

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Enhancing the ability to innovate through empowerment practices: an empirical study in SMEs

قرميظ أمال^{1*}، لعوج زواوي²

¹ جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس، مخبر تسيير المؤسسات،

amel.guermit@univ-sba.dz

² جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس، مخبر تسيير المؤسسات،

laouedjz@yahoo.com

تاريخ القبول: 2023/05/21

تاريخ الاستلام: 2023/02/10

ملخص:

حللت هذه الدراسة تأثير التمكين على القدرة على الابتكار من خلال فحص خصائص هذه التأثيرات، تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق التحليلات على مستوى الأفراد بالاعتماد على بيانات المسح التي تم جمعها من 148 موظفًا لخمس مؤسسات صغيرة و متوسطة في القطاع الصناعي. أظهرت نتائج تحليل البيانات باستخدام الـ SPSS أن المشاركة في القرار، العمل الجماعي، الاتصال، الحرية والثقة و تنمية السلوك الإبداعي، ترتبط بشكل إيجابي بالقدرة على الابتكار، وجد كذلك أن التمكين يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالقدرة على الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الأفراد، ساعدت دراستنا في توضيح الدور الرئيسي الذي تلعبه أبعاد التمكين في عملية تشكيل بيئة عمل تمكينية ومبتكرة، أوصلت الدراسة بتركيز أصحاب القرار على الممارسات الإدارية للتمكين لتعزيز القدرة الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتماد اللامركزية التي تمكن الموظفين من صنع القرار و التحفيز على الابتكار.

الكلمات المفتاحية: القدرة على الابتكار، التمكين، أبعاد التمكين، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تصنيف JEL: J54، O3، M5، M12، D24

Abstract:

This study analyzed the effect of empowerment on the ability to innovate by examining the characteristics of these effects. The study hypotheses were tested by applying analyzes at the level of individuals based on survey data collected from 148 employees of five small and medium enterprises in the industrial sector. The results of data analysis using SPSS showed that participation in decision-making, teamwork, communication, freedom and trust, and the development of creative behavior is positively associated with the ability to innovate. In clarifying the main role played by the dimensions of empowerment in the process of forming an enabling and innovative work environment, the study recommended that decision-makers focus on the administrative practices of empowerment to enhance the innovative capacity of SMEs by adopting decentralization that enables employees to make decisions and stimulate innovation.

Keywords: Innovation capacity, Empowerment, Empowerment dimensions, SMEs

Jel Classification Codes : D24, M12, M5, O3, J54

1. مقدمة:

أدت زيادة المنافسة و التغيير السريع إلى زيادة أهمية الموارد البشرية في المؤسسات، و إدراك أن تعريف الموظفين بأنفسهم في العمل و زيادة التزامهم، يزيد من أداء الأعمال بشكل كبير، كنتيجة لذلك ظهر مفهوم التمكين، الذي أصبح حلاً لتطوير هيكل تحكم مناسب في المنظمات الإبداعية والمبتكرة، فهيكلة بيئة عمل تمنح للموظفين القدرة على دمج مبادراتهم الخاصة هو المفهوم الجديد لتسيير الأفراد الذي يعتبر الأصول غير ملموسة كالمورد الفكري موردا لا يقل أهمية عن الملموسة منها، فتمكين الفرد هو تعزيز دوره كأصل منظمي هام، لاكتساب ميزة تنافسية من خلال القدرة على تطوير وإطلاق منتجات جديدة مبتكرة، إن العديد من المنظمات يمكنها القيام بالابتكارات من خلال زيادة البحث والتطوير، غير أن الابتكار يتجاوز الإنفاق، فتكاليف البحث و التطوير وحدها ليست كافية، أظهرت دراسة أجريت على شركة Apple أكثر الشركات ابتكاراً، أن ميزانية البحث والتطوير لديها أقل من المتوسط (Yildirim & Karabey, 2016, p. 63) ، من هنا تظهر الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والإبداع من بينها ثقافة التمكين.

الإشكالية : تؤكد نتائج الأدبيات التأثير الإيجابي للتمكين على الابتكار، ومع ذلك تركز مجموعة أقل نسبياً على الخصائص التنظيمية كتصورات التمكين المؤدية للابتكار خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط واتخاذ قرارات سريعة، ومرونة في التشغيل لذلك، يمكننا طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هي ممارسات التمكين التي تزيد من القدرة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

نحاول في هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي آثار التمكين على القدرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هي أبعاد التمكين المؤثرة بشكل مباشر على القدرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟

- هل توجد فروق في آراء عمال وموظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول التمكين والقدرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

الفرضيات: للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية للدراسة (H): التمكين يؤثر بشكل كبير على قدرات الابتكار.

2. الفرضيات الفرعية:

- الفرضية 01 (H₁): تؤثر المشاركة في القرارات بشكل مباشر على تعزيز القدرة على الابتكار
- الفرضية 02 (H₂): يؤثر العمل الجماعي بشكل مباشر على تعزيز القدرة على الابتكار
- الفرضية 03 (H₃): يؤثر الاتصال الفعال بشكل مباشر على تعزيز القدرة على الابتكار
- الفرضية 04 (H₄): تؤثر الثقة والحرية بشكل مباشر على تعزيز القدرة على الابتكار
- الفرضية 05 (H₅): تؤثر تنمية السلوك الإبداعي بشكل مباشر على تعزيز القدرة على الابتكار
- الفرضية 06 (H₆): توجد فروق في آراء عمال وموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

أهداف وأهمية الدراسة: تبحث هذه الدراسة في كيفية تحسين قدرات الابتكار من خلال الممارسات الإدارية بهدف سد الفجوة بين أبعاد التمكين، والقدرة على الابتكار من خلال اختبار العوامل المؤثرة على قدرة الابتكار ومقارنة الفروق بين تأثيرات أبعاد التمكين وتحديد الأكثر تأثيرا.

الدراسات السابقة: بحثت عدة دراسات العلاقة بين التمكين والابتكار من بينها دراسة أجراها (Çakar & Ertürk, 2010, p. 325) على 743 موظفا من 93 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بتركيا كشفت أن التمكين سابقة للابتكار له تأثير إيجابي كممارسات إدارية، تظهر نتيجة دراسة (Sulistyo, 2016, p. 196) على 120 شخصا يعملون في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للنسيج باندونيسيا تأثيرا ايجابيا للتمكين تجاه القدرة على الابتكار من خلال اتخاذ القرار، دراسة لـ (Abukhait, Bani-Melhem, & Zeffane, 2019) أجريت لـ 305 موظفا في قطاع الخدمات في الإمارات العربية المتحدة، أكدت أن مشاعر التمكين تؤثر بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري، بنفس النتائج توصل (Kanake & Kemboi, 2020) بدراسته لـ 470 موظف بكينيا من خلال الدور الوسيط لتبادل القيادة، كما قام (Cobanoglu, 2021, p. 335) بالتحقيق في كيفية تأثير تمكين الموظفين على قدرتهم على الابتكار، وفقاً للنتيجة فإن تفويض السلطة يزيد من قدرة الموظفين على الابتكار، أظهرت نتائج دراسة (Sundbo & Fuglsang, 2022)، الدور الايجابي للتمكين في إدارة الابتكار من خلال دراسة تجريبية لمؤسسات خدماتية، في حين أن دراسات عربية تناولت علاقة التمكين بمتغيرات أخرى منها الإبداع (سالم سلامة، 2016) و (خالد و التاج، 2018)، ودراسة (عرفات، 2013) شملت علاقة القيادة التحويلية بالابتكار بوساطة التمكين.

مساهمة الدراسة: تساهم هذه الورقة في المناقشات العامة و الأكاديمية بالاستجابة لثلاث فجوات بحثية، أولها عكس الأبحاث التي اعتبرت الابتكار متغيراً مستقلاً تحدد هذه الدراسة هذا المفهوم كمتغير تابع، حيث يعزز الحاجة البحثية في دراسة العوامل المؤثرة في القدرة على الابتكار، كما يدعم الدراسات العربية في ربط العلاقة بين التمكين والقدرة على الابتكار، ثانياً بدلاً من التحقيق في آثار التمكين بشكل عام تركز هذه الدراسة على جانب مهم إلى حد ما وهو دراسة آثاره بشكل منفصل من خلال الأبعاد، و أخيراً تضيف هذه الورقة مزيداً من المعرفة حول تأثير المتغيرات داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية كما نعم، لا يوجد بحث يستكشف بعمق السوابق الإدارية لأبعاد التمكين على القدرة على الابتكار في هذا النوع من المؤسسات، تمكن مقارنة هذه التأثيرات أصحاب المؤسسات، الباحثين و الممارسين من إبراز و فهم استراتيجيات الإدارة و القيم الثقافية وتأثيراتها المتباينة على القدرة على الابتكار للمؤسسات ذات الأحجام المختلفة.

