذكره، ص:35.

2 - Gordon.j, Work team: How far have they come?, training, oct, 1992, p 76.

3 - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (12)، العدد(1)، 2010، ص: 64.

ثانياً: بناء فرق العمل الفعالة

إن بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية، وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضا وانتماء للمؤسسة، وسيتم التطرق إلى أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية في النقاط التالية:

1. طبيعة فريق العمل الفعال وخصائصه: فريق العمل هو مجموعة من الأفراد تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال ويكون الانضمام إليها اختيارياً، وهي مسؤولة عن الجدولة والتدريب وحل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به، ويتدربون على تقديم الحلول المبتكرة للإدارة، ويقع عليهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول، وهي تعقد اجتماعات دورية لأعضائها.¹

كما أن فريق العمل مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه ومن أهم السمات المميزة للفريق هي : مجموعة من الأفراد، مهام وأدوار وظيفية مختلفة، وجود الالتزام المشترك، أهمية التعاون، السعي لتحقيق أهداف مشتركة.²

2. التحول إلى ثقافة الفريق: يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق العمل من الخوف والسيطرة، هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن أعراضها تبرز وتتضح من خلال قلة المشاركة والمعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكاوي، وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق. وللوصول إلى هذه الثقافة يتم المرور بالعناصر التالية:³

أ- المشاعر والتحفيز: لا بد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة، فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء إذ يجب أن يقتنع الجميع بشرعية مشاعرهم، والفرق الناجحة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر، حيث لا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

ب- مخاوف المرحلة الانتقالية: من أهمها: الخوف من المجهول ومن تحمل المسؤولية، والفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور، ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، والخوف من النجاح، ومن التغيير ومن تخلي الآخرين.

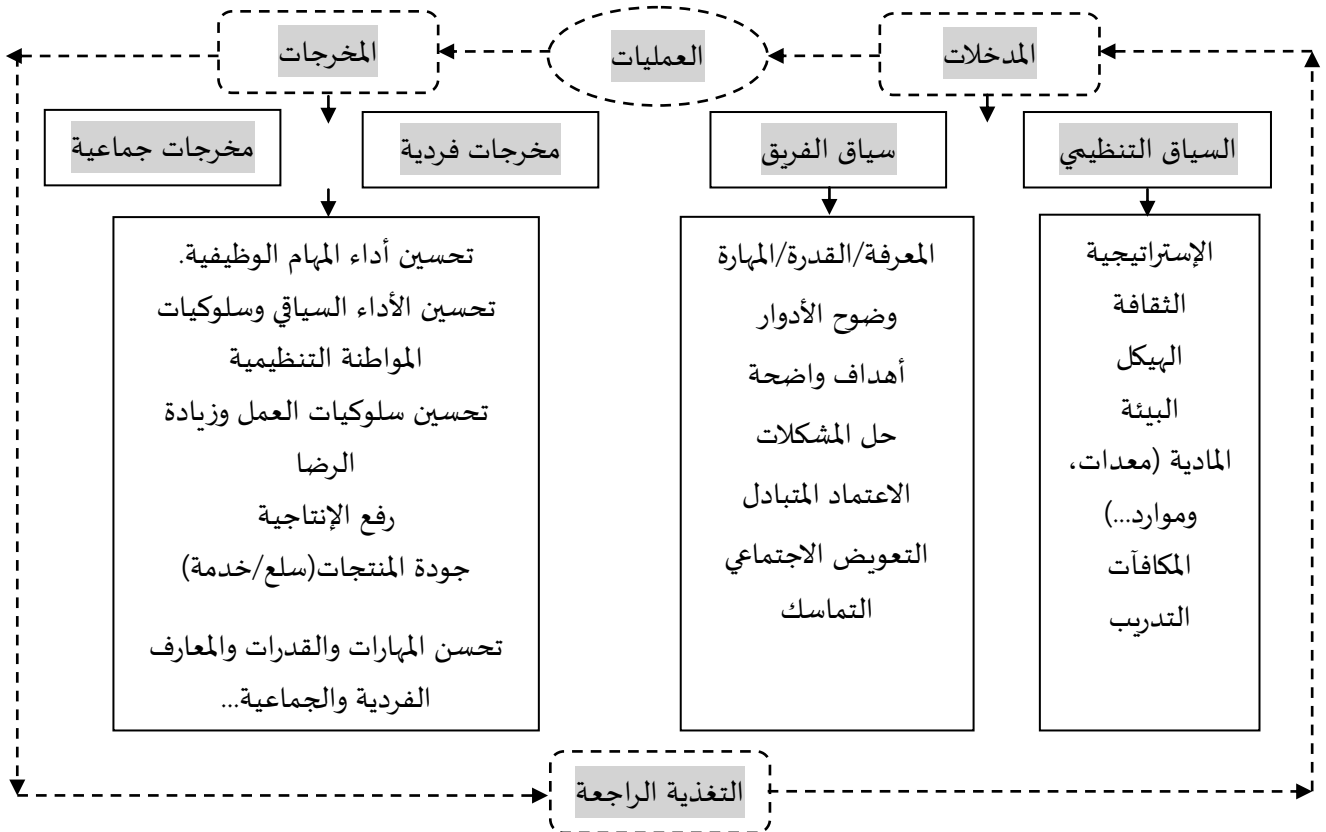
ت- بناء الثقة: هي الوجه الإيجابي للخوف ويرى دوغالس ماكريجر أن الثقة هي: "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبداً سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي، أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وعلاقتي مع الفريق ووظيفتي ومستقبلي وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضائه." ويتحدد مستوى ثقفتنا سواء كانت تلقائية أم حذرة، موجودة وغير موجودة-على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

ث- التخلي عن التحكم والسيطرة: لكي ينجح الفريق يجب أن يتخلى أعضاؤه عن مظاهر التحكم التي يمارسونها خارج دائرة الفريق، ومن أمثلة مظاهر السيطرة نجد:

1 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص: 2.
2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، منصور، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص: 416.
3- عطية حسين افندي، تمكين العاملين، "مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 48-51.

- ❖ يقوم العضو بفصل نفسه عن الفريق للمحافظة على ما يتمتع به من سيطرة عن طريق: عدم المشاركة إلقاء اللوم على الآخرين، ترك الاجتماعات، الانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق، الغياب المتكرر.
- ❖ التباطؤ ورفض التخلي عن الطرق القديمة للأداء ومن مظاهره: ادعاء انشغال المدير المستمر بعمله، عدم التطوع لأداء أي عمل، الانتظار حتى يتم اتخاذ القرار وإظهار اعتراضه لعدم المشاركة في اتخاذه، التقليل من شأن إنجازات الفريق.
- ❖ تخريب ما يقوم به الفريق من أعمال ومن مظاهره: ادعاء أن بناء الفريق ليس جزءا من مسؤوليته وأنه مضيعة للوقت وأن الأحوال قد ساءت منذ تولي الفريق العمل.
- ج- التغلب على المقاومة: يجب مناقشة المقاومة بانفتاح والتعرف على مشاعر كل عضو، ويمكن توقع المقاومة مسبقا وتحويلها إلى قوى بناءة، كما يمكن تدريب الأعضاء على اكتشاف المقاومة والتعامل معها، ويمكن أيضا اتخاذ قرارات عقابية إذا دعت الحاجة بعد توضيح سبب عدم الانصياع إلى القواعد المنظمة للفريق¹.

شكل رقم (1-2): نموذج فرق العمل الفعالة



المصدر: مكاوي فريدة، مفرش فوزية، أثر فرق العمل في تحسين الاداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية -، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11/العدد 2/جزء 1 (2020)، ص: 419.

يتضح من خلال الشكل أن خصائص الفريق الفاعل له عدة أوجه من مدخلات و عمليات و مخرجات، فالفريق يتسم بوضوح الغرض من العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية و وضع واجبات العمل حيث هناك

1 - عطية حسين افندي، مرجع سبق ذكره، ص: 48-51.

اتصال مفتوح بين أعضاء الفريق للتواصل وزيادة المعارف والمهارات إذ يولد رؤية مشتركة لديهم وتشجيع الاستجابة بشكل تعاوني مما يعزز أداء الفريق ويني التفكير الإبداعي.

ثالثا: الأنماط المختلفة لفرق العمل

عندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها، وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفا محددا ولكل منها خصائصه المميزة ونذكر أهم هذه الأنواع فيما يلي:¹

1. فرق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتقدير احتياجاتها، وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم وضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء، ويقع على عاتقها أيضا تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف، ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.
2. فرق المهام المحددة: ويتراوح عدد أفرادها بين 5 و8 أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة، وغالبا ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، وقد يطلب من فرق أخرى اتمام ما قامت به من أعمال.
3. دوائر الجودة: يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويعملون سويا لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، ويكون العمل بها تطوعيا وليس لها أي سلطة تنفيذية، حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دورا محدودا في توجيهها.
4. الفرق الموجهة ذاتيا: ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخليا.
5. فرق الإدارة الذاتية: تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة لتحديد مسؤولياتها، بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية، هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها وهي تعين وتوجه الأعضاء الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقييمه وتقديم إفادة مرتدة عنه وتكون مسؤولة أثناء التنفيذ.

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 417 - 418.

ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:¹

- ❖ درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- ❖ الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- ❖ نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومن خلال العوامل سابقة الذكر يمكن تقسيم فرق العمل إلى:

1. فرق عمل الإدارة العليا : يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق.
2. فرق العمل الوظيفية : وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة بالوضوح.²
3. فرق العمل متعددة الوظائف : وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.³
4. فرق دوائر الجودة: وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
5. فرق العمل الافتراضية : ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات.⁴

1 - دورلنغ كندريلي، دينا ميكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001، ص: 13.

2 - عايد عبد الله العصبي، إتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فرق العمل الفعالة في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003، ص: 13.

3- محمد محسن القرني، إتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية، دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص: 46.

4 - عادل الرشيد، فريد حداد، دراسة ميدانية لإتجاهات المديرين المعينين في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، اليرموك، 2000، ص: 341.

المبحث الثالث: نحو إطار متكامل لتمكين فرق العمل

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على بناء فرق عمل من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن أهمية فريق العمل في عملية التمكين إنما ترجع إلى أن الفريق يوفر الحاجة إلى الأمان والحرية فالفرق الممكنة تتفق والحاجات العليا التي ذكرها ماسلو في تسلسله الهرمي للحاجات البشرية وتمثل الحاجات العليا هذه في حالة الفرق الممكنة في الحاجة إلى الإبداع وتحقيق الذات.

انطلاقاً من مبدأ أن العنصر البشري أحد الموارد الهامة في أي منظمة كانت، أصبح الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم و غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة والعمل ضمن فريق العمل الفعال بالإضافة إلى مدخل تمكين العاملين باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل عملية مهمة ومطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة والوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة، فكيف يتم تطبيق تمكين فرق العمل في المنظمة بشكل صحيح؟

المطلب الأول: مرتكزات نظرية لتمكين فرق العمل

أن عملية تنفيذ برنامج لتمكين فرق العمل ليس بالعملية السهلة، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فقيادة المؤسسة بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين فرق العمل كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار إبداعية جديدة.

وتؤثر هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المؤسسة قيماً خاصة تمتاز بها عن المؤسسة الأخرى تتأثر وتؤثر في أهدافها ومسؤولياتها كالخضوع للقوانين والأنظمة، والاهتمام بالعملاء والمراجعين والمستهلكين والمواطنين حسب الخدمات والمواد الإنتاجية التي تقدمها والشرائح المعنية بها وتحسين الفاعلية والكفاءة، ما ينعكس على الشكل الذي ترمي إليه القيادة والإداريون للمؤسسة من تشكيل فريق العمل وتكوينه والغاية المبتغاة جراء تكوينه وصولاً إلى تمكينه من القيام بمهامه والأهداف التي شكل لأجلها براحة وثقة وتحفيزه ضمن برامج تمكين أعدها القادة ضمن البرامج الإستراتيجية للمؤسسة وقيمها وليس ضمن أهداف تنفيذية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم فرق العمل الممكنة

فرق العمل تنشأ نتيجة تجمع أفراد من وحدات تنظيمية مختلفة بالمؤسسة خلال فترة زمنية قصيرة، يمتلكون المهارات والخبرات المتنوعة التي تمكنهم من تحقيق الهدف المطلوب وانجازه.¹

1 - عبير عثمان عطاء الله، أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية: دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2013، ص: 13.

ويختلف دور الفريق في المؤسسات الممكنة عنه في المؤسسات الهرمية التقليدية، ففي المؤسسات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المؤسسة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث لا ينتهي بإنهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة الممكنة أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية وحتى النهاية.¹

وبعد تشكيل فريق العمل داخل المؤسسات الإدارية أحد متطلبات تطبيق التمكين الهادف إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول فالتمكين يتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من الأفراد الذين لديهم المهارات والتقدير اللازمة لمعالجة المشاكل وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المقدمة.² والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة، فالتمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المؤسسة.

ويشير الباحثون إلى القول المأثور (لا يوجد أحد منا لديه ذكاء وفطنة تفوقنا مجتمعين) وبالفعل أن عفة الفريق أكثر وأفضل من أي من أعضائه، وعلى وفق المفهوم التعاوني أن $(2 < 1+1)$ والتي تؤدي إلى إتباع طرائق مثيرة في حل المشاكل المهمة بشأن الإنتاج والنوعية والخدمات المالية.³

والتمكين يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم،⁴ وذلك يكون بالاعتماد على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات أول حل المشكلات المتعلقة بالوظائف وتصميم الوظائف الخاصة بها وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها.

التمكين يجب أن يتوفر على أسلوب فريق العمل، الذي يعتب من أهم أنشطة برامج التمكين حيث أن هذا الأسلوب يوفر هياكل تنظيمية أكثر مرونة واتساعاً على تدفق المعرفة بسهولة بين أعضاء المؤسسة والتي تساهم في رفع الأداء وخلق فرص الإبداع.

عرفت فرق العمل على أنها: "نوع من أنواع الجماعات ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى".⁵

1 - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي، 2013، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، ص: 194.

2- خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية :دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008، ص: 33

3 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في مؤسسات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص: 91.

4- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 194 - 195.

5 - محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 179.

كما عرفت أنها: عبارة عن مجموعة من الأفراد ضمن منظمة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم".¹

وعرفت أيضا على أنها: مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة².

ويحقق التمكين فوائد عديدة بالنسبة للمؤسسة، حيث يعمل تمكين فرق العمل على تنمية طريقة التفكير لدى المديرين والقادة الإداريين وتغيير أساليبهم التقليدية، والتحكم بزمام الأمور، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة الوقت لهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.³

أما بالنسبة لفرق العمل فتصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام الموارد والأفراد وتوظيفهم وتستفيد من مجالات الأفراد وخبراتهم، كما يعمل التمكين على زيادة التزام الأفراد أعضاء فرق العمل وتعهدهم بالمسؤوليات وإمدادهم بما ينمي قدراتهم، فيطلق العنان لتفعيل المعرفة والقدرات الإبداعية والابتكارية والإمداد بالطاقة والمقدرة على استمرارية العمل بنشاط وهمة مندفعة دائما.⁴

وإجمالاً يرتكز مفهوم تمكين فرق العمل على ثلاث محاور رئيسية وهي:⁵

❖ تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة، مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.

❖ تحديد مهام وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم خاصة علاقة العاملين ببعضهم البعض.

❖ التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة إلى أن يبدي فريق العمل نفسه بنفسه، والغاية من ذلك جعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

وتتعدد المزايا والفوائد التي يمكن أن تجنّبها المؤسسة جراء تنفيذها عملية التمكين على النحو التالي:

1. زيادة تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة بما يطور القدرات الإبداعية والابتكارية.
2. مساهمة العاملين لمشاركة الإدارة في رسم السياسات العامة للمؤسسة وتحديد أهدافها.
3. توثيق العلاقات بين العاملين.

1 - يوسف علي ابو جريوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد

الوطني، رسالة ماجستير في القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص: 36.

2 - خضير كاظم محمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 161.

3- السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص: 310.

4- السكارنة بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 311 – 312.

5 - هبة قندل، مرجع سبق ذكره، ص: 64 .

4. زيادة رضا العاملين في المؤسسة وتوليد الشعور بالثقة والأمان لديهم وحسن ظنهم بمؤسستهم من خلال المكافآت التحفيزية والتشجيعية لهم.
5. تنمية الكفاءة من خلال التدريب وتبادل الخبرات واكتسابها وتبادل المعرفة.
6. تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
7. تقبل العاملين والرؤساء التغيير والتطوير مادام هناك مشاركة في صنع القرار وصلاحيات ممنوحة باتخاذ القرارات.
8. تنمية المؤسسة وحسن ديمومتها ومرونة عملها مع المتغيرات الخارجية.

ويمكن استخلاص مما سبق تعريف شامل وهو: التمكين في العمل هو أن الشخص المسؤول سواء كان مدير أو مشرف يساعد العاملين الذين كلفهم بمهمة معينة ويؤمن لهم الاحتياجات أدوات معينة، أجهزة معينة، مساعدين ، إعانات مالية، من اجل تأدية العمل المطلوب بأكمل وجه مع تهيئة الظروف المساعدة للنجاح من أجل التميز لذا يجب توفير مقومات النجاح تأمينه للعاملين أو فريق العمل.

ثانياً: آلية تحول فريق العمل التقليدي إلى الممكن

روح الفريق و هيكله الوظيفية تتمثل مزاي الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي في توفير الرقابة و الإشراف المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم و إلا فسوف ستغفلون وظائفهم و يشتغلون الإدارة أيضا، و هنالك بديل عن الهيكل التقليدي و هذا البديل يحقق التمكين للموظفين و الاستقلالية في أعمالهم و على من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة و التنسيق المطلوب، و يتمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفرق، فالناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقاتهم الاجتماعية، و الجماعة عادة تشكل تأثيرا كبيرا على أفرادها، فالفريق يكرس الانسجام من خلال قيم و تقاليد الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل و الأداء كما و نوعا، و هذا البديل هو بديل طبيعي و ربما يكون مقبولا أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية، و الفريق الذي تتم رعايته من قبل الإدارة و يتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يحقق نتائج تتجاوز ما تحققه النظم التقليدية، و تثبت الكثير من الدراسات أن النتائج التي تتحقق من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس هي نتائج تصفها الدراسات بأنها جيدة جدا من ناحية الكمية و النوعية من الإنتاج و الربحية، و عندما نقول روح الفريق يقصد بذلك تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعية ذاتية و روح معنوية عالية و رقابة ذاتية و إجماع تلقائي و عفوي على ما هو مقبول و ما هو غير مقبول، فتصبح بمنزلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة و رقابة الفريق هذه أفضل من رقابة المسؤول بسبب تلقائيتها و عفويتها و روح العمل الجماعي الذي هو أساسها.

إن تقسيم المراحل التي يمر بها فريق العمل في تطوره نحو التمكين وفقا لعدة اتجاهات، و سوف نحاول التعرض إلى اتجاهين فقط وهم:¹

1 - هبة قدندل، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92.

الاتجاه الأول يتناول التغيير في طبيعة الأهداف التي تقع على عاتق كل من الإدارة من ناحية و العاملين من ناحية أخرى، كأساس للتطور.

أما الاتجاه الثاني فيتخذ من التغيير في ردود أفعال الفريق أساساً للتطور

الاتجاه الأول: فإنه يحدد ثلاثة مراحل للانتقال من الفريق التقليدي إلى الفريق الممكن، وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

في هذه المرحلة يتم وضع الفريق على بداية الطريق، ويتحمل القائد في هذه المرحلة مسؤولية تحديد مهام و أهداف الفريق حتى يتم بناء ثقته بنفسه و من ثم يقبل أفرادها على تحمل المسؤولية و خاصة بالنسبة للمهام الروتينية أو المهام التي يكن تنفيذها في الأجل القصير.

المرحلة الثانية: الانطلاق إلى الأمام

فيها يظل القائد متحملاً للمسؤولية بالنسبة للأهداف طويلة الأجل و هي ما يطلق عليها مسمى "الأهداف الموقفية"، أما بالنسبة للأهداف قصيرة و متوسطة الأجل أو ما يمكن تسميتها "بالأهداف الروتينية" فيتم الاضطلاع بها من قبل الفريق، و تعد هذه المرحلة أخطر مراحل تطور الفريق، حيث يتم فيها تحديد الأهداف و الرقابة على تنفيذها بشيء من التبادل بين القائد و أعضاء الفريق و تتطلب هذه المرحلة تحولا في نمط القيادة و في أعضاء الفريق عن طريق إكسابهم مهارات جديدة أثناء محاولة تطبيقها.

المرحلة الثالثة: النجاح

يتحمل فيها الفريق مسؤولية كافة المهام حيث يقوم أفرادها بوضع أهدافهم و معايير تقييم أدائهم من خلال المناقشة و تبادل الآراء، كما يقومون بتحديد احتياجاتهم التدريبية في ظل نظرة شاملة لحظرة التطوير داخل المنظمة، و يحول دور القائد في هذه المرحلة إلى ما يسمى بالمدرّب أو المسير أو قد يختفي دوره تماما و تصبح جميع المهام التي كانت تتولاها إدارة الأفراد بالمنظمة من تحديد للأجور و التعيين و الاختبار تصبح كلها في يد أفراد الفريق، و هكذا نجد أن الاتجاه الأول قد نظر إلى الفريق في مراحل تطوره بالاستناد إلى طبيعة الأدوار التي يتولاها أعضاؤه من مديرين و عاملين، بمعنى التغيير الذي يطرأ على الأهمية النسبية لمكونات التوليفة التي يحصل عليها كل فريق من الأهداف الموقفية طويلة الأجل.

الاتجاه الثاني: خاص بتحديد مراحل تطور الفريق نحو التمكين متخذاً من ردود أفعال أو سيكولوجية أفرادها و المدة التي تستغرقها كل مرحلة أساساً للتمييز، فقد قام الباحثين بتحديد خمسة مراحل لتطور الفريق ممثلة فيما يلي:

المرحلة الأولى: الاندفاع نحو الهدف

تكون فيها الطاقات مشحونة و مصحوبة بالتوقعات المرتفعة.

المرحلة الثانية: المعاناة و الإحباط و الشك

تكون نتيجة لعدم وضوح دور كل فرد، يسود هنا نوع من الشك حول جدول تبني الأسلوب الجديد، وتكمن خطورة هذه المرحلة في إمكانية التخلي عن التطوير نتيجة للمعاناة والإحباط.¹

المرحلة الثالثة: الوضوح

يتم فيها التوصل إلى المعنى الحقيقي والهدف من تكوين الفريق، هذا إلى جانب وضوح الصورة بالنسبة لدور كل فرد داخل الفريق.

المرحلة الرابعة: الانتظام

تعد امتدادا للمرحلة السابقة ولكن بدرجة أكبر من حيث النضوج، حيث يصبح كل فرد أكثر انتماء والتزام بأفكار و أهداف الفريق.

المرحلة الخامسة:

هنا يظهر الفريق المسير ذاتيا (الممكن) وتصبح عملية التعلم ذاتية وتلقائية.

ثالثا: التفويض داخل فريق العمل

التفويض أحد أهم وأخطر المهارات التي يجب أن يمارسها القائد الفعال، تأتي أهميته من أنه طوق النجاة من بعض الأعباء التي تثقل كاهل المرء، والانتباه فقط للمهام الحساسة والهامة، أما خطورته فتأتي من كونه قد يسبب أضرارا فادحة للفريق إن أسئ استخداماه، والتفويض في المنظمات سلاح ذو حدين، فبعض المديرين قد يستخدمه باعتباره وسيلة للتوصل من المسؤوليات الملقاة على عاتقه، أو حتى درء الفشل على نفسه وإصاقه بالآخرين، والبعض الآخر يستخدمه باعتباره أداء هامة، لها دور حيوي في تحفيز وتدريب فريق العمل على نحو يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

فمصطلح التفويض ببساطة يعني نقل بعض من السلطات أو الاختصاصات الموكلة للقائد إلى أفراد آخرين، وهو ما يعني أن يكون بمقدورهم التصرف واتخاذ قرارات على نحو مستقل دون الرجوع إلى القائد ولكن إذا ما حدث خطأ ما، فإن المسؤولية تظل على كتفي القائد، فما زال هو المسؤول رغم ما فوضه إلى غيره من سلطات أو اختصاصات، فالتفويض إذا شكل من أشكال الإدارة، وإذا ما استعمل إيجابيا فإنه يعود بالنفع على القائد والأعضاء، والذي يمكنهم التفويض من إخراج قدراتهم الإدارية والقيادية على نحو كامل ورائع، والسؤال المطروح: لماذا لا يؤمن البعض بجدوى التفويض؟

نجد أسباب متعددة قد تزعزع ثقة كثير من الأشخاص في جدوى التفويض، بيد أن هناك سببا قويا و خطيرا لدى البعض الآخر، وهو اعتقادهم بأن لا أحد يمكنهم الوثوق به، فهناك من نشأ معتقدا -سواء بفعل التربية أو البيئة أو التجارب الشخصية- بأنه لا أمان لأحد، وإن الثقة بالآخر شيء سيء ومضر، هذا الشخص يتعامل بشدة وتحفظ مع الآخرين، ويتحين كل خطأ يقع فيه الآخر، وليؤكد صدق نظريته، يقولون: "لا يحك جلدك مثل ظفرك". هذا الصنف من القادة يشتكي من قلة الوقت، وكثرة الأعباء، ومع ذلك لا يفوض أبدا ولا يسمح لأحد بأن يشاركه بعض المهام.

1- هبة قندل، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92.

- وهناك أسباب أخرى قد تدفع القائد لعدم النظر إلى التفويض بعين الجدية والاهتمام منها:¹
1. فقدان التحكم: أحد أكثر الهواجس التي ترتبط بالتفويض، الخوف من فقدان التحكم والسيطرة، إذا ما قام بتفويض شخص آخر ليحل محله في أمر من الأمور.
 - فليس سهلا على القائد -الذي قضى زمنا في مباشرة كل شيء بنفسه و التحكم في دقائق الأمور- أن يعطي صلاحيات مباشرة لأحد معاونيه، لذا تراه قلقا من التفويض، خائفا من انفلات زمام الأمور من بين يديه.
 2. مضيعة للجهد و الوقت: بعض القادة يرون أن تصحيح الأخطاء التي سيحلها التفويض أمر حتي و سيضيع من وقتهم و جهدهم، و بعضهم يرى أن التفويض سيحتاج إلى تدريب، و هذا سيحتاج بدوره إلى وقت و جهد، و الحل الأمثل من وجهة نظرهم أن يقوموا بالعمل بأنفسهم توفيراً لوقتهم و جهدهم.
 3. الخوف من فقدان السلطة و النفوذ: هناك قائد يستمد قوته من المنصب، و يخشى إن هو فوض أحدا و اضطر إلى إعطائه بعض الصلاحيات أن يفقده ذلك شيئا من قوته و نفوذه. الخوف من ضياع التقدير: القيادة تجلب للبعض التقدير، و تفويض الأعمال للآخرين من شأنه -حسب ظنهم- أن يفقدهم جانبا من التقدير و الرفعة.
 4. الخوف من الخطأ: يبتعد البعض عن التفويض مخافة الخطأ، الذي سيوجب معه المشكلات، و التي ستجعله يتحمل أخطاء الغير.
 5. أنا القائد...أنا المسؤول: البعض يرى أنه يجب على القائد أن يكون هو المسؤول عن كل المهام، و لا يجب عليه أ، يحمل أحدا معه مهابا و مسؤوليات.²

رابعاً: الخصائص الشخصية للأفراد المبدعين

دراسة الباحثين ديلاس و جير *Gaire & Dellas* ، حيث قاما بمراجعة أكثر من عشرين بحثا حول خصائص الشخصية للأفراد المبدعين في مجالات مختلفة و تضمنت القائمة التي أورداها في ما يلي:

- ❖ الإستقلالية في الإتجاهات و السلوك الجماعي.
- ❖ الإنفتاح على المثبرات.
- ❖ التقبل الإيجابي للذات.
- ❖ تنوع الإهتمامات.
- ❖ المرونة في التفكير.
- ❖ النقد البناء.
- ❖ سعة الإطلاع.
- ❖ حضور البديهية (الحدس).

1 - نزار اشرفية، عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

2 - مرجع سبق ذكره، ص: 117.

كما يصنف عدد من الباحثين والأخصائيين والمديرين خصائص المبدعين إلى ثلاثة فئات رئيسية خصائص معرفية، خصائص الشخصية والدافعية وخصائص تطويرية (تنظيمية) تخص المؤسسة، سنقوم بعرضها بالتفصيل إلا أنه قبل ذلك نشير إلى أنه يجب ألا تتوقع بأن هذه الخصائص ليست بالضرورة موجودة عند كل المبدعين وذلك لأن هذه الخصائص هي متباينة من حيث مجالات الإبداع تسويقية، هندسة العمليات محاسبية، إدارية.....

1. الخصائص المعرفية: تضم الخصائص المعرفية مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المعلومات التي تميز الأفراد والمبدعين عموماً تظهر هذه الخصائص فيما يلي¹:

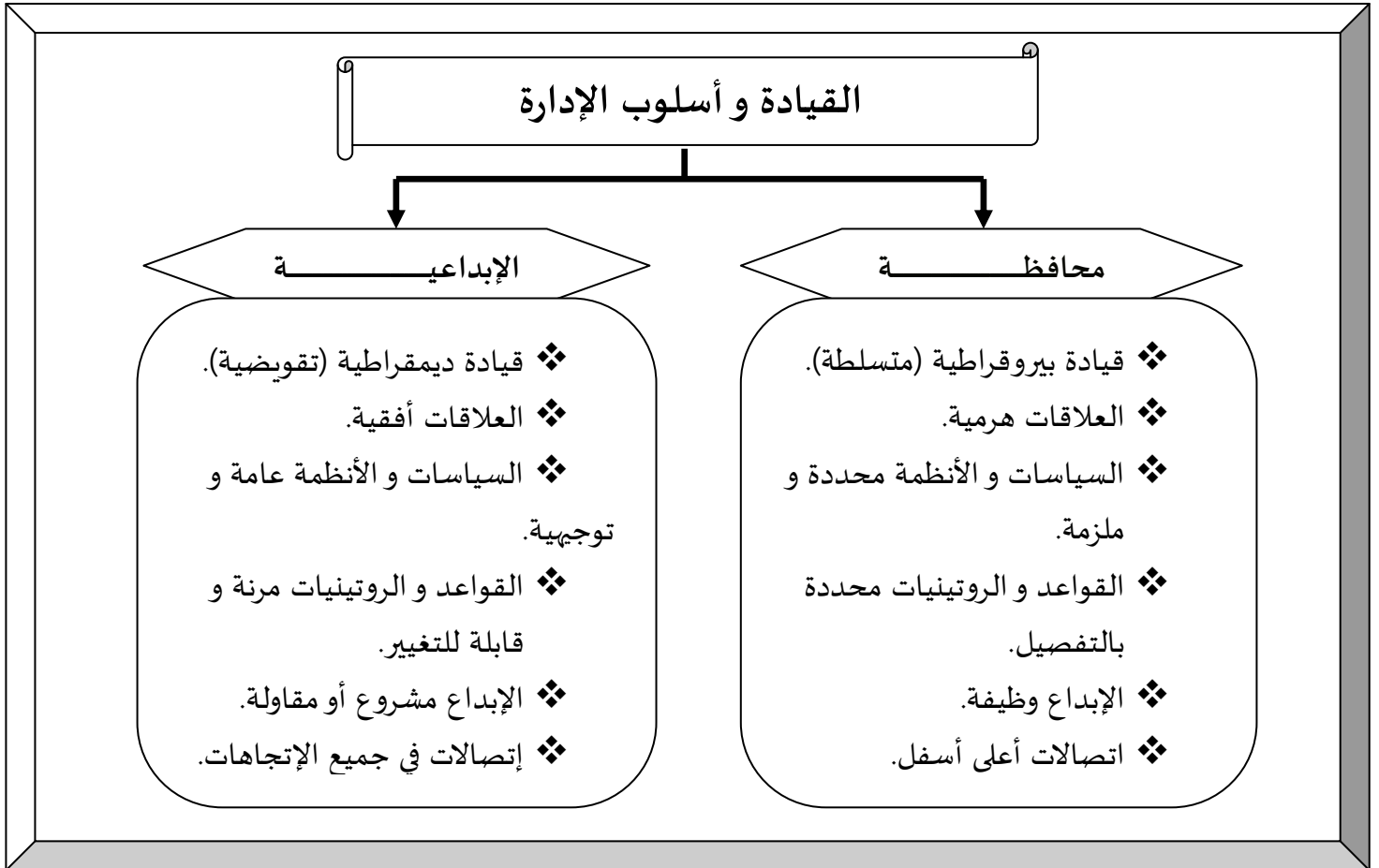
- ❖ الأصالة.
 - ❖ الذكاء المرتفع.
 - ❖ يحتاج إلى فترات طويلة للتفكير.
 - ❖ القدرة العالية على تلخيص الأداء.
 - ❖ الخيال الخصب.
 - ❖ التهرب من الأوضاع الجامدة المقيدة للتفكير.
 - ❖ المرونة والمهارات في إتخاذ القرارات.
 - ❖ التكيف الجيد مع المستجدات غير المألوفة.
 - ❖ تفضيل وسائل الإتصال الغير اللفظية.
 - ❖ القدرة على التفكير المنطقي.
 - ❖ الإبداع في مجال معين دون غيره.
 - ❖ القدرات على تكوين تصورات ذهنية.
 - ❖ القدرة على تحديد مشكلات جيدة للبحث والمتابعة.
 - ❖ يمتلك ذاكرة قوية.
 - ❖ القدرة على تنظيم الأمور المختلطة وإستيعاب المواقف المشوشة
 - ❖ الإهتمام بالأشياء التي تحتمل الشك ولا يمكن التنبؤ بها.
 - ❖ البطء في تحليل المعلومات والسرعة في الوصول إلى الحل.
2. الخصائص الشخصية والدافعية: يحدد شاني ولاو *lau & Shani* مجموعة من الخصائص للفرد المبدع وهي:

- ❖ مستوى عالي من الطاقة عادات عمل مكثرة وفعالة.
- ❖ مستوى عالي من المثابرة والفضول الاهتمام بالتفكير التأملي الرابطة المحدودة نسبياً بالواقع.
- ❖ مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية.

1 - بوزيان عثمان ، إقتصاد المعرفة و الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير جامعة تلمسان، 2010/2009، ص: 204.

- ❖ التقييم المزاجي الاعتيادي.
 - ❖ الميل إلى المغامرة.
 - ❖ الحاجة إلى التغيير.
 - ❖ السماح بالغموض.
 - ❖ الانطواء.
 - ❖ الحاجة القوية إلى الاستقلال.
 - ❖ التوجه الذاتي والشخصية المندفعة.
 - ❖ بالإضافة إلى القدرة على التأثير في الآخرين.
 - ❖ تنوع الاهتمامات..
 - ❖ الحاجة للدعم والثناء والاهتمام التعاطف مع الآخرين والحساسية نحو مشاكلهم.
 - ❖ القدرة على القيادة.
 - ❖ الحاجة إلى إقامة صلات قوية مع الأشخاص الذين يشتركون معهم في نفس الخصائص.
3. الخصائص التطورية(التنظيمية) للمؤسسة : تمثل المؤسسات إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم العمل خارج محيطهم و سياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، حيث كشفت عدة دراسات أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المؤسسات وتعمل على بقاء الحالة القائمة وإستمرارها.
- و من أهم الخصائص التنظيمية للإبداع ما يلي:
- ❖ إستراتيجية المؤسسة:
- وذلك بان تجعل المؤسسة الإبداع مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد إستراتيجي في السوق و في هذه الحالة فإن إستراتيجية المؤسسة هي قائمة على الإبداع، و بذلك فهي تستقطب المبدعين و تبحث عنهم و توجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين و تطوير قاعدة المؤسسة من الإبداعات، كما قد تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية و في هذه الحالة توجه النشاط الإبداعي من أجل إدامة وإستمرارية النظام الحالي و الميزة الحالية و مزاياها.
- ❖ القيادة وأسلوب الإدارة:
- تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع، فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تشجع أجواء الإبداع و توفر الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (إبداع تنظيمي) والمنتجات و في وأساليب العمل في السوق (إبداع تسويقي)...إلخ، حيث يتسم هذا النمط من القيادة بالأسلوب الديمقراطي، التفويض المرنة، التحرر من

الهرمية وجمود الهياكل والقواعد المقاوله الميل إلى فرق العمل و الوحدات المستقلة الأكثر ملاءمة للإبداع والاتصالات في كل إتجاه (النمط الشبكي). كما هو موضح في الشكل رقم (2-22) التالي:¹
الشكل رقم (1-3): القيادة و أسلوب الإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم الخاصة والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 137
❖ الفريق:

تشجيع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين ، أما الأول فهو خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف منعزلة داخل المؤسسة مما يفقدها وحدة الحركة و تكامل الجهود التداؤب (*synergy*) ما بين أقسامها ووظائفها، أما الثاني فهو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد و الإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل و ضمان تدفق الموارد في المؤسسة، لأن الإبداعات في الشركة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا و تتطلب تداخل النظم و الاختصاصات و الوظائف، و توفر مثل هذه الفرق يمكن أن يمثل مناخ أكثر ملاءمة من أجل تعزيز ودعم الإبداع و زيادة رافعة العمل الفكري و المهني للباحثين.

1 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم الخاصة والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 137.

❖ ثقافة المؤسسة:

وهي تمثل مجموع القيم والمفاهيم و الطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية و التي تعطي المؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء، وبما أن الظروف و الأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المؤسسة كذلك، وبشكل عام فإن المؤسسات المبدعة تتسم بقدرة عالية في الإبداع الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم والتقاليد و الطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي.

❖ الإتصالات:

تعتبر الإتصالات من أهم خصائص المؤسسات القائمة على الإبداع *Communications*، التي تعمل على تسهيل تكوين الفرق و تقسيم المعلومات بين أعضائها و بين كل الإدارات و أقسام المؤسسة و هذا ما تتميز به الاتصالات الشبكية الإتصالات الآنية من كل الإتجاهات التي تلعب دور أداة تحول التفاعلات الآنية الفورية داخل المؤسسة، إلى تبادل المعلومات و المعرفة و من ثم تعجيل تخصيص الموارد و إتخاذ القرارات. و المؤسسات المبدعة تتصف بما يلي:¹

- ❖ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا.
- ❖ وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- ❖ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- ❖ التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها .
- ❖ الالتصاق بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها.
- ❖ البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ❖ الحزم واللين، من حيث توجهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.

1 - هانم الشبيني، الإبداع ماهيته و مقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة: المجلد (18)، العدد(75)، 1997، ص:91.

المطلب الثاني: العوامل المؤدية لتشجيع وتمكين فرق العمل

إن نجاح تمكين فرق العمل يتطلب توفر عوامل متعددة تساعد في نجاح عملية تمكين فرق العمل وذلك في مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحياتهم للمرؤوسين و توافر الموارد الكافية لأداء عمل الفريق، و تسهيل التفاعل بين الأقسام التنظيمية من خلال فاعلية نظام الإتصال و تزويدهم بالمعلومات، و بث الثقة المتبادلة بينهم بقدره الأفراد على الأداء و التركيز مع الهياكل المسطحة بدلا من الهياكل الهرمية و استبدالها بالهرمية التنظيمية لفرق العمل.

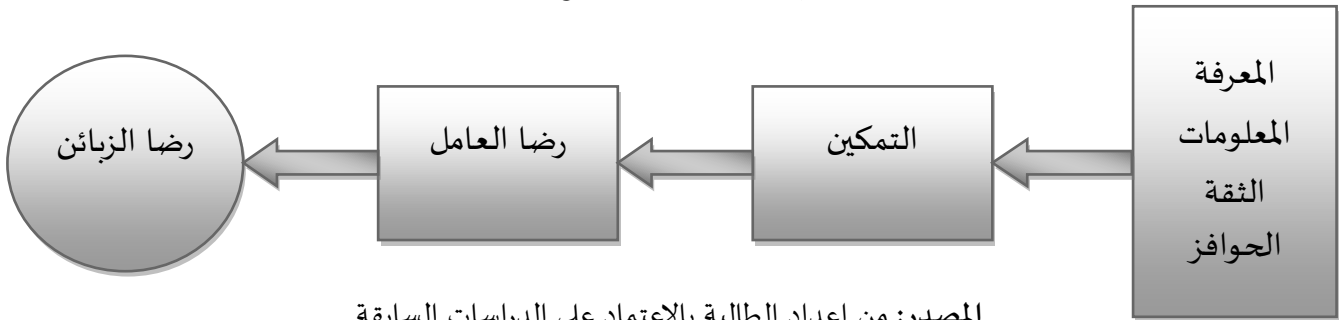
أولاً: المناخ المناسب لتطبيق تمكين فرق العمل

إن تطبيق أسلوب التمكين يحتم على الإدارة التي تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال هؤلاء العاملين أن تخلق المناخ المناسب الذي يمكنهم من ممارسة دورهم في خدمة كل الأطراف بكل كفاءة و اقتدار. و من أهم عناصر ذلك المناخ:¹

- ❖ توفير مناخ ملائم للإبداع و التميز.
- ❖ توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون و روح الفريق المتكامل.
- ❖ توفير درجات من التمكين و حرية التصرف في العمل.
- ❖ توفير مناخ من الثقة بين المديرين و المرؤوسين.
- ❖ توفير مناخ من التعلم المستمر و السماح بهامش من المخاطرة و الخطأ و التجربة.
- ❖ توفير الدعم الدائم و الحماية للمرؤوسين من أجل الإبداع.
- ❖ توفير تدفق مستمر للمعلومات.
- ❖ توفير المناخ الملائم للتدريب و اكتساب المهارات و المعرفة.
- ❖ توفير نظم مناسبة للجوافز.

و هذه العناصر تمكن المرؤوسين من أداء العمل بجودة عالية مما يحقق التمكين لذي يحقق رضا العاملين و بالتالي رضا الزبائن، كما أن ركائز التمكين التي سيتم الإشارة إليها لاحقا في الشكل الموالي و التي من أهمها: المعرفة و المهارة - المعلومات - الثقة - الجوافز تساهم في تحقيق رضا العاملين.

شكل رقم (4-1): عناصر المناخ الجيد للتمكين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الشكل يتضح أن هناك عناصر لها المناخ الجيد للتمكين ولما له من أثر فنرى أن المشاركة في المعلومات وتقديم أفضل المكافآت والمعرفة التي تمكن العاملين من الإستيعاب والإسهام في الأداء وتقديم المكافآت والوصول إلى المعلومات يعتبر مصدرا من مصادر القوة لإستغلال الفرص المتاحة وبالتالي كل هذا عناصر مهمة تؤدي إلى التمكين ويؤثر على رضا العامل والزيون.

ثانيا: عوامل و خصائص بيئة العمل الإيجابية داخل الفريق والمنظمة

توجد خمسة عوامل إدارية وتنظيمية تسهم في المساعدة ببناء بيئة عمل مواتية هي:¹

العامل الأول: التنوع

أثبتت عدة دراسات في مجال التنمية الموارد البشرية أن "تنوع القوى العاملة" أحد أسباب نجاح المؤسسات، فإذا كان موظفو المؤسسة نسخا مكررة من بعضهم البعض في الفكر والأسلوب الإداري والمؤهلات والخبرة، فمن المستبعد أن يخرج من بينهم من يفكر بطريقة إبداعية غير نمطية أو يرى الأمور من زوايا مغايرة، لذا يجب أن تحرص المؤسسات على تنوع مواردها البشرية عند الاستقطاب والتوظيف (مرشحين من بيئات مختلفة..قطاعات، جامعات، مناطق، جنسيات..). ليس منعا للمحاياة والمحسوبيات فقط، وإنما لضمان الحصول على موظفين يملكون رؤى مختلفة وإضرام المنافسة بينهم، ربما هذا الذي يدعوا الحكومة أو ملاك الشركات إلى الاستعانة ب"قياديين" من "خارج السرب" لأنهم غالبا ما يحملون فكرا جديدا قادرعلى الإبداع والتغيير.

العامل الثاني: التنظيم

يتم هنا تنظيم الوحدة الإدارية المسؤولة عن تلقي المقترحات والأفكار الجديدة وتحديد اختصاصاتها، هل هي إدارة الأبحاث والتطوير R&D أم أن المهمة موزعة على عدة إدارات؟ أم أنها مقصورة على فريق عمل أو لجنة معنية بالتطوير؟ من المهم جدا تحديد هذه الوحدة الإدارية، والأهم الإعلان عن مهامها واختصاصاتها لجميع الموظفين، حيث يعرف كل منهم المسؤولين عن تلقي الأفكار، مع العلم أن بعض الموظفين يتحمسون لطرح الأفكار، و يصلها إلى الإدارة المعنية، لكنهم لا يستطيعون المشاركة في تنفيذها، إما لعدم قدرة أو عدم رغبة.

العامل الثالث: التواصل

من الضروري أن تحافظ المؤسسة على "قنوات مفتوحة" بين الإدارات العليا والموظفين، يتم من خلالها إرسال واستقبال الأفكار، قد تكون هذه القنوات اجتماعات دورية، أو تقارير شهرية، أو صندوق اقتراحات، أو بريد إلكتروني، فالإعلان عن المشكلات التي تواجهها المؤسسة يتيح أمام الموظفين فرصة التفكير بحلول مناسبة، فالإبداع غير محصور في أحد، ربما تأتي فكرة من موظف استقبال تدر عوائد للشركة نجد أنها غابت عن أذهان كبار المديرين، على المنوال نفسه يجب توفير قنوات يستطيع الموظفون من خلالها إيصال مقترحاتهم في أي وقت ودون انتظار للمشكلات، ولعل أشهر هذه القنوات هي اجتماعات التفكير(العصف الذهني)، حيث يتاح لمجموعة من الموظفين طرح الأفكار بانسيابية وسلاسة دون أن تتعرض للنقاش أو الانتقاد.

¹ - نزار اشرفية، عبد الحميد خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

العامل الرابع: التفاعل

لا شيء يقتل الموظف المبدع سوى رؤية فكرته تحفظ في درج المدير، وتحبس إلى أبد الأبدين.¹ فالموظف ما أن يطرح فكرة، حتى لو كانت في صورتها الخام، يود أن يشعر بترحيب من المديرين دون قمع أو مصادرة، وبالطبع لا نتوقع أن أي فكرة يطرحها هذا الموظف ستكون جيدة أو عملية، ستظل هناك أفكار غير جديّة أو غير واقعية، لكننا أحيانا نحتاج إلى "تقشير" الكثير من الأفكار السيئة قبل التوصل إلى اللب (الفكرة الرائعة)، ومن المهم أن ترسي المؤسسة "ثقافة" ترجب بطرح الأفكار بغض النظر عن جدوى التطبيق، فكثير من الموظفين يترددون في طرح الأفكار خشية سماع نقد أو تأنيب أو تهكم من الإدارة، لكن عندما يحس بقية الموظفين بترحيب الإدارة بالفكرة، و فوق ذلك حصول صاحب الفكرة الجيدة على مكافأة تشجيعية سيؤمنون بمدى تجاوب الإدارة و تفاعلها مع مقترحاتهم.²

من ناحية ثانية، يجب أن نحرص على أمرين: الأول هو التركيز على نوعية الأفكار لا عددها، فبعض المؤسسات لا تكثرث إلا باستخراج أكبر عدد ممكن من الأفكار من عقول موظفيها، الأمر الذي يسبب إنهاكا ذهنيا لهم، أما الثاني فيمكن في كسر الروتين، إذ أن لحظات "التوقد الإبداعي" لا تظهر إلا خارج المكاتب، المبدعون لا يتجولون إلا في أماكن بعيدة عن ضغوط العمل، و الأفكار تولد في زروف غير تقليدية، ربما و أنت تؤدي صلاة الفجر في المسجد، أو تجري على السير في النادي، أو تتناول قهوتك في المقهى، أجواء العمل التي تتحلّى بالرسمية و الجدية و الروتين تعطل التفكير الإبداعي، لذلك يحتاج الموظفون المبدعون إلى كسر الروتين و تلطيف أجواء العمل بمستويات مقبولة من الضحك و المرح و الخروج لتناول الغداء أو ممارسات الهوايات.

العامل الخامس: التغيير

بعد أن يتم استيفاء العوامل الأربعة السابقة، تدخل الفكرة المطروحة مرحلة التنفيذ، سيشعر الموظف هنا أنه فعلا أصبح أداة من أدوات التغيير في المؤسسة، فالفكرة التي طرحها تأهلت إلى مرحلة التطبيق، و بالتالي إحداث التغيير المنشود (حل جديد لمشكلة أو تطوير لحل قائم)، هناك مجالات متعددة يمكن أن يبدع فيها الموظفون و تكون مدخلا إلى التغيير: تصميم المنتجات و الخدمات، و ضبط الجودة، و التشغيل (صنع المنتجات و تقديم الخدمات)، الإمداد و التخزين و غيرها، لهذا فإن تبني المؤسسة للفكرة و تطبيقها و إحداث التغيير من خلال طرح منتجات أو خدمات جديدة في السوق لن يحفز بقية الموظفين فحسب، بل سيحافظ على موقعها بين المنافسين.

ثالثا: أدوات تفعيل بيئة تمكين فرق العمل

لضمان استمرار التمكين كإستراتيجية، لابد لإدارة التغيير من الاهتمام بمجموعة من العناصر التي تمثل البيئة اللازمة لاستمرار وبقاء المؤسسة الممكنة، وتتضمن هذه العناصر التي يقع عبء تفعيلها على عاتق إدارة التغيير بالمؤسسة ما يلي:³

1 - نزار اشرفية، عبد الحميد خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 154 - 155.

2 - نفس المرجع أعلاه، ص: 155.

3- بوزيان أم كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص: 169 - 170.

1. الاتصال والمشاركة المعلوماتية: من الممكن النظر إلى المشاركة المعلوماتية كونها الخطوة الأولى تجاه التمكين، فالأفراد الذين لا يملكون أية معلومات من المستحيل أن يقوموا باتخاذ قرارات تنطوي على أية درجة من المسؤولية أو الابتكار، وذلك يعني أنه من المعروف دائما أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، الأمر الذي أدى بالبعض اعتبار المؤسسة ممكنة حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها.¹

ومن أجل تحقيق هذه المشاركة في المعلومات تبرز أهمية تدعيم سبل الاتصال بين الإدارة والعاملين، وفي هذا الإطار لابد من إيجاد نوع من الاتصال الأفقي الرسمي وغير الرسمي لإقناع العاملين بمدى التزام المؤسسة تجاه تمكينهم، ذلك النوع من الاتصال الذي يضمن إرسال رسالة واحدة عن مدى احترام وتقدير المؤسسة لعاملها وليس فقط مجرد نقل المعلومات من الإدارة العليا إلى بقية مستويات المؤسسة.

2. التدريب: تزايد أهمية التدريب كوسيلة لدعم الانتقال إلى نمط المؤسسة الممكنة، فالتدريب يمثل مكونا هاما لوضع التمكين موضع التطبيق، فبالإسليم بأن المعرفة هي مصدر من مصادر القوة فإن التمكين في أساسه يقوم على نشر القوة والسلطة في أنحاء المؤسسة. ومن هنا كان التأكيد على أهمية التدريب كوسيلة فعالة لتمكين العاملين باعتباره مصدرا من مصادر المعرفة، فالعاملون يكونون غير قادرين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات إلا إذا أحسوا بالثقة في أنفسهم وفي قدراتهم المهارية والمعلوماتية، وهنا لابد من الإشارة إلى العلاقة المتبادلة بين التمكين والتدريب حيث أن الأفراد الممكنون يتعلمون ويتطورون بشكل أفضل، كما أن الأفراد الذي يتم تدريبهم بشكل أفضل يكونوا أكثر تمكنا ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم يكونون: أكثر قدرة على التعبير عن رأيهم، أكثر تقبلا للتطورات المستمرة؛ أكثر وعيا بأهداف المؤسسة وأهمية دور كل منهم؛ أكثر التزاما بتحسين أدائهم الشخصي وأداء من حولهم ويتأثر هذا الالتزام من الشعور بالمسؤولية الجماعية عن جودة ما يتم إنتاجه.²

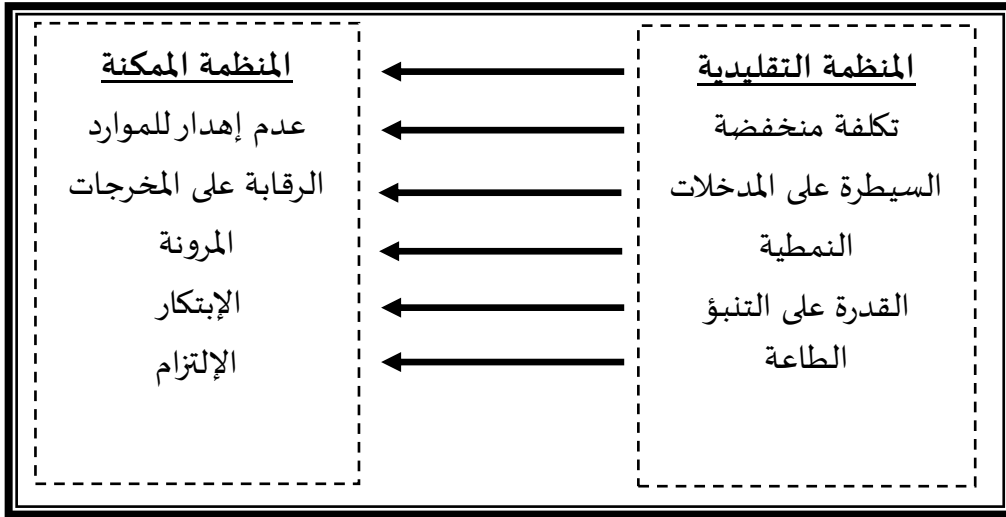
3. الهيكل التنظيمي الممكن: من الضروري إدراج هذا العنصر ضمن المسؤوليات التي على إدارة التغيير تهيئتها لتفعيل تبني أسلوب تمكين العاملين، وذلك نظرا لما للهيكل التنظيمي الممكن من علاقة وثيقة بتغيير نمط توزيع القوى داخل المؤسسة، والذي يمثل المحور الأساسي لفكرة التمكين، حيث يعتمد التمكين بالضرورة عن تغيير جذري في أهداف المؤسسة، الأمر الذي من شأنه أن يكون له مردوداته على شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الممكنة، وترى إحدى الآراء أن التغييرات الحادثة في هذا الإطار والتي تستلزم إحداث تغييرا ملائما في الهيكل والنظم المدعمة لهذه الأهداف الجديدة لابد أن يتم تشكيلها من قبل الفرد في ظل المؤسسة الممكنة، وذلك بدلا من الاكتفاء بطرحها من الأعلى، فأعضاء المؤسسة الممكنة يتوصلون إلى اتفاق على العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تجعلهم مرتبطين وملتزمين بالأهداف الجديدة للمؤسسة.

ويوضح الشكل الموالي التغييرات الواجبة في أهداف المؤسسة:

1- عطية حسين افندي، إتجاهات جديدة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

2- نفس المرجع أعلاه، ص 126.

الشكل رقم (1-5):التغير في أهداف المؤسسة من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الممكنة



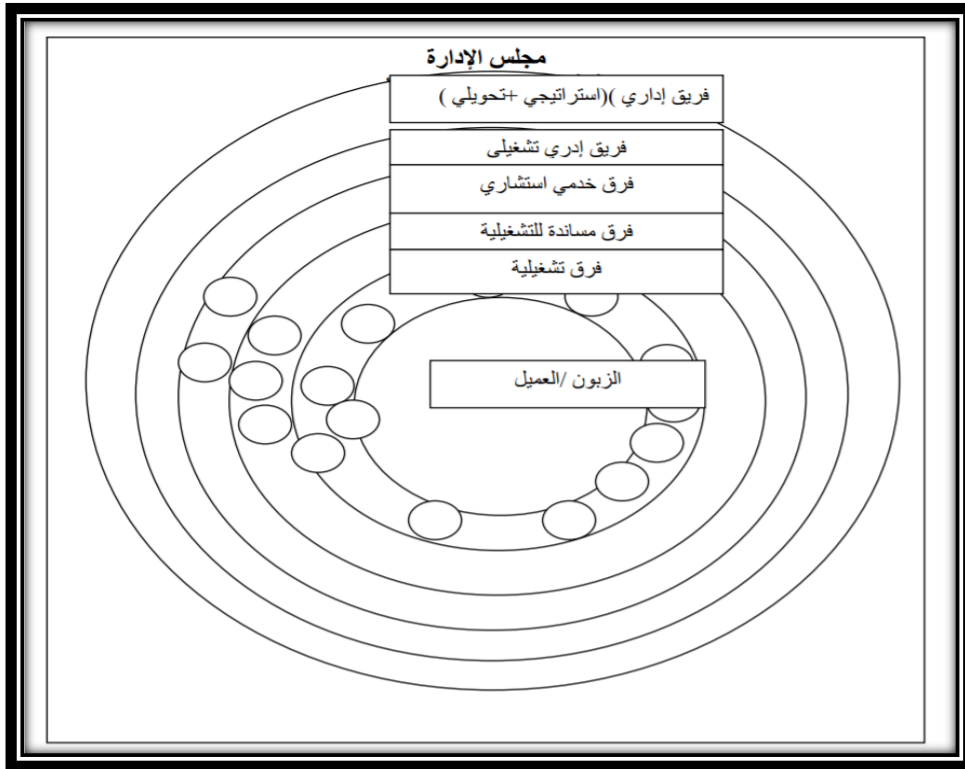
Source : Rob, Brown and Margeret, Brown .Empowerment :A Practical Guide to Leadership in The Liberated

Organization. London: Nicholasbreatery Publishing .LTD.1994,p12.

وبناء على هذه التغيرات يصبح شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تموجي بدلا من هرمي وهذا ما يوضحه

الشكل التالي:

شكل رقم (1-6) : الهيكل التنظيمي في المؤسسة الممكنة



المصدر: عالية عبد الحميد مرسي عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، اطروحة

دكتوراه، الإدارة العامة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2004، ص 136.

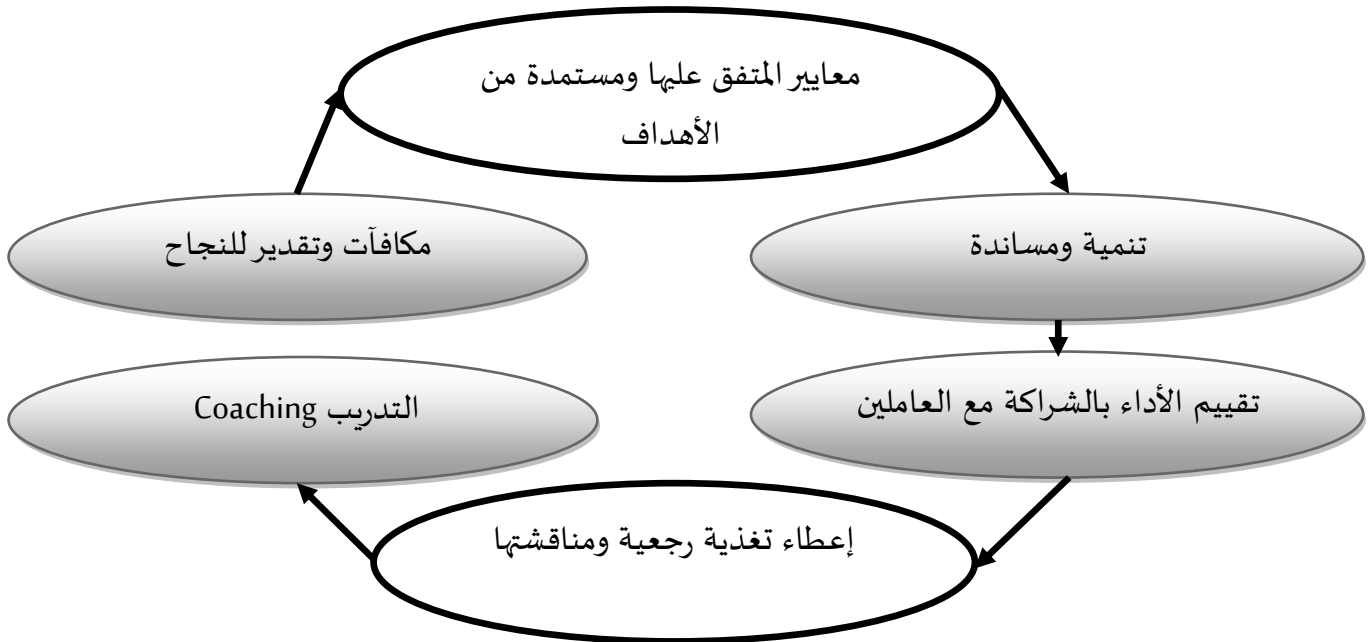
ومن خلال الشكل يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الممكن:

- ❖ تقل به المستويات الإدارية التنظيمية بحيث يكون مفرطاً أو بشكل أدق يصبح تموجي الشكل.
- ❖ يصبح الفريق فيه هو الأساس الذي يتم تنظيم المؤسسة وفقاً له.
- ❖ شكله متغيراً باستمرار حيث يتم تصميمه وفقاً للمشروع، فالهدف يقسم إلى أجزاء وكل جزء يتولاه فريق عمل معين يحوي مختلف التخصصات.
- ❖ حالة نموذج الهرم المقلوب يمثل العاملين الأهمية الكبرى ويصبح دور القائد استشارياً فقط عند الطلب.¹

رابعاً: نظم إدارة الأداء ونظم الحوافز والمكافآت الممكنة: يعتبر هذا العنصر من العناصر التي لا بد لإدارة التغيير الاهتمام بها لتفعيل تطبيق التمكين، ويرجع ذلك لما ترتبط به إدارة الأداء ونظم الحوافز بشكل وثيق بالبحث في الدوافع الإنسانية على اختلافها والتي عن طريق إشباعها بشكل ملائم يتحقق الالتزام من قبل العاملين وتم إدراج كل من الأداء ونظم الحوافز والمكافآت في عنصر واحد نظراً لارتباطها الوثيق ببعضها البعض بمعنى أن تحديد نظم الحوافز والمكافآت يتم بناءً على تقييم مستوى الأداء في المؤسسة، كما أن هذا الأخير يتأثر إيجابياً بتبني نظاماً فعالة للحوافز والمكافآت.

وبداية يمكن تعريف إدارة الأداء في ظل التمكين بأنها: " ذلك المدخل من الإدارة الذي يتيح للعاملين إدماج أهداف المؤسسة مع أهدافهم الخاصة، وهي تشمل عملية متكاملة تبدأ من وضع أهداف للمؤسسة متفق عليها من قبل العاملين ووضع معايير متفق عليها أيضاً للأداء". وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم: (1-7) عملية إدارة الأداء



Source : Sarah, Cook and Steven, Macaulay , "Perfect Empowerment: All You Need to Get it Right First Time" , London , Books, LTD,(1996).,p56.

1 - عطية حسين افندي، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 132-136.

وعملية إدارة وتقييم الأداء بهذا الشكل تضمن: درجة عالية من مشاركة العاملين في جميع مراحلها من التصميم ومرورا بالتقييم وانتهاء بالمكافأة والتقدير، أنها ليست حكما ذو اتجاه واحد يتم من قبل المديرين فقط وإنما حكما متعدد الأطراف. ولنجاح هذا النمط من تقييم الأداء من توفر شروط أهمها: وضوح الهدف، المشاركة في تصميم هياكل الأجور والحوافز، التدريب للعاملين والمديرين على عملية تقييم الأداء بشكل ممكن.¹

وفي المقابل نجد نظام مكافأة الأداء، حيث لا يمكن الاعتماد على النظم التقليدية التي تركز على الانجازات والمهارات الفردية المستخدمة لأداء المهمة، ففي ظل معاملة العاملين كشركاء في العمل لابد من تبني نظام مختلف للمكافآت والحوافز يؤكد على قيمة العمل الجماعي والتعلم المستمر وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار والابتكار في الأداء واستبعاد أية أفكار عن العقوبات فنظام المكافأة الممكن يساعد على: تحقيق نتائج مرغوب فيها بالنسبة للمؤسسة؛ شعور الأفراد بجودة ما قاموا أو يقومون به من عمل؛ تحفيز الأفراد لعمل الأفضل باستمرار؛ مراعاة بعد التكلفة والعائد. ووفقا لذلك فإن نظام المكافأة في ظل عملية التمكين هو الذي يستوعب جيدا محدودية تأثير الحوافز النقدية ويوفر التقدير الملائم لما يقوم به العاملون بالتوازي مع أية مكافأة تعطى لهم، هذا إلى جانب إدراك أن المكافأة لا ينبغي فصلها عن الأداء، وذلك لتجنب أن تصبح أمرا روتينيا ومن ثم تفقد فعاليتها كمحفز. إضافة لما سبق لا يجوز إعطاء مكافآت في حالة الأداء المتدني وكذلك لا ينبغي التأخر في إعطاء المكافآت بالنسبة للأداء الجيد. وفي هذا الإطار يمكن ذكر بعض الأفكار التي تمثل نظم فعالة للحوافز المتوافقة مع مبادئ التمكين ومنها: المشاركة في العائد، ملكية العاملين للأسهم، الدفع مقابل الفكرة، تناسق الفريق، الأمان الوظيفي.²

ومما سبق يتضح لنا أن الجديد الذي تقدمه لنا نظم تقييم الأداء والحوافز في ظل مناخ التمكين يكمن في الثنائية التي بموجبها تحدد مثل هذه النظم، فالعامل يصبح مشاركا للمدير في تحديد أسلوب تقييم أدائه ونوع المكافأة التي يتوقع الحصول عليها، بل مشاركا أيضا في تحديد المحاور التي لابد أن تتضمنها عملية تقييم الأداء، ففي ظل التمكين تتوحد مصلحة كل من المدير والعامل ويصبح نجاح المؤسسة هو الهدف الأول لكلا الطرفين.

1 - عالية عبد الحميد مرسي عارف ، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

2 - نفس المرجع أعلاه، ص: 141 - 144.

المطلب الثالث: مفاتيح تمكين فرق العمل

أولاً: اتجاهات تمكين فرق العمل

بعد أن تحدثنا عن تمكين فرق العمل لابد من الاهتمام باتجاهات تمكين فرق العمل لما في ذلك من أهمية خاصة للباحث، وللتمكن جوانب عدة وله أشكال وأساليب وهذه الاتجاهات للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والمقصود به العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل وتتشارك بها المستويات العليا مع المستويات الدنيا (إثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، استقلالية فرق العمل)، والاتجاه التحفيزي الذي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ويظهر جليا في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام والتأثير وحرية الاختيار والشعور بمعنى العمل، حيث أن أبعاد التمكين التحفيزي الأربعة (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، والتأثير).

حسب نموذج (1990) (Thomas and Velthouse) ودراسة (1995) (Spreizer) وهذه الأبعاد الأربعة تشكل مجتمعة مفهوم التمكين، وضعف احدها سيضعف الشعور بالتمكين بشكل عام، وفيما يأتي توضيح هذه الأبعاد:¹

أولاً: التمكين النفسي (التحفيزي)

1. المعنى (Meaning): يهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير الفرد أو أفكاره، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة وهذه القيمة تؤدي إلى رسالة ذات قيمة.
 2. المقدرة (Competence) أو ما يسمى بالكفاءة الذاتية (الكفاية) ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالكفاية شعور الفرد بالانجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس (أداء المهام بشكل جيد).
 3. الاستقلالية وحرية الإرادة والتصرف (Choice) تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد والاختيار، أي أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا يولد شعورا بحرية الاختيار والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي من خلال تفهمه المهمة.
 4. التأثير (Impact) والمقصود به التأثير الحسي أو الإدراكي أي الدرجة التي ينظر للسلوك على انه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.
- إن هذه الأبعاد الأربعة تعكس توجهها فعالا، إذ أن مشاعر الفرد ورغباته تمكنه من تشكيل دور عمله وسياقه وهذا يعتمد على الجانب التحفيزي (النفسي) للتمكين.

ثانياً: أبعاد التمكين الاتصالي

سنتناول أبعاد التمكين الاتصالي التي اعتمد عليها الباحث بالتفصيل كما يلي:

1. العمل الجماعي:

تجمع الدراسات و الأدبيات في مجال التمكين على مكانة العمل الجماعي لتطبيق التمكين وأهميته في التطوير والتحسين الإداري لأنه جزء مهم من مهمات المنظمات، والجماعة يتفاعلون مع بعضهم لدرجة ملحوظة ولتحقيق

1 - السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص: 313-314.

هدف مشترك، ويؤثر سلوك الجماعات على أداء المنظمة وفي السلوك الفردي أيضا، وقصدنا هذا بالعمل الجماعي هو فرق العمل لأنها تتميز بالاستمرارية، كما أن أعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وتنفيذها وإدارة العمل منذ البداية وحتى النهاية، فمعرفة فريق العمل أفضل من معرفة الفرد على حل المشكلات وفي أداء العمل والتخطيط وغيرها.

2. الحوافز والدوافع:

الحافز هو عبارة عن وسيلة إشباع، أو الأداة التي تم بموجبها الإشباع، فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، وتقسم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويقصد بالحوافز المادية: مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيرها، أما الحوافز المعنوية: فهي الإطراء والتشجيع وشهادة التقدير ولوحة الشرف، لذا فالاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للفرد وللجماعة يساهم في التمكين، أما الدوافع فهي أشياء في النفس البشرية، داخلية تنبع من داخل الفرد وتؤثر على سلوكه فتدفعه إلى تحقيق هدف أو أهداف وعند تحقيقها تتحول إلى إشباع للحاجات، وهذه الدوافع يجب أن تثار في الفرد من أجل الانجاز في العمل والاستمرارية في التطوير والإبداع.

3. التطوير والإبداع:

الإبداع هو القدرة على جمع المعلومات أو مشاركتها بطرق تطوير أفكار جديدة، فهو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة، وتأتي بالفرص في المنظمة وتعتبر الخطوة الأولى للابتكار، وتساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، فالابتكار يشير إلى الأفكار المنتجة على مستوى الفرد بينما يشير الإبداع على التنفيذ الناجح لهذه المنتجات على المستوى التنظيمي، وبالتالي فإن الابتكار يركز على توليد نتائج ابتكارية بواسطة العاملين وليس على تنفيذه.

4. وضوح الأهداف:

الهدف هو انجاز شيء في المستقبل، ويكون افتراضيا أو ضمنيا، كما قد يكون صريحا، لذا فان معرفة الفرد الأهداف التي سيصل إليها في بداية الطريق تساعده على الوصول بأقصر الطرق وقل جهد وتكلفة، وعندما تكون الأهداف واضحة ومحددة فان تحقيقها يكون أكثر سهولة ويمكن أيضا معرفة الانحراف في حال لم تتحقق، ما يعني أنها طريق للرقابة على أعمال الفرد والجماعة ككل، ومن خلال هذه الأهداف يتم وضع خطة للتنفيذ من خلال المخرجات والأنشطة وتنفيذ المهام.¹

5. الاتصالات والمعلومات

يعرف الاتصال بأنه قناة بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر، ولكي يستطيع المرؤوسون اتخاذ القرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، لذا يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على فهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم.²

¹- السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص: 325.

²- السكارنة بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 325.

ثانياً: أبعاد تمكين فرق العمل

ظهر نموذج توماس وفيلت هاوس (Thomas & Velthouse) في 1990 وهو تكملة لنموذج (conger & kanungo) وهو نموذج إدراكي حيث يفترض أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات والقيام بتشجيع السلوكيات الهادفة، وربطها مع منهجية التمكين المطبقة في المؤسسة، وأكد على أن للتمكين أربع أبعاد نفسية هي¹:

1. التأثير: من خلال دور الفرد في بيئته الوظيفية ودرجة تأثيره في القرارات.
2. الكفاية: وهي الاعتماد الموجود عند العاملين في إنجاز وأداء النشاطات المنوطة لهم.
3. المعنى أو القيمة: هي معنى العمل الذي يقوم به الفرد، فكلما زاد اعتقاده بالعمل زادت النتائج المتوقعة منه في النتائج.
4. حرية الاختيار: هي اختيار العاملين للعمل الواجب تنفيذه، يعطهم الرغبة النفسية بالإنجاز الأقرب إلى المثالية، وذلك لتحمل مسؤولية نتائج أعمالهم.

هذا النموذج ركز على مفهوم التمكين كمفهوم نفسي أكثر من كونه ممارسات إدارية، وأن أبعاده أربعة وهي التأثير، المعنى، والكفاءة والاختيار وأظهر كذلك أهمية تفسير المعلومات في إدراك العاملين للتمكين.

وقد جاء في دراسة (John & Peggy) بان التمكين عملية ذات أبعاد وتجليات مختلفة، فهو:

1. عملية متعددة الأبعاد: تتم على الأصعدة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتنتقل بينها جميعاً دون أن تقتصر على صعيد بعينه، ومن جهة أخرى فهو عملية تجمع بين المستويين الفردي والمجتمعي، وذلك حين تفترض أن تمكين الفرد يؤدي في نهاية المطاف إلى تمكين المجتمع.
2. عملية تغييرية: تستهدف حصول الأفراد على القوة، وتفترض أن يتم من خلال اكتساب المعلومات الخاصة بهم وبالبيئة التي يعيشون فيها، من أجل العمل مع الأفراد والمؤسسات لإحداث التغيير المطلوب في المجتمع.
3. عملية تفاعلية: هي نتاج التفاعل بين خبرات الأفراد بعضهم البعض، والتي ينتج عنها التغيير الاجتماعي، وغاياتها أن يسعى الأفراد لإحداث التغيير من خلال المؤسسات ذات التأثير في حياتهم ومجتمعاتهم.
4. عملية تنموية: تبتغي زيادة وعي الأفراد بقدراتهم، وتحثهم على تطويرها ليصبحوا مؤهلين للمساهمة بفعالية أكثر في عمليات التنمية.

وعلى أية حال لا يوجد أي اتفاق حول تعريف مفهوم التمكين، بل أن بعض الباحثين أشاروا إلى أن التوصل لتعريف واحد هو أمر غير مرغوب فيه لأنه يضع وصفاً واحدة للتمكين، مما يتناقض مع ميزة هذه الظاهرة كمفهوم يختلف باختلاف المجتمعات والسياقات، ولكن هناك أبعاد معينة يمكن الاتفاق عليها لتحديد مفهوم التمكين وهي: أنه عملية اجتماعية متعددة الأبعاد منها النفسية والاقتصادية والسياسية، كما أن التمكين يحدث على مستوى الفرد والجماعة، والمجتمع، وقد يتم الربط بين هذه المستويات بحيث يكون تمكين الفرد جزءاً من تمكين الجماعة والمجتمع.²

1- سطاتم الرشيدى، أثر التمكين النفسى على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2011، ص: 39.

2 - أماني مسعود، التمكين، مصر: المركز الدولي للممارسات المستقبلية و الإستراتيجية، 2006، ص: 12.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات، وهي: الأهمية و الكفاءة و القدرة على الاختيار و التأثير و أن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهها إيجابيا نحو العمل، و منه فإن التمكين مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد، هي: الأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختيار و التأثير. يؤهل العاملون لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من صنع القرار و اتخاذه بما يتناسب مع أهداف المنظمة، و سنحاول الآن التعرض لكل بعد من هذه الأبعاد على حدى:¹

1. التأثير *Impact*:

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، و يحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

2. الكفاءة *Compétence*:

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك، و قد لاحظ الباحثون أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتبطة. و هذا السلوك لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف و زيادة تطوير قدراته *Personal Mastery* أو التمكين/التفوق/البراعة الشخصية، و بالتتابع فإن هذا السلوك الانسحابي يميل لأن يمنع الفرد من مواجهة المخاوف و يمنعه أيضا من بناء أو تحسين الكفاءة، فضلا عن ذلك، فقد استنتج *"Abramson"* أن الأفراد الذين يواجهون عدم الكفاءة (الفشل الشخصي) بجانب معاناتهم من نقص الخبرة يواجهون مصاعب في ثقتهم الذاتية بأنفسهم، و على عكس، فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى سلوكيات المبادأة (سلوكيات ابتكارية) و جهد مرتفع بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب.

3. الأهمية *Importance*:

يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى و قيمة بالنسبة له و للآخرين، و بعبارة أخرى، فإن الأهمية تتضمن الإعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة، و منه فإن أهمية العمل لدى الفرد يتأثر بالعوامل التالية:

- ❖ تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.
- ❖ إكمال العمل.
- ❖ أهمية الوظيفة.

و على مستوى مصطلحات علم النفس، فإن الأهمية تصور نوعا أو نمطا من تركيز الطاقة النفسية على الطاقة أو استثمار الطاقة الجسدية في الوظيفة و الشعور *Apathy* إن انخفاض الأهمية يصاحبه فتور الشعور و اللامبالاة بالعزلة أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، أما الدرجات المرتفعة من الأهمية فإنها على العكس تؤدي إلى الانتماء و التركيز على بذل الجهد في العمل.

1 - عامر خضير الكبسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2004، ص: 154.

4. القدرة على الاختيار *Choice*.

وهذا العنصر يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، وقد لاحظ *Deci & Ryan* أن التركيز على السببية يختلف عن مصطلح مركز التحكم. إن مركز التحكم يتضمن احتمال أو إمكانية حدوث المخرجات، في حين أن مركز السببية ستضمن ما إذا كان سلوك الفرد مدركا على أنه محدد ذاتيا، ويرى *Deci & Ryan* أن تقرير المصير أي القدرة على الاختيار هو المقوم الجوهرى للدافعية الداخلية ويتضمن الشعور بالمسؤولية والذي ينتج عنه الاستقلالية، كما أن القدرة المدركة على الاختيار "التقرير الذاتي" تؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار ومبادأة أكبر وانتظام ذاتي أكبر، وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه ويؤدي إلى التوتر وزيادة العاطفة السلبية ونقص الثقة بالنفس.

ثالثا: إطار تمكين فرق العمل

يحتاج تمكين فرق العمل في أي مؤسسة إلى إحداث تحول استراتيجي وفكري لدى القيادة الإدارية في المؤسسة، واعتماد ثقافة تدريجية يمكن تقبلها لتعمل على الاندماج والمشاركة ما بين العاملين والقيادة إيمانا بان ذلك يؤدي إلى إنجاح العملية المؤسسية وتحقيق المؤسسة أهدافها المرجوة، ويرى السكارنة أن تنفيذ برنامج التمكين يمر بثلاث مراحل، الأولى: مرحلة الإعداد والتهيئة، المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ، المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة، وترى الباحثة أن هذه المراحل الثلاثة بخطواتها كلها لتنفيذ عملية التمكين راجعة إلى مدى صياغة المؤسسة أهدافها ورؤيتها المستقبلية وخططها الإستراتيجية ومشاركة العاملين بها، لشعور العامل انه جزء من ثقافة المؤسسة ومحور تكوين هذه الثقافة التنظيمية حينما تؤخذ أفكاره على محمل الجد وشعوره أن القادة يؤمنون به وأفكاره من خلال منحه الثقة وتمتعه بحرية الوصول إلى أي معلومة يبتغيها لأداء مهامه، ما ينعكس إيجابيا على الشعور بالأمان وان بإمكانهم أن يكونوا قادة لهذه المؤسسة بأخذ روح المبادرة لوضع الحلول لأي مشكلة قد تواجه المؤسسة.¹

و الروح المعنوية تعني بأنها قدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك، و الروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل هي:²

1. ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
2. ثقة أعضاء الفريق في القيادة.
3. ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.
4. الكفاءة التنظيمية للفريق.
5. الحالة العاطفية والنفسية والذهنية لأعضاء الفريق.

1- يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي، الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل دراسة حالة: المحكمة الدستورية العليا، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا جامعة القدس فلسطين، 2018، ص: 51 – 52.

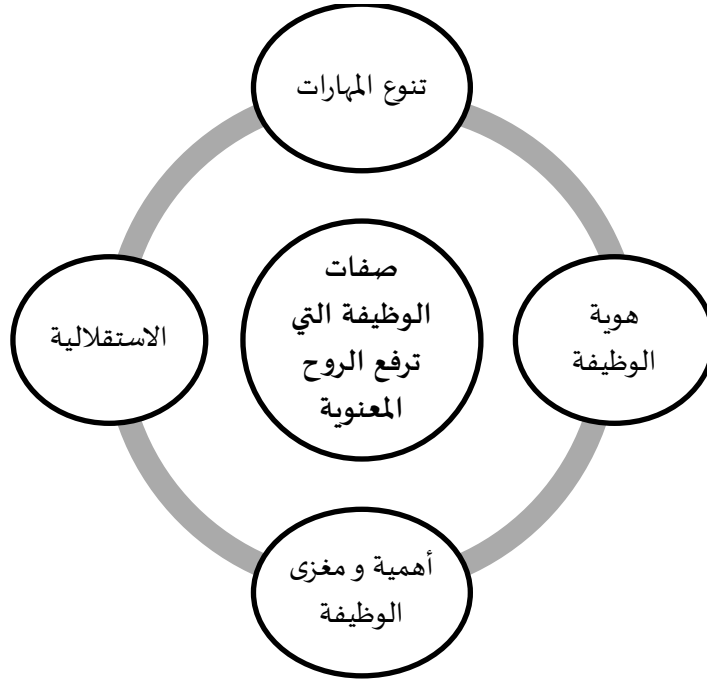
2- نزار اشرفية، عبد الحميد خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

و في الكثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق معدل عال لهذه العوامل مجتمعة، إلا أنه لا يلزم لرفع الروح المعنوية للفريق اكتمال هذه العناصر، كما أن انخفاض أحدها لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية.

بالإضافة إلى ضرورة أن يوفر العمل للعاملين المقابل لقضاء احتياجاتهم الأساسية من طعام و شراب و مسكن، فإن لهم مطالب أخرى من بيئة العمل، منها:¹

1. توفير الفراغ الطبيعي والاجتماعي.
 2. إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وأرائهم ومواهمهم.
 3. تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
 4. الاعتراف بهم ضمن الهيئة الاجتماعية.
 5. تقدير واحترام جهودهم وأفكارهم.
- توجد العديد من الصفات تتعلق بالوظيفة، و عند مراعاتها يكون لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية، ومنها:

الشكل رقم (1 - 7): صفات الوظيفة التي ترفع الروح المعنوية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. تنوع المهارات *Skill Variety*
 2. هوية الوظيفة *Job Identity*
 3. أهمية و مغزى الوظيفة *Job significance*
 4. الاستقلالية *autonomy*
- و تعتبر الحوافز الجماعية من أهم أنواع الحوافز لفريق العمل حيث توزع على مجموعة من الموظفين نتيجة جهودهم المشترك و تعالج مشكلة الصراع و انخفاض الروح الجماعية و تهدف إلى تحسين إنتاجية الفرد و تحسين تعاونهم مع زملائه.

1- نزار اشرفية، عبد الحميد خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

خلاصة الفصل الأول:

لطالما كان ولا يزال المورد البشري الرأس المال الحقيقي الذي حل محل اهتمامات الباحثين والدارسين في العلوم الإنسانية والإدارية وبالضبط ما ظهر في مدرسة العلاقات الإنسانية وإعطاءه الأهمية البالغة مقارنة بالمدارس الأخرى باختلاف مناهجها ومجالاتها الإدارية كانت أم الاجتماعية والنفسية، حيث تم اللجوء في هذا الفصل إلى الاهتمام بأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال وتتخذها كأسلوب يتم تطبيقه في ظل الضغوط التي تعترض إليها، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية كاستثمار حقيقي ومصدر مهم لمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية لاسيما ازدياد التنافسية بين المنظمات والسعي وراء تحقيق ميزة تنافسية، إذ لا يتحقق ذلك إلا بتغيير نمط الإدارة التقليدي والتحول إلى الإدارة الممكنة من خلال فرق العمل حيث الملاحظ أن هذه المنظمات حظيت بالاهتمام بمصطلح التمكين في الآونة الأخيرة حيث اثر ذلك على كفاءة المورد البشري وتبنيه من خلال تطبيقه في الميدان، والمرجح لذلك السعي الحثيث بالقيام بالدراسات التي تعزز في نجاحه كإستراتيجية ورفع التحدي في توفير بيئة مناسبة لتنفيذ ذلك ومواجهة الصعوبات المترتبة عليه وفهم معنى العمل الذي يقومون به و الإحساس بالجدارة والكفاءة حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم وبالتالي على منظمهم وذلك بالتوازي مع توفير المناخ وتوفير الموارد المادية والمالية والتكنولوجية وغيرها لضمان التحسين المستمر وضمان البقاء والاستمرارية .

لذلك استعرضنا في هذا الفصل الأول إلى مفهوم تمكين فرق العمل بأجزائه في ما تم تداوله في الشريعة الإسلامية وفي الفكر الإنساني كمصطلح إداري بتعاريفه ومفاهيمه لما تطرق إليه الباحثين الأجانب كانوا أو العرب حيث تعددت مفاهيمه بتطور الوقت وبمنظرة كل باحث في مجال العلوم الإدارية ووفق الفترات الزمنية. إذ خلصنا إلى أن تمكين فرق العمل يعد مفهوم حديث ومهارة جديدة ومدخلا فعلا غير متداول بكثرة لدى الباحثين كما انه يركز على الجانب النفسي السيكولوجي والإتصالي فيما بينهم ومع المنظمة، وبث روح المشاركة وكسر الحواجز والحدود بين الأفراد والمنظمة، وتقدير ذاتهم من خلال إشراكهم ومنحهم الثقة في اتخاذ القرارات، إذ يعد مفتاح أساسي تلجا إليه المنظمات للسعي قدما وراء خلق روح المبادرة والابتكار والكفاءة الإدارية وما يترتب عليه من التقدم والتميز واستقرار المنظمة.

وتكملة لدراسنا هاته سنتطرق في الفصل الموالي إلى المتغير الثاني وهو الإبداع التكنولوجي.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للإبداع
التكنولوجي ومنطقاته
الأساسية

تمهيد:

يعد الإبداع التكنولوجي من المواضيع التي لقيت اهتمام كبير لحدائته في المجال الإداري، حيث نعيش واقع يسوده التغيرات والتطورات في شتى المجالات، في عالم يتسم بالديناميكية وعدم الإستقرار على وضع معين لذا على المنظمات يجب أن تكون يقظة بإستمرار لمواكبة هذه التغيرات والتعامل معها كاستراتيجية يجب تبنيها سعياً للنجاح والبقاء في السوق.

إنّ الإبداع التكنولوجي يأتي كنتيجة حتمية لممارسته في المنظّمات كأنشطة إبداعية خلّاقة، و للعمل على استغلال التطوّرات التكنولوجية الحديثة من أجل تطوير منتجات جديدة (سلع وخدمات) قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء من جهة، وتحقيق أهداف المنظّمة من جهة أخرى، يجدر بها أن تتعامل معها كمورد أساسي يجب عليه حسن استغلاله وتنميته، فكل فرد ينتمي لهذه المنظمات إلا وله طاقات داخلية هائلة يجب إخراجها والإستفادة منها، وهذا فإنّ الإبداع التكنولوجي يعتبر أساس المميّزات التنافسية التي تسعى المنظّمات والدول على حدّ سواء إلى تكوينها لتواجه القوى التنافسية، العولمة، الانفتاح، الأسواق.

لذا فإن مستقبل المنظمات لا تعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير فئة من العاملين مبدعين في مختلف المجالات، وينبغي تقدير أهمية دور الإبداع من خلال جهود ملحوظة لتوفير المناخ الملائم أين يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس على روحهم المعنوية.

ومن أجل فهم أكثر لأهم المتغيرات في بحثنا والذي يتمثل في تمكين فرق العمل، وكذلك الإبداع التكنولوجي. وجب علينا أولاً توضيح المفاهيم المفتاحية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه المتغيرات من أجل هذا، ارتأينا أن يكون الفصل بالشكل الآتي والذي سنناقش فيه هذه العناصر من خلال التطرق إلى:

- ❖ المبحث الأول: مدخل نظري حول الإبداع التكنولوجي
- ❖ المبحث الثاني: نماذج حول الإبداع التكنولوجي
- ❖ المبحث الثالث: مفاتيح تطبيق الإبداع التكنولوجي
- ❖ المبحث الرابع: طبيعة العلاقة بين تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي

المبحث الأول: مدخل نظري حول الإبداع التكنولوجي

يعتبر الإبداع التكنولوجي عامل مهم في دعم قدرة منظمات الأعمال، لما له من تأثير في نشاطاتها التي تؤدي إلى تحقيق رغبات زبائنها وبالتالي أصبح مصدر أساسي لتحديد بقاء واستمرارية المنظمات في ظل بيئة تنافسية متغيرة، لذا علمها بحسن تسيير إدارتها نحو الإبداع التكنولوجي والعمل جلياً على تطوير وتحسين قدراتها ورفع قيمتها السوقية وزيادة الربحية.

وبناءً على ما سبق سيتم تسليط الضوء على المقاربات النظرية لتحديد مفهوم الإبداع بصفة عامة والإبداع التكنولوجي بصفة خاصة وكذا توضيح مختلف أنواعه، كما ستم الإشارة إلى سيرورة الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع والتكنولوجيا بصفة عامة

تتعدد مفاهيم الإبداع والتكنولوجيا وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى كلاً من: تعريفه والمصطلحات المرادفة له.

أولاً: الإبداع والتكنولوجيا

تباينت المفاهيم المطروحة حول الإبداع والتكنولوجيا في مختلف الدراسات، وللوصول إلى مفهوم واضح ودقيق، نجد أنه من الضروري الوقوف على بعض المفاهيم والمعاني لكلمة الإبداع والتكنولوجيا من زاويتين أساسيتين للتحليل، الأولى لغوية والثانية موضوعية.

الإبداع لغة: مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه، أي اخترعه حسب دراسة (فضل الله، 1985) يعتبر مصطلح الإبداع أحد شوارد اللغة العربية، حيث لم يرد ذكره شعراً أو نثراً إلا في مواقع محدودة، ولم يدخل اللغة العربية بمفهومه المتعارف عليه الآن إلا في صدر الإسلام¹، فالمعنى اللغوي للإبداع مأخوذ من الفعل "بداع" وبداع الشيء: أي: أَنْشَأَهُ وَبَدَأَهُ عَلَى غَيْرِ مَثَالٍ سَابِقٍ²، أي: صَيَاغَةً غَيْرُ مَسْبُوقٍ لَهَا. والبداع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع قبل كل شيء.

والإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من "بداع الشيء أو ابتدعه" بمعنى أنشأه وبدأه أولاً، ويقصد به الإتيان بشيء جديد وغير متعارف عليه بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة، والمبداع هو المنشأ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد³.

1- فضل الله علي فضل الله، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد (3)، 1986، ص: 87.

2- أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة في الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، دراسة في عدد من كليات جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (68)، العراق، 2012، ص: 216.

3- جمال خير الله، الإبداع الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 6.

وقد عرفه القاموس العصري الحديث على أنه: " الإيجاد أو التكوين أو الابتكار " ¹ وتضيف دراسة (العجلة ، 2009) مؤكدة على أن الإبداع في اللغة العربية هو: " استحداث أو ابتكار شيء جديد ، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف . " ²

وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه: إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه. ³

أمّا في اللّغة الانجليزية فيرتدُّ أصل كلمة: إبداع *Creativity* كما ورد في قاموس *Webster* إلى المقطع اللاتيني *keri* الذي يعني التّمو وسبب التّمو، والفعل الانجليزي: *Creat* يعني سبب المجيء أو الوجود أو إيجاده ليكون مُتحققاً.

والصفة مُبداع *Creative* تُركّز على القدرة الإبداعية *Creative ability*، أي: من يتّصف بهذا الوصف يكون مستحوذاً على القدرات التي تجعله كُفء لإنتاج عمل جديد، كما أنّه يكون مالكا للقوّة والدّافع والخيال. ⁴

1. الإبداع والتكنولوجيا اصطلاحاً:

لقد تعدّدت التعاريف حول الإبداع بين الأدبيات، الإدارة العربية ثمّ الغربية، ومن خلالها سنحاول استعراض التعريف الذي يتّسم بالشّمول ويهدف لتغطية أغلب التعاريف المقدّمة له.

إن أول تعريف قدم للإبداع كان من طرف المنظر الأول له *Joseph Schumpeter* الذي أصدر كتابه *The theory of development* سنة 1912 م ، وعرف فيه الإبداع بأنه: " استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة .

2. التكنولوجيا :

تتعدد التعاريف للتكنولوجيا بتعدد الباحثين والمؤلفين وبطرق مختلفة وتختلف باختلاف الرأي والموقف والهدف منه لذا سنذكر بعض التعاريف التي لها علاقة بموضوع بحثنا فهناك تعاريف في إطار ضيق وهناك في إطار واسع لها ، فقبل أن نتبنى تعريفاً خاصاً للتكنولوجيا في بحثنا هذا، من المهم في البداية التعرف على هذه المقاربات المختلفة لتعريف التكنولوجيا، ومن بين ما جاءت به التعاريف للتكنولوجيا ما اقترحه كل من:

1 - محمد عجيبة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للنايب الناقل للغاز بولاية غرداية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة البليدة، 2005، ص 20.

2 - توفيق عطية توفيق العجلة . الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام : دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص : 20 .

3- بديسي، فهيمة وآخرون، الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية. مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تنمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات(18/19 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2011.

4- فاطنة بلقرع ، مرجع سبق ذكره، ص:67.

الجدول رقم (2 - 1): المقاربات المختلفة لتعريف التكنولوجيا لكل باحث

الباحث	المقاربات المختلفة لتعريف التكنولوجيا	وصف التكنولوجيا
<i>Ernest Braun 1998</i> ¹	عرفها بتعريفها الضيق: على أنها: " الطرق والوسائل، والتي بواسطتها ينتج الأفراد منتجات لها أثر هادف."	نتحدث في التعريف عن الآلات والأدوات فقط.
<i>Galbraith 1974</i>	وفي المقابل لو تطرقنا لها من مفهومها الواسع: "التكنولوجيا تعني التطبيق المنهجي للمعرفة العلمية أو غيرها من المعرفة المنظمة لمهام عملية."	نتحدث هنا على الأنشطة والمعارف وتطبيقها.
<i>&Dussauge, Hart Ramanantsoa 1992</i>	التكنولوجيا هي "العملية التي تسمح، من خلال مرحلة البحث والتطوير تطبيق المعرفة العلمية) بالإنتاج التجاري للسلع أو الخدمات".	وصفت التكنولوجيا بأنها عملية الإنتاج المنتجات وذلك عن طريق تطبيق المعرفة العلمية.
<i>Kim 1997</i> ²	تعريفًا آخر للتكنولوجيا على أنها: "التطبيق العملي للمعرفة والمهارات الإنشاء وتشغيل وتحسين وتوسيع المرافق لتحويل المدخلات إلى مخرجات التصميم وتحسين المخرجات"	في هذا التعريف وصفت التكنولوجيا على أنها التطبيق المعرفة في عملية إنشاء وبناء المصانع وفي عملية الإنتاج وأيضًا لتطوير المنتجات الصناعية.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

يشار للتكنولوجيا بأنها "العمليات والتقنيات و الأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد المعلومات، الأفكار) إلى مخرجات (منتجات، خدمات) أي تطبيق المعرفة لتصنيع منتجات معينة."³
لنجد أن هنالك خلط ما بين التكنولوجيا في حد ذاتها وبين أنشطة أخرى هادفة مثل التجارة، التسويق، المحاسبة.. الخ.

وبدمجهم مختلف التعاريف نستنتج تعريف للتكنولوجيا: "هي تجسيد الطاقات الكامنة للفرد من خلال تعلمه ومعرفته لصالح الأفراد والمؤسسات والتكنولوجيا هي معرفة، منتجات، عمليات، أدوات، وأنظمة تستعمل في

1 - Ernest Braun, *Technology in context: technology assessment for managers*, Routledge, london, 1998, p. 8.

2 - Kim Linsu, *imitation to innovation: the dynamics of korea's technological learning*, In Shan Juan, Stratégie de rattrapage Capacité d'innovation technologique et performance des entreprises : etude empirique dans l'industrie de l'information électronique en chine, These de doctorat en science de gestion, université Paul Cézanne Aix-Marseille III, 2010, p.68.

3- غسان قاسم اللامي. *إدارة التكنولوجيا*. ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 23.

خلق سلع أو تقديم خدمات". حيث يوجد أيضا بعض العناصر المشتركة في كل من التعاريف السابقة، كل تعريف يتضمن: أن هناك عملية ضمن التكنولوجيا، أن التغيير يعتبر من نتائج التكنولوجيا، وأن التكنولوجيا تتضمن مقاربة نظامية لتقديم النتائج المرجوة.

خلصت هذه القراءات المسحية للتعاريف المختلفة ولوجهات النظر المتعددة للدراسات الأجنبية والعربية على أنه تم التعبير عن الإبداع بمفهومه العام بكلمة (*Innovation*) الإبداع التكنولوجي بكلمة (*Innovation*) *Technology* وهو ما سنتبناه كمصطلح ومفهوم من خلال دراستنا هذه.

ثانيا: الإبداع في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية

1. الإبداع في أدبيات إدارة الأعمال الغربية:

يعد الضبط الإصطلاحي اللغوي لمفهوم الإبداع من الأمور التي تشكل عائق لدى الباحثين في تحليل التعاريف، لذا يرى بعض الباحثين الأجانب الدالة باللغة الإنجليزية هي (*Creativity*) بينما مرادف كلمة (*Innovation*) هي الابتكار فهناك من فرق بين المصطلحتين فالأولى عرفت بالتوصل إلى الأفكار الجديدة والثانية هو التطبيق العملي لهذه الفكرة.

ذكرت *Amabile* أنّ الإبداع أمر حيوي للغاية لنجاح المؤسسات على المدى الطويل، لأنّ عالم الأعمال نادرا ما يكون ثابتا ووتيرة التغيير في تسارع، وأنّ الإبداع ببساطة هو توليد أفكار جديدة مناسبة في أيّ مجال من مجالات النشاط البشري؛ من العلوم، والتعليم، والعمل وفي الحياة اليومية، ويجب أن تكون مناسبة لحلّ مشكلة أو فرصة معروضة.¹

وعرفه *Shumpter* بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج وكيفية تصميمه، ولقد حدّد خمسة أشكال للإبداع وهي: إنتاج مُنتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التّسويق، استعمال مصدر جديد للموادّ الأولية، فتح أو غزو سوق جديدة، تحقيق تنظيم جديد للصّناعة.²

كما يرى بيتر دراكر *Peter Drucker* أن الإبداع مصطلح اقتصادي واجتماعي، التغيير في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، التغيير في سلوك المستهلكين من خلال رضاهم أو منتجهم أو غيرهم، كما يرى بيتر بأنه يخلق ثروة جديدة وإمكانيات جديدة للعمل.³

1-Teresa M. Amabile , Motivating Creativity in organizations on doing what you have and long what you do ,

California Management Review , Vol(40) , N (1) , 1997 , P:40.

2 - محمد فلاق و قدور بن نافلة ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين : دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية *Orange* ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي لمؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، يومي 18-19 ماي 2011 ، ص: 08.

3 - Peter f. drucker, people and performance: the best of peter drucker on management, routledge taylor & francis group, london and new york, 2011, p.148.

وعزفه كذلك *John M. Davis & All* بأنه: "القدرة الفردية والجماعية على توليد أفكار جديدة أو حلّ مشكلات بطرق يكون فيها الأشخاص لديهم القدرة على تغيير الطرق والأنشطة التي كانوا يعملون بها."¹

كما عرّف *Rosenberg* الإبداع: " أنه عبارة عن أفعال الإنسان التي تنتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة."²

ويرى كل من (*Gopala krishman & Damanpour*) أن الإبداع هو عبارة عن البرامج والسياسات والأنظمة والمعدات والخدمات، المنتج، والسلوك أو الفكرة التي يتم تكييفها حديثا في المؤسسة.³

ومن جهة أخرى أشار كل من (*khorshid & Al*) إلى الإبداع بأنه عنصر من عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، الأكثر ربحية وذلك بالمنتجات الجديدة التي تلبى احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية من منتجات المنافس، وهي بفضل عدد أكبر من العملاء.⁴

2. الإبداع في أدبيات إدارة الأعمال العربية:

عرّفته سمسوم: " مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يُمكن تطبيقه واستعماله."⁵

هيجان : " قدرات عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر او عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة ، والأصالة ، والحساسية للمشكلات ، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ، ويتميز بالقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة . "

ومن خلال ما أطلعنا عليه من التعاريف السابقة أنه ركز على الجانب الاقتصادي للإبداع ، حيث أن خلق السلع والخدمات الجديدة لا يعتمد على تغيير الموارد وإنما يعتمد على استخدام نفس الموارد ولكن بطرق جديدة .

أما التعريف الموضوعي للإبداع فلا يخرج عن الإطار اللغوي، حيث يمكن حصد معظم التعاريف التي قدمها الباحثون لتتضمن في المجموعات التالية:

1 - John M. Davis & AL , Enabling Creativity in learning Environments : Lessons from de Creanova Project , Learning Lad Scapes , Vol(6) , N(1) , 2012 , P: 180.

2 - Rosenberg , Jerry M , dictionary of business and management , New York : Hebert H , Lehman College of the city university of New York , 1978 , P: 111.

3 -Hulya gundus, gonul kay, linking psychological empowerment individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry, business management dynamics, Vol. 3, No10, Apr 2014. p:5.

4 -Seyed Abdolmajid khorshid & Al, Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A literature review, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 4, No. 5. 2013, p: 1215.

5 - عائشة سمسوم ، مكانة الإبداع في تنظيم الإدارة الجزائرية : دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب البليدة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2008 ، ص: 18.

المجموعة الأولى: وتشمل التعاريف التي تنظر للإبداع كونه عملية:

ويعرف ستاين (Stein) 1995 الإبداع على أنه: " عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد. "

المجموعة الثانية: وتشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات:

ويعرف ماكينون (Makinnon) 1991 الإبداع بأنه: "يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير. " ويعرف روشكا (1989) الإبداع على أنه: " الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة. "

المجموعة الثالثة: ويشمل التعاريف التي تركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على العلاقة الفكرية والأصالة والمرونة.

المجموعة الرابعة: وتركز هذه المجموعة على الإمكانية الإبداعية، أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية.

وبالتبصر في هذه المحاور نستطيع القول أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته، بل ينصرف إما لبحث مراحله، أو للخصائص التي تميز المبدعين أو غير ذلك، مما يؤدي إلى آراء مختلفة حول المفهوم .

وقد أورد (Drucker) على أن الإبداع مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، ويمكن تعريفه بأنه تغيير وتعظيم حصيلة ونتائج الموارد والإمكانات، وعلماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظمي تكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية . الإبداع جهد نظامي رشيد، إنه جهد متصلب لإدراك الحسي في ذات الوقت الذي يرتبط فيه بالتصورات والسياسات الجديدة.¹

وكذلك قد حدد Rhodes شعاراً يجمع بين النواحي الأربعة التي تجسد مفهوم الإبداع وأسمائها Ps4 وهي Creative Press البيئة الإبداعية، Creative Person و الشخص المبدع، Creative Process العملية الإبداعية، Creative Product الناتج الإبداعي وفيما يلي توضيح لكل من هذه النواحي الأربعة:²

❖ المنحى الأول الشخصية: يعرف الإبداع وفق هذا المنحى بأنه المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد في التفكير.

❖ المنحى الثاني الناتج الإبداعي: ويعرف الإبداع وفق هذا المنحى بأنه ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يمر به من خبرات.

1- محمد ذيب المبيضين ، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، اطروحة استكمالاً لمتطلبات دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، 2008 ، ص : 45 - 46.

2 - حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، الأردن: جامعة البترا، المجلد (13)، العدد(1)، 2009، ص: 174 – 175.

❖ المنحى الثالث عملية: ويعرف وفق هذا المنحى بأنه عملية تمتد عبر الزمن، و تتميز بالأصالة والقابلية للتحقيق.

❖ المنحى الرابع البيئة: ويقصد بالبيئة الإبداعية المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تنمي الإبداع وتشجع عليه، أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية.

ومما سبق من التعاريف للباحثين الغرب والعرب يمكن أن نستنتج التعريف الإجرائي التالي:

" الإبداع هو قدرة عقلية فردية كانت أم جماعية من خلال طرح الأفكار الجديدة وطرق حديثة على ما سبق من أفكار، وبالاعتماد على إدخال طرق وعمليات ذات نوعية تتسم بالحدثة، مع تغيير في طرق التسيير لكي تواكب القدرات والخصائص الشخصية التي تُمكن الأفراد أو المجموعة من تطوير هذه الأفكار لصناعة منتجات حالية حديثة، وهذا وبالتالي مواجهة المشكلات وإنتاج منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة تواكب متطلبات السوق. "

ثالثاً: الإبداع في الفقه الإسلامي القرآن الكريم

والجدول رقم (2-2): يبين مواقع آيات الإبداع في القرآن الكريم.

اسم السورة	رقم السورة	رقم الآية	نص الآية الكريمة	لفظ الإبداع كما ورد في الآية
سورة البقرة	02	117	بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ ١١٧	جاءت بمعنى المبدع الى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق.
سورة الأنعام	06	101	بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صُحْبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ١٠١	وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء
سورة الأحقاف	46	09	قَلَّ مَا كُنْتُ بَدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفَعَّلُ بِي وَلَا بِيَكُمُ إِن تَتَّبِعُوا إِلَّا مَا يُوْحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ ٩	جاءت بمعنى المحدث والجديد

المصدر: الآيات بتشكيلها القرآني من خط النسخ الحاسوبي - حفص - مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف- النسخة رقم 20.

فالإبداع هو عمل الهي لأنه إيجاد وخلق من العدم ، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقاً بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية ، والإبداع في حقيقته هو لله تعالى وحده فقط ، وإما نحن البشر فكل ما تعلمه عقولنا هو تجميع لأمر نعرفها مسبقاً لنشكل منها أمراً جديداً نسميه إبداعاً .

رابعاً: العلاقة بين الإبداع والمفاهيم الأخرى

كثيراً ما نستخدم مصطلحات أخرى لفهم على أنّها الإبداع، غير أنّها تختلف عنه لكتّابها لا تتناق معه لكن يجب توضيحها لرفع الغموض واللُّبس وتمثّل في:

1. علاقة الإبداع بالابتكار: تباينت وجهات النظر لدى الباحثين حول علاقة الإبداع *creativity* بالابتكار *Innovation* فمنهم من ميّز بين مفهوم الإبداع والابتكار، ومنهم من اعتبرها مفاهيم مترادفة، ومنهم من يرى أن هناك علاقة تربط بين المفهومين، حيث أنّ الإبداع يتناول الجانب النظري، والابتكار يتناول الجانب التطبيقي.

سوف نذكر هنا بعضاً من أقوال العلماء والمتخصصين حول مفهوم الإبداع والابتكار حتى يتضح لنا الإطار

العام لهذا المفهوم وأهم أبعاده ، ومن هذه المفاهيم ما يلي:

الجدول رقم (2-3): علاقة الإبداع بالابتكار

الباحث	الإبداع	الابتكار
عرف (Rosenberg) في كتابه قاموس الإدارة والأعمال ¹	" عبارة عن أفعال الإنسان التي تنتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة . "	" هو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى انجاز عملي . "
عرف الباحثان ² (Wang and Ahmed)	"انه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية . "	" يعتبران الابتكار أن التطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين . "
يرى ³ Cumming بأنّ	"الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل."	"بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبولية أو تشكيل تلك الأشياء كالسِّلَع والخدمات وغيرها."
حيث ذكر القربوتي ⁴	أن مفاهيم الإبداع والابتكار تُستعمل كمترادفات وتعني جميعها الإتيان بشيء جديد غير مألوف، حيث اعتبر أنّهما يشيران إلى الشيء ذاته، ويؤيد هذا كذلك طارق السويدان وأكرم العدواني أنّ الابتكار له نفس معنى الإبداع.	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

1 -Rosenberg Jerry , Dictionary of Business and Management , New York , Herbert H lehman College of the city University of New York , 1978 , p : 111.

2 -Wang Catherine and Ahmed Pervaiz , Learning through quality and innovation , Management Auditing Journal , 17,2002 , p : 417.

3 - عاكف لطفي حضاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال ، دار الحاصد للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2011 ، ص : 37.

4 - طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2009 ، ص : 18.

والجدول الموالي يبين الفرق بين الإبداع والابتكار

الجدول رقم (2-4): مقارنة بين الإبداع والابتكار

أوجه المقارنة	الإبداع	الابتكار
كيفية التطبيق	الموضوع	الهدف
المحاولة	فردية	جماعية
السيورة	متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة
الأثر	غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد
الشروط	توفر المناخ	توفر الميثاق
التدريب	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الاستراتيجية
نوع الاجتماع	العصف الذهني	تسيير المشروع
نوع التفكير	متباعد (تضارب الأفكار وتشبعها)	متقارب (تقارب الأفكار والاجتماع حولها)
دور المشرف	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو العمل
أهميتها في المنظمة	مصدر	كفاءة

Source : Anne Mikolajezak , *la valeur des idées de la créativité a la stratégie en entreprise* , Dunod , Paris , 2007 , P: 91

من الجدول يمكن مقارنة بين الإبداع و الابتكار في جزئيات قليلة حيث أن الإبداع هو عملية تتبع الابتكار أي أن الإبداع هو عمل فردي بينما الابتكار عمل جماعي يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد، و أن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل بينما الابتكار هو تحويل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات، و أن الإبداع يعد مورد جديد للمؤسسة بدلا من الابتكار هو تحقيق التكامل بين الموارد الجديدة وتسويقها بشكل جيد، و عليه يمكن القول أن الإبداع هو أول استخدام للابتكار والمرحلة اللاحقة له.

2. علاقة الإبداع بالبحث والتطوير: البحث والتطوير هو عبارة عن كلّ الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية واستهلاكية أو استثمارية مباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.¹

الإبداع يعتبر ثمرة البحث والتطوير، وهذا الأخير مفهومه أوسع وليس بالضرورة أن يؤدي إلى الإبداع أو بمعنى آخر من بين أهدافه الإبداع، فالبحث والتطوير الذي يقود إلى إيجاد معرفة جديدة يشكل إبداعا، لذلك فالدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات تعتمد على البحث والتطوير الذي يُعتبر أحد المعايير المعبرة عن الإبداع.²

1- سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992 ، ص: 113.

2- لزه العابد ، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر، 2012-2013 ، ص: 133.

3. الإبداع والموهبة: الموهبة هي قدرة خاصة تجعل الإنسان يُتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.¹ هناك اختلاف بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فالإبداع مقدره عامة مستقلة ضمن عدّة مجالات للموهبة وليست مكوّنا من مكوّنات الموهبة، وأنّ المكوّن الأساسي للإبداع بيئي، بينما المكوّن الرئيسي للموهبة وراثي والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجا لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع يمكن أن يكون موهوبا وليس كل موهوب مبدع.²

4. الإبداع والذكاء: الذكاء هو سرعة الفهم وجِدْته، هناك اختلاف بين مفهومي الذكاء والإبداع فالذكاء مقدره عقلية متعدّدة يتفاوت العاملون فيها، بخلاف الإبداع الذي يعدّ سلوكا يتّصف به جميع العاملين بدرجات متفاوتة، حيث أجمع الكُتّاب والباحثون على أنّه ليس شرطا أن يكون العامل الذي يتمتّع بالذكاء مبدعا، أو العامل المبدع متمتعا بالذكاء.³

والجدول التالي يوضح الاختلاف بين الإبداع ومفاهيم أخرى :

الجدول رقم (2-5) : أوجه الاختلاف بين الإبداع والمفاهيم الأخرى

الإبداع و الاختراع
الإختراع هو خلق مفهوم جديد الإبداع هو تحويل هذا المفهوم إلى تطبيق أو تصنيع لنجاحات تجارية
الإبداع والابتكار
الإبتكار هو الإتيان بفكرة الإبداع هو وضع هذه الفكرة قيد التنفيذ
الإبداع و العلم
العلم هو تحويل المال إلى معرفة الإبداع هو تحويل المعرفة إلى مال

source :Gerguri Shqipe&Rexhepi gadof , innovation Stratégies and compétitive advantages, article, 2013, p :12 .

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع فالبعض يرى أنها مرادفة له، وآخرون يرون عكس ذلك و لمحاولة إزالة الغموض يمكن إيجاز توضيحات حول ذلك فيما يلي: ترى أن الإختراع يهتم بالمعارف العلمية والنظرية وقد لا توجه لإستغلال بينها الإبداع يمكن تجسيد تلك الإختراع إلى إبداع، والإبداع والإبتكار ذكرناه سابقا بينما الإبداع والعلم، فالعلم يعتبر إعادة تركيب الأنماط المتعلقة بتحسينات أو تعديلات متوصل إليها وتحويلها إلى معرفة قد تكون غير ملموسة، والإبداع تحويل هذه المعرفة إلى أشياء ملموسة.

1- طارق محمد السويديان ، محمد أكرم العدلوني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 18.

2- فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص:74.

3- مرجع سبق ذكره، ص:74.

المطلب الثاني: أساسيات الإبداع التكنولوجي

استخدم مصطلح الإبداع التكنولوجي لأول مرة عام 1939 من قبل جوزيف شومبيتر *Schumpeter* بقوله الإبداع التكنولوجي هو التغيير الضروري،¹ باعتباره الأب الروحي لدراسات الإبداع والابتكار فعرّفه بأنه وسيلة جديدة للجمع بين عوامل الإنتاج الناتجة عن التغيير في المدخلات الإنتاج مخرجات، كما اعتبر عملية الإبداع التكنولوجي متسلسلة ومحورية لفهم النمو الاقتصادي، غالباً ما ينظر للإبداع التكنولوجي على أنه يشتمل على ابتكارات المنتج والعمليات.² لا يعرف في النماذج الاقتصادية بأنه تحويل الأفكار والاختراع إلى عامل الإنتاج قد يكون ملموساً أو غير ملموس يخلق قيمة اقتصادية.³

أولاً: مفهوم الإبداع التكنولوجي

هناك تعاريف عدّة حاولت توضيح معنى الإبداع التكنولوجي سواء من طرف منظّمات أو مفكرين أو مؤلّفين: بالنسبة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية *OCDE* عرفت على أنه: الإبداع التكنولوجي يغطي المنتجات الجديدة، الأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق على شكل (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب) وبالتالي فالإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تدخل كل أشكال الأنشطة العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية.⁴

الجدول رقم (2 - 6): المساهمات العلمية لتحديد مفهوم الإبداع التكنولوجي

التعريف المقدم له	الباحث
بقوله أنّ الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري لإدخال شيء معدّ من شيء جديد وغير معروف. ⁵	(Josef Schumpeter 1939)
أول تقديم تجاري (تطبيق) لمنتج أو عملية أو نظام أو جهاز جديد.	(Ch. Freeman, 1982)
عرفت على أنه الإبداع التكنولوجي يغطي المنتجات الجديدة، الأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق على شكل (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج	(OCDE 1992) بالنسبة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

1 - فراس فرحان جدي، إسهامات الإبداع التقني في تعزيز الميزة التنافسية للشركة : دراسة تحليلية في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31، العراق، 2014، ص: 155.

2 - Olomu et al., harnessing technological and non-technological innovation for smes profitability in nigerian manufacturing sectors, american Journal of business economics management, vol.4, no. 4, 2016, p.77.

3 - Leonid Kogan : Dimitris Papanikolaou, technological innovation, intangible capital, and asset prices, annual review of financial economics, 2019, p.222.

4 - OCDE, Définitions et convention de base pour la mesure de la recherche et du développement expérimental (R-D), Paris, 1994, p. 4.

5 - رقايقية فاطمة الزهراء ، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر يومي 12 - 13 ماي 2010 ، ص: 09.

(إبداع الأساليب) وبالتالي فالإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تدخل كل أشكال الأنشطة العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية. ¹	
كلّ جديد على الإطلاق أو كلّ تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يُثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية، وكذلك فعاليتها من الناحية الاقتصادية، أي: تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف ³ .	اوكيل 1992
تلك العملية التي تتعلّق بالمستجّدات الإيجابية والتي تخصّ المُنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج ² .	اوكيل 1994
بأنه نوع من التحديث والأصالة في المنتج بعبارة أخرى فان الإبداع التكنولوجي وفق وجهة النظر هذه هو تطوير أو تحسين لمنتج موجود وإطلاق منتج جديد للسوق. ³	صالح مهدي محسن العامري 2005
عبارة عن منتجات وعمليات جديدة في المنتجات أو العمليات المعتمدة مع وجود تحسينات تكنولوجية هامة، وقد يتضمن الإبداع التكنولوجي استخدامات جديدة للتكنولوجيا الحالية، أو هو نتيجة لتطبيق المعرفة الجديدة. ⁴	(Oslo Manual, 2005)
اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) كما يعرف بأنه العمليات، فاكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة تعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية. ⁵	(William, 2007)
ينشأ الإبداع عند استخدام طريقة جيدة أو خدمة أو إنتاج جديدة لأول مرة.	Mikkola, 2011

كما يمكن تعريفه بأنه نوع من التحديث والأصالة في المنتج بعبارة أخرى فان الإبداع التكنولوجي وفق وجهة النظر هذه هو تطوير أو تحسين لمنتج موجود وإطلاق منتج جديد للسوق .

كما يمكن أن يعتبر الإبداع جديدا بالنسبة المتبني هذا الإبداع سواء كان فرد، مجموعة (أو فريق)، مؤسسة، صناعة أو المجتمع الأوسع. وأضاف *1997 Damanpour & Gopalakrishnan* أن خاصية الحداءة للإبداع

1 - OCDE, **Op Cit**, p. 4.

3- أوكيل محمد السعيد، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

2 - أوكيل محمد السعيد، **اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي**، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

3 - صالح مهدي محسن العامري، **العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي**، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، ص: 148.

4 - Manuel d'OSLO, **Principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**, 3 édition .Edition OCDE. France 2005.

5 - Stevenson William J, **Production / Operations Management**, 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007p : 228.

تختلف أيضا حسب مستوى مجال التحليل، فعلى سبيل المثال، معظم دراسات الإبداع في مجال علم النفس تكون على مستوى الفرد، وفي مجال علم الاقتصاد تكون على مستوى الصناعة، أما فيما يخص الإدارة فيكون مستوى التحليل للإبداع في المؤسسة.¹

وللحصول على نظرة أخرى للحدثة المتعلقة بالإبداع، من الجدير أن نرجع إلى أعمال *Gacia & Calantone 2002*، حيث أحصيا 22 معنى للكلمة "جديد" في تعريف الإبداع، والتي قسمها إلى ثلاثة فئات:²

(1) جديد - (New To).

(2) ما الجديد (New What).

(3) استخدامات جديدة (New Uses).

والجدول (2-7) الموالي يوضح هذه الفئات الثلاثة. أما فيما يخص العنصر الثاني والذي أجمع عليه المؤلفين، أي الهدف التجاري للإبداع، فقد أشارت العديد من المساهمات في الأدب النظري على أن عملية الإبداع بصفة عامة والتكنولوجي بصفة خاصة داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها عملية تجارية، كما أن هناك عدة تعاريف تقترح سواء بطريقة جلية أو مضمرة، النظر في ضرورة مراعاة المعاملات التجارية في تعريف مفهوم الإبداع، لأن قيمته تتوقف على النجاح السوقي له، وهناك من يرى أصلا أن حدوثه يكون عندما تتم أول صفقة تجارية، فحسب *Nieto 2001* فالإبداع هو "التطبيق الأول للاختراع الذي يحدث عندما تتم الصفقة التجارية الأولى مع المنتجات الجديدة أو العمليات أو الخدمات المستمدة منه". كما ميز *Sang & Jimenez 2006* ما بين إبداع المنتج وإبداع العملية، حيث أن الأول يحدث في لحظة تسويقه، أما الثاني فيحدث في أول تطبيق صناعي له.³

الجدول رقم (2-7): تقسيمات مصطلح "جديد" في تعريف الإبداع حسب *Calantone & Gacia 2002*

<p>1- للعالم (الإبداع العالمي).</p> <p>2- للصناعة.</p> <p>3- للمجتمع العلمي.</p> <p>4- للسوق.</p> <p>5- للمؤسسة.</p> <p>6- للزبون.</p>	<p>لن جديد</p> <p>New to</p>
<p>7- تكنولوجيا جديدة.</p> <p>8- خط إنتاج جديد.</p> <p>9- خصائص جديدة للمنتج.</p>	<p>ما الجديد</p> <p>New What</p>

1 -Gopalakrishnan, S., F. Damanpour, **A Review of Innovation Research in Economics, Sociology, and Technology Management, Omega**, Vol. 25, No. 01, 1997, pp. 17-18. 3.

2 -Garcia, Rosanna, Calantone, Roger, **A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review**, The Journal of Product Innovation Management, Vol. 19, No. 2, 2002, p. 113.

3 -JIMÉNEZ D. JIMÉNEZ, SANZ R. VALLE, **Innovation, organizational learning and business results: An empirical study**, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. No. 29, 2006, p. 34. In <http://www.redalyc.org/html/807/80702902/>

<p>10- تصميم جديد للمنتج.</p> <p>11- عملية جديدة.</p> <p>12- خدمة جديدة.</p> <p>13- منافسة جديدة.</p> <p>14- أشكال جديدة من المنافسة.</p> <p>15- زبائن جدد.</p> <p>16- أنماط الإستهلاك الجديدة.</p>	
<p>17- التحسينات.</p> <p>18- المهارات الجديدة.</p> <p>19- أنماط/ مهارات تسويقية، توزيعية وبيعية جديدة.</p> <p>20- مهارات إدارية جديدة.</p> <p>21- تجارب/ معرفة جديدة أو تعلم جديد.</p> <p>22- جودة أو فائدة جديدة.</p>	<p>الإستخدامات الجديدة</p> <p>New Uses</p>

Source: Garcia, Rosanna, Calantone, Roger, A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review, The Journal of Product Innovation Management, Vol.19, No. 2, 2002, p. 112.

ومن خلال ما سبق تقديمه من تعاريف، يمكن اقتراح التعريف الآتي للإبداع التكنولوجي:

الإبداع التكنولوجي هو العملية أو الأنشطة التي تقوم المؤسسة بترجمة أفكار مطروحة من قبل عاملها والمتوصل إليها باستعمال التكنولوجيا أو التقنيات الحديثة إلى مُنتج جديد (سلعة أو خدمة جديدة) أو تطوير منتج قائم بإدخال تعديلات وتحسينات عليه أو استخدام عملية إنتاجية جديدة تؤدي إلى إنتاج منتجات وبالتالي فتح أسواق جديدة والحفاظ على الأسواق الحالية.

ثانياً: خصائص الإبداع التكنولوجي

بناء على ما سبق من تعاريف، يمكن استخلاص جملة من الخصائص الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي والمتمثلة في مجموعة من السمات التي تميزه، من خلال النقاط التالية:¹

❖ أن يكون مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، بحيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى التحسين في عملية الصنع أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا في توفر منتجات جديدة أو تحسين الموجودة فهو لا يعتبر إبداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح، أي بالأساليب والطرق التي تتم بها عملية الإنتاج.

❖ إن الإبداع التكنولوجي هو حصيلة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، يعني هذا أن كل جديد يستند إلى معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعّالة رغم جاذبيتها من حيث الجمال وغير ذلك لا يمكن اعتبارها إبداعاً تكنولوجياً.

1 - إلياس غفال وآخرون، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 1 العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2017، ص ص: 309-310.

- ❖ أنّ المجهودات الإبداعية المبذولة دون الوصول إلى التّحكّم أو تقليل تكاليف الإنتاج ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هي أنّ الإبداع التكنولوجي يحمل في طيّاته المنافسة في التّكلفة التّهائية وسعر البيع فالأسلوب الفنّي الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحودية ويعمل على رفع وتحسين الأداء للأساليب الإنتاجية وذلك من الناحيتين التقنية والاقتصادية، لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة، فالإبداع التكنولوجي أساسا تكمن فيه ميزة المنافسة بالأسعار، هذا ما يضمن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ❖ أنّ الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية حسب النّظرة الشومبيترية فإنّ الإبداع التكنولوجي هو عامل أساسي في المنافسة، وبالتالي هو مهمّ في ديناميكية السّوق الحرة، وحتى تتحقّق التنمية الاقتصادية لا بدّ أن يكون له آثارا أوسع مما كانت عليه.
- ❖ إنّ الإبداع التكنولوجي يمكن أن يتحقق سواء بمجهود فردي ذلك من خلال المبادرات الشخصية الفعالة، كما يمكن أن يحصل نتيجة جهد وعمل جماعي، ذلك من خلال عمل منظم يشارك فيه كل الأفراد المتخصصين في مجال البحث والتطوير وفي المجال الإنتاجي والتقني كما لا ننسى المجال الإداري. الإبداع التكنولوجي هو إحداث تحديد وتغيير إلى الأحسن وإلى الأفضل، مستوى أو درجة هذا التغيير قد يكون طفيفا وقد يكون جذريا.

ثالثا: أهمية وأهداف الإبداع التكنولوجي

بات الإبداع التكنولوجي لزاما لا مناص منه خاصة في ظل إحتداد التنافس بين المنظمات وفي الأسواق على وجه الخصوص، إذ تتطلب المنافسة عنصر مهم وهو القدرة على الإبداع واستخدام المواهب الإبداعية وفق النظام السائد في البيئة التي تنشط فيه هذه المنظمات، لذلك يجب الإهتمام بالإبداع كآلية للإرتقاء بالمؤسسات الصناعية. وعليه يمكن ذكر أهمية وأهداف الإبداع التكنولوجي في التالي:

1. أهمية الإبداع التكنولوجي

- إن الإبداع التكنولوجي يعد من العوامل المهمة والرئيسة لضمان النجاح الطويل الأمد لجميع المنظمات لذا سنبرز أهمية الإبداع التكنولوجي في النقاط التالية¹:
- ❖ تحسين الخدمات الموجهة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
- ❖ تنمية رأس مال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية والقيام بعمليات البحث و التطوير.

1- عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء -، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2013/2012، ص: 07.

- ❖ يسمح الإبداع التكنولوجي للمنظمة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها كذلك يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في هذه الأسواق.¹
 - ❖ تحسين إنتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقات بشكل اقتصادي.
 - ❖ تقليل كلف التصنيع من خلال الإبداع في العملية.
 - ❖ تحسين صورة المنظمة وجعلها جذابة للمستهلكين.
 - ❖ زيادة الأرباح والمبيعات.
- ومما يعزز هذه الأهمية هو تزايد مقدار ما تخصصه وتنفقه الدول والمنظمات من ميزانيتهما على جهود البحث و التطوير ، وهو القناة الرئيسية للإبداع التكنولوجي.

2. أهداف الإبداع التكنولوجي

يهدف الإبداع التكنولوجي إلى عدّة روابط نوردتها كما يلي:²

- ❖ تُسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية إمّا عن منتجات جديدة (الأمر الذي يعني من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج)، أو عمليات إنتاجية جديدة (الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية).
 - ❖ الإنخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يؤدي لارتفاع الأرباح ونمو المؤسسات والعكس.
 - ❖ الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع.
 - ❖ تخفيض استهلاك الطاقة.³
 - ❖ التقليل من الضرر البيئي.
 - ❖ الحفاظ على الأسواق الحالية وفتح أسواق جديدة.
- وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة في الإيرادات أو تخفيض التكاليف.

1- فردوس محمود عباس ، الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج :بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 37، 2013، ص: 119.

2 - بن بركة عبد الوهاب وبن التركي زينب ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر يومي 12 – 13 ماي 2010 ، ص: 09.

3- فرحاتي لويظة ؛ خوني رابح، الإبداع التكنولوجي إستراتيجية لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44 ، الجزائر، 2016 ، ص 353 .

المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للإبداع والإبداع التكنولوجي

بعد ما ناقشنا وحللنا مفهوم الإبداع والإبداع التكنولوجي ، سنتطرق في هذا الجزء إلى التمييز بين الأنواع المختلفة للإبداع التي تناولها الباحثين وذلك لفهم وتحليل الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات الاقتصادية.

أولاً: الأنواع المختلفة للإبداع

يرى كل من *Bruton & White 2011* أن هناك أنواع مختلفة من الإبداع يمكن أن نلخصها في الجدول (2 - 8) الموالي، حيث يمكن أن يكون هناك تجديد في المنتج أو العملية، ويمكن أن يكون هناك تجديد في الاستعمال، أو يمكن أن يكون المزيج من الاثنين معاً. على سبيل المثال، النهج الأكثر إبداعاً هو تطوير منتج أو عملية جديدة لحل مشكل جديد أو لإستخدام جديد، هذه الأنواع من الإبداع غالباً ما تكون جذرية في تأثيرها على عمليات التغيير، وكمثال على ذلك الأنترنت وتغييرها لطرق عملنا وعمل المؤسسات.¹

الجدول رقم (2-8): أنواع الإبداع حسب *Bruton & White 2011*

منتج/عملية		قديم	جديد
الفئة 2	الفئة 1	قديم	استخدام/مشكل
لا يوجد ابتكار	حل جديد لمشكل قديم <u>منتج</u> : أدوية جديدة <u>عملية</u> : نظام الإنتاج في الوقت المحدد (<i>Just-In-Time</i>)		
الفئة 4	الفئة 3	جديد	
منتج/عملية قديمة تستخدم بطريقة جديدة . <u>المنتج</u> : استخدامات أخرى لمشابك الورق ، دي في دي (<i>DVDs</i>) <u>العملية</u> : اختبار التربة بصور الأقمار الصناعية	الأكثر ابتكاراً: المنتج الجديد الذي يؤدي إلى فرص جديدة . <u>المنتج</u> : الحاسوب الشخصي في 1980 <u>العملية</u> : أعمدة الترميز <i>Bar codes</i> لمراقبة المخزون.		

Source: White A. Margret, Bruton D. Gairy, The management of technology and innovation: A strategic approach,

South Western, SENGAGE Learning, 2ed Edition, 2011, p.20.

عادة ما تصنف الإبداعات من قبل الباحثين في مجموعات من أنواع متضادة (متباينة)، وفي دراستنا هذه

سنسرد ثلاثة تصنيفات الأكثر استخداماً في أدب الإبداع:

1. الإبداع في المنتج والإبداع في العملية:

إن التمييز بين العملية والمنتج تتعلق بالمجالات والأنشطة التي تؤثر في الإبداع، يعرف الإبداع في العملية على أنها: الأدوات، الأجهزة والمعرفة في مجال التكنولوجيا الإنتاجية والتي تتوسط بين المدخلات والمخرجات وتعتبر جديدة

1 - White A. Margret, Bruton D. Gairy, The management of technology and innovation: A strategic approach, South Western, SENGAGE Learning, 2ed Edition, 2011, p.20.

بالنسبة للصناعة، المؤسسة أو بالنسبة لفرع المؤسسة¹. كما يتم اعتبارها عناصر جديدة أدخلت في عمليات الإنتاج أو الخدمات التي تقوم بها المنظمة، وهي مواد المدخلات، ومواصفات المهام، وآليات العمل وتدفق المعلومات والمعدات المستخدمة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة، وعلى سبيل المثال: قرص الفيديو الرقمي أو ما يعرف بالـ(DVD)، والذي يوضح لنا "عملية قديمة باستخدام جديد، حيث أن الـ DVD يستخدم نفس التكنولوجيا الأساسية للأقراص المدمجة أو ما تعرف بالـ(CD)، ولكن، وسائل الضغط وأجهزت القراءة أكثر تقدماً.

أما فيما يخص الإبداعات في المنتج في مخرجات جديدة من سلع أو خدمات التي يتم تقديمها للتلبية احتياجات الاستخدام الخارجي. أو السوق الزبائن²، معدلات اعتماد ابتكارات المنتج والعملية تختلف باختلاف مراحل تطور الصناعة، على سبيل المثال: فهناك نظام الإنتاج في الوقت المحدد (*Just-in-time*) إذ تعتبر عملية إبداعية والتي تضمن تواجد مدخلات عملية الإنتاج فقط في الوقت التي تحتاج إليها العملية، فمثل هذا الإبداع في العملية يسمح للمؤسسات بتوفير تكاليف التخزين ورأس المال³. لذلك تعد الإستغلال الأمثل للأفكار الجديدة.

2. الإبداع الجذري والإبداع التدريجي:

وقد صنفت الإبداعات أيضا على أنها "تدرجية أو جذرية"، تبعا للدرجات التغيير التي تحدثها في الممارسات القائمة في المؤسسة المعتمدة، أو من خلال تحديد درجة التغيير المرتبط به الإبداعات الجذرية تنتج تغييرات جوهرية في أنشطة المؤسسة أو الصناعة وهي تمثل مغادرة أو تخلي واضح عن الممارسات القائمة⁴. ويستند الابتكار الجذري إلى مجموعة مختلفة تماما من المبادئ الهندسية والعلمية من المنتج الحالي وغالبا ما يفتح أسواق جديدة كاملة وتطبيقات محتملة، ويمكن أن يكون الابتكار الجذري الأساس لدخول المؤسسات الجديدة بنجاح أو حتى تعريف صناعة جديدة. كما أنها كثيرا ما تخلق صعوبات كبيرة للمؤسسات القائمة كون أنها تدمر في بعض الأحيان فائدة قدراتها القائمة⁵. أما الإبداع التدريجي يعتبر مجرد دعوة هامشية للتخلي أو الخروج قليلا عن الممارسات القائمة. وهي تدخل تغييرات طفيفة نسبيا على المنتج أو النظام الحالي. وتستغل إمكانات التصميم القائم، وتعزز في كثير من الأحيان قدرات وهيمنة المؤسسات القائمة.

3. الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري:

إن التمييز بين الإبداعات الإدارية والتكنولوجية مهم لأنه يعكس بشكل عام التمييز بين البنية الاجتماعية والتكنولوجيا، وتشمل الإبداعات التكنولوجية المنتجات والعمليات والتقنيات المستخدمة لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات ذات الصلة مباشرة بنشاط العمل الأساسي للمؤسسة أما الإبداعات الإدارية تتعلق بالهيكل التنظيمي،

1 -Gopalakrishnan S., Damanpour F., A review of innovation research in economics, sociology and technology management, Omega, Int.). MgmtSci. Vol. 25, No 1,1997, p.p. 18-19.

2 -Ujari Paul Uche, Firm Strategy and Innovation: A Contingent View of the Impact of Technology Strategy, Firm-Level Absorptive Capacity and Slack Resources on Technological Innovation, Phd These in Organization Development, faculty of Benedictine University, 2002, p. 8.

3 -White A. Margret, Bruton D. Garry, Op Cit, p.20.

4 -Gopalakrishnan S., Damanpour F., Op Cit., p. 18-19.

5 -Ibidem.

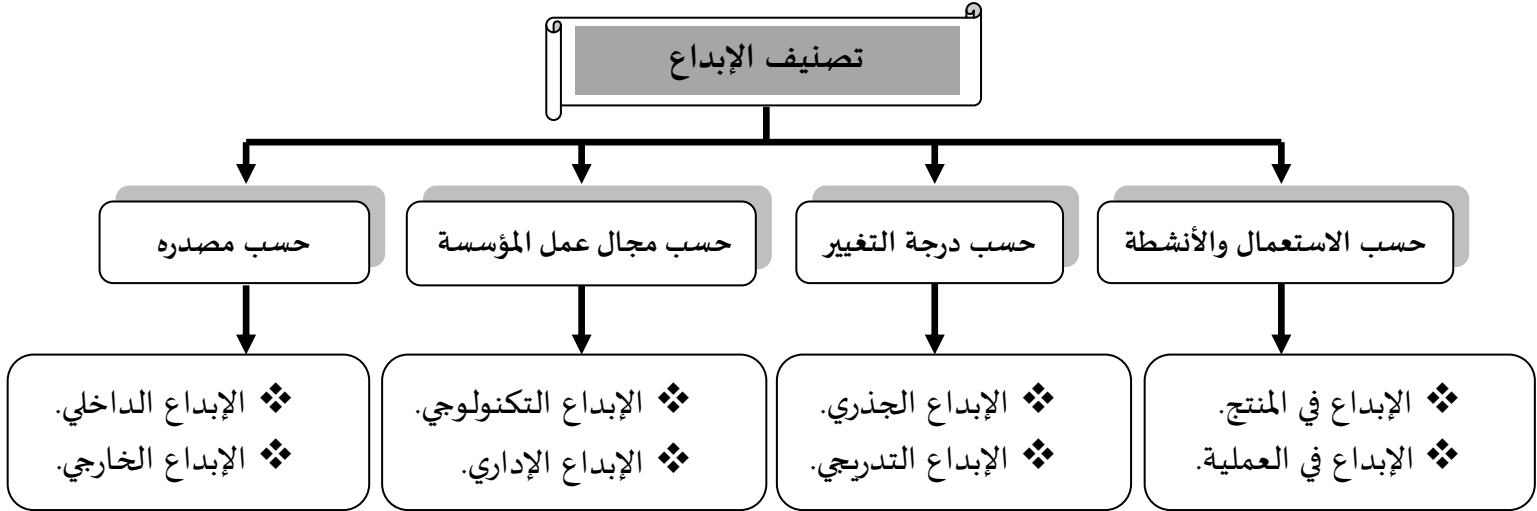
العمليات الإدارية والموارد البشرية، وهذه الإبداعات مرتبطة بشكل غير مباشر بنشاط العمل الأساسي للمؤسسة وترتبط بشكل مباشر بإدارتها.¹

4. الإبداع داخلي والإبداع خارجي: الداخلي هي إبداعات تعتمد المؤسسة ومصدرها المؤسسة ذاتها، أما الخارجي هي نقل وتطبيق أفكار من خارج المؤسسة.² وهناك من قسم أنواع الإبداع إلى:³

- ❖ الإبداع الجذري: أي إحداث تغيير في العملية الإنتاجية، وما يستلزمه من تغيير في البناء التنظيمي أو العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يتضمن الإبداع الإداري والفني معا.
- ❖ إبداع تحول فني أساسي: وهو ذاته الإبداع الفني الذي يقسم إلى إبداع منتج وإبداع العمليات.
- ❖ التحسين: ويكون إبداعا محدودا يتمثل في التغيير وتطوير بعض خصائص السلعة أو الخدمة.
- ❖ التقليد: ويمثل سياسة المؤسسة لتقليل من المخاطرة.

يمكن إنشاء الشكل التالي يوضح باختصار الأنواع المختلفة للإبداع السابقة الذكر والإبداع التكنولوجي كأحد أنواعه:

الشكل رقم (2-1): التصنيفات المختلفة للإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

1 - Ibidem.

2 - غنيم عواد الحربي، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008، ص: 28.

3 - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008، ص: 64.

ثانيا: مجالات الإبداع التكنولوجي

يعد تقديم المؤسسات لمنتج أمرا حاسما لبقائها في الوقت التي توجد فيه مؤسسات قليلة تجرب أو تقوم بتغيير منتجاتها، في حين تشهد الصناعات سرعة التغيير حيث يعد المنتج الجديد الذي يتكون خصائصه التكنولوجية أو استعملاته المقصودة تختلف عن تلك التي تنتجها المؤسسة من قبل (سابقا)، حيث تنطوي هذه الإبداعات على تكنولوجيات جديدة جذريا أو تحسينها للاستفادة من معارف جديدة، ومنه يمكن توضيح التصنيفات لكلا النوعين من الإبداع التكنولوجي سواء إبداع المنتج أو إبداع العملية.

هناك من الباحثين من صنف الإبداع التكنولوجي واعتبرها كأبعاد له فمفهم من رأى أنه عند التحدث عن التغيير بشكل أساسي، فإن الإبداع التكنولوجي يأخذ عدة أشكال، أهمها أربعة أبعاد متمثلة في :¹

- ❖ إبداع المنتج: هو التغيير في سلع أو خدمات المؤسسة.
- ❖ إبداع العملية: هو التغيير في طرق الإنتاج والتوزيع.
- ❖ إبداع الوضعية: هو السياق الذي تقدم فيه المؤسسة سلعها وخدماتها.
- ❖ الإبداع النموذجي: من خلال التغيير في النموذج العقلي الأساسي في الإطار المؤسسي.

إلا أن أغلب الأبحاث تصنف الإبداع التكنولوجي من خلال تحديد نوعين رئيسيين من هما : الإبداع التكنولوجي للمنتج، الإبداع التكنولوجي للعملية وهو الذي سنعتمده كأبعاد لدراستنا.

1. الإبداع التكنولوجي في المنتج *product innovation*

يتمثل إبداع المنتج إحدى الأساليب التي تتكيف الشركات مع المتغيرات في بيئتها بطرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار، حيث ينظر إليها من البعض على أنها تقنية جديدة أو مجموعة تقنيات لتلبي احتياجات المستخدم أو السوق، ويتضمن بذلك التصميم التقني، البحث والتطوير، التصنيع الإدارة والأنشطة التجارية.² إلا أنه يصنف إلى تصنيفين أساسيين هما:

❖ تقديم منتجات جديدة *New Product* :

يقصد بمنتجات جديدة كل السلع والخدمات المختلفة جوهريا عن تلك التي تم تسويقها من قبل المؤسسة أي يدخل للسوق كأول مرة ولا يكون جديدا بالضرورة لدى السوق بل يقدم منفعة جديدة للزبائن و يلبي رغباتهم و يشبع حاجاتهم. و يعتبر منتج جديد أي شيء يمكن أن تغيره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات و خصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرفقة له و يؤدي إلى استماع حاجات و رغبات الزبائن

1 - Joe tidd ; John bessant, managing innovation -integrating technological market and organizational change, 6th edition wiley, 2018, p.21.

2 - ناصر طهار، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل منافستها- دراسة حالة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2020، ص: 134.

الحالية و المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة و يكون هذا المنتج جديدا على المؤسسات و السوق أو الزبائن مثل: كاختراع تركيبة جديدة أو تغيير جذري فيها.

❖ تحسين (تطوير) منتجات حالية يظهر في صورة (تطوير منتجات قديمة) *Product Development Improvement/*

يعني منتج موجود تم ترقيته أو تحسينه بشكل كبير، تحسين الأداء، أو تخفيض التكاليف من خلال استعمال مكونات أ، مواد أفضل أداء، أو تحسين منتج معقد، و إيجاد تصاميم و برمج للمنتجات التي ترغب المؤسسة في تقديمها للسوق، مثل: استخدام التلفزيون الملون كتطوير للتلفزيون العادي.

الشكل رقم (2-2): السلوك النموذجي لعملية تطوير المنتجات(عجلة عملية تطوير المنتج)



Source : Marcus Vinicius Pereira Pessôa ; Luis Gonzaga Trabasso, **the lean product design and development**

journey: a practical review, springer international publishing, new york, 2017, 23.

يتضح أن من خلال شكل عجلة عملية تطوير المنتج مجموعة أدوات وتقنيات أنها وسائل ولكن ليست نهاية

العملية، من أمثلة عجلة تطوير المنتج مؤسسة تويوتا *Toyota*.

كما يتكون نظام العجلة من العناصر التالية¹:

❖ المسار: يجب تصميم عجلة تطوير المنتج بناء على البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة، فلا يمكن أن

ينطبق نفس التصميم في جميع المؤسسات.

1 - Marcus Vinicius Pereira Pessoa ; Luis Gonzaga Trabasso, Op.cit.p.24.

❖ محور العجلة: يتضمن محور العجلة أن المنتجات التي سيتم تطويرها ليست وحدها لكنها تتصل بالمؤسسة بشكل كامل (السيارة)، الذي يتكون من التحسين المستمر ومفاهيم القيمة والنفايات التي يتم تطبيقها على تطوير المنتج.

❖ العجلة: حيث تتضمن جميع النواحي التنظيمية الداعمة التي تشمل ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة وجوانب التحسين المستمر.

❖ الإطارات: هو الجزء الذي يتفاعل مع تطوير المنتجات والأدوات والتقنيات المستعملة في ذلك.

كما يمكن أن تميز بين ثلاث مستويات للمنتج كما يلي:¹

❖ المنتج الأساسي (المركزي): يعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري التي تسمح بإشباع حاجاته .

❖ المنتج الملموس: هو الذي يتكون من الأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي.

❖ المنتج بمفهوم واسع: هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج التوزيع، التركيب، الضمان والصيانة.

2. إبداع العملية *Process Innovation*

تعني كلمة العملية *Process* (التقدم إلى الأمام)، هو بشكل عام مجموعة من الأنشطة المترابطة أو التفاعلية التي تحول عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات معينة لزبون أو سوق معين ذات قيمة مضافة والتي أدت إلى تغير في خواص وشكل ومقاسات المادة، حيث تؤدي إلى تغيير في كل تقنياته المعقدة والأفراد والأبعاد التنظيمية والاستثمار في مواد وكفاءات ومهارات المؤسسة التي يمكنها من تقديم تغيرات الكلفة في عمليات الإنتاج، قد يشير إلى الإبداع التقني المعتمد على البحث والتطوير (التغيير التقني للعملية الإنتاجية لتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة من أجل تحقيق متطلبات الزبائن، وتقسيم العمليات إلى العمليات الإنتاجية وعمليات النقل وعمليات الفحص والتفتيش، حيث يصنف إبداع التكنولوجي في العمليات إلى:

❖ تصميم عملية إنتاجية جديدة (كيف يصنع المنتج) *Designing a new Production Process* :

هي ترتيب واختيار المعدات المطلوبة لعملية التحويل وتكامل قوة العمل والهدف منه تحديد كيفية تنظيم الموارد المادية للشركة من أجل تحقيق أفضل منفعة لها وتحسين كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج.

❖ تحسين عملية إنتاجية موجودة *Improving an existing Production Process* :

هي الأنشطة والطرف وممارسات والأدوات التي ينبغي أن تستخدم من أجل إنتاج منتج معين.

من خلال ما تعرضنا إليه يمكن التمييز بين المنتج والعملية

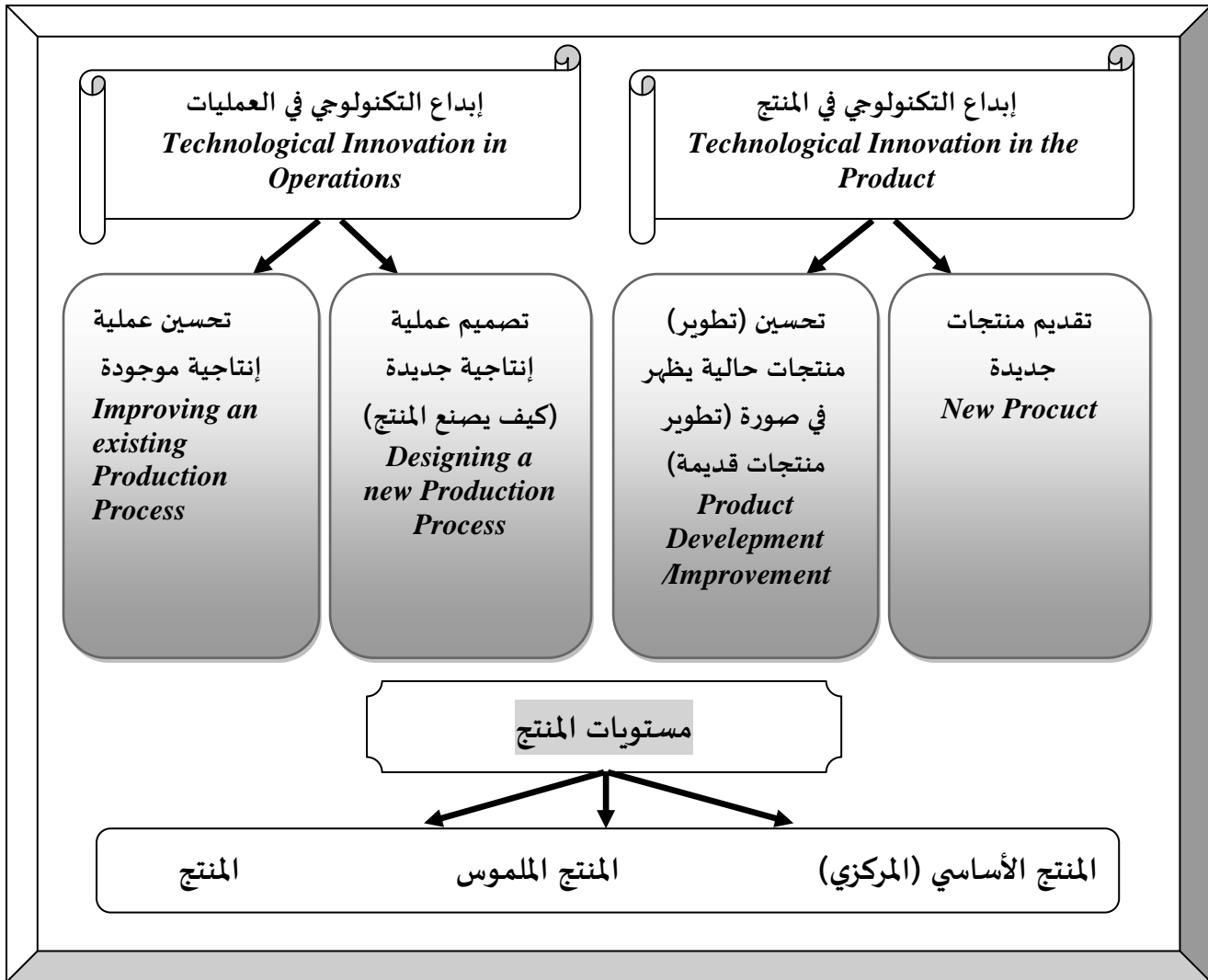
الإبداع التكنولوجي في المنتج يتعلق بمختلف التعديلات والتركيبات الجديدة التي تصنفها المؤسسة على مكونات وخصائص منتجاتها، لذا فعملية الإنتاج هي نظام معدات التشغيل، قوة العمل مواصفات العمل، مدخلات المواد، تدفقات العمل والمعلومات التي يتم استخدامها لإنتاج منتج أو خدمة، أما الإبداع في العملية، يتعلق بالمجالات والأنشطة التي يؤثر عليها الإبداع ومختلف الأدوات والأجهزة والأساليب والمعارف المستخدمة في العمليات الإنتاجية

1 - سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، ط1، دارالراية، الأردن، 2013، ص: 236-235.

و التي قد تكون بين المدخلات و المخرجات، فهي العمليات الجديدة التي إما تخفض تكلفة الإنتاج أو تمكن من إنتاج منتجات جديدة، مثال على ذلك: تشخيص الطبيب للمرضى (كإبداع عملية) كفاءة الدواء (كإبداع المنتج) ويمكن التفرقة بين التصنيع والإنتاج كذلك، فالإنتاج أعم وأشمل من التصنيع، لأن التصنيع يهتم بالأشياء المادية المصنعة حيث تستخدم المواد الأولية والآلات والعمل وذلك لإنتاج سلع مادية لها مواصفات معينة، بالتالي يمكن القول أن كل تصنيع هو نشاط إنتاجي ولكن ليس كل نشاط إنتاجي هو تصنيع، فالتنقل والتخزين أنشطة إنتاجية ولكنها ليست تصنيعاً¹.

أما مفهوم المنتج الصناعي هو ذلك المنتج الذي يشتريه الأفراد، المؤسسات لمزيد من الاستخدام والتشغيل وخدمات الأعمال أو تلك السلع والخدمات التي تشتري لإستخدامها في إنتاج منتجات وخدمات أخرى والتي تباع أو تؤجر أو تورد للآخرين.

الشكل رقم(2-3): مجالات الإبداع التكنولوجي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

1 - أشرف فؤاد سلطان وآخرون، مقدمة في الأعمال، مطبعة كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، مضر، 2018، ص82.

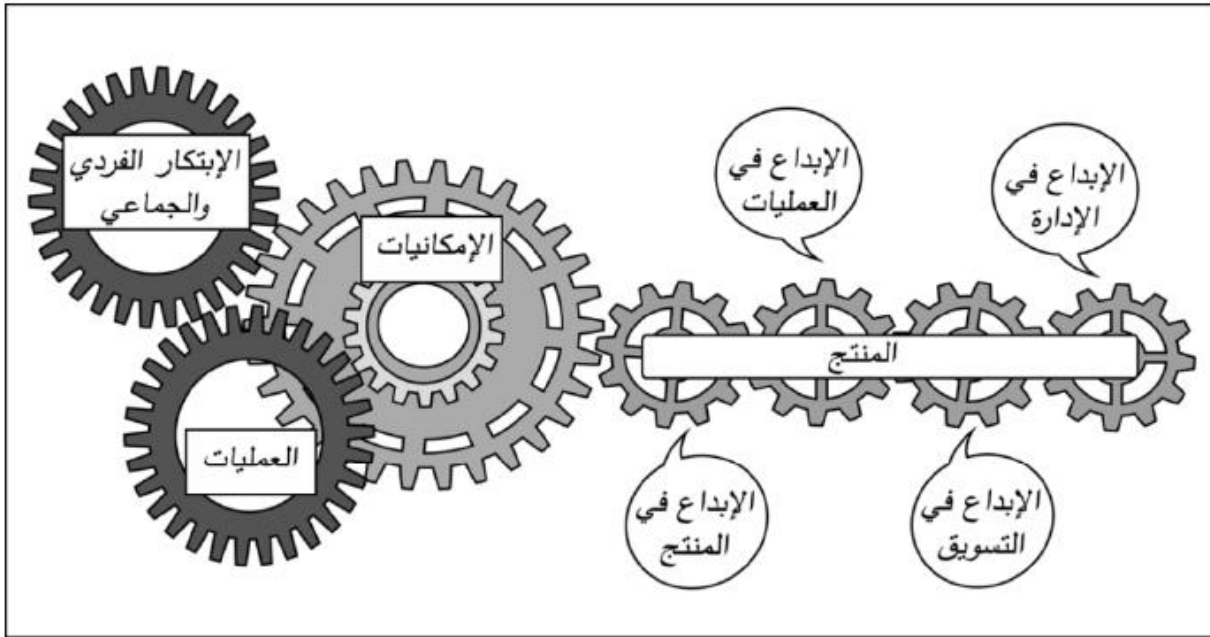
3. العلاقة بين الإبداع في المنتجات والإبداع في العمليات:

أن العلاقة بين الإبداع في المنتجات والإبداع في العمليات متداخلة فيما بينها، فإحداث تغير في المنتج قد يتطلب إحداث تغيير في طريقة إنتاجه، حيث تتوقف هذه العلاقة على عاملين أساسيين هما:¹

- ❖ طبيعة المنتج من حيث كونه استهلاكي أو استثماري؛
- ❖ درجة الإبداع التكنولوجي في كونه جذري أو تدريجي.

فالمنتجات الصناعية أو الاستثمارية يتطلب التغيير فيها تغييرا في طريقة إنتاجها بينما المنتجات الاستهلاكية لا يتطلب التغيير فيها ضرورة إجراء تغيير في طريقة إنتاجها وبالنسبة لدرجة الإبداع التكنولوجي، فالمنتج الذي أبدع فيه جذريا يتطلب إحداث تغيير في طريقة إنتاجه.

الشكل رقم (2-4): أركان مزيج الإبداع والابتكار



المصدر: جيمس هيجنز، تعريب: إصدارات ميك، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط3، القاهرة، 2008، ص 25.

يمثل المنتج النتيجة النهائية لإحدى عمليات الإبداع، قد يكون في شكل منتج مادي ملموس، خدمة أو في صورة تطوير وتعديل في كل من المنتج أو الخدمة، كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفعالية أو الكفاءة أو تقديم طريقة أحسن في التسير، حتى يكون هذا المنتج إبداعيا يجب أن تكون له وحدوث قيمة ملحوظة وواحدة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة لوقت تحقيق وحدوث عملية الابتكار.²

أما الإمكانيات فهي شرط ضروري لكي تتم عملية الإبداع، حيث مهما كانت القدرات الابتكارية ومستوى المعرفة أو المهارة فلن يتم التمكّن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبداع والابتكار، فقد أثبتت الدراسات

1 - عميمر فضيلة، أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر القايد تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص30.

2 - جيمس هيجنز، تعريب: إصدارات بميك، نفس المرجع السابق، ص: 25-26.

العملية أن الإبداع ينتج من الإدارة الواعية الثقافة المؤسسة. بالنسبة للعمليات فهناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارة الابتكار، قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لتعلم هذه الأساليب إلا أن النتيجة في نهاية المطاف تكون جادة والإتقان في استخدامها.¹

أما فيما يتعلق بالابتكار الشخصي والجماعي، يتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسيين:²

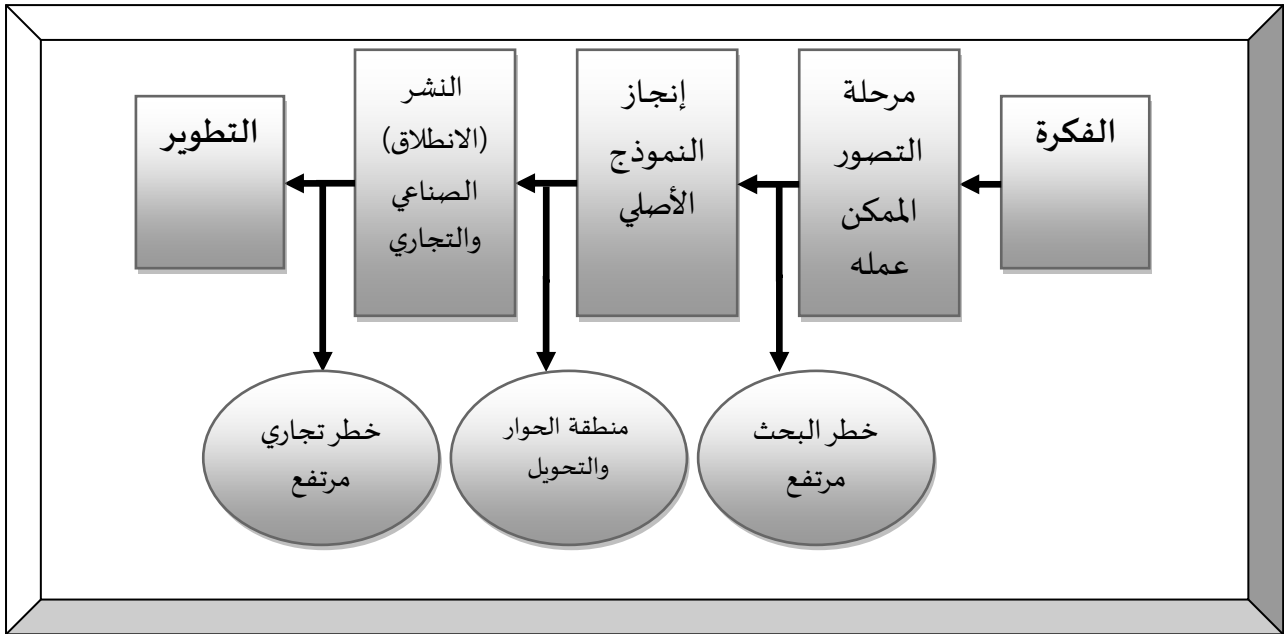
- ❖ زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبدئية؛
- ❖ إطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعوقة للابتكار.

