

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة

دراسة ميدانية بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

من إعداد الطالب:

- أ.د. دبلّة فاتح

- مسياف عبد الحليم

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- أ.د. بن بريكة عبد الوهاب
بسكرة	مشرفا ومقررا	- أستاذ تعليم عالي	- أ.د. دبلّة فاتح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- د. جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة

دراسة ميدانية بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف

منكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

من إعداد الطالب:

- أ.د. دبله فاتح

- مسيف عبد الحليم

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- أ.د. بن بريكة عبد الوهاب
بسكرة	مشرفا ومقررا	- أستاذ تعليم عالي	- أ.د. دبله فاتح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- د. جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2021-2022

حكمة

قال العماد الأصبهاني:

لا يكتب الإنسان كتابة في يومه، إلا قال في غده لو غير

هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان مستحسن، و لو

حذف هذا لكان أفضل،

هذا من أعظم العبر

و هو دليل على استيلاء النقص في جملة البشر

إِهْدَاء

✓ إلى أبي و أمي عليهما رحمة الله...

✓ إلى رفيقة عمري و ريحانة قلبي مقلاتي هجيرة...

✓ إلى أقمار الدنيا و بهجة العين أبنائي، سلسبيل، سناء

و أحمد...

✓ إلى ضياء الحياة و بسمة الأيام إخوتي و أخواتي...

✓ إلى قناديل الزمان كل أصدقائي و أحبائي...

أهدي هذا العمل

الطالب

مسياف عبد الحليم

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين أحده سبحانه و تعالى أن وفقني و أعانني على إتمام هذا البحث و على نعمه التي لا تحصى رغبة فيما عنده فهو القائل: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾، و الصلاة و السلام على نبيا محمد و على آله و صحبه أجمعين، القائل: « لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ » رواه أبو داود.

يسعدني أن أتقدم بكل معاني الشكر و التقدير لجامعة محمد خيضر بسكرة، و أخص بالشكر قسم علوم التسيير أساتذة، إدارة و موظفين على كل ما علمونا و أجادوا به علينا.

خالص الشكر و الامتنان لمن أعطى و حَلَّى جميل الأثر، القامة العلمية، صاحب الروح الأثرية والخصال السجية، المشرف أ.د/ ديلة فاتح.

الشكر و التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة أ.د/بن بريكة عبد الوهاب (رئيسا)، الدكتورة/جبيرات سناء (مناقشا)، لتفضلهم بمناقشة هذا البحث وتكرمهم بوضع بصماتهم حرصا على توجيهه بأحسن صورة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف، موظفين و إداريين و عمال، على حسن استقبالهم، تفاعلهم و جديتهم في الإجابة على الاستبانة و حرصهم على إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر (السيد بن شريط نذير، السيد مسيف عبد الحق، السيد بولقان سليم)

في الأخير أتقدم بأسمى عبارات الشكر و الامتنان لكل من كان له وقفة معي في مساري العلمي، وأخص بالذكر أ.د مسعود ربيع والدكتورة أحلام خان.

الطالب

مسياف عبد الحليم

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي لدى العاملين بمقر بلدية ذراع قبيلة - ولاية سطيف - بالإضافة إلى تقصي واقع الذكاء الجماعي والابتكار التنظيمي بالبلدية، إذ تم اختيار أبعاد للذكاء الجماعي المتمثلة في الإدراك، التعاون وبعد العلاقاتية والتنسيق، بينما تم تقسيم الابتكار التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد الابتكار الإداري، الابتكار التقني والابتكار الإضافي.

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية شملت 80 موظفا خلال الفترة الممتدة من 05 مارس إلى غاية 12 أبريل 2022، تم استرجاعها كلها واستبعاد نسخة واحدة فارغة، وعليه فالحصيلة النهائية لعينة الدراسة هي 79 مفردة، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار مدى قبول فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة مقر بلدية ذراع قبيلة تملك ذكاء جماعي مرتفع بجميع أبعاده، وتمارس ابتكار تنظيمي مرتفع يبعده الابتكار الإداري والتقني أما بعد الابتكار الإضافي فمتوسط، كما أن للابتكار التنظيمي أثر إيجابي على تعزيز الذكاء الجماعي ويرجع إلى تأثير الابتكار الإداري على بعد الإدراك بدرجة جد مرتفعة وتأثير الابتكار الإضافي على بعد الإدراك وبعد العلاقاتية والتنسيق، بينما الابتكار التقني ليس له أثر على أبعاد الذكاء الجماعي.

كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، أما فيما يخص الابتكار التنظيمي، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس، المستوى التعليمي والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر كذا المستوى الوظيفي.

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها خلال هذه الدراسة، قدمنا مجموعة من التوصيات لإدارة مقر بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف التي من شأنها أن تساعد المنظمات المهتمة بممارسة الذكاء الجماعي وتعزيزه من خلال استغلال الابتكار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الجماعي، الابتكار التنظيمي، تعزيز الذكاء الجماعي.

Abstract:

The study aimed to recognize the impact of organizational innovation on the promotion of collective intelligence among the employees of the municipal headquarters of the Draa kebila - the state of Setif - as well as to investigate the realities of collective intelligence and organizational innovation in the municipality, collective intelligence dimensions of cognition, collaboration and relationships and coordination were selected innovation, while organizational innovation was divided into three dimensions, management innovation, technical innovation and additional innovation.

To achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a data collection tool, distributed to a random sample of 80 employees during the period from 05 March to 12 April 2022, all of which were retrieved and one empty copy was excluded The final outcome of the sample study was 79 individuals. The SPSS statistical analysis program was used for data analysis and acceptance testing.

The results of the study found that the administration of the municipal headquarters of a Draa Kebila of Setif State possessed high collective intelligence in all its dimensions and high organizational innovation with both managerial and technical innovation, while after additional innovation with average, Organizational innovation also has a positive impact on the promotion of collective intelligence. This impact is due to the impact of management innovation on the very high distance of perception and the impact of additional innovation on the distance of perception, relationship and coordination and technical innovation has no impact on the dimensions of collective intelligence.

The study also found that there are no statistically significant differences in collective intelligence attributable to demographic variables. As regards organizational innovation, there are no statistically significant differences attributable to sex, educational level, experience, and statistically significant differences attributable to age and functional level.

Based on the findings reached during this study, we made a series of recommendations for the management of the municipal headquarters of the Draa Kebila of the State of Setif that will assist it and organizations interested in the practice of collective intelligence and enhance it through the exploitation of organizational innovation.

Keywords: collective intelligence, organizational innovation, promotion of collective intelligence.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	حكمة
II	الإهداء
III	شكر و عرفان
IV	الملخص باللغة العربية
V	الملخص باللغة الإنجليزية
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
1	مقدمة
8	الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الجماعي
9	تمهيد
10	المبحث الأول: أساسيات حول الذكاء و الذكاء الجماعي
10	المطلب الأول: ماهية الذكاء
10	الفرع الأول: تعريف الذكاء
11	الفرع الثاني: مكونات الذكاء
12	الفرع الثالث: أنواع الذكاء
14	المطلب الثاني: الذكاء الجماعي
14	الفرع الأول: عوامل ظهور الذكاء الجماعي
14	الفرع الثاني: تعريف الذكاء الجماعي
18	الفرع الثالث: خصائص و أهمية الذكاء الجماعي
21	المبحث الثاني: مقومات و تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة
21	المطلب الأول: مقومات الذكاء الجماعي
21	الفرع الأول: شروط الذكاء الجماعي
2	الفرع الثاني: أبعاد الذكاء الجماعي
25	المطلب الثاني: تعزيز لذكاء الجماعي في المنظمة
25	الفرع الأول: عوامل تعزيز الذكاء الجماعي
26	الفرع الثاني: آليات تعزيز الذكاء الجماعي
28	الفرع الثالث: معوقات و تحديات الذكاء الجماعي
30	خلاصة الفصل