منهج وأدوات الدراسة: تستهدف الدراسة علاقة التمكين بتعزيز القدرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الناشطة في قطاع الصناعة، لأجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كميًا لتوضيح خصائصها و كفيًا، لوصفها رقميًا و توضيح حجمها و درجات ارتباطها بالظواهر الأخرى، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 22، بالاعتماد على أساليب إحصائية، واختبار الفرضيات وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

تقسيم الدراسة: إن ورقتنا البحثية منظمة على النحو التالي، أولاً من خلال الخلفية النظرية للدراسة نؤسس العلاقات النظرية بين التمكين و القدرة على الابتكار في القسم الثاني، و نقدم النموذج المراد اختباره تجريبياً، ثانياً نقدم طرق البحث و الإجراءات التحليلية، و نعلن نتائج في القسمين الثالث و الرابع، تليها المناقشة و اختبار الفرضيات، نختتم بالاستنتاجات، و تقديم القيود و الاقتراحات للبحوث المستقبلية.

2. الخلفية النظرية

1.2 التمكين

اكتسب مفهوم التمكين اهتمام متزايد في مجال الإدارة، تناولته دراسات من علم الاجتماع، علم النفس و علم الإدارة ، تعددت تعريفات باختلاف الباحثين فهناك من اعتبره امتيازات الإدارة

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 قرميط أمال/ لعوج زواوي

الإستراتيجية الجديدة، في حين اعتبره آخرون عملية دافعية وإدراكية، ويمكننا أن نستخلص ثلاثة توجهات لتعريف التمكين مبينة في الجدول 1.

الجدول 1: توجهات تعريف التمكين

الباحث	محتوى التوجه	
(Daft, 2015, p. 504) (بوشليت، 2020، صفحة 259) (زرقين و غزيبان، 2021، صفحة 191)	إعطاء الموظفين القوة والاستقلالية لاتخاذ قرارات بشأن عملهم وحل المشكلات والسلطة لجعلها مقبولة، تسمح هذه العملية بتوزيع القوة والمعرفة والمعلومات والتحفيز في المستويات الأدنى والاستغناء عن التنظيمات الهرمية وإتاحة حرية التصرف للعاملين في المستويات التنفيذية وتحمل المسؤولية.	التوجه الإداري
(Sulistyو, 2016, p. 198) (القحطاني، 2015، صفحة 14)	شعور الأفراد بالقوة والتعامل مع الأحداث والمواقف من خلال تنشيط مشاعر الثقة والتحكم، وتحرير الطاقات الكامنة لديهم نتيجة إحساسهم بالتأثير والمشاركة، الانتماء والتعاون مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الذاتية والأداء، كما يعبر عن التزام وظيفي ناتج عن الإحساس بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	التوجه السلوكي
(القحطاني، 2015، صفحة 15) (Daft, 2015, p. 158) (Cobanoglu, 2021, p. 328)	التمكين هو الوضعية التي تسمح للبيئة التفاعلية والداعمة للعاملين للبحث عن طرق العمل الأكثر فاعلية وتطبيقها من خلال نشر ومشاركة القوة في كل مكان منحهم الفرصة التي تمكنهم من إنجاز مهامهم وتطويرها، تسمح هذه البيئة بتطوير ثقافة المنظمة لتصبح مرنة سريعة تشجع أفرادها على الإبداع.	التوجه البيئي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المبينة في الجدول

لذلك يمكننا تعريف التمكين على أنه عملية إعادة توزيع السلطة و إعطاء المسؤوليات للأفراد لاتخاذ القرارات في المستويات الدنيا، تتكون هذه العملية من متغيرات متعددة ككمية و نوعية المعلومات المشتركة، درجة المسؤولية، المشاركة، في هذه الدراسة، يتم بناء التمكين على أنه المشاركة في صنع القرار و الوصول إلى المعلومات التي تشاركها الإدارة لتعزيز الابتكار في المؤسسة.

يتفق عدد من المؤلفات العلمية على أهمية التمكين للفرد والمؤسسة خاصة زيادة الرضا الوظيفي، يحتاج الموظفون إلى التمكين من أجل زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار؛ فهو سمة أساسية تؤثر بشكل إيجابي على النجاح و الإنتاجية والنمو في المنظمات. (Cobanoglu, 2021, p. 328) يحدد الجدول نوعين من التمكين، أولها التمكين النفسي الذي يعبر عن دافع إيجابي لدى الفرد نحو عمله، و شعور مكتسب على الإدارة توفير البيئة الداعمة لتعزيزه، و الثاني تمكين تنظيمي أو هيكلي هدفه تعزيز السلطة و المسؤولية و الالتزام لتقليل الفجوة بين الإدارة و الموظف، تعتمد المنظمات لتحسين الأداء التنظيمي و زيادة الحافز وتحسين المعرفة والقدرات التي يتطلبها السوق.

2.2 القدرة على الابتكار:

الابتكار هو إدخال، أنظمة، منتجات، خدمات أو تقنية إنتاج جديدة أو نظام إداري جديد للمؤسسة، هدفه خلق قيمة تجارية من خلال تطوير الأفكار إلى حقائق ذات قيمة، و هو القدرة على رؤية الأشياء بطرق جديدة، أي قدرة المؤسسة على حشد المعرفة التي يمتلكها موظفوها، ودمجها لخلق معرفة جديدة، عرف (Lawson & Samson, 2001, p. 332) القدرة على الابتكار بأنها القدرة على تحويل المعرفة و الأفكار بشكل مستمر إلى منتجات وعمليات و أنظمة جديدة لصالح المؤسسة، حدد (Saunila & Ukko, 2012, p. 5) ثلاثة عناصر تؤثر على قدرة المؤسسة على إدارة الابتكار أولها إمكانات الابتكار هي العوامل المؤثرة على الحالة الحالية للمؤسسات على إنتاج الابتكارات، ثانيا عمليات الابتكار و هي أنشطة تساعد على الاستفادة من هذه الإمكانيات، ثالثا نتائج الابتكار كابتكار المنتج أو الخدمة أو العمليات، لذلك تعتبر القدرة على الابتكار إطارا نظريا يهدف إلى وصف الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين أنشطة الابتكار، تتكون بشكل أساسي من الأصول الغير ملموسة للمؤسسة التي تنتج قيمة ملموسة مستقبلا، ترتبط بالخبرات الداخلية والاكساب التجريبي، تشمل عدة جوانب تؤثر على إدارة الابتكار من بينها ثقافة الدعم، مهارات الموظفين، عمليات إدارة الأفكار الإبداعية، تطوير المعرفة الفردية إضافة إلى المصادر الخارجية للمعلومات، و لذلك يجب تحديد و قياس القدرة على الابتكار في نطاقات و مستويات متفرقة وشاملة، اقترحت عدة أبحاث تدابير لهذا القياس، في دراسة لـ (Saunila & Ukko, 2012, p. 10) تم ربط القدرة على الابتكار بابتكار المنتج، اعتمد (Yi, Wang, & Kafouros, 2013, p. 393) على نسبة مبيعات المنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات، في حين تعتمد

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
قزميط آمال/ نعوج زواوي

أغلب الدراسات على المدخلات و المخرجات، تقمّ الأولى كيفية ترتيب أنشطة الابتكار و الموارد المخصصة لهم، بينما تشمل الثانية ميزانية أنشطة البحث و التطوير و التعليم، في دراسة لـ (Oura, Zilbe, & Lopes, 2016, p. 924) حدد سبعة أبعاد لبناء القدرة على الابتكار هي قدرة البحث والتطوير، القدرة على التسويق، القدرة على التصنيع، القدرة على التعلم، القدرة على استغلال الموارد، القدرة الإستراتيجية و القدرة التنظيمية، القدرة التنظيمية هي القدرة على تكوين هيكل تنظيمي مرن وفقاً لمشاريع الابتكار الجديدة، و تنسيق عمل جميع الأنشطة نحو الأهداف و التأثير على سرعة العمليات الإبتكارية، يتم ذلك من خلال تركيز الموارد على نشاط الابتكار، التنسيق بين وظائف البحث و التطوير و الوظائف الأخرى، استقلالية المديرين في المستويات المنخفضة و تدفق المعلومات، وهو ما تعمل هذه الورقة البحثية على قياسه من خلال تحليل ممارسات التمكين.