بالإضافة إلى أنه يتضمن بناء الذات الاجتماعية وتعلم عادات جديدة لتساعد على كون الفرد أكثر قدرة على الابتكار، طالما هذا الأخير يعمل داخل مجموعة فمن المهم إيجاد تسيير حركات الجماعة حتى يتسنى التمكن من زيادة القدرة على الابتكار.

ثالثاً: مراحل سيرورة الإبداع التكنولوجي

تتعلق مراحل الإبداع التكنولوجي أساساً بوظيفة البحث والتطوير وإلى جانب ذلك تساهم الوظائف الأخرى للمنظمة في تشكيل وصياغة مختلف مراحل الإبداع التكنولوجي، ويبين الشكل التالي مختلف المراحل الأساسية لمراحل الإبداع التكنولوجي:³

الشكل رقم (2-5): مراحل الإبداع التكنولوجي



المصدر: عمير فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

1- عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 68-69.

2- نفس المرجع أعلاه، ص: 68-69.

3- عمير فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 34-36.

انطلاقاً من الشكل رقم (2-5) يمكن أن نميز المراحل التالية للإبداع التكنولوجي:

- ❖ **الفكرة الأولية:** إن البحث عن الأفكار يعتبر أهم مرحلة عند توفر إرادة بعث منتج جديد هذه الأفكار التي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر داخلية (التعاون بين أقسام المنظمة) وخارجية (عن طريق الموزعين التجاري والوكلاء بالإضافة لقيام المنظمة بإعداد دراسات تخص احتياجات المستهلكين).
 - وبعد دراسة الفكرة يوضع الهدف المطلوب ويكون أما بمعالجة مشاكل تقنية في عملية الإنتاج أو لإشباع أفضل لرغبات المستهلكين أو رداً على ضغوط المنافسين حيث يكون الهدف متلائم مع نشاط وقدرة المنظمة.
 - ❖ **التصور:** بعد دراسة الفكرة وتحليلها من عدة جوانب تتحول إلى تصور لشيء يمكن انجازه أو عمل يمكن تحقيقه بالنسبة لهذه المرحلة تكون الاستثمارات المنجزة تكون أساساً غير مادية كما يكون عدم التأكد للإبداع في المجال التقني والتجاري.
 - ❖ **بناء النموذج الأصلي:** بناء على التصور سواء تعلق بمنتج جديد أو طريقة الإنتاج يتم إعداد ووضع النموذج الأصلي حيث يتم في هذه المرحلة تشكيل وبناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج الجديد وذلك بهدف إجراء تقييم للمنتج على نطاق ضيق والتحسينات اللازمة للوصول إلى النموذج الفعلي القابل للتسويق ولتحقيق ذلك تقوم الإدارة باستطلاع قسم الإنتاج وقسم التسويق حول المنتج النهائي فالأولى تتكفل بالجوانب الفنية أو الطريقة الفنية للمنتج والثانية تهتم بتقديم انطباعات وأراء عينة من المستهلكين وانطلاقاً من هذه الأراء يتم إجراء التعديلات الممكنة للوصول إلى المنتج النهائي القابل للتسويق والمرضي لأغلبية المستهلكين.
 - ❖ **التصريف في السوق:** تعتبر المرحلة الحاسمة التي يطلق فيها المنتج في السوق ويتحدد فيها مدى نجاح الإبداع التكنولوجي فنجاح الإبداع لا يتعلق بمدى جدته وقيمه العلمية أو تكاليفه الباهظة لكن يكمن في مدى تقبله من طرف المستهلكين ويكون الخطر في هذه المرحلة مرتفع لكن النظرة تتحسن تدريجياً والتكاليف تزداد وتشمل خاصة الاستثمارات الملموسة .
 - ❖ **التطوير:** تعتبر المرحلة الأخيرة حيث تلجأ المنظمات إلى أحداث تغييرات ايجابية في بعض مواصفات المنتج كي يتناسب مع تغيرات رغبات وحاجات المستهلكين ، عن طريق اللجوء إلى البحث والتطوير المتواصل للمحافظة على تنافسيتهما وحصص سوقية أكبر.
- وفي هذه الأثناء تعتمد المنظمة إلى عدة أساليب لتسريع وتيرة انتشار الإبداع هي¹:
- ❖ **تحتكر المنظمة المبدعة الإنتاج والتسويق المطلق للمنتج وتعمل على تبرئة الاختراع ، ثم المنتج الإبداعي وتستغله لوحدها وتحقق من ورائه أرباحاً مرتفعة.**
 - ❖ **تسمح لمنظمات أخرى بإعادة إنتاجه عن طريق تراخيص خاصة إذا تناقص العائد فتبيعه مقابل عائد أعلى**
 - ❖ **أما في النظام التنافسي الفعال تلعب المحاكاة والتقليد دوراً ايجابياً في تسريع انتشار الإبداع وتوالده بإعادة إنتاجه ولو بمواصفات وخصائص تختلف نوعاً ما عن الإبداع الأصلي.**
- وبالتالي في هذه المرحلة يعرف المنتج الإبداعي استثناءً كل جوانبه التحسينية والتعديلية ويستكمل حده الأعلى من الكفاءة والفعالية ، وعندها تتخلى عنه المنظمة وتوجه جهودها لولادة إبداعات تكنولوجية جديدة .

1 - كورتل نجا ، تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع التكنولوجي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الخمولة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص: علوم اقتصادية جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 1 ، 2017، ص:28.

المبحث الثاني: نماذج الإبداع التكنولوجي

تواجه المؤسسات الإقتصادية بصفة خاصة صعوبات كبيرة في تحويل المعارف المتوفرة لديها في تغييرها إلى ممارسات تنتج عليها منتجات قابلة للتسويق، حيث لا ينقصها المعارف المدخرة لديها بل تحتاج إلى سيرورة هذه الموارد بكفاءة وفعالية لذلك سنركز في هذا المطلب على كيفية سيرورة الإبداع التكنولوجي من خلال النماذج التي تفسر الإبداع، حيث على مدى السنوات الماضية. انقسم الأدب النظري حول العوامل التي تدفع المؤسسات إلى الابتكار إلى مدرستين فكريتين:

❖ وجهة النظر القائمة على السوق.

❖ وجهة النظر القائمة على الموارد.

إذ ترى وجهة النظر الأولى أن ظروف السوق توفر السياق الذي يسهل أو يحد من حجم النشاط الإبداعي للمؤسسة، والقضية الرئيسية هنا هي قدرة المؤسسة على التعرف على الفرص المتاحة في السوق، وهناك بعض الدراسات التطبيقية أمثال *Cohen و Leventhal Trott. (1990)*، والتي أقرت بأن هناك القليل فقط من المؤسسات التي لديها القدرة على البحث ومسح بيئتها بفعالية.

أما بالنسبة للوجهة النظر القائمة على الموارد، فتعتبر أن التوجه بالسوق لا تقدم أساساً منا لصياغة استراتيجيات الإبداع للأسواق التي تتسم بالديناميكية والتغير، بل توفر موارد المؤسسة نفسها سياقاً أكثر استقراراً يمكن من خلاله تطوير نشاطها الابتكاري وتشكيل أسواقها وفقاً لرأيها الخاص وتركز النظرة القائمة على الموارد في الإبداع على المؤسسة ومواردها وقدراتها ومهاراتها، ويرى هذا التوجه بأنه عندما تكون لدى المؤسسات موارد قيمة ونادرة ولا يمكن نسخها بسهولة فإنها يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة غالباً ما تكون في شكل منتجات جديدة مبتكرة، ولقد توصل الفكر الإداري من خلال العديد من الكتاب والمفكرين في مجال الإبداع إلى أن هناك العديد من النماذج التي تفسر حدوث الإبداع، ومن أشهر هذه النماذج ما يلي:

المطلب الأول: النماذج الخطية *linear models*

إن الاقتصاديين تعاملوا مع الظاهرة التكنولوجية كأحداث تحصل داخل صندوق أسود، رغم تأكيدهم على أهميتها فإن الاقتصاديين الذين اهتموا بالتغيير التكنولوجي بوصفه قوته الذاتية الدافعة للنمو دون الاهتمام بتفسير ما يحدث داخل عملية الإبداع وما ينتج من تطورات داخلية

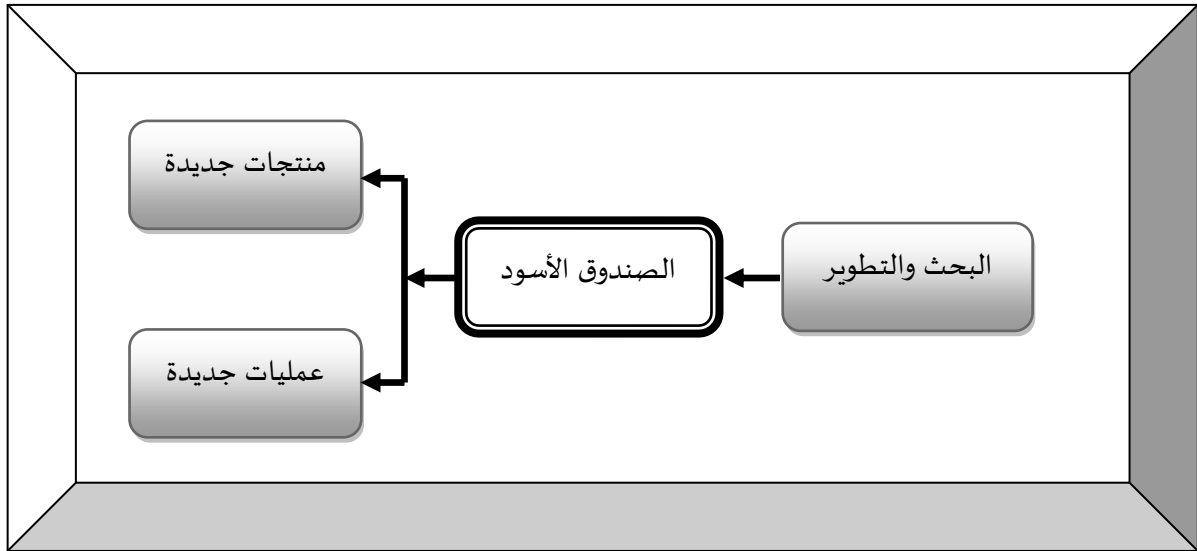
أولاً: نموذج الصندوق الأسود *black box model*

إن هذا النموذج اهتم بمدخلات ومخرجات عملية الإبداع دون الاهتمام بعملية نفسها واعتبارها بمثابة صندوق أسود لا ندري كيف يعمل. إضافة إلى أن النقود تستثمر في البحث والتطوير (*D&R*) كمدخلات للصندوق الأسود ويولد لها وفق أسلوب تجريبي منتجات وعمليات تكنولوجية جديدة (مخرجات)، لم يكن الاقتصاديون يحتاجون لتحليل الآليات والكيفية الفعلية لتحويلها إلى مخرجات في العملية الإبداعية.¹

1 - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص: 158-159.

حيث يوضح الشكل الآتي نموذج الصندوق الأسود:¹

الشكل رقم (2-6): نموذج الصندوق الأسود *black box model*



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 159.

ثانياً: النموذجين الموجه بالتكنولوجيا (*Technology-push*) الموجه من خلال السوق. (*Directed through the market*)

تعتبر عملية الإبداع على أنها تسلسل من المراحل أو الأنشطة المنفصلة، وأن عملية الإبداع تحدث بتفاعل

ثلاث مكونات أساسية:

(1) القاعدة العلمية: والتي تهيمن عليها الجامعات والمؤسسات القائمة على المعرفة.

(2) التطوير التكنولوجي: والتي تسيطر عليها الصناعات.

(3) واحتياجات السوق.

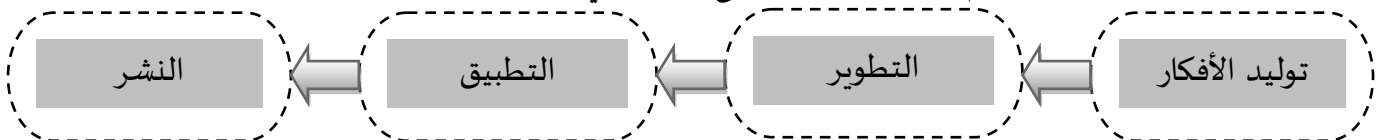
حيث فسرت سيرورة الإبداع التكنولوجي وفقاً للنماذج أحادية الاتجاه (*One-Way*) بتقديمها النماذج

أحادية الاتجاه (الكلاسيكية)، على أنها سلسلة من المراحل المتتالية التي يتم من خلالها طرح الفكرة، تنفيذ بعض

الأنشطة لتحسين جودة الفكرة (تطويرها)، ثم مرحلة التطبيق هذه الفكرة وأخيراً مرحلة النشر، انظر الشكل رقم

(2-6)، حيث يقترح هذا النموذج أن الإبداع التكنولوجي عبارة عن سيرورة وحيد الاتجاه.

الشكل رقم (2-7): سيرورة الإبداع التكنولوجي وفقاً للنظرة الكلاسيكية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

1- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 159.

حيث إعتد هذا النموذج بشكل واسع في العديد من المؤسسات الأمريكية على هذا خلال سنوات الستينيات. وفي ذات السياق فقد عرفت هذا التيار ظهور العديد من النماذج أهمها:

❖ النموذج الموجه بالتكنولوجيا (*Technology-push*).

❖ والنموذج الموجه بالسوق أو الطلب (*Demande-pull*).

1. أنموذج الموجه بالتكنولوجيا (*Technology-push*) أو مايسمى بنموذج الدفع التكنولوجي

" *The Technology-Driven Model* " أو " *Technology Push* "

ظهر هذا النموذج خلال فترة الخمسينيات وانتشر في الستينيات، ويرجع ظهور هذا النموذج إلى اعتبار أن تطوير المنتجات في تلك الفترة كان على أساس التقدم التكنولوجي، والذي يقوم على افتراض أن العلماء يحققون اكتشافات غير متوقعة، ويقوم التكنولوجيون بتطبيق هذه الاكتشافات لتطوير أفكار منتجات، والمهندسون والمصممون يحولونه إلى نموذج أولي لاختباره.¹

حيث يقترح هذا النموذج أن الإبداع يبرز من تدفق أحادي الاتجاه، والذي ينطلق من العلوم وأنشطة البحث والتطوير وتكون نقطة النهاية في التطبيق التجاري. لذا، فإن الإبداع هو عملية خطية تبدأ باكتشاف علمي، ثم تتبع خطوات مختلفة مثل: الاختراع، التصنيع لإتمام ظهور منتج أو عملية جديدة في السوق. أي الصناعة أن المحرك الأساسي للإبداع التكنولوجي هو البحث والتطوير وعلى هذا ينبغي للمؤسسة أن تكون على يقظة تامة بالإفرازات العلمية والتكنولوجية في البيئة التنافسية.

و يشكل تفسير تفاعل هذه الأنشطة أساس نماذج الابتكار اليوم، وبطبيعة الحال هناك الكثير من النقاش والخلاف حول ما هي الأنشطة التي تؤثر أكثر على الإبداع، والأهم من ذلك العمليات الداخلية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على الابتكار وهناك اتفاق واسع النطاق على أن الربط بين هذه العناصر الرئيسية ستؤدي إلى ابتكار ناجح ويترك للتصنيع مهمة استنباط طرق لإنتاج المنتجات بكفاءة، وفي النهاية تقوم التسويق والمبيعات بترويج المنتج للمستهلكين المحتملين.

ومن هذا نستخلص من هذا النموذج أنه ليس هناك دخل أو أثر للسوق في تطوير التكنولوجيا الجديدة بل يستقبل فقط ما تم إبداعه في أقسام البحوث والتطوير.

وكما هو موضح في الشكل الموالي فإن هذا النموذج ينطلق من البحث والتطوير وينتهي إلى السوق، إذن في هذا النموذج يعتبر السوق هو متلقي فقط لمخرجات نشاط البحث والتطوير.²

الشكل رقم (2-8): النموذج الخطي الموجه بالتكنولوجيا *Rothwell*



Source : Ondřej Žižlavsk, [past present future of innovation process](#), international journal of engineering business management, china, 2013, p. 3.

1- ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

2 - Ondřej Žižlavsk, [past present future of innovation process](#), international journal of engineering business management, china, 2013, p. 3.

2. النموذج الموجه من خلال السوق أو ما يسمى بأنموذج الموجه بالطلب (*Demande-pull*)

ظهر هذا النموذج في أواخر الستينات وأوائل السبعينيات القرن الماضي، كنتيجة لعجز النموذج السابق في تفسير منطقي لسيروية الإبداع التكنولوجي، حيث أشارت العديد من الدراسات على أن دور السوق تأثير بالنسبة لعملية الإبداع، وهذا ما أدى إلى ظهور النموذج الخطي الثاني¹.
نموذج جذب السوق "*Market-pull Model*" ولم يعد قادرا على تفسير التغيرات الملاحظة، وقد اتجه هذا النموذج الى افتراض أن تنوع الطلب في السوق هو العامل الدافع لعملية الإبداع وليس التكنولوجيا، ومنها انتقل التحليل من البحث والتطوير إلى التركيز على فرص السوق واحتياجات العملاء أي أن الإبداع مشتق من الطلب الملاحظ في السوق والقسم الذي يبحث على الإبداع هو الذي له علاقة مباشرة بالزبون، كما أنه بالاعتماد على خبرة الزبون يمكن أن يشار إلى المشكلات الموجودة أثناء التصميم أو يقترح مواضيع للبحث، إذا السوق هو مصدر الأفكار الموجهة للبحث والتطوير.

ويؤكد هذا النموذج على دور التسويق كمبادر للأفكار الجديدة والناجمة عن التفاعلات الوثيقة مع الزبائن، وهذه الأفكار بدورها تقدم إلى البحث والتطوير للتصميم والهندسة، ومن ثم إلى التصنيع للإنتاج، إذن فهذا النموذج هو عكس النموذج السابق، حيث أن السوق هنا يلعب دور المؤثر والحاسم في عملية الإبداع، كما أن هذا النموذج ينطلق من السوق والمتمثل في حاجات ورغبات العملاء وينتهي إلى السوق.²

الشكل رقم (2-9): النموذج الخطي الموجه من خلال السوق *Rothwell model*



Source : Hamid tohidi ; Mohammad mehdi jabbari, **different stages of innovation process**, procedia technology, vol. 1 , 2012, p. 576.

ويوضح الشكل رقم (2-8) سيروية الإبداع التكنولوجي وفقا للنموذجين

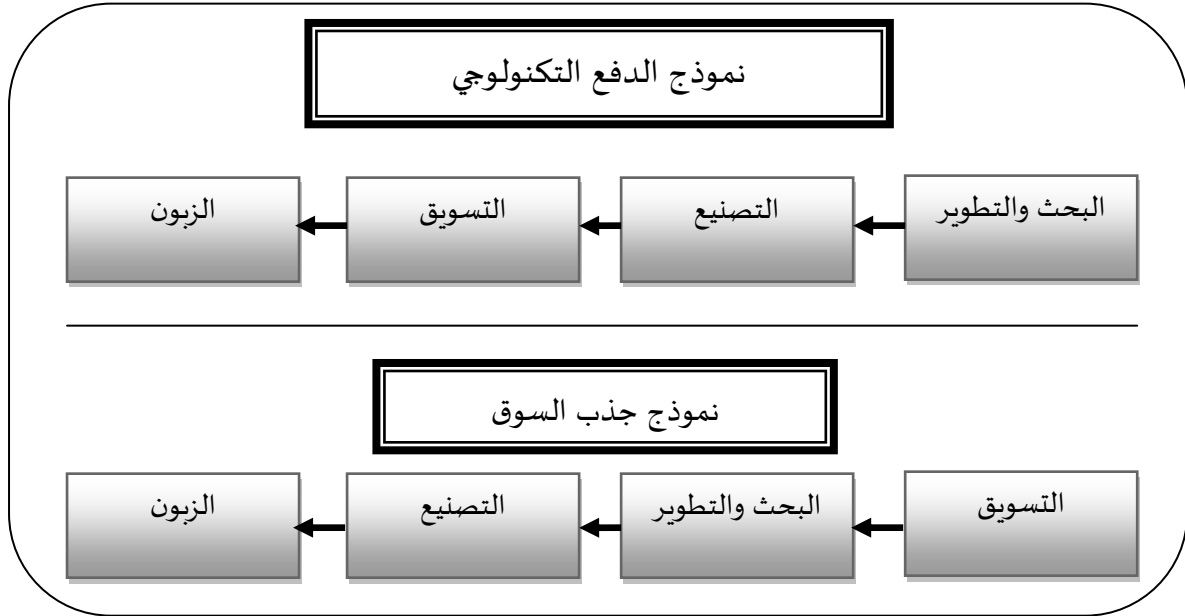
(*Demande-pull*) (*Technology-push*) حيث يتضح أن الفرق بين النموذجين هو نقطة انطلاق عملية الإبداع

التكنولوجي، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1 - ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

2 -Trott Paul, **Innovation management and new product development**, Pearson Education Limited, England, 3ed edition, 2005, p. 23 .

الشكل (2-10): النماذج الخطية بالنسبة لنموذج الدفع التكنولوجي ونموذج جذب السوق للإبداع.



Source: Trott Paul, **Innovation management and new product development**, Pearson Education Limited, England, Zed edition, 2005, p. 23.

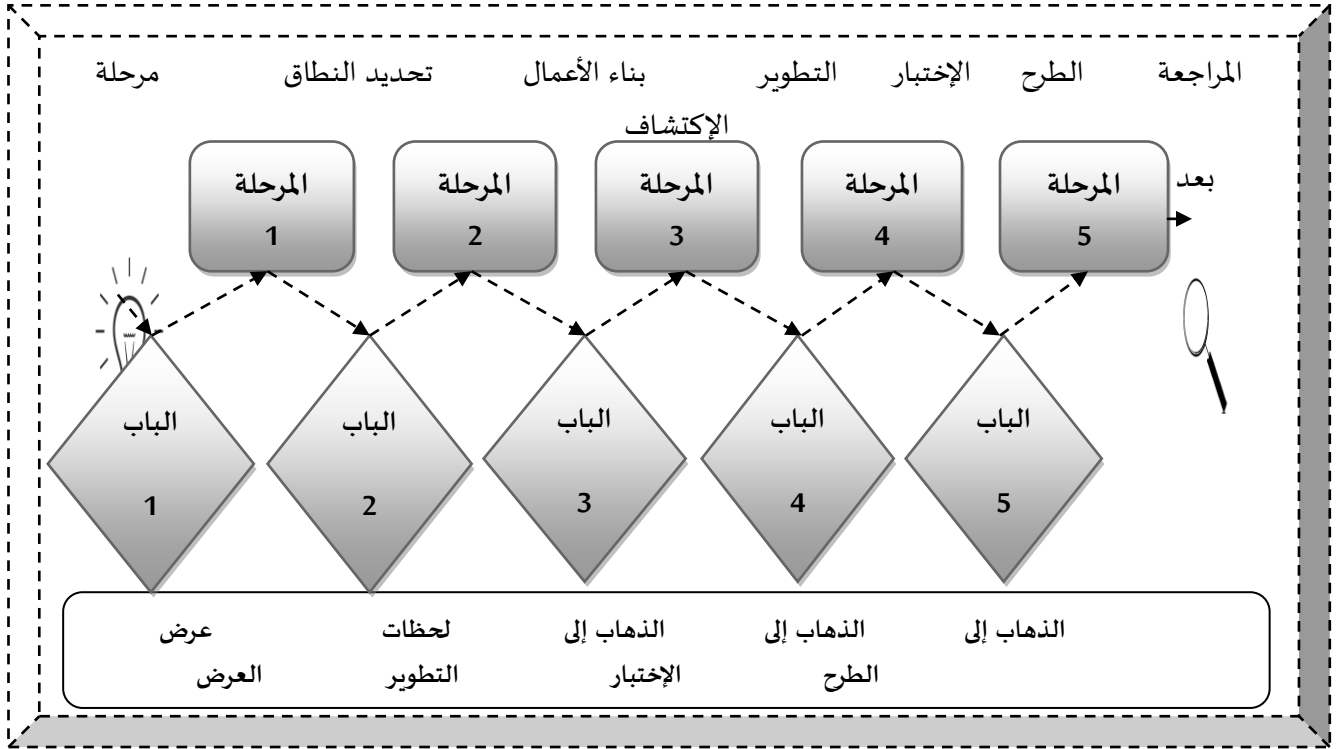
ثالثاً: نموذج بوابة العمليات *Operations Gateway Model*

قدم الباحث كوبر "Cooper" في الثمانينات نموذج بوابة العمليات الذي يعتبر أحد النماذج المعروفة في إدارة الإبداع كما يصفها بأنها عملية خطية،¹ حيث يقدم تفصيل العمليات الإبداع عن طريق نقاط تفتيش تسمى البوابات، كما هو نموذج للتحكم عند تجميع المعلومات وتقييم مخاطر تطوير المشروع لتحديد ما أن يتم مواصلة تطوير المنتج من عدمه، من مميزات التي ثبتت عن النموذج أنه يزيد من ربحية المنتج ويقصر الوقت اللازم للوصول إلى السوق، كما يمنح إمكانية مراقبة الأخطاء المحتملة في مرحلة مبكرة من عملية التطوير، مع ذلك تم انتقاده بسبب عدم الاعتماد على المصادر الداخلية للمعلومات وفرص الحد من الإبداع وصعوبة تحديد التدابير اللازمة عند الرجوع عن طرح المنتج، كما يتجاهل أهمية التنمية وردود الفعل في خلق منتجات جديدة.² كما هو موضح في التالي :

1 -benjamin taerner, **a next generation of innovation models ?an integration of the innovation process model big picture towards the different generations of model**, review of innovation and competitiveness, vol . 3, no. 3, 2017 p.51.

2 -Suziyana mat dahan et al., **innovation process : a review of existing models and development of an alternative model**, conference paper international on : engineering& technology, malaysian technical universities, 11/2011, p. 2.

الشكل رقم (2-11): نموذج بوابات عملية *Operations Gateway Model* للإبداع التكنولوجي



Source: Suziyana Mat Dahan et al., *Op.Cit.*, p. 2.

ثم ظهرت نماذج الجيل الرابع من النماذج الخطية سنوات الثمانينات والتسعينات، وسميت بالنماذج المتكاملة وظيفيا لعمليات الإبداع، التي تتميز بتكامل المنتج وتطويره في وقت واحد، بدلا من الطريقة المتسلسلة لمشاركة إدارات المؤسسات التصميم وتطوير منتجات جديدة، تستند هذه النماذج بشكل أساسي على طرق تطوير المنتجات المستخدمة من قبل صناعات السيارات اليابانية والمنتجات الكهربائية¹.

أما في الجيل الخامس من النماذج الخطية زاد الوعي بالتخطيط الإستراتيجي والتحالفات مع مؤسسات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية، نظرا لتقصير دورات حياة المنتج، فكانت الإستراتيجيات متكاملة مع الوقت كشرط ضروري لتطوير متوازي، تمكنت شركات صناعة السيارات اليابانية من الحد في عملية تطوير سيارات جديدة من 4 إلى 5 سنوات إلى أقل من 3 سنوات مع تنفيذ مهندس متزامن. منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي أصبحت تتم المؤسسات بالإبداعات السريعة وتوسيع شبكاتها الإستراتيجية وتركز على تحسين المنتجات المتكاملة وإستراتيجيات التصنيع، زيادة المرونة والقدرة على التكيف . ووصفت مارينوفا وفيليمور *and Marinovad* *Phillimore* الجيل الخامس كنموذج تطوري حيث يمكن مقارنته بالطفرات في مجال الأحياء، أما غلاناي *Galanakais'* قدم ثلاث عمليات رئيسية في وضع نموذجه في المركز ويمثل المؤسسة نفسها: إنشاء المعرفة وتطوير منتج جديد ونجاحه، كما تتأثر بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية ، لكن بالرغم من أنها تتأثر بالبيئة الخارجية إلا أن نماذج الجيل الخامس شبكات مغلقة للإبداع أي يتم إنشائها وتطويرها داخل حدود المؤسسة².

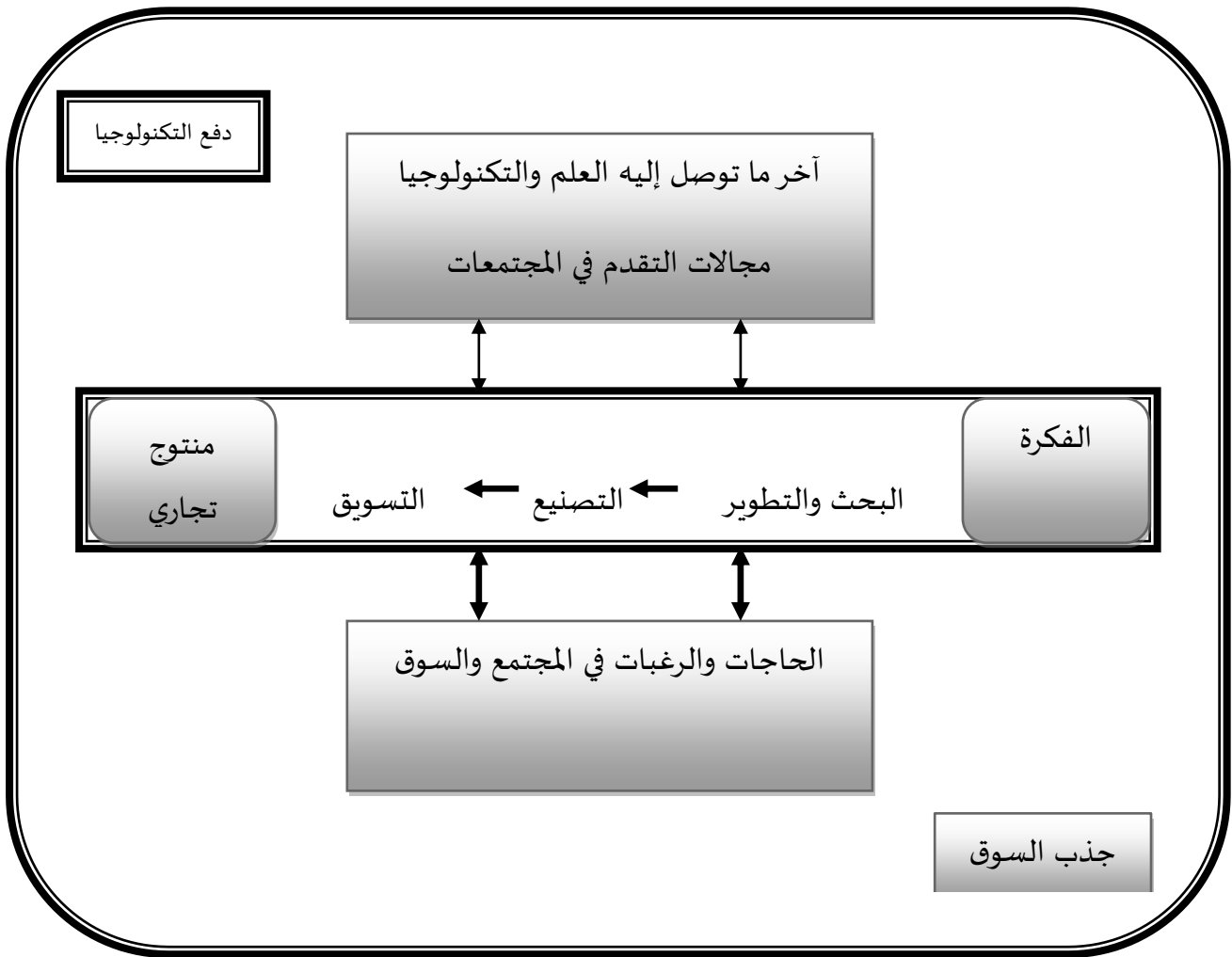
1 -Cosmin-Mihai Nacu ; Silvia Avasilcai, a model of technological innovation process, joint international conference :managing intellectual capital and innovation for sustainable and inclusive society, management knowledge and learning, 27/28 may, italy.2015, p.1785.

2 - benjamin taferner, Op.Cit., p.53.

المطلب الثاني: النماذج التفاعلية (Interactive Models) للإبداع التكنولوجي

مع تطور الفكر الاستراتيجي وتبني المؤسسات الاقتصادية الإبداع كإستراتيجية تنافسية، اتجه الباحثون إلى نقد النموذج الكلاسيكي، حيث اعتبروا أن الإبداع التكنولوجي عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المؤسسة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التقنية، لذا يطور النموذج التفاعلي أفكار النموذجين السابقين (نموذج الدفع التكنولوجي ونموذج جذب السوق) ويدمجهما معا. ويؤكد هذا النموذج أن الإبداع يحدث كنتيجة لتفاعل كل من السوق، قاعدة العلم وقدرات المؤسسة وعلى عكس سابقاته لا توجد نقطة بداية أو انطلاق واضحة المعالم. كما يستخدم تدفق المعلومات لتفسير كيفية حدوث الإبداع، والذي يمكن أن ينشأ من مجموعة واسعة من النقاط، والشكل التالي يوضح سيرورة هذا النموذج.¹

الشكل (2-12): النموذج التفاعلي للإبداع



Source: Trott Paul, , Op.cit , p. 25.

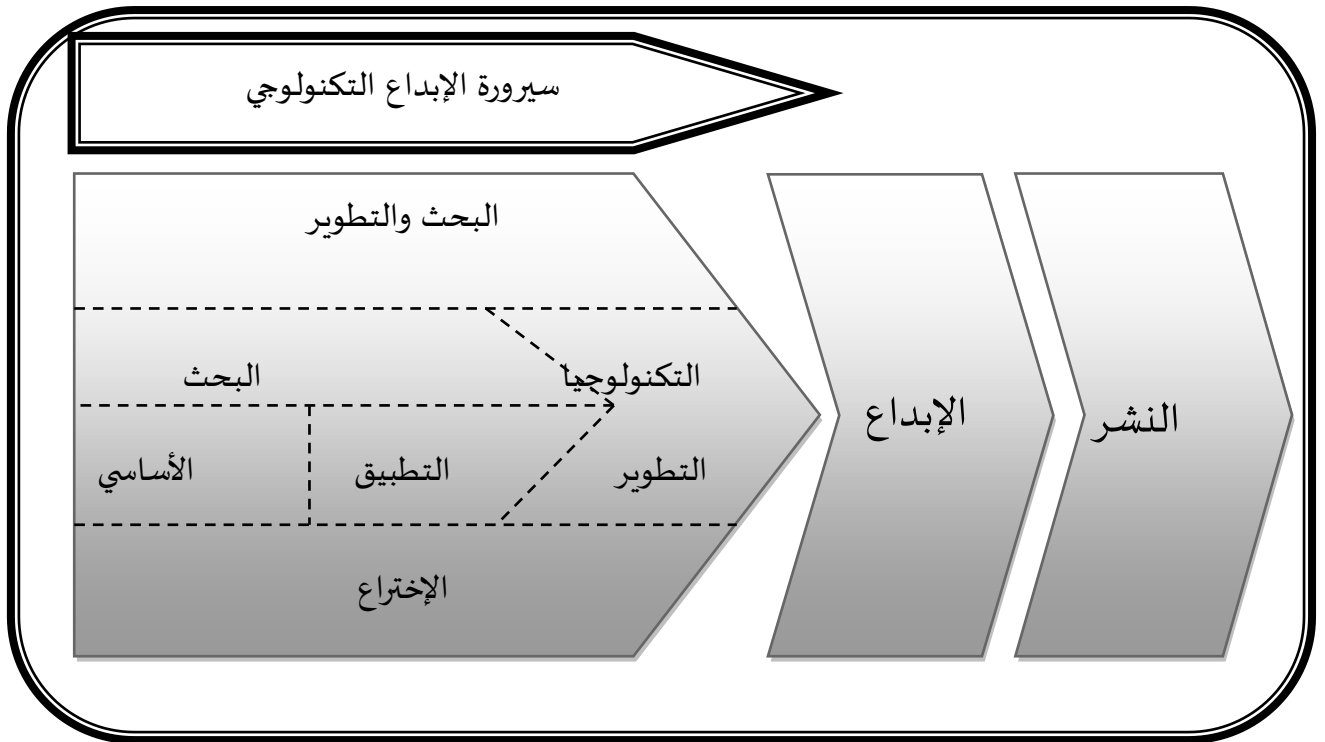
1 - Trott Paul, , Op.Cit , p. 25.

و يعتبر هذا النموذج تمثيلاً أشمل لعملية الإبداع، ويمكن اعتباره عملية متسلسلة منطقياً، حيث يمكن تقسيمها إلى سلسلة من المراحل المتميزة وظيفياً ولكن المتفاعلة والمتراصة، ويمكن النظر إلى عملية الإبداع الشاملة على أنها مجموعة معقدة من مسارات الاتصال التي تنقل المعرفة، وتشمل هذه المسارات الروابط الداخلية والخارجية وتمثل عملية الإبداع المبينة في الشكل الموالي قدرات المؤسسة وروابطها مع كل من السوق وقاعدة العلوم. إذن فعملية التفاعل الشمولية والموضحة في الشكل السابق، تبين موارد المؤسسة المنظمة، الفريدة وكيفية ربطها مع كل من: السوق وحاجات ورغبات المجتمع، وكذلك مع القاعدة العلمية والمعرفية والتكنولوجية بذلك الشكل الذي يسمح للمؤسسة بالحصول على عملية إبداع ناجحة. كما نلاحظ أنه لا توجد نقطة بداية أو انطلاق واضحة المعالم من حيث أين تبدأ عملية الإبداع وكيف تتم؟ وبالتالي فالمؤسسات القادرة على إدارة العمليات بفعالية ستكون حتماً ناجحة في مجال الإبداع التكنولوجي.

وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من النماذج التي تحسد فكرة التفاعل بين العديد من الأنشطة البلوغ الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات والتي نذكر منها ما يلي:

أولاً: أنموذج *DIACONU*: ذهب إلى اعتبار تحليل سيرورة الإبداع التكنولوجي أمر في غاية الصعوبة، وذلك باعتبار أن الإبداع التكنولوجي ليس عملية خطية تتكون من مراحل متسلسلة وزمنية محددة، بل يعتمد الإبداع التكنولوجي على استخدام المعرفة المكتسبة مسبقاً، أو على نتائج التكنولوجيات الجديدة، أو على التطور التكنولوجي أو على التوليفات الجديدة للتكنولوجيا الموجودة وفي هذا السياق اقترح *DIACONU* أنموذجاً للإبداع التكنولوجي في شكل سلسلة من التفاعلات بين التكنولوجيا البحث والتطوير الأمر الذي يقود إلى تحقيق الإبداع ليتم بعد ذلك نشره بشكل واسع وذلك كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-13): سيرورة الإبداع التكنولوجي حسب *DIACONU*



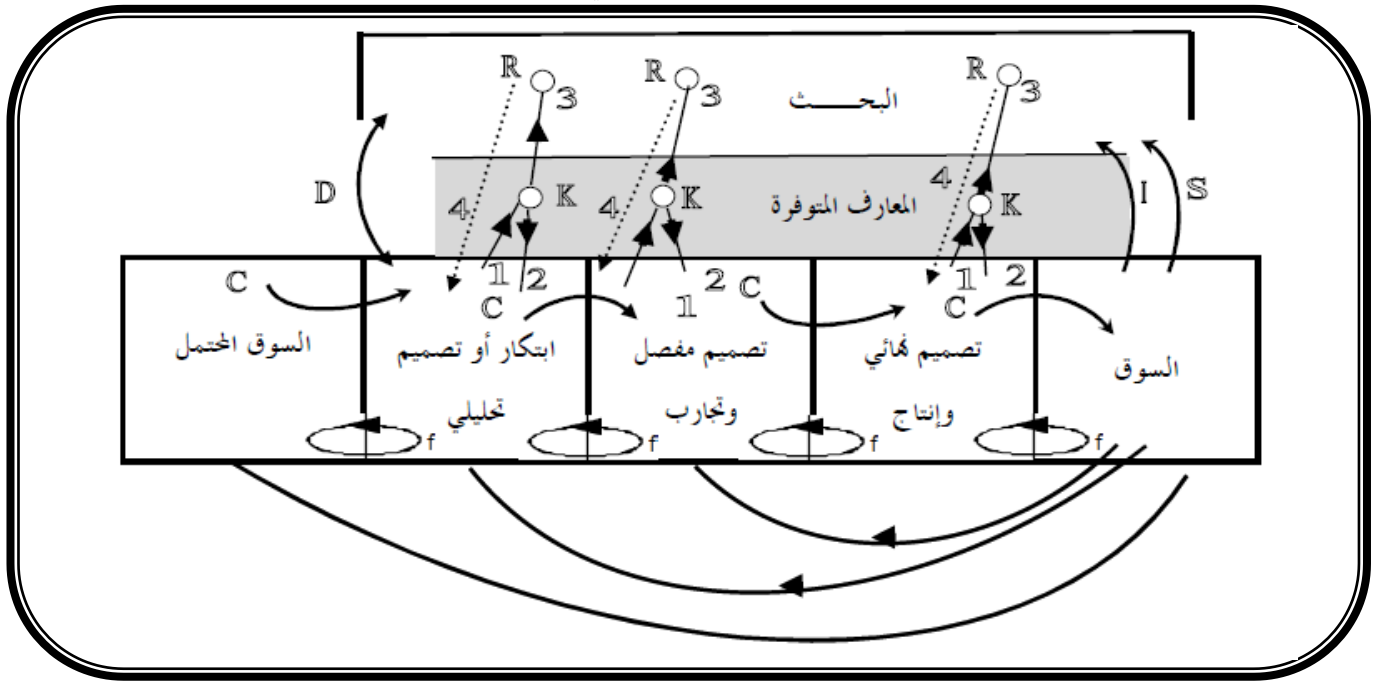
ثانيا: النموذج التفاعلي *Chain-Linked*

لقد تخلى المفكرون عن فكرة التتابع الخطي المراحل الإبداع التكنولوجي لتظهر النماذج غير الخطية، وأهمها نموذج (*kling et Rosenberg, 1986*) ويسمى بالنموذج المتكامل. الفكرة الأساسية له تركز على ضرورة إشراك كل الأقسام التنظيمية للمؤسسة في عملية تطوير منتج أو خدمة جديدة .

قدم الباحثان *Kling et Rosenberg* سنة 1986 نموذجا متكاملا لعملية الإبداع التكنولوجي ميزته الأساسية أن نشاطات عملية الإبداع التكنولوجي، حيث أطلق عليها اسم *Chain-Linked* حيث اعتبر الباحثان أن سيرورة الإبداع التكنولوجي لا تتبع مسارا معيناً حيث يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة. الشكل رقم (2-14) التالي يوضح أنموذج *Chain-Linked* الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات،

يتكون نموذج *Chain-Linked* من سلسلة مركزية للإبداع تحتوي على خمسة تكتلات، ثلاثة منها خاصة بالتصميم واثنتان خاصة بالسوق وتكتلين آخرين يمثلان العلوم (البحث والتطوير)، لكنهما خارج السلسلة المركزية على الرغم من أهميتهما الكتلة الأولى هي قاعدة المعارف المتوفرة والتي يمتلكها أفراد المؤسسة أما الكتلة الثانية فهي خاصة بالبحث.¹

الشكل رقم (2-14): النموذج التفاعلي *Chain-Linked*



المصدر: عمر بوسلامي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

وفقا لشكل أعلاه وتتمثل المسارات وفق الشكل فيما يلي:²

المسار *C* السلسلة المركزية للإبداع التكنولوجي؛

المسار *f* حلقات قصيرة من التغذية العكسية بين الأنشطة المتصلة بالسلسلة المركزية؛

1- عمر بوسلامي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

2- نفس المرجع أعلاه، ص: 22-23.

المسار F حلقات طويلة من ردود الفعل بين الأنشطة التي لا تتصل بالسلسلة المركزية؛

المسار D علاقات مباشرة بين البحث والتصميم التحليلي؛

المسار S دعم البحث العلمي؛

المسار K, R العلاقة معرفة - بحث، إذا كان حل المشكلة على المستوى K ، هذه العلاقة تصبح غير نشطة.

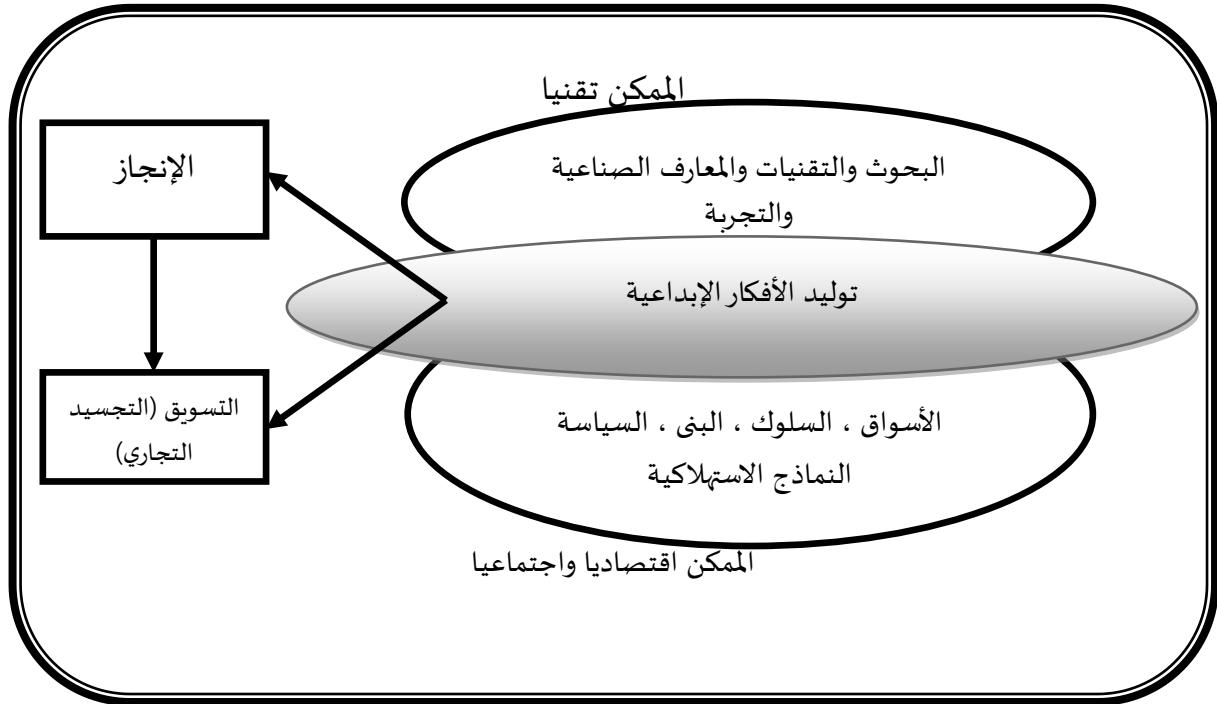
السلسلة المركزية لعملية الإبداع هي الطريق الأولى لعملية الإبداع، حيث تنطلق من التصميم C وتستمر نحو التطوير فالإنتاج ثم التسويق .

الطريق الثانية هي مجموعة روابط لمفعول رجعي تربط وتنسق بين البحث والتطوير مع الإنتاج والتسويق، هذه الروابط ترى على أنها أجزاء مدمجة لنظام التنسيق بين خصائص وتطوير المنتج مع مصلحة التسويق، وفق هذا النموذج تكون وظيفة التصميم هي المحفز على الإبداع ولها دور محوري في نجاح أو فشل عملية الإبداع.

ثالثاً: النموذج التفاعلي بين السوق والبحث والتطوير

وفقاً لهذا النموذج فإن الإبداع التكنولوجي يكون نتيجة التفاعل بين طلب السوق من جهة، ونشاطات البحث والتطوير المستخدمة لتحويل فكرة منتج أو أسلوب إنتاج جديدة، إلى غاية إنجازها وتجسيدها في شكل ملموس لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة وما هو ممكن اجتماعياً واقتصادياً وتقنياً من جهة أخرى وذلك كما يظهره الشكل رقم (2-15).¹

الشكل رقم (2-15): المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي



المصدر: ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص:113.

1- ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص:113.

من جهته يؤكد (Russell and Taylor) على أن الأفكار المتعلقة بإبداع المنتج يمكن الحصول عليها من مصادر عديدة كأقسام البحث والتطوير وبحوث التسويق فضلا عن مقترحات الزبائن ورجال البيع في ميدان العمل والعاملين في الشركة وكذلك الاستفادة من التطورات التقنية الجديدة.

رابعاً: نماذج النظم *systems models* نموذج الشبكة *network model*

1. نماذج النظم *systems models*

أن تعقد عملية الإبداع لا يتطلب التفاعلات بين نطاق واسع من الأطراف المشاركة ضمن المؤسسة فقط، بل وأيضا التعاون بين المؤسسات هذا خلافا لما كانت عليه سابقا هذه الأخيرة التي كانت تعمل كوحدة منعزلة تتحاشى أي تداخل مع غيرها من المؤسسات، في حين أصبحت أكثر تداخلا وشفافية في التعامل، خاصة مع المجهزين والموزعين في سلسلة التجهيز بما في ذلك المؤسسات المناظرة التي تكون طرفا في هذه السلسلة كما في حالة تجهيز أجزاء تدخل في المنتج النهائي للمؤسسة، وقد حدد شارلس إيدكويست *Charles Edquist* تسع خصائص النماذج النظم هي:

- 1- الإبداع والتعلم يكونان محور النموذج،
- 2- تقاسم مدخل شمولي متعدد الاختصاصات،
- 3- المنظور التاريخي يمثل عملية طبيعية،
- 4- هناك اختلافات بين النماذج لهذا ليس هناك أمثلية وحل أمثل وحيد،
- 5- التأكيد على الاعتماد المتبادل واللاخطية،
- 6- أنها تشمل التكنولوجيات والابتكارات التنظيمية،
- 7- التأكيد على الدور المركزي للوحدات التنظيمية،
- 8- قبول كل أنواع الغموض واختلاط المفاهيم،
- 9- أخيرا أنها تقدم إطارا مفاهيمي واسعا بدلا من النظريات الرسمية.¹

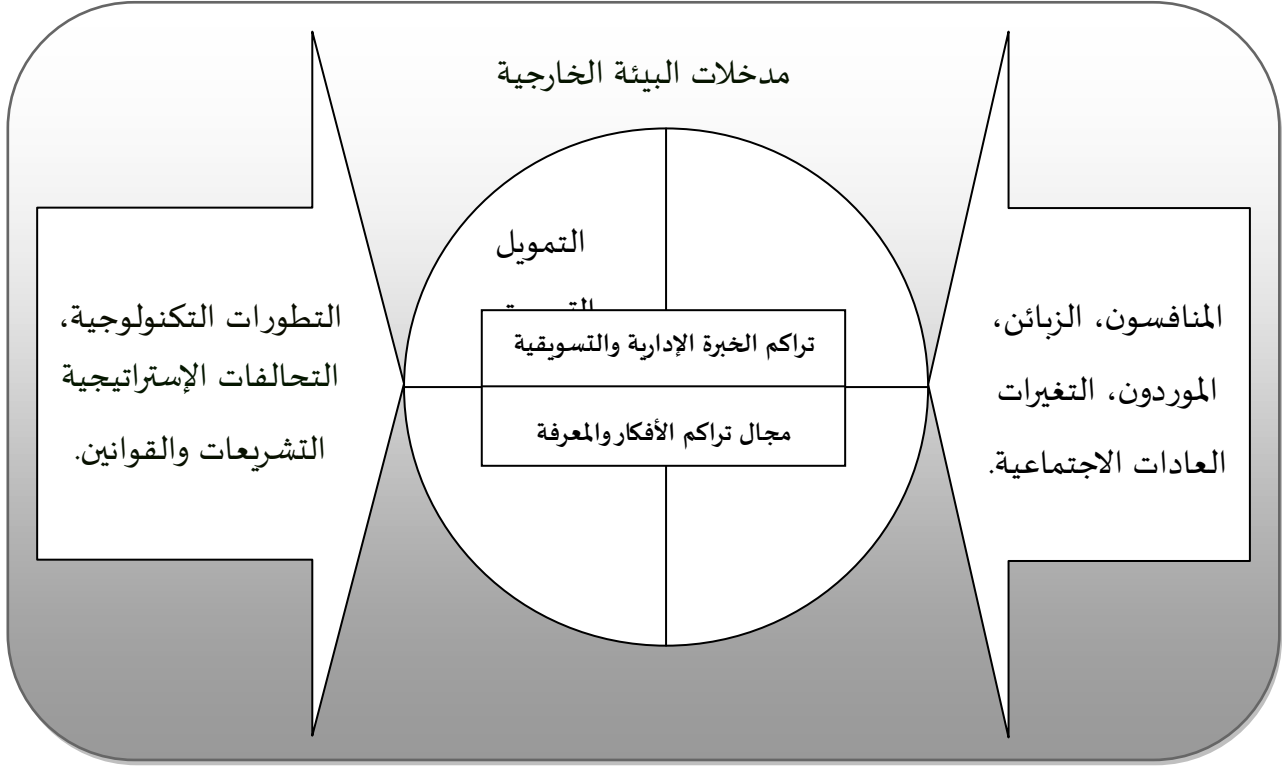
2. نموذج الشبكة *network model*

تقوم فكرة هذا النموذج على أن المؤسسة كيان اجتماعي يخضع مجموعة من العوامل والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية لها، يكون الربط والاتصال بين كل من البيئتين على شكل شبكة من الاتصال والتفاعل بالطريقة أو الشكل الذي يسمح بحدوث الإبداع في المؤسسة، تكون في هذا النموذج لدى المؤسسة إستراتيجية الشراكة مع الموردن والمستهلكين، إستراتيجية تسويقية تعاونية وتنظيمات بحثية مشتركة مع مؤسسات أخرى في شكل شبكة تفاعلية.² كما هو موضح في الشكل رقم (2-16).

1 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 161-162.

2 - الياس غقال وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 313-314.

الشكل رقم(2-16): نموذج الشبكة *network model*



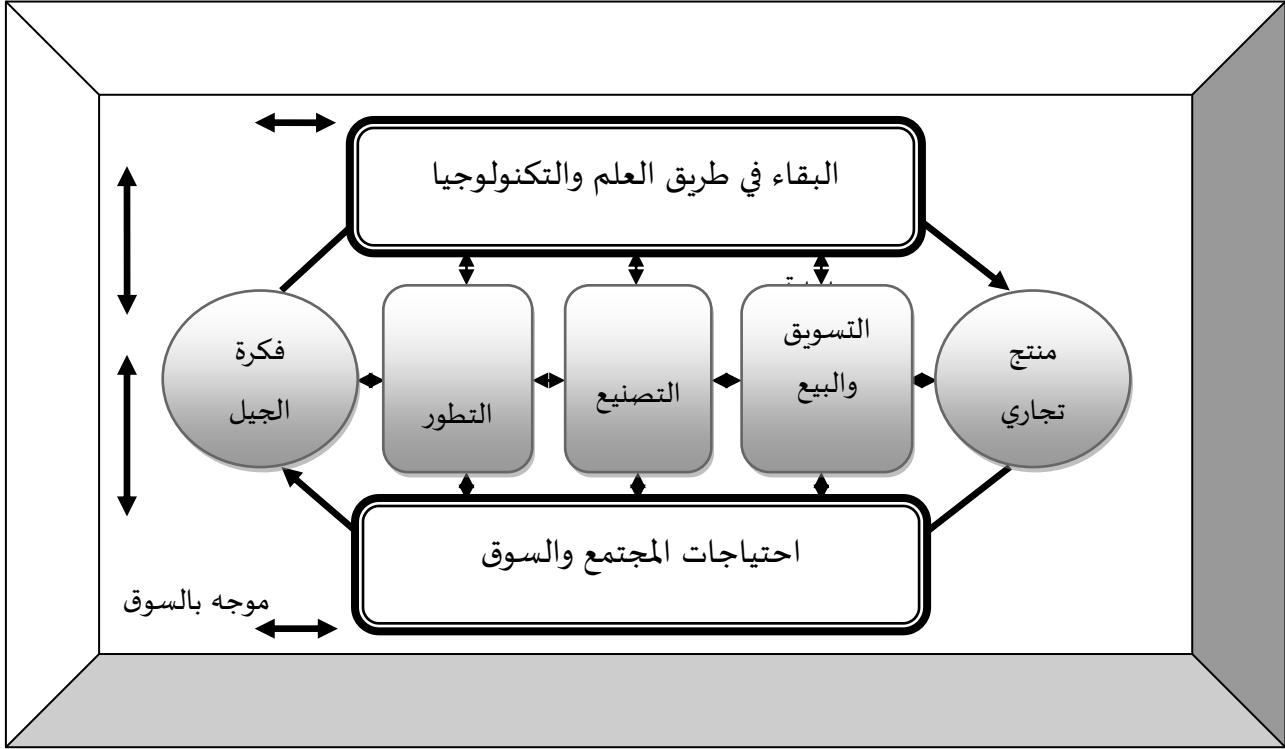
المصدر: مرزوقي مرزوقي، أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص: العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص 25.

المطلب الثالث: نموذج الجيل الثالث *3rd generation model*

يطلق كل من *Frederick & Boehm* على نموذج الجيل الثالث بإدارة المحافظ أو نموذج الاقتران أو التفاعلية، بالرغم من اختلاف في صياغة النموذج إلا أنها تصف نموذجا يمزج بين الموارد التكنولوجية واحتياجات السوق. كما هو الحال في النماذج السابقة للعملية، ويكون خطيا مع حلقات إضافية متفاعلة بينهما والتغذية العكسية،¹ كما يتضح في الشكل الموالي:

1- سارة بن بولرباح، مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2021/2020، ص: 105.

الشكل رقم (2-17): نموذج الجيل الثالث *3rd generation model* في الإبداع التكنولوجي



انطلاقاً مما تم تسليط الضوء عليه للنماذج المفسرة لسيروية الإبداع التكنولوجي فإنه يمكن القول أن هذه النماذج وإن اختلفت في طبيعة سيروية الإبداع (خطية / تفاعلية) إلا أنها تشترك في اعتبار الإبداع يقوم على ثلاث محاور رئيسية والمتمثلة في:¹

- ❖ المفاهيم النظرية (*Theoretical concepts*): وهي كل ما توصل إليه العلم النظري من معارف ومعلومات ومفاهيم يمكن تطبيقها واقعياً.
- ❖ الاختراعات التقنية (*Technical Invention*): وهي التطبيق العملي للمفاهيم النظرية والتي تتضح في شكل منتجات.
- ❖ التسويق (*Marketing*): أي الاستغلال التجاري وإيصال هذه الإبداعات للمستخدمين.

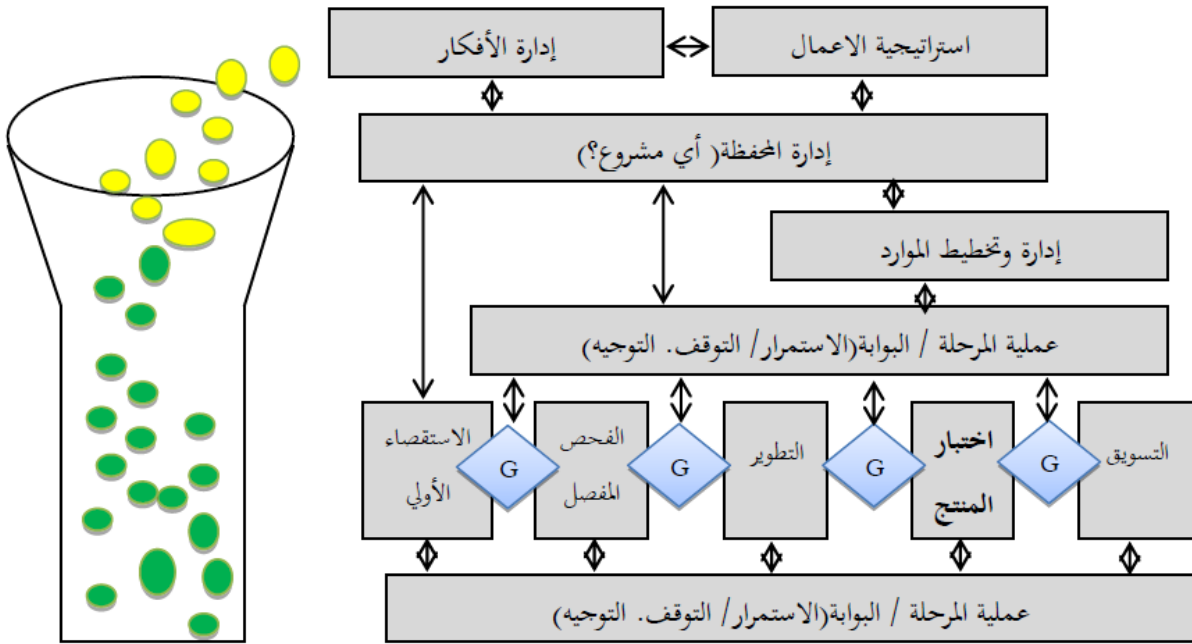
من جهته ساهم (*Cooper, Robert G 1986*) بتطوير هذا النموذج الأحادي الاتجاه عند حديثه عن سيروية تقديم المؤسسات الاقتصادية للمنتجات الجديدة في الأسواق من خلال تقديمه لنظام مرحلي يدعى (*Stage and Gate*) بحيث يوفر هذا النموذج خارطة طريق مفاهيمية وتشغيلية لقيادة وتطوير المنتج الجديد، من الفكرة إلى الإطلاق، أي مخطط لإدارة عملية الإبداع التكنولوجي في المنتجات، بهدف زيادة الكفاءة والفعالية، ويقوم أنموذج (*Stage and Gate*) بتفكيك عملية الإبداع التكنولوجي إلى مجموعة من المراحل، بحيث يشتمل مدخل كل مرحلة على مجموعة من الأنشطة الوظائف المخططة، وتنقسم عملية (*Stage and Gate*) إلى عدد من المراحل (*Stages*) مع وضع تصور لفكرة كونا المرحلة الأولى وإطلاق المنتج الجديد كونه المرحلة النهائية، وتشمل جميع المراحل الأخرى في ما بين ديناميكيات العملية برمتها، بعد نهاية مرحلة واحدة وقبل أن تبدأ المرحلة التالية، تتم مواجهة بوابة (*Gate*) تقرر مدى فعالية العمل في المرحلة السابقة.

1- ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

ويوضح الشكل رقم (2-17) نموذج لإدارة الإبداع، والذي يتضمن المراحل التالية:¹

- ❖ **الاستقصاء الأولي (Preliminary Investigation):** وهو استقصاء سريع لتحديد نطاق المشروع، وعادة يتم تنفيذ هذه المرحلة من قبل فريق أساسي صغير جدا من الأشخاص التقنيين والتسويقيين، حيث يتم تقييم الأولي للسوق والتقييم التقني الأولي والتقييم الأولي للأعمال كما تتضمن هذه المرحلة تولد الأفكار، وتسمح بتحديد خصائص المنتج الجديد، العناصر الجديدة لتقنية عملية تحسين المشروع.
- ❖ **الفحص المفصل (Detailed Investigation):** يتم في هذه المرحلة القيام بأبحاث السوق (دراسة احتياجات المستخدمين لتحديد متطلبات المنتج المثالي؛ والتحليل التنافسي؛ واختبار رغبة الشراء لدى المستهلك)، كما يتم التحليل التقني، المالي والتجاري بشكل المفصل. ويتم في نهاية المرحلة تقديم معلومات تخص: المنتج وخصائصه، السوق المستهدف، متطلبات المنتج)، كما يتم تبرير المشروع (المبررات الاقتصادية والتجارية). فضلا عن تقديم خطة عمل مفصلة للمراحل التالية (بما في ذلك متطلبات الموارد والتوقيت.
- ❖ **التطوير (Development):** في هذه المرحلة يبدأ تنفيذ خطة العمل وتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة. ومن الضروري إجراء العديد من الاختبارات داخل مختبر الشركة للتأكد من أن المنتج يلبي جميع المتطلبات.
- ❖ **اختبار المنتج الجديد والتحقق من صحته (Testing and Validation):** تتضمن هذه المرحلة التحقق من صحة المنتج الجديد المقترح من خلال الاختبار الداخلي، وإجراء تجارب ميدانية للعملاء.
- ❖ **الإنتاج والتقديم التسويقي الفعلي (Full Production and Market Launch):** حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ العملي للتسويق، الإنتاج، أنشطة ما بعد البيع، بما في ذلك المراقبة والتعديل.²

الشكل رقم (2-18): انموذج (Stage and Gate) للإبداع التكنولوجي



المصدر: ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص: 110

1 - ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

2 - نفس المرجع أعلاه، ص: 110.

المبحث الثالث: مفاتيح تطبيق الإبداع التكنولوجي

تتطلب بيئة الأعمال اليوم مناخ تنظيمي يسوده ثقافة تشجيع القدرات والكفاءات، مع توفير الدعم اللازم للأفراد المبدعين للتوصل إلى نتائج إبداعية ملموسة يجعل المؤسسات تواجه كل التحديات التي تصاحب تحقيق أهدافهم المسطرة والمرغوبة، لذا يجب عليها معرفة كل ما يستلزم لتبني فكرة الإبداع التكنولوجي، والعوامل التي تؤثر في عملية الإبداع التكنولوجي مع تبني أفكار تحفيزية لعاملها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: المرتكزات التي تدفع لتبني الإبداع التكنولوجي

من بين أكثر الدوافع والأسباب التي تؤدي بالمنظمات إلى تحقيق الإبداعات التكنولوجية هو تعظيم ربحيتها وتدعيم الفرص وهناك مجموعة من الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ما مما تحفز كذلك تشجيع الإبداع التكنولوجي.

أولاً: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي

يمكن ذكر أهم الدوافع التي تؤدي بالمؤسسات إلى اعتمادها من أجل الإبداع التكنولوجي وهي¹:

1. المنافسة الحادة في السوق: إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها هي بيئة ديناميكية متحركة ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات وعليه أصبح لزاماً على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على الحصة السوقية.

2. الثورة العلمية التكنولوجية: بشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالانتاج والتصميم وتحسين الجودة، لقد أصبحت الفترة المنصرمة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات مادية قصيرة جداً وهذا شجع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات بل وإقامة المختبرات الخاصة بالشركات نفسها وتطويرها.

3. الاستفادة من اقتصاديات الحجم (إمكانية الإنتاج بحجوم كبيرة): وهذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة ومن ثم المنافسة بشكل أفضل.

4. أزمة الطاقة: إن هذا العامل كان له فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد باستهلاك الطاقة، إن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغيرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي عقد السبعينات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة في عام 1973، وقد أثبت الحال أن الأزمات في كثير من الدول كانت سببا في الإبداع حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة على تلك الأزمات.

5. التسهيلات والمساعدات الحكومية: التي تقدم الدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من المنظمات التي ترعى المؤسسات المبدعة.

1- صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 149، 150.

6.تكنولوجيا المعلومات: إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات ، منها ما هو بشكل سلع وخدمات كتلك، التي تقدمها الانترنت، أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات بل آلاف المنتجات، كما هو الحال في إنتاج بطاقات المناسبات كمثال، وغيرها من المنتجات المشابهة.¹

ثانيا: العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي

إن تأثير المؤسسات في انتشار وتطوير وتنفيذ الإبداعات ينظر إليها على أنها وظيفة من ثلاث مجموعات من العوامل المتمثلة في:²

1.التقنية: تعد التقنية العامل الأكثر أهمية في بيئة المنافسة العالمية وهو مرتبط بإبداع منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة. وتعرف التقنية حسب *UNCTAD* بأنها: "المعرفة النمطية اللازمة لتصنيع المنتجات وللتطبيق على أي عملية من أجل استخلاص خدمة ما.

وهناك ثلاث مجالات أساسية للتقنية في المؤسسة هي: تقنية المنتج، تقنية العملية، وتقنية المعلومة.

2.البحث والتطوير *D&R*: إن التطورات السريعة في إبداعات المنتج والعملية جعلت المؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا على نشاطات البحث والتطوير لمواكبة حاجات الزبائن ورغباتهم المتطورة والمنافسة في الأسواق، فالإدارة الجيدة للبحث والتطوير قد حسنت كفاءة الإبداع التقني وإنتاجيته.

ويعرف البحث والتطوير حسب دليل *Frascati* سنة 2015 بأنها: "أعمالا إبداعية ومنهجية من أجل زيادة مخزون المعرفة - بما في ذلك معرفة الجنس البشري والثقافة والمجتمع - واستنباط تطبيقات جديدة للمعرفة المتاحة."³

3.إستراتيجية الإبداع: إن التطور الحاصل في التقنية من جهة، وظروف السوق من جهة أخرى خلال العقدين الماضيين، أدى وسيؤدي بقدر متصاعد في المستقبل بأن يصبح الإبداع بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي، وإن الحكمة المسيطرة الخاصة بإستراتيجية الإبداع في المنظمات (هو التطلع إلى ما هو جديد ومختلف). وقد ميز *Freeman* بين ستة أنواع من استراتيجيات الإبداع التكنولوجي وهي:

❖ إستراتيجية الإبداع الهجومية: تهدف هذه الإستراتيجية إلى قيادة السوق والتكنولوجيا من خلال التوسع الداخلي في مجال نشر استخدام التكنولوجيا في أقسام المؤسسة كافة.

❖ إستراتيجية الإبداع الدفاعية: وهي الإستراتيجية التي لا تفترض التجاهل التام للأنشطة الإبداعية وإنما تحاول تجنب المخاطرة وعدم التأكد.

1- الجبالي بهار، الطاهر خامرة، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، . بومي 16-17 نوفمبر 2008، جامعة قلمة، الجزائر، ص ص 135-136.

2- فردوس محمود عباس، أثر اعتماد الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة تطبيقية الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)، مجلة كلية التربية، العدد 04، 2010، ص:257-258.

3 - OECD, Frascati Manual, **Guidelines for collecting and reporting data on research and experimental development**, OECD Publishing, France, 2005, p 44.

- ❖ إستراتيجية الإبداع المقلدة: إن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية تكون مختلفة عن المؤسسات المبدعة إبداعاً جذرياً. إذا أنها تعتمد على إبداعات المؤسسات الأخرى.
- ❖ إستراتيجية الإبداع المعتمدة: تقع ضمن التعاقد الفرعي أو المقابلة من الباطن. إذ لا توجد مبادرة للإبداع من قبل المؤسسة، إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن، وتكلف بهذه العملية من خلال عقد أو اتفاق مع المؤسسات الأخرى.
- ❖ إستراتيجية الإبداع التقليدية: وهي الإستراتيجية التي تتبع من قبل المؤسسات التي تعتقد بأن الإبداع غير ملزم بسبب ظروف السوق والطلب.
- ❖ إستراتيجية الإبداع الفرصية: حيث يتم إبداع المؤسسة تكنولوجيا في مجال محدد وموجه إلى فئة محددة من الزبائن.

ثالثاً: عوامل تحفيز الإبداع التكنولوجي

يمكن أن نميز بين نوعين من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح الإبداع وتحقيقه للأهداف المتوقعة منها: ¹

1. عوامل فنية أو تكنولوجية تتمثل في:

- ❖ توافر الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإبداع فأجهزة الحاسوب وبرامج التصميم الحديثة تعد عاملاً مهماً في إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلاً.
- ❖ عدد العاملين في حقل البحث والتطوير وتنوع اختصاصاتهم له أثر مهم في دفع عملية الإبداع التكنولوجي للأمام.
- ❖ الاطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المنشأة هو أمر حيوي لاكتساب أفكار جديدة ومعرفة أساليب عمل أكثر تطوراً.
- ❖ التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث فيها والشركات الاستشارية يمكن أن يقدم الكثير من العون للمنشآت في مجال تطوير إبداع تكنولوجي جديد، تخصيصات مالية كافية تدعم فرق العمل التي تخصص جهودها للإبداع.
- ❖ التنسيق بين أقسام الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمالية من أجل خلق نوع من التكامل في العمل الذي يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية.

2. عوامل تنظيمية تتمثل في:

- ❖ دعم الإدارة العليا واقتناعها بجدوى الإبداع التكنولوجي.
- ❖ حجم المنظمة ودرجة الرسمية والتي هي من العوامل البارزة التي يمكن أن تتسبب في نجاح الإبداع أو إخفاقه.
- ❖ الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة فالمناخ الإيجابي المتعاون يمكن أن يدفع الإبداع التكنولوجي إلى الأمام.

1 - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص:

رابعاً: عوائق الإبداع التكنولوجي

يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي إلى ثلاث فئات اقتصادية، اجتماعية وتقنية :

1. على المستوى الاقتصادي:

يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات، الهيئات الحكومية أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي من أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي. يمكن إضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث، والتي تحول أو تحد من الإبداع التكنولوجي.

2. على المستوى الاجتماعي:

تتمثل أهم العوائق التي تحد أو تقف في وجه الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي، هو الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، مساهمين، عمال، نقابة)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبل المؤسسة ولهم أيضاً. ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عامل حاسم لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع التكنولوجي.

3. على المستوى التقني:

يمثل القيام بإبداع تكنولوجي مجازفة كبيرة تنطوي على عدة مخاطر سواء على المستوى التجاري، المالي أو التقني، لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد العوائق، التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، وتعتبر أحد العوامل التي يتوقف نجاح الإبداع التكنولوجي عليها إضافة لتوفر تكوين ملائم، وتعتبر تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع التكنولوجي نظراً لنقص الخبرة.

لقد أشارت بعض الدراسات إلى أن معوقات الإبداع التكنولوجي ترجع عموماً إلى الأسباب التالية¹:

- ❖ قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي؛
- ❖ المردود المنخفض المتوقع من الإبداع؛
- ❖ قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة؛
- ❖ قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع والمبدعين؛
- ❖ نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة؛
- ❖ قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع التكنولوجي.

1- بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، مقال ضمن ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12-13 ماي 2010، ص:15.

المطلب الثاني: طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة

الإبداع التكنولوجي عملية تتطلب توفر العديد من المستلزمات للزيادة في فرص النجاح، كما أن هناك العديد من المؤشرات المعتمدة من قبل المؤسسات والدول لقياس الإبداع التكنولوجي وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: متطلبات الإبداع التكنولوجي ومؤشرات قياسه

1. متطلبات الإبداع التكنولوجي:

إن نجاح الإبداع التكنولوجي يتوقف على توفير مجموعة من المتطلبات وأهمها ما يلي:¹

- ❖ تحديد الفئة المستهدفة: أي تحديد طبيعة الأفراد المراد تلبيبة حاجاتهم من خلال الإبداعات التكنولوجية المحققة مما يسمح لنا بمعرفة متطلباتهم والخصائص الواجب توفرها في هذه الإبداعات.
- ❖ الموارد المالية: إن الموارد المالية هامة جداً لتحقيق الأبحاث وخلق المنتجات الجديدة أو تحسينها.
- ❖ العمالة المدربة: في كثير من الأحيان يتوصل العامل إلى حل مشاكل فنية على مستوى العملية الإنتاجية للمؤسسة مما يسمح بخلق أسلوب جديد في الإنتاج أو تحسين هذه العملية الإنتاجية وبالتالي خلق إبداع تكنولوجي.
- ❖ توفر المواد الأولية اللازمة وبالجودة المطلوبة.
- ❖ تحديد الوقت المناسب لإدخال الإبداعات التكنولوجية فعند طرح منتج جديد في السوق في زمن متأخر أو غير مناسب فهذا يؤدي إلى فشل هذا المنتج.
- ❖ البحث عن الفرص: تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى البيئة المحيطة بها للكشف عن الفرص والإعداد الاستثمارها بما لديها من إمكانيات وقدرات متاحة لتحقيق أهدافها من خلال إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها وإيجاد أسواق جديدة بما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية، فالمؤسسة ترصد المتغيرات البيئية وتتوقع أثارها المحتملة وتقوم بتحويلها إلى فرص قابلة للاستغلال.
- ❖ رفع فعالية البحث والتطوير: إن رفع فعالية البحث والتطوير يكون من خلال: - تميز مدير البحث والتطوير بالإلمام بشؤون التسيير، حسن الإشراف على المشروع وعلى الباحثين وضمان تحقيق الأهداف وإدراك ضرورة توفير المحيط الملائم للمبدعين. - توفر كفاءة فنية جديدة في العمال المكلفين بنشاطات البحث

1 - أحمد قايد نور الدين، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، ورقة بحثية مقدمة من الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصباحية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 08 - 09 نوفمبر 2010، ص ص 09-17 بتصرف.

والتطوير وذلك من خلال تمتعهم بمعارف تقنية ومهارات علمية عالية المستوى. الدقة في اختيار مشروع البحث والتطوير يهدف نجاح برامج هذا الأخير ذلك بتنسيق بين جميع وظائف المؤسسة.

❖ توفير الوسائل اللازمة سواء كانت مادية في شكل معدات، تجهيزات وأدوات ملائمة يجب توفرها أو تنظيمية متمثلة في الهياكل والمناهج المسيرة لنشاطات البحث والتطوير.

2. مؤشرات قياس الإبداع التكنولوجي

لا يختلف الباحثون على حقيقة أنه لإدارة أي نشاط يجب أن تجد أسلوبا لقياسه وعليه فقد تم طرح مجموعة من المعايير للقياس أهمها¹:

❖ عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة.

❖ حجم مبيعات الإنتاج الجديد كنسبة مئوية للمبيعات والعائد على الاستثمار.

إن المؤشرات الأساسية والمستعملة غالبا لقياس الإبداع تتمثل في: جهود البحث والتطوير، بيانات براءات الاختراع، اعلانات المنتجات الجديدة، ونسبة مبيعات المنتجات الجديدة. وفيما يلي سنحلل هذه المؤشرات بمزاياها وعيوبها، وغالبا ما نعتمد في قياس الإبداع التكنولوجي على هذه المؤشرات وهي:²

1.2 تعداد براءات الاختراع: براءة الاختراع هي شهادة تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة للمخترع له حق احتكار استغلال اختراعه ماليا، ولمدة زمنية محدودة وفي ظروف معينة، وبذلك فهي تمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع ككل للمخترع تقديرا لجهوده ويصبح له حق خاص ومطلق قانونا على الاختراع ويستطيع الاستفادة منه ماليا بنفسه مباشرة أو يتنازل عنه لغيره، تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشرا جيدا له باعتباره منتج والتطوير، لذا تبقى براءة الاختراع الأداة الوحيدة المتوفرة في قواعد بيانات المعاهد والدواوين الوطنية للملكية الصناعية، كما يمكن المعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضملة في الجانب الاقتصادي، فأولا الإبداع يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج الأفكار، فعدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عالي من الإبداع، وثانيا المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا جديدة وتخشى من منافسها تقوم بتطبيق ما يسمى بتشويش براءات الاختراع، و باختصار يمثل هذا المقياس عدد براءات الاختراع الممنوحة للمنظمة خلال فترة زمنية معينة ويمكن ان يمثل عدد براءات الاختراع مؤشرا مهما للإبداع التكنولوجي باعتباره منتج البحث والتطوير.