31	الفصل الثاني: الإطار النظري للابتكار التنظيمي
32	تمهيد
33	المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار و الابتكار التنظيمي
33	المطلب الأول: ماهية الابتكار
33	الفرع الأول: مفهوم الابتكار
35	الفرع الثاني: خصائص الابتكار
35	الفرع الثالث: أنواع الابتكار و مراحلها
38	المطلب الثاني: الابتكار التنظيمي
38	الفرع الأول: تعريف التنظيم
40	الفرع الثاني: تعريف الابتكار التنظيمي
41	الفرع الثالث: أهمية الابتكار التنظيمي و دوافع تبنيه
43	المبحث الثاني: مقومات الابتكار التنظيمي و أثره على الذكاء الجماعي في المنظمة
43	المطلب الأول: استراتيجيات و أساليب الابتكار التنظيمي
43	الفرع الأول: الاستراتيجيات الداعمة للابتكار التنظيمي
44	الفرع الثاني: أساليب الابتكار التنظيمي
45	المطلب الثاني: حوافز و معوقات الابتكار التنظيمي
45	الفرع الأول: حوافز الابتكار التنظيمي
47	الفرع الثاني: معوقات الابتكار التنظيمي
48	المطلب الثاني: أبعاد الابتكار التنظيمي و أثره على الذكاء الجماعي
48	الفرع الأول: أبعاد الابتكار التنظيمي
51	الفرع الثاني: العلاقة بين الابتكار التنظيمي و تعزيز الذكاء الجماعي
53	خلاصة الفصل
54	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي دراسة ميدانية مقر بلدية ذراع قبيلة
55	تمهيد
56	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف
58	المطلب الثاني: نشاطات و امكانيات البلدية
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية
65	المبحث الثاني: منهجية و تصميم الدراسة
65	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
65	أولا: مجتمع الدراسة
65	ثانيا: عينة الدراسة
65	المطلب الثاني: أداة الدراسة

65	أولاً: تعريف أداة الدراسة
66	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
67	ثالثاً: صدق أداة الدراسة
69	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
69	المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
69	أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس
70	ثانياً: خصائص عينة الدراسة حسب العمر
70	ثالثاً: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
70	رابعاً: خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة
70	خامساً: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
70	المطلب الثاني: دراسة جودة بيانات و التحليل الوصفي للبيانات
70	أولاً: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة
71	ثانياً: تحليل معامل تضخم التباين VIF و اختبار التباين المسموح Tolerane
72	المطلب الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
72	أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
73	ثانياً: دراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية
79	المطلب الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة
79	أولاً: اختبار فرضية أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي
80	ثانياً: اختبار فرضية أثر أبعاد الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي
81	المبحث الرابع: النتائج و التوصيات
81	المطلب الأول: نتائج الدراسة
81	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
81	أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للمتغيرات
83	ثانياً: تفسير النتائج المتعلقة بالفروق
83	ثالثاً: تفسير نتائج أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي و أبعاده
84	المطلب الثالث: التوصيات
85	الخاتمة
88	قائمة المراجع
95	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تعريفات الذكاء الجماعي	15
2	تعريفات الابتكار التنظيمي	40
3	الفرق بين إدارة مبتكرة و غير مبتكرة	49
4	علاقة الابتكار التنظيمي بالذكاء الجماعي	52
5	التزويد بالمياه الصالحة للشرب لبلدية ذراع قبيلة	57
6	شبكة طرقات البلدية	58
7	مقياس ليكارت	66
8	الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي	66
9	معامل الثبات كرومباخ ألفا Cronbach's Alpha	66
10	إختبار الصدق البنائي	67
11	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	69
1	معاملات الالتواء و التفلطح	71
13	معامل تضخم التباين VIF و اختبار التباين المسموح Tolerance	71
14	الوسيط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	73
15	تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى الجنس	74
16	تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى العمر	75
17	تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى المستوى التعليمي	75
18	تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى الخبرة	75
19	تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى المستوى الوظيفي	76
20	تحليل ANOVA للفروق في للابتكار التنظيمي التي تعزى إلى الجنس	76
21	تحليل ANOVA للفروق في للابتكار التنظيمي التي تعزى إلى العمر	77
22	نتائج اختبار المقاربات البعدية للابتكار التنظيمي التي تعزى للعمر	77
23	تحليل ANOVA للفروق في الابتكار التنظيمي التي تعزى إلى المستوى التعليمي	77
24	تحليل ANOVA للفروق في الابتكار التنظيمي التي تعزى إلى الخبرة	78
25	تحليل ANOVA للفروق في الابتكار التنظيمي التي تعزى إلى المستوى الوظيفي	78
26	نتائج اختبار المقاربات البعدية للابتكار التنظيمي التي تعزى للمستوى الوظيفي	78
27	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variances ، المتغير: الذكاء الجماعي	79
27	نتائج تحليل التباين لانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis ، لاختبار تأثير أبعاد الابتكار التنظيمي على الذكاء الجماعي	80
29	ملخص إختبار صحة فرضيات الدراسة	81