3.2 القدرة على الابتكار و التمكين

يمكن اعتبار التمكين من متطلبات وجود الابتكار، لذلك يجب منح الموظفين السلطة لاتخاذ القرار، و شعورهم بالقوة من اجل تطوير أفكار مبتكرة أثناء إدارة عملية الابتكار، و تحديد المشاكل و الحلول، خلصت الدراسة الدراسات السابقة إلى تأثير التمكين بشكل مباشر على قدرات الابتكار، نتيجة للعلاقة الإيجابية بينهما، فمخ الموظفين الاستقلالية يشعروهم بتقدير أكبر في المقابل يبذلون المزيد من الجهد و المبادرة، إذا كانت القيادة تريد موظفين أكثر إبداعاً، عليها تعزيز التمكين في ممارساتها الإدارية، لان القدرة على تجربة طرق فريدة هي الخطوة الأولى للابتكار.

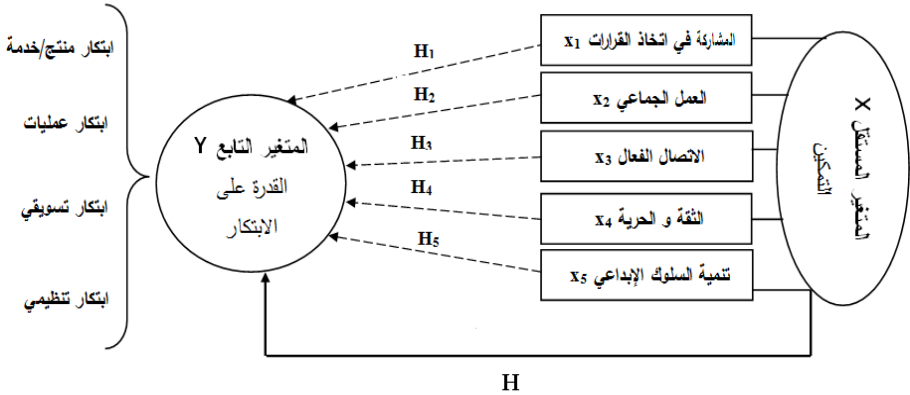
وجد (Jung, Chow, & Wu, 2003, p. 538) علاقة سلبية بين التمكين و الابتكار نتيجة للخصائص الثقافية لعينتهم، بسبب مسافة القوة و انعدام الثقة، العديد من الممارسات تهدف إلى بناء سلوكيات مبتكرة، من بينها المشاركة، حيث تجعل الأفراد يشعرون بدرجة معينة من الاستقلالية و السلطة في صنع القرار، وأنهم أقل تقييداً بالقواعد، هذه الميزات مجتمعة تجعلهم مبتكرين، اقترح (Çakar & Ertürk, 2010, p. 332)، سمات رئيسية للتمكين مهمة لتعزيز أداء الابتكار مثل الاتصال المفتوح، تبادل المعلومات، المشاركة في القرار و التوجه المشترك، اقترح أيضاً (Brunetto & Farr-Wharton, 2007, p. 372) أن الثقة المتبادلة و زيادة التعاون عوامل مهمة للابتكار في الشركات الصغيرة و المتوسطة، أن الشعور بالتحكم في ما يجب القيام به و كفاءته يعزز قدرة الأفراد على الابتكار، و الشعور بتقدير أكبر من قبل قادتهم و أنهم مضطرون

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين:دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
قرميط أمال/ لعوج زواوي

لزيادة المشاركة في القرار (Dewi & Surya, 2021, p. 160) ، إضافة إلى شعورهم بالحماس و تطبيق إبداعاتهم لحل المشكلات و المساهمة بالأفكار التي توفر قيمة إضافية للمؤسسة، الموظفون الذين يشعرون بالتمكين من قبل قائدهم يبادلون هذا الشعور بالمساهمة بالأفكار المبتكرة و تطبيقها لصالح مؤسستهم (Overton & Putra, 2021, p. 25).

أجمعت الأبحاث السالفة الذكر على اكتشاف العلاقة الايجابية بين القدرة على الابتكار و التمكين من خلال فحص عدة عناصر للدلالة عن وجوده من عدمه في المؤسسات، تم وصفها في دراسات أخرى بأبعاد التمكين، يعرض (الملحق أ) أهم هذه الدراسات مع أبعاد التمكين لكل دراسة. بناءً على الدراسات السابقة و الملحق أ لتحديد العلاقة بين القدرة على الابتكار و التمكين اعتمدنا في الدراسة الحالية على خمسة أبعاد هي المشاركة القرارات، العمل الجماعي، الاتصال الفعال، الثقة و الحرية، تنمية السلوك الإبداعي، يتم توضيح ذلك في نموذج البحث المقترح في الشكل 01.

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

3. طرق البحث

1.3 أداة الدراسة و متغيراتها:

من اجل جمع البيانات تم استخدام الاستبيان كأداة، شمل قسمين يحتوي الأول منه على البيانات الأولية للمبجوثين فيما شمل القسم الثاني محورين لكل منهما فقرات مشتقة من الإطار النظري و الدراسات السابقة، تتناول هذه الدراسة التمكين كمتغير مستقل ب 16 عبارة موزعة على خمسة أبعاد كما يوضحها الشكل 1 و الملحق ب ، لدراسة تأثيره في المتغير التابع و هو القدرة على الابتكار(10)

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 قرميط أمال/ لعوج زاوي

عبارات)، مع مراعاة البساطة و السهولة في صياغة العبارات من اجل فهمها من قبل المبحوثين، بالاعتماد على درجات الاستجابة وفقا لمقياس ريكارت الخماسي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية حددت عشوائيا بناءا على المسح الالكتروني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، تم استجابة 5 مؤسسات بعد الاتصال بالبريد الالكتروني، المجتمع المستهدف هو عمال و موظفين بمختلف المستويات الإدارية البالغ عددهم 503 موظف موزعين كما يبينه الجدول 2.

الجدول 2: خصائص المؤسسات محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	الطبيعة القانونية	الحجم	عدد العمال	طبيعة النشاط
01	ALL PLASTE	SARL	متوسطة	200	التغليف
02	Graveur Pub	SARL	متوسطة	80	الإشهار
03	Goold Food	SARL	متوسطة	120	الأغذية
04	Taste Food	SARL	متوسطة	56	الأغذية
05	منافع	SARL	صغيرة	47	الأغذية
			مجموع العمال	503	

المصدر: من إعداد الباحث

تم تحديد عينة عشوائية بـ 218 موظف، بمستوى ثقة 95 % و هامش خطأ 5 % .
 (طويطي، 2018، صفحة 35)، تم توزيع الاستبيان الالكتروني على أفراد العينة، استرجع منها 195، استبعد 11 استبيان لعدم مصداقية الإجابة و عدم الإجابة على بعض العبارات، لذلك اعتمد التحليل في هذه الدراسة على 184 موظف.

لتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية V 22 SPSS، بالاعتماد على أساليب إحصائية كما تمت معالجة النتائج وفق سلم ريكارت الخماسي، بتحديد المتوسط المرجح (طويطي، 2018، صفحة 211) (الملحق ب) .

2.3 الصدق والثبات:

يتم قياس ترابط أسئلة الدراسة فيما بينها، و مدى صدق الإجابات عليها من أفراد العينة

بتحديد معامل ألفا كرونباخ، نتائج القياس مبينة في الجدول 3.

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 قزميط آمال/ لعوج زواوي

الجدول 3: معامل ألفا كرونباخ لمعاور الدراسة و أبعادها

المحور	عدد العبارات(26)	الثبات α	الصدق $\sqrt{\alpha}$
المحور 01 : التمكين			
01	03	0.819	0.904
02	03	0.721	0.849
03	03	0.814	0.902
04	03	0.825	0.908
05	04	0.755	0.868
المحور 02: القدرة على الابتكار			
	10	0.730	0.854

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS V22

يوضح الجدول ترابط بين أسئلة المحور الأول لان معامل ألفا كرونباخ مرتفع بقيمة 0.838 وهي قيم قريبة من الـ 1 مما يدل على ثبات المحور الأول و صلاحياته للتطبيق الميداني، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لأسئلة أبعاد المحور ما بين 0.721 و 0.825، و ثباتها بين المتوسط والمقبول بالنسبة للمحور الثاني نجد الترابط بمعامل 0.730 وهو معدل مقبول بالنسبة للأسئلة وعليه فإن صدقها وثباتها مقبول، عموما فإن الإجابات على أسئلة المحورين ذات درجة عالية من الصدق والثبات تسمح بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة بصفة شاملة، كما يمكن تطبيقها على مجتمع إحصائي آخر.