2.2 تعداد الإبداعات: هي عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر للمعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج وتستهدف المؤسسات الصناعية أو

1- محمد هلسه، مبادئ وتطبيقات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية العدد 2016، ص: 283.

2- دويس محمد الطيب، حتى إبراهيم، تخييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007، مجلة الباحث، المعاد 10، جامعة قاصمادي مرياح ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 286 287.

الدول ونشير إلى أن تعداد الإبداعات معلومة غير متوفرة في معظم الدول، وهي أرقام يصعب تحديدها نظرا لتعدد الفاعلين في عملية الإبداع.

3.2 نفقات البحث والتطوير: يعد البحث والتطوير مدخلا وطريقة فعالة لاكتساب وإدارة التكنولوجيا بما يؤدي إلى تطبيق تقنيات جديدة لتقديم منتوجات وخدمات للمنظمة.¹ حيث تمثل إجمالي المبالغ المتفقة على البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسات أو الدولة ككل، وتستعمل بشكل واسع كقياس للاستثمارات في الإبداع لكن هذه المعطيات ليست دوما متوفرة وبالذقة المطلوبة، و يعتبر البحث والتطوير من الطرق المعتمدة لتبني الإبداع ومصدرا مهما للأفكار الإبداعية ويعمل على توفير المعارف الضرورية لتجسيد مشروع الإبداع التكنولوجي، وتعتبر الإحصاءات حول البحث والتطوير مقياسا مهما للاستثمارات، سواء الخاصة أو العامة في عملية الإبداع ويمكن قياس هذا المؤشر بنفقات البحث والتطوير كنسبة من إجمالي مبيعات المؤسسة، أو يقاس بعدد أفراد المكرسين لوظيفة البحث والتطوير كنسبة من إجمالي عمال المؤسسة. ويعد مؤشر البحث والتطوير الأكثر شهرة واستعمالا لقياس الإبداع التكنولوجي، ورغم كل ذلك. هناك مشاكل كثيرة يعاني منها هذا المقياس، حيث لا يمثل مؤشر البحث والتطوير الإبداع، بل هو واحد من بين العديد من مدخلات عملية الإبداع التكنولوجي. وفي العديد من الصناعات هناك العديد من الأقسام مسؤولة عن الإبداع في المؤسسة. كما يرى *Acs* و *Audretsch 1993* أن من القيود الواضحة في استخدام نفقات أنشطة البحث والتطوير كقياس بديل للتغير التكنولوجي أن البحث والتطوير لا يعكس سوى الموارد المخصصة لإنتاج ناتج إبداعي، وليس مقدار النشاط الإبداعي الذي تحقق فعلا بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات لن تكشف بسهولة عن أي معلومات مالية سرية، كما أن مختلف المؤسسات تعتمد إجراءات محاسبية متباينة في تقييم نفقات هذا النشاط (المخزون. والإهلاك. وحساب الرواتبالخ).

4.2 بيانات براءات الاختراع: وتعتبر مصدر آخر للمعلومات حول الإبداع، ومقارنة بمؤشر البحث والتطوير يعتبر بيانات براءات الاختراع ثاني أفضل حل لقياس الإبداع، كثيرا ما تستخدم براءات الاختراع أيضا كمؤشر "وسيط" للإبداع، والذي من مزاياه، وفرة المعلومات المتاحة للجمهور وهذا ما نجده واضحا ومنظما في الدول المتقدمة، كما يمكن بسهولة طلب عدد البراءات لكن من عيوب هذا القياس كمؤشر للإبداع، أن هناك العديد من الإبداعات ليست محمية ببراءة اختراع، لأن ميول اتجاهات التسجيل في البراءات يختلف حسب نوع القطاع وحجم المؤسسة. فعلى سبيل المثال قطاعات التكنولوجيا الفائقة تميل إلى أن يكون هناك زيادة أكبر في امتلاك براءات الاختراع،² والعديد من الإبداعات ذات الصلة بالخدمات لا يمكن أن تسجل براءة اختراع أو ليست مجرد براءة اختراع كما تظهر العديد من النتائج أن بيانات البراءات تقلل من شأن نسبة المبدعين الصغار (المؤسسات التي لديها أقل من 10 عمال) من حيث الاحتمالات، في حين أن هناك مبالغة في تقدير كثافة الابتكار لدى المؤسسات الكبيرة المبدعة. بالإضافة إلى ذلك

1- غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص:61.

2- يوسف مدوكي، أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكبرومنزلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص:20.

فإن العديد من براءات لم تترجم إلى منتجات تجارية وبالتالي، فإن البراءات هي انعكاس للاختراع بدلا من الإبداع وإذا أخذنا في الاعتبار أن الإبداع التكنولوجي يمكن تعريفه بأنه اختراع ناجح تجاريا، وأن الاختراعات محمية بموجب براءات الاختراع التي تقيد أو تعرقل تصنيعها وتسويقها وبيعها، تظل البراءات مؤشرا وسيطا لنتيجة إبداعية وكما صرح *Coombs* وآخرون (1996) أن البراءة لا يمكن أن تعكس إلا الاختراع لكنها لا يمكن أن تضمن أن هذا الاختراع ناجح تجاريا. كما أن عدد البراءات كمؤشر لدرجة الإبداع التكنولوجي يعرض أيضا بعض المشاكل المرتبطة بعدم التجانس في البراءات نفسها فمن ناحية، يختلف المستوى التكنولوجي للبراءات وكذلك قيمتها الاقتصادية اختلافا كبيرا بالإضافة إلى كل هذا، أشارت العديد من الدراسات أن عوامل مثل "قيادة الوقت" و"السرية" أو "الحفاظ على الأفراد المؤهلين في المؤسسة." أكثر أهمية من حماية براءات الاختراع لكي يحقق الإبداع فوائد مناسبة. وهذا ما يجعل الحكم على الإبداع التكنولوجي أكثر صعوبة باستخدام هذا المؤشر.

5.2 إعلانات المنتجات الجديدة: حاول الباحثون أيضا قياس مخرجات الإبداع من خلال فحص منهجي الإعلانات المنتجات الجديدة في المجالات التجارية والفنية فهو مؤشر تم تطبيقه فعلا منذ 1982، وتعتمد الإعلانات عادة على المجالات التجارية أو تلك الخاصة بالتكنولوجيا، وحسب *Kleinknecht 2000* هناك مزايا رئيسية لهذا المؤشر إذ يعتبر مقياس مباشر لمخرجات الإبداع، وهو مؤشر غير مكلف ويتجاوز أي مشكل في عدم استجابة المؤسسات للاستبيانات ومشاكل الخصوصية كون أنه مأخوذ من مصادر منشورة. كما أنه من الممكن تقسيم بيانات هذا المؤشر حسب نوع الإبداع على سبيل المثال. (المنتجات الجديدة، تحسين المنتجات القائمة، التمايز بين المنتجات.. الخ). أو حسب درجة التعقيد أو الأبعاد الأخرى، بالإضافة إلى ذلك، يمكن بسهولة تحقيق تغطية واسعة للقطاعات بما في ذلك الخدمات وكذلك التدفقات المشتركة بين القطاعات.¹ على الرغم من كل هذه المزايا إلا أن هناك عيوب في استخدام هذا المؤشر والتي تتمثل فيما يلي: أن تعداد المنتجات الجديدة يعتمد على اختيار المجالات الملائمة وكذلك عدد الإبداعات سيعتمد على عدد المجالات التي تم استعمالها. أي أن عدد المجالات المغطاة تحدد عدد الإبداعات المحسوبة، والعيوب الأخرى يكمن في أن عملية المقارنة بين البلدان تكون شاقة (ومضطربة). وعلاوة على ذلك، فإن الإبداعات في العمليات ربما تظل دون الإعلان عنها في مثل هذه المجالات التقنية والتجارية. وأخيرا، قد يكون من الصعب الجمع بين هذا المؤشر ونتائج الاستقصاء.

6.2 حصة مبيعات المنتجات الجديدة: يعتبر مؤشر حصة المبيعات من مؤشرات مخرجات الإبداع الحديثة نسبيا، مقارنة بالمؤشرات السابقة الذكر، ويقاس هذا المؤشر بطلب من المؤسسات تقدير نسبة مبيعات المنتجات الجديدة أو المحسنة من إجمالي مبيعات المؤسسة، وغالبا ما تكون في مدة ثلاث سنوات السابقة، ويعتبر مقياس مباشر للإبداع الناجح تجاريا، وقياس الإبداعات التي قدمت للسوق وأدت إلى تدفق نقدي إيجابية. والميزة الأساسية لهذا المؤشر هي الصلة المباشرة بين جهود الإبداع والنجاح التجاري له وهو يركز بوضوح على القيمة المضافة للإبداع لتحقيق هدف المؤسسات المشترك،

1 - يوسف مدوكي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

ألا وهو النمو ونتيجة لذلك، فإن مؤشر حصة المبيعات يستخدم على نطاق واسع في البحوث كما تتمثل ميزة هذا المؤشر في إمكانية تقدير كفاءة البحث سواء المدخلات أو الإنتاجية، ويمكن تكييف هذا المؤشر بسهولة في قطاع خدماته ويعاني هذا المؤشر من عيبين اثنين: الأول، يتمثل في أن طريقة المسح اللازمة تعاني من استجابة منخفضة (وربما انتقائية)، أما العيب الثاني، أن مقارنة هذا المؤشر على القطاعات يعتبر إشكالية بسبب اختلاف دورات حياة المنتجات بين الفروع.¹

7.2 تعداد الإبداعات التكنولوجية: تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المنظمات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل ويجب أن تمثل أحسن مصدر للمعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج المحقق .

ويستند هذا المؤشر على تقييم المنظمة من حيث طرح المنتجات الجديدة ميزة هذه الأخيرة لا تشمل فقط المنتجات والأنظمة ذات التكنولوجيا الجديدة بل أيضا تشمل التطبيق المبدع للتكنولوجيا الجديدة ، ويعد المؤشر كمقياس مباشر للإبداع الناجح أي قياس الإبداعات التي تم تقديمها في السوق والتي نشأ عنها تدفق نقدي ايجابي² . كما هناك من يقيس الإبداع التكنولوجي بمجموعة مؤشرات حسب مدخلات ومخرجات الإبداع التكنولوجي بإمكانها أن تخصص للمدخلات كالأستثمار في البحث والتطوير أو للمخرجات كبراءات الاختراع أو عدد مبيعات المنتجات الجديدة، كما يمكننا تصنيف الإبداعات التكنولوجية حسب الجوانب المتعلقة بها: الإجراءات، المنتجات أو التقنيات، فكل مؤشر من هذه المؤشرات يعطينا تصور عن أحد أوجه الإبداع، ومن أهم مؤشرات التي تستخدم في قياس الإبداع التكنولوجي بالنسبة لمدخلاته ومخرجاته.

1. مؤشرات مدخلات الإبداع التكنولوجي: تصف مجموعة المؤشرات التالية:³

❖ الاستثمارات المالية في البحث والتطوير: يتعلق الأمر بحجم الإنفاق على البحث والتطوير التي تقاس بالمبلغ المستثمر لهذه العملية في مؤسسة ما، هذا مؤشر يمكن أن يستخدم بالقيمة المطلقة أو بالنسبة المئوية من رأس مال المؤسسة مثلا.

❖ الموارد البشرية المخصصة للبحث والتطوير: ويتعلق الأمر بكل الباحثين والإداريين والمهنيين الموجهين للبحث والتطوير، يتم قياسه بعدد الأفراد أو بعدد ساعات العمل المستغرقة. التجهيزات المخصصة للبحث والتطوير: جرد النفقات المخصصة من ميزانية البحث والتطوير للتجهيزات.

2. مؤشرات مخرجات الإبداع التكنولوجي: المؤشرات المتعلقة بالمخرجات تمثل أحد أبعاد عملية الإبداع

التكنولوجي، تتمثل المؤشرات التي تقيس هذا البعد فيما يلي:

❖ براءات الاختراع: هو مؤشر لقياس حجم المخرجات المنتجة من طرف المؤسسة .

1 - مرجع سبق ذكره، ص:22.

2- عميمر فضيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص:53.

3 - مهداوي زينب، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية المجلد 1، العدد 1، جامعة ماهيري شما بشار، الجزائر، 2017، ص ص: 136-137.

- ❖ مبيعات المنتجات المباعة: يجب أن نفرق بين مبيعات المنتجات الجديدة للمؤسسة والمبيعات الجديدة للقطاع الصناعي فعندما يكون الناتج الجدى، متعلق بالمؤسسة فقط يعتبر تقليد، لكن عندما يكون المنتج جديد في القطاع الصناعي ككل فهذا يعتبر إبداع حقيقي.
- ❖ الإعلان المنتجات الجديدة: تتعلق بالليل الإعلانات عن المنتجات الجديدة في المحلات التجارية والتقنية .
- ❖ الإبداع الهام: دليل الإبداعات التي يكون لها أثر هام، مقارنة مع تلك التي يكون لها تأثير أقل، وهذا لن يكون إلا بوجود معطيات مسبقة تركز على حكم الخبراء .

ثانيا: إدماج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة

يعتبر الإبداع التكنولوجي مطلبا هاما وشرطا ضروريا لمواكبة التغيرات العلمية و التكنولوجية التي يشهدها العالم في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة حيث يعتمد على استخدام المعارف المكتسبة سابقا وعلى نتائج التكنولوجيات الجديدة، وعلى التطور التكنولوجي أو على توليفات جديدة من التكنولوجيا الحالية. وتتمثل المصادر الرئيسية للمعارف المتعلقة بالإبداع التكنولوجي في : التعاون مع مؤسسات أخرى وهيئات البحث، الحصول على تكنولوجيات مطورة من الخارج، لكن يبقى المصدر الأهم المعارف الإبداع التكنولوجي يتمثل في نشاط البحث و التطوير الذي أصبح يمثل مصدرا أساسيا للإبداع التكنولوجي والتحسين المستمر داخل المؤسسات .

يقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار لحجمها.

إن إدماج نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة يعطيها استقلالية كبيرة لوضع برنامج إبداعي ضمن لها جانبا من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من تطلعات المقلدين في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، وهذا مما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع¹ ويتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية²:

- ❖ اقتراحات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة.

- ❖ وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع.

- ❖ تعاون وتنسيق داخلي، خاصة بين وظائف البحث وتطوير والإنتاج والتسويق. هذا بالإضافة إلى عدة اعتبارات تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند قيامها بالممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير، تتمثل في:

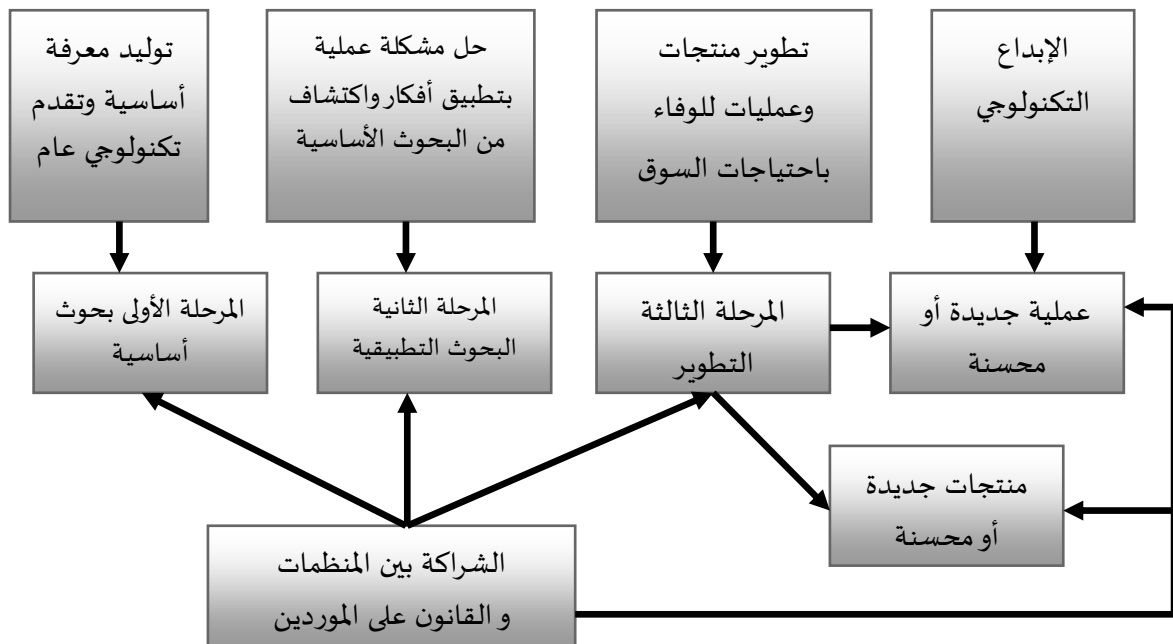
1 - بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبرج، رسالة ماجستير، تخصص: الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص:18.

2 - بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص: 18-19.

- ❖ الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا وخارجيا.
 - ❖ تجنيد الطاقات والإمكانيات المتاحة لديها، التي تشكل كلها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - ❖ التقيد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة، مع نوع من الاستقلالية لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق.
 - ❖ التقيد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة، مع نوع من الاستقلالية لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق.
 - ❖ كما يقود الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة لنتائج جيدة ومعتبرة وبالمقابل يعتبر الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد.
- وتشير بعض الدراسات إلى أن ما يقارب 95% من الباحثين والمهندسين يستخدمون الانترنت في تصميم وتطوير أعمالهم وهو ما ساهم في ظهور الإبداع الافتراضي والذي يشار إليه أحيانا *Cyber innovation* والانتقال إلى مرحلة البحث والتطوير الافتراضي *e-RSD* وهي مرحلة متقدمة في مجال البحث والتطوير تتوافق مع مرحلة الاقتصاد المعرفي (الرقمي).

كما يمكن القول بأن ما تقدم يوضح لنا أن مخرجات البحث والتطوير هي مدخلات للإبداع التكنولوجي في المؤسسة، كما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-19): الإبداع التكنولوجي وعلاقته بنشاط البحث والتطوير R&D



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

قياس أنشطة البحث والتطوير

تعهد الكثير من الدول مسؤولية القيام بالبحوث إلى مراكز البحوث الصناعية بالجامعات، كما أنه قد تقوم بها هيئات خاصة كما هو الحال في الدول الرأسمالية. وتقوم المؤسسات الصناعية الرائدة بإنشاء مراكز مستقلة للبحوث تعمل على دراسة المشاكل والبحث عن وسائل تطوير الإنتاج و تحسينه.¹

أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة الإمكانيات فمن الصعب عليها أن تقوم بعملية البحث نظرا للمتطلبات البحوث العلمية وتكاليفها. كما هناك العديد من المقاييس من بينها:

1. مقاييس المدخلات: نسبة البحث والتطوير على المبيعات؛ تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير نسبة إلى قيمة المبيعات:

الإنفاق الكلي على البحث والتطوير
قيمة المبيعات

2. نسبة عدد الموارد البشرية: تقيس عدد العلماء والمهندسين في وظيفة البحث والتطوير إلى مجموع العاملين بالمؤسسة، هي محل انتقاد لأنها لا توضح بشكل كاف مدى فعالية العلماء والباحثين في مجال نشاطهم.

العدد الإجمالي للمهندسين والباحثين والعلماء في مجال البحث والتطوير
مجموع العاملين بالمؤسسة

3. مقاييس المخرجات: يشمل مختلف نشاط البحث والتطوير المحققة في:

❖ عدد براءات الاختراع.

❖ كمية المبيعات من المنتج الجديد.²

ثالثا: عقود واتفاقيات التعاون

يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات التطوير، المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى، تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعينة وديناميكية المسيرين.

1 - أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص :
تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017، ص: 126-127.

2 - سارة بن بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

إن أساس القيام بإنشاء علاقات تعاون يتمثل في استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل طرف، وتوحيد الجهود الرامية لأحدث الإبداعات و اختصار مدة إنجاز مشاريع البحث والتطوير وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار، ومن جهة أخرى إن الطاقات والإمكانيات والمعارف لا تتواجد دائما في مجال ومكان معينين، فهذه العلاقات تشكل مرجعا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات، وتوحيدا للطاقات والإمكانيات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير. والأهم هو استغلال العلاقات الناشئة بكيفية تسمح بالتكفل الفعلي والفعال بنشاطات البحث والتطوير، وذلك باستغلال المعارف والأفكار المكتسبة والمتاحة، وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار وتقليص مدة إنجاز مشاريع البحث التطبيقي؛ أي العمل على دعم عمليات الإبداع التكنولوجي والإسهام في تحقيق ميزات في الإنتاج والمنتجات تعزز مكانة المؤسسة في السوق.¹

تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات التي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عولة الأسواق، تتلخص إيجابيات الناتجة عن اتفاقيات التعاون في تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي.

❖ تخفيض مدة دوران الإبداعات.

❖ رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة.

❖ بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

كما أنها تمثل عقود اتفاقيات التعاون الدخول إلى تكريس إبداعات أقل خطورة بتقاسمها مع شريك آخر وتخفيض العبء التمويل المالي خاصة إذا كانت مؤسسة صغيرة ومتوسطة.²

رابعا: المقابولة الباطنية واقتناء الرخص

إن الحصول على الإبداعات التكنولوجية عبر المقابولة الباطنية، يعني قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية. ونجد ضمن هذه المنظمات مثلا: مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسات الصناعية المتخصصة، الجمعيات والنوادي العلمية و غيرها ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية.

الترخيص هو أحد مقاييس الإنتاج التكنولوجي التي يشجع استخدامها في تقدير التدفقات الدولية للتكنولوجيا، يعرف بأنه الحق المترتب لمؤسسة ما في ممارسة الاستخدام التجاري لحق ملكية تكنولوجيا تخص

1- بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص: 20-21.

2- طراد فارس، مناقمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، محمد: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006 2007، ص ص 12-13.

مؤسسة أخرى مع الخضوع لشروط متفق عليها، كما يعرف كذلك بأنه منح حق استخدام ابتكار مسجل أو علامة تجارية أو غيرها من أصناف احتكار حق استخدام تجديد تكنولوجي من قبل المالك الأصلي لهذا الحق لمشتري معين بشروط معينة وبمقابل ريع نقدي محدد.

1. المقابلة الباطنية:

فالمقابلة الباطنية في مجال البحث والتطوير وسيلة مهمة للمؤسسة الإنشاء علاقات مع خبراء ومختصين ذوي مستوى عالي (طاقات و موارد بشرية مؤهلة) في مجال الإبداع؛ فنشاط الجامعات يتمثل في التدريس والبحث العلمي بنوعيه - البحث العلمي الأساسي ويتناول التوسيع في مجال المعرفة العلمية، والبحث العلمي التطبيقي الذي يحول المعارف العلمية إلى حلول فنية- أما مراكز البحث العامة والخاصة تقوم بتحويل المعلومات العلمية إلى تكنولوجيا وإلى حلول تقنية للمشاكل والصعوبات الفنية المجابهة للمؤسسات الاقتصادية وإنتاج الإبداعات بصفة عامة، فإبرام اتفاقيات للإنجاز الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث و التطوير مع المنظمات المتخصصة في إنجاز الإبداعات والمعارف العلمية البحتة، تعتبر من الإجراءات التسييرية الفعالة، وتمكن المؤسسات من تخفيض التكاليف وترشيد الموارد المتاحة لديها.

2. اقتناء الرخصة:

ينصب الترخيص عادة على حق استخدام براءة الاختراع (كالأدوية) أو معرفة طرق فنية أو طرق صنع، معرفة إدارية وتنظيمية، أو علامة تجارية مثل (كوكا كولا، تويوتا، اسبرين)، تصاميم صناعية مثل الهاتف المحمول وأجهزة التلفزيون، حقوق التأليف والنشر (مثل الأفلام، الكتب المنشورات) من قبل المستورد، لمدة معينة ذلك بمقابل مردود مادي يقدم للمانح الذي هو مالك الإبداع التكنولوجي الأصلي¹.

إن اقتناء رخصة الإبداع، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي مقابل عائد مادي، كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء.²

فباننتشار الخبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعنية لمصدر الإبداع الأصلي بطلب للشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان، ومباشرة يتم الكشف ونقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، وعادة يضم العقد بنودا وشروطا معينة منها:³

❖ موضوع العقد.

❖ مدة العقد.

1 - بوقابة وردية، الإبداع التكنولوجي ودوره في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات

الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص: 54.

2 - بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

3- أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 107-108.

- ❖ مجال الاستغلال.
 - ❖ المكافأة المالية (مبلغ جزافي و/أو نسبة مئوية).
 - ❖ شرط الإشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة، وكذا كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها.
 - ❖ شروط أخرى تخص مثلا العلامات التجارية للطرفين.
- والجدول الآتي يوضح الفرق بين مختلف طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي من حيث مدة الإنجاز، التكلفة، المخاطرة ومدة الإنجاز.

الجدول رقم(2-9) : الفرق بين طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي

النتيجة المحققة	المخاطرة	التكلفة	مدة الإنجاز	معايير
				المقارنة الطرق
مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	طويلة	التطوير الداخلي
غير محددة	ضعيفة	غير محددة	غير محددة	عقود واتفاقيات التعاون
غير محددة	ضعيفة	غير محددة	غير محددة	المقاولة الباطنية
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	قصيرة	اقتناء الرخصة

المصدر: بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص: 23-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إدماج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة يستلزم وقتا طويلا للتنفيذ، واستثمارات كبيرة ومخاطرة عالية؛ إلا أنه في المقابل يمنح المؤسسة استقلالية تكنولوجية ويمنحها مكانة تنافسية قوية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى. أما بالنسبة لعقود واتفاقيات التعاون والمقاولة الباطنية فتتسمان بعدم التأكد من حيث مدة الإنجاز، مع تكاليف غير واضحة ولكن بمخاطرة أقل وذلك نتيجة التحمل غير محددة. وفي ما يخص اقتناء الرخصة فإنها الأسرع من حيث التنفيذ والحصول على الإبداع، وتتميز بتكلفة أقل مما يسمح بتقليل المخاطرة، ولكنها في المقابل تضعف الاستقلالية التكنولوجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: حماية الإبداع التكنولوجي

يتطلب الإبداع التكنولوجي استثمارا من قبل المؤسسة مع التوقع بأنه سيؤدي إلى تحقيق الأرباح ويزيد من حصتها السوقية. وفي ظل اقتصاد المعرفة حيث المشاركة في المعلومات على نطاق واسع، فإن حماية هذه الفوائد تعتبر من الأهمية البالغة لتحقيق الأسبقيات والامتيازات التنافسية .

ويمكن تحقيق تلك الحماية من خلال : براءة الاختراع، النموذج، العلامة التجارية، وفيما يلي تفصيل إلى كل وسيلة من الوسائل السابقة ، وهناك مفاهيم في غاية الأهمية يجب الأخذ بهما وهما:¹

❖ أول مفهوم وهو أنه: ليست هناك حدود لما يمكن حمايته.

❖ ثان مفهوم وهو أنه: يعتبر الإنشغال بالإبداع التكنولوجي غير ذي جهد أو جهدا مهذرا إذا لم يتم اتخاذ الخطوات اللازمة والكافية لحمايته. ويمكن تحقيق تلك الحماية من خلال: الملكية الفكرية، براءة الاختراع، العلامة التجارية، النموذج وسنتطرق إلى كل وسيلة من الوسائل السابقة خلال هذا المطلب بشيء من التفصيل كالتالي:²

أولا: الملكية الفكرية

تشكل الملكية الفكرية عنصرا مهما من رأس المال الفكري، وهي تتعلق بأسى صور الملكية لما يتصل بالإنسان ونتاج إبداعه وفكره، وتكمن حماية حقوق الملكية الفكرية في الحفاظ على الحق المعنوي لصاحب الإبداع والحق الإقتصادي في المكافأة على جهده، باعتبار أن وجود مردود مادي يؤدي إلى تحفيز بيئة خلاقية على الإبداع والبحث تضمن لصاحب العمل الإبداعي الحق في ثمره هذا الفكر والحق بتحويل أو ترخيص استخدام هذا الحق إلى آخرين.

ويشير مصطلح الملكية الفكرية إلى أي أصل يعود وجوده أو ظهوره إلى إكتشاف معلومات جديدة ذات فائدة تجارية أو فنية، أما حقوق الملكية الفكرية فهي عبارة عن الحقوق التي تكفلها الدولة وتساندها لعدد محدود من السنوات لمنع غير المرخص لهم من الإستخدام التجاري لفكرة جديدة يمتلكها شخص آخر أو جهة أخرى، وكذلك فهي كافة الحقوق القانونية الناشئة عن أي نشاط أو جهد فكري يؤدي إلى إبتكار في المجالات الصناعية والعلمية والأدبية والفنية.³

وتكمن أهمية الملكية الفكرية في أنها تسمح للمبدع أو مالك البراءة والعلامة التجارية بالإستفادة من عمله واستثماره، كما تمكن المؤسسات من الانتفاع بملكيتها الفكرية لتحسين قدرتها التنافسية وتفوقها الإستراتيجي، كما تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الإستفادة من ثروة المعلومات التكنولوجية والتجارية المتاحة في قواعد

1- عبد الغني بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

2 - الدين بن نذير، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص:228.

3 - عبد السلام مخلوفي، إتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة: TRIPS أداة لحماية التكنولوجيا ام لاحتكارها؟، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 3، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2005، ص 116 .

البيانات المتعلقة بالبراءات والعلامات التجارية للإحاطة بالمستجدات التكنولوجية الحديثة وتحديد الشركاء المقبلين واكتشاف أنشطة المنافسين الإبداعية.¹

إن الملكية الصناعية تظهر على مستوى الحماية الدولية لحق المؤلف والملكية الصناعية من خلال المنظمة العالمية للملكية الفكرية والاتفاقية المتوقعة بستوكهولم بتاريخ 14/17/1967 تحدد مواد مجموعة تحت هذا الاسم المشترك وهي عبارة عن حقوق متعلقة بما يلي:²

❖ الاختراعات في كل ميادين النشاط الاجتماعي أو الإنساني.

❖ الرسوم والنماذج الصناعية .

❖ علامات الصناعة والتجارة والخدمات وكذا التسميات التجارية والحماية شمال المنافسة الغير مشروعة وكل الحقوق الأخرى المتعلقة بالنشاط الفكري في الميادين الصناعية والعلمية والغنية هي مشعل حقوق المؤلف كذلك

ثانيا: براءة الإختراع

تعرف براءة الإختراع على أنها الشهادة التي تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة، للمخترع كي يثبت له حق إحتكار إستغلال إختراعه ماليا ولمدة زمنية محدودة (20 سنة) وفي ظروف معينة، وكذلك تعرف على أنها الشهادة التي تمنحها الدولة والتي تمنح لصاحبها حقا حصريا لاستغلال اختراعه،³ بذلك عرفها المشرع الجزائري في المادة 2/3 من الأمر 07-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1424 الموافق يوليو 2003، المتعلق ببراءة الإختراع على أنها: "وثيقة تسلم لحماية الإختراع".⁴ من ثم فلقد نصت الفقرة الرابعة من المادة 1 من اتفاقية باريس على أن تأخذ براءة الإختراع بمعناها الواسع الشمل براءات الاستيراد وبراءات التحسين وشهادات الإضافة .

وبذلك فهي تمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع ككل للمخترع تقديرا لجهوده ويصبح له حق خاص ومطلق قانونا على الإختراع، وتتم حماية الإختراع من طرف الدولة عن طريق فرض عقوبات رادعة على من يقوم بنقل الإختراع، أو استخدامه بدون موافقة صاحبه، لكن هذا لا يمنع الدولة إذا ما اقتضت المصلحة الوطنية أن تستولي على الإختراع بغية استغلاله، وتستطيع أيضا أن لا تمنح له أصلا براءة الإختراع، خاصة إذا كان الإختراع يدخل ضمن قطاع حساس وإستراتيجي (الدفاع)، بشرط أن تحافظ للمخترع على حقه المالي نظير جهود البحث والتطوير التي قام بها.

وقد حددت المنظمة العالمية للملكية الفكرية -OMPI- الشروط الواجب توفرها في الإختراع كي يستفيد من الحماية، فلا بد أن تكون له فائدة عملية وأن يبين عنصر الجودة فيه، أي بعض الخصائص الجديدة غير المعروفة في

1 - نصر الدين بن نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 229-230.

2 - يسعد حورية، محتوى الملكية الفكرية، الملتقى الوطني الموسوم ب: الملكية الفكرية بين مقتضيات العولة وتحديات التنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، الجزائر، يومي 28-29 أبريل 2013، ص: 17.

3 - يسعد حورية، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

4 - الأمر 7-3، المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1424 الموافق يوليو 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 44، المادة 2/3. المؤرخة في 23 يوليو سنة 2003، ص: 28.

مجموعة المعارف المتوافرة في مجاله التقني، ويطلق عليها إسم "حالة التقنية الصناعية السابقة"، ويجب أن يبين الإختراع نشاطا إبتكاريا لا يمكن لأي شخص له معرفة متوسطة في المجال التقني استنتاجه، كما يجب أن يكون "أهلا للبراءة" بموجب القانون.

وتكمن أهمية براءة الإختراع في أنه يسمح بتحفيز الروح الإبداعية وتجسيد الاختراعات مع منح حاملها الحق في إستئثار إستغلال مخترعته وبالتالي تقوية تنافسيته ليصعب بذلك على المنافسين المحتملين القيام بتقليد الإختراع، فبراءة الإختراع تمثل حصيلة لعملية الإستثمار في البحث والتطوير بإعتبارها مؤشرا للإبداع التكنولوجي والبحث والتطوير العلميين.¹

وتعد براءات الإختراع وسيلة للتخفيف من عجز المستثمرين عن تحقيق أرباح كافية من استثماراتهم في التكنولوجيا الحديثة.²

ثالثا: العلامة التجارية

يمكن للمؤسسة حماية إبداعاتها عن طريق علامات كالأسماء أو الرموز التي تميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى الموجودة في الأسواق ويترتب عن هذا النوع من الحماية حماية شهرة المؤسسة والفوائد الناتجة عنها.³ وهي عبارة عن إسم أو رمز يمنح ويتم استخدامه لتمييز منتجات مؤسسة ما عن منتجات مؤسسات أخرى، وذلك لتوضيح مصدر تلك المنتجات ويتمتع مالك العلامة التجارية بحق استبعاد أي فرد أو مؤسسة عن استخدام تلك العلامة التجارية في المجال الذي تستخدم أو تسجل فيه.⁴

وهي إشارة مميزة توضع على بعض السلع او الخدمات لبيان أن شخصا محددًا أو شركة محددة تنتجها أو تقدمها ومن هنا يمكن القول أن العلامة التجارية تفيد في تمييز منتجات مؤسسة ما عن المؤسسات الأخرى.⁵ ويعني وضع العلامة على السلع أنها قد لا تظهر على السلع فحسب، بل كذلك على الصناديق أو أوراق التغليف التي تكون السلع فيها عند بيعه.

1 - السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء رقايقية، مساهمة براءة الإختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال واقع الجزائر، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 12-13 ماي 2010، ص 13-14.

2 - فريدريك م. شرر، ترجمة علي أبو عمشة، نظرة جديدة إلى النمو الإقتصادي وتأثره بالإبتكار التكنولوجي، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002، ص 88.

3 - أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المددعة في الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، فرع: إستراتيجية السوق في ظل إقتصاد تنافسي، 2007، ص 35.

4 - برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 273.

5 - محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل -بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 112.

ويعني القول بأن الإشارة تستعمل بالإرتباط بتسويق السلع كظهور الإشارة في الإعلانات في الجرائد والتلفزيون...إلخ) أو في واجهات المحلات التي تباع فيها السلع، وإذا استعملت العلامة التجارية بالإرتباط بالخدمات فإنها تسمى "علامة الخدمة" وتستعمل علامات الخدمة مثلا في الفنادق والمطاعم والخطوط الجوية والوكالات السياحية ووكالات تأجير السيارات ومحلات الغسل والكي والتنظيف.

وكل ما سبق قوله عن العلامة التجارية ينطبق أيضا على علامات الخدمة مع ما يلزم من تعديل.

ويمكن القول عموما أن العلامة التجارية تؤدي أربع وظائف أساسية وهذه الوظائف تتعلق بتمييز السلع أو الخدمات التي تشير إليها العلامات التجارية ومنشئها ونوعيتها وترويجها في السوق.

وتتمثل إحدى وظائف العلامة التجارية في تمييز منتجات مشروع ما أو خدماته عن منتجات مشروعات أخرى أو خدماتها وتيسر العلامات التجارية للمستهلك اختيار ما يرغب في شراؤه من المنتجات أو الانتفاع به من الخدمات.

ونظرا إلى أن العلامة التجارية تؤدي وظيفة التمييز، فإن الشارات المميزة هي الشارات الوحيدة التي يمكن إستعمالها كعلامات تجارية. والغرض الأساسي المنشود من حماية العلامات التجارية هو ضمان إستخدام الشارات المميزة فقط وتفادي أي لبس بين العلامات التجارية، وهناك وظيفة أخرى للعلامة التجارية هي الإشارة إلى مشروع معين يعرض منتجات أو خدمات معينة في السوق أي أنها تبين منشأ السلع أو الخدمات التي تشير إليها العلامة.

ولا يقتصر دور العلامات التجارية دوما على تمييز المنتجات أو الخدمات بصفاتها منتجات أو خدمات معينة، وإنما تمييز بينها من ناحية علاقتها بمشروع معين، أي المشروع الذي تصدر عنه هذه المنتجات أو الخدمات وعليه فإن العلامات التجارية تميز منتجات مصدر ما أو خدماته عن منتجات أو خدمات مطابقة أو مماثلة تعود إلى مصادر أخرى، أي مختلف المشروعات الأخرى التي تعرض مثل هذه المنتجات أو الخدمات.

وهذه الوظيفة مهمة في تحديد نطاق حماية العلامات التجارية والاختبار الحاسم لتلك الحماية هو ما إذا كان بمقدور المستهلك العادي أن يستخلص أن منشأ المنتجات أو الخدمات هو المشروع ذاته عندما يكون أمام علامات تجارية متطابقة أو متشابهة تتعلق بمنتجات أو خدمات من النوع ذاته أو من نوع مشابه.¹

لقد أصبحت العلامة التجارية العامل الأساسي في معظم المنافسة في السوق، ويمكن استخدامها ضد أي إيذاء أو سرقة أو تعامل غير نزيه آخره.²

رابعاً: النموذج

ترتبط حماية النموذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، والأهمية لمثل هذه الحماية تتمثل في إبراز إسم الشخص أو المؤسسة مما يسمح له أو لها من تحقيق غايات معينة ليست مادية شرطان مثل هذه الفوائد

1 - الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا،

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 89-90.

2- جون هوكنز، ترجمة أحمد حيدر، اقتصاد الإبداع، ط1، الدار العربية للعلوم والناشرون، لبنان، 2010، ص122.

قد تنتج عندما يحتاج مستعملون معينون مساعدة لتطوير ذلك النموذج، فيتقدمون من المنتج الأصلي الإبرام العقود التي تتضمن دفعا ماليا أو غير ذلك.¹

❖ نماذج المنفعة والرسوم والنماذج الصناعية: اهتمت كذلك المنظمة العالمية بنماذج المنفعة والرسوم والنماذج الصناعية، حيث جاء في اتفاقية باريس "تشمل حماية الملكية الصناعية "لهذه النماذج والرسوم، نظرا لأهميتها من الناحية الاقتصادية والتجارية.

❖ العلامات التجارية والصناعية وعلامة الخدمة والاسم التجاري: تتبع المنظمة تقريبا نفس الإجراءات التي تتبع بالنسبة لبراءات الاختراع في مجال تنظيم العلامات. حيث تركت ذلك للتشريعات الوطنية مع النص على بعض الأحكام الملزمة، لكن ما يميز العلامات عن براءات الاختراع في هذا المجال هو نص المنظمة على طبيعة المنتج الذي توضع عليه علامة، مما يعني أن كل منتج يجب أن تكون عليه علامة.²

❖ قمع المنافسة غير المشروعة: ما يعرف أيضا في نطاق مؤلفات فقه القانون التجاري بالمزاحة غير المشروعة، أي عمل يتعارض مع الممارسات الشريفة في الشؤون الصناعية أو التجارية ومن شروطه:³

❖ أن يكون الطرفان تجاروان يثبت المدعي أن له مصلحة.

❖ أن يكون هناك حالة تنافس بينهما ولا يشترط العمل بذات المجال.

❖ أن يثبت قيام المنافس بعمل أو صدور ادعاء عنه يتعارض مع الممارسات الشريفة في الشؤون الصناعية أو التجارية.

❖ تسميات المنشأ: يمكن تعريفها بأنهما كل تسمية بلد أو منطقة تفيد في تحديد المنتج صادر عن تلك المنطقة، الذي تكون خصائصه ومكوناته مرتبطة بذلك المكان أخذا بعين الاعتبار العوامل الطبيعية والبشرية.⁴

1 - السعيد أوكيل، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

2 - يسعد حورية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

3 - بوساحية السايح، الهيمنة التكنولوجية والفنية على مضمون الملكية الفكرية، الملتقى الوطني الموسوم ب: الملكية الفكرية بين مقتضيات العولمة وتحديات التنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، الجزائر، يومي 28-29 أفريل 2013، ص 86.

4 - يسعد حورية، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

المبحث الرابع: طبيعة العلاقة بين تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي

تعتبر فرق العمل الممكنة إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تبناها المؤسسات من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، حيث أصبح هذا الأسلوب من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لما له من أثر إيجابي في زيادة إنتاجية المؤسسة، وتخفيض نسبة الأخطاء وسرعة حل المشكلات والتشجيع على الإبداع، وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: فرق العمل المبدعة في ظل التمكين

تعد فرق العمل الممكنة من المكونات الأساسية لتطبيق التمكين، فالتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية تخلق لدى الأفراد الحاجة إلى أن يعملوا سوياً في مجموعات تتوافر بينها علاقات وأهداف، أدوار وقواعد سلوكية، مشاعر وأحاسيس، بالإضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل، والاستعداد لبذل الجهود الصادق لتحقيق الهدف، وبالرغم من أن هؤلاء الأفراد قد يكونون ممتنون على المستوى الفردي إلا أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يعطي لهم قوة حقيقية تتمثل في الشعور بالانتماء والاحترام الذاتي، مما يساعد على التغلب على أية مشكلة تعوق أهداف الفريق.¹

ففرق العمل في ظل التمكين عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم، فهم يتقدمون مجموعة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها، والفريق مستمر، ويدير نفسه ذاتياً، فهو يحدد الأهداف ويخطط ويتخذ القرارات لحل المشكلات التي يتعرض لها، وهو يوزع الأدوار ويحدد المسؤوليات ولا يعتمد على الإدارة ويتحرك ذاتياً، وتتضح مجهودات الفريق أكثر من مجهودات الأعضاء، لذا فإن الفعالية الكلية للمؤسسة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.²

وبالتالي فالفرق الممكنة أو المدارة ذاتياً تستمتع بخاصية الإبداع وحل المشكلات في إطار الإبداع، فهم يقومون بوضع أهدافهم، ويحددون المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام وعناية، ويبحثون عن حلول لها بطرق مبتكرة، ويتحمل الفريق مسؤولية كبيرة عن نجاحه، وأهم الأدوار التي يقوم بها قائد الفريق الممكن هو شحذ تفكير الفريق والتشجيع على الإبداع من خلال الترحيب بالأفكار المتباينة وتجنب النقد، والبعد عن التحديد الدقيق للكيفية التي يتعين على الفريق أن يؤدي بها المهام، بل يكفي مجرد تقديم بعض التوجيهات لضمان استقلالية أعضاء الفريق بالقدر الذي يستطيعون استيعابه وفقاً لما يتحلون به من خبرات ومعرفة والسماح بالإسهامات الإبداعية، وأكد كذلك (*Others & Bradley L. Kirkman*) على أن فرق العمل الممكنة تشجع المبادرات والإقتراحات والأفكار الإبداعية، مما يسهل تحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، إضافة إلى اكتساب الخبرات والمهارات ورسوخها لدى أعضاء الفريق نتيجة التطبيق العملي والممارسة، فأعضاء الفريق الممكن ينصتون ويستفهمون عن ما يقال لهم

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق، *دراسات إدارية معاصرة*، بيروت: المكتبة العصرية، 2010، ص: 181-182.

2 - فاطمة عبد الحميد الخاجة، *أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة*، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2006، ص: 88.

ويظهرون الإهتمام بأقوال وأفعال ومشاعر الآخرين، وهذا يساعد على التوصل إلى أفضل المقترحات والأفكار والحلول من خلال استغلال واستثمار، اختلافات الرأي بين أفراد الفريق، مما يشجع على الإبداع¹ ومن أهم مزايا تكوين فرق عمل ممكنة داخل المؤسسات ما يلي:²

- ❖ تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي.
- ❖ تعطي جوا من الرضا للعاملين في هذه الفرق.
- ❖ تسهم في إشباع حاجات أعضائها.
- ❖ تسهم في خلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الإبداعية.
- ❖ والإبتكارية للعاملين في المؤسسة.
- ❖ تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل.
- ❖ تحسين مستوى أداء الخدمة للعملاء.
- ❖ تحسين المركز التنافسي للمؤسسة.
- ❖ تقليل التكاليف.

وهناك ثمانية سمات لفريق العمل الممكن من أجل الإبداع وهي:³

1. المشاركة: ويتمثل في مدى حضور أعضاء الفريق الاجتماعات، واهتمامهم بالمشاركة في أنشطة الفريق وبصورة فعالة، والتكلم بحرية، واستمرار في لقاءات الفريق لتبادل وجهات النظر والمعلومات.
2. التعاون: وهو درجة وجود التعاون بين الأفراد بشكل جماعي متكامل، والعمل معا للتوصل إلى حلول تنفع الجميع.
3. المرونة: وهي درجة ميل كل عضو لقبول آراء الآخرين بعقل مفتوح، وتأثر بعضهم ببعض للتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق، الميل لتحمل مسؤوليات متعددة ومتنوعة لأداء المهام.
4. الحساسية: وهي درجة الميل لدى أعضاء الفريق نحو عدم الإساءة من جانب بعضهم لمشاعر البعض الآخر، والعمل على خلق جو نفسي مريح والاهتمام بالأفراد عند اتخاذ القرارات.
5. تحمل المخاطرة: وهي قدرة أعضاء الفريق على مجابهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على بيان وتحديد نقاط الضعف في الخطط والاستراتيجيات، وذلك لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها، والتمسك بالآراء في بعض الأحيان لتحفيزهم على مشاركة أكثر، ودراسة أوسع للقضايا المطروحة قبل اتخاذ القرارات.

1 - عصام أحمد الرحي، بناء فرق العمل في قطاع الكبرياء السعودي دراسة حالة: كبرياء المنطقة الغربية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، السودان: جامعة الخرطوم، 2005، ص: 79.

2- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر، 2013، ص: 35.

3 - نعيم عقلة نصير، رائد إسماعيل عبابنة، بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأحياء الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، مجلة الإدارة العامة، الأردن: المجلد (38)، العدد (2)، 1998، ص: 329-330.

6. الالتزام: هو درجة شعور الفرد بملكيته للمؤسسة والعمل بإخلاص لتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء، وتوفير الدعم العاطفي لهم، وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم بصورة جماعية.

7. التسيير: هو درجة مساعدة أعضاء الفريق لبعضهم لأداء المهام، والعمل على تقديم مقترحات عملية لحل المشكلات، ولتسوية النزاعات ضمن الفريق، وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8. الانفتاحية: وهي درجة ميل الأعضاء لتقديم المعلومات للآخرين عن التخطيط، وحل المشكلات بصورة مساعدة للفريق، والحرية في التعبير لأعضائه عن وجهات نظرهم واقتراحاتهم وقيمهم وعاداتهم.

وفي ضوء كل ما سبق، يتضح أنه لا بد لفريق العمل الممكن من أن يتمتع بسمات لكي يعمل بروح الفريق ويحقق الأهداف والمهام المطلوبة منه، وينجزها بشكل مبتكر ومميز وفعال ويحقق الإبداع.

وكخلاصة يمكن القول أن بناء فرق العمل يعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، فهو يساعد على التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق، وتبرز أهميته كذلك في الحاجة إلى التفكير الإبداعي بالشكل الجماعي والذي ينتج عنه حلول فعالة تفوق في إنجازاتها التفكير الإبداعي بشكل فردي.

فأسلوب فرق العمل الممكنة يوفر هياكل تنظيمية أكثر مرونة ويساعد على تدفق المعرفة بسهولة بين أعضاء المؤسسة والتي تساهم في رفع الأداء وخلق فرص الإبداع. إعادة الصياغة بتعبيري الخاص

أولاً: دور إستراتيجية التمكين في تنمية الإبداع على المستوى الجماعي

في هذا المستوى تعمل استراتيجية التمكين على غرس قيم التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد، كما تسعى كذلك إلى رفع درجة الاعتمادية في المؤسسة التي تكون بين مختلف الوظائف المحددة مسبقاً ضمن هيكل المؤسسة، الأمر الذي يدفع بالأفراد لأن يكونوا أكثر تقاسماً وتشاركاً للمعرفة والمعلومات والخبرات فيما بينهم، إستراتيجية التمكين تهدف إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لفرق العمل، الأمر الذي يسمح ب بروز المواهب والسمات الشخصية المميزة التي يمتلكها العاملون، وفي هذه الحالة يصبح كل عضو من أعضاء فريق العمل يساهم بطريقة إبداعية مع احترام مبدأ التكامل بين الأدوار. لذلك فإن فرق العمل التي تنشط في إطار التمكين، هي فرق عمل إبداعية، أهم ما يميزها هو أنها تسعى دائماً إلى تقديم مخرجات في أعلى مستوى سواء كان الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة، من خلال السعي إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات تستفيد منها المؤسسة.

ثانياً: دور إستراتيجية التمكين في تنمية الإبداع على مستوى المؤسسة

على مستوى المؤسسة فإن إستراتيجية التمكين تساهم في خلق ما يسمى بالمنظمات المتعلمة التي تقوم على النظرة المفتوحة اتجاه العامل وأفكاره الإبداعية، كما أنها تثق بإمكانياته وقدراته التي تسمح له بتحمل المسؤولية دون الاعتماد على الإدارة، وعليه يمكن أن نقول أن المنظمات المتعلمة هي بالضرورة منظمات متمكنة وهي بالضرورة منظمات إبداعية.

إستراتيجية التمكين على مستوى المؤسسة تسعى إلى المساهمة في التطوير والتحسين في المنتج والخدمة بصفة مستمرة، و يكون ذلك بتمكين الزبون من خلال الإصغاء إلى متطلباته وحاجته ورغباته المتجددة، بصيغة أخرى منح الزبون أكثر حرية في إبداء رأيه فيما تقدمه المؤسسة، بحيث هذه الحرية التي يتمتع بها الزبائن تعد كنتيجة منطقية للحرية والاستقلالية التي يتمتع بها العاملين والممنوحة من طرف الإدارة من أجل جعلهم أكثر قوة.

ثالثاً: خصائص وصفات الجماعة والمؤسسات المبدعة

وتتمثل خصائص الجماعة المبدعة في أن سلوك الجماعة يتحدد جزئياً بطريقة تجميع أفرادها وليس بجمع كل خصائص العاملين فيها، لذا فمن الضروري معرفة النقاط التالية:¹

- ❖ الخصائص الشخصية للعاملين قبل تشكل الجماعة؛
 - ❖ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
 - ❖ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة أقل تماسكاً؛
 - ❖ أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛
 - ❖ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
 - ❖ أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع المقدرات والمعرفة والمهارات، لا يكفي تطوير وتشجيع الإبداع الفردي، بل ينبغي أن يشمل الجماعات، فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات تستدعي تطوير جماعات عمل مبدعة، علماً أن الإبداع الجماعي أكبر من الإبداع الفردي.
- وحسب (Cengiz et al) فإن الميزات المطلوبة لتكوين مؤسسة مبدعة هي الآتية:
- ❖ المؤسسات المبدعة تمتلك أناساً مفكرين، قنواتها الاتصالية تتميز بالانفتاح، بإمكانها تفعيل أنظمة اقتراحاتها وأفكارها بدون جلب مسؤولية جديدة، تشجع خلق علاقات مع الموارد الخارجية؛
 - ❖ هذا النوع من المؤسسات توظف أفراداً ذوي شخصيات مختلفة، وهم يفرقون بين أولئك الذين لا يملكون الخبرة في حل المشاكل، تعطى الحرية للموظفين لاستعمال طرق غير معتادة؛
 - ❖ المؤسسات المبدعة تملك نظرة موضوعية فهي تقيم الأفكار حسب القيم وليس المناصب؛
 - ❖ هذا النوع من المؤسسات يستثمر في الأبحاث الأساسية وتخلق خطط عمل مرنة وطويلة الأمد، فهي لا تحكم على الأفكار الجديدة بدون بحث وتمحيص؛
 - ❖ هذه المؤسسات تمتلك إدارة ذاتية فهي توفر المال والوقت لمسح أو تصحيح الأخطاء وترحب وتتقبل المخاطر؛ وقد تكون البيئة مشجعة للإبداع بما تتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة أو قد تكون معيقة للإبداع، وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات. فالبيئة الميسرة للإبداع لا بد أن تتوفر فيها جملة أمور من بينها:²

1- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008، ص: 55-56.

2- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة، ط1، 2011، ص: 234.

- ❖ توفر الأمن النفسي والاجتماعي للأفراد.
- ❖ مزاولة الشورى والمجازفة وقبول المؤسسة.
- ❖ بث روح المغامرة والمجازفة وقبول التحدي.
- ❖ خلق جو من الثقة المتبادلة والتعامل المثمر.
- ❖ تشجيع الأفكار الجديدة، وتوفير الوقت اللازم للإبداع.
- ❖ تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ودعم المبدعين.

والجدول التالي يوضح مختلف الخصائص البيئية المحفزة للإبداع.

الجدول رقم (2-10): الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الإدارة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع.
خصائص الوظيفة	التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط إيجابياً مع الإبداع.
الهيكل التنظيمي	الهيكل الإداري ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للتنفيذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع.
المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار الجديدة، ويدعم تحمل المخاطر والتحديات، والتسامح مع الجدل العنيف.
الثقافة	تحدث إعاقة للإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء، والتي تضع خطوطاً فاصلة وواضحة بين الأدوار.

المصدر: نيجل كينج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمؤسسات، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ، 2004، ص: 91.

كل فرد له قدرات ذاتية موجودة بالفطرة، أي قدرات كامنة يجب الإستثمار فيها من خلال توفير بيئة مشجعة على روح الإبداع، وتوفير هيكل تنظيمي بسيط يساعد على فتح قنوات الإتصال بين العاملين، وبالتالي نشر ثقافة تدعم عملية الإبداع مع ضرورة وجود قيادة ديمقراطية يكون مبدأها العمل بروح الفريق وتفويض بعض الصلاحيات التي تجعل الفرد يعمل بأكثر حرية واتخاذ قرارات إيجابية.

أما فيما يتعلق بالابتكار الشخصي والجماعي، يتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسيين:¹

❖ زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحاس والبديهية.

❖ إطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعوقة للابتكار.

بالإضافة إلى أنه يتضمن بناء الذات الاجتماعية وتعلم عادات جديدة لتساعد على كون الفرد أكثر قدرة على الابتكار، طالما هذا الأخير يعمل داخل مجموعة فمن المهم إجادة تسيير حركات الجماعة حتى يتسنى التمكن من زيادة القدرة على الابتكار.

1 - عبد الله اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 68-69.

كما هو هناك مجموعة عوامل لنجاح إدارة الإبداع تتمثل في:¹

- ❖ التزام الإدارة بالإبداع: إن التزام جميع المدراء من الأعلى إلى الأسفل هو أساس عملية الإبداع لأنه يؤمن الدعم اللازم للإبداعات التي تحدث بخلاف الأعمال الروتينية من جميع المجالات.
- ❖ التوجه الإستراتيجي: في حالة عدم وجود توجه إستراتيجي الأنشطة الإبداع، يعني هناك نقص في أهدافه ومساره وهذا ما يجعل من الصعب عن قادة الإبداع تحديد مجالات البحث، بالتالي يصعب اتخاذ القرار.
- ❖ مسؤوليات واضحة: عملية الإبداع هي عملية متعددة التخصصات للغاية وتتطلب مشاركة العاملين من مختلف المحلات الوظيفية من أجل تنفيذ منتج أو فكرة خدمة جديدة بنجاح.
- ❖ ثقافة الإبداع: تتطلب الابتكارات هياكل وثقافات مختلفة على سبيل المثال الانفتاح لتجربة جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر والتفكير عبر الحدود وقبول الأخطاء.
- ❖ إدارة التغيير: يتطلب إدخال الإبداع وتنفيذه تغييراً، يمكن أن تصبح فعالة إذا كانت مدعومة من قبل العاملين وإذا تغيرت القوى العاملة بنشاط نحو التغيير.
- ❖ دمج العاملين: يجب أن تبدأ عملية الإبداع بنشاط ويدعمها جميع العاملين، هذا ما يجعل قائد الإبداع يشرك العاملين بطريقة مستهدفة وإلهامهم وتحفيزهم.
- ❖ التعاون: يعتبر عامل أساسي في عملية الإبداع والمشاريع. حيث تحدث دائماً عملية الإبداع في فرق متعددة التخصصات وتتطلب التعاون وتحقيق هدف مشترك.

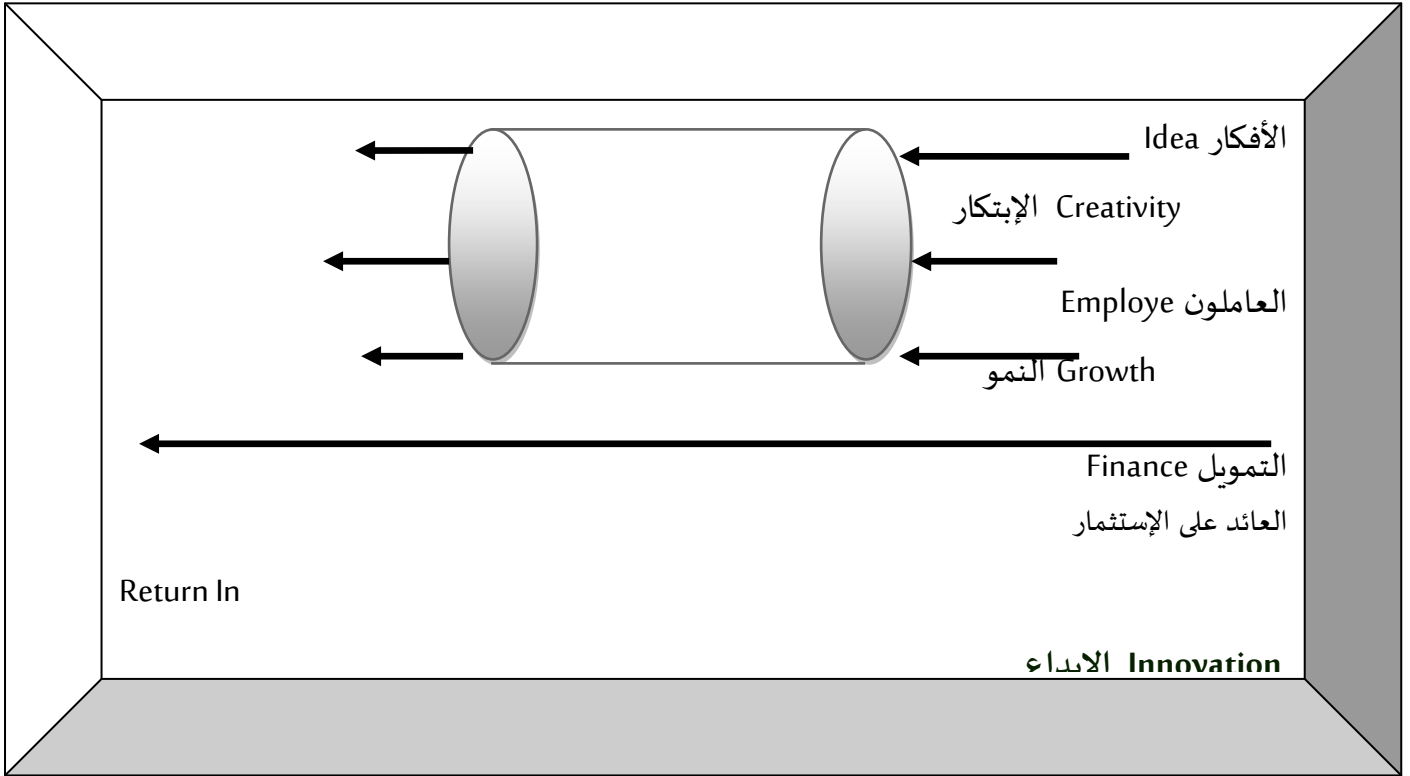
وهناك خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي مؤسسة هي:²

1. اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المؤسسة التي يجب أن تديرها الإدارة.
 2. يجب الاعتقاد بأن العمل الإبداعي لا يقتصر على فرد دون آخر وإنما للجميع القدرة على العمل الإبداعي.
 3. جعل العمل الإبداعي عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على العمل الإبداعي وتدريبهم عليه.
 4. توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للعمل.
 5. صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة العمل الإبداعي في المؤسسة واعتبار العمل الإبداعي أحد معايير جودة وكفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للعمل الإبداعي.
- تعتبر العملية الإبداعية عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، بينه وبين البيئة المحيطة به، فهي تشمل مرحلة التطبيق أو التنفيذ التي لا يمكن تحقيقها إلا إذا توفرت البيئة التي تشجع الإبداع وتنميته.

1- سارة بن بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص: 122

2- محمد جاسم العبيدي، عربي الشيباني، آلاء محمد جاسم، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، عمان: دارديبونو، ط1، 2010، ص: 58.

الشكل رقم (2-20): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة (الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية)



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال، عمان : دار الحاصد للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص:

.36

الابتكار يعد المرحلة الأولى للإبداع في حين كانت الفكرة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة ركود قبل أن يتحول إلى عملية جديدة، فالمبتكر هو الذي يأتي بالفكرة والمبدع الذي يطبقها في المؤسسة فإن و يتوصل إلى مفهوم جديد ويحوّله إلى واقع عملي وملمس كمنتج قابل للتسويق والإثنين يعدان مرحلتان متكاملتان.

المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين أبعاد تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل العلاقة بين أبعاد تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي وذلك حسب ما تطرقنا إليه من مفاهيم ودراسات سابقة، وهذا ما سنذكره فيما يلي:

أولاً: العلاقة بين النفوذ (المقدرة) والإبداع التكنولوجي

❖ **المقدرة (الجدارة) (Competence):** وتوصف بالفعالية الذاتية،¹ وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته، وبما أن تنمية الفرد لنفسه تعود إلى مدى تمكنه من عمله أي مدى مهارته في إنجازه وأيضاً مدى توفر المعلومات الأساسية في وقتها حول المهام الموكلة إليه، إلا أن التغيير في وسائل إنجاز الأعمال يتطلب التدريب المستمر للأفراد حيث يزيد التدريب الموجه بالأداء من قدرات الأفراد في إنجاز مهامهم ليس بالشكل الأفضل والتميز فقط إنما يعطيهم الثقة والمقدرة الذهنية على الإبداع وتطوير العمل وبالتالي تحمل المسؤولية ويزداد شعور الفرد بذاته، وفي المقابل فإن الفرد يتوجه إلى السلوك الإنسحابي في حالة عدم قدرته على أداء الأعمال لأي سبب كان وتنخفض فعالية الفرد الذاتية ويكون هناك التخوف من تحمل المسؤوليات والتهرب منها.²

والملاحظ هنالك علاقة وثيقة بين النفوذ والإبداع التكنولوجي، حيث يمكن أن يساهم النفوذ في تحفيز الإبداع التكنولوجي ودفعه إلى الأمام، باعتبار أن النفوذ هو المقدرة على التأثير على الآخرين وجعلهم يتبنون الأفكار والمفاهيم التي يرونها مهمة، وكذلك إدراك الموظف بأن له المقدرة على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته. وهو ما يدفع بعجلة الإبداع التكنولوجي نحو تطوير تقنيات جديدة ومبتكرة.

على سبيل المثال، يمكن لشخص متميز بالنفوذ (المقدرة) أن يستخدم قدراته لجعل الآخرين يرون أهمية تقنية جديدة والمشاركة في تطويرها، وبذلك يتم تعزيز الإبداع التكنولوجي. كما يمكن لأشخاص مبدعين في مجال التكنولوجيا أن يستخدموا نفوذهم لجعل الآخرين يؤمنون بأهمية التقنية الجديدة ويتبنونها، وبالتالي يتم تعزيزها وتطويرها.

كذلك النفوذ (المقدرة) تمكن الأفراد من تجاوز العقبات التي تواجههم في الابتكار والتطوير التكنولوجي، حيث يمكن لشخص متميز بالنفوذ أن يساعد الآخرين في إزالة العوائق وتمكين الأشخاص المبدعين لتحقيق إبداعاتهم.

بشكل عام، يمكن القول بأنه يمكن استخدام النفوذ لتحفيز الإبداع التكنولوجي وتطويره أكثر.

1 - Martin, C.A, and Bush, A.J,(2006), Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad journal of The academy management of marketing science, 3(34),p 421.

2 - الراحلة عبد الرزاق سالم ، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 106-105.

ثانيا: العلاقة بين المعنى (المغزى) و الإبداع التكنولوجي

❖ المعنى (*Meaning*): ويشير هذا المفهوم إلى الملائمة (التوافق) بين متطلبات الوظيفة وقيم الفرد لها، ومعتقداته وسلوكياته، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعوره بنقص المعنى أي أن الوظيفة لا . وكثيرا ما يقول الموظف بأن وظيفتي لا معنى لها عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه، وأشار كل من *Veltouse & Thomas* على أن انخفاض درجات الشعور بالمعنى يمكن أن ينجم عنه اللامبالاة والانفصال وعدم الارتباط بالأحداث، في حين أن تحقق المعنى بمستويات أعلى فهذا سيولد الالتزام والاندماج والحيوية،¹ ويتأثر المعنى المدرك للعمل بالأهمية التي تتمتع بها الوظيفة ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى وكذلك أهميتها بالنسبة للأنظمة في مدى تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، بالإضافة إلى مدى توفر وتنوع المهارات التي يمتلكها الفرد في إنجاز مهامه، فكلما زادت هذه العوامل كلما أدرك الفرد معنى وقيمة وظيفته وأدى ذلك إلى رغبته في الإنجاز والمشاركة مما يثري الوظيفة وينجح الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.²

فندستخلص من ذلك أن تكون الوظيفة ذو معنى للعامل، غالبا ما يرجع للتوافق بين متطلبات الوظيفة و قيم الفرد، إذ تعتبر تحديا رئيسيا من أجل توفير التوازن بشكل كامل في المواقف و المنهجية و الأدوات المستخدمة داخل المؤسسة.

حيث كلما تحقق المعنى بمستويات أعلى فهذا سيولد الالتزام والاندماج والحيوية، الذي ينتج منه روح الإبداع بين الأفراد لشعورهم بالإهتمام و الإنتماء، وهي أحد طرق التمكين الرئيسية التي يرجو منها الوصول إلى درجات متقدمة من الأداء.

ومن هنا يمكن أن نقول أنه كلما زاد الإهتمام بقيم الفرد أصبح الإنتماء ذو معنى حقيقي و بالتالي الإهتمام بالتطوير و الابتكار وهو ما يخدم الإبداع التكنولوجي.

ثالثا: العلاقة بين الإستقلالية الذاتية (الحرية) و الإبداع التكنولوجي

❖ الاستقلالية الذاتية (*self-determination*): وتعرف على أنها وسيلة إدراكية تسمح للفرد باختيار الوسائل لتحقيق النتائج المرغوبة، والعامل يشعر بأنه ممكن عندما يحس بأنه ليس فقط تابع للأوامر الصادرة من أعلى وإنما عنده استقلالية وحرية لاتخاذ قرارات متعلقة بأسلوب عمله وجهده المبذول، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي لديه، والفرد الممكن في هذه الحالة هو من يشعر بالملكية الوظيفية حيث أن الشعور بالاختيار بشأن الطرق المطبقة لإنجاز المهام وعدد محاولات إنجازها، وسرعة العمل والإطار الزمني لإنجازه... كل هذا يجعل الموظف الممكن في هذه الحالة يشعر بامتلاكه لوظيفته.³

1 - معراج هواري، شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 92-93.

2 - الراحلة عبد الرزاق سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

3 - معراج هواري، شرع مريم، مرجع سبق ذكره، ص: 93-94.

وقد أشار *Ryan & Deci* إلى أن دعم التحكم الذاتي وردود الفعل الإيجابية وغير المسيطرة، الاعتراف بوجهة نظر الآخر كعوامل عامة من شأنها أن تعزز الاستقلالية الذاتية.¹

نستنتج أن عندما يتم تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات الخاصة بهم وتحديد المسارات التي يريدون اتباعها في العمل، يمكنهم هذا من التفكير خارج المألوف والبحث عن حلول مبتكرة للمشاكل والتحديات التي تواجههم.

وهذا ما ذكرته العديد من الدراسات بأن شعور العاملين بالاستقلالية وحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي من أهم العوامل المؤثرة بالإيجاب على السلوك الإبداعي في المؤسسات.²

من خصوصيات الأفراد المبدعين، غالبا ما يرفضون القيود التي تفرضها عليهم الإدارة، باعتبارهم أنهم يتميزون بالابتكار والخروج عن المألوف من خلال تقديم كل جديد ومختلف و ميلهم للاستطلاع و الاكتشاف وعليه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من النقاط والتي يمكن حصرها في:³

- ❖ تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها.
 - ❖ إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
 - ❖ تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
 - ❖ دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة ، والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
 - ❖ إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
 - ❖ دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية والخارجية.
 - ❖ منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل في ما بينهم.
 - ❖ تحفيز الأفراد المبدعين.
 - ❖ استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع، كالعصف الذهني وغيرها.
- يمكن أن تعتبر العناصر السابق ذكرها كمتطلبات ضرورية لممارسة وتحفيز الإبداع على مستوى المؤسسة، من خلال إعطاء حرية للعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة لخلق ثقافة الإبداع داخل المؤسسة، ومن هنا يظهر جليا الاندماج بين التمكين والإبداع، إذا أن كلاهما يستدعي إحداث التغيير وهذا الأخير يكون من خلال إدراج سياسات و نظم عمل جديدة تساهم في توظيف مظاهر التمكين لصالح نشاط الإبداع التكنولوجي.

1 - Deci, E. L., & Ryan, R. M, Self-Determination in a Work Organization, Journal of Applied Psychology 1989, 4(74), p581.

2- المبيضين محمد ذيب والطراونة محمد أحمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 38، العدد 02، 2011، ص: 490، نقلا عن:

Amabile T.M, "Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization", Journal of Personality and Social Psychology, Vol.45, 1998, pp : 357-377.

3- مكيد علي، يحيواوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال-المدية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص: 193.

رابعاً: العلاقة بين التأثير (الأثر) و الإبداع التكنولوجي

❖ التأثير (*Impat*): ويقصد به تأثير الفرد على النتائج الإستراتيجية الإدارية أو التشغيلية في العمل، كما سبق وأن لاحظنا بأن الاستقلالية تعكس الرقابة الذاتية على الوسائل أما التأثير فهو يعكس الرقابة الذاتية على المحصلات والنتائج، والتأثير مفهوم إدراكي ويصطلح عليه اسم (التحكم المدرك) ويعرفه كل من *Thomas Veltouse &* بالدرجة التي يُنظر فيها للسلوك على أنه أحدث فرقا من حيث إنجاز الهدف من المهمة المؤداة.¹ ويمثل شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق الأهداف التنظيمية، والتأثير يمكن أن يزداد من خلال السماح للأفراد العاملين بتقديم اقتراحات تخص البيئة التي يعملون فيها، وعدم شعور الأفراد العاملين بارتباطهم أو مشاركتهم بالأهداف التنظيمية سيؤدي بدوره إلى شعورهم بانعدام التمكين.²

وتجدر الإشارة بأنه إضافة إلى الأبعاد الإدراكية الأربعة للتمكين النفسي السالفة الذكر والتي سيتم الاعتماد عليها في دراستنا الحالية هناك دراسات مثل دراسة (*Mithra1992*) أضافت بعدا إضافيا والمتمثل في: بعد الثقة، حيث أن الشعور بالثقة يعني امتلاك الشعور بالأمان الذاتي، أي أن الفرد الذي يمتلك الشعور بالثقة والعدالة من مرؤوسيه لا يمكنه أن يحس بالضيق والظلم.³

نستخلص من ذلك أن التأثير يلعب دورًا كبيرًا في تحقيق وتعزيز الإبداع التكنولوجي في المؤسسات، حيث يمكن أن يساهم في تحفيز الأفراد في إنجاز أعمالهم و حل المشكلات التي تحول بينهم وبين تحقيق الأهداف، وكما ذكرنا سلفا بأن التأثير يعكس الرقابة الذاتية على المحصلات والنتائج وهو ما يؤدي إلى الإهتمام بإقتراحات الأفراد التي تمنحهم الشعور بالمشاركة وبالتالي زرع روح الإبتكار الذي ينمو منه الإبداع التكنولوجي.

فالمؤسسات التي تهتم بالإبداع التكنولوجي مستعدة أن تمنح لأفرادها التأثير على النتائج الإستراتيجية الإدارية من أجل إرساء مفهوم التمكين لديها، لأنه سيغير من السلوك الجماعي في إنجاز الأعمال. وبالتالي يمكن القول بأن قوة التأثير التي يمارسها أفراد المؤسسة تزيد من حدة الإبداع التكنولوجي لديها.

1 - معراج هواري، شرع مريم، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

2 - دهش جلاب، إحسان الحسيني، كمال كاظم طاهر، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الثانية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 41.

3 - معراج هواري، شرع مريم، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر الإبداع التكنولوجي أهم المرتكزات التي تقوم عليها جل المؤسسات الإقتصادية على وجه الخصوص، و وسيلة للنمو والبقاء بالنسبة لها في ظل الظروف المتغيرة، وسبيل في البحث عن الفرص و تحويل التهديدات إلى فرص جديدة، حيث تساهم في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، ولا يتوقف الإبداع التكنولوجي على التكنولوجيا الجديدة بقدر ما يتوقف على الأفكار الجديدة والمتميزة، وبالتالي فإن الدول التي تتبنى الإبداعات التكنولوجية تستطيع ترجمتها إلى موارد تسم جاذبية منتجاتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تجعلها تتصف بالإستمرارية والبقاء في ظل المنافسة الشديدة.

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مختلف حيثيات الإبداع بشكل عام والإبداع التكنولوجي بشكل خاص، حيث تعرضنا في هذا الفصل بالتطرق إلى الجوانب التالية:

حاولنا من خلال هذا الفصل إلى إبراز أهم المفاهيم الأساسية التي تناولت مفاهيم الإبداع بصفة عامة والإبداع التكنولوجي بصفة خاصة والتعرف على مصطلحي الإبداع والتكنولوجيا كل على حدى حيث اختلفت الجوانب التي عولج منها هذا الموضوع، وتنوعت بذلك التعاريف، إلا أن الاتفاق يمس جانبين أساسيين هما المنتجات والعمليات الإنتاجية، وقمنا بتناول التفرقة بينه وبين أهم المفاهيم المقاربة له كالإختراع والابتكار.. الخ، ثم حاولنا إبراز مفهوم الإبداع التكنولوجي الذي يمثل مجموعة التي تساهم في تقديم منتجات وعمليات وخدمات جديدة أو قد تكون في شكل إدخال تحسينات على المنتجات والعمليات الإنتاجية والخدمات، كذلك التطرق إلى أهميته وأهدافه والخصائص المميزة له، مما يوضح هدفه وأهميته في الحفاظ على الثروة الإقتصادية وتحقيق البقاء والنمو للمؤسسات، نظرا لأهميته قامت العديد من الدراسات ببناء نماذج وهناك من اعتبرها مقاربات للإبداع التكنولوجي لتوضيح أهم عملياته تم وضع نماذج عدة، حاولت وضع تفسير لعملية الإبداع التكنولوجي، أهمها: النموذج الخطي الذي هيمن على التحليلات الإقتصادية لفترة معتبرة منطلقا من فكرة أن البحث هو المصدر الرئيسي للإبداع التكنولوجي والنموذج التفاعلي الذي جاء ليؤكد أن الإبداع التكنولوجي لا ينتج فقط عن البحث، بل مصادر الإبداع متعددة ومختلفة؛ إضافة إلى النموذج المتعدد الأبعاد الذي حاول التوفيق بينهما، كما تطرقنا إلى طبيعة هذا الأخير من خلال تصنيفه إلى إبداع في المنتجات أو في العمليات التي تعتبر من أهم مرتكزاته، إضافة إلى ذكر أنواعه التي تصنف بحسب طبيعة الإبداع التكنولوجي وحسب درجته وعلاقته بالسوق وحسب درجة كثافة الإبداع التكنولوجي، ثم قمنا بالتعرج الى مؤشرات قياسه وأساليب حمايته، إضافة إلى الدور الذي يلعبه البحث والتطوير في نجاح الإبداعات التكنولوجية، كما ذكرنا مختلف الدوافع التي جعلت المؤسسات تقوم به، إضافة إلى المعوقات التي تحد من عملية الإبداع التكنولوجي، على المستوى الإقتصادي و الإجتماعي والتقني،

ثم تطرقنا إلى طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي، حيث يمكن أن يتحقق على مستوى المؤسسة من خلال التطوير الداخلي لنشاطات البحث والتطوير، أو قد يتحقق خارجها من خلال التفويض لعمليات البحث والتطوير بشكل كلي أو جزئي لممول خارجي، أو من خلال عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى، أو عن طريق اقتناء التراخيص، كما بينا الآثار الإقتصادية للإبداع التكنولوجي، إضافة إلى آثاره على المؤسسة.

وتعرفنا على متطلبات الإبداع التكنولوجي، كما أشرنا أيضا إلى طريقة حمايته من خلال الملكية الفكرية وبراءة الاختراع و العلامة التجارية والنموذج، والملاحظ أنه لا توجد خصائص و عوامل نجاح معيارية وثابتة للمؤسسات المبدعة ، بل تتنوع هذه الخصائص والعوامل من حالة لأخرى، وبحسب المؤسسة المدروسة وبيئتها. لكن الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المبدعة تكاد تتفق على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات وتمكين فرق العمل والثقافة الممكنة الموجهة لتبني الإبداع لذا نرى أن المسؤولين عن الإبداع سواء كانوا أفرادا أم فرق عمل، توجب عليهم تبني مختلف التوجهات الحديثة لفائدة مؤسساتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم وإلى المقومات التي تحفز عملية الإبداع. وأخيرا نرى أن الإبداع التكنولوجي في المؤسسة هو عملية تفاعلية مركبة تشرك فيها جميع كفاءات المؤسسة البشرية المادية العلمية والتكنولوجية.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه في ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحالية، وفي ظل التغيرات الحديثة والصعوبات المتنامية للمحيط الاقتصادي الدولي، يستوجب على المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعتها نشاطها الاعتماد أكثر على استراتيجيات واضحة.