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
96	الاستبانة	1
99	الملحق رقم (2): معامل الثبات كرومباخ ألفا Cronbach's Alpha	2
102	معاملات الصدق البنائي لأداة الدراسة	3
109	المتغيرات الديموغرافية للدراسة	4
110	معاملات الالتواء و التفلطح	5
110	معامل تضخم التباين VIF و اختبار التباين المسموح Tolerance	6
111	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	7
111	الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية	8
116	اختبار الفرضيات	9
118	الهيكل التنظيمي لبلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف	10
119	قائمة المحكمين	11
	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج	12
	الإذن بالطبع	13
	تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث	14

مقدمة

تعيش المنظمات في بيئة عمل محلية ودولية تشهد تغيرات في جميع المجالات الرئيسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية وفي مجال العمل، مما يفرض عليها مواجهة التحديات المفروضة والتي ستفرضها التغييرات التي ستحدث بالتأكيد مستقبلا، وفي مثل هذا الجو فإن أفضل الطرق التي ستجعل المنظمة تأمل في الازدهار، إن لم يكن البقاء على قيد الحياة، هي الابتكار، إنها الطريقة الناجعة لتحويل التغيير إلى فرصة، ومن أهم أنواع الابتكار الذي على المنظمة أن تولي له أهمية كبيرة هو الابتكار التنظيمي، فهو أحد ابتكارات العمليات غير التكنولوجية التي تبحث في طرق تنظيمية تفسر ممارسات الشركة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية، التي لم تستخدمها المنظمة من قبل والتي تنتج عن القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة، وهذا يهدف بالأساس إلى تحسين أداء المؤسسة.

إن الاهتمام بالابتكار التنظيمي داخل المنظمات أصبح أمرا ضروريا، فهو الذي يتيح لها القدرة على الاستغلال الجيد والتام لكل العوامل المختلفة التي تتوفر عليها، ويعمل على تعزيز الروابط بينها وخاصة عامل الأفراد والمواهب، فكما قال Joél de Rosnoy "يبدو أحيانا أن ثراء وتنوع الروابط بين العناصر أكثر أهمية من العنصر نفسه"، ومن الروابط التي يعمل الابتكار التنظيمي على توفير مجال و مساحة لاستغلاله هو الذكاء الجماعي.

الذكاء الجماعي هو أكثر من سلوك جماعي، فهو يشير إلى شكل من أشكال الذكاء الخاص بمجموعة وهو أكبر من مجموع الذكاءات الفردية، ولكي تصبرف المجموعة بذكاء يجب أن يتمتع الأفراد فيها بطريقة ما وبالخصائص اللازمة لأداء الأنشطة الضرورية، القدرة على اكتساب المعرفة على المستوى التنظيمي، الوعي الجماعي، تطوير علاقات الاتصال داخل المجموعة، التنسيق في طريقة العمل الجماعي و المساهمة في هدف مشترك، الاستخدام الجماعي للمعلومات، وجود العمليات الفردية والجماعية، الجمع والتفاعل بين المعرفة والأفكار، الآراء والأسئلة والشكوك (Morel, Dupont, & Boudarel, 2018, p. 97)، لذا على المنظمة أن تعي معنى الذكاء الجماعي وتعرف شروطه وطرق العمل على تعزيزه.

أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي داخل المنظمة سيتم بالتركيز على جانب محدد من الموارد وهي الموارد البشرية، وكيف تستفيد المنظمة منها، فالابتكار التنظيمي كأسلوب إداري يظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، وهذا ما يفتح المجال ويشجع العاملين على طرح الأفكار، النقاش الحر، العمل على الاهتمام آراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم، كذا إيجاد قنوات تواصل فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، تشجيع التنافس بين العاملين، كل تلك الممارسات الناتجة عن الابتكار التنظيمي تعتبر ركائز أساسية في عملية تعزيز الذكاء الجماعي، فعندما تتعاون مجموعة من الأفراد أو تتنافس مع بعضها يظهر ذكاء وأسلوب لم يكن موجودا فجأة، بطريقة أخرى يعرف هذا باسم الذكاء الجماعي، من جهة كممارسة اجتماعية يكون فيه الذكاء الجماعي عاملا تفسيريا للظواهر الاجتماعية يكشف عن التواصل بين الأفراد الذين يفهمون بعضهم البعض و بشكل أكثر دقة يتوافق مع تجميع القدرات المعرفية الناتجة عن ديناميكية التواصل بين الأفراد، ومن جهة أخرى كظاهرة معرفية، فيدرس امكانية قيام مجموعة من الأفراد بمعالجة المعلومات، تفسيرها، ترميزها ومعالجتها (Claude Roche, 2015, p. 3).

1- إشكالية الدراسة:

الذكاء الجماعي داخل المنظمة هو أكثر من سلوك جماعي، فمجرد وجود أفراد أذكى قد يكون مفيداً لكن لا يكون كافياً لتقرير وجود ذكاء جماعي، فتفعيله يحتاج إلى آليات عملية، ولا شك أن الابتكار التنظيمي كما هو مجال مفتوح للذكاء الجماعي فهو قد يكون له دور فعال في تعزيزه، من هذا المنطلق نصوغ إشكالية الدراسة بطرح التساؤل التالي:

✚ ما مدى تأثير الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي بين أفراد مقر بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

✚ ما مدى الأهمية النسبية للابتكار التنظيمي بمقر بلدية ذراع قبيلة وفقاً لأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار

الإضافي)؟

✚ ما مدى الأهمية النسبية للذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة وفقاً لأبعاده (الإدراك، التعاون، العلاقاتية و التنسيق)؟

✚ ما هو أثر الابتكار التنظيمي على الذكاء الاجتماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف؟

2- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- الدراسة الأولى: مقرش فوزية (2014)، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة

الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، 302 صفحة:

اشكالية الدراسة كانت حول مدى تأثير الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟، قامت الباحثة بدراسة كمية تم الاعتماد فيها على الاستبيان الذي تم توزيعه في جانفي 2014 في عدة وكالات، كأسلوب لجمع البيانات لدراسة أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للشركة.

توصلت من خلالها إلى أن الشركة تملك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي، بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الاستراتيجي. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما أن أثر الذكاء الاستراتيجي أعلى من أثر الذكاء العاطفي.

- الدراسة الثانية: أسعد عطية (2020)، الابتكار التنظيمي لدى مديري مدارس بمحافظة غزة و علاقته بالسعادة

الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير جامعة الأقصى غزة، 178 صفحة:

التساؤل الرئيسي كان حول: ما درجة ممارسة الابتكار التنظيمي لدى مديري مدارس بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2019-2020 على عينة مكونة من 317 معلم يمثلون نسبة 9% من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، توصلت نتيجة الدراسة لوجود ممارسة فعلية للابتكار التنظيمي بنسبة متوسطة لدى مديري المدارس الحكومية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور الابتكار التنظيمي في تطوير أعمال المديرين المهنية ونتاجيتهم.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

- الدراسة الأولى:

Veilleroy Yann (2013): Qlim (Questionnaire en Ligne Interactif et Malléable) Un outil pour favoriser et observer l'intelligence collective, Thèse de Doctorat de l'Université Lille 1, Sciences et Technologies, France, 176 pages.

تناولت مذكرة "الاستبيان التفاعلي المرن عبر الأنترنت، أداة لتعزيز ومراقبة الذكاء الجماعي" موضوع الذكاء الجماعي، سواء في الأنظمة متعددة العوامل التي يمكن رؤيتها كأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض، أو في أنظمة التوصية التي تؤدي عملاً قد يبدو ذكاءً جماعياً ضمنياً بين الأعضاء الذين لا يتعاونون بشكل مباشر سوياً، باستغلال الارتباط بين الذكاء الجماعي والإنترنت الذي يفر القدرة على العرض التلقائي للمساهمة والتعاون في المشاريع بين الأفراد وهو ما عرفه بالفائض المعرفي، فكان تساؤل الدراسة حول ما هي كيفية استغلال الفائض المعرفي؟، وردا على هذا التساؤل قام الباحث بإنشاء أداة Questionnaire en Ligne Interactif et Malléable، يمكن استخدامها في جهاز تقني اجتماعي، (QLIM)، إستبيان تفاعلي مرن عبر الأنترنت، هذه الأداة تهدف إلى تعزيز الذكاء الجماعي داخل المنظمات.