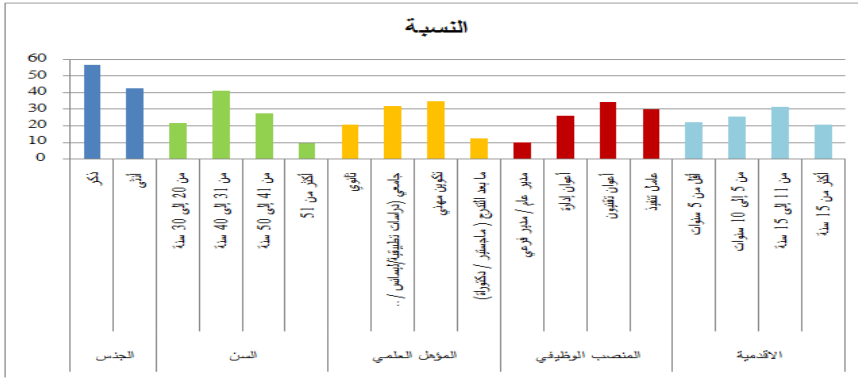
4. تحليل النتائج

1.4. التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية للعينة

من أجل تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة و مدى تأثيرها على نوعية الإجابات تم الاعتماد على المتغيرات الشخصية متمثلة في الجنس، السن، المستوى الدراسي، المنصب، الخبرة المهنية، يمثل الشكل 2 توزيع إجابات الأفراد على الأسئلة الشخصية.

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين:دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 قريميط آمال/ لعوج زاوي

الشكل 2: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS V22

بناء على الشكل يمكن تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة في النقاط التالية:

- يمثل الأفراد الذكور من عينة الدراسة ما نسبته 57 % في حين بلغت نسبة الإناث 24.9 % و 105 و 79 فرد على التوالي، لذلك فإن غالبية أفراد عينة ذكور، بسبب طبيعة النشاط الصناعي للمؤسسات محل الدراسة الذي يعتمد على ورشات إنتاجية ذات مهارات مهنية خاصة.

- تمثل نسبة 41.3 % من إجمالي الأفراد أعمارهم من 31 إلى 40 سنة (76 فرد) و هم الفئة الأكثر، في حين أن أقل فئة أكثر من 51 سنة بنسبة 9 % (17 فرد)، وعليه فإن غالبية أفراد العينة أعمارهم من 31 إلى 40 سنة نظرا لأهمية هذه المرحلة العمرية و تميز أفرادها بالعطاء و القدرة على التطوير و التغيير و أداء المهام بطريقة أكثر فاعلية من حيث السرعة و الدقة و الجودة المطلوبة، كما تتميز هذه الفئة بأنها عايشة ثورة تكنولوجيا المعلومات و بالتالي يسهل عليهم الاستفادة منها في مجال أعمالهم.

- ما نسبته 34.2 % من إجمالي الأفراد يمثلون 63 فردا في منصب الأعوان التقنيون و هم الفئة الأكثر في حين أن 55 منهم ما نسبته 22.3 % عمال تنفيذيون، وهي المناصب التي يعمل أفرادها على تحقيق عملية التغيير و التطوير من كفاءة الأداء و انجاز الابتكارات .

- ما نسبته 34.8 % من إجمالي الأفراد بـ 64 فردا مؤهلهم العلمي تكوين مهني و هم الفئة الأكثر، يليها الجامعي بنسبة 32.1% من أفراد عينة الدراسة أي 59 فرد، في حين أن ما نسبته 20.7 % (38 فرد) تأهيل ثانوي مقابل 23 منهم بنسبته 12.4% دراسات عليا، و هذا يفسر امتلاك أفراد

العينة مؤهلات علمية مناسبة لمناصبهم لتبني التطوير والتمكين واعتماد طرق جديدة لتحقيق الابتكار في مؤسستهم.

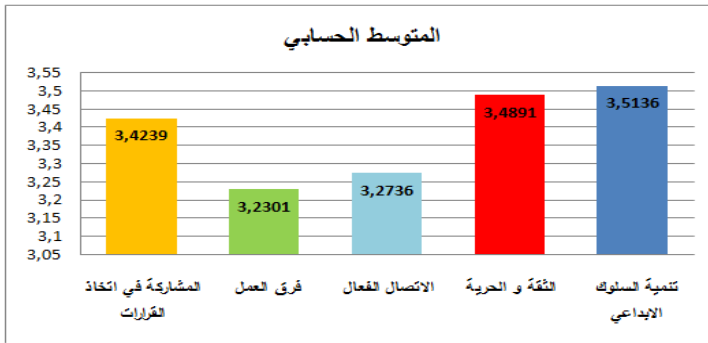
- ما نسبته 31.5 % و هم 58 فرد من إجمالي أفراد العينة عدد سنوات خبراتهم في المؤسسة تفوق 10 سنوات و هم الفئة الأكثر، في حين 38 منهم يمثلون بنسبة 20.7 % أكثر من 15 سنة، وهذه النتيجة تبين أن غالبية الأفراد لديهم سنوات خدمة عالية تجعلهم يكتسبون خبرة مهنية و مهارات عالية في تنفيذ أعمالهم وبذلك يعتبرون أكثر معرفة بالأساليب المناسبة لتنفيذ المهام و العمل على تطويرها وفق المتغيرات الحالية لخلق الأفكار الإبداعية بما يضمن تحقيق الابتكار.

2.4 تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: التمكين

للتعرف على واقع التمكين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يشمل (الملحق ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول.

توضح النتائج أن أفراد العينة حياديون حول واقع التمكين في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، بمتوسط عام بلغ 3.394 يقع في الفئة الثالثة للمقياس الخماسي (الملحق ب) و هي الفئة التي تشير إلى خيار محايد بالنسبة لأداة الدراسة كما بلغ الانحراف المعياري العام 0.45162، كما يتضح أن جميع قيم مربع كاي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.05 ما عدا العبارة 11 لبعث الثقة و الحرية و العبارات 15 و 16 لتنمية السلوك الإبداعي غير دالة، مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الموافقة لكل عبارات المحور و بذلك يمكن القول أن واقع التمكين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفق آراء أفرادها جاء بدرجة متوسطة، توضح النتائج كذلك أن آراء الأفراد على واقع التمكين في المؤسسات كانت ما بين الموافقة والحيادية، تباينت متوسطاتها ما بين 3,125 إلى 3,673 وهي متوسطة تتراوح ما بين الفئتين الثالثة و الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي مما يوضح التباين في إجابات الأفراد على وجود أبعاد التمكين في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، حيث كانت إجابات تنمية السلوك الإبداعي، الثقة و الحرية و المشاركة في القرار بدرجة مرتفعة، احتلت المراتب الثلاثة الأولى حسب المتوسطات، في حين تميز الاتصال الفعال و فرق العمل بدرجة متوسطة بالمرتبتين الرابعة و الخامسة على التوالي (انظر الملحق ب)، يوضح الشكل 3 المتوسطات الإجمالية لأبعاد التمكين و ترتيبها.

الشكل 3: المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS V22

وجدت ثمانية عبارات من محور التمكين يوافق أفراد العينة على وجودها في المؤسسات، تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي (انظر الملحق ب) حيث جاءت العبارة رقم 16 يهتم العاملين بتجربة الأفكار الجديدة في العمل جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 3,673 من حيث موافقة الأفراد على وجود تنمية السلوك الإبداعي و العبارة رقم 2 و هي تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم في المرتبة الثانية بـ 3,532 من حيث الموافقة على وجود بعد المشاركة في القرار و العبارة رقم 13 تهتم المؤسسة بتشجيع العاملين على الإبداع و التطوير و تأكيد روح المبادرة، مع رؤية جديدة لتقبل أي فكرة جديدة في المرتبة الخامسة، باقي العبارات وجدت بدرجة متوسطة في المحور حيث تميزت إجابات الأفراد بالحياد حول مدى توفرها في المؤسسات، تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي (انظر الملحق ب) حيث احتلت عبارات الاتصال الفعال و العمل الجماعي المراتب الأخيرة.