الفصل الثالث: منهجية

الدراسة الميدانية و

كيفية إجرائها

تمهيد

بعدما تم التطرق إلى الجانب النظري لدراستنا هذه في الفصول السابقة، حاولنا من خلال البحث والتحري في أدبيات إدارة الأعمال ، توضيح المفاهيم والأساسيات لمتغيرات الدراسة، حيث سعينا في الفصل الأول لإعطاء تصور عن الإطار العام لتمكين فرق العمل، أما من خلال الفصل الثاني فقد سعينا إلى إعطاء تصور عام حول الإبداع والإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، لكنه ليس كافيا لفهم وتوضيح أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي، فكان من الضروري إسقاط ما سبق على الواقع العملي وخاصة على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة الموظفين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بـ برج بوعريـج، الذي اخترناها وفق موضوع دراستنا، وذلك لأسباب عدة أهمها، تعتبر من بين أكبر المؤسسات الصناعية في الجزائر، كما أنها من المؤسسات التي تشجع عاملها على الإبداع والذي يجعل دراستنا لها ونتائجها على قدر كبير من الأهداف التي نرجو التوصل إليها .

أولا بالتطرق للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم توضيح الإطار المنهجي الذي يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية. وذلك من خلال اختيار أنموذج وأداة مناسبين يتوافقان وهدف البحث وظروف الطالبة، مع توضيح المحاور الأساسية لوسيلة جمع البيانات، حيث تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، لذلك سنركز من خلال هذه الدراسة الميدانية استجواب آراء عينة من العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات حول واقع تمكينهم كفرق عمل وبالتالي تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي لديهم ، وذلك بناء على الأسئلة الواردة في الاستبانة التي تم استخدامها كأداة لإجراء هذه الدراسة من أجل الحصول على البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة .

ويهدف معالجة هذه البيانات بعد الحصول عليها ومن أجل التوصل إلى الدراسة الميدانية سنقوم بتفريغ هذه البيانات وتبويبها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ثم سيتناول هذا الفصل المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وبالتالي تحقق الطالبة الأهداف التي تسعى إليها للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة، وينتهي هذا الفصل بالوقوف على حقيقة تمكين عاملها كفرق عمل وبالتالي تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي.

وفي هذا الفصل سنتطرق بشكل تفصيلي إلى الدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة كوندور للإلكترونيات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة كوندور للإلكترونيات

تعود جذور مؤسسة كوندور إلكترونيكس إلى مجمع بن حمادي التجاري، الذي تخصص في عدة مجالات وصولاً إلى الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، حيث تحتل مؤسسة كوندور مركزاً هاماً في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، ومما يدعم هذا هو خبرتها في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، بالإضافة إلى الخبرة التي اكتسبتها عبر الوقت والإستراتيجيات المنتهجة من طرف إدارتها، وهذا ما يشهده التطور الذي عرفته في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة تثبت ذلك وستتعرف على ذلك أكثر في هذا الجزء.

المطلب الأول: نشأة وتطور مجمع بن حمادي ومؤسسة كوندور إلكترونيكس
أولاً: مجمع بن حمادي التجاري

الشكل رقم (3 - 1): بطاقة تقنية على مجمع بن حمادي التجاري



مجمع بن حمادي التجاري:

تم إنشاء مجمع بن حمادي التجاري من خلال شركة عائلية صغيرة متخصصة في بيع المواد الغذائية والنقل، انطلاقاً من ردود الفعل الإيجابية المهنية ونجاحها التجاري أدى إلى الإحساس بالإبداع ورسم المسار الأول لإنشاء مجموعة بن حمادي، ثم تعددت مجالاتها لتصبح اليوم أحد أقوى التكتلات التجارية الجزائرية، لما تقدمه من منتجات خدمات من خلال وحداتها التي تتنوع في أنشطتها بين مواد البناء، الإلكترونيات، الإلكترونيات، المواد الغذائية وغيرها من المجالات.

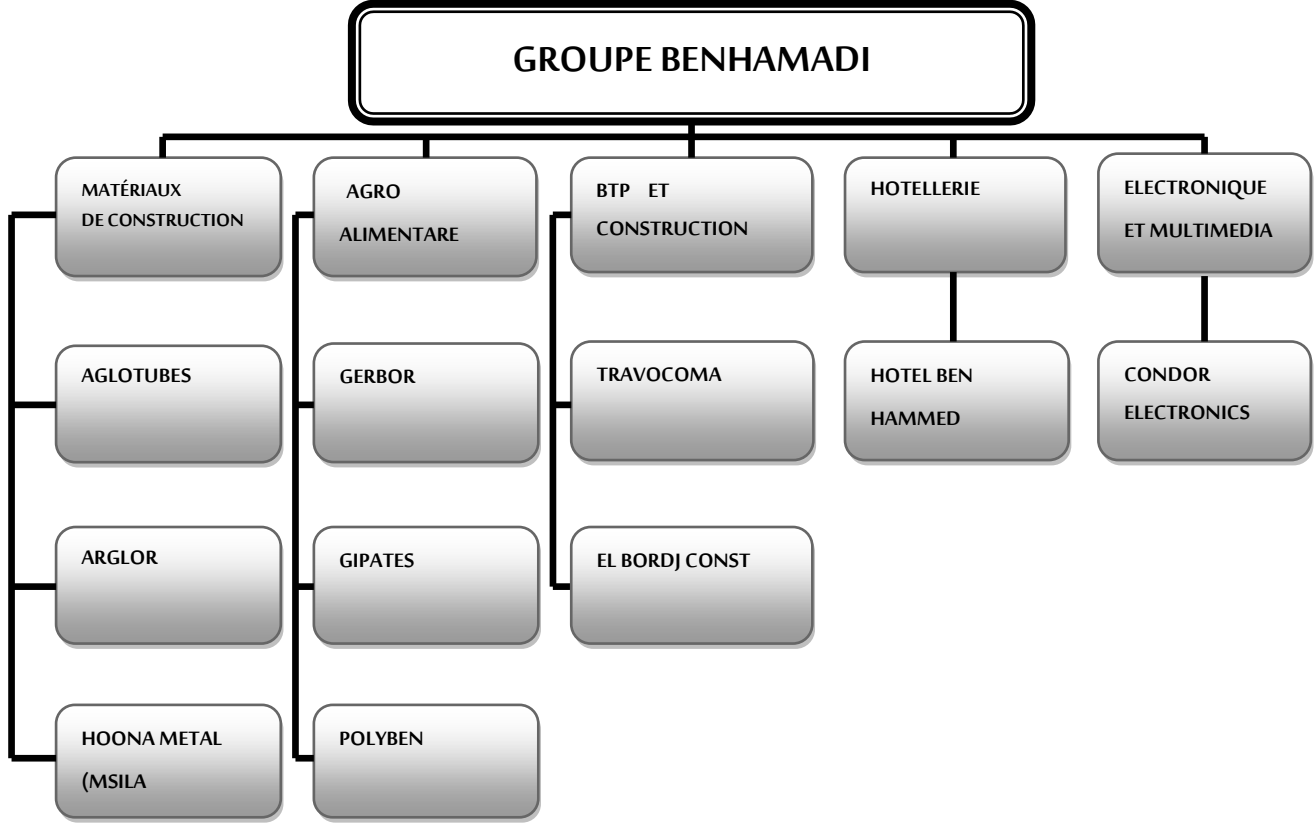
يمكن توضيح تقديم عام للمجمع من خلال:

- ✚ اسم المجمع: مجمع بن حمادي.
- ✚ الشكل القانوني: شركة ذات أسهم.
- ✚ رقم السجل التجاري: 0462772B02.
- ✚ الأنشطة: التركيب، التصنيع، المتاجرة، قطع الغيار الإلكترونية، الإعلام الآلي، الألواح الذكية، المبيت، الإطعام، الأسلاك الكهربائية، المقاولات، الطرق، المواد الغذائية.
- ✚ تاريخ الإنشاء: 2002/02/09.
- ✚ تاريخ بدأ الإنتاج: 2002/11/23.
- ✚ العلامة المسجلة: كوندور بتاريخ 2003/04/30.
- ✚ العنوان: المنطقة الصناعية، طريق المسيلة، وحدة 70، قسم 161 برج بوعريبيج 34000.
- ✚ الشكل القانوني لموقع المجمع: خاص.
- ✚ المكان: برج بوعريبيج.
- ✚ الزبائن: بائعين الجملة، المؤسسات العمومية، المؤسسات الخاصة.

المصدر: وثائق المؤسسة

كما يمثل الشكل التالي مؤسسات مجمع حمادي:

الشكل رقم (3 - 2): مجمع بن حمادي



المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

ثانيا: نشأة وتطور مؤسسة كوندور للإلكترونيات

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية أمام الخواص، ونتيجة لمواكبة تطور وزيادة الطلب على المنتجات الالكترونية و الإلكترومنزلية، تأسست مؤسسة "عنتر تراد"، وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة " SARL"، والتابعة لمجموعة بن حمادي المتكونة من:

1. مؤسسة *Gemac* لإنتاج البلاط و مواد البناء؛
2. مؤسسة *Polyben* لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
3. مؤسسة *Gerbion* لإنتاج القمح والصلب و مشتقاته؛
4. مؤسسة *Argilor* لإنتاج الأجر؛
5. مؤسسة *Hodna Métal* تنشط في مجال المواد المعدنية؛
6. مؤسسة *Condor* لإنتاج و تسويق الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

وقد تأسست مؤسسة كوندور في 2002/02/09 ، وتحصلت على سجلها التجاري في أبريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة SARL تحت اسم " *Antar Trade* " ، " عنتر للتجارة" ، وبدأت نشاطها الفعلي في فيفري 2003 وفي سنة 2012 تحولت المؤسسة إلى مؤسسة بالمساهمة *SPA Condor* ، وفي نفس السنة في عام 2012 ، أصدرت شركة *Condor Electronics* بياناً يشير إلى وصولها إلى 35 ٪ من حصة سوق ، في عام 2013 ، وهو عام نشاطها العشر ، أعلنت شركة كوندور أن تصدير منتجاتها إلى تونس والأردن قد جلب ما يقرب من خمسة ملايين يورو ، مما زاد حجم مبيعاتها بمقدار 25 ٪.

في يونيو 2013 ، أطلقت الشركة المصنعة أول هاتف ذكي لها ، *Condor C-1* ، ثم ، في سبتمبر من نفس العام ، تم تسويق طراز *C-4* ، وهو أكثر كفاءة من سابقه. في أبريل 2014 ، تم إطلاق *C-6* ، قال هاتف ذكي الراقية. بالارتقاء إلى مستوى أعلى ، أصدرت العلامة التجارية *C-8* ، وهو هاتف ذكي أقوى قليلاً من سابقه ، ثم *C-4* المتوفر بعدة ألوان في عام 2014 ، بلغت ميزانيتها الاستثمارية 100 مليون دولار ، فيما ارتفع معدل الربح أيضاً بين 20 مليون دولار و 40 ٪ خلال هذه الفترة.

في يونيو 2015 ، بعد التصريح بأنها تستهدف السوق الأوروبية ، أعلنت شركة *Condor* أنه تم تسويق 30000 وحدة من هاتفيها الذي الجديد آنذاك ، *Griffe W1* ، في فرنسا وفقاً لتصنيف أكبر 500 شركة أفريقية أنشأته المجلة الفرنسية *Jeune Afrique* في عام 2015 ، احتلت كوندور 15 الخامس عشر . 281 بين الشركات الجزائرية في الترتيب الأفريقي.

وفي نفس العام بلغ حجم تداول الشركة 93 مليار دينار في يناير 2017 ، أصبحت كوندور أول مصنع في إفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يطور تقنية 8K في 20 أبريل 2017 ، افتتحت كوندور أول صالة عرض لها في تونس.

في فبراير 2018 ، خلال *MWC 2018* ، أشار مدير السوق الإفريقي لشركة *condor Electronics* إلى أن الشركة تعمل على تطوير وجودها في أوروبا ، من خلال السوق الفرنسية المنتج الرئيسي الذي يتم دفعه لدخول السوق الأوروبية هو الهاتف الذي *Allure M3*.

وحاليا تحمل المؤسسة العلامة التجارية " *Condor* " ، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في جنوب أمريكا يطير عالياً والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات ، والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع مؤسسة " كوندور " بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريج ، على مساحة تقدر بـ 112599 م² ، ويقدر رأس مال الشركة البالغ 4.277.000.000.00 دينار جزائري هو الأكبر شركة تابعة لمجموعة كوندور.

وهي متخصصة في تصنيع و تسويق المعدات الإلكترونية ، الأجهزة الكهروضوئية. بالإضافة إلى العديد من إدارات الدعم (*DRH* ، *DFC* ، *QHSE* ، *DSI* ، إلخ) ، تمتلك الشركة ستة (06) أعمال الوحدات الإنتاجية المنفذة ببرج

بوعريج:

❖ ثلاجات *BU*؛

❖ الحرق ومعالجة المعادن *BU*

❖ تكييف الهواء والتدفئة والغسيل *BU*؛

❖ معالجة البلاستيك *BU*

❖ البوليسترين *BU*

❖ الطاقة الشمسية والإضاءة *BU*.

بالإضافة لذلك فإنها حاصلة على شهادة الإيزو *ISO 9001 version 2000*

ثالثا: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

1- *(Vente en état)*: الشراء للبيع: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة

وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- *(Semi Knock Down) SKD*: شراء المنتج مفككا جزئيا: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء

المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

❖ تخفيض تكلفة الشراء؛

❖ التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

❖ المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3- *(Compleat Knock Down) CKD*: شراء الجهاز مفككا كليا: أي شراء المنتجات مفككة كليا

وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

❖ التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛

❖ معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛

❖ توفير مناصب عمل جديدة.

4- الإنتاج: وفي هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة،

وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها،

وذلك عن طريق شراء التراخيص "*Licence*" ، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة "

Hisens الصينية.

من نحن؟

كوندور للإلكترونيات موجودة في 12 دولة ، في 3 قارات ، مع خطة توسع تستهدف 35 دولة



المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

رابعاً: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1. الأهداف العامة: وتتمثل في:

- ❖ تعظيم حصتها السوقية وذلك بجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- ❖ العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج.
- ❖ العمل على تطوير خبرة واحترافية عمالها وإطاراتها.
- ❖ الابداع والابتكار المستمر.
- ❖ تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل انتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات المنافسة القائمة.
- ❖ تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج وطني جزائري في السوق.
- ❖ السعي الى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

2. أهداف التسويق والاتصال: وتتمثل في:

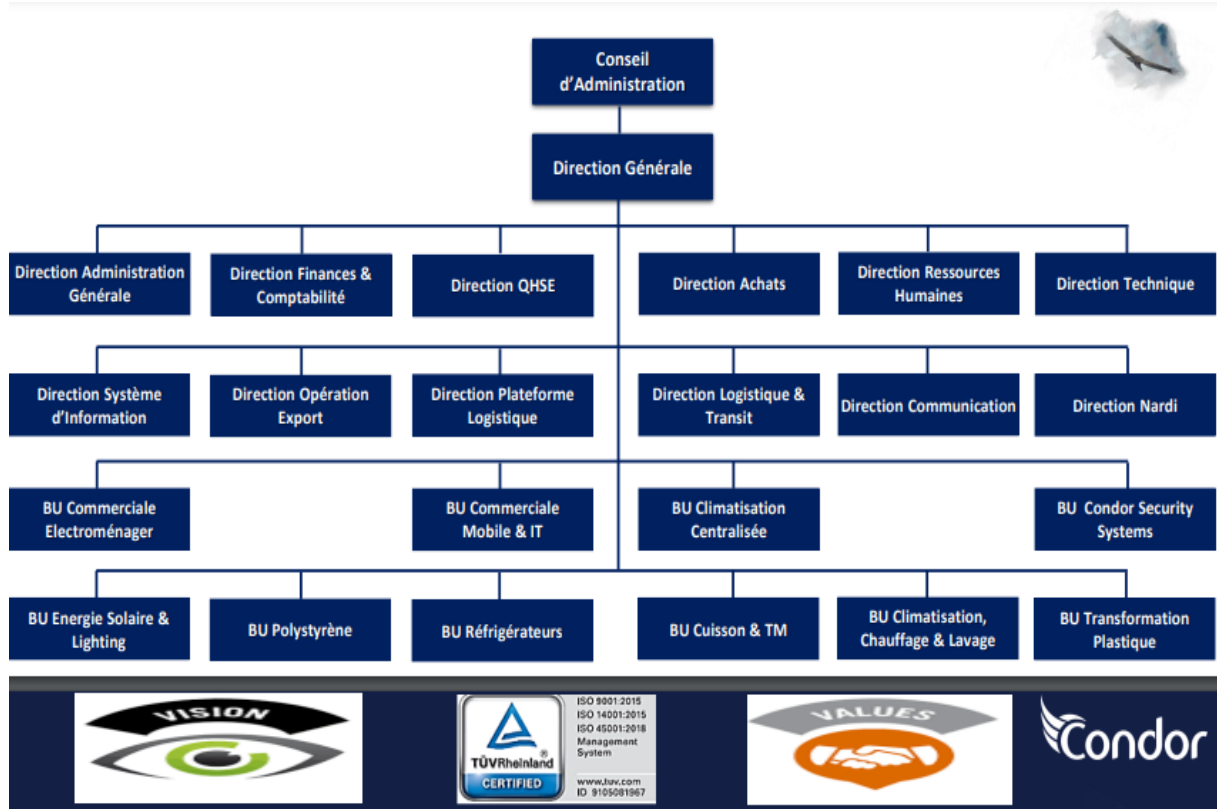
- ❖ تحقيق احتياجات الزبائن (من خلال تطوير المنتجات والخدمات) والمتطلبات القانونية والبيئية.
- ❖ تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الانتاج الوطنية.
- ❖ المداومة على تنظيمي وتحسين هياكل المؤسسة.
- ❖ تطوير وتحسين الاتصال الداخلي من خلال دمج ومشاركة عمالها في تطوير المؤسسة.

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.

الشكل رقم(3 - 3): المخطط التنظيمي للشركة



المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

ثانياً : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1. المدير العام

تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسيطرة على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

2. نائب المدير العام

يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.

3. أمانة المديرية

وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.

4. مساعد نائب المدير والمساعد القانوني

مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

5. مساعد المدير العام المكلف بالجودة

وظيفته استشارية وهو يقوم بالمهام التالية :

❖ يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الايزو؛

❖ يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

6. مديرية الموارد البشرية

تتمثل مهام هذه المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هيكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة للعمال. كما تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن؛ بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

7. مديرية المحاسبة والمالية

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.

8. المديرية التجارية

تتمثل مهام هذه المديرية في:

❖ الاستماع إلى العملاء؛

❖ تطوير عمليات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد؛

❖ تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء والتكفل بتوفيرها؛

❖ الإمداد والتكفل بالنقل؛

❖ دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛

❖ القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛

❖ تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

9. المديرية التقنية

وتتمثل مهامها في:

❖ المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛

❖ القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛

❖ تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛

❖ السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

10. مديرية خدمات ما بعد البيع

وتتمثل مهامها في:

- ❖ إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- ❖ توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان؛
- ❖ جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج؛

11. مديرية الشراء

تتمثل مهام هذه المديرية في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات المكتتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى.

12. وحدات الإنتاج

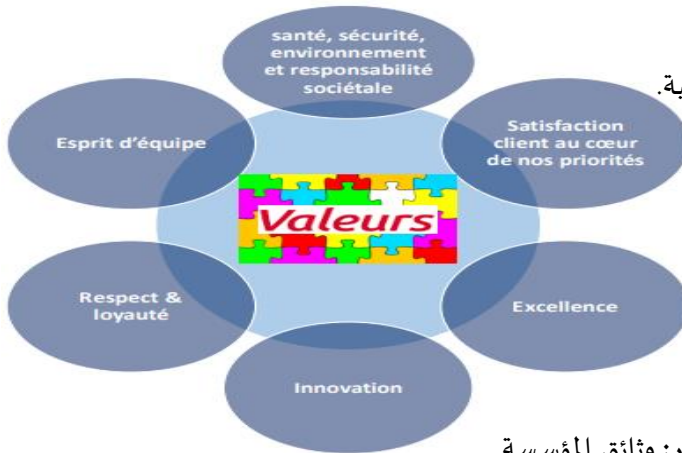
تتكون مؤسسة كوندور من سبعة وحدات إنتاجية وهي:

- ❖ وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء؛
- ❖ وحدة إنتاج الثلاجات؛
- ❖ وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية؛
- ❖ وحدة إنتاج التلفاز؛
- ❖ وحدة إنتاج الحواسيب الآلية؛
- ❖ وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهربائية.
- ❖ وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في تغليف المنتج وحمايته

ثالثا: مكانة المؤسسة واستراتيجيتها

أصبح الرائد في أسواقها على المستوى الوطني (علامة مفضل للجائزين) ومن قيم المؤسسة كما هو موضح في

الشكل التالي:



المصدر: وثائق المؤسسة

- ❖ الصحة والسلامة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية.
- ❖ رضا العملاء في صميم أولوياتنا.
- ❖ السعادة.
- ❖ التعاون.
- ❖ الاحترام والولاء.
- ❖ روح الجماعة.

أما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التنوع في منتجاتها، وتقوم بالتعريف بفعاليتها وغاياتها تحت شعار: " الحياة ابتكار " **Innovation is life** ، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- ❖ تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الانتاج.
- ❖ التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- ❖ التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ

1. بعض الإحصائيات المحدثة بتاريخ: 2021/12/31



2. شعارات العلامة التجارية

condor

شعار شركة كوندور للإلكترونيات منذ إنشائها حتى عام 2015



شعار Condor Electronics منذ عام 2015.

3. شعارات

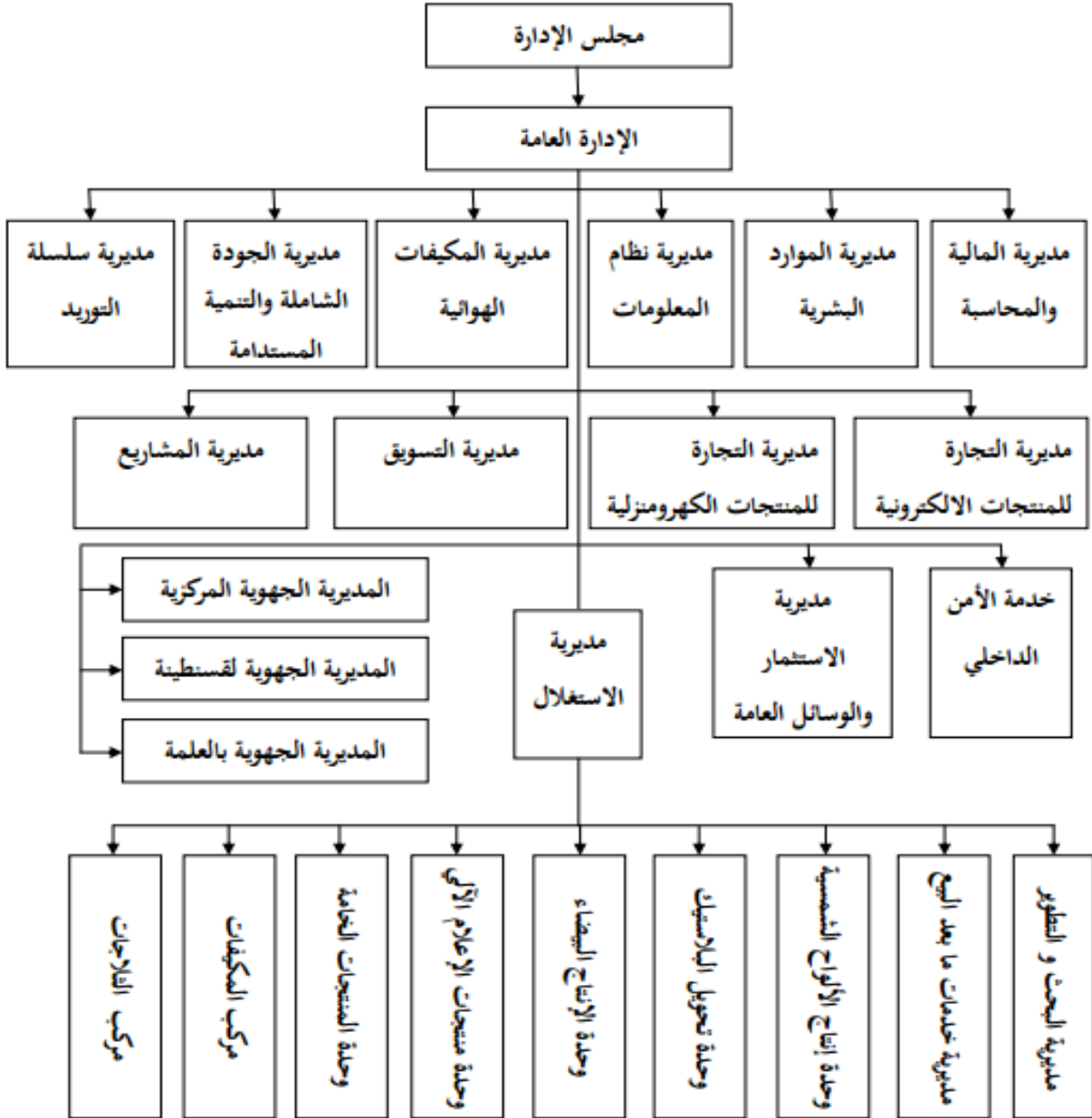
استخدمت شركة كوندور ثلاثة شعارات منذ إنشائها:

- ❖ قبل عام 2015: مواطن جزائري
- ❖ منذ عام 2015: إنطلق!
- ❖ منذ عام 2017: حياة مريحة ، حياة كوندور!

رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل الأساسية لضمان نجاح المؤسسة لذا ينبغي عليها بناء هيكل تنظيمي يناسب البيئة التي تعمل فيها، ويناسب الاهداف التي ترغب في تحقيقها والوصول إليها، ولذلك اتخذت كوندور من الشكل التالي هيكلًا لها:

الشكل رقم (3 - 4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس



المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة كوندور إلكترونيكس

اقتصرت أولى مراحل وظائف مؤسسة كوندور إلكترونيك على عملية الشراء والبيع، ذلك من خلال شراء السلع من خارج الوطن وإعادة بيعه داخل الأسواق الوطنية، إلا أنها توسعت أعمالها ليشمل ذلك النقاط التالية:¹

❖ **صالات العرض وخدمات ما بعد البيع:** تعمل مؤسسة كوندور على إنتاج وتسويق تشكيلة واسعة من الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية من خلال عملية البيع، خدمات ما بعد البيع مثل: الصيانة والضمان التي تعتبر جزءاً أساسياً من نشاطها، إذ تحاول المؤسسة من خلالها التقرب من عملائها ومحاولة زيادة رضاهم من أجل كسب ثقتهم.

من أجل توسيع عمليات البيع وخدمات ما بعد البيع إلى أكبر عدد من العملاء، حرصت كوندور على إنشاء صالات عرض *Showroom* أي وحدات بيع لمنتجاتها في مختلف أنحاء الوطن. حيث يمثل الجدول التالي توزيع وحدات البيع وعددها حسب كل ولاية.

الجدول رقم (3 - 1) صالات عرض منتجات كوندور في الجزائر

الولاية	الولاية	الولاية	الولاية	الولاية	الولاية	الولاية	الولاية	الولاية	الولاية
عدد صالات العرض فيها	عدد صالات العرض فيها	عدد صالات العرض فيها	عدد صالات العرض فيها	عدد صالات العرض فيها	عدد صالات العرض فيها	عدد صالات العرض فيها	عدد صالات العرض فيها	عدد صالات العرض فيها	عدد صالات العرض فيها
03	الواد	02	معسكر	01	سعيدة	01	تمنراست	02	أدرار
02	خنشلة	03	ورقلة	02	سكيدة	02	تبسة	01	الشلف
02	سوق أهراس	03	وهران	01	سيدي بلعباس	03	تلمسان	03	الأغواط
02	تيزابزة	01	البيض	03	عنابة	03	تيارت	02	أم البواقي
01	ميلة	01	إليزي	01	قلمة	04	تيزي وزو	03	باتنة
02	عين الدفلى	04	برج بوعريج	03	قسنطينة	18	الجزائر	03	بجاية
01	النعامة	02	بومرداس	02	المدية	03	الجلفة	03	بسكرة
01	عين تموشنت	02	الطارف	01	مستغانم	03	جيجل	01	بشار
01	غرداية	01	تندوف	03	المسيلة	09	سطيف	03	البلدية
01	غليزان	01	تيسمسيلت	/	/	/	/	01	البويرة

المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

يتضح من خلال الجدول رقم (3 - 1) أن عدد صالات عرض منتجات كوندور عبر مختلف ولايات الوطن تمثلت في 121 صالة.

❖ التسويق: من خلال وظيفة التسويق تقوم مؤسسة كوندور بتحليل السوق وتحديد اتجاهاته، كما يساعد التسويق على فهم البيئة التي تنشط فيها، بدوره يحدد توقعات الزبائن وتسويق تشكيلة واسعة من المنتجات المبدعة.

❖ الأجهزة الإلكترونية: تقوم مؤسسة كوندور بإنتاج مجموعة كبيرة من المنتجات الإلكترونية مثل أجهزة الاستقبال الرقمية وأجهزة الكمبيوتر، مؤخراً نجحت في تصنيع أول لوحة رقمية ولم يكن هذا المجال متاح لكوندور لولا مواردها البشرية .

❖ الأجهزة والمنتجات المنزلية: تقدم مؤسسة كوندور لزبائنها تشكيلة واسعة من الأجهزة الكهرومنزلية والتي تغطي احتياجاتهم من الأجهزة المنزلية المختلفة مثل المكيفات الغسالات، آلات الطبخ، أجهزة التلفاز.

❖ التكييف المركزي: استطاعت مؤسسة كوندور اقتحام مجال التكييف المركزي، الذي يعتبر تحدياً كبيراً لما يتطلبه هذا المجال من كفاءات بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع التكنولوجيات المتطورة وبالفعل استطاعت المؤسسة كسب التحدي، كما تقوم اليوم بعمليات التكييف الخاصة بالمرافق العمومية مثل: الإدارات المستشفيات الفنادق المطارات، إضافة إلى تكييف المراكز التجارية والفنادق وغيرها من المرافق الكبرى.

❖ إضاءة البنية التحتية الحضرية الكبيرة: إضافة إلى الوظائف السابقة لمؤسسة كوندور، تقوم هذه الأخيرة بالإشراف على عمليات إضاءة البنى التحتية الحضرية الكبيرة مثل إنارة الملاعب.

يمثل الجدول التالي ميزانية تدريب الموارد البشرية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس لجميع فروعها والعاملين فيها من 2013 إلى 2017.

الجدول رقم (3 - 2): ميزانية تدريب الموارد البشرية

السنة	عدد العمال	المبلغ الممنوح للتدريب
2013	950 عامل	2 مليار دينار جزائري.
2014	860 عامل	2 مليار دينار جزائري.
2015	850 عامل	2 مليار دينار جزائري.
2016	900 عامل	مليار ونصف دينار جزائري.
2017	700 عامل	مليار ونصف دينار جزائري.

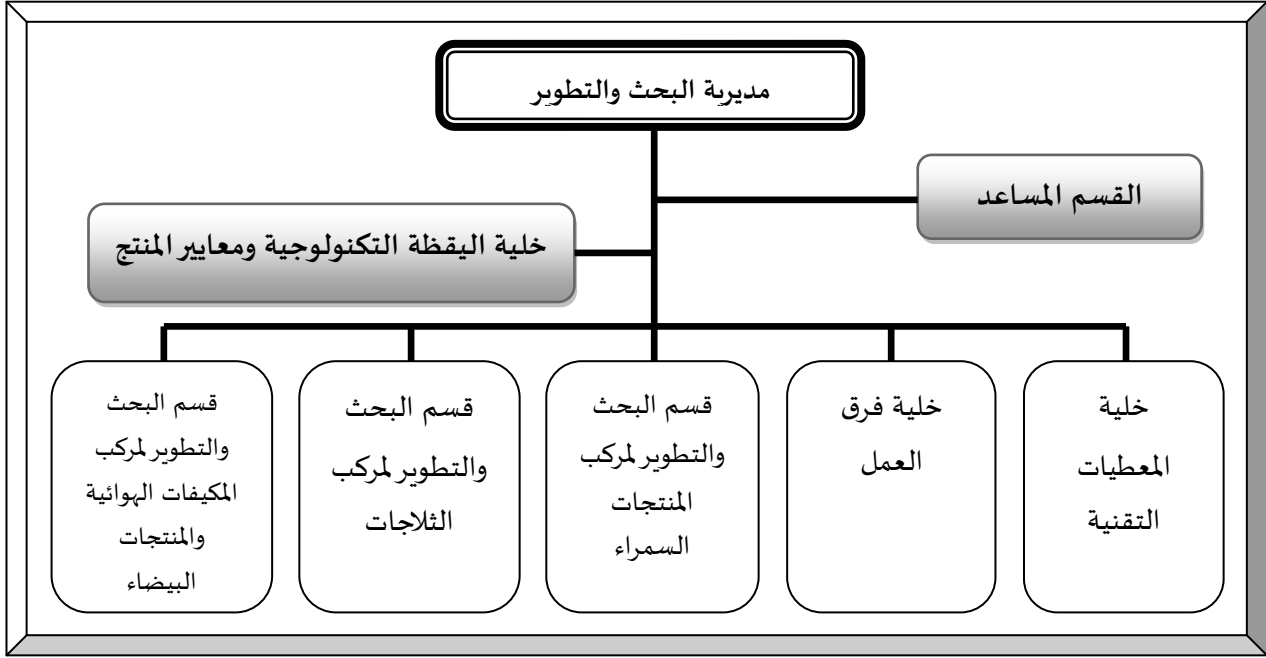
المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

بناء على مقابلة مع إحدى الإطارات في مديرية مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريج.

تلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 2) أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس تهتم بمواردها البشرية من خلال تدريبهم بالرغم من تكاليفها المادية في ذلك.

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية البحث والتطوير في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

الشكل رقم (3 - 5): مديرية البحث والتطوير في مؤسسة كوندور إلكترونيكس



المصادر: وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

كما يمثل الجدول رقم (3-3) التالي عدد العاملين بمديرية البحث والتطوير بمؤسسة كوندور إلكترونيكس حسب هيكلها.

الجدول رقم (3 - 3): توزيع القوى العاملة حسب هيكل مديرية البحث والتطوير

الأقسام	إطار	أخرى
المديرية	1	3
قسم البحث والتطوير لمركب المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء.	7	4
قسم البحث والتطوير لمركب الثلجات.	7	2
قسم البحث والتطوير لمركب المنتجات السمراء.	30	03
خلية فرق العمل.	03	02
خلية المعطيات التقنية.	03	
المجموع	65	

المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

انطلاقاً من طبيعة وأهداف الدراسة، ستناول في هذا المبحث الإطار العام للدراسة، من خلال عرض أنموذج هذه الدراسة، وإبراز معالم حدودها الموضوعية الزمانية والمكانية والبشرية بالإضافة إلى وصف للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة. وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها الظاهري، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الطالب في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمت جمع بيانات الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة،

إن مناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الإدارية بصفة خاصة متعددة ولا يمكن الحكم أبداً بان أحدهما الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل *Responsible SMQ* أفضل من الآخر، بل إن طبيعة والأدوات التي تساعده في ذلك.

خصصنا في هذا الجزء لعرض وتوضيح المنهجية التي اتبعتها الطالبة لإجراء الدراسة الحالية، ولتحقيق هذا الغرض حيث سيتم التطرق إلى تصميم الدراسة والمنهج المعتمد، والتعرف على مختلف المتغيرات، ومجتمع وعينة الدراسة، ومصادر وطرق جمع البيانات، ومراحل تطوير أدوات الدراسة (الإستبانة، المقابلة)، والاختبارات الخاصة بثباتها وصدقها، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

صممت الطالبة الدراسة الحالية استناداً على الأدبيات والدراسات السابقة التي تمت مراجعتها وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، لمناسبتها لهذا النوع من الدراسات، حيث لم تتوقف الدراسة عند جمع البيانات والمعلومات فقط بل أيضاً تحليلها وتفسيرها.

إن مفهوم المنهج كما يعرفه عبد الهادي الجوهري على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل أو بمعنى آخر فإنه يشير إلى أسلوب التفكير المنظم والكيفية التي يصل إليها الطالب إلى أهدافه"¹

وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة فقد استخدمنا منهجاً وصفيًا تحليليًا من خلال الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة²، ومن المعروف على أن الطالب باستخدام المنهج الوصفي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة للوصول إلى تحقيق أهدافه، من بينها المقابلات بأنواعها، الملاحظات المباشرة، الاستبانة، تحليل الوثائق المختلفة... الخ³، وقد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لطبيعة البحث المتمثلة في دراسة اتجاهات ومستويات القبول حول محوري الدراسة.

1- عبد الهادي الجوهري، دراسات في علم الاجتماع السياسي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1988، ص:25.

2 - محمد عبد الغني سعود ومحسن أحمد الخضيري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998، ص:52-53.

3 - محمد عبيدات وآخرون، "منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1999، ص:47.

وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية بسبب تعدد مجالات استخدامها وفعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

وقد استخدمت الطالبة أسلوب دراسة ميدانية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، لكونها تتناول بالدراسة مؤسسة واحدة تمثلت في مؤسسة "كوندور للإلكترونيات"، وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المجتمع المدروس، ومن ثم تحليلها ومناقشة النتائج، وتم استخدام المقابلة لدعم نتائج الدراسة ومقارنتها بما تم تحليله من بيانات الاستبانة وتقديم التوصيات.

ويقصد بأسلوب دراسة الحالة "دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فرداً أو منظمة¹. وتهدف الدراسة من خلال هذا الأسلوب إلى أترتمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات.

ثانياً: مصادر الدراسة (مصادر جمع البيانات)

عند استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من المصادر والأدوات المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من المصادر المساعدة على جمع البيانات، وقد استخدمنا نوعين من المصادر من أجل الحصول على المعلومات والبيانات لتنفيذ مقاصد الدراسة، وتأتي هذه المصادر كما يلي:

1. **المصادر الثانوية:** هي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حالياً في مصادر أخرى، بمعنى أنها جمعت الأهداف أخرى غير إتمام البحث الحالي.² وبعبارة أخرى: "هي تلك المصادر التي تواجد فيها البيانات مجمعة وجاهزة، ويقتصر دور الطالب هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة لبحثه منها وهذه البيانات قد تكون منشورة أو غير منشورة".³

بالنسبة للمصادر الثانوية، استعانت الطالبة بمختلف المراجع المكتوبة من مقالات وكتب عربية وأجنبية ورسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه، والتي عالجت نفس الموضوع، ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمراجع الإلكترونية وخاصة الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات.

1- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2000، ص: 133.

2 - أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية، 2006، ص: 315.

3 - محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2002، ص: 85.

2. المصادر الأولية: وهي البيانات التي يجمعها الطالب لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض محددة ذات أهمية للدراسة التي يقوم بها. "أي أ تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات بصفة أصلية." كما تم الاعتماد في موضوع بعضا بصورة أساسية على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، حيث أنها سيتم تطوير استبانة محكمة لقياس متغيرات الدراسة. وقد تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تعريفها وتحليلها باستخدام برنامج *SPSS.V23* و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

المطلب الثاني: أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة.

ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تشكل من 02 متغيرين (مستقل وتابع كما ذكرنا في العنصر السابق، حيث أن المتغير المستقل هو تمكين فرق العمل، أما المتغير التابع فهو الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - التصنيف الوظيفي - سنوات الخدمة في المؤسسة - طبيعة العمل - المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه) وفي ضوء القيام بمراجعة مجموعة منتقاة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها، وعلى ضوء مشكلة البحث وأهدافها قمنا بتطوير أنموذج للدراسة ينطلق من فكرة البحث عن علاقة التأثير بين تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي.

أولاً: أبعاد تمكين فرق العمل (المتغير المستقل)

تعتبر تمكين فرق العمل عن عملية التي تأثر في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد والجدول التالي يبين أبعاد تمكين فرق العمل حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة.

الجدول رقم (3-3): أبعاد تمكين فرق العمل حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الكاتب
المقدرة، مدلولية الهدف، الإستقلالية، التأثير	2018	م. عامر علي حمد شويش، م.د. وسام علي حسين
المعنى، المقدرة، حرية التصرف، والتأثير	2018	يحيى زكريا عبد الفتاح فحماوي
النفوذ، المغزى، الإستقلالية، الأثر	2014	عطا الله بشير النويقة
النفوذ، المغزى، الإستقلالية، الأثر	2013	موسى أحمد السعودي
المعنى، الكفاية، الإختيار، التأثير	2004	<i>Seibert, Silver, Randolph</i>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة

1- أوما سيكاران. مرجع سبق ذكره، ص: 315.

2 - محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سبق ذكره: ص: 85.

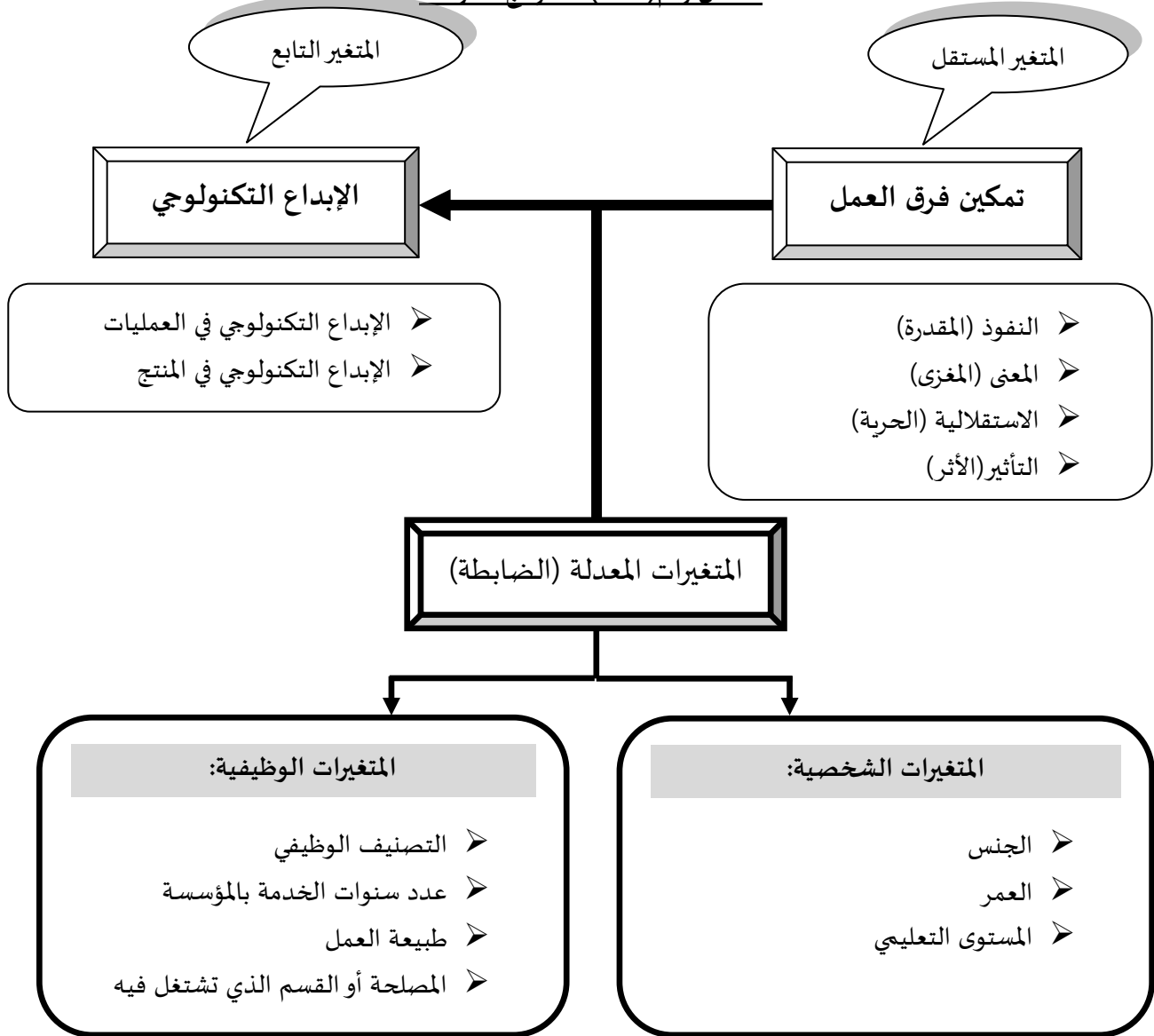
ثانيا: أبعاد الإبداع التكنولوجي (المتغير التابع)

الجدول رقم(3 - 4): أبعاد الإبداع التكنولوجي حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الكاتب
الإبداع في المنتج والإبداع في العملية	2018	عميمر فضيلة
تقديم منتج جديد، تحسين منتج موجود، تصميم عملية إنتاجية جديدة، تحسين عملية إنتاجية موجودة	2018	بوقابة وردية
الإبداع في العمليات وإبداع المنتج	2015	عبد الرؤوف حجاج

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة

الشكل رقم(3 - 6): انموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تعد الدراسة الميدانية المحور الأساسي لأي باحث ومن العوامل الأساسية التي يعتمد عليها الباحث هيا تحديد وحصر مجتمع البحث، حيث يعرف على أنه: "كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها"¹

من أجل تطبيق المفاهيم النظرية لكل من تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي في دراسة حالة وتحليلها والخروج بنتائج ميدانية وتحليلها بالبرامج الإحصائية، تم اختيار مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعربريج (الجزائر) لتطبيق هذه المفاهيم، من خلال مجتمع الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على عينة من إطارات المؤسسة فقط وذلك بمختلف مستوياتهم الإدارية العليا الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)

تمثل مجتمع الدراسة جميع الإطارات العاملين في شركة في مؤسسة كوندور والذين بلغ عددهم حوالي 600 عامل، وقد تم توزيع 200 استبانة على عينة ملائمة، حيث قامت الطالبة بتسليمها إلى مديرية الموارد البشرية حسب الأصول المتبعة في هذه المؤسسة، محاولة توضيح الغرض من الدراسة وشرحها لهم ليتمكنوا من شرحها لأفراد العينة، وقد تم استرجاع كل الاستبانات المقدمة، وبعد تدقيقها استبعدت الباحثة 24 استبانة غير صالحة للتحليل وذلك لأن إجاباتها ناقصة وبقيم مفقودة وغير صالحة للتحليل، وبذلك أصبح مجموع الاستبانات الخاضعة للتحليل فعلا 176 استبانة بنسبة 88% من إجمالي الاستبانات المسترجعة وهي نسبة جيدة للتمثيل.

ثانياً: عينة الدراسة

قبل توضيح حجم العينة التي اسقطت عليها دراستنا ارتأينا أن نقدم تعريف لعينة الدراسة على أنها: "جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية (المجتمع)، يتم اختيارها وفق معايير محددة يجري عليها التجربة أو التطبيق، إذ يتم التجربة على العينة وتعمم النتائج على المجتمع"²

ويشترط في العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلاً صادقاً، أن يتم سحبها من المجتمع بطريقة عشوائية حتى تتاح الفرصة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة دون تأثر أو تأثير.

وتستخدم العينة العشوائية البسيطة *Simple Random Sample* في الحالات التي يمكن فيها افتراض أن مجتمع الدراسة متجانس، وفي هذا النوع من المعاينة يكون احتمال اختيار أية مفردة من مفردات المجتمع متساوياً.³

1 - نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص: 265.

2- حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 24.

3 - شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007، ص: 28.

وفي الدراسة الحالية تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، حيث قامت الطالبة بتوزيع مجموعة من الاستمارات على عينة عشوائية من الموظفين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات، وقد تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة، نظرا للعديد من الإعتبارات أهمها:

- ❖ العدد الكبير للموظفين بالمؤسسة وصعوبة الوصول إليهم جميعا.
- ❖ توافق دراستنا مع أفراد عينة الدراسة وسهولة فهمها مع أسئلة الإستبيان، بحيث تمكننا من تعميم النتائج التي سنتحصل عليها.
- ❖ نظرا لصعوبة حضر مجتمع الدراسة ككل ولغرض جمع البيانات الأولية اللازمة لإتمام البحث، يتم اختيار عينة الدراسة من إطارات مديرية كوندور إلكترونيكس.

المطلب الرابع: خطوات تطوير الإستبانة ومحاورها (بناء أداة الدراسة):

تتعدد أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة، أو من أفراد عينتها حيث أنها تتراوح ما بين الملاحظة، والمقابلة، والإستبانة، والقياس، ونظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع والإمكانيات المتاحة، تم تطوير الإستبانة بعد الاطلاع على و الاستعانة بعدة دراسات سابقة إضافة إلى الإطار النظري في ضوء ما طرحناه من أسئلة وفرضيات تحاول في مجملها قياس تصورات عينة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقق أهداف الدراسة للحصول على معلومات وحقائق مرتبط بواقع معين ألا وهو أثر تمكين فرق العمل، ومتطلبات الإبداع التكنولوجي في مؤسسة "كوندور للإلكترونيات"، ولتصل إلى الشكل النهائي سنتبع الخطوات فيما يلي بعد إعطاء تعريف للإستبانة.

أولا: تصميم أداة الدراسة

إن المقصود بالأداة الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وغالبا ما يستخدم الباحثون العديد من أدوات جمع البيانات من بينها، الملاحظة، الإستبيان، المقابلة، إضافة للبيانات الإحصائية على مختلف أنواعها، ولدراستنا هذه تم اختيار الوسيلة الأكثر والأنسب، وهي الإستبيان.

❖ تعريف للإستبانة: هي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على مجموعة من الكتاب الباحثين في

موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية الثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وأن

يكون المستجيب واعيا لهدها، مكوناتها دقتها وضوحها وتجانسها وحدة اتجاه حركة المقياس، نوعه بالشكل

الطريقة التي تخدم أهدافا فرضيات الدراسة، حيث تم إعداد الاستبيان وفق المحاور الرئيسة للدراسة .

ويقصد كذلك بالإستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة، وهي

أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها.¹

وقد قمنا بتصميم أداة الدراسة (الإستبانة)، بما يوافق المجال الموضوعي والبيانات المراد لوصول إليها وبما يضمن

الإجابة على التساؤلات، وقد أخذنا بعين الإعتبار طريقة طرح وصياغة عبارات الإستبانة من حيث الوضوح والإيجاز

وتجنب المصطلحات المعقدة والغير واضحة لسهولة فهمها من قبل العينة المستهدفة في الدراسة، وبناء على ذلك

ووصولاً لإنشاء الصورة الأولية للإستبانة اتبعنا الخطوات التالية:

❖ الخطوة الأولى: تجميع الخلفية النظرية: حيث قامت الباحثة بتصميم الإستبانة في ضوء أهداف الدراسة

وتساؤلاتها، وقد تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات وعرضها

في جداول تعين الباحث على كشف عما تنطوي عليه من عبارات ومعان تتضمنها، وقد تم تصميمها بصورة

تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، مستندة في ذلك على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبها ومقالات

1- شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال

الكهربك "عملاق التكنولوجيا العالمي"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص

إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2016، ص: 261.

ذات علاقة بموضوع الدراسة المتاحة التي تطرقت إلى مجال التمكين بصفة عامة وتمكين فرق العمل بصفة خاصة ومجال الإبداع نفس الشيء والإبداع التكنولوجي.

❖ **الخطوة الثانية:** تجميع عبارات الإستبانة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تتسم بنفس النمط وذات صلة بالموضوع، تم وضع العبارات التي تتفق مع كل محور من محوري الدراسة كما تم تقييم العبارات وإبقائها أو التخلي عنها حسب ما رأته الطالبة أكثر كفاءة في خدمة الموضوع المراد معالجته في كل محور من محوري الدراسة.

❖ **الخطوة الثالثة:** تصميم الأداة: قامت الطالبة بتصميم استبانة بحث موجه إلى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبيج، وهذا ضمن متطلبات أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات، وكان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملاً لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وذا دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أثناء تطويره الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في البيئة التعليمية بغض النظر عن تخصص المستقصين.

وبعد اكتمال الإستبانة في شكلها الأولي وموافقة المشرف عليها، كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضه للتحكيم.

ثانياً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

ويقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن الإستبانة صالحة لقياس ما أعدت من أجله، وتعرف دراسة ذوقان وآخرون بصدق أداة الدراسة على أنه: " شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة."¹

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء صدق الإستبانة الظاهري، حيث قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف ومساعد المشرف، وبعد موافقتهم عليها قمنا بعرضها على عدد من الأساتذة ممن لديهم مساهمات فكرية ومقالات في هذا المجال ومن الاختصاصات المختلفة. حيث قمنا بإرسال استبانة خاصة بالمحكمين"، وطلبنا منهم إبداء رأيهم فيها من ناحية مدى وضوح وملئمة محتوياتها لقياس ما وضعت له، وكذلك من ناحية مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتهي إليه، وتقديم تعديلات أو إضافة عبارات أو حذفها، وقد قمنا بتقسيم المحكمين إلى مجموعتين كالتالي:

❖ **المجموعة الأولى:** وتضم المحكمين على مستوى "الجامعات العربية"، حيث قمنا بإرسال استبانة إلى مجموعة من الأساتذة العرب، الذين لهم علاقة بالموضوع، حيث تعذر عليهم الرد.

❖ **المجموعة الثانية:** وتضم المحكمين على مستوى "الجامعات الجزائرية"، حيث قمنا بإرسال استبانة إلى مجموعة من الأساتذة ورقياً وإلكترونياً، من جامعة المدية والأغواط وتيسمسيلت وغرداية وجامعات وطنية

1 - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والثقافة: عمان، الأردن، 2001، ص: 189.

أخرى، وتلقينا (13) ردا منهم. حيث عرضت الصيغة الأولى للإستبانة على المحكمين الذين تفضلوا مشكورين بإبداء رأيهم حولها من خلال أهم الملاحظات التالية وهي:

1. كان تقسيم الإستبانة بشكل جيد، حيث شملت مختلف الجوانب.
 2. تقليص عدد الأسئلة، لأن الإستبانة طويلة، وتؤدي إلى الحصول على استبانات غير مكتملة المعلومات.
 3. تبسيط العبارات وجعلها أكثر وضوحا ودقة لتسهيل فهمها.
- وبعد اكتمال الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.
4. بعض التصحيحات اللغوية للعبارات، وبعض التعديلات في تركيبها وحذف بعضها واستبدال عبارات أخرى بها.
 5. ثم قمنا بتعديل الإستبانة من خلال هذه الملاحظات والاقتراحات، وتم إخراج الإستبانة في شكلها النهائي بعد إجراء التعديلات اللازمة.

ثالثا: إجراءات تطبيق الدراسة (الإستبانة في شكلها النهائي)

تمثل الإستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ويقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الإستبانة على عينة الدراسة بعد إعداد أداة الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية واختبار صدقها الظاهري، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق الميداني، وبذلك فقد قامت الطالبة بتطبيقها ميدانيا على أفراد عينة الدراسة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج.

وقد جاءت الإستبانة الأولية في شكلها النهائي مكونة من جزأين رئيسيين كالآتي:

فقد مرت عملية تطويرها بثلاث مراحل أساسية وهي:

❖ **المرحلة الأولى :** في هذه المرحلة تم الإستعانة بالدراسات السابقة والإطار النظري لإعداد الإستبانة بشكلها الأولي، وكانت تحتوي على جزأين، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الديمغرافية أما الثاني فيتعلق بمحاور الدراسة وكان عدد عباراتها 44 عبارة.

❖ **المرحلة الثانية :** بعد إعداد الإستبانة في شكلها الأولي قامت الطالبة بعرضها على مجموعة من المحكمين لتحديد مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة وذلك لتدقيقها والتأكد من ملائمة العبارات وتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

❖ **المرحلة الثالثة:** وفي هذه المرحلة النهائية تم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها وحذف البعض منها وإعادة تنسيقها لتصبح أكثر ملائمة ووضوحا ولتصل إلى الشكل النهائي ويصل عدد عباراتها إلى 30 عبارة (سيتم عرض الإستبانة بشكلها الأولي والنهائي في الملاحق).

وقد قسمت هذه الإستبانة إلى جزأين:

- ❖ المحور الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية (الديموغرافية والوظيفية) للأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة، طبيعة العمل، المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه).
- ❖ المحور الثاني: ويتضمن جزأين: البعد الأول: ويتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في تمكين فرق العمل بأبعادها الأربعة (النفوذ"المقدرة" - المعنى"المغزى" - الإستقلالية"الحرية" - التأثير"الأثر"). البعد الثاني: ويتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الإبداع التكنولوجي ببعديها الإثنيتين: (الإبداع التكنولوجي في العمليات(عملية الإنتاج) - الإبداع التكنولوجي في المنتج)، وقد بلغ عدد عبارات هذا القسم 30 عبارة موزعة على الجزأين السابقة.

الجدول رقم (3 - 5): توزيع عبارات الإستبانة وترقيمها

رقم الفقرة	الأبعاد	المحور
5 - 1	النفوذ(المقدرة)	تمكين فرق العمل
10 - 6	المعنى(المغزى)	
15 - 11	الإستقلالية(الحرية)	
20 - 16	التأثير(الأثر)	
25 - 21	الإبداع التكنولوجي في العمليات(عملية الإنتاج)	الإبداع التكنولوجي
30 - 26	الإبداع التكنولوجي في المنتج	

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بإجراء التعديلات اللازمة حتى توصلنا إلى النموذج النهائي للإستبانة، وبعدها قمنا بالإجراءات التالية:

1. تم عرض الإستبانة النهائية على الأستاذ المشرف وأعطى الموافقة عليها والشروع في تطبيق الدراسة.
2. قمنا بالاتصال بمؤسسة كوندور للإلكترونيات، وتم توجيهنا وذلك عن طريق مقابلة المسؤول المكلف بالموارد البشرية وعرضنا عليه فكرة الموضوع من أجل تطبيقها ميدانيا بمؤسستهم.
3. حصلنا على موافقتهم من أجل إجراء الدراسة الميدانية، وتم تحديد موعد لتوزيع الإستبانات.
4. قمنا بتوزيع الإستبانة على العاملين بالمؤسسة بمساعدة من المسؤولة المكلفة بالموارد البشرية في الموعد المحدد، وقمنا بشرح بعض العبارات لبعض العاملين الذين طلبوا ذلك وحددنا لهم موعد استرجاع الإستبانات.

5. بعد انتهاء الموعد المحدد قمنا بالاتصال بالمؤسسة من أجل استرجاع الإستبانات، حصلنا عليها جميعها في الموعد المحدد من طرفهم.

6. أنهيينا الدراسة الميدانية وقد كان مجموع الإستبانات المسترجعة 200 استبانة من أصل 200 استبانة المقدمة أي كلها، ولاحقا سنوضح الإستبانات الصالحة والغير الصالحة للتحليل.

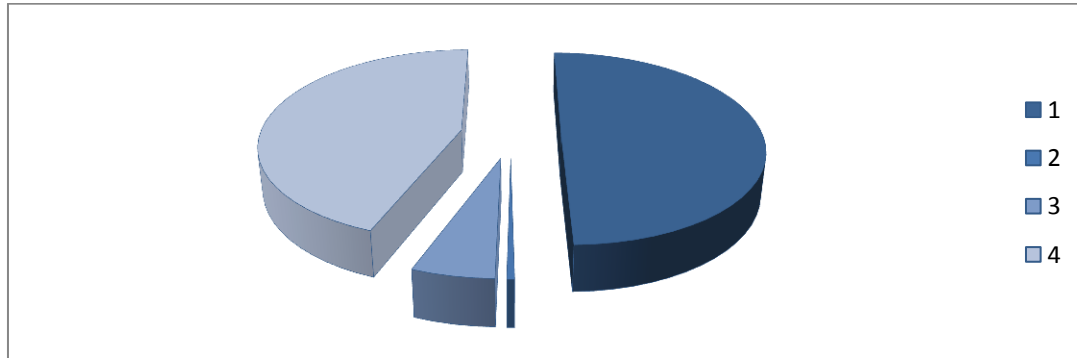
وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة، تم تفقد البيانات المفقودة والإجابات المشبوهة والقيم المفقودة والقيم الشاذة، لتصبح لدينا عينة الدراسة بحجم (176) عضوا صالحة للتحليل تم استبعاد (22) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي نظرا لافتقارها لبعض المواصفات كترك بعض العبارات دون الإجابة عليها، أو وضع أكثر من إجابة عدد على عبارة واحدة، كما أن هناك بعض المعلومات الشخصية أو الوظيفية لم يتم الإجابة عليها، وبذلك أصبح الاستبانات الصالحة للتحليل (176) استبانة بنسبة (88%) من العدد المطلوب وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(3 - 6): تعداد استبانات الدراسة

الإستبانات	المطلوب	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
العدد	200	198	02	22	176	
النسبة المئوية	%100	%99	%01	%11	%88	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإستبانات المسترجعة

الشكل رقم (3 - 7): استمارات الاستبانات المسترجعة والمفقودة والمستبعدة والصالحة للتحليل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel

من خلال الجدول رقم (3 - 6) والشكل رقم (3 - 7) نلاحظ أن عدد الإستبانات الموزعة على العاملين يبلغ 200 استبانة، استرجعنا منها 198 استبانة أي بنسبة (99%) وهي نسبة عالية جدا، أما الإستبانات المفقودة فكان عددها 02 بنسبة (01%) وهي نسبة ضعيفة جدا، وكان ضمن الإستبانات المسترجعة 22 استبانة مستبعدة من التحليل العام بنسبة (11%) لعدم اكتمال البيانات فيها، فتبقى 176 استبانة صالحة للتحليل بنسبة (88%). من خلال الشكل السابق الشكل رقم (3 - 7) يمكننا القول بأن الاستجابة لأداة الدراسة كانت كبيرة جدا، حيث بلغت نسبة الاستبانات المسترجعة (99%) من عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى:

- ❖ أن الاستبيانات لا تتطلب ذكر اسم ولقب المبحوث.
- ❖ أننا اعتمدنا في فقرات الاستبيان على جمل بسيطة وواضحة بعيدة عن الغموض ليستطيع المبحوث الإجابة عنها بسهولة.
- ❖ أننا قمنا بشرح كل فقرة من فقرات الاستبانة للموظف المكلف بتوزيع الاستبيانات، ليشرحها هو بدوره للأفراد المبحوثين،

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، ثم بعد ذلك لابد من عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقاً على فهم واقع متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة العلاقات بينها.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها عمقها تعقيدها باختلاف الهدف من إجراءاتها، وبغية تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS .V23*)¹ حيث استخدمنا إصداره الثلاثة والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

أولاً: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. اختبار (*Kolmogorov-Smirnov Test (5)*) واختبار معامل الالتواء (*Skewness*) واختبار معامل التفلطح (*Kurtosis*)، وهذا بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.
 2. معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*) المعرفة مدى الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة، وفي مدى وجود أية علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
 3. معامل كرونباخ ألفا (*Cronbach's alpha*) (α) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل فيما تتراوح بين الصغر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة. وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:²
- ❖ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

1 -Statistical Package for Social Sciences.

2 - أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص: 445.

- ❖ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.6) و (0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - ❖ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.7) و (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - ❖ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
4. مقاييس الإحصاء الوصفي (*Descriptive Statistic Measures*) تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح عينة الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:
- ❖ التكرارات والنسب المئوية: بغية التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
 - ❖ المتوسط الحسابي الموزون المرجح (*Weighted Mean*) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
 - ❖ المتوسط الحسابي (*Mean*) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
 - ❖ الانحراف المعياري (*Standard Deviation*) للتعرف على مدى اغراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، والاعراف المعياري يوضح التشتت في أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور استجابات الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات والخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
5. معامل الارتباط لسبيرمان *Spearman Correlation Coefficient*، والذي يتوافق مع الاختبارات اللامعلمية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد.
6. معامل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.
- وذلك لقياس أثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع.
7. معامل الانحدار المتعدد (*Multiple Regression Analysis*) وذلك لاختبار صلاحية أنموذج، الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
8. معامل الانحدار المتعدد التدريجي المتراكم (*Stepwise Multiple Regression Analysis*) لمعرفة أهمية كل بعد مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي.
- وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

9. اختبار (*Kruskal Wallis*) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تقسم إلى أكثر، من فئتين، في حالة كون التوزيع لفئة من الفئات غير طبيعي.

10. الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا وتوزيع البيانات غير الطبيعي، وتتمثل في:

❖ اختبار مان ونتي (*Mann-Whitney (U)*) لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة.

وهو أحد الاختبارات اللامعلمية، يستخدم للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين ومن أبرز خصائصه لا يتطلب أن تكون العينات متساوية العدد، كما يمكن استخدامه مهما كان عدد أفراد العينة.

❖ اختبار كروسكال والاس (*Kruskal-Wallis (H)*) لاختبار فرضيات مقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

وهو أحد الاختبارات اللامعلمية، يستخدم للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تقسم إلى أكثر من فئتين. ومن أبرز خصائصه لا يتطلب أن تكون العينات متساوية العدد، كما يمكن استخدامه مهما كان عدد أفراد العينة.

11. برنامج (*Spss V23*) لقياس أثر المتغير المستقل (تمكين فرق العمل) على المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي) في مؤسسة كوندور للإلكترونيات.

ثانيا: الطريقة المستخدمة في قياس الإتجاهات والمستويات

قياس متغيرات الاستبانة ثم استخدام نوعين من المقاييس:

❖ المقياس الاسمي (*Nominal (Scale)*) لتصنيف البيانات الديمغرافية للمستجوبين التي انطوى عليها القسم الأول من الاستبانة.

❖ المقياس المتدرج (*Ordinal (Scale)*): وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة إجابة الباحثين على العبارات الجزأ الثاني من الاستبانة، سيتم توضيحه لاحقا في التحليل.

وقد اعتمدنا في عبارات الاستبانة نوع أسئلة الأوزان والقيم وهي العبارة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية حسب: مقياس ليكرت الخماسي (نادرا، أبدا، أحيانا، غالبا، دائما).¹

1 - موقف الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر: عمان، الأردن، 2006، ص:

كما اعتمدنا بشكل بسيط على المقابلة التي تعرف بأنها: أداة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها الفحوص شفهيًا في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث¹.

بالتالي من أجل تحديد اتجاه الإدراك لكل من المتغيرات الدراسة، (Indicators) يجب قياسهم من خلال مؤشرات للمستجوبين في عينة الدراسة يتم إعطاء احتمالات الإجابة الأوزان الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 7): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة الخاصة بمؤشرات الاستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
1	أبدا
2	نادرا
3	أحيانا
4	غالبا
5	دائما

Source : Jonald L Pimentel, A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis, USM R&D, vol.18, no.2, p.111.

ومن أجل تسهيل تفسير النتائج، عمدت الدراسة إلى تصنيف الإجابات إلى خمسة فئات متساوية باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن}) / (\text{عدد الإجابات} - 1) = 5 / (5 - 1) = 0,80$$

وبعدها يتم أخذ قيمة أول وزن وتتم إضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أول فئة، ونفس الشيء مع باقي الفئات.

من خلال الجدول رقم (3 - 7) يتم إعطاء المتوسطات المرجحة بالنسبة لمؤشرات الاستبانة والاتجاه الموافق لها من أجل معرفة اتجاهات المستجوبين في عينة الدراسة حول متغيرات موضوعها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 8): المتوسطات المرجحة و اتجاه مؤشرات المتغيرات

الفئة	المتوسط المرجح	الاتجاه العام	درجة التوفر
الأولى	(1.00 - 1.79)	أبدا	منخفضة جدا
الثانية	(1.80 - 2.59)	نادرا	منخفضة
الثالثة	(2.60 - 3.39)	أحيانا	متوسطة
الرابعة	(3.40 - 4.19)	غالبا	عالية
الخامسة	(4.20 - 5)	دائما	عالية جدا

Source: Jonald L Pimentel, Op.cit., p.111.

1 - عدنان حسين البادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والإستخدامات الإحصائية، دار إتراف للنشر والنزوع: عمان، الأردن، 2009، ص: 127.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه إدراك المستجوبين في عينة الدراسة حول مؤشرات المتغيرات يكون فوق الترتيب التالي:

- ❖ عند المتوسط الحسابي المرجح (1-1.79) للمؤشر: يكون اتجاه إدراك المستجوبين في عينة الدراسة من خلال تأكيد اتجاهاتهم، أبدا، أي رفض وجود وإدراك أحد المؤشرات في المؤسسة محل الدراسة.
 - ❖ عند المتوسط الحسابي المرجح (1.80-2.59) للمؤشر: يكون اتجاه إدراك المستجوبين في عينة الدراسة من خلال تأكيد اتجاهاتهم، نادرا، أي وجود أحد المؤشرات ولكن بصفة نادرة في المؤسسة محل الدراسة.
 - ❖ عند المتوسط الحسابي المرجح (2.60-3.39) للمؤشر: يكون اتجاه إدراك المستجوبين في عينة الدراسة من خلال تأكيد اتجاهاتهم، أحيانا، عدم تأكيد العينة على وجود أحد المؤشرات بصفة مستمرة في المؤسسة محل الدراسة.
 - ❖ عند المتوسط الحسابي المرجح (3.40-4.19) للمؤشر: يكون اتجاه إدراك المستجوبين في عينة الدراسة من خلال تأكيد اتجاهاتهم، غالبا، أي وجود أحد المؤشرات في المؤسسة محل الدراسة.
 - ❖ عند المتوسط الحسابي المرجح (4.20-5) للفقرة: يكون اتجاه إدراك المستجوبين في عينة الدراسة من خلال تأكيد اتجاهاتهم دائما، مما يتم تأكيد وجود أحد المؤشرات في المؤسسة محل الدراسة.
- من أجل تقدير مستوى كل متغيرات وأبعاد موضوع الدراسة، غالبا ما يعطى سلم قياس ثلاثي مع المتوسطات المرجحة لمعرفة مدى توافر أو مستوى إدراك هذه المتغيرات والأبعاد في المؤسسة محل الدراسة، ذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 - 9): المتوسطات المرجحة لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(1-2.33)
متوسط	(2.34-3.67)
مرتفع	(3.68-5)

المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص 269.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه يتم تقدير مستويات المتغيرات وأبعاد الدراسة كما يلي:

- ❖ عندما يكون المتوسط المرجح للبعد أو المتغير (1-2.33): يعني مستوى إدراكه العام منخفضا من وجهة نظر المستجوبين في عينة الدراسة.
- ❖ عندما يكون المتوسط المرجح للبعد أو المتغير (2.34-3.67): يعني مستوى إدراكه العام متوسطا من وجهة نظر المستجوبين في عينة الدراسة.
- ❖ عندما يكون المتوسط المرجح للبعد أو المتغير (3.68-5): يعني مستوى إدراكه العام مرتفعا من وجهة نظر المستجوبين في عينة الدراسة.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية، بحيث إذا تحقق الثبات والصدق في الدراسة فذلك يعطي ثقة للباحث بنتائج الدراسة ويسمح بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم التعرف على الصدق والثبات، كما سيتم اختبار الصدق والثبات لهذه الدراسة، وقبل ذلك سيتم التأكد من خضوع المتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي حيث أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار *Kolmogorov - Smirnov Test* (K-S) لأن حجم العينة يفوق الـ (50)، وقد حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3 - 10): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام *Kolmogorov Smirnov*

<i>Shapiro - Wilk</i> اختبار شبيرو - ويلك		<i>Kolmogorov - Smirnov</i> اختبار كولموجروف - سمرنوف		عدد العبارات	المجالات
القيمة الإحتمالية Sig.	قيمة الإختبار Z	القيمة الإحتمالية Sig.	قيمة الإختبار Z		
0.000	0.944	0.002	0.089	20	مجال تمكين فرق العمل
0.000	0.903	0.000	0.113	10	مجال الإبداع التكنولوجي
0.000	0.946	0.000	0.103	30	مجال الإستبانة ككل

*: الحد الأدنى من الأهمية الحقيقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم 06)

يوضح الجدول رقم (3 - 10) نتائج اختبار *Kolmogorow Smirnow* ونظراً لأن حجم عينة الدراسة هي (176) مفردة أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور وأبعاد الدراسة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا باستخدام الإختبارات اللامعلمية. كما يمكن التأكد مرة أخرى وبطريقة مغايرة من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (*Normal Distribution*) وذلك عن طريق حساب معامل الالتواء (*Shewness*)، ومعامل التفلطح (*kurtosis*)، حيث تقول القاعدة العامة أن يكون معامل الإلتواء (*Skewness*) محصور بين (-1) و (+1)، وأن يكون معامل التفلطح (*kurtosis*) محصور بين (-3) و (+3).

الجدول رقم (3 - 11): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام معامل الإلتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح (<i>kurtosis</i>)	معامل الإلتواء (<i>Skewness</i>)	
1.188	- 0.935	مجال تمكين فرق العمل
2.013	- 1.269	مجال الإبداع التكنولوجي
0.901	- 0.923	مجال الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS (انظر إلى الملحق رقم 07)

من الجدول أعلاه تأكدنا مرة أخرى أن جميع المتغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معامل الالتواء (*Skewness*) تتراوح ما بين (- 0.935) و (- 1.269)، كما كانت قيم معامل التفلطح (*katsus*) تتراوح ما بين (1.188) و (2.013)، وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات اللامعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانياً: صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة قمنا باختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لها، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة ارتباط كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل المتغيرات الدراسة، والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

1- الإتساق الداخلي لمحور تمكين فرق العمل: نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 12): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور تمكين فرق العمل مع الدرجة الكلية لكل بعد

التأثير (الأثر)		الاستقلالية (الحرية)		المعنى (المغزى)		النفوذ (المقدرة)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.702	16	**0.753	11	**0.830	06	**0.662	01
**0.797	17	**0.500	12	**0.587	07	**0.805	02
**0.761	18	**0.638	13	**0.840	08	**0.765	03
**0.721	19	**0.752	14	**0.846	09	**0.737	04
**0.700	20	**0.703	15	**0.640	10	**0.653	05

*_ دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

**_ دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 08)

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات أبعاد محور تمكين فرق العمل لدى الموظفين في عينة الدراسة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي، إليها حيث تراوحت ما بين (0.846) في حدها الأعلى مقابل العبارة رقم (09)، وبين (0.500) في حدها الأدنى مقابل العبارة رقم (12) وأن جميع عبارات هذا المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وتتيح صلاحية التطبيق الميداني لدراستنا ويعود ذلك لقوة الارتباط الداخلي بين جميع عباراتها والأبعاد التي تنتهي إليها.

2-الإتساق الداخلي لمحور الإبداع التكنولوجي: نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3 - 13): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الإبداع التكنولوجي مع الدرجة الكلية لكل بعد

الإبداع التكنولوجي في المنتج		الإبداع التكنولوجي في العمليات (عملية الإنتاج)	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.757	26	**0.730	21
**0.834	27	**0.842	22
**0.864	28	**0.846	23
**0.857	29	**0.793	24
**0.783	30	**0.834	25
*_ دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).			
**_ دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 09)

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات أبعاد محور الإبداع التكنولوجي لدى الموظفين في عينة الدراسة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتهي، إليها حيث تراوحت ما بين (0.864) في حدها الأعلى مقابل العبارة رقم (28)، وبين (0.730) في حدها الأدنى مقابل العبارة رقم (21) وأن جميع عبارات هذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، وهنا نفس الشيء بالنسبة لنتائج لمعاملات الارتباط بالنسبة للمتغير المستقل تمكين فرق العمل فالنتائج المتعلقة به تتمتع بمصداقية عالية وتتيح صلاحية التطبيق الميداني لدراستنا.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الدراسة على أنه: "يعطي أداة الدراسة نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف واحدة"¹ حيث يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة.

للتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة يجب التأكد من استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة عدة مرات، بمعنى التأكد من الحصول على نفس النتائج في حال إعادة توزيع نفس أداة الدراسة على نفس العينة وتحت نفس الظروف، فهو يشير إلى عدم تعرض النتائج للتغيير مع ظروف الدراسة، وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's alpha* لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية المشكلة لها، ومعامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى، تم حساب صدق المحاك من خلال الجذر التربيعي المعامل الثبات،

1 - حمد بن قبلان آل فطيح، مرجع سبق ذكره، من 111.

باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات $\sqrt{}$ ، وهذا ما نبرزه من خلال ما . ما يلي:

الجدول رقم (3 - 14): معاملات الثبات للمحاور وللإستبانة ككل بإستخدام معامل ألفا كرونباخ

صدق المحك (الصدق الذاتي)	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.955	0.912	20	تمكين فرق العمل
0.960	0.922	10	الإبداع التكنولوجي
0.967	0.935	30	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 10)

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ (0.935)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات ممتاز، وهو ما يدل على أنها ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة. وقد بلغ معامل الصدق الكلي (صدق المحك)، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.967) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

الجدول رقم (3-15): معاملات الثبات لأبعاد المحاور تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي بإستخدام معامل ألفا كرونباخ

صدق المحك (الصدق الذاتي)	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.880	0.775	05	النفوذ(المقدرة)
0.901	0.812	05	المعنى(المغزى)
0.832	0.693	05	الإستقلالية(الحرية)
0.886	0.785	05	التأثير(الأثر)
0.932	0.868	05	الإبداع التكنولوجي في العمليات
0.936	0.877	05	الإبداع التكنولوجي في المنتج

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لكل الأبعاد مرتفع إذ بلغ معامل ثبات بعد النفوذ(المقدرة) (0.775)، وهي قيمة تتراوح بين من (0.7 - 0.8) وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد، وبلغ معامل ثبات بعد المعنى(المغزى) (0.812)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز، وبلغ معامل ثبات بعد الإستقلالية (الحرية) (0.693)، وهي قيمة تتراوح بين من (0.6 - 0.7) وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول، بلغ معامل ثبات بعد التأثير(الأثر) (0.785)، وهي قيمة تتراوح بين من (0.7 - 0.8) وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد، وبلغ مقدار معامل ثبات أبعاد محور الإبداع التكنولوجي، في النتائج التالية:

بلغ معامل ثبات بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات (0.868)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز، ويتمتع ثبات بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج (0.877)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز، وعليه يمكن القول أن أبعاد ككل تتمتع بثبات مقبول وممتاز ما يدل أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

بالنسبة لمعامل الثبات الخاص بالمحاور الدراسة (تمكين فرق العمل – الإبداع التكنولوجي) فقد بلغت قيمها (0.912) (0.922) على التوالي، وهي قيم تدل على أن المحورين تتمتع بثبات ممتاز. وللتعرف على مدى إسهام العبارات المكونة للمحورين في معامل ثباتهم، وكذلك مدى ارتباط العبارات بالمجموع الكلي للمحور، ثم استخدام معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" عند حذف أي فقرة وبقاء باقي العبارات الأخرى، كما يتضح من الجدول رقم (3 - 15) التالي:

الجدول رقم(3-16): معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

معامل الارتباط المصحح	العبرة	معامل الارتباط المصحح	العبرة	معامل الارتباط المصحح	العبرة
0.934	21	0.934	11	0.935	01
0.932	22	0.936	12	0.933	02
0.932	23	0.935	13	0.932	03
0.933	24	0.933	14	0.934	04
0.933	25	0.934	15	0.934	05
0.933	26	0.933	16	0.933	06
0.933	27	0.933	17	0.935	07
0.932	28	0.933	18	0.933	08
0.932	29	0.933	19	0.932	09
0.934	30	0.933	20	0.933	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 11)

نلاحظ من الجدول رقم (3 - 15) أن قيم معاملات الثبات في حالة حذف من إحدى الفقرات وبقاء باقي الفقرات الأخرى متقاربة جداً، حيث تراوحت ما بين (0.936) كأعلى قيمة و(0.932) كأدنى قيمة لها. وكاستنتاج يمكننا القول بأن كل فقرات الإستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، ولا يمكننا حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة.