- الدراسة الثانية :

Brahmi Yassine, Messaoudene Toufik (2014), Analyse de l'impact du management des connaissances sur les innovations organisationnelles : Cas de la DRGB/ SONATRACH, Thèse de Master de l'Université Bejaia, 132 pages.

السؤال الرئيسي الذي تم طرحه والذي يشكل هدف الدراسة هو: كيف تتم إدارة المعرفة داخل هذه الشركة الكبيرة؟ هل هناك عملية لإدارة المعرفة وما تأثيرها على الابتكارات التنظيمية في DRGB SONATRACH؟ عينة مكونة من 36 من المديرين والمشرفين في المديرية الجهوية لمؤسسة سوناطراك بيجاية، يمثلون نسبة 10% من مجتمع الدراسة، والأدوات المستعملة في الدراسة تمثلت في الاستبيان والمقابلة. تم تحليل النتائج والتوصل إلى أنه لم يتم تطوير إدارة المعرفة في DRGB-SONATRACH، لقد اتخذت مشاركة المعرفة ونقلها بين مختلف الأعضاء بعداً غير رسمي وامتدادها في حدود الشركة إلى نطاق ضئيل نوعاً ما، مما يؤدي إلى فقدان وتقادم المعرفة، وهذا قد يعود لما أحدثته ثقافة الشركة وهيكلها التنظيمي من آثار سلبية على تنفيذ مشروع إدارة المعرفة، فهي لا تطور مناخاً ملائماً لذلك، أما الابتكارات التنظيمية (المتغير المستقل) التي نعتبرها هنا نتيجة أو تأثير ممارسات إدارة المعرفة (المتغير التابع) فمنخفضة جداً وتترجم فقط إلى تطورات صغيرة وتحسينات في التنظيم وبيئة العمل، والتي تُعزى إلى توافر تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة.

- الدراسة الثالثة:

Guillou, A, Sorana, P., & Baptiste, P. (2020). Faire émerger et développer l'intelligence collective dans l'organisation. Paris, Université Paris Dauphine – PSL – MBA RH 17: Université Paris Dauphine, 181 pages.

تهدف الدراسة المعنونة "إخراج وتطوير الذكاء الجماعي في المنظمة، ما هي الارتفاعات وعوامل النجاح الرئيسية والعقبات التي تعترض هذه العملية؟" إلى دراسة الذكاء الجماعي، ماذا يقول العلم عن الذكاء، وكيف يتغير عندما يتم التعامل معه كجزء من مجموعة، ما هي خصائصه وما هو الاستنتاج الذي يمكن استخلاصه للتنفيذ في المنظمة؟، ما الذي يفعله ممارسو

الذكاء الجماعي، أولئك الذين يلتزمون بحكم المهنة أو بالضرورة في بيئتهم لإعداد مناهج الذكاء الجماعي؟، لذلك توفر هذه الأطروحة أساسًا متينًا حول الذكاء على المستوى الفردي و الجماعي، وتكشف النظريات الرئيسية للذكاء الجماعي الشروط اللازمة لظهوره، و للإجابة على السؤال الرئيسي المطروح من طرف الباحث حول: "نشأة وتطور الذكاء الجماعي في المنظمة: ما هي الرافعات وعوامل النجاح الرئيسية والمعوقات في هذه العملية؟".

تم إجراء دراسة ميدانية تمثلت في توزيع استبيان وكذا إجراء مقابلات مع عينة من 25 من خبراء استشاريين في مجال الذكاء الجماعي وموظفين من شركات ومنظمات مختلفة ممارسة للذكاء الجماعي.

تم تحليل ممارسات الذكاء الجماعي التي وصفها المستشارون التي تقدم مجموعة متنوعة من سياقات وممارسات الذكاء الجماعي، وكذا أساليب وتقنيات معينة للذكاء الجماعي وتم الكشف عن عدة رافعات وعوامل نجاح للذكاء الجماعي، كما تم تحديد معوقات على عدة مستويات: التنظيم، الإدارة، الأفراد والفرق، كما تذكر المنظمات التي تمت دراستها معوقات مرتبطة بالثقافة التنظيمية: ثقافة فردية أو ثقافة مؤسسية، وأثبتت الدراسة من خلال الممارسات التنظيمية أن التيسير هو رافعة أساسية في عملية الذكاء الجماعي.