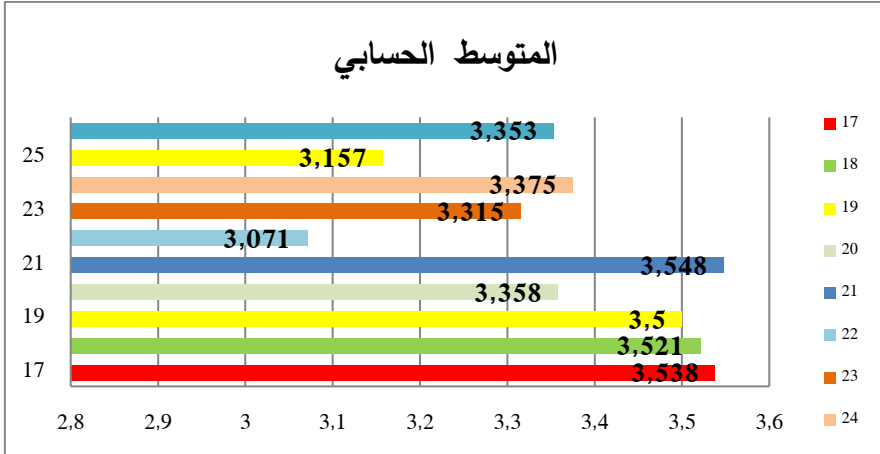
3.4 استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني : القدرة على الابتكار

يمثل (الملحق ب) نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من اجل الكشف عن واقع الابتكار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. قيم المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد على محور القدرة على الابتكار بين 3.548 و 3.071 مما يوضح التباين في الإجابات ما بين الحياد و الموافقة بمتوسط عام 3.373 و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة للمقياس الخماسي، لذلك فإن أفراد العينة حياضيون حول واقع الابتكار في المؤسسات

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 قرميط آمال/ لعوج زاوي

محل الدراسة بدرجة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري العام 0.484، في حين أن أغلب قيم مربع كاي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.05 (الملحق ب)، و يدل على تباين آراء أفراد عينه الدراسة حول درجة الموافقة، وجد خمسة عبارات من محور القدرة على الابتكار يوافق أفراد العينة على وجودها في المؤسسات، تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي حسب ما هو موضح في الشكل 4 حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 21 قامت المؤسسة بتغييرات في التنظيم أو في هيكلها التنظيمي، تليها العبارة 17 قدمت المؤسسة منتج أو خدمة جديدة في السوق في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3,548 و 0.538 على التوالي، بالنسبة لباقي العبارات، تميزت بالحياد في إجابات الأفراد، احتلت فيها المراتب الأخيرة حسب ترتيب المتوسطات (الملحق ب).

الشكل 4: المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS V22

4.4 دراسة علاقة أسئلة الدراسة بالمتغيرات الشخصية:

تهدف دراسة هذه العلاقة إلى تحديد فروق الإجابات بالنسبة لأسئلة المحاور مقارنة بالمتغيرات الشخصية، تم اختبار الإجابات المتحصل عليها لمتغيرات الدراسة مقارنة بالمتغيرات الشخصية بالاعتماد على اختبار ت لعينتين مستقلتين (T-TEST Independent Samples) بالنسبة لمتغير النوع و اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) لباقي المتغيرات الأخرى (السن، المؤهل، المنصب الوظيفي، الأقدمية)، النتائج مبينة في الملحق ج.

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين:دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
قرميط آمال/ لعوج زاوي

توضح نتائج الاختبار أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات محاور الدراسة تبعاً لجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات محور التمكين تبعاً لمتغير العمر، ترجع حسب اختبار توكاي للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة ضد الفئة الأصغر منها كما توضح ارتفاع في قيمة المتوسطات و الفروق المعنوية (انظر الملحق ج)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من إجابات التمكين تبعاً لمتغير التأهيل العلمي ترجع للمستويين الثانوي و ما بعد التدرج، و القدرة على الابتكار لمستوى ما بعد التدرج، و فروق ذات دلالة إحصائية في محور التمكين تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي لدى الأفراد تعود أسبابها لمنصبي العون التقني و عامل التنفيذ، و تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل لدى أفراد العينة للفئة من 5 إلى 10 سنوات، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور القدرة على الابتكار مقارنة بالمنصب و الخبرة المهنية (انظر الملحق ج).

5. مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات :

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة حياذيون حول واقع التمكين في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة و تباين بين الموافقة و الحياد لأفراد العينة على أبعاد التمكين في المؤسسات الاقتصادية، حيث تمت الموافقة على وجود المشاركة و الثقة و الحرية و تنمية السلوك الإبداعي بدرجات مرتفعة في حين تم الاتفاق بالحياد على العمل الجماعي و الثقة و الحرية في العمل ، تقسر هذه النتائج وجود مظاهر التمكين في المؤسسات محل الدراسة، و تتفق مع الدراسات السابقة في أن مستوى التمكين جاء بدرجة مرتفعة في المؤسسات التي طبق دراساتهم عليها مما يعزز مصداقية الإجابات حول واقع التمكين في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، و يمكن إرجاع هذه النتائج إلى ارتفاع الوعي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة لأهمية التمكين ودوره في تطوير المؤسسة و الرفع من أدائها من خلال الدعم و المشاركة في القرارات المتعلقة بأعمالهم و تطوير المهارات الفنية و الإبداعية للعمال و ترك مجال الحرية في الانجاز يجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم، كما أن تعريف العمال بمهامهم يقلل من الاعتماد على رؤسائهم مما يعزز مبدأ التمكين.

كما تشير النتائج إلى أن أفراد العينة حياذيون حول واقع الابتكار في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث كانت الإجابات ما بين الحياد و الموافقة، مما يدل على أن وجود الابتكار في المؤسسات الصناعية محل الدراسة متوسط بالرغم من وجود الابتكار بأنواعه كابتكار المنتج، العملية، و الابتكار التنظيمي، و بشكليه الابتكار الجذري و الابتكار التحسيني، لذلك من أجل تحديد

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 قزميط أمال/ لعوج زواوي

علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين و القدرة على الابتكار في المؤسسات محل الدراسة و اختبار الفرضيات يتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد، نتائجه مبينة في الجدول 4.

الجدول 4: نتائج الانحدار الخطي المتعدد

معامل تضخم التباين VIF	Sig	قيمة t	قيمة β	Anova		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط بيرسون R	المتغيرات المفسرة X	المتغير التابع Y
				Sig	قيمة F				
1.195	*0.056	1.923	0.82	**0.000	18.16	0.338	0.581	X ₁	القدرة على الابتكار
1.247	**0.000	6.964	0.317					X ₂	
1.225	*0.078	0.283	0.11					X ₃	
1.031	0.006	2.783	0.101					X ₄	
1.420	*0.028	1.087	0.059					X ₅	
	**0.000	6.769	1.546	الثابت a					

** دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 * دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

X₁: المشاركة في القرار X₂: فرق العمل X₃: الاتصال الفعال
 X₄: الثقة و الحرية X₅: تنمية السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS V22

باعتبار أبعاد التمكين في نموذج الانحدار الخطي المتعدد كمتغيرات تفسيرية للمتغير التابع القدرة على الابتكار، توضح نتائج المبينة في الجدول 05 أن نموذج الانحدار الخطي معنوي من خلال قيمه F البالغة 18.15 بدلالة إحصائية اقل من مستوى المعنوي (0.01)، كما توضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين و القدرة على الابتكار و هي علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط (R) 0.581 ، نو دلالة إحصائية اقل من 0.01، في حين أن المتغيرات المفسرة تفسر 33.8 % من التباين الحاصل في القدرة على الابتكار حيث بلغ معامل التحديد (R²) 0.338 من جهة أخرى ظهر معامل تضخم التباين VIF للقيم التفسيرية بقيم أصغر من 3 و بالتالي عدم وجود مشكلة تعددية بين متغيرات النموذج، و يمكن صياغة معادلة خط الانحدار كما يلي :

$$y = 1.769 + 0.82 x_2 + 0.317 x_2 + 0.11 x_3 + 0.101 x_4 + 0.059 x_5$$

1. قيمة β التي توضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و القدرة على الابتكار بقيمة 0.82 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي دلالة أقل من 0.05 و بالتالي فإنه كلما زادت المشاركة في القرارات بوحدة واحدة زادت القدرة على الابتكار ب 0.82 وحدة في المؤسسات محل الدراسة، و هو ما يؤكد أن دعم المشاركة في القرارات من أهم مقومات التمكين من أجل تعزيز الابتكار في المؤسسات الاقتصادية، و تتفق مع دراسات ، (Çakar & Ertürk, 2010) و (Dewi & Surya, 2021)، لان المشاركة تنمي قدرات العاملين و تثري معلوماتهم و تجعلهم قادرين اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن الابتكار، و لذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى (H_1) وهي أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل مباشر على القدرة على الابتكار.