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتطلب هذا الجزء تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية والوظيفية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة من الموظفين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات، وقد حددت الدراسة عدد من المتغيرات المعدلة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس - العمر - المستوى التعليمي - التصنيف الوظيفي - عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة - طبيعة العمل، المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه.

إن مجتمع الدراسة الميدانية هم الموظفين في كافة المستويات الإدارية مؤسسة كوندور للإلكترونيات وهم: (الإطارات السامية، الإطارات العادية، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، وعلى هذا الأساس قامت الطالبة بتوزيع (200) استبانة على عينة عشوائية من الأفراد بالمؤسسة، تم

استرجاع (200) استبانة أي كلها الصالح منها للتحليل (176) استبانة، تمت معالجتها من خلال استعمال البرامج الإحصائية (SpssV23 / Excel office) ، وفي ضوء هذه المعالجة تم تحديد خصائص أفراد العينة على النحو التالي:

أولاً: الخصائص الشخصية

سنتناول الخصائص الشخصية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، حيث وبعد تفرغ استمارات الإستبانة توصلنا إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

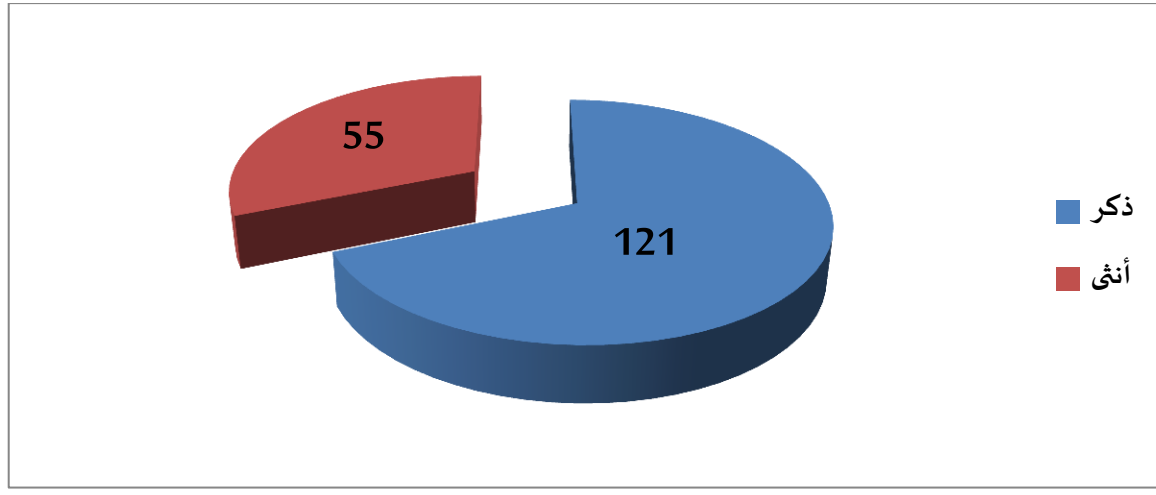
الجدول رقم (3 - 17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%68.8	121	ذكر
%31.3	55	أنثى
%100	176	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 12)

يوضح الجدول رقم (3 - 16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث تلاحظ أن عينة الدراسة لفئة الذكور أكثر من فئة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (68.8%)، وبالتالي فإن نسبة مشاركة الإناث كانت (31.3%). يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور كبيرة من نسبة الإناث، مما يدل على تفاوت في العينة المستهدفة حيث يشتغلون فيها نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث ويعود ذلك نسبياً لطبيعة العمل أو احتياجات كل وظيفة من حيث الجوانب التقنية والفنية أو لإعتبارات أخرى، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(3 - 8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS و Excel (انظر إلى الملحق رقم 12)

2.توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم(3 - 18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%27.3	48	أقل من 30 سنة
%58.0	102	من 30 إلى أقل من 40 سنة
%13.1	23	من 40 إلى 50 سنة
%1.7	3	أكثر من 50 سنة
%100	176	المجموع

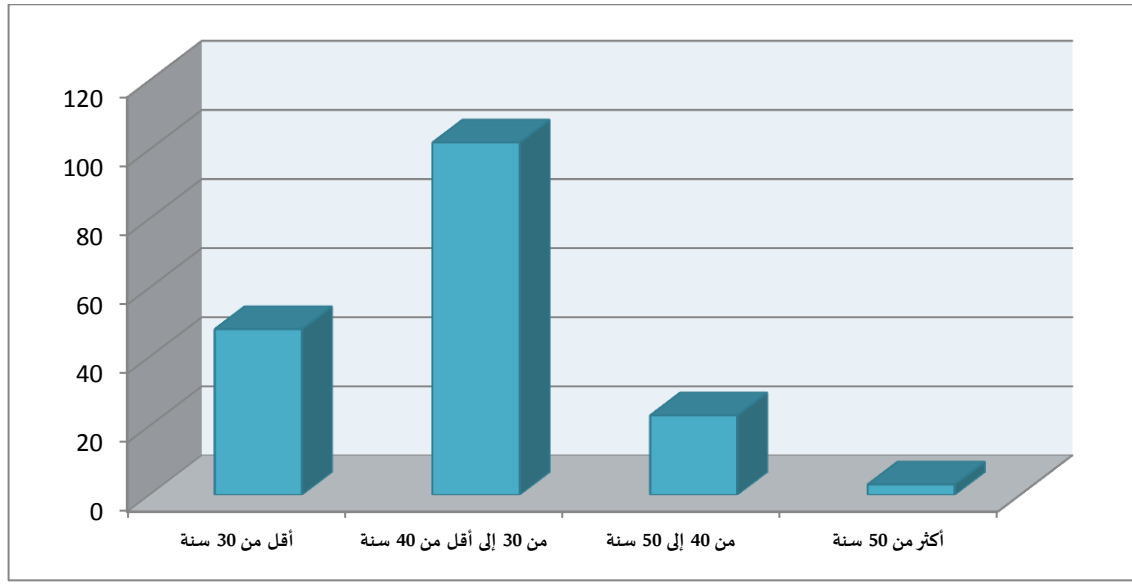
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 12)

على ضوء النتائج الواردة في الجدول أعلاه تتضح الشرائح العمرية المختلفة للأفراد المبحوثين، حيث أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) سجلت أعلى نسبة بواقع (58.0%)، تليها فئة الأفراد الذين يقل سنهم عن (30) سنة بواقع (27.3%)، ثم فئة الموظفين الذين أعمارهم ما بين (41 إلى 50 سنة) بواقع (13.1%) وأخيرا سجلت فئة الموظفين الذين أعمارهم تفوق الـ 50 سنة أقل نسبة بواقع (1.7%)، ومما سبق يمكن الاستنتاج أن نسبة كبيرة من موظفي مؤسسة كوندور للإلكترونيات من الشباب، وهذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة، فعادة الموظفين كبار السن يرغبون في الحفاظ على الوضع الحالي ويقاومون التغيير، في حين يلاحظ أن الشباب يميلون إلى التغيير والتجديد أكثر مما يبادرون نحو الإبداع والإبتكار، ويجعلهم داعمين لفكرة تبني أفكار جديدة مع تمكينهم وإعطائهم الحرية والإستقلالية لمواكبة العصر الجديد.

كما نلاحظ اختلاف الفئات العمرية، مما يعني تنوع في المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة والاستفادة في اختلاف الشرائح العمرية و تنوع في الاتجاهات والمعارف والقدرات والمستويات الوظيفية والخبرات المتراكمة وإدخالها في نظام المعرفة للمؤسسة، مما يكون أدعى لعكس حقيقة الواقع وصدق النتائج.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(3 - 9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS و Excel

3.توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(3 - 19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

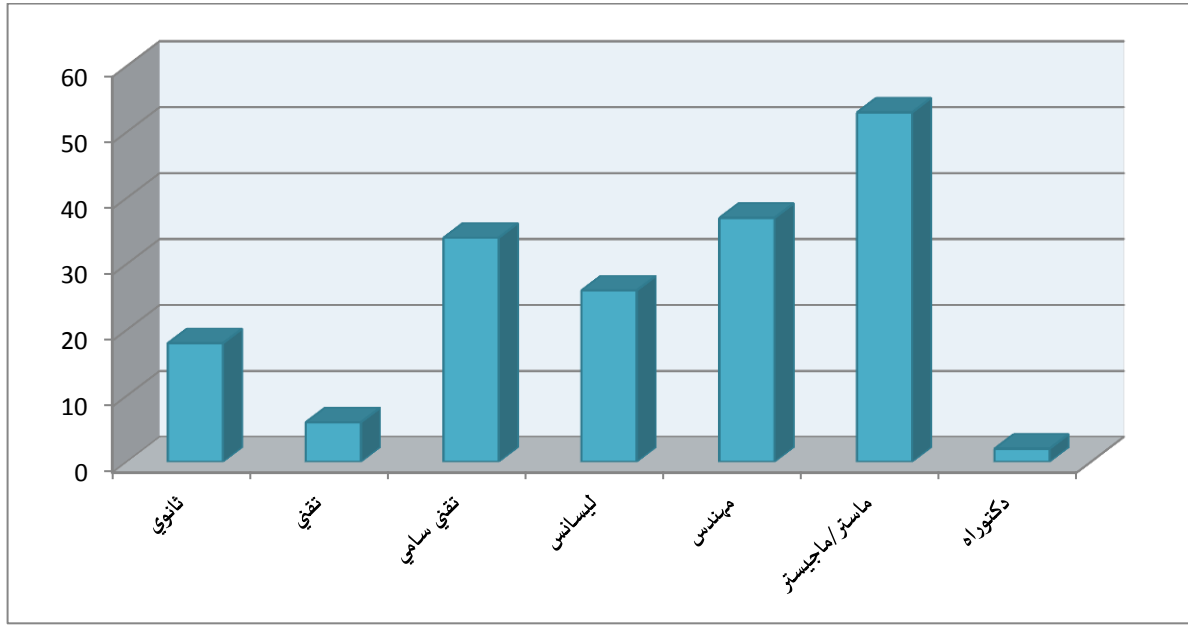
النسبة المئوية	التكرار	البيان
10.2%	18	ثانوي
3.4%	6	تقني
19.3%	34	تقني سامي
14.8%	26	ليسانس
21.0%	37	مهندس
30.1%	53	ماستر/ماجستير
1.1%	2	دكتوراه
100%	176	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 12)

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتضح من خلال الجدول أعلاه النسبة الكبيرة تنتمي إلى الموظفين الحاصلين على شهادة الماجستير/الماستر على عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة حاملها (30.1%)، تليها فئة الموظفين الذين يحملون لشهادة الهندسة بواقع (21.0%)، يحملون شهادة التقني سامي (19.3%) تليها فئة الموظفين الذين يحملون شهادة ليسانس (14.8%) تليها فئة الموظفين الذين لا يتجاوز مستواهم الدراسي بكالوريا أي ثانوي بواقع (10.2%)، أما الحاصلين على شهادة التقني والدكتوراه فقد كانت نسبتهم متقاربة بواقع (3.4%) (1.1%) على التوالي، وأخيرا احتل الموظفون الذين يحملون شهادات أخرى المرتبة الأخيرة بدون نسبة حسب الفئة المستهدفة في الدراسة.

نلاحظ أن أغلب الأفراد المبحوثين حاصلين على شهادات جامعية إذ بلغت نسبتهم (67%)، وهذا مؤشر جيد يمثل المستوى المعرفي العالي بهذه المؤسسة، وبين مدى حرصها على أن تستقطب كوادر بشرية من خريجي الجامعات وحاملي الشهادات العلمية من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة وتدريبها وتكوينها بصفة خاصة، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تبادل وتشارك المعرفة بين الأفراد ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي من خلال الشكل في الصفحة الموالية :

الشكل رقم (3 - 10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS و Excel

ثانيا: الخصائص الوظيفية

سنتناول الخصائص الوظيفية للعاملين في عينة الدراسة من خلال أربعة أبعاد أساسية هي: التصنيف الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة، طبيعة العمل، المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه، حيث وبعد تفرغ استمارات الإستبانة توصلنا إلى النتائج التالية:

4. توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم(3 - 20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
15.9%	28	عون تنفيذ
16.5%	29	عون تحكم
54.0%	95	إطار
13.6%	24	إطار سامي
100%	176	المجموع

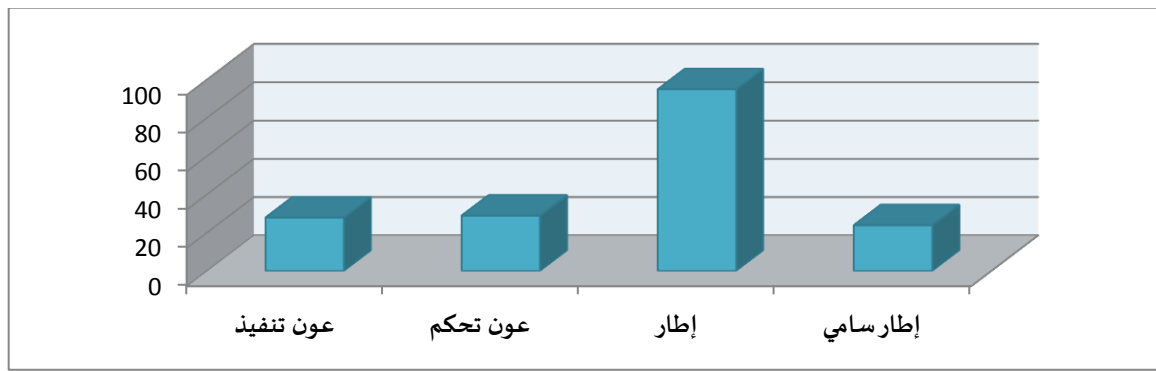
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 12)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الوظيفية الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الإطارات بواقع (54%) ثم تليها فئة التقنيين أعوان التحكم بواقع (16.5%)، وجاءت فئة التنفيذيين أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة بواقع (15.9%) ، واحتلت فئة الإطارات السامية المرتبة الرابعة والأخيرة بواقع (13.6%)، وهذا النوع في التصنيفات الوظيفية يساعدنا في دراستنا هذه من خلال الوقوف على مختلف وجهات نظر الموظفين من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي من خلال الشكل في

الصفحة الموالية:

الشكل رقم(3 - 11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS و Excel

5.توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

يمثل الجدول الأتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة:

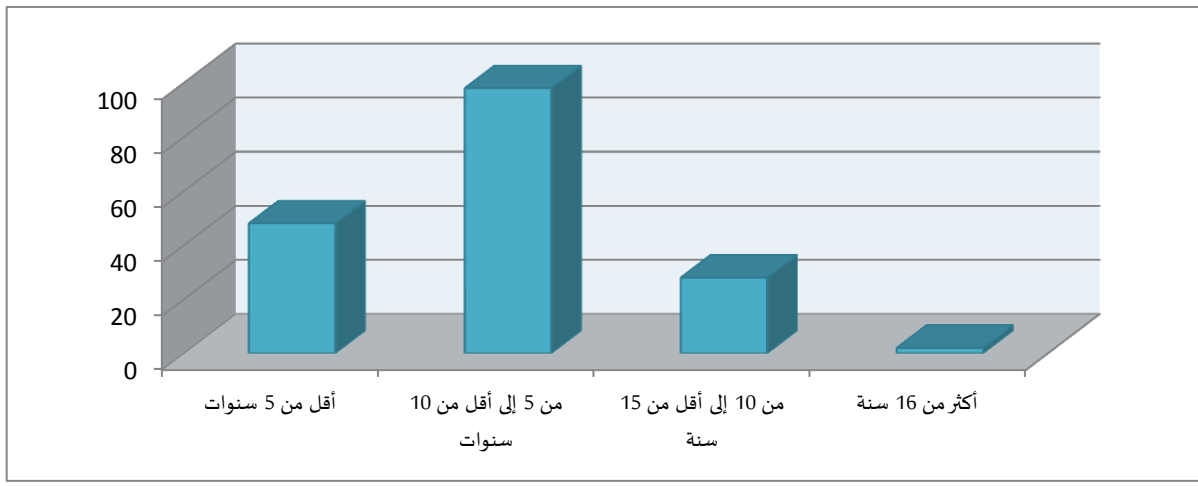
الجدول رقم(3 - 21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%27.3	48	أقل من 5 سنوات
%55.7	98	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%15.9	28	من 10 إلى أقل من 15 سنة
%1.1	2	أكثر من 16 سنة
%100	176	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 12)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن سنوات الخدمة والأقدمية الوظيفية للموظفين الغالبة على عينة الدراسة هي فئة التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بواقع (55.7%)، ثم تليها فئة التي خبرتهم أقل من 5 سنوات بواقع (27.3%)، وجاءت فئة التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة في المرتبة الثالثة بواقع (15.9%) ، واحتلت فئة أكثر من 16 سنة خبرة المرتبة الرابعة والأخيرة بواقع (1.1%)، لذلك نرى سنوات الخدمة تعود لحدائثة المؤسسة حيث نشأت في الألفينات وتوسعت تدريجيا في مجالات مختلفة، ونرى أن أغلبهم يحتاجون لإكتساب المزيد من الخبرات عن طريق العمل الفرقي لتشجيعهم على تحقيق خبرات كبيرة، وتوفير ظروف بيئية ملائمة أكثر مما عليه حيث نرى تنوع في الخبرة في أفراد عينة الدراسة بين ما هو قصير ومتوسط وطويل في مجال العمل، ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي من خلال الشكل في الصفحة الموالية:

الشكل رقم(3 - 12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS و Excel

6. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

الجدول رقم(3 - 22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

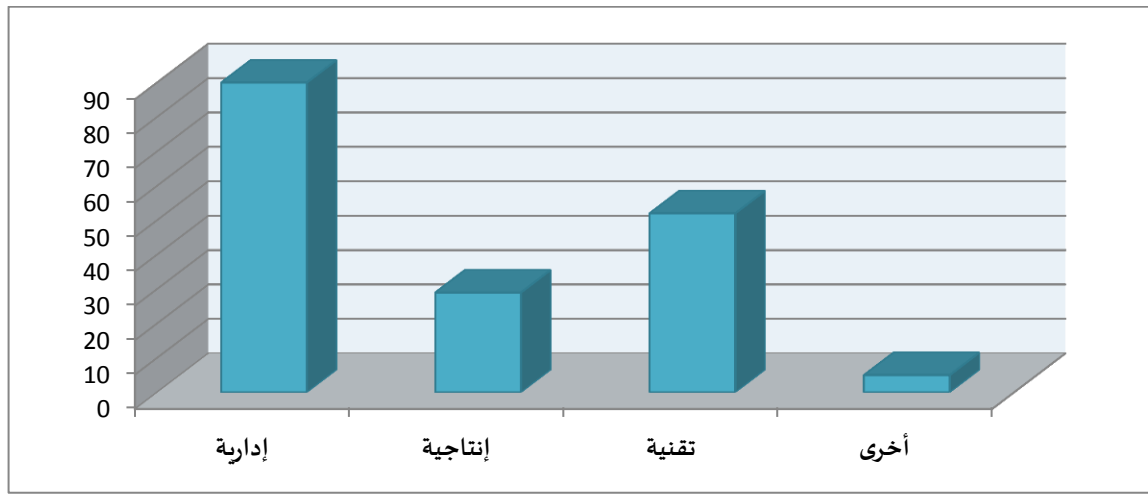
النسبة المئوية	التكرار	البيان
%51.1	90	إدارية
%16.5	29	إنتاجية
%29.5	52	تقنية
%2.8	5	أخرى
%100	176	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 12)

يتضح من خلال الجدول رقم (3 - 22) بأن توزيع الموظفين في عينة الدراسة حسب طبيعة العمل كان يغلب عليها الطابع الإداري حيث جاءت نسبة الموظفين الذين طبيعة عملهم إدارية في المرتبة الأولى بنسبة (51.1%)، تليها فئة الأفراد الذين طبيعة عملهم تقنية بواقع (29.5%)، تليها قلة الموظفين الذين طبيعة عملهم إنتاجية بواقع (16.5%)، وأخيرا جاءت نسبة الموظفين الذين طبيعة عملهم أخرى أي تجارية أو مالية بواقع (2.8%)، يمكننا القول بأن هذه النتيجة منطقية حيث أن استهدفنا الجانب الإداري للمؤسسة وليس مكان الإنتاج التصنيع في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، أي أن توزيع الموظفين في عينة الدراسة حسب طبيعة العمل كان خاضعا للواقع الإداري وجانب أقل تقني وإنتاجي، وهذا حسب ما تمت إفادتنا به أثناء قيامنا بدراستنا.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(3 - 13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS و Excel

7. توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه
يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه:

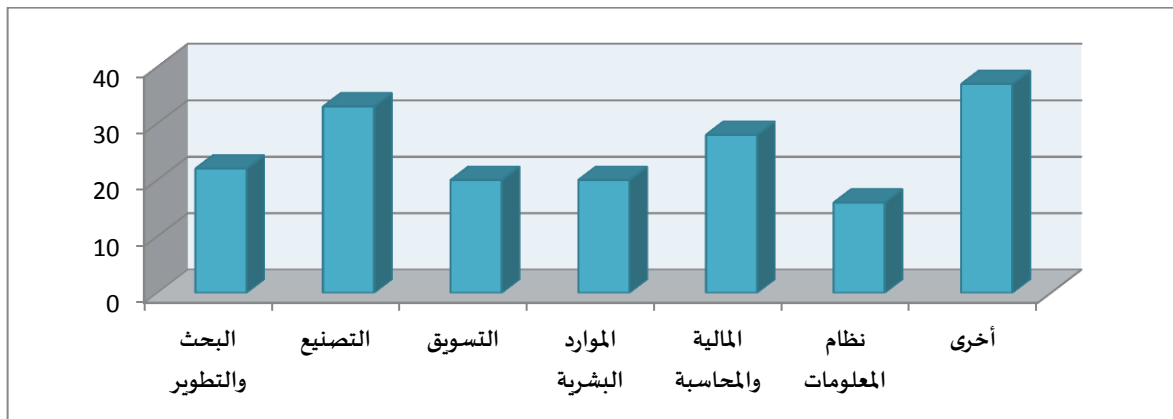
الجدول رقم(3 - 23): توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه

النسبة المئوية	التكرار	البيان
12.5%	22	البحث والتطوير
18.8%	33	التصنيع
11.4%	20	التسويق
11.4%	20	الموارد البشرية
15.9%	28	المالية والمحاسبة
9.1%	16	نظام المعلومات
21.0%	37	أخرى
100%	176	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 12)

يتضح من خلال الجدول رقم (3 - 23) بأن توزيع الموظفين في عينة الدراسة حسب المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه كان متنوع ومتقارب في المصالح عليها، حيث جاءت نسبة الموظفين الذين يشتغلون في أقسام أخرى يحتلون المرتبة الأولى بنسبة (21%) ويمثلون ذكاء الأعمال وصناعة الألواح الشمسية ومصباح LED ومراقبة الجودة وخدمات ما بعد البيع ومراقبة التسيير وتسيير الصفقات... الخ الذين ذكروا المصالح الذين ينتمون إليها ، تليها فئة الأفراد الذين ينتمون لقسم التصنيع بواقع (18.8%)، تليها الموظفين الذين ينتمون إلى قسم المالية والمحاسبة بواقع (15.9%)، تليها فئة الأفراد الذين ينتمون لقسم البحث والتطوير بواقع (12.5%)، تليها الموظفين الذين ينتمون إلى قسم الموارد البشرية والتسويق بواقع (11.4%) لكلاهما، وأخيرا جاءت نسبة الموظفين الذين ينتمون إلى قسم نظام المعلومات بواقع (9.1%). يمكننا القول بأن هذه النتيجة منطقية لتنوع الفئة التي وزعت عليها استبانات الدراسة، ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(3 - 14): توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS و Excel

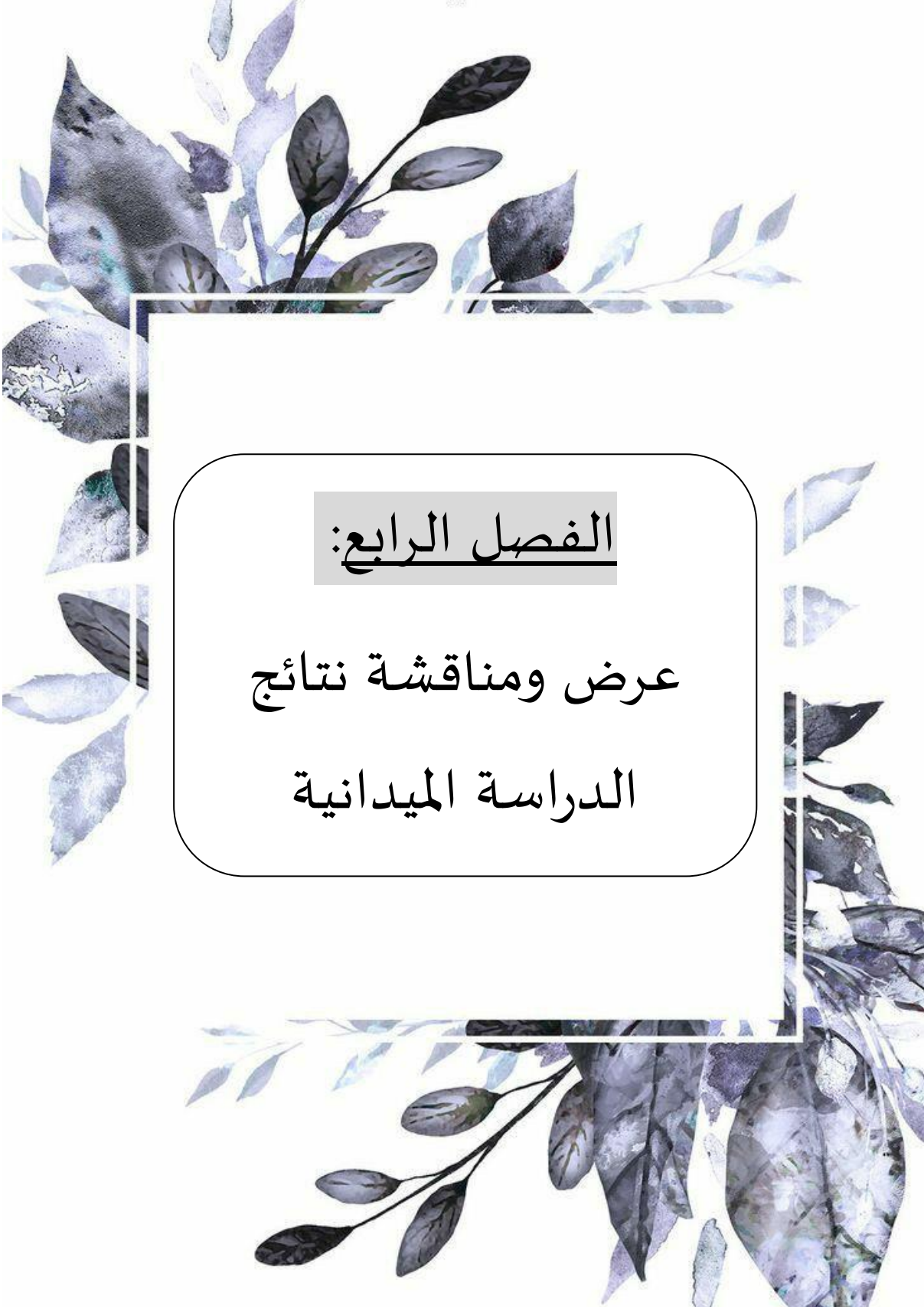
خلاصة الفصل الثالث:

باعتباره يضع لنا الإطار العام لهذه الدراسة، فإننا تعرضنا في هذا الفصل إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا في البداية إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعرييج، ثم تطرقنا إلى تحليل وتفصيل إطارها المنهجي، وذلك من خلال كيفية بناء نموذج الدراسة ومراحل تطوير أدائها، والتطرق لصدقها الظاهري من محكمين أساتذة أبدوا ملاحظاتهم حولها، بالإضافة إلى تحليل الإتساق الداخلي بتقدير معامل الثبات الكلي والجزئي لأداة الدراسة، وعرض وتحليل أهم ما يميز أفراد عينة الدراسة من خصائص شخصية كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة في المؤسسة، طبيعة العمل، والمصلحة والقسم الذي يشتغل فيه كل عامل من عينة الدراسة وهذا لما لها من أهمية في دراستنا هذه.

كما تم اختيارنا لهذه المؤسسة لمدى تناسبها مع موضوعنا أولاً، ثم لمدى تشجيعهم واستقبالهم للطلبة لإجراء دراستهم الميدانية فيها، وتعد من المؤسسات الإقتصادية التي تشهد تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة لتقديمها منتجات محلية وطنية وتسعى لتحقيق إنتاج محلي 100% فهي تعتمد الآن في بعض المنتجات على التركيب محلي، وهذا ما يتناسب مع دراستنا في الإهتمام بالموارد البشري من خلال تمكينه وتشجيع فرق العمل لأجل الإبداع والتميز في صنع المنتجات وجعلها تتنافس علمياً.

وكما خالصنا بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة إلى اعتماد وبناء نموذج لدراستنا، وذلك بعد تحديد وضبط أبعاد متغيراتها، ومنها حاولنا تطوير أداة الدراسة والتي اخترناها أن تكون استبانة، حيث قمنا بإعدادها ثم تم الموافقة عليها من طرف المشرف، وبعدها قمنا بتحكييمها لدى أساتذة في التخصص، وقاموا بإعطاء ملاحظات حو تعديلها لتكون في شكلها النهائي وقابلة للتطبيق محل الدراسة الميدانية، حيث تم توزيعها على عينة من العمال في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعرييج بعد الموافقة على إجراء الدراسة، حيث بلغت نسبة الإستثمارات المسترجعة (99%)، في حين أن نسبة الإستثمارات الصالحة للتحليل بلغت (88%)، الأمر الذي يجعلنا نقول أن جل العاملين المستهدفين كانوا متفاعلين مع دراستنا هذه مما يعزز موضوعيتها.

كما حاولنا إبراز أهم الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في هاته الدراسة، بعد تأكدنا من أن دراستنا لا تخضع للتوزيع الطبيعي ومن ثم القيام بالإختبارات اللامعلمية، حيث قمنا أولاً بتقدير الصدق البنائي للإستبانة أداة الدراسة، إذ توصلنا بأنه تتمتع باتساق داخلي عالي موجب يعكس العلاقة الطردية بين جميع عباراتها والأبعاد التي تنتمي إليها، كما توصلنا إلى أن معامل *Cronbach's alpha* للدراسة ككل يبلغ (0.935)، وهذا ما يثبت بأنها تتمتع بثبات ممتاز، خلافاً على ذلك أن العينة أغلبها ذكور بنسبة (68.8%) وأن نسبة (58%) منهم يتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وأنهم يتمتعون بشهادات ومستويات تعليمية جامعية أغلبيتهم بنسبة (67%)، كما أن تصنيفهم الوظيفي وطبيعة عملهم موضوعي يتناسب مع موضوعنا، وأن حوالي (55.7%) يتمتعون بخبرة في العمل تتفاوت في عدد السنوات، وأنهم يشتغلون في مصالح وأقسام متنوعة.



الفصل الرابع:

عرض ومناقشة نتائج
الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد أن تعرفنا على طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، سنحاول في هذا الفصل إلى عرض نتائجها وتفسيرها، حيث سنحاول في البداية دراسة مستوى تمكين فرق العمل لدى العاملين في المؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج، بناء على نتائج عينة الدراسة، ثم نمر بعد ذلك إلى محاولة تقدير مدى تحقق مجالات الإبداع التكنولوجي لديهم، وفي الختام سنحاول اختبار فرضيات الدراسة، حيث سنقوم بدراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهاتهم وآرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبعد ذلك سنعرض في هذا الفصل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير كما يهدف هذا الفصل إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية المستقلة في المتغير المعتمد، فضلاً عن التعرف على الفروق والاختلافات بين متغيرات الدراسة على مستوى مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل بشكل تفصيلي إلى المباحث الآتية:

❖ المبحث الأول: مناقشة وتحليل محاور الدراسة

❖ المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: مناقشة وتحليل محاور الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الإستبانة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول خصائص كل من تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي وأثرها في المؤسسة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وقد تم عرض النتائج عبر 02 محورين رئيسيين تغطي متغيرات الدراسة وفقاً للتالي.

المطلب الأول: مناقشة وتحليل مستوى تمكين فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج

للتعرف على أثر تطبيق تمكين فرق العمل في المؤسسة كوندور للإلكترونيات، حيث تم تقسيم محور تمكين فرق العمل إلى أربعة أبعاد أساسية، وهي: النفوذ(المقدرة) – المعنى(المغزى) – الإستقلالية(الحرية) – التأثير(الأثر) ولتقدير مستواها يجب علينا حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، والاتجاه العام، ودرجة التوفر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الموالية.

الجدول رقم(4 - 24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "تمكين فرق العمل"

أبعاد تمكين فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
النفوذ (المقدرة)	4.3716	0.57280	01	مرتفع
المعنى (المغزى)	4.1568	0.68582	02	مرتفع
الاستقلالية (الحرية)	3.8295	0.62955	04	مرتفع
التأثير(الأثر)	3.9830	0.68548	03	مرتفع
تمكين فرق العمل ككل	4.0852	0.54765	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 13)

وعلى ضوء هذه النتائج والمبينة في الجدول رقم (3 - 24) والتي كشفت أن كل مستوى أبعاد تمكين فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج تمارس بدرجة مرتفعة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمتغير تمكين فرق العمل (4.0852) وانحراف معياري مقداره (0.54765)، وأن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد النفوذ(المقدرة) (4.3716) وانحراف معياري قيمته (0.57280)، ويليه بعد المعنى(المغزى) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.1568) وانحراف معياري قيمته (0.68582)، ويليه بعد التأثير(الأثر) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.9830) وانحراف معياري قيمته (0.68548)، ويليه بعد الإستقلالية(الحرية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.8295) وانحراف معياري قيمته (0.62955).

وعليه فالمطلوب من مؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعريبرج أن تستغل هذه الروح المعنوية المرتفعة لعاملها والحالة الجيدة الذين يتمتعون بها، بالتصرف بطرائق تتلاءم مع الأفراد المرؤوسين والإصغاء وتقديم

التغذية العكسية و الاحترام من أجل تحقيق الأهداف والنظر إلى حاجات الآخرين، لتقديم عمل أكثر من خلال استخراج طاقاتهم وقدراتهم واستغلالها أحسن استغلالاً لتنمية أفكارهم، وبالتالي تقديم إبداعات أكثر ودفع الموظفين وحثهم على التميز في العمل ومنح مكافآت للأفراد المتميزين في الأداء، وذلك من خلال تنمية قدراتهم وتلبية احتياجاتهم الفردية وتعزيزها ولا يتأتى ذلك إلا بإعطاء حرية واستقلالية في المشاركة بأرائهم وأفكارهم وأخذها بعين الاعتبار كمجموعة واحدة تتشارك في كل المسائل المتعلقة بالعمل والعمل كجماعة واحدة، وأخذ بعين الاعتبار بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والتركيز على دور وأهمية الأفكار الإبداعية والإبتكارية، وتبني آراء الموظفين للتطوير والتحديث، هذا ما قد ينعكس إيجاباً على نتائج العمل وعلى المؤسسة ككل ويدعم مضمون تمكين فرق العمل لديها وبالتالي يحقق الإبداع التكنولوجي..

ومن أجل التفصيل أكثر ستحاول تحليل كل بعد من أبعاد تمكين فرق العمل على حدا.

أولاً: النفوذ(المقدرة)

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد النفوذ(المقدرة) لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حسب آراء عينة من العاملين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (05-04-03-02-01)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول هذا البعد، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4 - 25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة

لبعد النفوذ (المقدرة)

الرقم	مضمون العبارة	النسبة و التكرار	الإتجاه نحو ممارسة بعد النفوذ (المقدرة)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة التوفر
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً					
01	لدي الكفاءة على أداء عملي بشكل جيد وفي الوقت المحدد.	التكرار	1	3	7	57	108	4.5227	0.70876	01	دائماً	عالية جداً
		%	0.6	1.7	4.0	32.4	61.4					
02	أثق بإمكانيات فريق عملي في حل المشاكل التي تواجهنا في العمل.	التكرار	3	2	20	49	102	4.3920	0.86172	02	دائماً	عالية جداً
		%	1.7	1.1	11.4	27.8	58					
03	بإمكان فريق عملي التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة.	التكرار	0	8	17	69	82	4.2784	0.81891	05	دائماً	عالية جداً
		%	0	4.5	9.7	39.2	46.6					
04	لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم أفكار وقيمة مضافة لفريقي.	التكرار	0	6	12	70	88	4.3636	0.75867	03	دائماً	عالية جداً
		%	0	3.4	6.8	39.8	50					
05	يحتزم فريق عملي الأهداف التي تضعها المؤسسة وبما يجب أن نقوم به.	التكرار	1	3	21	68	83	4.3011	0.78936	04	دائماً	عالية جداً
		%	0.6	1.7	11.9	38.6	47.2					
			المتوسط العام للبعد النفوذ (المقدرة) ككل					4.3716	0.57280	//	دائماً	عالية جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 14)

يتضح من الجدول أعلاه الجدول رقم (3 - 25) أن مستوى توافر سلوك النفوذ (المقدرة) كان مرتفعاً لدى مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج حسب آراء عينة من العاملين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.3716) ، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.57280).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أن نعلمها يتسمون بالجدارة في أداء العمل ومدى شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به والمثابرة لتحسين قدراتهم لمواكبة كل ما هو جديد في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، ويأتي ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالنفوذ (المقدرة) تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

❖ جاءت العبارة رقم (01) والتي مضمونها: « لدي الكفاءة على أداء عملي بشكل جيد وفي الوقت المحدد.»

في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.5227) وانحراف معياري مقداره (0.70876) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على

هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج دائماً يشعرون بأن لهم القدرة على تأدية عملهم بالشكل المطلوب، وحسب ما تتطلبه الوظيفة في الوقت المناسب وهذا ما يجعل العاملين لهم أريحية وثقة عالية في أنفسهم، مما يجعلهم يتميزون بأدائهم ، والتي تعزز ثقة رؤوسهم فيهم.

❖ جاءت العبارة رقم (02) والتي مضمونها: « أثق بإمكانيات فريق عملي في حل المشاكل التي تواجهنا في

العمل.» في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.3920) وانحراف معياري مقداره (0.86172) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة

على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج دائماً ما يكونون حريصين على حل مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم في العمل، وبالأخص في الجوانب التقنية أو في طريقة الأداء و اكتساب رؤية مشتركة حول الأعمال التي يشتغلونها، وهذا ما يجعلهم أكثر كفاءة في استخدام مواردهم المختلفة.

❖ جاءت العبارة رقم (04) والتي مضمونها: « لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم أفكار وقيمة

مضافة لفريقي.» في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.3636) وانحراف معياري مقداره (0.75867) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة

في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج دائماً ما يكونون لديهم إمكانيات بتقديم إضافات

لفريق عملهم والمنفعة في المهام المنوطة إليهم والقدرة الكافية في التحكم لتأديتهم أعمالهم.

❖ جاءت العبارة رقم (05) والتي مضمونها: « يحترم فريق عملي الأهداف التي تضعها المؤسسة وبما يجب أن نقوم به.» في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.3011) وانحراف معياري مقداره (0.78936) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريبيج دائما ما يسعون في الإلتزام في تحقيق أهداف المؤسسة المسطر لتحقيق النجاح والتميز المستمر.

❖ جاءت العبارة رقم (03) والتي مضمونها: « بإمكان فريق عملي التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة.» في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.2784) وانحراف معياري مقداره (0.81891) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريبيج دائما ما يكونون لديهم المرونة والقدرة الكافية في التحكم في المستجدات التي تطرأ في البيئة المحيطة بالمؤسسة أو الخارجية، مما تجعلهم يتجنبون المخاطر التي يمكن أن تعترضهم والصعوبات التي محتمل أن يواجهوها.

ثانيا: المعنى (المغزى)

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد المعنى (المغزى) لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حسب آراء عينة من العاملين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (10-09-08-07-06)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول هذا البعد، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4 - 26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة

لبعد المعنى (المغزى)

الرقم	مضمون العبارة	النسبة و التكرار	الاتجاه نحو ممارسة بعد المعنى (المغزى)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة التوفر
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما					
06	العمل الذي أقوم به ضمن فريق عملي مهم ويمنحني الراحة النفسية.	التكرار	4	7	29	72	64	4.0511	0.94579	05	غالبا	عالية
		%	2.3	4	16.5	40.9	36.4					
07	أساهم في مساعدة أعضاء فريق عملي لانجاز أعمالهم كل ما احتاجوني.	التكرار	0	6	17	62	91	4.3523	0.79340	01	دائما	عالية جدا
		%	0	3.4	9.7	35.2	51.7					
08	أشعر بأنني استثمر وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى ضمن فريق عملي.	التكرار	5	4	28	69	70	4.1080	0.94702	03	غالبا	عالية
		%	2.8	2.3	15.9	39.2	39.8					
09	العمل في فريق المؤسسة	التكرار	7	5	28	64	72	4.0739	1.01992	04	غالبا	عالية

					4	2.8	15.9	36.4	40.9	%	زادني ثقة في النفس.	
عالية	غالبا	02	0.81430	4.1989	0	4	32	65	75	التكرار	ينعكس نشاط العاملين	10
					0	2.3	18.2	36.9	42.6	%	بالمؤسسة ايجابيا في تحقيق الأهداف باستمرار.	
عالية	غالبا	//	0.68582	4.1568	المتوسط العام للبعد المعنى (المغزى) ككل							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 15)

يتضح من الجدول أعلاه الجدول رقم (3 - 26) أن مستوى توافر سلوك المعنى (المغزى) كان مرتفعا لدى مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج حسب آراء عينة من العاملين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.1568)، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.68582).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا القول أن عاملها يدركون بأهمية العمل ومدى شعورهم بجودة بالمنتجات التي يقدمونها للزبائن وهذا ما يعزز انتمائهم لمؤسستهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في آن واحد، ويأتي ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالمعنى (المغزى) تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

❖ جاءت العبارة رقم (07) والتي مضمونها: « أساهم في مساعدة أعضاء فريق عملي لانجاز أعمالهم كل ما احتاجوني.» في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.3523) وانحراف معياري مقداره (0.79340) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج دائما ما يعملون كالفريق الواحد متكاتفين على العمل ويقوم بتقديم يد المساعدة في حالة الإحتياج وهذا ما يدل على كل عامل لا يلتزم فقط بأداء عمله، بل يمد يد العون لزملائه عند الضرورة.

❖ جاءت العبارة رقم (10) والتي مضمونها: « ينعكس نشاط العاملين بالمؤسسة ايجابيا في تحقيق الأهداف باستمرار.» في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.1989) وانحراف معياري مقداره (0.81430) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج غالبا ما يعملون بشكل يجعل نشاطهم ينعكس بالمنفعة والفائدة للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها بشكل متواصل.

❖ جاءت العبارة رقم (08) والتي مضمونها: « أشعر بأنني استثمر وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى ضمن فريق عملي.» في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.1080) وانحراف معياري مقداره (0.94702) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالبا ما يلتزمون بالوقت العمل وهذا ما يدل على المثابرة والجهد في الإستثمار في الوقت لفائدة العمل، والإبتعاد عن ما يشغلهم عليه وبالتالي يحضى بالأولوية والحرص على الأعمال والأدوار التي يشتغلونها.

❖ جاءت العبارة رقم (09) والتي مضمونها: « العمل في فريق المؤسسة زادني ثقة في النفس.» في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.0739) وانحراف معياري مقداره (1.01992) وهذا يعني أن هناك تشتت بين أفراد العينة في الإجابة على هذه العبارة.

أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالبا راضون على مبادراتهم وإنجازاتهم والمشاركة بأفكارهم داخل فرق عملهم، الأمر الذي يجعل إحساسهم بالثقة في النفس والراحة النفسية مما يدعم ويعزز انتمائهم لهم.

❖ جاءت العبارة رقم (06) والتي مضمونها: « العمل الذي أقوم به ضمن فريق عملي مهم ويمنحني الراحة النفسية.» في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.0511) وانحراف معياري مقداره (0.94579) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالبا يشعرون بأن من أولوياتهم تأدية مهامهم بالشكل المطلوب، وبالتالي يدل على قيمة عملهم بالنسبة لشخصهم، وتقديم كل جهدهم لتحقيق النتائج المرجوة وبالتالي الشعور بالإرتياح ضمن فرق عملهم.

ثالثا: الإستقلالية(الحرية)

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الإستقلالية(الحرية)

لدى العاملين مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حسب آراء عينة من العاملين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (15-14-13-12-11)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول هذا البعد، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة

لبعد الاستقلالية (الحرية)

الرقم	مضمون العبارة	النسبة و التكرار	الاتجاه نحو ممارسة بعد الإستقلالية (الحرية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة التوفر
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما					
11	فريق عملي له حرية التصرف في أداء العمل بالطريقة التي تراها مناسبة.	التكرار	4	8	37	77	50	3.9148	0.93723	03	غالبا	عالية
		%	2.3	4.5	21	43.8	28.4					
12	أعتبر نفسي في كثير من المواقف مسؤولا على النتائج المحققة.	التكرار	0	5	50	65	56	3.9773	0.84822	01	غالبا	عالية
		%	0	2.8	28.4	36.9	31.8					
13	أساهم في تقديم أفكار جديدة لمنفعة مؤسستي.	التكرار	0	7	54	74	41	3.8466	0.82413	04	غالبا	عالية
		%	0	4	30.7	42	23.3					
14	يحدد فريق عملي بكل حرية الوسائل التي تساعدنا في أداء مهامنا.	التكرار	1	13	38	71	53	3.9205	0.92855	02	غالبا	عالية
		%	0.6	7.4	21.6	40.3	30.1					
15	لدينا كل الحرية في التعبير عن رأينا حول أسلوب العمل وحتى القرارات والأهداف الجديدة التي تصدرها إدارتنا .	التكرار	10	21	57	49	39	3.4886	1.13131	05	غالبا	عالية
		%	5.7	11.9	32.4	27.8	22.2					
المتوسط العام للبعد الإستقلالية (الحرية) ككل												
عالية	غالبا	//	0.62995	3.8295								

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 16)

يتضح من الجدول أعلاه الجدول رقم (3 - 27) أن مستوى توافر سلوك الإستقلالية (الحرية) كان مرتفعا لدى مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعرييج حسب آراء عينة من العاملين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8295) ، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.62995).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا القول أن تحقيق الأهداف والعمل بالشكل المطلوب يجب أن يكون معه مساحة من الحرية تمنح للعاملين من أجل صقل الإمكانيات والقدرات والمهارات التي يمتلكونها وبالتالي تنمي روح الإبداع والمبادرة عندهم مما يجعل قدرتهم على التغيير والسير نحو الأفضل، ويأتي ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص الإستقلالية (الحرية) تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

❖ جاءت العبارة رقم (12) والتي مضمونها: « أعتبر نفسي في كثير من المواقف مسؤولا على النتائج المحققة.» في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.9773) وانحراف معياري مقداره (0.84822) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

أي عندما تضع المؤسسة الأهداف المسطرة والتي تسعى لتحقيقها وفي إطار تمكين العاملين في طرق الأداء، فيعتبرون أنفسهم مسؤولون على النتائج المحققة، ويحملون كل الإنحرافات التي ممكن أن تحدث ويحاولون تصحيحها في الوقت المناسب.

❖ جاءت العبارة رقم (14) والتي مضمونها: « يحدد فريق عملي بكل حرية الوسائل التي تساعدنا في أداء مهامنا.» في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.9205) وانحراف معياري مقداره (0.92855) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريج غالباً ما يحددون الأدوات التي يستخدمونها ويحتاجونها في مكان العمل، وتقوم المؤسسة بتوفيرها في الوقت المناسب.

❖ جاءت العبارة رقم (11) والتي مضمونها: « فريق عملي له حرية التصرف في أداء العمل بالطريقة التي نراها مناسبة.» في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.9148) وانحراف معياري مقداره (0.93723) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

وعليه فإن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريج غالباً ما لهم هامش من الحرية في أداء عملهم وخاصة أن المؤسسة لها طابع اقتصادي فبي تقدم منتجات وبالتالي طبيعة العمل تفرض إعطاء فرصة للعاملين في تحديد طرق أداءهم.

❖ جاءت العبارة رقم (13) والتي مضمونها: « أساهم في تقديم أفكار جديدة لمنفعة مؤسستي.» في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.8766) وانحراف معياري مقداره (0.82413) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

يسعون العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريج غالباً بروح التعاون بتقديم أفكار غير مألوفة أو جديدة تقدم إضافات لسير العمل وتعود بالفائدة للمصلحة العامة.

❖ جاءت العبارة رقم (15) والتي مضمونها: « لدينا كل الحرية في التعبير عن رأينا حول أسلوب العمل وحتى القرارات والأهداف الجديدة التي تصدرها إدارتنا.» في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.4886) وانحراف معياري مقداره (1.13131) وهذا يعني أن هناك تشنت بين أفراد العينة في الإجابة على هذه العبارة.

❖ أي أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريج غالباً ما يعبرون عن آرائهم ومقترحاتهم حول القرارات التي تصدر من قبل الإدارة، ومحاولة فهم الإجراءات الجديدة المتخذة من قبلهم والتعليمات المقررة.

رابعا: التأثير(الأثر)

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التأثير(الأثر) لدى العاملين مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حسب آراء عينة من العاملين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (16-17-18-19-20)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول هذا البعد، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4 - 28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة

لبعد التأثير(الأثر)

الرقم	مضمون العبارة	النسبة و التكرار	الإتجاه نحو ممارسة بعد التأثير(الأثر)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة التوفر
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما					
16	تفوض مؤسستنا بعض الصلاحيات لفريق عملنا والتي تمكننا من تقديم اقتراحات وإضافات من شأنها تطوير عملنا .	التكرار	6	21	49	63	37	3.5909	1.05437	05	غالبا	عالية
		%	3.4	11.9	27.8	35.8	21					
17	أمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجه فريق عملي.	التكرار	4	10	37	81	44	3.8580	0.93640	04	غالبا	عالية
		%	2.3	5.7	21	46	25					
18	أساهم بالتأثير الإيجابي في فريق عملي.	التكرار	2	5	26	71	72	4.1705	0.86482	02	غالبا	عالية
		%	1.1	2.8	14.8	40.3	40.9					
19	يعتقد أعضاء فريق عملي انه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه.	التكرار	3	10	30	76	57	3.9886	0.93801	03	غالبا	عالية
		%	1.7	5.7	17	43.2	32.4					
20	يسهر أعضاء فريق عملي بتقديم العمل المطلوب منهم بجودة عالية.	التكرار	3	2	23	58	90	4.3068	0.86663	01	دائما	عالية جدا
		%	1.7	1.1	13.1	33	51.1					
	المتوسط العام لبعد التأثير (الأثر) ككل						3.9830	0.68548	//	غالبا	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 17)

يتضح من الجدول أعلاه الجدول رقم (3 - 28) أن مستوى توافر سلوك التأثير(الأثر) كان مرتفعا لدى مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج حسب آراء عينة من العاملين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.9830) ، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.68548). وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا القول أن الشعور بالإنتماء والولاء يأتي بالتشجيع والتحفيز في طاقاتهم وقدراتهم والقيام بدعمها والثناء عليها مما تولد طاقة إيجابية لعاملها.

ويأتي ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالتأثير (الأثر) تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

- ❖ جاءت العبارة رقم (16) والتي مضمونها: « تفوض مؤسستنا بعض الصلاحيات لفريق عملنا والتي تمكننا من تقديم اقتراحات وإضافات من شأنها تطوير عملنا. » في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.5909) وانحراف معياري مقداره (1.05437) وهذا يعني أن هناك تشتت بين أفراد العينة في الإجابة على هذه العبارة.
- ❖ وعليه فإن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالباً ما تمنح جزء من الصلاحيات في العمل والتي تؤدي إلى منح إضافة للعاملين في شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل، فنجاح المؤسسات هو منح قدر كافي من السلطة والمسؤولية لتأدية ما هو مطلوب بفعالية.
- ❖ جاءت العبارة رقم (17) والتي مضمونها: « أمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجه فريق عملي. » في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.8580) وانحراف معياري مقداره (0.93640) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالباً كل عامل يقوم بحل الصعوبات التي تطرأ داخل المؤسسة بحسب ما تتيح قدراته وطاقته ومحاولة التكيف معها.
- ❖ جاءت العبارة رقم (18) والتي مضمونها: « أساهم في تقديم أفكار جديدة لمنفعة مؤسستي. » في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.1705) وانحراف معياري مقداره (0.86482) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالباً ما يساهمون في المشاركة وتقديم أفكار حديثة ومبتكرة تساهم في تحقيق متطلبات العمل وأهداف المؤسسة.
- ❖ جاءت العبارة رقم (19) والتي مضمونها: « يعتقد أعضاء فريق عملي انه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه. » في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.9886) وانحراف معياري مقداره (0.93801) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالباً ماتوفر لدى العاملين الثقة في خبراتهم و مهاراتهم العالية ويتوفر لديهم طرق و أساليب يجعل منهم بث روح التحدي أمام كل شيء يصعب عليهم.
- ❖ جاءت العبارة رقم (20) والتي مضمونها: « يسهر أعضاء فريق عملي بتقديم العمل المطلوب منهم بجودة عالية. » في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.3068) وانحراف معياري مقداره (0.86663) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج دائماً ما يقدمون منتجات ذات جودة عالية ويسهرون على مزاولة عملهم بالشكل المطلوب.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل مستوى الإبداع التكنولوجي لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج

للتعرف على أثر تحقيق الإبداع التكنولوجي في المؤسسة كوندور للإلكترونيات، حيث تم تقسيم محور الإبداع التكنولوجي إلى بعدين أساسيين، وهي: الإبداع التكنولوجي في العمليات - الإبداع التكنولوجي في المنتج ولتقدير مستواها يجب علينا حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، والاتجاه العام، ودرجة التوفر لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الموالية.

الجدول رقم (4 - 29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد "الإبداع التكنولوجي"

أبعاد الإبداع التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الإبداع التكنولوجي في العمليات	4.1920	0.71406	01	مرتفع
الإبداع التكنولوجي في المنتج	3.9693	0.87595	02	مرتفع
الإبداع التكنولوجي ككل	4.0807	0.75105	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 18)

وعلى ضوء هذه النتائج والمبينة في الجدول رقم (3 - 29) والتي كشفت أن كل مستوى أبعاد الإبداع التكنولوجي لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج تمارس بدرجة مرتفعة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمتغير الإبداع التكنولوجي (4.0807) بانحراف معياري مقداره (0.75105)، وأن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات (4.1920) وانحراف معياري قيمته (0.71406)، ويليه بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9693) وانحراف معياري قيمته (0.87595).

وعليه فالمطلوب من مؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعريج أن تعتبر الإبداع التكنولوجي مطلباً مهماً لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة والعمل في بيئة تنافسية لثبات مكانتها السوقية وتقديم منتجات وخدمات بشكل مستمر يعود بالمنفعة للمجتمع وبالتالي تحقيق مبتغاها في النجاح والتميز، والبحث في المستجدات الحديثة والمصادر والوسائل التقنية المساعدة في العمل ولا يتأتى ذلك إلا بالموارد البشري في الإستثمار في طاقاته الكامنة.

ومن أجل التفصيل أكثر ستحاول تحليل كل بعد من أبعاد الإبداع التكنولوجي على حدا.

أولاً: الإبداع التكنولوجي في العمليات

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حسب آراء عينة من العاملين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي (21-22-23-24-25)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول هذا البعد، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة لبعد الإبداع التكنولوجي في العمليات

الرقم	مضمون العبارة	النسبة و التكرار	الإتجاه نحو ممارسة بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام	درجة التوفر
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما					
21	توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج.	التكرار	2	2	17	71	84	4.3239	0.78755	01	دائما	عالية جدا
		%	1.1	1.1	9.7	40.3	47.7					
22	تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية.	التكرار	2	5	20	74	75	4.2216	0.84298	02	دائما	عالية جدا
		%	1.1	2.8	11.4	42.0	42.6					
23	تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة.	التكرار	2	6	29	67	72	4.1420	0.89266	04	غالبا	عالية
		%	1.1	3.4	16.5	38.1	40.9					
24	تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق.	التكرار	2	8	29	61	76	4.1420	0.93028	03	غالبا	عالية
		%	1.1	4.5	16.5	34.7	43.2					
25	تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة.	التكرار	4	6	27	65	74	4.1307	0.95017	05	غالبا	عالية
		%	2.3	3.4	15.3	36.9	42					
المتوسط العام للبعد الإبداع التكنولوجي في العمليات ككل												
//												
المتوسط العام												

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 19)

يتضح من الجدول أعلاه الجدول رقم (3 - 30) أن مستوى توافر سلوك الإبداع التكنولوجي في العمليات كان مرتفعا لدى مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعرييج حسب آراء عينة من العاملين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.1920)، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.71406). ويأتي ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالإبداع التكنولوجي في العمليات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

❖ جاءت العبارة رقم (21) والتي مضمونها: « توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج.» في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.3239) وانحراف معياري مقداره (0.78755) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة.

وعليه فإن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعرييج دائما ما تقوم بتجديد الأسلوب الفني الإنتاجي من خلال توفير أجهزة ومواد ومعدات أولية تحتاجها عملية الإنتاج.

❖ جاءت العبارة رقم (22) والتي مضمونها: « تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية.» في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.2216) وانحراف معياري مقداره (0.84298) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعربريج دائما ما تقوم بتبني واقتناء تقنيات حديثة تواكب إحداث التغيير في طريقة إنتاجها وبالتالي رفع فعالية الجهاز الإنتاجي وتحسين جودة المنتجات.

❖ جاءت العبارة رقم (24) والتي مضمونها: « تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق.» في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.1420) وانحراف معياري مقداره (0.93028) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعربريج غالبا ما تقوم بالتحري على ما يجري في البيئة الخارجية من خلال التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة تنافسية نوعا ما وبالتالي تقوم بإضافة منتجات جديدة تواكب ما يتطلبه السوق من تحديث وتجديد يلبي حاجات ورغبات الزبائن.

❖ جاءت العبارة رقم (23) والتي مضمونها: « تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة.» في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.1420) وانحراف معياري مقداره (0.89266) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعربريج غالبا وبشكل مستمر تقوم باقتناء تكنولوجيا حديثة وتحسين أساليب الإنتاج من أجل استغلال الإبداع في تطوير المنتجات وبالتالي تحقيق الأرباح أكثر وضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

❖ جاءت العبارة رقم (25) والتي مضمونها: « تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة.» في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.1307) وانحراف معياري مقداره (0.95017) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعربريج غالبا ما تخصص مبالغ مالية تستدعي إلى اقتناء أجهزة حديثة ومتطورة وقت الحاجة لمواكبة ضرورة تحسين أساليب إنتاجها دوريا وبشكل مستمر.

ثانيا: الإبداع التكنولوجي في المنتج

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حسب آراء عينة من العاملين، حيث يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي (26-27-28-29-30)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول هذا البعد، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4 - 31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية ومستويات الموافقة

لبعد الإبداع التكنولوجي في المنتج

الرقم	مضمون العبارة	النسبة و التكرار	الإنتاج نحو ممارسة بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإنتاج العام	درجة التوفر
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما					
26	تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى.	التكرار	4	5	32	61	74	4.1136	0.95537	02	غالبا	عالية
		%	2.3	2.8	18.2	34.7	42					
27	تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها.	التكرار	5	11	29	60	71	4.0284	1.03884	03	غالبا	عالية
		%	2.8	6.3	16.5	34.1	40.3					
28	يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية.	التكرار	9	23	56	37	51	3.5568	1.18426	05	غالبا	عالية
		%	5.1	13.1	31.8	21	29					
29	تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها.	التكرار	9	15	37	44	71	3.8693	1.18561	04	غالبا	عالية
		%	5.1	8.5	21	25	40.3					
30	تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق.	التكرار	3	7	24	46	96	4.2784	0.96023	01	دائما	عالية جدا
		%	1.7	4	13.6	26.1	54.5					
المتوسط العام للبعد الإبداع التكنولوجي في المنتج ككل												
							3.9693	0.87595	//	غالبا	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 20)

يتضح من الجدول أعلاه الجدول رقم (3 - 31) أن مستوى توافر سلوك الإبداع التكنولوجي في المنتج كان مرتفعا لدى مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج حسب آراء عينة من العاملين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.9693) ، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.87595).
وبأى ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص الإبداع التكنولوجي في المنتج تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

❖ جاءت العبارة رقم (30) والتي مضمونها: « تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق.» في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.2784) وانحراف معياري مقداره (0.96023) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج دائما ما تسعى للمحافظة على مكانتها في السوق من خلال تقديم منتجات جديدة تواكب التطورات المتسارعة.

❖ جاءت العبارة رقم (26) والتي مضمونها: « تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى.» في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.1136) وانحراف معياري مقداره (0.95537) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين على هذه العبارة. وعليه فإن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالبا ما يقومون بتجديد المنتجات بخصائص ومكونات جديدة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى لكي يلبي الرغبات أو يشبعون بعض الحاجيات الضرورية.

❖ جاءت العبارة رقم (27) والتي مضمونها: « تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها.» في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (4.0284) وانحراف معياري مقداره (1.03884) وهذا يعني أن هناك تشنت بين أفراد العينة في الإجابة على هذه العبارة.

وعليه فإن مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالبا تقوم بتوفير مبالغ مالية للبحث والتطوير لما له من أهمية حيث يعد مخرجاته هي مدخلات عملية الإبداع التكنولوجي مما يدعم القدرة التنافسية من خلال إدخال تحسينات سواء في المنتجات أو في العمليات الإنتاجية أو الإدارية.

❖ جاءت العبارة رقم (29) والتي مضمونها: « تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها.» في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.8693) وانحراف معياري مقداره (1.18561) وهذا يعني أن هناك تشنت بين أفراد العينة في الإجابة على هذه العبارة.

وعليه فإن مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالبا ما تشجع عاملها على حماية ملكيتهم الفكرية من خلال منتجاتهم المبتكرة والجديدة وذلك عن طريق براءة الاختراع.

❖ جاءت العبارة رقم (28) والتي مضمونها: « يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية.» في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي مرجح لها قدر (3.5568) وانحراف معياري مقداره (1.18426) وهذا يعني أن هناك تشنت بين أفراد العينة في الإجابة على هذه العبارة.

وعليه فإن مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج غالبا ما تخصص مبالغ مالية لحماية وتشجيع العمليات الإبداعية في إنتاج منتجاتها.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

من بين أساسيات أي بحث علمي هو اختبار الفرضيات سواء كانت اختبار العلاقة أو التأثير أو الفروق المتبناة ومن الأهداف الأساسية للباحثين هو التأكد باختبار مدى صحتها في اعتمادها في الدراسة. ويسعى هذا المبحث إلى تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط *Simple Regression Analysis*، والانحدار المتعدد *multiple regression* وذلك لقياس أثر أبعاد متغير المستقل على المتغير التابع، والانحدار التدريجي المتراكم إضافة إلى اختبار الفروق. وفي دراستنا هذه وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة اعتمدنا على ثلاث فرضيات رئيسية تتفرع لفرضيات جزئية كما هو متناول في التالي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

❖ «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مستقلة (النفوذ)(المقدرة)، المعنى(المغزى)، الإستقلالية(الحرية)، التأثير(الأثر) على الإبداع التكنولوجي (الإبداع التكنولوجي في العمليات، الإبداع التكنولوجي في المنتج)، لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريج».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى أربعة (04) فرضيات فرعية وهي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للنفوذ(المقدرة) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريج ».

❖ الفرضية الفرعية الثانية: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمعنى(المغزى) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريج ».

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للإستقلالية(الحرية) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريج ».

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتأثير(الأثر) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريج ».

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). للنفوذ(المقدرة) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعرييج ».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين للانحدار (*Analysis of variance*)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (*Simple Regression Analysis*)، وذلك لاختبار النفوذ(المقدرة) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعرييج. أثر متغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (4 - 32): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد النفوذ(المقدرة) على الإبداع التكنولوجي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	17.307	17.307	36.992	0.175	0.000 ^b
الخطأ	174	81.407	0.468			
المجموع	175	98.714				

(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 21)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4 - 32) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، وبالبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد النفوذ(المقدرة)، يفسر ما مقداره (17.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (4 - 33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد النفوذ(المقدرة) على الإبداع التكنولوجي

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	1.681	4.223	/	/	0.000	/
بعد النفوذ(المقدرة)	0.549	6.082	0.419 ^a	0.175	* 0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 1.681 + 0.549 X + \varepsilon$					
الخطأ المعياري ^(E)	(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 21)

يتضح من خلال الجدول رقم (3 - 35) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده النفوذ (المقدرة) على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريرج محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لبعده النفوذ (المقدرة)، والبالغة (6.082)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (4.223)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعده النفوذ (المقدرة) بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.419)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما يفسر بعد النفوذ (المقدرة)، ما مقداره (17.5%)، من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (B)، والتي بلغت (0.549)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد النفوذ (المقدرة) بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الإبداع التكنولوجي بمقدار (0.549)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للنفوذ (المقدرة) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريرج. »

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للنفوذ (المقدرة) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريرج. »

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي:

❖ الفرضية الفرعية الثانية: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمعنى (المغزى) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريرج. »

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (*Analysis of variance*)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط *Simple Regression Analysis*، وذلك لتحديد أثر بعد المعنى (المغزى) كمتغير مستقل على الإبداع التكنولوجي كمتغير تابع.

الجدول رقم (4 - 34): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد المعنى (المغزى) على الإبداع التكنولوجي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	26.943	26.943	65.321	0.273	0.000 ^b
الخطأ	174	71.771	0.412			
المجموع	175	98.714				

(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 22)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4 - 34) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد المعنى (المغزى) يفسر ما مقداره (27.3%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (4 - 35): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد المعنى (المغزى) على الإبداع التكنولوجي

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	1.702	5.709	/	/	0.000	/
بعد المعنى (المغزى)	0.572	8.082	0.522 ^a	0.273	* 0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 1.702 + 0.572X + \varepsilon$					
الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 22)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 35) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المعنى (المغزى) على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبرج محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لبعده المعنى (المغزى)، والبالغة (8.082)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (5.709)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعده المعنى (المغزى) بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.522)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما يفسر بعد المعنى (المغزى)، ما مقداره (27.3%)، من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (B)، والتي بلغت (0.572)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد المعنى (المغزى) بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الإبداع

التكنولوجي بمقدار (0.572)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمعنى (المغزى) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريرج ». ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمعنى (المغزى) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريرج ».

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للإستقلالية (الحرية) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريرج ».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (*Analysis of variance*)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط *Simple Regression Analysis*، وذلك لتحديد أثر بعد الإستقلالية (الحرية) كمتغير مستقل على الإبداع التكنولوجي كمتغير تابع.

الجدول رقم (4 - 36): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الإستقلالية

(الحرية) على الإبداع التكنولوجي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	16.549	16.549	35.045	0.168	0.000 ^b
الخطأ	174	82.166	0.472			
المجموع	175	98.714				

(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 23)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-36) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة.

(0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد الإستقلالية (الحرية) يفسر ما مقداره (16.8%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (4 - 37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الإستقلالية (الحرية) على الإبداع التكنولوجي

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	2.211	6.910	/	/	0.000	/
بعد الإستقلالية (الحرية)	0.488	5.920	0.409 ^a	0.168	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 2.211 + 0.488 X + \epsilon$					
الخطأ المعياري ^(E)	(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 23)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 37) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الإستقلالية (الحرية) على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لبعد الإستقلالية (الحرية)، والبالغة (5.920)، أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (6.910)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد الإستقلالية (الحرية) بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.409)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما يفسر بعد الإستقلالية (الحرية)، ما مقداره (16.8%)، من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (B)، والتي بلغت (0.488)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الإستقلالية (الحرية) بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الإبداع التكنولوجي بمقدار (0.488)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للإستقلالية (الحرية) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج ». ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للإستقلالية (الحرية) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج ».

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي:

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). للتأثير (الأثر) كبعد من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج ».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (*Analysis of variance*)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط *Simple Regression Analysis*، وذلك لتحديد أثر بعد التأثير (الأثر) كمتغير مستقل على الإبداع التكنولوجي كمتغير تابع. الجدول رقم (4 - 38): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التأثير (الأثر) على الإبداع التكنولوجي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	27.326	27.326	66.602	0.277	0.000 ^b
الخطأ	174	71.389	0.410			
المجموع	175	98.714				

(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 24)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4 - 38) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، وبالباغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد التأثير (الأثر) يفسر ما مقداره (27.7%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (4 - 39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التأثير (الأثر) على الإبداع التكنولوجي

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	1.785	6.252	/	/	0.000	/
بعد التأثير (الأثر)	0.576	8.161	0.526 ^a	0.277	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 1.785 + 0.576 X + \varepsilon$					
الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 24)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 39) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير (الأثر) على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لبعده التأثير (الأثر) ، والبالغة (8.161)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (6.252)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعده التأثير (الأثر) بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$) ، كما تشير قيمة (R) ، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.526)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما يفسر بعد التأثير (الأثر) ، ما مقداره (27.7%)، من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (B)، والتي بلغت (0.576)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد التأثير (الأثر) بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الإبداع التكنولوجي بمقدار (0.576)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتأثير (الأثر) كبعده من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج ». ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للتأثير (الأثر) كبعده من أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج ».

خامسا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال تحليل النتائج السابقة يمكننا أن نرفض الفرضية الرئيسية الأولى، حيث توصلنا إلى أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مستقلة (النفوذ) (المقدرة)، المعنى (المغزى)، الإستقلالية (الحرية)، التأثير (الأثر) (على الإبداع التكنولوجي) (الإبداع التكنولوجي في العمليات، الإبداع التكنولوجي في المنتج)، لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعرييج.»

❖ وكخلاصة يمكننا القول أن جميع أبعاد تمكين فرق العمل النفوذ (المقدرة)، المعنى (المغزى)، الإستقلالية (الحرية) التأثير (الأثر)، ذات علاقة ارتباطية طردية مع الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعرييج. حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0.419، 0.409، 0.522، 0.526)، (الإستقلالية، النفوذ، المعنى، التأثير)، إذ تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن أكثر أبعاد تمكين فرق العمل تأثير في الإبداع التكنولوجي جاءت على الترتيب التالي:

بعد التأثير (الأثر) في المرتبة الأولى إذ أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($R= 0.526$)، يليه بعد المعنى (المغزى) في المرتبة الثانية، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ ($R= 0.522$)، يليه بعد النفوذ (المقدرة) في المرتبة الثالثة، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ ($R= 0.419$)، يليه بعد الإستقلالية (الحرية) في المرتبة الرابعة إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ ($R= 0.409$).

و من خلال ما سبق نستنتج أنها تمارس بصفة مستقلة ولها أثرا مباشرا عليه، وأن لتحقيق الإبداع التكنولوجي يستلزم جليا تبني تمكين فرق العمل وإعطاءه اهتماما كبيرا لتحقيقه.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

❖ « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة

مجتمعة على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعرييج ».

أولاً: أثر تمكين فرق العمل بصفة كلية على الإبداع التكنولوجي

ومن أجل اختبار هذه الفرضية والتي تعتبر جوهر البحث لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (*Analysis of variance*)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis*، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

الجدول رقم (4 - 40): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل

بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	4	32.929	8.232	21.399	0.334	0.000 ^b
الخطأ	171	65.785	0.385			
المجموع	175	98.714				

(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 25)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4 - 40) يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.000)،

وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح كذلك من خلال الجدول أن أبعاد تمكين فرق العمل مجتمعة يفسر ما مقداره (33.4%) من التباين في المتغير التابع الإبداع التكنولوجي وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (4 - 41): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل مجتمعة على

الإبداع التكنولوجي

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	1.251	3.274	/	/	0.001	/
النفوذ (المقدرة)	0.017	0.140	0.578 ^a	0.334	0.889	لا يوجد أثر
المعنى (المغزى)	0.341	3.237				يوجد أثر
الإستقلالية (الحرية)	-0.035	-0.310				لا يوجد أثر
التأثير (الأثر)	0.370	3.243				يوجد أثر
المعادلة	$Y = 1.251 + 0.017 X_1 + 0.341 X_2 - 0.035 X_3 + 0.370 X_4 + \varepsilon$					
الخطأ المعياري ^(e)	ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 25)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 41) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد (المعنى) (المغزى) التأثير (الأثر) على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبيج محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة لأبعاد (المعنى) (المغزى) التأثير (الأثر)، وبالبالغة (3.237) و (3.243) على التوالي، أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (3.274)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لأبعاد (المعنى) (المغزى) التأثير (الأثر) بلغ (0.001)، لكلا البعدين وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين البعد منفرد (المعنى) (المغزى) التأثير (الأثر) والمتغير الإبداع التكنولوجي بلغت (0.578)، أي أن هناك علاقة طردية بين البعدين والمتغير، فيما فسرت لأبعاد (المعنى) (المغزى) التأثير (الأثر)، ما مقداره (33.4%)، من التباين في المتغير التابع الإبداع التكنولوجي وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (β_2) (β_4)، والتي بلغت (0.341) (0.370) على التوالي، فتشير إلى أن أي تغير في أبعاد (المعنى) (المغزى) التأثير (الأثر) بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الإبداع التكنولوجي بمقدار (0.341) (0.370) على التوالي، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبيج ». وقبول الفرضية البديلة والتي تنص: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبيج ».

ثانياً: ترتيب دخول متغيرات تمكين فرق العمل في معادلة التنبؤ بالإبداع التكنولوجي

لتوضيح مدى مساهمة كل متغير مستقل على حدى في بناء النموذج الرياضي الذي يمثل أثر تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريبيج.

سنستخدم *Stepwise Multiple Regression Analysis* والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 42): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل

بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات (sum of squares)	متوسط المربعات (Mean Squares)	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى دلالة (F)
التأثير (الأثر)	الإنحدار	1	27.326	27.326	66.602	0.277	0.000 ^b
	الخطأ	174	71.389	0.410	/	/	/
	المجموع	175	98.714	/	/	/	/
	الإنحدار	2	32.883	16.442	43.208	0.333	0.000 ^c

/	/	/	0.381	65.831	173	الخطأ	التأثير (الأثر)
/	/	/	/	98.714	175	المجموع	المعنى (المغزى)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 26)

الجدول رقم (4 - 43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي *Stepwise Multiple Regression*

Analysis للتنبؤ بالإبداع التكنولوجي من خلال أبعاد تمكين فرق العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (t)	وجود أثر
الثابت	1.785	6.252	2/	/	/	0.000	/
التأثير (الأثر)	0.576	8.161	0.526 ^a	0.277	66.602	0.000	يوجد أثر
الثابت	1.249	4.049	/	/	/	0.000	/
التأثير (الأثر)	0.354	3.951	0.577 ^b	0.333	43.208	0.000	يوجد أثر
المعنى (المغزى)	0.342	3.822				0.000	
$Y_1 = 1.785 + 0.576 X_4 + \varepsilon$ $Y_2 = 1.249 + 0.354 X_4 + 0.342 X_2 + \varepsilon$							المعادلتين للنموذجين
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.							الخطأ المعياري

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 26)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 43) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنموذجين التأثير (الأثر) و التأثير (المعنى) مع بعض على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج محل الدراسة، وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية لأبعاد (المعنى) التأثير (الأثر) بلغ (0.000)، لكلا البعدين وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ $(\alpha = 0.05)$ ، كما تشير أن هناك علاقة طردية بين البعدين والمتغير، فيما فسرت أن هناك تأثيرا بالتدرج لبعده التأثير (الأثر)، أي يساهم في الإبداع التكنولوجي عن طريق التأثير ما مقداره (27.7%)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما فيما يخص التأثير (الأثر) و المعنى (المغزى) مع بعض فسرت أنهم يؤثرون مع بعض حيث يساهم في الإبداع التكنولوجي ما مقداره (33.3%)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وتعتبر كلتا النموذجين مقبولين في حين تم استبعاد في النموذج الأول الذي يخص التأثير (الأثر) إلغاء بعد النفوذ (المقدرة)، المعنى (المغزى)، الإستقلالية (الحرية)، أما النموذج الثاني الذي يخص التأثير (الأثر) و المعنى (المغزى) مع بعض تم إلغاء بعد النفوذ (المقدرة)، الإستقلالية (الحرية) أي أنهم ليس لهم تأثيرا كبيرا وطبقاً لهذه النتائج فيمكن القول أن البعدين التأثير (الأثر) والمعنى (المغزى) يعتبران متغيرين مهمين في تحديد تفسير الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، وأن بعد التأثير (الأثر) يدخل أولاً في معادلة التنبؤ يليه بعد المعنى (المغزى) ثانياً.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن أكثر أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة تأثير في الإبداع التكنولوجي جاءت على الترتيب التالي : احتل بعد التأثير (الأثر) المرتبة الأولى في تأثيره على الإبداع التكنولوجي مجتمعة يليه بعد المعنى (المغزى) في المرتبة الثانية من حيث تأثيره على الإبداع التكنولوجي ، ويمكن أن يعود هذا التأثير إلى طبيعة التفاعل الداخلي بين المتغيرات المستقلة من ناحية وبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الخاص بالإبداع التكنولوجي.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج ». وقبول الفرضية البديلة والتي تنص: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج ».

المطلب الثاني: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وكذا اختبار وجود فروق معنوية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات بمرج بوعريبرج في إدراك متغيرات الدراسة وحسب ما عبرت عنه الفرضيات الخاصة بذلك، لذا تم الاستفادة من نتائج اختبار قيم (*Mann -Whitney*) أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستعمل لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين، بإضافة إلى استخدام اختبار (*Kruskal-Wallis*)، وهو أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستعمل لاختبار الفروق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر ومن أبرز خصائصه لا يتطلب أن تكون العينات متساوية العدد، كما يمكن استخدامه مهما كان عدد أفراد العينة.

أولاً: اختبار وجود فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة في المؤسسة، طبيعة العمل، القسم أو المصلحة التي تشتغل فيها)».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى سبعة فرضيات فرعية وهي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للجنس.»

❖ الفرضية الفرعية الثانية: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للعمر.»

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للمستوى التعليمي.»

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للتصنيف الوظيفي.»

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة.»

❖ الفرضية الفرعية السادسة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى لطبيعة العمل.»

❖ الفرضية الفرعية السابعة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للمصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه.»

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي :

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي) تعزى للجنس.»