من خلال تحليل هذه الدراسات تم تشكيل ركيزتان أساسيتان من خلالهما انبثقت فكرة الدراسة الحالية وهما:

أولاً: إثبات وجود متغير يعرف بالذكاء الجماعي داخل المنظمة: وهذا من خلال الدراسات اللغة الأجنبية الأولى و الثالثة اللتان تناولتا موضوع الذكاء الجماعي داخل المنظمات، ما استدعى لضرورة دراسة جامعية لهذا المتغير باللغة العربية، أما الدراسة العربية الأولى الخاصة بالإدارة بالذكاءات درست أنواع محددة من الذكاءات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ما يعني أن المؤسسات الجزائرية مجال يسمح بدراسة الذكاء الجماعي.

ثانياً: دراسة الابتكار التنظيمي وعلاقته وأثره مع العديد من المتغيرات الإدارية: وهذا من خلال الدراسة العربية الثانية و الأجنبية الثانية، حيث أثبتت ممارسة الابتكار التنظيمي وعلاقته بالسعادة الوظيفية كمتغير اجتماعي سلوكي، وتأثيره وتأثره بإدارة المعرفة كمتغير إداري تنظيمي، كما تشابهت مع دراستنا في أبعاد الابتكار التنظيمي.

3- نموذج الدراسة:

✓ متغيرات الدراسة: قبل وضع نموذج للدراسة نتطرق لتحديد متغيرات الدراسة:

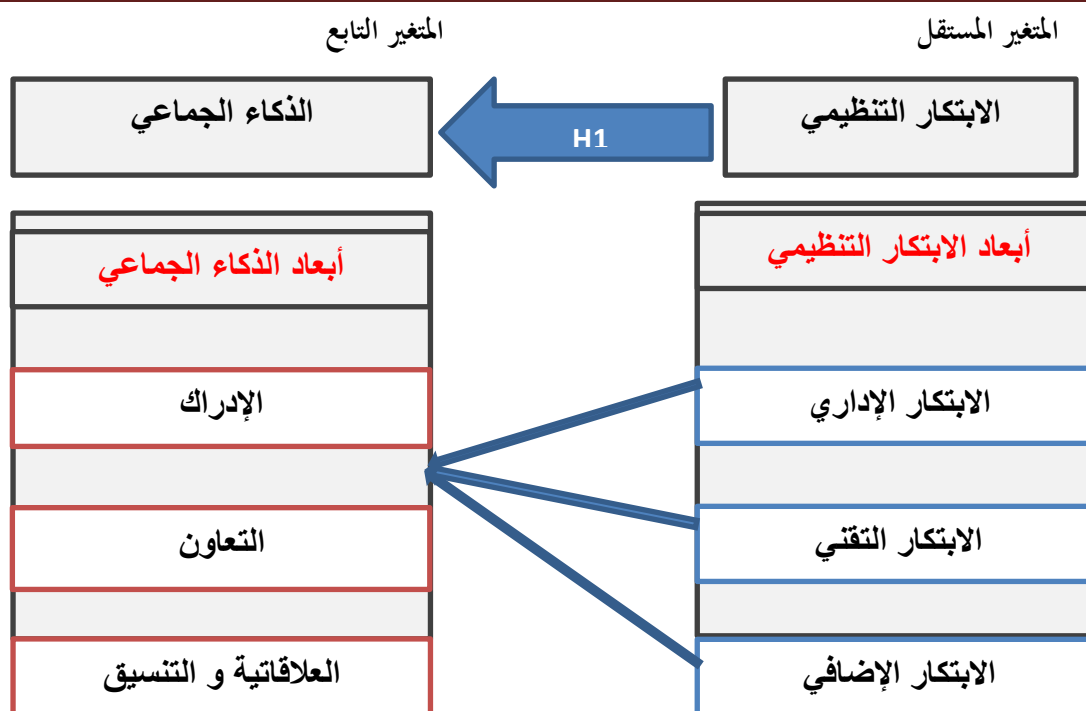
المتغير المستقل: الابتكار التنظيمي: وهو أحد ابتكارات العمليات غير التكنولوجية التي تبحث في طرق تنظيمية تمس ممارسات المنظمة، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية، التي لم تستخدمها الشركة من قبل والتي تنتج عن القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة، وهذا يهدف بالأساس إلى تحسين أداء المنظمة.