2. قيمة β لمتغير فرق العمل 0.317 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي دلالة أقل من 0.01 و بالتالي فإنه كلما زادت فرق العمل في المؤسسة بوحدة واحدة زادت القدرة على الابتكار ب 0.317 وحدة، مما يؤكد أهمية العمل الجماعي كممارسات للتمكين و دوره في دعم الابتكار، تتفق هذه النتائج مع (Brunetto & Farr-Wharton, 2007)، و (Çakar & Ertürk, 2010) فالعمل الجماعي يساهم في مواجهة المشاكل التي تواجه العاملين و تحقيق الهدف المشترك بينهم وبين المؤسسة و هو منتجات أو عمليات مبتكرة تحقق نجاح المؤسسة، و عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية (H_2) و هي يؤثر العمل الجماعي بشكل مباشر على تعزيز القدرة على الابتكار.

3. قيمة β بلغت 0.11 بالنسبة لمتغير الاتصال الفعال ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي دلالة أقل من 0.05 أي أنه كلما زادت فعالية الاتصال في المؤسسة بوحدة واحدة زادت القدرة على الابتكار ب 0.11 وحدة، يعود تفسير ذلك إلى أن القدرة على الابتكار تعتمد على كفاءة وسائل الاتصال في نقل المعلومات و توفير قواعد بيانات تتيح للعاملين استرجاع البيانات الخاصة بأعمالهم وتحديثها وتعديلها دون الحاجة للرجوع إلى رؤسائهم مما يساهم في نجاح العملية الإبتكارية وتطورها، تتوافق هذه النتائج مع (Çakar & Ertürk, 2010)، و لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H_3) أي يؤثر الاتصال الفعال بشكل مباشر على تعزيز القدرة على الابتكار.

4. بلغت قيمة β للثقة و الحرية 0.101 و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي دلالة أقل من 0.01 أي كلما زادت الثقة و الحرية بوحدة واحدة زادت القدرة على الابتكار ب 0.101 وحدة، تدعم هذه النتائج عدة دراسات ، (Jung, Chow, & Wu, 2003)، (Brunetto &

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
قرميط أمال/ لعوج زواوي

(Farr-Wharton, 2007)، أكدت أن الثقة المتبادلة بين الرؤساء و العمال و توفير الحرية لهم في اختيار طريقة أداء مهامهم يساعد على خلق جو عمل تنافسي يبذل فيه العمال أقصى طاقاتهم ينمي لديهم الإحساس بالمسؤولية و أهمية دورهم لإنجاح الابتكار، و عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة (H₄) و هي تؤثر الثقة و الحرية بشكل مباشر على تعزيز القدرة على الابتكار.

5. قيمة β لمتغير تنمية السلوك الإبداعي 0.059 ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من 0.01، أي كلما زاد الإبداع بوحدة واحدة زادت القدرة على الابتكار ب 0.059 وحدة، تفسر هذه النتائج أن توفر قدرات إبداعية لدى العمال من بينها القدرة على تقديم أفكار جديدة، تعزز من القدرة الابتكارية و هو ما تؤكدته نتائج دراسة (Overton & Putra, 2021)، و عليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة (H₅) حيث تؤثر تنمية السلوك الإبداعي بشكل مباشر على تعزيز القدرة على الابتكار.

من جانب آخر تعود فروق في إجابات التمكين تبعاً لمتغير العمر للفئة العمرية الأكثر نشاطاً في المؤسسة من حيث المشاركة و تنمية الإبداع، و فروق إجابات التمكين و القدرة على الابتكار تبعاً لمتغيرات التأهيل العلمي و المنصب الوظيفي و الخبرة راجع إلى أن هذه الفئات تمثل الجانب التشغيلي في المؤسسة و بالتالي فإن ممارسات التمكين يمكن تطبيقها في هذه المستويات، مع ضرورة اكتساب الخبرات و المهارات الضرورية من أجل تعزيز القدرة على الابتكار في المؤسسة.

و عليه نقبل الفرضية الفرعية السادسة (H₆) توجد فروق في آراء أفراد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

لذلك و بناءً على ما سبق يمكننا تأكيد صحة الفرضية الرئيسية (H) لهذه الدراسة وهي أن التمكين يؤثر بشكل كبير على قدرات الابتكار.

6. الخاتمة

يعد الابتكار قدرة تنظيمية هامة فنجاح المنتجات الجديدة هو محرك النمو الذي يؤثر على زيادة المبيعات و الأرباح و قوة المنافسة، هدفت هذه الورقة البحثية، إلى دراسة كيفية تعزيز ممارسات التمكين لقدرات الابتكار من خلال النظر إليه على أنه بناء نفسي و إداري، بحثنا في آثار هذه الممارسات حيث تختبر هذه المقالة كيفية ارتباط أبعاد التمكين بتعزيز القدرة على الابتكار لذلك تم الاعتماد نظريات التمكين و أبعاده كأطر توجيهية، تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى تأثير إيجابي لخمسة ممارسات على القدرة على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية هي

مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، دعم العمل الجماعي، طرق الاتصال الفعالة، منح الثقة و الحرية في أداء المهام و تنمية السلوك الإبداعي، هذه الممارسات تمكن الأفراد من أن يكونوا مدفوعين بأنفسهم للابتكار و بالتالي تعزيز القدرة على الابتكار، و عليه تم تحديد التمكين كعنصر مهم يؤثر على القدرة على الابتكار، من خلال تقليل التأثير السلبي للثقافة الهرمية، لذلك يجب أن تتحول المؤسسات إلى هياكل لا مركزية تمكن الموظفين من المشاركة في صنع القرار، و إنشاء بيئة عمل جماعي تجعلهم قادرين على الإبداع، كما يجب مكافأة الابتكارات، و على المؤسسات الأكاديمية والاستشاريين توفير التدريب للمؤسسات و تشجيعها على دمج التمكين في ثقافتهم التنظيمية. تساهم هذه النتائج في دعم و تأكيد الأبحاث السابقة المتعلقة بتعزيز قدرات الابتكار من خلال تحسين روح تمكين الموظفين في المؤسسة، و كلما زادت قدرة الابتكار لدى المؤسسة كان أداءها أفضل، بالنسبة لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، يجب إتاحة الفرصة للموظفين لصنع القرار من أجل تشجيع خلق الابتكار و زيادة الأداء و تحقيق الميزة التنافسية.

نتائج هذه الدراسة، مقيدة بسياق البحث، يمكن أن يشمل البحث المثمر تكرار هذه الدراسة في عدد من السياقات المختلفة بما في ذلك صناعات محددة أو بلدان مختلفة، في حين لا تزال قيود هذه الدراسة تركز على النشاط الصناعي ستوفر البيانات المماثلة من قطاعات متعددة، تحققًا مفيدًا من صحة نتائجنا، علاوة على ذلك من شأن نموذج هذه الدراسة مستقبلا أن يزيد من فهم كيفية تأثير مزيج العوامل الثقافية والإدارية على قدرة الابتكار لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، و التحقيق في التأثيرات الإدارية الأخرى كتصورات العدالة، التدريب و الالتزام ، على القدرة على الابتكار و توجيه الأكاديميين والممارسين إلى فهم أفضل لمحددات الابتكار، كما تحتاج الدراسات المستقبلية إلى فحص دور القدرة على الابتكار كمتغير وسيط بين التمكين و متغيرات أخرى كالأداء أو التنافسية و غيرها.

7. قائمة المراجع:

المؤلفات:

1. شائع بن سعد بن مبارك القحطاني. (2015). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية،الدار الجزائرية.

2. مصطفى طويطي. (2018). التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان تطبيقات عملية على برنامج Exel - الجزء الاول. تلمسان ، الجزائر : النشر الجامعي الجديد.
3. Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. USA: Cengage learning.