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعمد اختبار (*Mann-Whitney*). وذلك من

أجل مقارنة عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 44) نتائج اختبار (*Mann-Whitney*) للتباين في متغيرات الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار مان وايتي Z	مستوى دلالة الإختبار
أبعاد تمكين فرق العمل	ذكر	121	89.95	3151.500	* 0.574
	أنثى	55	85.30		
أبعاد الإبداع التكنولوجي	ذكر	121	83.88	2768.000	* 0.074
	أنثى	55	98.67		

(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 27)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 44) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد تمكين فرق العمل تعزى لعامل الجنس، وذلك استناداً إلى

أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.547)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)،. كما أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير الإبداع

التكنولوجي تعزى لعامل الجنس، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.074)، أكبر من

مستوى المعنوية المفروض والبالغ

($\alpha = 0.05$)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الأولى (قبول الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي تعزى للجنس)».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات بمرج بوعريج محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، أي أن العاملين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً فهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه كل من أبعاد تمكين فرق العمل، و الإبداع التكنولوجي.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي) تعزى للعمر».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعمد اختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4 - 45): نتائج اختبار (*Kruskal-Wallis*) للتباين في متغيرات الدراسة حسب العمر

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال X^2	مستوى دلالة
أبعاد تمكين فرق العمل	أقل من 30 سنة	48	90.18	0.542	* 0.910
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	102	88.22		
	من 40 إلى 50 سنة	23	84.11		
	أكثر من 50 سنة	3	105.00		
أبعاد الإبداع التكنولوجي	أقل من 30 سنة	48	96.57	3.920	* 0.270
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	102	88.10		
	من 40 إلى 50 سنة	23	71.72		
	أكثر من 50 سنة	3	101.67		
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 28)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 45) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد تمكين فرق العمل تعزى للعمر، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.910) ، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$) ، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء العمال المستجوبين تجاه متغير الإبداع

التكنولوجي تعزى للعمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.270)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$).

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية (قبول الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي تعزى للعمر».

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي) تعزى للمستوى التعليمي».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعمد اختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 46): نتائج اختبار (*Kruskal-Wallis*) للتباين في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال X ²	مستوى دلالة
أبعاد تمكين فرق العمل	ثانوي	18	98.42	0.953	* 0.987
	تقني	6	81.00		
	تقني سامي	34	86.38		
	ليسانس	26	90.12		
	مهندس	37	86.77		
	ماستر/ماجستير	53	87.82		
	دكتوراه	2	86.75		
أبعاد الإبداع التكنولوجي	ثانوي	18	78.36	8.408	* 0.210
	تقني	6	114.67		
	تقني سامي	34	97.28		
	ليسانس	26	83.19		
	مهندس	37	83.49		
	ماستر/ماجستير	53	86.61		
	دكتوراه	2	163.75		
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 29)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 46) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد تمكين فرق العمل تعزى للمستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.987)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير الإبداع التكنولوجي تعزى للمستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.210)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)،.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (قبول الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي تعزى للمستوى التعليمي)».

ويتضح كذلك من خلال الجدول رقم (3 - 51) بأن مصدر عدم وجود الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه المتغيرين يعود إلى عدم اختلاف العاملين في ما يتعلق بالتصورات والإتجاهات والإدراكات تجاه إجاباتهم حول تلك المتغيرات بأبعادها، أي أن العمال حسب مستوياتهم التعليمية لا يختلفون في درجة الموافقة حول الشعور بتمكينهم وقدرتهم وإعطائهم الحرية في إبداء آرائهم وتأثيرهم على عملهم وبالتالي تقديم أفكار جديدة في عملية الإنتاج أو في اتخاذ القرارات وحرية التصرف الذي تمنحه مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج لعاملها. كما أن العاملين الذين يحملون شهادات مختلفة يؤكدون بأن إدارة مؤسساتهم أنها تستمع لوجهة نظرهم حول الأمور المتعلقة بالعمل والإهتمام بالكفاءات، وهو ما من شأنه يشجع على الدافعية في العمل ويؤثر إيجاباً على الإنتاجية وكفاءة الأداء.

وهذه النتيجة تبرز بأنه لا يوجد اختلاف في آراء العاملين باختلاف مستوياتهم الدراسية حول درجة شعور العاملين بتقدير الجهود التي يبذلونها تجاه عملهم وبالتالي مؤسساتهم بتحقيق أهدافهم وأهدافها في نفس الوقت وإعطاء الأهمية للعمل وتحقيق النتائج المرجوة وبالتالي تطور مؤسساتهم باستمرار.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي) تعزى للتصنيف الوظيفي».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنستخدم اختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 47): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال X^2	مستوى دلالة
أبعاد تمكين فرق العمل	عون تنفيذ	28	97.64	1.420	* 0.701
	عون تحكم	29	91.74		
	إطار	95	85.45		
	إطار سامي	24	86.00		
أبعاد الإبداع التكنولوجي	عون تنفيذ	28	96.79	1.038	* 0.792
	عون تحكم	29	86.09		
	إطار	95	86.25		
	إطار سامي	24	90.67		
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 30)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 47) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد تمكين فرق العمل تعزى للتصنيف الوظيفي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.701)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير الإبداع التكنولوجي تعزى للتصنيف الوظيفي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.792)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$).

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الرابعة (قبول الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي تعزى للتصنيف الوظيفي)».

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي) تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعتمد اختبار (Kruskal-Wallis)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 48): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب لسنوات الخدمة في

المؤسسة

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال X ²	مستوى دلالة
أبعاد تمكين فرق العمل	أقل من 5 سنوات	48	93.23	4.027	* 0.259
	فوق 5 سنوات إلى 10 سنوات	98	89.40		
	فوق 10 سنوات إلى 15 سنة	28	74.21		
	أكثر من 15 سنة	2	130.75		
أبعاد الإبداع التكنولوجي	أقل من 5 سنوات	48	88.66	0.905	* 0.824
	فوق 5 سنوات إلى 10 سنوات	98	90.19		
	فوق 10 سنوات إلى 15 سنة	28	81.14		
	أكثر من 15 سنة	2	105.00		
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 31)

يتضح من خلال الجدول رقم (4-48) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد تمكين فرق العمل تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.259)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء العمال المستجوبين تجاه متغير الإبداع التكنولوجي تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.824)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$).

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الخامسة (قبول الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي تعزى لسنوات الخدمة في المؤسسة)».

وهذه النتيجة تبرز بأن لا يوجد اختلاف في أراء العاملين باختلاف مدة خدمتهم حول المتغيرين تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي وأبعاد كل منهما، وهذا ما يعكس درجة وجود منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل لدى العاملين بالرغم من اختلاف وتفاوت مستويات الخبرة لديهم، وترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام، وبث روح يسودها العمل الجماعي والعمل بطريقة تجعل

عاملها يتصرفون بمعنوية تجعلهم كالفريق الواحد يسعى لتحقيق هدف مشترك وهو الأداء المتميز لتقديم أجود المنتجات وبصورة تلي حاجيات زبائنهم وذلك بالرغم في اختلاف مدة خدمتهم فلكل يسعى إلى تحقيق القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وذلك بتقديم أفكار حديثة يتداولها عمالها برغم من تفاوت سنوات الخدمة في المؤسسة.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية السادسة ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي) تعزى لطبيعة العمل». ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنستخدم اختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 49): نتائج اختبار (*Kruskal-Wallis*) للتباين في متغيرات الدراسة حسب لطبيعة العمل

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال X^2	مستوى دلالة
أبعاد تمكين فرق العمل	إدارية	90	91.49	5.478	* 0.140
	إنتاجية	29	94.09		
	تقنية	52	84.88		
	أخرى	5	39.90		
أبعاد الإبداع التكنولوجي	إدارية	90	102.41	21.036	0.000
	إنتاجية	29	83.62		
	تقنية	52	74.01		
	أخرى	5	17.20		
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 32)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 - 49) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد تمكين فرق العمل تعزى لطبيعة العمل ، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.140) ، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$) ، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير الإبداع التكنولوجي تعزى لطبيعة العمل ، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (0.000)، أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$) ،

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية السادسة (رفض الفرضية الصفرية). والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي تعزى لطبيعة العمل ».

الجدول رقم(4 - 50): نتائج اختبار (*Kruskal-Wallis*) للتحاين بين أبعاد الإبداع التكنولوجي حسب طبيعة

العمل

الأبعاد	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال X^2	مستوى دلالة
بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات	إدارية	90	99.47	15.350	0.002
	إنتاجية	29	74.24		
	تقنية	52	83.74		
	أخرى	5	23.20		
بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج	إدارية	90	101.79	22.180	0.000
	إنتاجية	29	91.28		
	تقنية	52	70.63		
	أخرى	5	19.00		
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 32)

الجدول رقم(4 - 51): نتائج اختبار (*Kruskal-Wallis*) للتحاين بين عبارات بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات و بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج حسب طبيعة العمل

الأبعاد	العبارات	قيمة اختبار كروسكال X^2	مستوى دلالة
بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات	توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج.	8.840	* 0.031
	تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية.	9.623	* 0.022
	تلجأ المؤسسة دورياً في اقتناء تكنولوجيا متطورة.	12.418	0.006
	تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق.	13.172	0.004
	تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة.	16.299	0.001
بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج	تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى.	16.984	0.001
	تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها.	17.299	0.001

0.000	18.338	يوجد ميزانية مخصصة للقيام بالعمليات الابداعية.
0.000	21.940	تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها.
0.002	15.288	تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق.
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 32)

ويتضح من خلال الجدول رقم (4 - 51) بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد الإبداع التكنولوجي، يعود إلى اختلاف في إجابات العمال حول البعدين وهما: بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات ، بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج ، أي أن العمال حسب طبيعة عملهم يختلفون في درجة الموافقة حول توفر الاجهزة الحديثة وتطورها والمبالغ المخصصة لهم في الميزانية، وكذا يختلفون في درجة الموافقة حول قدرة مؤسستهم على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ومدى محافظتهم على حصتهم السوقية.

الجدول رقم (4 - 52) المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لعبارات بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات حسب طبيعة العمل

الأبعاد	العبارات	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام
بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات	تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة.	إدارية	90	4.2778	دائما
		إنتاجية	29	3.9310	غالبا
		تقنية	52	4.1923	غالبا
		أخرى	5	2.4000	نادرا
	تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق.	إدارية	90	4.3000	دائما
		إنتاجية	29	3.9310	غالبا
		تقنية	52	4.1538	غالبا
		أخرى	5	2.4000	نادرا
	تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة.	إدارية	90	4.3778	دائما
		إنتاجية	29	3.9310	غالبا
		تقنية	52	3.9808	غالبا
		أخرى	5	2.4000	نادرا
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 32)

الجدول رقم (4 - 53) المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لعبارات بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج حسب طبيعة العمل

الأبعاد	العبارات	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج	تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى.	إدارية	90	4.3333	دائما
		إنتاجية	29	3.9655	غالبا
		تقنية	52	4.0000	غالبا
		أخرى	5	2.2000	نادرا
	تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها.	إدارية	90	4.3111	دائما
		إنتاجية	29	3.8621	غالبا
		تقنية	52	3.7885	غالبا
		أخرى	5	2.4000	نادرا
	يوجد ميزانية مخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية.	إدارية	90	3.8000	غالبا
		إنتاجية	29	3.7586	غالبا
		تقنية	52	3.1731	أحيانا
		أخرى	5	2.0000	نادرا
	تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها.	إدارية	90	4.2222	دائما
		إنتاجية	29	3.8621	غالبا
		تقنية	52	3.4423	غالبا
		أخرى	5	2.0000	نادرا
	تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق.	إدارية	90	4.4111	دائما
		إنتاجية	29	4.4138	دائما
		تقنية	52	4.1731	غالبا
		أخرى	5	2.2000	نادرا

(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 32)

وللتوضيح أكثر ومن أجل معرفة هذه الاختلافات نذهب لدراسة الثنائيات لمعرفة أكبر متوسط لطبيعة العمل باستخدام (*Mann-Whitney Test*):

الجدول رقم (4 - 54) المتوسطات الحسابية للإبداع التكنولوجي حسب طبيعة العمل باستخدام

(Mann-Whitney Test)

المتغير التابع	الفئة	العدد	متوسط الرتب
الإبداع التكنولوجي	إدارية	90	63.01
	إنتاجية	29	50.66
	المجموع	119	/
	إدارية	90	80.18
	تقنية	52	56.48
	المجموع	142	/
	إدارية	90	50.22
	أخرى	5	8.10
	المجموع	95	/
	إنتاجية	29	43.52
	تقنية	52	39.60
	المجموع	81	/
	تقنية	52	30.93
	أخرى	5	8.90
	المجموع	57	/

(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 32)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر متوسط لفئات طبيعة العمل يعود للفئة الإدارية لأغلب الثنائيات المدروسة، وهذه النتيجة تفسر أن أغلب العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات يبرح بوعريبيج حسب عينة الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف طبيعة أعمالهم، فالفئة أكثر تصورا وتوجها تعود للفئة الإدارية تجاه الإبداع التكنولوجي.

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية السابعة ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي) تعزى للمصلحة أو القسم الذي يشتغل فيه.»

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعمد اختبار (*Kruskal-Wallis*) ، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 - 55): نتائج اختبار (*Kruskal-Wallis*) للتباين في متغيرات الدراسة حسب للمصلحة أو القسم الذي يشتغل فيه

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال X ²	مستوى دلالة
أبعاد تمكين فرق العمل	البحث والتطوير	22	86.57	6.831	* 0.337
	التصنيع	33	101.76		
	التسويق	20	89.00		
	الموارد البشرية	20	96.55		
	المالية والمحاسبة	28	69.54		
	نظام المعلومات	16	92.16		
	أخرى	37	85.97		
أبعاد الإبداع التكنولوجي	البحث والتطوير	22	86.64	3.775	* 0.707
	التصنيع	33	90.97		
	التسويق	20	84.15		
	الموارد البشرية	20	102.60		
	المالية والمحاسبة	28	94.25		
	نظام المعلومات	16	73.66		
	أخرى	37	84.20		
(*) ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS (انظر إلى الملحق رقم 33)

ثامنا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

انطلاقا من النتائج السابقة يمكننا أن نلخص آراء وتصورات العمال المستجوبين حول متغيرات الدراسة من خلال النقاط الآتية:

تطرقنا إلى اختبار وجود فروق أو لا وجود فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وذلك باستخدام اختبار *Mann-Whitney* و *Kruskal-Wallis* ، وهو أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستعمل الاختبار الفروق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر.

كما خالصنا كذلك إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة في المؤسسة، القسم أو المصلحة التي تشتغل فيها)، باستثناء رؤيتهم لإدراك متغيرات الدراسة من منظور طبيعة العمل فقد جاءت غير متجانسة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير الدراسة (الإبداع التكنولوجي)، تعزى لطبيعة العمل، وذلك لصالح الفئة الإدارية على حساب فئات إنتاجية ، تقنية، أخرى.

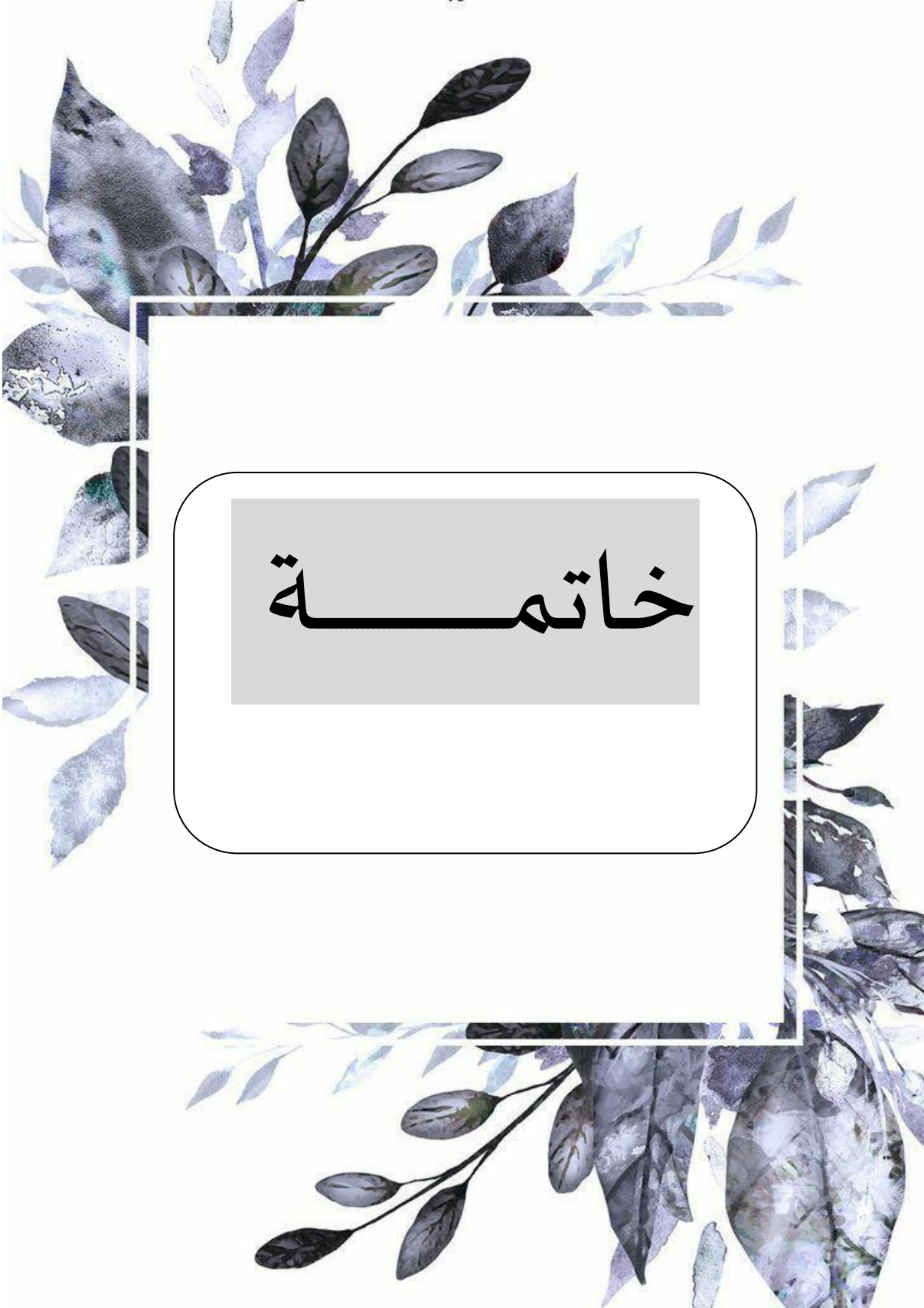
خلاصة الفصل الرابع:

بعد التعرض في الفصل السابق إلى رسم الأسس المنهجية المختلفة والكفيلة بكشف الواقع الذي حددته الدراسة الحالية من خلال إشكالياتها وفرضياتها، إذ من خلال عرض مفصل لمختلف الإجراءات المنهجية وعلى أساسها حيثيات المناهج المعتمدة، التي روعي فيها أن تكون موافقة لطبيعة هذه الدراسة، وإمكانية تطبيق عناصره في الميدان وأساليب التحليل التي تسمح بتحقيق المكونات الكمية والأبعاد الكيفية في معالجة مختلف البيانات التي تحصلنا عليها، والذي قدمنا من خلاله عرضاً مفصلاً لمختلف نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، حيث تم أولاً وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، وبعد ذلك تم عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف فقرات الإستبانة والتعليق عليها والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ومناقشتها كما تمت مناقشة النتائج المحصل عليها مع نتائج الدراسات السابقة، ثم لخصنا نتائج التحليل الإحصائي.

وفي هذا الفصل استعرضنا إلى أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة واقع تطبيق تمكين فرق العمل لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج ومدى تحقيق الإبداع التكنولوجي لديهم، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها. وقد خلصنا في هذا الفصل إلى، أن هناك مستوى مرتفعاً لتمكين فرق العمل لدى العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى كل أبعاده ممثلة في النفوذ (المقدرة) – المعنى (المغزى) – الإستقلالية (الحرية) – التأثير (الأثر) وبناء عليه يمكننا القول أن المطلوب من المؤسسة هو السعي دوماً في دعم تمكين فرق العمل من خلال تبنيه كأسلوب يعزز من قدرات عامله لما له من أثر في حالتهم النفسية والشعور بأهمية العمل ومنح جاني من الحرية والصلاحية في التصرف في العمل وهذا ما يولد طاقة إيجابية لديهم، ومن جهة أخرى، خلصنا أيضاً إلى هناك مستوى مرتفعاً للإبداع التكنولوجي لدى العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى بعديه وهما: الإبداع التكنولوجي في العمليات، والإبداع التكنولوجي في المنتج، وعليه يمكن القول بأن المطلوب من المؤسسة لتحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي لدى عاملها، ولا يتحقق إلا من خلال توفير أهم خصائص البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى السعي نحو استغلال ودعم الطاقات الكامنة والمهارات الموجودة لدى عمالها عن طريق توفير الأدوات التقنية والمتطورة المناسبة للعمل والتكنولوجيات الحديثة وكذلك دعم الأفكار الجديدة. وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مستقلة والإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج محل الدراسة.

وبين أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة و الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج محل الدراسة، وهذا ما يفسر ما مقداره (33.4%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي) للعاملين في المؤسسة،

أما بالنسبة لآراء العاملين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فقد جاءت متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، باستثناء رؤيتهم لمستوى الإبداع التكنولوجي من منظور طبيعة العمل التي جاءت غير متباينة.



خاتمة

ملخص عام:

أضحى وقتنا الراهن و ما يشهده من تغيرات بيئية متلاحقة و غاية في التعقيد و التفاعلية، إلى التفكير جليا في إحداث تغييرات و تطور داخل المنظمات، فأصبح من المسلمات الجوهرية البحث على ضمان البقاء و النمو و إيجاد طرق حديثة للتسويق، و هذا ما يقضي بإدخال مفاهيم حديثة تتبناها من خلال أهم مورد تمتلكه و الذي يعد المفتاح الأساسي في بناء منظمة تعمل على أساس فرق العمل الذي يعد الركيزة الجوهرية للهيكل التنظيمي للمنظمة المتمكنة ووفق ما يتم توجيه طاقاتهم و قدراتهم الكامنة نحو العمل و تغيير الصورة الذهنية التقليدية للمنظمات و مدى أهمية الفريق الممكن في إدارته لنفسه و إشراكهم في العمل كفريق واحد و هذا ما يتطلب تغيير النمط التقليدي و ترسيخ ثقافة المرونة في التعامل مع التغييرات الكبيرة للبيئة الخارجية.

إن هذه التحولات أصبح لزاما عليها بتغيير أسلوب عملها بالطرق التقليدية المعتادة في العمل و الأداء إلى طرق حديثة تتسم بالفعالية و جذب الكفاءة للمنظمة و يجب أن يصاحبها التعامل بمبدأ تحويل الصلاحيات و إعطاء العاملين مساحة واسعة لإتخاذ القرارات من خلال تدريبهم لتنمية مهاراتهم و تزويدهم بالمعارف لنجاح فريق العمل و توفير جو ملائم لهم لمساعدتهم في تقديم الابتكارات و الأفكار الإبداعية.

و على هذا النحو يمكن القول أن المنظمة المتمكنة بحاجة إلى تغيير مفاهيمها القديمة في السلطة و القوة داخل المنظمات و استبدالها بمفاهيم حديثة ترسخ روح التعاون و المشاركة بكل حرية و استقلالية في تقديم الآراء و المقترحات و أخذها بعين الاعتبار لجعل الأعمال تنجز وفق الأهداف المحددة و السعي للوصول إلى بناء منظمات قادرة على المنافسة.

لذا يجب منحهم هامش حرية اختيار فريق العمل دون الوقوف على الأخطاء التي يمكن أن تطرأ و التشديد في التعاملات، و يعمل المدراء الذين يتبنون التمكين بصفة عامة نظام مراقبة النتائج دون مراقبة سلوكياتهم و السعي وراء إزالة كل القيود مع توفير الموارد لضمان النجاح و التميز لفرق العمل. حيث تعد أسلوبا مميزا في اكتساب المعارف الحديثة و تغيير السلوك و جعل من أخطائهم فرصة مضافة للإبتكار و الإبداع و بث روح التحدي و المثابرة و العمل على التطلعات المستقبلية للمنظمات.

إن تمكين فرق العمل يصب فكرته في وحدة مشتركة تنظيمية مستقلة يقومون جميعا برسم الخطط و تنفيذها في إدارة العمل بحيث تنتهي مهمة الفريق بإنهاء المهمة أو المشروع المراد إنجازه و عليه على المنظمات الممكنة اعتماد على الفريق كركيزة أساسية في الهيكل التنظيمي و هذا ما يميزه على المنظمات التقليدية.

بات الإبداع التكنولوجي مبتغى هاما و مطلبا جوهريا لمواكبة التغيرات العلمية و التكنولوجية في ظل التحولات و التقلبات التي يشهدها العالم اليوم، فيعد بالنسبة للمؤسسات الدافع الرئيسي كون مهمته في ترجمة الأفكار و تحويلها إلى منتجات حديثة أو إجراء تعديلات عليها و إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها العملية الإنتاجية من خلال المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي في تجسيد الأفكار في ظل الإمكانيات المتاحة أو المتواجدة في بيئة المؤسسة و على المؤسسات الإنتفاع لأقصى حد من الطاقات و الإمكانيات الإبداعية المتاحة لديها، و ترشيد مواردها بكل كفاءة و فعالية بما يخدم المؤسسة لتحقيق النجاح و التقدم سعيا للتنافس في البيئة الخارجية و لتخفيض تكاليف الإنتاج

والتوزيع وتحسين جودة منتجاتها لتلبي حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة وإبراز مكانتها في السوق.

تعد دراسة موضوع تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي من المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال والموارد البشرية فنتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، فقد اتجهت صوب تبني فرق العمل كأسلوب يدعم أهدافها وتمكينهم بإعطاءهم نصيب من الحرية في اتخاذ القرارات وبث روح التعاون والمشاركة والتخلي على البيروقراطية في السلطة من خلال تسيير أعمالها، لذلك فإن الإبداع التكنولوجي لم يعد خيارا للمؤسسات بل بات ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتحسين تنافسيتها لضمان بقائها واستمرارها وذلك من خلال تحقيق التميز في منتجاتها للوصول إلى تحقيق متطلبات عملاءها ولحفاظة عليهم فنجاح عملية الإبداع التكنولوجي يعتمد بشكل أساسي على وجود تمكين فرق العمل.

من خلال ما تناولنا فيه من تحليل نظري وميداني للمفاهيم المرتبطة بتمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي، حيث خلصنا إلى أن تمكين فرق العمل يعد من المسلمات الحديثة التي آلت المؤسسات إلى تبنيها و من أهم المحركات الدافعة للإبداع التكنولوجي وإبراز القدرات الكامنة للعاملين في شكل أفكار لتصبح ملموسة كالمنتجات المقدمة من قبل المؤسسات، وهذا ما يتطلب لتحقيق بقائها في الأسواق التنافسية فلقد اهتمت الدراسة الحالية بدراسة أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي من أجل معالجة هذه الإشكالية اعتمدت هذه الدراسة على إطارا نظريا لفهم مدى تبني المؤسسات لتمكين فرق العمل ومدى مساهمته في تحقيق أداء متفوق يؤول إلى تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي، كما قامت الدراسة أيضا بدراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للإلكترونيات بـرج بوعريـريـج لإثبات تطبيقيا الأثر بين المتغيرين سالفـة الذكر، وبحثت هذه الأطروحة على وجه التحديد باختبار الأثر المباشر لتمكين فرق العمل على أبعاد الإبداع التكنولوجي التي اقترحها النموذج، واختبرت الدراسة الفروق في مستويات المتغيرات الديمغرافية فيما يخص تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي.

واعتمادا على تحليل لما جاء في الجانب النظري، ومن نتائج في الجانب التطبيقي المدروس، وما تم الكشف عنه من نتائج في الدراسة الحالية، سنتطرق فيما يلي إلى عرض ملخص الجملة من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشقها النظري والتطبيقي، ومن ثم عرض المقترحات الدراسة والتي من شأنها تعزيز تبني تمكين فرق العمل وترشيد الطاقات والكفاءات لإستثمار لتولد الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الصناعية وعلى وجه الخصوص مؤسسة محل الدراسة ومساهمتها في إنجاحها، وفي الأخير اقترح آفاق لدراسات مستقبلية تمس جوانب تمس موضوع الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة

من خلال الفصول التي تطرقت إليها الدراسة يمكن إبراز أهم النتائج التي تم التوصل إليها في جانبها النظري والتطبيقي، ويمكن تفريعها إلى قسمين، هما:

أولاً - نتائج الجانب النظري للدراسة

1- يعد التمكين بصفة عامة وتمكين فرق العمل بصفة خاصة في مجال العمل الإداري الحديث في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث ظهر مؤخراً وتغيرت من خلاله المفاهيم التقليدية من نموذج المؤسسة الرقابة والأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة.

2- ركز مفهوم تمكين فرق العمل في وقتنا الحاضر على تقليل السيطرة وزيادة القدرة على الأداء، وتدعيم مبدأ تحرر العاملين وإزالة القيود، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت وزيادة قدراتهم، وذلك بما يخدم مصلحة المؤسسة على المدى البعيد.

3- إنَّ احترام أفكار وتطلعات فرق العمل الممكنة وتشجيعهم على الأفكار الإبداعية وبث الثقة فيهم وتحفيزهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، يعد من أهم الأركان التي تساهم في رفع الأداء وخلق فرص الإبداع.

4- الإبداع هو التفكير الجلي بجمع المعلومات ومشاركتها لتطوير أفكار حديثة، مما تسهم في تطوير العمل للمؤسسات على المدى البعيد وضمان مكانة جيدة في السوق مع تحقيق متطلبات الزبائن.

5- تعددت المفاهيم واختلفت باختلاف الباحثين واهتماماتهم فالبعض رأى أن الإبداع كل فرد له القدرات التي تجعله كفاء لإنتاج عمل جديد أو استخدام الموارد المتاحة بطريقة غير مألوفة لتحويلها إلى منتجات حديثة، فعلى المؤسسات تغيير الطرق والأساليب التقليدية واتباع طرق جديدة تؤدي إلى توليد الأفكار وحل المشكلات التي قد تصاحب العاملين في تأدية أنشطتهم، وهناك من ركزوا على الإمكانية الإبداعية والاستعدادات النفسية لإخراج الطاقات الكامنة لتولد إبداع ملموس.

6- وجود تداخل في استخدام مصطلح الإبداع والإبتكار فالبعض يرى أن هناك اختلاف بينهما والبعض الآخر يرى أنهما يصبان في نفس الفكرة ويجمع بينهما Kالمصطلح الإنجليزي (*creativity*) يترجمونه في دراساتهم بالإبداع أو الإبتكار، فنرى أن من خلال ما تناولوه أن المعنى اللغوي لكل منهما هو نفسه أي خلق شيء خارج عن المؤلف أو الإستحداث.

7- يظهر الإبداع التكنولوجي بوجهين حسب ممارسته في المؤسسة، والمتمثلة في إبداع المنتجات أو إبداع العمليات، كما أنه قد يحدث إما تدريجياً أو جذرياً ويعود ذلك لقدرة المؤسسة مادياً في اقتناء تقنيات وتكنولوجيات حديثة أو إجراء تحسينات على المنتجات الحالية أو الإستغناء عن التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الإنتاج لديها.

8- إن تنمية رأس المال البشري تتم من خلال تنمية قدراته وتدريبه على المعارف التكنولوجية، لتقليل تكاليف التصنيع من خلال الإبداع في العمليات أو المنتج مما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة وجعلها جذابة للمستهلكين.

- 9- توفير العديد من المتطلبات لنجاح الإبداع التكنولوجي من خلال تحديد الأفراد المؤهلين والمتوفر لديهم الخصائص مع تلبية حاجاتهم وتخصيص الموارد المالية لخلق منتجات جديدة أو تحسينها وتوفير الوسائل اللازمة مع رفع الفعالية من خلال التدريب العمالة لخلق إبداع تكنولوجي.
- 10- تناولت العديد من الدراسات العربية والغربية تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي، حيث خلصت على أنه يجب الإهتمام بالبيئة المحفزة للمبدعين لإخراج طاقاتهم الكامنة وإبراز مهاراتهم، وهذا ما يوجهنا على أن الإستثمار في المورد البشري وتمكينه وتشجيع فريق العمل يظهر ممارسات إبداعية في شكل منتجات أو تقنيات حديثة، وهذا ما يؤكد العلاقة التأثيرية بين تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي.

ثانيا - نتائج الجانب التطبيقي للدراسة

- 1- يمكن وصف مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريرج من أكبر المؤسسات الصناعية في الجزائر سواء من حيث عدد مناصب الشغل المتوفرة للكفاءات الجزائرية لكل الأصناف وخاصة الشباب أو من حيث شبكة التوزيع وعدد نقاط البيع المنتشرة في 58 ولاية، وأمن حيث تقديم منتجات فائقة الدقة وبجودة عالية أو من خدمة المستهلك الجزائري بإستراتيجية الأسعار المدروسة لتناسب كل الفئات حتى المحدودة الدخل أو من خلال شبكة خدمة ما بعد البيع الأكبر في الجزائر والأعلى خدمة للمستهلك، لذا وقع اختيارنا عليها لإجراء الدراسة الميدانية حيث رأينا سعيها لتحقيق الريادة وتطمح لتقديم الأفضل وهذا ما يبرز مكانتها محليا، وهذا ما يوائم دراستنا بدور المورد البشري وخصوصا فرق العمل وتمكينهم لتحقيق الإبداع التكنولوجي.
- 2- من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تخص موضوعنا تمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي، وبناء على ذلك ارتأينا تصميم نموذج دراستنا هذه لقياس المتغيرات سابقة الذكر، حيث تمثل المتغير المستقل في تمكين فرق العمل وتوصلنا بأنه سنقيسه بهذه الأبعاد التالية: المقدرة (النفوذ)، المعنى (المغزى)، الإستقلالية (الحرية)، التأثير (الأثر)، أما المتغير التابع الإبداع التكنولوجي واخترنا أن تكون الأبعاد التالية لكي نقيسها بها: الإبداع التكنولوجي في العمليات، الإبداع التكنولوجي في المنتج.
- 3- بعد قيامنا بدراستنا الميدانية لاحظنا أن من أهم الأقسام الموجودة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريرج قسم البحث والتطوير وقسم التسويق لما له من تركيز بما أنها مؤسسة صناعية يتم من خلالها معرفة سيرورة نشاطاتها والمتمثلة في منتجاتها المقدمة للسوق.
- 4- تطمح المؤسسة إلى توسيع تجارتها بفتح أسواق جديدة سواء داخلية أو تصدير منتجاتها خارجيا، مع السعي إلى تركيب هذه المنتجات محليا بشكل كلي دون اللجوء إلى التركيب الأجنبي.
- 5- تتربح المؤسسة محل الدراسة باستمرار التطورات التكنولوجية الحديثة في بيئتها الخارجية لمواكبتها ومحاولة إدخال هذه التقنيات والأساليب الجديدة لتدعم تطور منتجاتها باستمرار.
- 6- بلغت عينة الدراسة حوالي ربع المجتمع المستهدف، وتمثل مجتمع الدراسة جميع الاطارات العاملين في شركة في مؤسسة كوندور والذين بلغ عددهم حوالي 600 عامل، وقد تم توزيع 200 استبانة على عينة ملائمة،

- حيث قمنا بتسليمها إلى مديرية الموارد البشرية حسب الأصول المتبعة في هذه المؤسسة، محاولة توضيح الغرض من الدراسة وشرحها لهم ليتمكنوا من شرحها لأفراد العينة، وقد تم استرجاع كل الإستبانات المقدمة، وبعد تدقيقها استبعدت الباحثة 24 استبانة غير صالحة للتحليل وذلك لأن إجاباتها ناقصة وقيم مفقودة وغير صالحة للتحليل، وبذلك أصبح مجموع الإستبانات الخاضعة للتحليل فعلا 176 استبانة بنسبة 88% من إجمالي الإستبانات المسترجعة وهي نسبة جيدة للتمثيل وتعكس مدى تجاوبهم مع موضوعنا.
- 7- كانت جميع عبارات الإستبانة كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات أبعاد محوري تمكين فرق العمل و الإبداع التكنولوجي لدى الموظفين في عينة الدراسة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، فتفسر أن النتائج المتعلقة بهم تتمتع بمصدقية عالية وتتيح صلاحية التطبيق الميداني لدراستنا.
- 8- تم حساب معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's alpha* لأداة الدراسة ككل و اتضح أن معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ (0.935)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات ممتاز، وهو ما يدل على أنها ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة إجابتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، وقد بلغ معامل الصدق الكلي (صدق المحك)، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.967) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما أكد من استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة عدة مرات، بمعنى التأكد من الحصول على نفس النتائج في حال إعادة توزيع نفس أداة الدراسة على نفس العينة وتحت نفس الظروف.
- 9- فيما يخص تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية يمكن القول أن العينة أغلبها ذكور بنسبة (68.8%) و أن نسبة (58%) منهم يتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ، وأهم يتمتعون بشهادات ومستويات تعليمية جامعية أغلبيتهم بنسبة (67%)، كما أن تصنيفهم الوظيفي وطبيعة عملهم موضوعي يتناسب مع موضوعنا، وأن حوالي (55.7%) يتمتعون بخبرة في العمل تتفاوت في عدد السنوات، وأنهم يشتغلون في مصالح وأقسام متنوعة.
- 10- كشفت النتائج لمستوى أبعاد تمكين فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج تمارس بدرجة مرتفعة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمتغير تمكين فرق العمل (4.0852) بانحراف معياري مقداره (0.54765)، وأن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد النفوذ(المقدرة) (4.3716) وانحراف معياري قيمته (0.57280)، ويليه بعد المعنى(المغزي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.1568) وانحراف معياري قيمته (0.68582)، ويليه بعد التأثير(الأثر) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر (3.9830) وانحراف معياري قيمته (0.68548)، ويليه بعد الإستقلالية(الحرية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.8295) وانحراف معياري قيمته (0.62955).
- 11- كشفت النتائج لمستوى أبعاد الإبداع التكنولوجي لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج تمارس بدرجة مرتفعة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح

لمتغير الإبداع التكنولوجي (4.0807) بانحراف معياري مقداره (0.75105)، وأن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات (4.1920) وانحراف معياري قيمته (0.71406)، ويليه بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.9693) وانحراف معياري قيمته (0.87595).

12- وكخلاصة يمكن القول أننا توصلنا إلى أن هناك تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مستقلة و الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج محل الدراسة.

13- من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها يمكننا أن نرفض الفرضية الرئيسية الأولى، حيث توصلنا إلى أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مستقلة (النفوذ(المقدرة)، المعنى(المغزى)، الإستقلالية(الحرية)، التأثير(الأثر)) على الإبداع التكنولوجي (الإبداع التكنولوجي في العمليات، الإبداع التكنولوجي في المنتج)، لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج.»

14- أما أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة و الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج محل الدراسة، توصلنا إلى ما يفسر ما مقداره (33.4%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي) للعاملين في المؤسسة.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج ». وقبول الفرضية البديلة والتي تنص: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريج ».

15- أما بالنسبة لآراء وتصورات العاملين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (تمكين فرق العمل – الإبداع التكنولوجي) فقد جاءت متجانسة وغير متباينة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، باستثناء رؤيتهم لمستوى الإبداع التكنولوجي من منظور طبيعة العمل التي جاءت غير متباينة.

توصيات واقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها، للجانبين النظري والتطبيقي نرى أن المؤسسة تعتمد على فرق العمل وإعطاء حرية لهم لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم، مع محاولة الإرتقاء بخدماتها ومنتجاتها سعياً منها لتقديم منتجات ذات جودة ونوعية لتحقيق متطلبات زبائنها، وهذا ما يدفع عاملها لتوليد أفكار إبداعية غير مألوفة في عملية الإنتاج أو في المنتج في ذاته وتقديمه في صورة تجذب عملائها لها، وهذا ما يترجم ممارسة مؤسسة كوندور للإلكترونيات للتمكين فرق العمل والإبداع التكنولوجي، غير أنه نوصي بتدعيم الابتكارات وتقديم الدعم لمواصلة نجاحته، ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي نوصي بالنقاط التالية:

- 1- يجب على المؤسسة كوندور للإلكترونيات بترح بوعريبرج إعطاء أهمية أكبر للتمكين فرق العمل مع إنشاء قسم أو وحدة أو خلية متخصصة في تشكيل فرق العمل اللذين يملكون خصائص إبداعية، تؤهلهم للوصول لطرق جديدة في عمليات الإنتاج وصولاً إلى المنتج النهائي، للتقدم والتميز والنجاح المستمر مع الإرتقاء بالمؤسسة لتنافس مؤسسات رائدة في مجال الصناعة.
- 2- ضرورة سعي المؤسسة محل الدراسة باستقطاب واختيار الكفاءات البشرية ذات الأفكار الابتكارية و الإستثمار في الأصل البشري المنتقاة، وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم وقدرات بالقيام بدورات تكوينية سواء داخليا أو خارجيا لجلب الأفكار الحديثة وتطبيقها ميدانيا.
- 3- لا بد من الاهتمام بالإبداع التكنولوجي عن طريق توفير الدعم المادي لدعم الأفكار الإبداعية و الإستثمار فيها من خلال الأصل البشري.
- 4- يجب ترسيخ ثقافة الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة كممارسة جوهرية للإرتقاء والتقدم من خلال الكفاءات البشرية.
- 5- يجب على المؤسسات المحلية وبالخصوص مؤسسة كوندور للإلكترونيات بترح بوعريبرج إنشاء شراكة وتعاون مع المؤسسات الرائدة عالميا والولوج للعالم الخارجي، للإستفادة من التقدم والتطور الذي تشهده في مجال الصناعة، مع أخذ أفكار تدعم أساليب إنتاجها لتقديم منتج جزائري أصلي ذو تركيب محلي بجودة عالمية.
- 6- على المؤسسات اتباع منهج الإستثمار في الأصل الغير المادي وهو المورد البشري من أجل إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال التي تعمل فيه من أجل تحقيق متطلبات السوق وتحقيق الميزة التنافسية.
- 7- ضرورة توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز، مما يساهم في بقاء الكفاءة والفعالية والشعور بالحالة النفسية الإيجابية لدى القوى العاملة.
- 8- يجب الإقدام على البحوث المتعلقة بالإبداع التكنولوجي عامة وكذا تمكين فرق العمل لما لهما من أثر جلي في منح الميزة التنافسية للمؤسسات المهتمة بهما.

أفاق الدراسة:

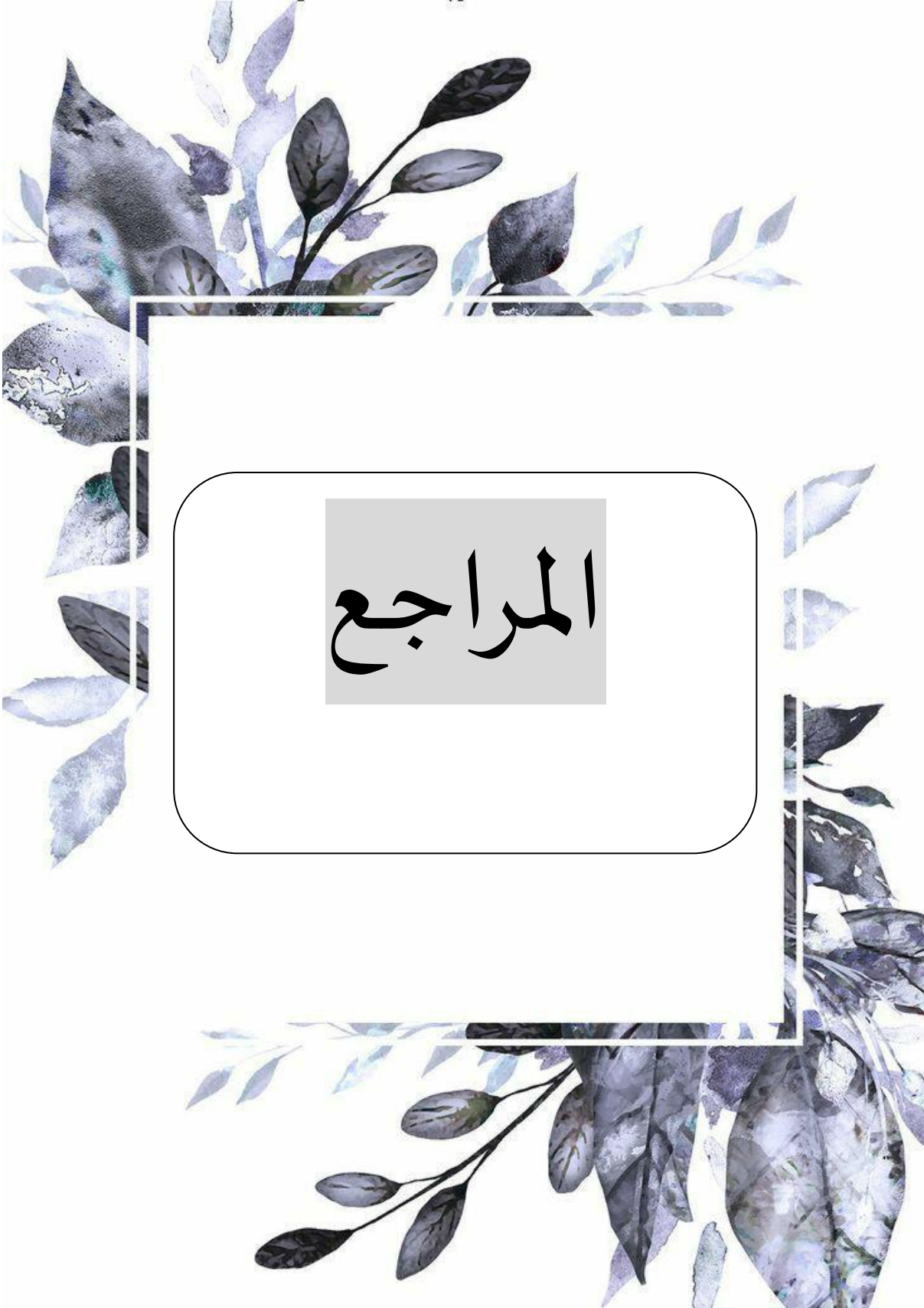
من خلال دراستنا هذه ومدى ملائمتها مع مواضيع متنوعة أخرى أرتأينا اقتراح بعض العناوين من خلال استنباطنا لموضوعنا، والرغبة في إثراء أكثر لفائدة البحث العلمي، وفي ما يلي يمكن تقديم هذه المواضيع لفائدة

الباحثين:

- ❖ إسهام الذكاء الإصطناعي في تمكين فرق العمل و أثره على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية-
- ❖ مساهمة تعزيز خبرات تمكين فريق العمل على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية -
- ❖ أثر تمكين الموظفين والعمل الجماعي على الإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية -
- ❖ أثر تمكين فرق العمل على تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية -
- ❖ دور تمكين القيادة في تحقيق التحفيز الإبداعي وأداء الفريق - دراسة ميدانية-
- ❖ أثر التعلم التنظيمي والإبداع التكنولوجي على أداء الشركات - دراسة ميدانية -
- ❖ دور الذكاء التنافسي في تحقيق الإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية - دراسة ميدانية -

وفي الأخير أحمد الله عز وجل على توفيقه لإتمام هذا العمل، وأتمنى أن أكون قد وفقت في دراستي لهذا

الموضوع، وأن يكون عمل ينفعني وينتفع به، الحمد لله رب العالمين.



المراجع

المراجع المعتمدة في إعداد البحث:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

01	أشرف فؤاد سلطان وآخرون، <u>مقدمة في الأعمال</u> ، مطبعة كلية التجارة بجامعة الإسكندرية ، مصر، 2018.
02	أماني مسعود، <u>التمكين</u> ، مصر: المركز الدولي للممارسات المستقبلية و الإستراتيجية، 2006.
03	أندراوس رامي جمال وعادل سالم، <u>الإدارة بالثقة والتمكين</u> ، ط1 ، إربد عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008 .
04	أوما سيكاران، <u>طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية</u> ، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية، 2006.
05	برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، <u>الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين</u> ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
06	بلال خلف السكارنة، <u>الإبداع الإداري</u> ، عمان، دار المسيرة، ط1، 2011.
07	جعفر أبو القاسم أحمد، <u>السلوك التنظيمي والأداء</u> ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
08	جمال خير الله ، <u>الإبداع الإداري</u> ، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009.
09	جون هوكنز، ترجمة أحمد حيدر، <u>إقتصاد الإبداع</u> ، ط1، الدار العربية للعلوم والناشرون، لبنان، 2010.
10	جيمس هيجنز، تعريب: إصدارات ميك، <u>100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية</u> ، ط3، القاهرة، 2008.
11	الحسيني، إ.د، <u>إدارة التمكين والاندماج</u> ، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء، 2014
12	حمزة محمد دودين، <u>التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS</u> ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13	خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، <u>مبادئ إدارة الأعمال</u> ، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
14	خضير كاظم محمود و روان منير الشيخ، <u>إدارة الجودة في المنظمات المتميزة</u> ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15	دهش جلاب، إحسان الحسيني، كمال كاظم طاهر، <u>إدارة التمكين والاندماج</u> ، الطبعة الثانية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16	دورلنغ كندرسي، <u>ديناميكيات العمل كفريق</u> ، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001.
17	ذوقان عبيدات وآخرون، <u>البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه</u> ، دار الفكر للنشر والثقافة: عمان، الأردن، 2001.
18	الراحلة عبد الرزاق سالم ، <u>نظرية المنظمة</u> ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19	زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، <u>إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في مؤسسات أعمال الألفية الثالثة</u> ، عمان :دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009 .
20	سعيد أوكيل ، <u>وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية</u> ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992.
21	السكارنة بلال، <u>القيادة الإدارية الفعالة</u> ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.
22	سيد سالم عرفة، <u>التسويق الصناعي</u> ، ط1، دار الراية، الأردن، 2013.
23	شفيق أحمد العتوم، <u>طرق الإحصاء باستخدام SPSS</u> ، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007.

24	صالح، ز، م، <u>إدارة التمكين واقتصاديات الثقة</u> . عمان، الأردن: دار اليازوري، 2009.
25	صلاح الدين محمد عبد الباقي، <u>السلوك الفعال في المنظمات</u> ، الدار الجامعية، مصر، 2004.
26	طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، <u>مبادئ الإبداع</u> ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2009.
27	عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، <u>الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي</u> ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 . 2013.
28	عاكف لطفي خصاونة، <u>إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال</u> ، عمان : دار الحاصد للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
29	عامر خضير الكبيسي، <u>إدارة المعرفة وتطوير المنظمات</u> ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2004.
30	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، <u>الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية</u> ، منصور، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
31	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، <u>الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية</u> ، منصور، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
32	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق، <u>دراسات إدارية معاصرة</u> ، بيروت : المكتبة العصرية، 2010.
33	عبد الرحمان الجاموس، <u>إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة</u> ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2013.
34	عبد الله إسماعيل، <u>مفهوم الابتكار والإبداع الإداري</u> ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
35	عبد الهادي الجوهري، <u>دراسات في علم الاجتماع السياسي</u> ، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1988.
36	عبير عثمان عطاء الله، <u>أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية</u> : دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2013.
37	عدنان حسين البادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، <u>الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية</u> ، دار إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009.
38	عدي عطا حمدي، <u>القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية</u> ، ط3 دار البداية، الأردن، 2013.
39	عطية حسين افندي، <u>تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر</u> ، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
40	عطية حسين افندي، <u>تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر</u> ، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
41	علي صالح أحمد و مطلق الدوري زكريا، <u>إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة</u> ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
42	علي عبد الوهاب، <u>إدارة الموارد البشرية</u> ، دار البادية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، الأردن، 2002.
43	غسان قاسم اللامي، <u>إدارة التكنولوجيا</u> ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
44	فريدريك م. شرر، ترجمة علي أبو عمشة، <u>نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي</u> ، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002.

قائمة المراجع

45	اللوزي موسى سلامة وخضير كاظم حمود، <u>مبادئ إدارة الأعمال</u> ، ط1 ، ابراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
46	مازن عبد العزيز، <u>التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي</u> ، الأردن، 2006.
47	محمد جاسم العبيدي، عريبي الشيباني، آلاء محمد جاسم، <u>الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع</u> ، عمان: دار ديبونو، ط1، 2010.
48	محمد عبد الغني سعود ومحسن أحمد الخضير، <u>الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه</u> ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998 .
49	محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، <u>البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين</u> ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2002.
50	محمد عبيدات وآخرون، " <u>منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات</u> "، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1999 .
51	محمود سلمان، <u>السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال</u> ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
52	مدحت محمد أبو النصر، <u>إدارة و تنمية الموارد البشرية " اتجاهات المعاصرة "</u> ، ط3 ، مجموعة نيل العربية، القاهرة، 2007.
53	مروان عبد المجيد إبراهيم، <u>أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية</u> ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2000.
54	مصطفى أحمد السيد، <u>المدير ومماراته السلوكية</u> ، الجمعية العربية، مصر، 2005 ، ص: 126.
55	معراج هوارى، شرع مريم، <u>مدخل إلى الإدارة التمكينية</u> ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
56	موفق الحمداني وآخرون، <u>مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي</u> ، مؤسسة الوراق للنشر: عمان ، الأردن، 2006.
57	نادية سعيد عيشور وآخرون، <u>منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية</u> ، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
58	نجم عبود نجم، <u>إدارة الابتكار المفاهيم الخاصة والتجارب الحديثة</u> ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
59	نجم عبود نجم، <u>القيادة و إدارة الابتكار</u> ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
60	نزار اشرفية، عبد الحميد الخليل، <u>إدارة فرق العمل</u> ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
61	نيجل كينج ونيل أندرسون، <u>إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمؤسسات</u> ، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ، 2004.
62	يجرالد جرينبرج و روبرت بارون: <u>إدارة السلوك التنظيمي</u> ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
63	يحي سليم ملحم، <u>التمكين كمفهوم إداري معاصر</u> ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.

2- الرسائل العلمية:

❖ أطروحات الدكتوراه:

64	إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، <u>الثقافة التنظيمية والإبداع الإدراكي في وزارة التربية والتعليم الأردنية</u> ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008.
65	إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، <u>الثقافة التنظيمية والإبداع الإدراكي في وزارة التربية والتعليم الأردنية</u> ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008.
66	الأخضر خراز، <u>دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً</u> ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
67	أمينة بلعيد، <u>مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر</u> ، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017.
68	برني لطيفة، <u>أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية</u> ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
69	بوزيان أم كلثوم، <u>تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية</u> ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016/2017.
70	بوزيان عثمان، <u>اقتصاد المعرفة و الأصول الذكية والإبداع</u> ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير جامعة تلمسان، 2009/2010.
71	بوقابة وردية، <u>الإبداع التكنولوجي ودوره في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإلكترونية</u> ، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2017/2018.
72	الدين بن نذير، <u>دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u> ، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.
73	راضية عزّوف، <u>التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية</u> ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي - الجزائر، 2016-2017.
74	سارة بن بولرباح، <u>مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة -</u> ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2020/2021.
75	شرفي مسعودة، <u>إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي"</u> ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2016.

76	عالية عبد الحميد مرسي عارف، <u>تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية</u> ، أطروحة دكتوراه، الإدارة العامة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2004.
77	عصام أحمد الرحبي، <u>بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي دراسة حالة: كبرياء المنطقة الغربية</u> ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، السودان: جامعة الخرطوم، 2005.
78	عميمر فضيلة، <u>أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات</u> ، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر القايد تلمسان، الجزائر، 2017-2018.
79	فاطمة عبد الحميد الخاجة، <u>أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة</u> ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2006.
80	فاطنة بلقرع ، ، <u>التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة المديرية العامة لإتصالات الجزائر</u> ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس - المدية - ، 2016/2017.
81	كورتل نجاة ، <u>تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع التكنولوجي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الخمولة</u> ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص: علوم اقتصادية جامعة فرحات عباس ، سطيف 1، 2017.
82	لزهر العابد ، <u>إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر</u> ، أطروحة دكتوراه علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر ، 2012-2013.
83	محمد السعيد جوال، <u>التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية</u> . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف، الجزائر، 2015.
84	محمد ذيب المبيضين ، <u>أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية</u> ، أطروحة استكمالاً لمتطلبات دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، 2008.
85	محمد قريشي، <u>التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن</u> دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل -بسكرة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
86	محمود العبد الله الفياض، <u>تمكين العاملين كمدخل إداري و أثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية</u> ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
87	مرزوقي مرزوقي، <u>أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات</u> ، أطروحة دكتوراه، تخصص: العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2015/2016.

88	ناصر طهار، <u>الإبداع التكنولوجي كمدخل لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل منافستها- دراسة حالة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2020.</u>
89	يوسف مدوكي، <u>أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكبرومنزلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018.</u>

❖ رسائل الماجستير:

90	أحمد بن قطاف، <u>أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المدعة في الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، فرع: إستراتيجية السوق في ظل إقتصاد تنافسي، 2007.</u>
91	بلقاسم جوادي، <u>التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.</u>
92	بوزناق عبد الغني، <u>مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج، رسالة ماجستير، تخصص: الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.</u>
93	توفيق عطية توفيق العجلة، <u>الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.</u>
94	حسن مروان عفانة، <u>التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر، 2013.</u>
95	خالد بن سليمان الرشودي، <u>مقومات التمكين في المنظمات التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.</u>
96	خالد سعيد أبو هتلة، <u>أثر السياسات على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008.</u>
97	دعاء عبد العزيز الجعبري، <u>واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.</u>
98	ريهام عصمت محمود ثابت، <u>إدراك دور الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2010، ص: 70.</u>
99	سطوم الرشيد، <u>أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2011.</u>

100	طراد فارس، <u>مناجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u> ، رسالة ماجستير، محمد: تسيير المنظمات، جاميعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006 2007.
101	عايد عبد الله العصبي، <u>إتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فرق العمل الفعالة في الأجهزة الحكومية</u> ، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003.
102	عائشة سمسوم، <u>مكانة الإبداع في تنظيم الإدارة الجزائرية: دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب البليدة</u> ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البليدة، الجزائر، 2008.
103	عبد المؤمن حليلة، قوفي يمينة، <u>استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي</u> ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015.
104	علاوة السلي، <u>إرساء نظام اليقظة التكنولوجية تسييرية حديثة</u> ، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 5.
105	عمر بوسلامي، <u>دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء -</u> ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2013/2012.
106	غنيم عواد الحربي، <u>أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية</u> ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008.
107	قويبي سميرة، <u>مدى فعالية فرق العمل في المؤسسة الاقتصادية</u> ، دراسة حالة - Arcelor Mittal Annaba -، رسالة ماجستير، تخصص تسويق وإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، 2008.
108	محمد بن إبراهيم محمد الأصة، <u>التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض</u> ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
109	محمد عجيله، <u>الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية</u> ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة البليدة، 2005.
110	محمد محسن القرني، <u>إتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية</u> ، دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
111	مطربن عبد المحسن الجميلي، <u>الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى</u> ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص: 36.
112	هبة قندل، <u>تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة</u> - دراسة حالة جامعة المدية - رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2010.
113	يوسف علي أبو جريوع، <u>واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في</u>

	وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016
114	يحيى زكرياء عبد الفتاح فحمأوي، <u>الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل، دراسة حالة المحكمة الدستورية العليا</u> ، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، 2018.
115	عبد الله سليمان الحراسيس، <u>أثر السلوك الجمعي على استراتيجيات تمكين فرق العمل</u> ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، جامعة الإسراء، 2019.

❖ المجالات:

116	أسماء طه نوري، <u>أثر أبعاد اليقظة في الإبداع التنظيمي</u> ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، دراسة في عدد من كليات جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (68)، العراق، 2012.
117	أفندي حسين عطية، <u>تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر</u> ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة-مصر، 2003.
118	إلياس غفال وآخرون، <u>أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية</u> ، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 1 العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2017.
119	جواد محسن راضي، <u>التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين</u> : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (12)، العدد (1)، 2010.
120	جواد محسن راضي، <u>التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين</u> : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (12)، العدد (1)، 2010.
121	جوال محمد السعيد، <u>تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر: مقارنة نظرية</u> ، مجلة علمية محكمة، العدد الاقتصادي رقم 21 أ، المجلد (5)، العدد (1)، 2014.
122	حسن علي الزعبي، <u>أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية</u> ، مجلة البصائر، الأردن: جامعة البترا، المجلد (13)، العدد (1)، 2009.
123	صالح مهدي محسن العامري، <u>العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي</u> ، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005.
124	عادل الرشيد، فريد حداد، <u>دراسة ميدانية لإتجاهات المديرين المعينين في منظمات الأعمال الأردنية</u> ، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، اليرموك، 2000.
125	عادل ذاكر النعمة و أمال سرحان سليمان، <u>دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى</u> ، تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (108)، مجلد (34)، 2012.
126	عبد السلام مخلوفي، <u>إتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة: TRIPS أداة لحماية التكنولوجيا ام لاحتكارها؟</u> ، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 3، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2005.
127	عبد القادر بن برطال، <u>تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية</u>

	والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد، 15 العدد، 02، جوان 2018.
128	فراس فرحان جدي، <u>إسهامات الإبداع التقني في تعزيز الميزة التنافسية للشركة : دراسة تحليلية في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين</u> ، محلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31، العراق، 2014.
129	فرحاتي لويزة ؛ خوني رايح، <u>الإبداع التكنولوجي إستراتيجية لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية</u> . مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، الجزائر، 2016.
130	فردوس محمود عباس، <u>الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية</u> مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2013، 37.
131	فردوس محمود عباس، <u>أثر اعتماد الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة تطبيقية الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)</u> ، مجلة كلية التربية، العدد 04، 2010.
132	فضل الله علي فضل الله، <u>المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها توجيهات الإبداع الإداري</u> ، المجلة العربية للإدارة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد (3)، 1986.
133	قسول سفيان، <u>أثر تمكين فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة</u> ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، 2017.
134	م.عامر علي حمد شويش، م.د وسام علي حسين، <u>متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها على استراتيجيات تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية</u> ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء اللجان الإمتحانية في جامعة تكريت والأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد(2)، العدد(42)، 2018.
135	المبيضين محمد ذيب والطراونة محمد أحمد، <u>أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية</u> ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 38، العدد 02، 2011.
136	محمد هلسه، <u>مبادئ وتطبيقات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة</u> ، مجلة العلوم الإنسانية العدد 2016، 06.
137	مكاوي فريدة، مقراش فوزية، <u>أثر فرق العمل في تحسين الاداء الدشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية -</u> ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11/العدد: 2/جزء 1 (2020).
138	مكيد علي، يحيوي فاطمة، <u>أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري</u> ، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال-المدية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015.
139	مهداوي زينب، <u>دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية</u> ، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية المجلد 1، العدد 1، جامعة ماهيري شما بشار، الجزائر، 2017.
140	موسى أحمد السعودي، <u>أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة :مستشفى الإسراء</u> ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(09)، العدد(1)، 2013.
141	موسى توفيق المدهون، <u>نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة</u> .

	مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد2، السعودية، 1999.
142	ناصر محمود جرادات وآخرون، <u>أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة</u> ، مجلة جامعة الخليل للبحوث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، المجلد(8)، العدد (1)، 2013.
143	نجاه بن يحي، فاطنة بلقرع، محمد السعيد جوال، <u>أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالحلقة</u> ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (14)، العدد(01)، 2021.
144	نعيم عقله نصير، راند إسماعيل عباينة، بناء الفريق: دراسة ميدانية لأراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، مجلة الإدارة العامة، الأردن: المجلد (38)، العدد (2)، 1998.
145	النويقة عطا الله، <u>أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف دراسة تطبيقية</u> ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (2014)، المجلد 10، العدد3..

❖ المؤتمرات والملتقيات

146	أحمد قايد نور الدين، <u>المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، ورقة بحثية متقدمة من الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصباحية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية</u> ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، الجزائر، 08 - 09 نوفمبر 2010.
147	بديسي، فهيمة وآخرون، <u>الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحارب وطنية ودولية</u> ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تنمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات (19/18 ماي)، البليلة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2011.
148	بن بريكة عبد الوهاب وبن التركي زينب، <u>مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة</u> ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر يومي 12 - 13 ماي 2010.
149	بن عاتق حنان، حجاجوي توفيق، <u>واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر</u> ، مقال ضمن ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 12-13 ماي 2010.
150	بوساحية السايح، <u>الهيمنة التكنولوجية والفنية على مضمون الملكية الفكرية</u> ، الملتقى الوطني الموسوم ب: الملكية الفكرية بين مقتضيات العولمة وتحديات التنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، الجزائر، يومي 28-29 أفريل 2013.
151	الجيلالي بهار، الطاهر خامرة، <u>دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية</u> ، الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، يومي 16-17 نوفمبر 2008، جامعة قلمة، الجزائر.
152	رقايقية فاطمة الزهراء، <u>مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز</u>

	<u>التنافسي المستديم في منظمات الأعمال</u> ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر يومي 12 – 13 ماي 2010.
153	السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء رقايقية، مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال واقع الجزائر، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 12-13 ماي 2010.
154	محمد زرقون وعرابة الحاج ، <u>التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات</u> ، مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية –دبي- الإمارات العربية المتحدة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة – مصر، يومي 12-13 مارس 2013.
155	محمد فلاق و قدور بن نافلة ، <u>أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين : دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange</u> ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي لمؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، يومي 18-19 ماي 2011.
156	يسعد حورية، <u>محتوى الملكية الفكرية</u> . الملتقى الوطني الموسوم ب : الملكية الفكرية بين مقتضيات العولمة وتحديات التنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة بجاية، الجزائر، يومي 28-29 أبريل 2013.

❖ الجرائد والمراسيم

157	الأمر 3-7، المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1424 الموافق يوليو 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد:44، المادة 2/3. المؤرخة في 23 يوليو سنة 2003
-----	---

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

158	Anne Mikolajezak , <u>la valeur des idées de la créativité a la stratégie en entreprise</u> , Dunod , Paris , 2007.
159	Daft, R, <u>organization theory and design</u> , 7th ed, south western college publishing, usa, newyork, 2000.
160	Douglas Biber and all . <u>dictionary of contemporary english</u> . third edition . Harlow .1995 .
161	Ernest Braun, <u>Technology in context: technology assessment for managers</u> , Routledge, london, 1998.
162	Good Man, and Other, <u>management , challenges for tomorrow s leaders</u> , Thomson, south-westem, 2007.
163	Govindarajan M et Natarajan, ‘ <u>Principles of management</u> ’, Prentice Hall of India, New Delhi, India, 2007.
164	Joe tidd ; John bessant, <u>managing innovation -integrating technological market and organizational change</u> , 6th edition wiley, 2018
165	Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). <u>The discipline of teams: A mindbook-workbook for delivering small group performance</u> . John Wiley & Sons.
166	Leonid Kogan : Dimitris Papanikolaou, <u>technological innovation, intangible capital, and asset prices</u> , annual review of financial economics, 2019.

167	Manuel d'OSLO, <u>Principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation</u> , 3 édition .Edition OCDE. France2005.
168	Marcus Vinicius Pereira Pessôa ; Luis Gonzaga Trabasso, <u>the lean product design and development journey: a pratical review</u> , springer international publishing, new york, 2017.
169	Mcshane Glinow, M, <u>organization behavioral, emerging realities for the workplace revolution</u> ,irwi m c gow-hilli, 2000.
170	OCDE, <u>Définitions et convention de base pour la mesure de la recherche et du développement expérimental (R-D)</u> , Paris, 1994.
171	OECD, Frascati Manual, <u>Guidelines for collecting and reporting data on research and experimental development</u> , OECD Publishing, France, 2005.
172	Peter f. drucker, <u>people and performance: the best of peter drucker on management</u> , routledge taylor & francis group, london and new york, 2011.
173	Rob, Brown and Margeret, Brown . <u>Empowerment :A Practical Gude to Leadership in The Liberated Organization</u> . London: Nicholasbreaty Publishing .LTD.1994.
174	RobbinsStephen,H, <u>organizational behavior</u> , 9th ed,prentice,hallinc., new jersey, 2001.
175	Rosenberg Jerry , <u>Dictionaryof Business and Management</u> , New York , Herbert H lehman College ofthecity University of New York , 1978.
176	Sarah, Cook and Steven, Macaulay , <u>“Perfect Empowerment: All You Need to Get it Right First Time”</u> , London , Books, LTD,(1996).
177	Stevenson William J, <u>Production / Operations Management</u> , 8th ed, Von Hoffmann Press,2007.
178	Trott Paul, <u>Innovation management and new product development</u> , Pearson Education Limited, England, 3ed edition, 2005.
179	White A. Margret, Bruton D. Gairy, <u>The management of technology and innovation: A strategic approach</u> , South Western, SENGAGE Learning, 2ed Edition.

❖ اطروحات الدكتوراه:

180	Kim Linsu, <u>imitation to innovation: the dynamics of korea's technological learning</u> , In Shan Juan, Stratégie de rattrapage Capacité d'innovation technologique et performance des entreprises : etude empirique dans l'industrie de l'information électronique en chine, These de doctorat en science de gestion, université Paul Cézanne Aix-Marseille III, 2010.
181	Ujari Paul Uche, <u>Firm Strategy and Innovation: A Contingent View of the Impact of Technology Strategy</u> , Firm-Level Absorptive Capacity and Slack Resources on Technological Innovation, Phd These in Organization Development, faculty of Benedictine University, 2002.

-2 المجالات:

182	benjamin taferner, <u>a next generation of innovation models ?an integration of the innovation process model big picture towards the direfferent genirations of model</u> , review of innovation and competitiveness, vol . 3, no. 3, 2017.
183	Cosmin-Mihai Nacu ; Silvia Avasilcai, <u>a model of technological innovation process</u> , joint international conference :managing intellectual capital and innovation for sustainable and inclusive society, management knowledge and learning, 27/28 may, Italy.2015.
184	Deci, E. L., & Ryan, R. M, Self-Determination in a Work Organization, Journal of Applied Psychology 1989, 4(74),

185	Deval M, and Lloyd, B, <u>measuring empowerment leadership and organization development</u> , journal development, newyork, 2003.
186	Garcia, Rosanna, Calantone, Roger, <u>A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology</u> : A literature review, The Journal of Product Innovation Management, Vol.19, No. 2, 2002.
187	Gerguri Shqipe&Rexhepi gadof , <u>innovation Stratégies and compétitive advantages</u> , article, 2013.
188	Gopalakrishnan S., Damanpour F., <u>A review of innovation research in economics, sociology and technology management</u> , Omega, Int.). MgmtSci. Vol. 25, No 1,1997.
189	Hamid tohidi ; Mohammad mehdi jabbari, <u>different stages of innovation process</u> , procedia technology, vol. 1 , 2012.
190	Hulya gundus, gonul kay, <u>linking psychological empowerment individual creativity and firm innovativeness</u> : A research on Turkish manufacturing industry, business management dynamics, Vol. 3, No10, Apr 2014.
191	John M. Davis & AL , <u>Enabling Creativity in learning Environments : Lessons from de Creanova Project</u> , Learning Lad Scapes , Vol(6) , N(1) , 2012.
192	Jonald L Pimentel, <u>A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis</u> , USM R&D, vol.18, no.2.
193	Kimberly, A., & Lorilee, S. (2009, April). <u>Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnerships</u> . Journal of Extension, 47(2).
194	Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). <u>Enhancing the effectiveness of work groups and teams</u> . Psychological Science in the Public Interest , 7 (3).
195	Martin, C.A, and Bush, A.J,(2006), Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad journal of The academy management of marketing science, 3(34).
196	Melham Yahya , <u>"significant condition in employees empowerment: The case of Jordan five stars hotels"</u> .Jordan journal of business administration, 12 (2), 2005
197	Moye, M, and Henkin,a, <u>exploring associations between employee, empowerment and interpersonal trust in managers</u> , journal of management development, newyork, 2006.
198	Nazakati Hussein, <u>fostring organizational citizenship behavior through human resources empowerment</u> , Islamicazad university, Tehran, 2009.
199	Okechukwu Elizabeth Uzoamaka , Emeka Nnamani, <u>Employee Empowerment and Team-Work in Management of Change</u> : Techniques , Challenges and Prospects, Enugu, Nigeria,Journal of Policy and Development Studies Vol. 9, No. 3, May 2015.
200	Olomu et al., <u>harnessing technological and non-technological innovation for smes profitability in nigerian manufacturing sectors</u> , american Journal of business economics management, vol.4, no. 4, 2016.
201	Ondřej Žižlavsk, <u>past present future of innovation process</u> , international journal of engineering business management, china, 2013.
202	Rosenberg , Jerry M , <u>dictionnary of business and management</u> , New York : Hebert H , Lehman College of the city university of New York , 1978.
203	Seyed Abdolmajid khorshid & Al, <u>Identify Factors Affecting Organizational Creativity</u> : A literature review, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 4, No. 5. 2013.
204	Suziyana mat dahan et al., <u>innovation process : a review of existing models and development of an alternative model</u> , conference paper international on : engineering& technology, malaysian technical universities, 11/2011.
205	Teresa M. Amabile , <u>Motivating Creativity in organizations on doing what you have and long what you do</u> , California Management Review , Vol(40) , N (1) , 1997.
206	Wang Catherine and Ahmed Pervaiz, <u>Learning through quality and innovation</u> , Management Auditing Journal , 17,2002.



الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الإستمارة في شكلها الأولي



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

طلب تحكيم استمارة استبانة

تحية طيبة الأستاذة (ة) الدكتور (ة)....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والموسوم بالعنوان الآتي:

أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي – دراسة ميدانية -

من إعداد الطالبة: زقارليلي تحت إشراف: الأستاذة الدكتورة بلقرع فاطنة

وقد صممت هذه الاستبانة بناءً على ما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها ومراجعة

الدراسات السابقة ذات الصلة بدراستنا هذه لتشمل المحاور الآتية:

➤ مستوى أبعاد تمكين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

➤ مستوى أبعاد الإبداع التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة.

ونظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، ومشاركتم في تقديم التصحيحات اللازمة والنصائح القيمة لما له من اثر ايجابي في إخراج البحوث بالمستوى المطلوب، ارتأينا للاستفادة من خبراتكم في تحكيم هذه الاستبانة، وإبراز رأيكم فيها حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها للبعد، وذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسب.

ونحيطكم علما بان انموذج الدراسة مرفق مع الاستبانة، وأنا سنعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) لقياس اتجاه المستجوبين نحو كل فقرة، كما نرجو منكم أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين في ملء استمارة المعلومات الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

شاكرين جهودكم وتعاونكم، أملين في خبرتكم وكلنا ثقة في مساعدتكم للخروج بنتائج علمية تشرّفكم، فتقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

الطالبة: زقارليلي

العنوان: الجلفة- الجزائر-

TEL : 00.213.797.041.570

E-MAIL : zeggar.laila26@gmail.com

الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة:

1- إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تمكين فرق العمل على تحقيق الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريريج؟

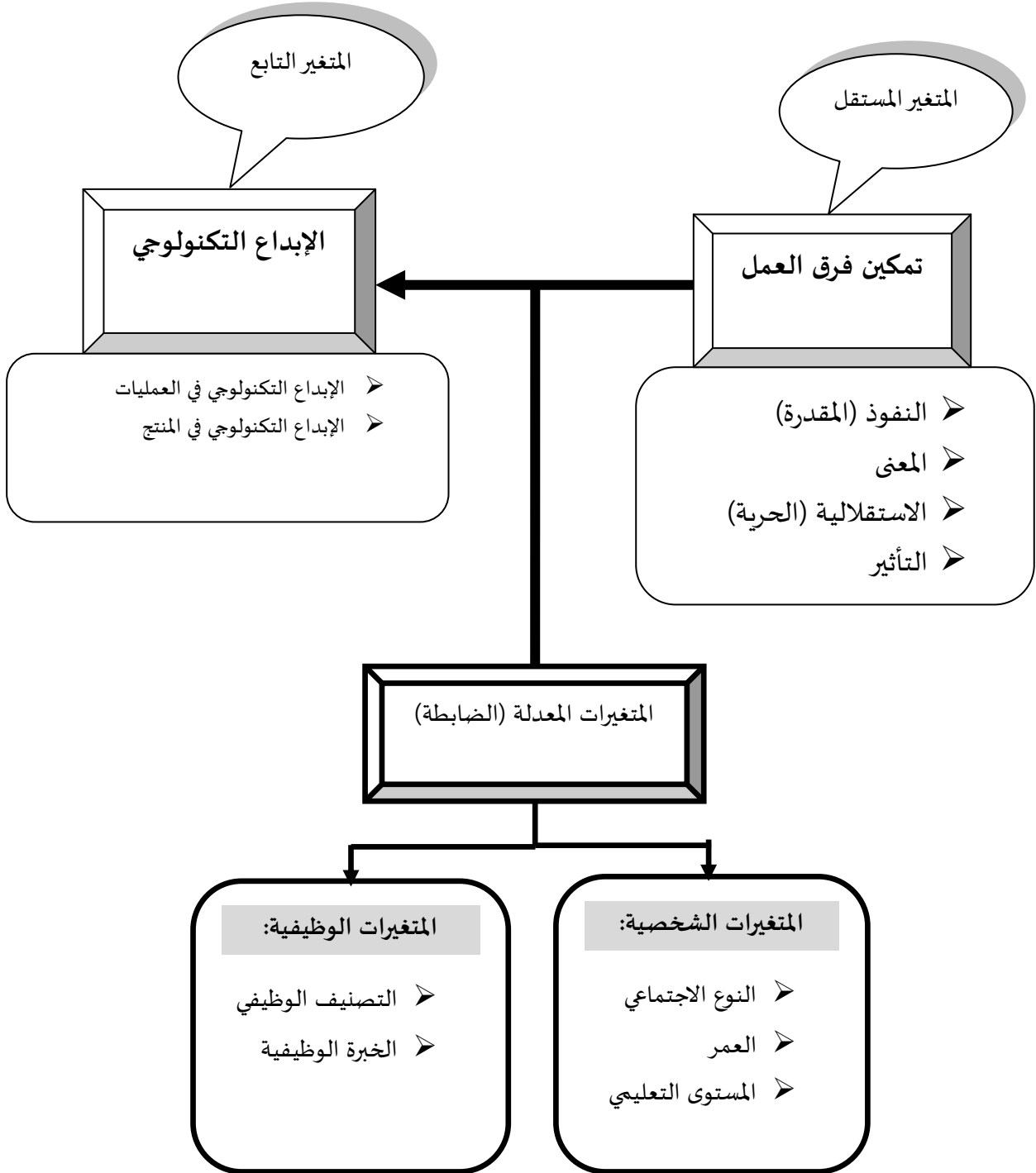
2- فرضيات الدراسة: انطلاقاً من إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات رئيسية تتفرع منها فرضيات فرعية، وهي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مستقلة، (النفوذ) (المقدرة)، المعنى (المغزى)، الإستقلالية (الحرية)، التأثير (الأثر)) على الإبداع التكنولوجي (الإبداع التكنولوجي في العمليات، الإبداع التكنولوجي في المنتج)، لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريريج.»