المقالات:

1. البشير خالد، و حامد التاج. (2018). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران. *أماراباك - مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا* ، 9 (29)، 101-124.
2. حسام علي محبيس، و حيدر علي محمود. (2020). تأثير استراتيجية التمكين في خصائص اثره العمل بحث استطلاعي لأراء عينة من قيادات وزارة النفط في العراق. *Journal of Economics and Administrative Sciences* ، 26 (119)، 211-233.
3. حمزة زرقين، و علي غزيباوان. (2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني،دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة. *مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال* ، 4 (1)، 182-207.
4. سلامة محمد وليد سالم سلامة. (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية* ، 2 (6)، 15-54.
5. صلاح شعبان أحمد عرفات. (2013). القيادة التحويلية و الابتكار لدى الموظفين: دهر التمكين الهيكلي و التمكين النفسي كمتغيرات وسيطية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية* ، 23 (79)، 101-163.
6. مسعودة بوشليت. (2020). التمكين من خلال مرجعية الكفاءة:السيطرة المخفية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. *مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال* ، 3 (6)، 257-276.
7. Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S., & Zeffane, R. (2019).Empowerment, knowledge sharing and innovative behaviours: Exploring gender differences. *International Journal of Innovation Management* , 23 (1), 1950006.
8. Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. *American Sociological Review* (31), 31-9.
9. Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2007). The moderating role of trust in SME owner/managers' decision-making about collaboration. *Journal of Small Business Management* , 45 (3), 362-387.
10. Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of small business management* , 48 (3), 325-359.
11. Cobanoglu, N. (2021). The Relationship between Shared Leadership, Employee Empowerment and Innovativeness in Primary Schools: A Structural Equation Modeling. *European Journal of Educational Research* , 10 (1), 327-339.

12. Dewi, N. K., & Surya, I. B. (2021). Role of job satisfaction in mediating the effect of organizational communication on employee performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Reserch (AJHSSR)* , 5 (2), 156-165.
13. Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly* , 14 (4-5), 525-544.
14. Kanake, M. K., & Kemboi, A. (2020).Employee empowerment and innovative work behavior: The moderating role of leader-member exchange.*SEISENSE Journal of Management* , 3 (5),13-23.
15. Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management* , 5(3), 377-400.
16. Oura, M., Zilbe, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review* , 25 (4), 921-932.
17. Overton, C. S., & Putra, M. S. (2021).The role of employee empowerment mediates the effect of transformational leadership on innovation (case study at PT Media Sarana Data, Bali, Indonesia). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* , 5 (3), 23-29.
18. Saunila , M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management* , 7(4), 355–375
19. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal* , 38 (5), 1442-1465.
20. Sulisty, H. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review* , 21 (4), 196-203.
21. Yi, J., Wang, C., & Kafourous, M. (2013). The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter? *International Business Review* , 22 (2), 392-406.

المداخلات:

1. Sundbo, J., & Fuglsang, L. (2022). Managing Employee Empowerment and Engagement to Foster Service Innovation. In *The Palgrave Handbook of Service Management* (pp. 595-612). Cham: Springer International Publishing.
2. Yildirim, F., & Karabey, C. N. (2016). Effects of Empowerment on Innovation in Organizations. *International Conference on Business and Economics Studies ICBES* (pp. 61-68). USA: Washington D.C.

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين:دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 قرميط أمال/ لعوج زواوي

8. ملاحق:

ملحق أ

ملحق ب

الرقم	الأبعاد	عبارات المحور الأول التمكين	ب.1	ب.2	مجايد	مواقف	مواقف	التعبير	الانعرا	اختبار كاي تربيع (Chi-squar)	النتيجة	الرتبة
-------	---------	--------------------------------	-----	-----	-------	-------	-------	---------	---------	---------------------------------	---------	--------

أبعاد التمكين حسب أهم الدراسات

أبعاد التمكين حسب أهم الدراسات										الباحث		
الكفاءة	التحفيز	التأثير	الاستقلالية	التدريب	فرق العمل	القوة و الثقة	الاتصال	التفويض	مشاركة القرار			
	X					X	X					(Bowen & Lawler III, 1992)
X		X	X									(Spreitzer G. M., 1995)
X		X	X	X								(عرفات، 2013)
		X	X						X			(Sulistyo, 2016)
X	X	X	X	X		X	X	X	X			(البناء، 2015)
	X	X		X	X	X	X	X	X			(القحطاني، 2015)
	X			X	X		X	X				(سالم سلامة، 2016)
	X			X			X	X	X			(خالد و التاج، 2018)
					X		X	X	X			(Abukhait, Bani-Melhem, & Zeffane, 2019)
X			X					X	X			(زرقيين و غزيباون، 2021)
	X					X	X					(محبيس و محمود، 2020)

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
 قمرميط أمال/ لعوج زاوي

الرقم	المتغير	القيمة	sig	المتغير	القيمة	sig	المتغير	القيمة	sig	المتغير	القيمة	sig
01	المشاركة في القرارات	تتخذ القرارات في المؤسسة من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة	تكرار	7	20	26	97	34	3,532	3,8	10,9	14,1
			%	3,8	10,9	14,1	97	18,5	3,532	3,8	10,9	14,1
02	المشاركة في القرارات	تحرص الادارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و اختصاصهم	تكرار	13	48	28	76	19	3,597	7,1	26,1	41,3
			%	7,1	26,1	41,3	76	10,3	3,597	7,1	26,1	41,3
03	المشاركة في القرارات	يشجع رؤساء العمل العاملين على التعبير عن أفكارهم في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم	تكرار	8	26	38	85	27	3,141	4,3	14,1	46,2
			%	4,3	14,1	20,7	85	14,7	3,141	4,3	14,1	46,2
04	فرق العمل	تشجع المؤسسة العمل الجماعي و تحرص على بناء روح الفريق	تكرار	8	46	42	65	23	3,266	4,3	25	35,3
			%	4,3	25	22,9	65	12,5	3,266	4,3	25	35,3
05	فرق العمل	يمنح المدراء السلطات و الصلاحيات لفريق العمل لأداء مهامهم بشكل متكامل	تكرار	8	57	40	60	19	3,135	4,3	31	32,7
			%	4,3	31	21,7	60	10,3	3,135	4,3	31	32,7
06	فرق العمل	يؤدي أعضاء الفريق العمل في جو من التعاون و المساعدة بين الزملاء	تكرار	10	56	21	65	32	3,288	5,4	30,4	35,4
			%	5,4	30,4	11,4	65	17,4	3,288	5,4	30,4	35,4
07	الاتصال	تتميز التعليمات و الإجراءات في المؤسسة بالوضوح	تكرار	6	48	39	50	41	3,391	3,3	26,1	27,2
			%	3,3	26,1	21,2	50	22,2	3,391	3,3	26,1	27,2
08	الاتصال	يستطيع العامل الحصول على معلومات كافية من أجل اتخاذ القرار	تكرار	8	43	45	61	27	3,304	4,3	23,4	33,2
			%	4,3	23,4	24,5	61	14,6	3,304	4,3	23,4	33,2
09	الاتصال	يستطيع العامل الوصول إلى أصحاب القرار و شرح موافقه بسهولة	تكرار	10	47	58	48	21	3,125	5,4	25,5	26,2
			%	5,4	25,5	31,5	48	11,4	3,125	5,4	25,5	26,2
10	الثقة و الحرية	توفر الوظائف بالمؤسسة الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية	تكرار	7	38	29	75	35	3,505	3,8	20,7	40,7
			%	3,8	20,7	15,8	75	19	3,505	3,8	20,7	40,7
11	الثقة و الحرية	يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم دون تدخل الرئيس المباشر	تكرار	7	36	28	69	44	3,581	3,8	19,6	37,5
			%	3,8	19,6	15,2	69	23,9	3,581	3,8	19,6	37,5
12	الثقة و الحرية	يظهر المدراء ثقة كبيرة بقدرات العاملين لانجاز مهامهم	تكرار	6	37	48	67	26	3,381	3,3	20,1	36,4
			%	3,3	20,1	26,1	67	14,1	3,381	3,3	20,1	36,4
13	تسمية السلوك	تهتم المؤسسة بتشجيع العاملين على الابداع و التطوير و تأكيد روح المبادرة، و تقبل الفكرة الجيدة	تكرار	9	42	30	52	51	3,511	4,9	22,8	28,3
			%	4,9	22,8	16,3	52	27,7	3,511	4,9	22,8	28,3
14	تسمية السلوك	تعلم المؤسسة أن الإبداع و الابتكار يتطلب تمويلا	تكرار	8	43	29	71	33	3,511	8	43	29
			%	8	43	29	71	33	3,511	8	43	29

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 قمرميط أمال/ لعوج زواوي

		التسويقي											
9	محايد	191,9	0,000	1,15	3,15	17,4	33,7	22,3	22,3	4,3	%	25	لدى المؤسسة قسم البحث و التطوير ضمن أقسامها
						25	53	43	52	11	تكرار		
7	محايد	174,38	*0,002	1,135	3,353	13,6	28,7	23,4	28,3	6	%	26	تعتمد المؤسسة في البحث و التطوير على مصادر خارجية (كالموردين، الزبائن، المنافسين) و هيئات خاصة أو حكومية كالجامعات و مراكز البحث
						31	62	39	45	7	تكرار		
		0,484	3,373	المحور الثاني									
												ددءءافاسملا ددءءءوا ابخلا = المتوسط المرجح $\frac{4}{5}$ = المتوسط المرجح 0.8 = المتوسط المرجح	
												الدرجة	
												الخيارات	
												المتوسط المرجح	
												منخفض جدا	
												منخفض	
												متوسط	
												مرتفع	
												مرتفع جدا	

الملحق ج

T-test Independent Samples* Test ANOVA One Way**					الفئات		المتغير	المتغير
الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف	المتوسط	المتغير	الفئات		
غير دالة	Sig = 0,918 Sig > 0.05	8.936	0.36350	3.3970	المحور الأول	ذكر	المتغير	
			0.54982	3.3900		أنثى		
غير دالة	Sig = 0,275 Sig > 0.05	2.298	0.44367	3.3400	المحور الثاني	ذكر	المتغير	
			0.6000	3.4190		أنثى		
دالة	Sig = 0.045 Sig < 0.05	2.728	0.33253	3.2172	المحور الأول	من 20 إلى 30 سنة	العمر**	
			0.47498	3.4556		من 31 إلى 40 سنة		
			0.48974	3.4289		من 41 إلى 50 سنة		
			0.39335	3.401		أكثر من 51		
غير دالة	Sig = 0.951 Sig > 0.05	0.116	0.39006	3.3625	المحور الثاني	من 20 إلى 30 سنة	المتغير	
			0.53554	3.3987		من 31 إلى 40 سنة		
			0.48841	3.3510		من 41 إلى 50 سنة		
			0.46645	3.3588		أكثر من 51		
	= 0.000	10.537	0.5288	3.5510	المحور	ثانوي	المتغير	
			0.3196	3.2617		تكوين مهني		

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قرميط آمال/ لعوج زواوي

دالة	Sig		0.27109	3.2966	جامعي	الأول	
			0.69965	3.7527	ما بعد التدرج		
دالة	Sig= 0.003 Sig < 0.05	4.822	0.61149	3.4500	ثانوي	المحور الثاني	
			0.39420	3.3125	تكوين مهني		
			0.34232	3.2729	جامعي		
			0.65084	3.6783	ما بعد التدرج		
دالة	Sig = 0.000 Sig < 0.05	6.648	0.58334	3.5035	مدير / م عام / م فرعي	المحور الأول	المنصب الوظيفي **
			0.51924	3.6068	عون إدارة		
			0.44154	3.2669	عون تقني		
			0.23792	3.3182	عامل تنفيذ		
غير دالة	Sig =0.053 Sig > 0.05	2.605	0.50672	3.5500	مدير / عام / فرعي	المحور الثاني	
			0.59370	3.4833	عون إدارة		
			0.46262	3.3222	عون تقني		
			0.35870	3.2800	عامل تنفيذ		
دالة	Sig = 0.007 Sig < 0.05	4.148	0.52792	3.4970	أقل من 5 سنوات	المحور الأول	الخبرة المهنية**
			0.36473	3.2284	من 5 إلى 10 سنوات		
			0.46007	3.4787	من 11 إلى 15 سنة		
			0.41732	3.4309	أكثر من 15 سنة		
غير دالة	0.081=Sig Sig > 0.05	2.281	0.60557	3.4317	أقل من 5 سنوات	المحور الثاني	
			0.36120	3.2379	من 5 إلى 10 سنوات		
			0.54737	3.4319	من 11 إلى 15 سنة		
			0.38466	3.4474	أكثر من 15 سنة		

نتائج اختبار Tukey للفروقات			الفئات	محاور	المتغير
الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات			
دالة	Sig = 0.034 (Sig < 0.05)	*0.23840	من 31 إلى 40 --- من 20 إلى 30 سنة	المحور الأول	العمر
غير دالة	Sig = 0.987 (Sig > 0.05)	0.02667	من 31 إلى 40 --- من 41 إلى 50 سنة		
غير دالة	Sig = 0.997 (Sig > 0.05)	0.02545	من 31 إلى 40 --- أكثر من 51 سنة		
غير دالة	Sig = 0.114 (Sig > 0.05)	0.21173	من 41 إلى 50 --- من 20 إلى 30 سنة		
غير دالة	Sig = 0.353 (Sig > 0.05)	0.21296	أكثر من 51 --- من 20 إلى 30 سنة		
غير دالة	Sig =1.000 (Sig > 0.05)	0.00123	أكثر من 51 --- من 41 إلى 50 سنة		
غير دالة	Sig = 0.968 (Sig > 0.05)	0.03489	جامعي --- تكوين مهني	المحور الأول	التأهيل العلمي
دالة	Sig = 0.021 (Sig < 0.05)	*0.25438	ثانوي --- جامعي		
دالة	Sig = 0.005 (Sig < 0.05)	*0.28927	ثانوي --- تكوين مهني		
دالة	Sig = 0.000 (Sig < 0.05)	*0.45611	ما بعد التدرج --- ثانوي		
دالة	Sig = 0.000 (Sig < 0.05)	*0.49100	ما بعد التدرج --- تكوين مهني		

تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين:دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قرميط آمال/ لعوج زواوي

غير دالة	Sig = 0.268 (Sig > 0.05)	0.20173	ما بعد التدرج --- جامعي	المحور الثاني	
غير دالة	Sig = 0.966 (Sig > 0.05)	0.03962	تكوين مهني--- جامعي		
غير دالة	Sig = 0.271 (Sig > 0.05)	0.17712	ثانوي--- جامعي		
غير دالة	Sig = 0.483 (Sig > 0.05)	0.13750	ثانوي --- تكوين مهني		
دالة	Sig = 0.003(Sig < 0.05)	*0.40538	ما بعد التدرج --- جامعي		
دالة	Sig = 0.009(Sig < 0.05)	*0.36576	ما بعد التدرج --- تكوين مهني		
غير دالة	Sig = 0.259(Sig > 0.05)	0.22826	ما بعد التدرج --- ثانوي		
غير دالة	Sig = 0.174 (Sig > 0.05)	0.23661	مدير / م عام / م فرعي--- عون تقني		
غير دالة	Sig = 0.393 (Sig > 0.05)	0.18529	مدير / م عام / م فرعي--- عامل تنفيذ	المحور الأول	المنصب
غير دالة	Sig = 0.823 (Sig > 0.05)	0.10330	عون إدارة --- مدير / م عام / م فرعي		
دالة	Sig = 0.000(Sig < 0.05)	*0.33991	عون إدارة --- عون تقني		
دالة	Sig = 0.000(Sig < 0.05)	*0.28859	عون إدارة --- عامل تنفيذ		
غير دالة	Sig = 0.918(Sig > 0.05)	0.05132	عامل تنفيذ--- عون تقني		
دالة	Sig = 0.017(Sig < 0.05)	*0.26850	أقل من 5 --- من 5 إلى 10 سنوات		
غير دالة	Sig = 0.997(Sig > 0.05)	0.01823	أقل من 5 --- من 11 إلى 15 سنوات	المحور الأول	الخبرة المهنية
غير دالة	Sig = 0.910(Sig > 0.05)	0.06603	أقل من 5 سنوات--- أكثر من 15 سنة		
دالة	Sig = 0.022(Sig < 0.05)	*0.25028	من 11 إلى 15 --- من 5 إلى 10سنوات		
غير دالة	Sig = 0.960(Sig > 0.05)	0.04780	من 11 إلى 15 --- أكثر من 15 سنة		
غير دالة	Sig = 0.126(Sig > 0.05)	0.20247	أكثر من 15 --- من 5 إلى 10 سنوات		

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05