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد تمكين فرق العمل بصفة مجتمعة، (النفوذ) (المقدرة)، المعنى (المغزى)، الإستقلالية (الحرية)، التأثير (الأثر)) على الإبداع التكنولوجي (الإبداع التكنولوجي في العمليات، الإبداع التكنولوجي في المنتج)، لدى العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريريج.»

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد تمكين فرق العمل، الإبداع التكنولوجي)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة في المؤسسة، طبيعة العمل، القسم أو المصلحة التي تشتغل فيها)».

انموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

توجيه الدراسة الميدانية:

موجهة لجميع العاملين في مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية.
التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

تتضمن هذه الدراسة العديد من المصطلحات لمتغيرات الدراسة (المستقلة، التابعة) أهمها:

أولاً: المتغير المستقل تمكين فرق العمل Empowering work teams:

مفهوم التمكين (Empowerment): تتعدد تعريفات التمكين بقدر تعدد المناهج الفكرية والتوجهات الفلسفية تجاهه، فهو احد الأسس والمبادئ التي تقوم على مبدأ الإدارة المفتوحة، حيث أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وان التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.

مفهوم فرق العمل Work Teams:

ويمكن تعريف فرق العمل بأنها: "ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة".
يعمل تمكين فرق العمل على تنمية طريقة التفكير لدى المديرين والقادة الإداريين وتغيير أساليبهم التقليدية، والتحكم بزمام الأمور، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة الوقت لهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

- ❖ المعنى (Meaning): ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد.
- ❖ المقدرة (Competence): قدرة الفرد على أداء الأنشطة بمهارة عالية وبشكل جيد.
- ❖ الاستقلالية وحرية الإدارة والتصرف (Choice): يعني شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام وأدائه بطريقة تبدو ملائمة، وهذا يولد شعوراً بحرية الاختيار وبأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي.
- ❖ التأثير (Impact): والمقصود به التأثير الحسي أو الإدراكي أي الدرجة التي ينظر للسلوك على انه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

ثانياً: المتغير التابع الإبداع التكنولوجي Technological innovation

الإبداع creativity: عرف الإبداع في مختلف الدراسات الإدارية والبحوث الاجتماعية والنفسية على انه القدرة على جمع أو إشراك بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة، التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو فكرة جديدة.

الإبداع التكنولوجي Technological innovation

عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE على انه يغطي المنتجات الجديدة، الأساليب الفنية، يكتمل عند إدخاله إلى السوق على شكل إبداع منتج أو استعماله في أساليب الإنتاج وبالتالي فالإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تدخل كل أشكال الأنشطة العلمية، التكنولوجية، المالية، والتجارية.

الإبداع التكنولوجي للعمليات Technological innovation of operations: هي تلك العمليات الإنتاجية الحالية أو المحسنة بشكل كبير، يتضمن ذلك تغييرات كبيرة في التقنيات المستخدمة أو في المعدات وقد تكون برامج ومن أمثلة ذلك: تقديم تكنولوجيا جديدة أو محسنة، يمكن ان تشمل معدات التشغيل الآلي أو أجهزة الاستشعار بالوقت الحقيقي لتعديل العمليات، وكذلك تطوير المنتجات بمساعدة الكمبيوتر.

الإبداع التكنولوجي للمنتجات Technological innovation of products: يعرف اولريش و ابينجر على انه مجموعة الأنشطة التي تبدأ مع تصور فرصة السوق وتنتهي في الإنتاج والبيع وتسليم منتج، فهو إدخال سلع أو خدمات ومحسنة فيما يتعلق بخصائصها أو استخداماته، يتضمن ذلك تحسينات كبيرة في المواصفات الفنية والمكونات والمواد أو البرامج المدمجة أو سهولة الاستحواذ أو غيرها من الخصائص الوظيفية كاستبدال المدخلات بمواد ذات خصائص أكثر تحسنا.

المحور الأول- المعلومات الشخصية والوظيفية:

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى			
العمر	اقل من 30 سنة	30- 40 سنة	بين 41 و 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
المستوى التعليمي	ثانوي فما دون	دبلوم متخصص	دبلوم جامعي	دبلوم ما بعد التدرج	
التصنيف الوظيفي	إطار سامي	إطار عادي	عون تحكم	عون تنفيذ	
الخبرة الوظيفية	اقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنة	بين 10 و 15 سنة	أكثر من 16 سنة	

المحور الثاني: أبعاد وعبارات الاستبانة

أولاً- أبعاد المتغير المستقل تمكين فرق العمل

البعد الأول: النفوذ (المقدرة)

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					لدي القدرة والكفاءة على أداء عملي دون تعب.	01
					لدي ثقة عالية بالنفس وبحل المشاكل الذاتية في انجاز عملي.	02
					لدي القدرة الكاملة للتكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات الجديدة بكفاءة.	03
					لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم قيمة للمنظمة.	04
					أثق بقدراتي وأثق بالمهارات التي يتطلّبها عملي.	05
					أؤمن بالقيام بأعمالي بجودة ومستوى عالي.	06

البعد الثاني: المعنى

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					لدي حرية في تحديد طرق إنجاز أعمالي.	01
					العمل الذي أقوم به مهم جدا بالنسبة لي و يمنحني الشعور بالراحة النفسية.	02

					اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم ذو معنى شخصي بالنسبة لي.	03
					امتلك التحديد والوضوح في العمل وفق رسالة المنظمة.	04
					أثناء القيام بعمل عملي أمارس نشاطات ذات قيمة عالية وهامة في المؤسسة.	05
					العمل الذي أقوم به في فريق عملي مصدر فخر بالنسبة لي وزادني من ثقتي بنفسي.	06

البعد الثالث: الاستقلالية (الحرية)

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أقدم المساعدة للآخرين لانجاز أعمالهم والمشاركة مع تحمل مسؤولية الرقابة الذاتية.	01
					امتلك مساحة من الحرية والاستقلالية في ممارسة عملي.	02
					اعتبر نفسي في كثير من المواقف أنني أنا المسؤول.	03
					أتحمل في وظيفتي المسؤولية المباشرة على النتائج المحققة.	04
					لدي حرية التصرف في مجريات العمل بوظيفتي.	05
					أسهم بإحداث التغيير والتطوير من خلال صناعة واتخاذ القرارات المهمة.	06

البعد الرابع: التأثير

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					لدي الثقة في تقديم إضافات في فريق عملي ذات مستوى.	01
					امتلك روح المبادرة في حل المشكلات في فريق عملي دون الحاجة للآخرين.	02
					أساهم بالتأثير الايجابي في فريق عملي من خلال تقديم نشاطات مؤثرة في المنظمة.	03
					استطيع التأثير على القرارات المتخذة داخل فريق عملي.	04
					لدي تأثير كبير في التطورات التي تحدث في مؤسستي.	05
					أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة.	06

ثانيا- أبعاد المتغير التابع الإبداع التكنولوجي

البعد الأول: الإبداع التكنولوجي في العمليات (عملية الإنتاج)

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					توفر المؤسسة مواد أولية حديثة في تصميم عمليات إنتاجها.	01
					تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين منتجاتها الحالية وزيادة مبيعاتها السوقية.	02
					تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء آلات وتجهيزات جديدة.	03

					04	تتصف تصميم عمليات الإنتاج بالحدائثة والتجديد.
					05	تعتمد المؤسسة بإضافة سلع جديدة تواكب متطلبات السوق.
					06	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات جديدة ذات منفعة.
					07	تحاول المؤسسة إلى تحسين عمليات الإنتاج الخاصة بأنظمة الصيانة وعمليات التشغيل.
					08	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب إنتاجية متطورة مقارنة بالمنافسين.
					09	تستثمر المؤسسة في الأجهزة التكنولوجية المتطورة والمبتكرة.
					10	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للقيام بالعمليات الإبداعية.

البعد الثاني: الإبداع التكنولوجي في المنتج

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					01	تتبني مؤسستكم تقنيات وتكنولوجيات حديثة لتقديم منتجات جديدة.
					02	تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين لتطوير واستحداث منتجاتها.
					03	تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بمنتجاتها وتميزها.
					04	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات في الأسواق.
					05	تقدم المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها.

					06	لدى المؤسسة القدرة الكافية للاستجابة للتغيرات في تصميم المنتجات المتميزة.
					07	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات جديدة ذات نوعية وجودة لبقاءها في السوق واستمراريتها.
					08	تعرض المؤسسة منتجات وخدمات تلي رغبات وحاجات الزبائن.
					09	تعمل المؤسسة على الإبداع بخلق منتج بديل او مكمل لمنتجاتها الرئيسية بشكل دوري.
					10	تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجاتها من اجل التفوق والمحافظة على مكانتها في السوق.

في الأخير شكرا جزيلاً على وقتكم الذي خصصتموه لتحكيم استبانتي و جزاكم عني كل خير

الباحثة:

زقار ليلي

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين من الجامعات الجزائرية

ت	الإسم الكامل للمحكم	الرتبة العلمية	الإختصاص	سنوات الخبرة	مكان العمل
مشرفا مقررا	د/ بلقرع فاطنة	أستاذ محاضر"أ"	علوم التسيير		جامعة الجلفة
مشرفا مساعد	د/بن يحيى نجاة	أستاذ محاضر"أ"	علوم التسيير		جامعة الجلفة
01	أ/د العسالي بولرباح	أستاذ	علوم التسيير	25 سنة	جامعة الجلفة
02	أ/د ضيف أحمد	أستاذ	علوم التسيير	18 سنة	جامعة الجلفة
03	أ/د بن عودة مصطفى	أستاذ	علوم التسيير		جامعة الجلفة
04	أ/د دروم أحمد	أستاذ	علوم التسيير		جامعة الجلفة
05	أ/د قنشوية أحمد	أستاذ	قسم اللغة والأدب العربي	21 سنة	جامعة الجلفة
06	أ/د قراش محمد	أستاذ	قسم اللغة والأدب العربي	15 سنة	جامعة الجلفة
07	د/إبراهيم إبراهيمي	أستاذ محاضر"أ"	قسم اللغة والأدب العربي	10 سنوات	جامعة الجلفة
08	د/مخلوف عز الدين	أستاذ محاضر"أ"	علوم التسيير	13 سنة	جامعة الجلفة
09	د/ بن موسى محمد	أستاذ محاضر"أ"	علوم التسيير	06 سنوات	جامعة الجلفة
10	د/هوارى عامر	أستاذ محاضر"أ"	علوم التسيير	10 سنوات	جامعة الجلفة
11	د/ بن يحيى سعاد	أستاذ محاضر"أ"	علوم التسيير		جامعة الجلفة
12	د/ إلياس العيداني	أستاذ	علوم التسيير	13 سنة	جامعة تيسمسيلت
13	د/ سفراني عائشة	أستاذ محاضر"أ"	علوم التسيير	15 سنة	جامعة الأغواط

الملحق رقم (03): المحكمين من المؤسسة محل الدراسة

ت	الإسم الكامل	طبيعة الوظيفة	مكان العمل	موقع العمل
01	رشيد مسلم	مدير الموارد البشرية	مؤسسة كوندور للإلكترونيات	برج بوعريج
02	بن موسى فضيلة	نائبة مدير الموارد البشرية	مؤسسة كوندور للإلكترونيات	برج بوعريج



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال



تصحیحات تحکیم استمارة استبانة

تحية طيبة الأستاذة(ة) الدكتور (ة)....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والموسوم بالعنوان الآتي:

أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي – دراسة ميدانية -

من إعداد الطالبة: زقار ليلي
تحت إشراف: الأستاذة الدكتورة بلقرع فاطنة

وقد صممت هذه الاستبانة بناءً على ما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها ومراجعة

الدراسات السابقة ذات الصلة بدراستنا هذه لتشمل المحاور الآتية:

- مستوى أبعاد تمكين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- مستوى أبعاد الإبداع التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة.

ونظراً لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، ومشاركتك (ي) في تقديم التصحيحات اللازمة والنصائح القيمة لما له من أثر إيجابي في إخراج البحوث بالمستوى المطلوب، ارتأينا للاستفادة من خبرتك (ي) في تحكيم هذه الاستبانة، وإبراز رأيك (ي) فيها حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها للبعد، وذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسب.

ونحيطك (ي) علماً بأن نموذج الدراسة مرفق مع الاستبانة، وأنتنا سنعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) لقياس اتجاه المستجوبين نحو كل فقرة، كما نرجو منك (ي) أن تمنحونا جزءاً من وقتك (ي) الثمين في ملء استمارة المعلومات الخاصة بك (ي)، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

شاكرين جهدكم وتعاونكم، آمليين في خبرتكم وكلنا ثقة في مساعدتكم للخروج بنتائج علمية تشرفكم، فتقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

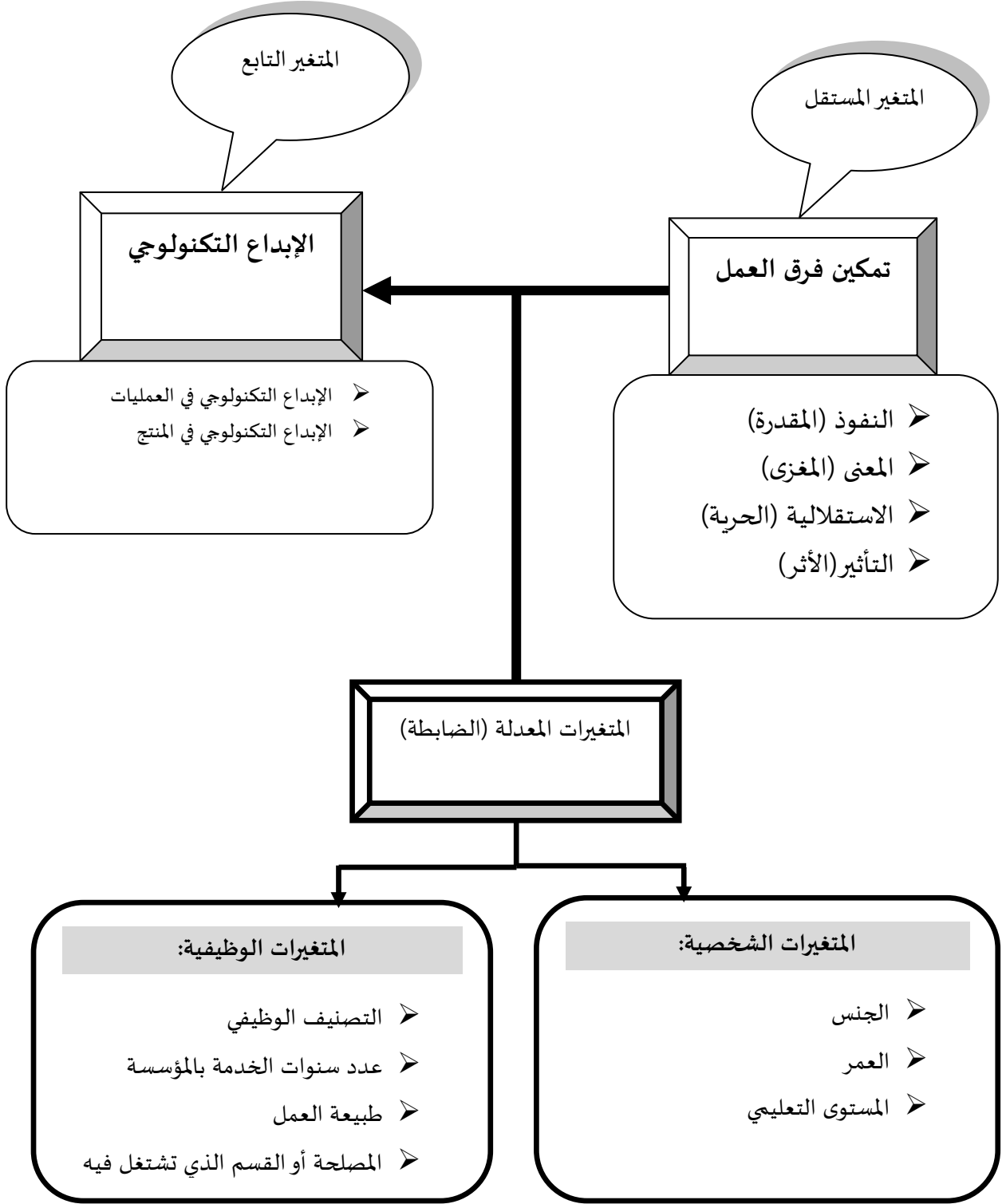
الطالبة: زقار ليلي

العنوان: الجلفة- الجزائر-

TEL : 00.213.797.041.570

E-MAIL : zeggar.laila26@gmail.com

انموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المحور الأول- المعلومات الشخصية والوظيفية:

				أنثى		ذكر	الجنس
	أكثر من 50 سنة		من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة		أقل من 30 سنة	العمر
	ليسانس		تقني سامي	تقني		ثانوي	المستوى التعليمي
	أخرى		دكتوراه	ماستر/ ماجستير		مهندس	
	إطار سامي		إطار	عون تحكم		عون تنفيذ	التصنيف الوظيفي
	أكثر من 16 سنة		من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة
	أخرى		تقنية	إنتاجية		إدارية	طبيعة العمل
	الموارد البشرية		التسويق	التصنيع		البحث والتطوير	المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه
	اذكرها:		أخرى	نظام المعلومات		المالية والمحاسبة	

المحور الثاني: أبعاد وعبارات الاستبانة

أولاً- أبعاد المتغير المستقل تمكين فرق العمل

البعد الأول: النفوذ (المقدرة)

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					لدي الكفاءة على أداء عملي بشكل جيد وفي الوقت المحدد.	01
					أثق بإمكانياتي في حل المشاكل التي تواجهني في عملي.	02
					أملك القدرة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة.	03
					لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم أفكار وقيمة مضافة.	04
					أحترم الأهداف التي تضعها المؤسسة وبما يجب أن أقوم به.	05

البعد الثاني: المعنى (المغزى)

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					العمل الذي أقوم به مهم ويمنحني الراحة النفسية.	01
					أسهم في مساعدة الآخرين لانجاز أعمالهم.	02
					أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى.	03
					العمل في فريق المؤسسة زادني ثقة في النفس.	04
					ينعكس نشاط العاملين بالمؤسسة ايجابيا في تحقيق الأهداف باستمرار.	05

البعد الثالث: الاستقلالية (الحرية)

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					لدي حرية التصرف في أداء عملي.	01
					أعتبر نفسي في كثير من المواقف مسؤولا على النتائج المحققة.	02
					أساهم في صنع القرارات بمؤسستي.	03
					أحدد بحرية الوسائل التي تساعدني في أداء عملي.	04
					أشارك في تحديد الأهداف بكل حرية .	05

البعد الرابع: التأثير (الأثر)

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					لدي الثقة في تقديم إضافات لفريق عملي في حدود الصلاحيات والتفويض.	01
					أمتلك المبادرة في حل المشكلات في فريق عملي.	02
					أساهم بالتأثير الايجابي في فريق عملي.	03
					يعتقد أعضاء الفريق انه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه.	04
					أثق في أعضاء الفريق بتقديم العمل بجودة عالية.	05

ثانيا- أبعاد المتغير التابع متطلبات الإبداع التكنولوجي

البعد الأول: الإبداع التكنولوجي في العمليات (عملية الإنتاج)

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج.	01
					تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية.	02
					تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة.	03
					تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق.	04
					تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة.	05

البعد الثاني: الإبداع التكنولوجي في المنتج

ملاحظات أخرى أو تعديلات مقترحة	درجة تناسب العبارة مع البعد		درجة وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى.	01
					تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها.	02
					تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بمنتجاتها وتميزها.	03
					تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها.	04
					تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق.	05

في الأخير شكرا جزيلاً على وقتكم الذي خصصتموه لتحكيم استبانتي و جزاكم عني كل خير

الطالبة:
زقار ليلي

الملحق رقم (04): استمارة الإستبانة في شكلها النهائي لإجراء الدراسة الميدانية



جامعة زيان عاشور بالجلفة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

استمارة استبانة في شكلها النهائي

تحية طيبة....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والموسومة بالعنوان الآتي:

أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي

د/بلقرع فاطنة

طد/زقارليلي

نرجو منكم التفضل والتكرم للإجابة على كامل أسئلة الإستبانة بما يُحايي الواقع العملي، كما نؤكد لكم بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض الدراسة لإعداد اطروحة الدكتوراه، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

المحور الأول- المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى منك قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة، علما بأن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط.

الجنس	ذكر	أنثى			
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
المستوى التعليمي	ثانوي	تقني	تقني سامي	ليسانس	
	مهندس	ماستر/ ماجيستر	دكتوراه	أخرى	
التصنيف الوظيفي	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي	
عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 16 سنة	
طبيعة العمل	إدارية	إنتاجية	تقنية	أخرى	
اذكرها:.....					
المصلحة أو القسم الذي تشتغل فيه	البحث والتطوير	التصنيع	التسويق	الموارد البشرية	
	المالية والمحاسبة	نظام المعلومات	أخرى	اذكرها:.....	

المحور الثاني: أسئلة الاستبانة

يرجى منك سيدي / سيدتي التكرم وقراءة العبارات الآتية جميعها بدقة ، مع وضع علامة (X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا) مع التأكيد إن كل إجابة لا تقبل منك إلا اختيار واحد فقط ، لذلك ندعوك (ي) و نرجوك (ي) سيدي/سيدتي التركيز الشديد لان ذلك سيعطي مصداقية اكبر لنتائج الدراسة .

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	لدي الكفاءة على أداء عملي بشكل جيد وفي الوقت المحدد.					
02	أثق بإمكانيات فريق عملي في حل المشاكل التي تواجهنا في العمل.					
03	بإمكان فريق عملي التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة.					
04	لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم أفكار وقيمة مضافة لفريقي.					
05	يحترم فريق عملي الأهداف التي تضعها المؤسسة وبما يجب أن نقوم به.					
06	العمل الذي أقوم به ضمن فريق عملي مهم ويمنحني الراحة النفسية.					
07	أساهم في مساعدة أعضاء فريق عملي لانجاز أعمالهم كل ما احتاجوني.					
08	أشعر بأنني استثمر وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى ضمن فريق عملي.					
09	العمل في فريق المؤسسة زادني ثقة في النفس.					
10	ينعكس نشاط العاملين بالمؤسسة ايجابيا في تحقيق الأهداف باستمرار.					
رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
11	فريق عملي له حرية التصرف في أداء العمل بالطريقة التي نراها مناسبة.					
12	أعتبر نفسي في كثير من المواقف مسؤولا على النتائج المحققة.					
13	أساهم في تقديم أفكار جديدة لمنفعة مؤسستي.					
14	يحدد فريق عملي بكل حرية الوسائل التي تساعدنا في أداء مهامنا.					
15	لدينا كل الحرية في التعبير عن رأينا حول أسلوب العمل وحتى القرارات والأهداف الجديدة التي تصدرها إدارتنا .					
16	تفوض مؤسستنا بعض الصلاحيات لفريق عملنا والتي تمكننا من تقديم اقتراحات وإضافات من شأنها تطوير عملنا .					
17	أمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجه فريق عملي.					
18	أساهم بالتأثير الايجابي في فريق عملي.					
19	يعتقد أعضاء فريق عملي انه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه.					
20	يسهر أعضاء فريق عملي بتقديم العمل المطلوب منهم بجودة عالية.					

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
21	توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج.					
22	تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية.					
23	تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة.					
24	تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق.					
25	تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة.					
26	تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى.					
27	تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها.					
28	يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية.					
29	تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها.					
30	تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق.					

في الأخير شكرا جزيلا على وقتكم الذي خصصتموه لملئ استمارة استبانتي و جزاكم عني كل خير

الطالبة:

زقار ليلي

الملحق رقم (05): طلب تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الجلفة في: 2022/09/12

إلى السيد: **مؤيد التكريت**
مؤيد التكريت

الموضوع: طلب تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

سيدي /سيدتي المحترم(ة)، تحية طيبة وبعد

في إطار انفتاح الجامعي على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في نيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، نرجوا من سيادتكم تسهيل مهمتهم المذكورين أدناه لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

وذلك خلال الفترة الممتدة من: 2022/09/13 إلى غاية: 2022/11/13

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	ليل زحار	EGC 190 22	2052/96 239	
عنوان المذكرة		أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي		

تقبلا منا فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف

الموافقة

رئيس القسم

كلية العلوم الاقتصادية
العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رئيس قسم علوم التسيير
أحمد بن بوعزيز



فاطمة بلقاسم
مؤيد التكريت
أستاذ محاضر
جامعة زيان عاشور الجلفة



الجدول المستخرجة من برنامج ال SPSS

الملحق رقم (06) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للإستبانة ولمحاور الدراسة باستخدام اختبار *Kolmogorov*

Smirnov

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المتغير_المستقل_تمكين_فرق_العمل	,089	176	,002	,944	176	,000
المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي	,113	176	,000	,903	176	,000
كل المتغيرات	,103	176	,000	,946	176	,000

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (07) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للإستبانة ولمحاور الدراسة باستخدام معامل الإلتواء

ومعامل التفلطح

Descriptives

		Statistic	Std. Error
النفوذ_المقدرة	Mean	4,3716	,04318
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	4,2864 4,4568
	5% Trimmed Mean	4,4247	
	Median	4,4000	
	Variance	,328	
	Std. Deviation	,57280	
	Minimum	2,00	
	Maximum	5,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	,80	
	Skewness	-1,320	,183
	Kurtosis	2,664	,364
	المعنى_المغزى	Mean	4,1568
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound Upper Bound	4,0548 4,2588
5% Trimmed Mean		4,2081	
Median		4,2000	
Variance		,470	
Std. Deviation		,68582	
Minimum		1,80	
Maximum		5,00	
Range		3,20	
Interquartile Range		,80	
Skewness		-,915	,183
Kurtosis		,671	,364
الإستقلالية_الحرية		Mean	3,8295
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	3,7358 3,9233
	5% Trimmed Mean	3,8379	
	Median	3,8000	
	Variance	,397	
	Std. Deviation	,62995	
	Minimum	2,40	
	Maximum	5,00	
	Range	2,60	
	Interquartile Range	,80	
	Skewness	-,254	,183
	Kurtosis	-,446	,364
	التأثير_الأثر	Mean	3,9830
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound Upper Bound	3,8810 4,0849
5% Trimmed Mean		4,0210	
Median		4,0000	
Variance		,470	

	Std. Deviation		,68548	
	Minimum		1,80	
	Maximum		5,00	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,744	,183
	Kurtosis		,418	,364
الإبداع_العمليات	Mean		4,1920	,05382
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0858	
		Upper Bound	4,2983	
	5% Trimmed Mean		4,2588	
	Median		4,2000	
	Variance		,510	
	Std. Deviation		,71406	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,382	,183
	Kurtosis		2,928	,364
الإبداع_المنتج	Mean		3,9693	,06603
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8390	
		Upper Bound	4,0996	
	5% Trimmed Mean		4,0359	
	Median		4,1000	
	Variance		,767	
	Std. Deviation		,87595	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		-,916	,183
	Kurtosis		,647	,364
كل المتغيرات	Mean		4,0837	,04111
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0026	
		Upper Bound	4,1649	
	5% Trimmed Mean		4,1170	
	Median		4,1667	
	Variance		,298	
	Std. Deviation		,54545	
	Minimum		2,17	
	Maximum		5,00	
	Range		2,83	
	Interquartile Range		,67	
	Skewness		-,923	,183
	Kurtosis		,901	,364

❖ الصدق البنائي:

الملحق رقم (08) معاملات الارتباط بين فقرات تمكين فرق العمل مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

		أتق بإمكانات فريق عملي في حل المشاكل التي تواجهنا في العمل	بإمكان فريق عملي التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة	لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم أفكار وقيمة مضافة لفريقي	يحترم فريق عملي الأهداف التي تضعها المؤسسة وبما يجب أن نقوم به	النفوذ_المقدرة
لدي الكفاءة على أداء عملي بشكل جيد وفي الوقت المحدد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,374 ,000 176	,319 ,000 176	,601 ,000 176	,187 ,013 176	,662 ,000 176
أتق بإمكانات فريق عملي في حل المشاكل التي تواجهنا في العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,374 ,000 176	1 ,622 ,000 176	,410 ,000 176	,456 ,000 176	,805 ,000 176
بإمكان فريق عملي التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,319 ,000 176	,622 ,000 176	1 ,397 ,000 176	,391 ,000 176	,765 ,000 176
لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم أفكار وقيمة مضافة لفريقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,601 ,000 176	,410 ,000 176	,397 ,000 176	1 ,312 ,000 176	,737 ,000 176
يحترم فريق عملي الأهداف التي تضعها المؤسسة وبما يجب أن نقوم به	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,187 ,013 176	,456 ,000 176	,391 ,000 176	,312 ,000 176	,653 ,000 176
النفوذ_المقدرة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,662 ,000 176	,805 ,000 176	,765 ,000 176	,737 ,000 176	1 ,653 ,000 176

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

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

Correlations

		أشعر بأنني استثمر وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى ضمن فريق عملي ما احتاجوني	أشعر بأنني استثمر وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى ضمن فريق عملي ما احتاجوني	ينعكس نشاط العاملين بالمؤسسة إيجابيا في تحقيق الأهداف باستمرار	المعنى_المغزى	
العمل الذي أقوم به ضمن فريق عملي مهم ويمنحني الراحة النفسية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,463 ,000 176	,638 ,000 176	,636 ,000 176	,830 ,000 176	
أساهم في مساعدة أعضاء فريق عملي لانجاز أعمالهم كل ما احتاجوني	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,463 ,000 176	1 ,345 ,000 176	,271 ,000 176	,587 ,000 176	
أشعر بأنني استثمر وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى ضمن فريق عملي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,638 ,000 176	,345 ,000 176	1 ,708 ,000 176	,840 ,000 176	
العمل في فريق المؤسسة زائدني ثقة في النفس	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,636 ,000 176	,271 ,000 176	,708 ,000 176	,846 ,000 176	
ينعكس نشاط العاملين بالمؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,343 ,000	,218 ,004	,409 ,000	,484 ,000	1 ,640 ,000

اجابيا في تحقيق الاهداف باستمرار	N	176	176	176	176	176	176
المعنى_المغزى	Pearson Correlation	,830	,587	,840	,846	,640	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	176	176	176	176	176	176

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

Correlations

		أعتبر نفسى في كثير من المواقف مسؤولا على النتائج المحققة نراها مناسبة	يحدد فريق عملي بكل حرية الوسائل التي تساعدنا في أداء مهامنا	لدينا كل الحرية في التعبير عن رأينا حول أسلوب العمل وحتى القرارات والاهداف الجديدة التي تصدرها إدارتنا	الإستقلالية_ الحرية	
فريق عملي له حرية التصرف في أداء العمل بالطريقة التي نراها مناسبة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,156 ,039 176	,353 ,000 ,000 176	,550 ,000 ,000 176	,444 ,000 ,000 176	,753 ,000 ,000 176
أعتبر نفسي في كثير من المواقف مسؤولا على النتائج المحققة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,156 ,039 176	1 ,306 ,000 176	,266 ,000 ,000 176	,071 ,348 ,000 176	,500 ,000 ,000 176
أساهم في تقديم أفكار جديدة لمنفعة مؤسستي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,353 ,000 176	1 ,306 ,000 176	,298 ,000 176	,283 ,000 176	,638 ,000 176
يحدد فريق عملي بكل حرية الوسائل التي تساعدنا في أداء مهامنا	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,550 ,000 176	,266 ,000 176	1 ,298 ,000 176	,402 ,000 176	,752 ,000 176
لدينا كل الحرية في التعبير عن رأينا حول أسلوب العمل وحتى القرارات والاهداف الجديدة التي تصدرها إدارتنا	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,444 ,000 176	,071 ,348 176	,283 ,000 176	1 ,402 ,000 176	,703 ,000 176
الإستقلالية_ الحرية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,753 ,000 176	,500 ,000 176	,638 ,000 176	,752 ,000 176	1 ,703 ,000 176

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

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

Correlations

		تفوض مؤسستنا بعض الصلاحيات لفريق عملنا والتي يمكننا من تقديم اقتراحات وإضافات من شأنها تطوير عملنا	أمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجه فريق عملي	أساهم بالتأثير الاجابي في فريق عملي	يعتقد أعضاء فريق عملي انه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه	يسهر أعضاء فريق عملي بتقديم العمل المطلوب منهم بجودة عالية	التأثير_ الأثر
تفوض مؤسستنا بعض الصلاحيات لفريق عملنا والتي يمكننا من تقديم اقتراحات وإضافات من شأنها تطوير عملنا	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,473 ,000 176	,422 ,000 176	,348 ,000 176	,251 ,001 176	,702 ,000 176	
أمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجه فريق عملي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,473 ,000 176	1 ,715 ,000 176	,375 ,000 176	,378 ,000 176	,797 ,000 176	
أساهم بالتأثير الاجابي في فريق عملي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,422 ,000 176	,715 ,000 176	1 ,319 ,000 176	,380 ,000 176	,761 ,000 176	
يعتقد أعضاء فريق عملي انه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,348 ,000 176	,375 ,000 176	,319 ,000 176	1 ,623 ,000 176	,721 ,000 176	

يسهر أعضاء فريق عملي بتقديم العمل المطلوب منهم بجودة عالية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,251** ,001 176	,378** ,000 176	,380** ,000 176	,623** ,000 176	1 ,700** 176	,700** ,000 176
التأثير الأثر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,702** ,000 176	,797** ,000 176	,761** ,000 176	,721** ,000 176	,700** ,000 176	1 ,700** 176

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

الملحق رقم (09) معاملات الارتباط بين فقرات الإبداع التكنولوجي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليه

Correlations

		تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية	تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة	تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق	تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة	الإبداع_العمليات	
توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,571** ,000 176	,519** ,000 176	,459** ,000 176	,470** ,000 176	,730** ,000 176	
تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,571** ,000 176	1 ,649** ,000 176	,579** ,000 176	,627** ,000 176	,842** ,000 176	
تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,519** ,000 176	,649** ,000 176	1 ,574** ,000 176	,672** ,000 176	,846** ,000 176	
تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,459** ,000 176	,579** ,000 176	,574** ,000 176	1 ,567** ,000 176	,793** ,000 176	
تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,470** ,000 176	,627** ,000 176	,672** ,000 176	,567** ,000 176	1 ,834** ,000 176	
الإبداع_العمليات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,730** ,000 176	,842** ,000 176	,846** ,000 176	,793** ,000 176	,834** ,000 176	1 ,700** 176

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

Correlations

		تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها الأخرى	يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية	تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها	تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق	الإبداع_المنتج
تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,538** ,000 176	,535** ,000 176	,528** ,000 176	,563** ,000 176	,757** ,000 176
تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,538** ,000 176	1 ,693** ,000 176	,639** ,000 176	,542** ,000 176	,834** ,000 176
يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,535** ,000 176	,693** ,000 176	1 ,699** ,000 176	,561** ,000 176	,864** ,000 176
تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,528** ,000 176	,639** ,000 176	,699** ,000 176	1 ,594** ,000 176	,857** ,000 176

تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق	Pearson Correlation	,563**	,542**	,561**	,594**	1	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	176	176	176	176	176	176
الإبداع_المنتج	Pearson Correlation	,757**	,834**	,864**	,857**	,783**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	176	176	176	176	176	176

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

معاملات إرتباط بيرسون بين تمكين فرق العمل وأبعادها

Correlations

		النفوذ_المقدرة	المعنى_المغزى	الإستقلالية_الحرية	التأثير_الأثر	المتغير_المستقل_تمكين_فرق_العمل
النفوذ_المقدرة	Pearson Correlation	1	,691**	,492**	,608**	,810**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	176	176	176	176	176
المعنى_المغزى	Pearson Correlation	,691**	1	,590**	,650**	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	176	176	176	176	176
الإستقلالية_الحرية	Pearson Correlation	,492**	,590**	1	,737**	,832**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	176	176	176	176	176
التأثير_الأثر	Pearson Correlation	,608**	,650**	,737**	1	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	176	176	176	176	176
المتغير_المستقل_تمكين_فرق_العمل	Pearson Correlation	,810**	,867**	,832**	,888**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	176	176	176	176	176

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

معاملات إرتباط بيرسون بين الإبداع التكنولوجي وأبعادها

Correlations

		الإبداع_العمليات	الإبداع_المنتج	المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي
الإبداع_العمليات	Pearson Correlation	1	,783**	,932**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	176	176	176
الإبداع_المنتج	Pearson Correlation	,783**	1	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	176	176	176
المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي	Pearson Correlation	,932**	,955**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	176	176	176

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

❖ ثبات الإستبانة:

الملحق رقم (10) معاملات الثبات للدراسة ككل بإستخدام معامل كرونباخ ألفا

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	176	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	176	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	30

معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

محور تمكين فرق العمل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	20

محور الإبداع التكنولوجي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	10

الملحق رقم (11) معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
لدي الكفاءة على أداء عملي بشكل جيد وفي الوقت المحدد	117,9886	259,508	,339	,935
أثق بإمكانيات فريق عملي في حل المشاكل التي تواجهنا في العمل	118,1193	251,900	,553	,933
بإمكان فريق عملي التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة	118,2330	250,340	,646	,932
لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم أفكار وقيمة مضافة لفريقي	118,1477	255,727	,472	,934
يحترم فريق عملي الأهداف التي تضعها المؤسسة وبما يجب أن نقوم به	118,2102	255,630	,456	,934
العمل الذي أقوم به ضمن فريق عملي مهم ويمنحني الراحة النفسية	118,4602	248,364	,621	,933
أساهم في مساعدة أعضاء فريق عملي لانجاز أعمالهم كل ما احتاجوني	118,1591	257,163	,392	,935
أشعر بأنني استثمر وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى ضمن فريق عملي	118,4034	248,356	,620	,933
العمل في فريق المؤسسة زادني ثقة في النفس ينعكس نشاط العاملين بالمؤسسة ايجابيا في تحقيق الأهداف باستمرار	118,4375	245,653	,659	,932
فريق عملي له حرية التصرف في أداء العمل بالطريقة التي نراها مناسبة	118,3125	251,359	,610	,933
أعتبر نفسي في كثير من المواقف مسؤولا على النتائج المحققة	118,5966	252,573	,480	,934
أساهم في تقديم أفكار جديدة لمنفعة مؤسستي يحدد فريق عملي بكل حرية الوسائل التي تساعدنا في أداء مهامنا	118,5341	258,765	,303	,936
لدينا كل الحرية في التعبير عن رأينا حول أسلوب العمل وحتى القرارات والأهداف الجديدة التي تصدرها إدارتنا	118,6648	256,944	,384	,935
تفوض مؤسستنا بعض الصلاحيات لفريق عملنا والتي تمكننا من تقديم اقتراحات وإضافات من شأنها تطوير عملنا	118,5909	249,740	,585	,933
أمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجه فريق عملي	119,0227	248,445	,506	,934
أساهم بالتأثير الإيجابي في فريق عملي يعتقد أعضاء فريق عملي انه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه	118,9205	248,325	,551	,933
يسهر أعضاء فريق عملي بتقديم العمل المطلوب منهم بجودة عالية	118,6534	248,788	,613	,933
توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج	118,3409	251,197	,577	,933
تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية	118,5227	249,485	,587	,933
تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة	118,2045	251,638	,559	,933
تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق	118,1875	254,519	,502	,934
تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة	118,2898	250,116	,635	,932
	118,3693	247,480	,694	,932
	118,3693	250,200	,567	,933
	118,3807	248,831	,601	,933

تقدم مؤسساتكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى	118,3977	249,761	,566	,933
تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها	118,4830	247,668	,581	,933
يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية	118,9545	241,209	,684	,932
تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها	118,6420	242,334	,651	,932
تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق	118,2330	250,900	,524	,934

❖ تحليل ووصف عينة الدراسة:

الملحق رقم (12) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

توزيع العينة بحسب نوع الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	121	68,8	68,8	68,8
أنثى	55	31,3	31,3	100,0
Total	176	100,0	100,0	

توزيع العينة بحسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	48	27,3	27,3	27,3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	102	58,0	58,0	85,2
من 40 إلى 50 سنة	23	13,1	13,1	98,3
أكثر من 50 سنة	3	1,7	1,7	100,0
Total	176	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	18	10,2	10,2	10,2
تقني	6	3,4	3,4	13,6
تقني سامي	34	19,3	19,3	33,0
ليسانس	26	14,8	14,8	47,7
مهندس	37	21,0	21,0	68,8
ماستر/ماجستير	53	30,1	30,1	98,9
دكتوراه	2	1,1	1,1	100,0
Total	176	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب التصنيف الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون تنفيذ	28	15,9	15,9	15,9
عون تحكم	29	16,5	16,5	32,4
إطار	95	54,0	54,0	86,4
إطار سامي	24	13,6	13,6	100,0
Total	176	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أقل من 5 سنوات	48	27,3	27,3	27,3
	فوق 5 إلى 10 سنوات	98	55,7	55,7	83,0
	فوق 10 إلى 15 سنة	28	15,9	15,9	98,9
	أكثر من 15	2	1,1	1,1	100,0
Total		176	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	إدارية	90	51,1	51,1	51,1
	إنتاجية	29	16,5	16,5	67,6
	تقنية	52	29,5	29,5	97,2
	أخرى	5	2,8	2,8	100,0
Total		176	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب المصلحة أو القسم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	البحث والتطوير	22	12,5	12,5	12,5
	التصنيع	33	18,8	18,8	31,3
	التسويق	20	11,4	11,4	42,6
	الموارد البشرية	20	11,4	11,4	54,0
	المالية والمحاسبة	28	15,9	15,9	69,9
	نظام المعلومات	16	9,1	9,1	79,0
	أخرى	37	21,0	21,0	100,0
Total		176	100,0	100,0	

❖ دراسة صدق وثبات أداة الدراسة:

❖ الإتساق الداخلي:

الملحق رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "تمكين فرق العمل"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
النفوذ_المقدرة	176	2,00	5,00	4,3716	,57280
المعنى_المغزى	176	1,80	5,00	4,1568	,68582
الاستقلالية_الحرية	176	2,40	5,00	3,8295	,62995
التأثير_الأثر	176	1,80	5,00	3,9830	,68548
المتغير_المستقل_تمكين فرق العمل	176	2,20	5,00	4,0852	,54765
Valid N (listwise)	176				

الملحق رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "النفوذ(المقدرة)"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدى الكفاءة على أداء عملي بشكل جيد وفي الوقت المحدد	176	1,00	5,00	4,5227	,70876
أنتق بإمكانيات فريق عملي في حل المشاكل التي تواجهنا في العمل	176	1,00	5,00	4,3920	,86172
بإمكان فريق عملي التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة	176	2,00	5,00	4,2784	,81891
لدى المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم أفكار وقيمة مضافة لفريقي	176	2,00	5,00	4,3636	,75867
يحترم فريق عملي الأهداف التي تضعها المؤسسة وبما يجب أن نقوم به	176	1,00	5,00	4,3011	,78936
النفوذ_المقدرة	176	2,00	5,00	4,3716	,57280
Valid N (listwise)	176				

لدي الكفاءة على أداء عملي بشكل جيد وفي الوقت المحدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أبدا	1	,6	,6	,6
	نادرا	3	1,7	1,7	2,3
	أحيانا	7	4,0	4,0	6,3
	غالبيا	57	32,4	32,4	38,6
	دائما	108	61,4	61,4	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

أثق بإمكانيات فريق عملي في حل المشاكل التي تواجهنا في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أبدا	3	1,7	1,7	1,7
	نادرا	2	1,1	1,1	2,8
	أحيانا	20	11,4	11,4	14,2
	غالبيا	49	27,8	27,8	42,0
	دائما	102	58,0	58,0	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

بإمكان فريق عملي التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	نادرا	8	4,5	4,5	4,5
	أحيانا	17	9,7	9,7	14,2
	غالبيا	69	39,2	39,2	53,4
	دائما	82	46,6	46,6	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي وتقديم أفكار وقيمة مضافة لفريقي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	نادرا	6	3,4	3,4	3,4
	أحيانا	12	6,8	6,8	10,2
	غالبيا	70	39,8	39,8	50,0
	دائما	88	50,0	50,0	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

يحترم فريق عملي الأهداف التي تضعها المؤسسة وبما يجب أن نقوم به

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أبدا	1	,6	,6	,6
	نادرا	3	1,7	1,7	2,3
	أحيانا	21	11,9	11,9	14,2
	غالبيا	68	38,6	38,6	52,8
	دائما	83	47,2	47,2	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

الملحق رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "المعنى (المغزى)"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العمل الذي أقوم به ضمن فريق عملي مهم ويمنحني الراحة النفسية	176	1,00	5,00	4,0511	,94579
أساهم في مساعدة أعضاء فريق عملي لانجاز أعمالهم كل ما احتاجوني	176	2,00	5,00	4,3523	,79340
أشعر بأنني استثمر وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى ضمن فريق عملي	176	1,00	5,00	4,1080	,94702
العمل في فريق المؤسسة زادني ثقة في النفس	176	1,00	5,00	4,0739	1,01992
ينعكس نشاط العاملين بالمؤسسة ايجابيا في تحقيق الأهداف باستمرار	176	2,00	5,00	4,1989	,81430
المعنى_المغزى	176	1,80	5,00	4,1568	,68582
Valid N (listwise)	176				

العمل الذي أقوم به ضمن فريق عملي مهم ويمنحني الراحة النفسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	4	2,3	2,3	2,3
نادرا	7	4,0	4,0	6,3
أحيانا	29	16,5	16,5	22,7
غالبا	72	40,9	40,9	63,6
دائما	64	36,4	36,4	100,0
Total	176	100,0	100,0	

أساهم في مساعدة أعضاء فريق عملي لانجاز أعمالهم كل ما احتاجوني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
نادرا	6	3,4	3,4	3,4
أحيانا	17	9,7	9,7	13,1
غالبا	62	35,2	35,2	48,3
دائما	91	51,7	51,7	100,0
Total	176	100,0	100,0	

أشعر بأنني استثمر وقتي في تنفيذ عمل مهم ذي معنى ضمن فريق عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	5	2,8	2,8	2,8
نادرا	4	2,3	2,3	5,1
أحيانا	28	15,9	15,9	21,0
غالبا	69	39,2	39,2	60,2
دائما	70	39,8	39,8	100,0
Total	176	100,0	100,0	

العمل في فريق المؤسسة زادني ثقة في النفس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	7	4,0	4,0	4,0
نادرا	5	2,8	2,8	6,8
أحيانا	28	15,9	15,9	22,7
غالبا	64	36,4	36,4	59,1
دائما	72	40,9	40,9	100,0
Total	176	100,0	100,0	

ينعكس نشاط العاملين بالمؤسسة ايجابيا في تحقيق الأهداف باستمرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
نادرا	4	2,3	2,3	2,3
أحيانا	32	18,2	18,2	20,5
غالبا	65	36,9	36,9	57,4
دائما	75	42,6	42,6	100,0
Total	176	100,0	100,0	

الملحق رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الإستقلالية(الحرية)"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
فريق عملي له حرية التصرف في أداء العمل بالطريقة التي نراها مناسبة	176	1,00	5,00	3,9148	,93723
أعتبر نفسي في كثير من المواقف مسؤولاً على النتائج المحققة	176	2,00	5,00	3,9773	,84822
أساهم في تقديم أفكار جديدة لمنفعة مؤسستي	176	2,00	5,00	3,8466	,82413
يحدد فريق عملي بكل حرية الوسائل التي تساعدنا في أداء مهامنا	176	1,00	5,00	3,9205	,92855
لدينا كل الحرية في التعبير عن رأينا حول أسلوب العمل وحتى القرارات والأهداف الجديدة التي تصدرها إدارتنا	176	1,00	5,00	3,4886	1,13131
الإستقلالية_الحرية	176	2,40	5,00	3,8295	,62995
Valid N (listwise)	176				

فريق عملي له حرية التصرف في أداء العمل بالطريقة التي نراها مناسبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	4	2,3	2,3	2,3
نادرا	8	4,5	4,5	6,8
أحيانا	37	21,0	21,0	27,8
غالبيا	77	43,8	43,8	71,6
دائما	50	28,4	28,4	100,0
Total	176	100,0	100,0	

أعتبر نفسي في كثير من المواقف مسؤولاً على النتائج المحققة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	5	2,8	2,8	2,8
أحيانا	50	28,4	28,4	31,3
غالبيا	65	36,9	36,9	68,2
دائما	56	31,8	31,8	100,0
Total	176	100,0	100,0	

أساهم في تقديم أفكار جديدة لمنفعة مؤسستي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	7	4,0	4,0	4,0
أحيانا	54	30,7	30,7	34,7
غالبيا	74	42,0	42,0	76,7
دائما	41	23,3	23,3	100,0
Total	176	100,0	100,0	

يحدد فريق عملي بكل حرية الوسائل التي تساعدنا في أداء مهامنا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	1	,6	,6	,6
نادرا	13	7,4	7,4	8,0
أحيانا	38	21,6	21,6	29,5
غالبيا	71	40,3	40,3	69,9
دائما	53	30,1	30,1	100,0
Total	176	100,0	100,0	

لدينا كل الحرية في التعبير عن رأينا حول أسلوب العمل وحتى القرارات والأهداف الجديدة التي تصدرها إدارتنا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	10	5,7	5,7	5,7
نادرا	21	11,9	11,9	17,6
أحيانا	57	32,4	32,4	50,0

غالبا	49	27,8	27,8	77,8
دائما	39	22,2	22,2	100,0
Total	176	100,0	100,0	

الملحق رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "التأثير (الأثر)"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تفوض مؤسستنا بعض الصلاحيات لفريق عملنا والتي تمكننا من تقديم اقتراحات وإضافات من شأنها تطوير عملنا	176	1,00	5,00	3,5909	1,05437
أمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجه فريق عملي	176	1,00	5,00	3,8580	,93640
أساهم بالتأثير الايجابي في فريق عملي	176	1,00	5,00	4,1705	,86482
يعتقد أعضاء فريق عملي انه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه	176	1,00	5,00	3,9886	,93801
يسهر أعضاء فريق عملي بتقديم العمل المطلوب منهم بجودة عالية	176	1,00	5,00	4,3068	,86663
التأثير_الأثر	176	1,80	5,00	3,9830	,68548
Valid N (listwise)	176				

تفوض مؤسستنا بعض الصلاحيات لفريق عملنا والتي تمكننا من تقديم اقتراحات وإضافات

من شأنها تطوير عملنا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	6	3,4	3,4	3,4
نادرا	21	11,9	11,9	15,3
أحيانا	49	27,8	27,8	43,2
غالبا	63	35,8	35,8	79,0
دائما	37	21,0	21,0	100,0
Total	176	100,0	100,0	

أمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجه فريق عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	4	2,3	2,3	2,3
نادرا	10	5,7	5,7	8,0
أحيانا	37	21,0	21,0	29,0
غالبا	81	46,0	46,0	75,0
دائما	44	25,0	25,0	100,0
Total	176	100,0	100,0	

أساهم بالتأثير الايجابي في فريق عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	2	1,1	1,1	1,1
نادرا	5	2,8	2,8	4,0
أحيانا	26	14,8	14,8	18,8
غالبا	71	40,3	40,3	59,1
دائما	72	40,9	40,9	100,0
Total	176	100,0	100,0	

يعتقد أعضاء فريق عملي انه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	3	1,7	1,7	1,7
نادرا	10	5,7	5,7	7,4
أحيانا	30	17,0	17,0	24,4
غالبا	76	43,2	43,2	67,6
دائما	57	32,4	32,4	100,0
Total	176	100,0	100,0	

يسر أعضاء فريق عملي بتقديم العمل المطلوب منهم بجودة عالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	3	1,7	1,7	1,7
نادرا	2	1,1	1,1	2,8
أحيانا	23	13,1	13,1	15,9
غالبا	58	33,0	33,0	48,9
دائما	90	51,1	51,1	100,0
Total	176	100,0	100,0	

الملحق رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد " الإبداع التكنولوجي "

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الإبداع_العمليات	176	1,00	5,00	4,1920	,71406
الإبداع_المنتج	176	1,00	5,00	3,9693	,87595
المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي	176	1,00	5,00	4,0807	,75105
Valid N (listwise)	176				

الملحق رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " الإبداع التكنولوجي للعمليات "

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج.	176	1,00	5,00	4,3239	,78755
تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية	176	1,00	5,00	4,2216	,84298
تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة	176	1,00	5,00	4,1420	,89266
تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق	176	1,00	5,00	4,1420	,93028
تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة	176	1,00	5,00	4,1307	,95017
الإبداع_العمليات	176	1,00	5,00	4,1920	,71406
Valid N (listwise)	176				

توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	2	1,1	1,1	1,1
نادرا	2	1,1	1,1	2,3
أحيانا	17	9,7	9,7	11,9
غالبا	71	40,3	40,3	52,3
دائما	84	47,7	47,7	100,0
Total	176	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	2	1,1	1,1	1,1
نادرا	5	2,8	2,8	4,0
أحيانا	20	11,4	11,4	15,3
غالبا	74	42,0	42,0	57,4
دائما	75	42,6	42,6	100,0
Total	176	100,0	100,0	

تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	2	1,1	1,1	1,1
نادرا	6	3,4	3,4	4,5
أحيانا	29	16,5	16,5	21,0
غالبا	67	38,1	38,1	59,1
دائما	72	40,9	40,9	100,0
Total	176	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	2	1,1	1,1	1,1
نادرا	8	4,5	4,5	5,7
أحيانا	29	16,5	16,5	22,2
غالبا	61	34,7	34,7	56,8
دائما	76	43,2	43,2	100,0
Total	176	100,0	100,0	

تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	4	2,3	2,3	2,3
نادرا	6	3,4	3,4	5,7
أحيانا	27	15,3	15,3	21,0
غالبا	65	36,9	36,9	58,0
دائما	74	42,0	42,0	100,0
Total	176	100,0	100,0	

الملحق رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الإبداع التكنولوجي للمنتج"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى	176	1,00	5,00	4,1136	,95537
تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها	176	1,00	5,00	4,0284	1,03884
يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية	176	1,00	5,00	3,5568	1,18426
تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها	176	1,00	5,00	3,8693	1,18561
تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق	176	1,00	5,00	4,2784	,96023
الإبداع المنتج	176	1,00	5,00	3,9693	,87595
Valid N (listwise)	176				

تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	4	2,3	2,3	2,3
نادرا	5	2,8	2,8	5,1
أحيانا	32	18,2	18,2	23,3
غالبا	61	34,7	34,7	58,0
دائما	74	42,0	42,0	100,0
Total	176	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	5	2,8	2,8	2,8
نادرا	11	6,3	6,3	9,1
أحيانا	29	16,5	16,5	25,6
غالبا	60	34,1	34,1	59,7
دائما	71	40,3	40,3	100,0
Total	176	100,0	100,0	

يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	9	5,1	5,1	5,1
نادرا	23	13,1	13,1	18,2
أحيانا	56	31,8	31,8	50,0
غالبا	37	21,0	21,0	71,0
دائما	51	29,0	29,0	100,0

Total	176	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	9	5,1	5,1	5,1
نادرا	15	8,5	8,5	13,6
أحيانا	37	21,0	21,0	34,7
غالبا	44	25,0	25,0	59,7
دائما	71	40,3	40,3	100,0
Total	176	100,0	100,0	

تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أبدا	3	1,7	1,7	1,7
نادرا	7	4,0	4,0	5,7
أحيانا	24	13,6	13,6	19,3
غالبا	46	26,1	26,1	45,5
دائما	96	54,5	54,5	100,0
Total	176	100,0	100,0	

الملحق رقم (21) نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر النفوذ (المقدرة) على الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوغريج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,419 ^a	,175	,171	,68400

a. Predictors: (Constant), النفوذ_المقدرة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,307	1	17,307	36,992	,000 ^b
	Residual	81,407	174	,468		
	Total	98,714	175			

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي
b. Predictors: (Constant), النفوذ_المقدرة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,681	,398		4,223	,000
	النفوذ_المقدرة	,549	,090	,419	6,082	,000

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي

الملحق رقم (22) نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر المعنى (المغزى) على الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوغريج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,522 ^a	,273	,269	,64224

a. Predictors: (Constant), المعنى_المغزى

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,943	1	26,943	65,321	,000 ^b
	Residual	71,771	174	,412		
	Total	98,714	175			

a. المتغير التابع_ الإبداع_ التكنولوجي
b. المعنى_ المغزى. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,702	,298		5,709	,000
	المعنى_ المغزى	,572	,071	,522	8,082	,000

a. المتغير التابع_ الإبداع_ التكنولوجي
b. المعنى_ المغزى. Predictors: (Constant),

الملحق رقم (23) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر الإستقلالية(الحرية) على الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريبرج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,409 ^a	,168	,163	,68718

a. الإستقلالية_ الحرية
b. المعنى_ المغزى. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,549	1	16,549	35,045	,000 ^b
	Residual	82,166	174	,472		
	Total	98,714	175			

a. المتغير التابع_ الإبداع_ التكنولوجي
b. الإستقلالية_ الحرية. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,211	,320		6,910	,000
	الإستقلالية_ الحرية	,488	,082	,409	5,920	,000

a. المتغير التابع_ الإبداع_ التكنولوجي
b. الإستقلالية_ الحرية. Predictors: (Constant),

الملحق رقم (24) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التأثير(الأثر) على الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببحر بوعريبرج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,277	,273	,64053

a. التأثير_ الأثر
b. المعنى_ المغزى. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,326	1	27,326	66,602	,000 ^b
	Residual	71,389	174	,410		
	Total	98,714	175			

a. المتغير التابع_ الإبداع_ التكنولوجي
b. التأثير_ الأثر. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,785	,285		6,252	,000
	التأثير_ الأثر	,576	,071	,526	8,161	,000

a. المتغير التابع الإبداع التكنولوجي. Dependent Variable:

الملحق رقم (25) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,578 ^a	,334	,318	,62025

a. Predictors: (Constant), النفوذ_المقدرة, الإستقلالية_الحرية, المعنى_المغزى

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,929	4	8,232	21,399	,000 ^b
	Residual	65,785	171	,385		
	Total	98,714	175			

a. المتغير التابع الإبداع التكنولوجي. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), النفوذ_المقدرة, الإستقلالية_الحرية, الأثر_التأثير, المعنى_المغزى

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,251	,382		3,274	,001
	النفوذ_المقدرة	,017	,118	,013	,140	,889
	المعنى_المغزى	,341	,105	,312	3,237	,001
	الإستقلالية_الحرية	-,035	,113	-,029	-,310	,757
	التأثير_الأثر	,370	,114	,337	3,243	,001

a. المتغير التابع الإبداع التكنولوجي. Dependent Variable:

الملحق رقم (26) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي المتراكم لإختبار أثر أبعاد تمكين فرق العمل على الإبداع التكنولوجي

التكنولوجي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأثير_الأثر		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	المعنى_المغزى		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. المتغير التابع الإبداع التكنولوجي. Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,277	,273	,64053
2	,577 ^b	,333	,325	,61687

a. Predictors: (Constant), الأثر_التأثير

b. Predictors: (Constant), الأثر_التأثير, المعنى_المغزى

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,326	1	27,326	66,602	,000 ^b
	Residual	71,389	174	,410		
	Total	98,714	175			
2	Regression	32,883	2	16,442	43,208	,000 ^c
	Residual	65,831	173	,381		
	Total	98,714	175			

a. المتغير التابع الإبداع التكنولوجي. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), الأثر_التأثير

c. Predictors: (Constant), الأثر_التأثير, المعنى_المغزى

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,785	,285		6,252	,000
	التأثير الأثر	,576	,071	,526	8,161	,000
2	(Constant)	1,249	,309		4,049	,000
	التأثير الأثر	,354	,090	,323	3,951	,000
	المعنى المغزى	,342	,090	,312	3,822	,000

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التكنولوجي

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	النموذج المقدر	,157 ^b	1,944	,054	,146	,630
	المعنى المغزى	,312 ^b	3,822	,000	,279	,577
	الإستقلالية الحرة	,047 ^b	,491	,624	,037	,456
2	النموذج المقدر	,013 ^c	,149	,882	,011	,479
	الإستقلالية الحرة	-,030 ^c	-,315	,753	-,024	,435

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التكنولوجي

b. Predictors in the Model: (Constant), التأثير الأثر

c. Predictors in the Model: (Constant), المعنى المغزى

الملحق رقم (27) نتائج اختبار (Mann-Whitney) للتباين في متغيرات الدراسة حسب الجنس

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المتغير المستقل تمكين فرق العمل	ذكر	121	89,95	10884,50
	أنثى	55	85,30	4691,50
	Total	176		
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	ذكر	121	83,88	10149,00
	أنثى	55	98,67	5427,00
	Total	176		

Test Statistics^a

	المتغير المستقل تمكين فرق العمل	المتغير التابع الإبداع التكنولوجي
Mann-Whitney U	3151,500	2768,000
Wilcoxon W	4691,500	10149,000
Z	-,562	-1,789
Asymp. Sig. (2-tailed)	,574	,074

a. Grouping Variable: الجنس

الملحق رقم (28) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب العمر

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
المتغير المستقل تمكين فرق العمل	أقل من 30 سنة	48	90,18
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	102	88,22
	من 40 إلى 50 سنة	23	84,11
	أكثر من 50 سنة	3	105,00
	Total	176	
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	أقل من 30 سنة	48	96,57
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	102	88,10
	من 40 إلى 50 سنة	23	71,72
	أكثر من 50 سنة	3	101,67
	Total	176	

Test Statistics^{a,b}

	المتغير المستقل تمكين فرق العمل	المتغير التابع الإبداع التكنولوجي
Chi-Square	,542	3,920
Df	3	3
Asymp. Sig.	,910	,270

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: العمر

الملحق رقم (29) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتحليل في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي

Ranks

	المستوى التعليمي	N	Mean Rank
المتغير المستقل تمكين فرق العمل	ثانوي	18	98,42
	تقني	6	81,00
	تقني سامي	34	86,38
	ليسانس	26	90,12
	مهندس	37	86,77
	ماسنر/ماجستير	53	87,82
	دكتوراه	2	86,75
	Total	176	
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	ثانوي	18	78,36
	تقني	6	114,67
	تقني سامي	34	97,28
	ليسانس	26	83,19
	مهندس	37	83,49
	ماسنر/ماجستير	53	86,61
	دكتوراه	2	163,75
	Total	176	

Test Statistics^{a,b}

	المتغير المستقل تمكين فرق العمل	المتغير التابع الإبداع التكنولوجي
Chi-Square	,953	8,408
df	6	6
Asymp. Sig.	,987	,210

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

الملحق رقم (30) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتحليل في متغيرات الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

Ranks

	التصنيف الوظيفي	N	Mean Rank
المتغير المستقل تمكين فرق العمل	عون تنفيذ	28	97,64
	عون تحكم	29	91,74
	إطار	95	85,45
	إطار سامي	24	86,00
	Total	176	
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	عون تنفيذ	28	96,79
	عون تحكم	29	86,09
	إطار	95	86,25
	إطار سامي	24	90,67
	Total	176	

Test Statistics^{a,b}

	المتغير المستقل تمكين فرق العمل	المتغير التابع الإبداع التكنولوجي
Chi-Square	1,420	1,038
df	3	3
Asymp. Sig.	,701	,792

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التصنيف الوظيفي

الملحق رقم (31) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة

Ranks			
	سنوات الخدمة	N	Mean Rank
المتغير_المستقل_تمكين_فرق_العمل	أقل من 5 سنوات	48	93,23
	فوق 5 إلى 10 سنوات	98	89,40
	فوق 10 إلى 15 سنة	28	74,21
	أكثر من 15	2	130,75
	Total	176	
المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي	أقل من 5 سنوات	48	88,66
	فوق 5 إلى 10 سنوات	98	90,19
	فوق 10 إلى 15 سنة	28	81,14
	أكثر من 15	2	105,00
	Total	176	

Test Statistics ^{a,b}		
	المتغير_المستقل_تمكين_فرق_العمل	المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي
Chi-Square	4,027	,905
df	3	3
Asymp. Sig.	,259	,824

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سنوات الخدمة

الملحق رقم (32) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة العمل

Ranks			
	طبيعة العمل	N	Mean Rank
المتغير_المستقل_تمكين_فرق_العمل	إدارية	90	91,49
	إنتاجية	29	94,09
	تقنية	52	84,88
	أخرى	5	39,90
	Total	176	
المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي	إدارية	90	102,41
	إنتاجية	29	83,62
	تقنية	52	74,01
	أخرى	5	17,20
	Total	176	

Test Statistics ^{a,b}		
	المتغير_المستقل_تمكين_فرق_العمل	المتغير_التابع_الإبداع_التكنولوجي
Chi-Square	5,478	21,036
df	3	3
Asymp. Sig.	,140	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: طبيعة العمل

Ranks			
	طبيعة العمل	N	Mean Rank
الإبداع_العمليات	إدارية	90	99,47
	إنتاجية	29	74,24
	تقنية	52	83,74
	أخرى	5	23,20
	Total	176	
الإبداع_المنتج	إدارية	90	101,79
	إنتاجية	29	91,28
	تقنية	52	70,63
	أخرى	5	19,00
	Total	176	

Test Statistics^{a,b}

	الإبداع_العمليات	الإبداع_المنتج
Chi-Square	15,350	22,180
df	3	3
Asymp. Sig.	,002	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: طبيعة العمل

Ranks

	طبيعة العمل	N	Mean Rank
توفر المؤسسة مواد أولية حديثة تستلزمها عمليات الإنتاج.	إدارية	90	95,89
	إنتاجية	29	82,24
	تقنية	52	83,87
	أخرى	5	40,00
	Total	176	
تعمل المؤسسة على إدخال تقنيات متطورة لتحسين جودة منتجاتها الحالية	إدارية	90	95,78
	إنتاجية	29	79,57
	تقنية	52	85,92
	أخرى	5	36,10
	Total	176	
تلجأ المؤسسة دورياً في اقتناء تكنولوجيا متطورة	إدارية	90	94,33
	إنتاجية	29	79,47
	تقنية	52	89,91
	أخرى	5	21,30
	Total	176	
تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تواكب متطلبات السوق	إدارية	90	96,17
	إنتاجية	29	79,83
	تقنية	52	86,47
	أخرى	5	21,90
	Total	176	
تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة	إدارية	90	100,24
	إنتاجية	29	82,03
	تقنية	52	77,37
	أخرى	5	30,50
	Total	176	
تقدم مؤسستكم منتجات حديثة تميزها عن باقي المنتجات الأخرى	إدارية	90	99,56
	إنتاجية	29	81,98
	تقنية	52	79,40
	أخرى	5	21,90
	Total	176	
تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها	إدارية	90	100,83
	إنتاجية	29	85,52
	تقنية	52	74,10
	أخرى	5	33,60
	Total	176	
يوجد ميزانية مخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية	إدارية	90	98,50
	إنتاجية	29	98,86
	تقنية	52	70,87
	أخرى	5	31,80
	Total	176	
تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها	إدارية	90	101,59
	إنتاجية	29	91,57
	تقنية	52	69,92
	أخرى	5	28,30
	Total	176	
تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على حصتها في السوق	إدارية	90	93,96
	إنتاجية	29	93,76
	تقنية	52	83,26
	أخرى	5	14,30
	Total	176	

	طبيعة العمل	Statistic	Std. Error
تلجأ المؤسسة دوريا في اقتناء تكنولوجيا متطورة	Mean	4,2778	,07905
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	4,1207 4,4349
	5% Trimmed Mean	4,3333	
	Median	4,0000	
	Variance	,562	
	Std. Deviation	,74995	
	Minimum	2,00	
	Maximum	5,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,835	,254
	Kurtosis	,367	,503
	Mean	3,9310	,19809
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	3,5253 4,3368
	5% Trimmed Mean	4,0172	
	Median	4,0000	
	Variance	1,138	
	Std. Deviation	1,06674	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	
Range	4,00		
Interquartile Range	2,00		
Skewness	-,803	,434	
Kurtosis	,344	,845	
Mean	4,1923	,11336	
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	3,9647 4,4199	
5% Trimmed Mean	4,2350		
Median	4,0000		
Variance	,668		
Std. Deviation	,81742		
Minimum	2,00		
Maximum	5,00		
Range	3,00		
Interquartile Range	1,00		
Skewness	-,598	,330	
Kurtosis	-,581	,650	
Mean	2,4000	,50990	
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	,9843 3,8157	
5% Trimmed Mean	2,3889		
Median	2,0000		
Variance	1,300		
Std. Deviation	1,14018		
Minimum	1,00		
Maximum	4,00		
Range	3,00		
Interquartile Range	2,00		
Skewness	,405	,913	
Kurtosis	-,178	2,000	
تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة توابك متطلبات السوق	Mean	4,3000	,08720
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	4,1267 4,4733
	5% Trimmed Mean	4,3827	
	Median	4,0000	
	Variance	,684	
	Std. Deviation	,82721	
	Minimum	2,00	
	Maximum	5,00	
	Range	3,00	

Interquartile Range		1,00	
Skewness		-1,101	,254
Kurtosis		,708	,503
Mean		3,9310	,20421
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5127	
	Upper Bound	4,3493	
5% Trimmed Mean		4,0172	
Median		4,0000	
Variance		1,209	
Std. Deviation		1,09971	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		2,00	
Skewness		-,721	,434
Kurtosis		-,017	,845
Mean		4,1538	,11116
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9307	
	Upper Bound	4,3770	
5% Trimmed Mean		4,1923	
Median		4,0000	
Variance		,643	
Std. Deviation		,80158	
Minimum		2,00	
Maximum		5,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		-,527	,330
Kurtosis		-,540	,650
Mean		2,4000	,50990
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,9843	
	Upper Bound	3,8157	
5% Trimmed Mean		2,3889	
Median		2,0000	
Variance		1,300	
Std. Deviation		1,14018	
Minimum		1,00	
Maximum		4,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		2,00	
Skewness		,405	,913
Kurtosis		-,178	2,000
Mean		4,3778	,07992
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2190	
	Upper Bound	4,5366	
5% Trimmed Mean		4,4321	
Median		5,0000	
Variance		,575	
Std. Deviation		,75814	
Minimum		2,00	
Maximum		5,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		-,918	,254
Kurtosis		-,084	,503
Mean		3,9310	,21594
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4887	
	Upper Bound	4,3734	
5% Trimmed Mean		4,0172	
Median		4,0000	
Variance		1,352	
Std. Deviation		1,16285	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		2,00	
Skewness		-,882	,434
Kurtosis		-,084	,845

تخصص المؤسسة ميزانية كافية للأجهزة الحديثة

Mean		3,9808	,11809
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7437	
	Upper Bound	4,2178	
5% Trimmed Mean		4,0427	
Median		4,0000	
Variance		,725	
Std. Deviation		,85154	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		-,953	,330
Kurtosis		1,794	,650
Mean		2,4000	,67823
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,5169	
	Upper Bound	4,2831	
5% Trimmed Mean		2,3889	
Median		2,0000	
Variance		2,300	
Std. Deviation		1,51658	
Minimum		1,00	
Maximum		4,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		3,00	
Skewness		,315	,913
Kurtosis		-3,081	2,000
Mean		4,3333	,08798
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1585	
	Upper Bound	4,5081	
5% Trimmed Mean		4,3951	
Median		5,0000	
Variance		,697	
Std. Deviation		,83464	
Minimum		2,00	
Maximum		5,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		-,935	,254
Kurtosis		-,214	,503
Mean		3,9655	,19528
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5655	
	Upper Bound	4,3655	
5% Trimmed Mean		4,0556	
Median		4,0000	
Variance		1,106	
Std. Deviation		1,05162	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		1,50	
Skewness		-1,115	,434
Kurtosis		1,069	,845
Mean		4,0000	,11651
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7661	
	Upper Bound	4,2339	
5% Trimmed Mean		4,0427	
Median		4,0000	
Variance		,706	
Std. Deviation		,84017	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		1,75	
Skewness		-,825	,330
Kurtosis		1,596	,650
Mean		2,2000	,58310
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,5811	
	Upper Bound	3,8189	

تقدم مؤسساتكم منتجات حديثة تميزها عن باقي
المنتجات الأخرى

	5% Trimmed Mean		2,1667	
	Median		2,0000	
	Variance		1,700	
	Std. Deviation		1,30384	
	Minimum		1,00	
	Maximum		4,00	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		2,50	
	Skewness		,541	,913
	Kurtosis		-1,488	2,000
تهتم المؤسسة بتخصيص المبالغ المالية الكافية للبحث والتطوير للارتقاء بجودة منتجاتها	Mean		4,3111	,08747
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1373	
		Upper Bound	4,4849	
	5% Trimmed Mean		4,3951	
	Median		4,0000	
	Variance		,689	
	Std. Deviation		,82984	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-1,366	,254
	Kurtosis		2,322	,503
	Mean		3,8621	,24173
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3669	
		Upper Bound	4,3572	
	5% Trimmed Mean		3,9579	
	Median		4,0000	
	Variance		1,695	
	Std. Deviation		1,30176	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,875	,434
	Kurtosis		-,347	,845
	Mean		3,7885	,13266
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5221	
		Upper Bound	4,0548	
	5% Trimmed Mean		3,8205	
	Median		4,0000	
	Variance		,915	
	Std. Deviation		,95664	
	Minimum		2,00	
	Maximum		5,00	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,254	,330
	Kurtosis		-,890	,650
	Mean		2,4000	,67823
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,5169	
		Upper Bound	4,2831	
	5% Trimmed Mean		2,3889	
	Median		2,0000	
	Variance		2,300	
	Std. Deviation		1,51658	
	Minimum		1,00	
	Maximum		4,00	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		,315	,913
	Kurtosis		-3,081	2,000
يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الابداعية	Mean		3,8000	,11846
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5646	
		Upper Bound	4,0354	
	5% Trimmed Mean		3,8580	
	Median		4,0000	
	Variance		1,263	

Std. Deviation		1,12380	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		2,00	
Skewness		-,517	,254
Kurtosis		-,739	,503
Mean		3,7586	,24643
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2538	
	Upper Bound	4,2634	
5% Trimmed Mean		3,8429	
Median		4,0000	
Variance		1,761	
Std. Deviation		1,32706	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		2,00	
Skewness		-,802	,434
Kurtosis		-,290	,845
Mean		3,1731	,13928
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,8935	
	Upper Bound	3,4527	
5% Trimmed Mean		3,1795	
Median		3,0000	
Variance		1,009	
Std. Deviation		1,00433	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		,242	,330
Kurtosis		-,076	,650
Mean		2,0000	,54772
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,4793	
	Upper Bound	3,5207	
5% Trimmed Mean		1,9444	
Median		2,0000	
Variance		1,500	
Std. Deviation		1,22474	
Minimum		1,00	
Maximum		4,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		2,00	
Skewness		1,361	,913
Kurtosis		2,000	2,000
Mean		4,2222	,09583
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0318	
	Upper Bound	4,4126	
5% Trimmed Mean		4,3025	
Median		4,0000	
Variance		,826	
Std. Deviation		,90910	
Minimum		2,00	
Maximum		5,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		-1,010	,254
Kurtosis		,181	,503
Mean		3,8621	,25656
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3365	
	Upper Bound	4,3876	
5% Trimmed Mean		3,9579	
Median		4,0000	
Variance		1,909	
Std. Deviation		1,38162	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	

تشجع المؤسسة براءات الاختراع لحماية منتجاتها

Range		4,00	
Interquartile Range		2,00	
Skewness		-,957	,434
Kurtosis		-,294	,845
Mean		3,4423	,16571
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1096	
	Upper Bound	3,7750	
5% Trimmed Mean		3,4915	
Median		3,0000	
Variance		1,428	
Std. Deviation		1,19498	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Range		4,00	
Interquartile Range		2,00	
Skewness		-,145	,330
Kurtosis		-,794	,650
Mean		2,0000	,63246
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,2440	
	Upper Bound	3,7560	
5% Trimmed Mean		1,9444	
Median		1,0000	
Variance		2,000	
Std. Deviation		1,41421	
Minimum		1,00	
Maximum		4,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		2,50	
Skewness		,884	,913
Kurtosis		-1,750	2,000
Mean		4,4111	,08783
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2366	
	Upper Bound	4,5856	
5% Trimmed Mean		4,5062	
Median		5,0000	
Variance		,694	
Std. Deviation		,83322	
Minimum		2,00	
Maximum		5,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		-1,380	,254
Kurtosis		1,235	,503
Mean		4,4138	,15311
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1002	
	Upper Bound	4,7274	
5% Trimmed Mean		4,4981	
Median		5,0000	
Variance		,680	
Std. Deviation		,82450	
Minimum		2,00	
Maximum		5,00	
Range		3,00	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		-1,347	,434
Kurtosis		1,264	,845
Mean		4,1731	,13928
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8935	
	Upper Bound	4,4527	
5% Trimmed Mean		4,2692	
Median		4,5000	
Variance		1,009	
Std. Deviation		1,00433	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	

تطور المؤسسة منتجاتها للمحافظة على
حصتها في السوق

Range		4,00	
Interquartile Range		1,75	
Skewness		-1,087	,330
Kurtosis		,654	,650
Mean		2,2000	,48990
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,8398	
	Upper Bound	3,5602	
5% Trimmed Mean		2,2222	
Median		3,0000	
Variance		1,200	
Std. Deviation		1,09545	
Minimum		1,00	
Maximum		3,00	
Range		2,00	
Interquartile Range		2,00	
Skewness		-,609	,913
Kurtosis		-3,333	2,000

Ranks

	طبيعة العمل	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	إدارية	90	63,01	5671,00
	إنتاجية	29	50,66	1469,00
	Total	119		

Ranks

	طبيعة العمل	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	إدارية	90	80,18	7216,00
	تقنية	52	56,48	2937,00
	Total	142		

Ranks

	طبيعة العمل	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	إدارية	90	50,22	4519,50
	أخرى	5	8,10	40,50
	Total	95		

Ranks

	طبيعة العمل	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	إنتاجية	29	43,52	1262,00
	تقنية	52	39,60	2059,00
	Total	81		

Ranks

	طبيعة العمل	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	تقنية	52	30,93	1608,50
	أخرى	5	8,90	44,50
	Total	57		

الملحق رقم (33) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للتحليل في متغيرات الدراسة حسب المصلحة أو القسم الذي يشتغل فيه

Ranks			
	المصلحة أو القسم	N	Mean Rank
المتغير المستقل_تمكين فرق العمل	البحث والتطوير	22	86,57
	التصنيع	33	101,76
	التسويق	20	89,00
	الموارد البشرية	20	96,55
	المالية والمحاسبة	28	69,54
	نظام المعلومات	16	92,16
	أخرى	37	85,97
	Total	176	
المتغير التابع الإبداع التكنولوجي	البحث والتطوير	22	86,64
	التصنيع	33	90,97
	التسويق	20	84,15
	الموارد البشرية	20	102,60
	المالية والمحاسبة	28	94,25
	نظام المعلومات	16	73,66
	أخرى	37	84,20
	Total	176	

Test Statistics ^{a,b}		
	المتغير المستقل_تمكين فرق العمل	المتغير التابع الإبداع التكنولوجي
Chi-Square	6,831	3,775
df	6	6
Asymp. Sig.	,337	,707

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المصلحة أو القسم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