أبعاده: تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد هي: الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي

المتغير المستقل: الذكاء الجماعي: وهو أكثر من سلوك جماعي، فهو يشير إلى شكل من أشكال الذكاء الخاص بمجموعة وهو أكبر من مجموع الذكاءات الفردية، فهو التعبئة المثلى للمهارات الفردية لغرض التأثيرات الناتجة عن التآزر بينها والتي تساهم في تحقيق هدف مشترك.

أبعاده: تم تحديده بثلاثة أبعاد هي: التعاون، الإدراك، العلاقاتية والتنسيق.

✓ نموذج الدراسة: تقوم الدراسة على النموذج الفرضي التالي:



4- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H1= يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار التنظيمي بدلالة الأبعاد (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي) على الذكاء الجماعي بدلالة أبعاده (الإدراك، التعاون، العلاقاتية و التنسيق) بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H2: تملك إدارة بلدية ذراع قبيلة ذكاء جماعي؛

H3: تملك إدارة بلدية ذراع قبيلة ابتكار تنظيمي؛

H4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛

H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابتكار التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛

H6: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لأبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي) في تعزيز الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف.

5- التموضع الاستمولوجي:

ولأن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة أثر الابتكار التنظيمي على الذكاء الجماعي، حيث نعتقد أن للابتكار التنظيمي دور في تعزيز الذكاء الجماعي للإداريين في البلدية محل الدراسة، وهذا ما نحاول تفسيره انطلاقاً من الافتراضات الموضوعية، وبهذا التصور يتم تموضع هذه المذكرة ضمن النموذج ما بعد الوضعي وقد تم تحديد موقفنا من خلال:

أ- النظرة المعرفية و الاستمولوجية

تم الاستناد في دراستنا لأثر الابتكار التنظيمي على الذكاء الجماعي ومدى تأثير أبعاد الابتكار التنظيمي على الذكاء الجماعي على الدراسات السابقة التي لها نفس الأبعاد، وبما أن الذكاء الجماعي ظاهرة نفسية جماعية قابلة للقياس والملاحظة، فإن هذه الدراسة تسعى لوصف هذه الظاهرة وتحليلها ومن ثم تفسيرها من خلال التقصي الميداني واستخدام الأساليب الكمية.

ب- النظرة الوجودية

تنطلق الدراسة من تصور أن الذكاء الجماعي موجود لدى إداريي بلدية ذراع قبيلة محل الدراسة، تعزيزه مقترن بمدى ممارسة الإدارة للابتكار التنظيمي، وأن جميع المعلومات التي ستستخدم تعتمد على إجابات عينة الدراسة على الاستبانة.

ت- نظرة المنهج

هذه النظرة تقوم على الجمع بين استخدام منهج الاستنباط في الإطار النظري، واستخدام منهج الاستقراء لتقصي الواقع من خلال المسح الاجتماعي بأسلوب العينة للاستدلال على مجتمع الدراسة، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وهذا أدى إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينها.

6- منهجية البحث

هذه الدراسة عبارة عن بحث تمهيدي، وصفي، كمي وسبي، دراسة تمهيدية لأنها ستتطرق إلى جانب نظري باستخدام مراجع متعددة لوضع إطار مفاهيمي لتعميق فهم متغيرات الدراسة، كما أنها دراسة وصفية لأنها تحاول وصف المشكلة المحتملة التي من الممكن أن تواجه مؤسسة الدراسة والمتمثلة في ضعف الابتكار التنظيمي في مجال تعزيز الذكاء الجماعي، بالإضافة إلى أنها دراسة كمية إحصائية، فالجانب التطبيقي سيتم الاعتماد فيه على الاستبان كوسيلة لجمع البيانات وتحليلها بطريقة SPSS، لدراسة أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي في مقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف، إلى جانب هذا فالدراسة بحث سبي لأنها تحاول قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

7- تصميم الدراسة

أ- أهداف الدراسة:

من خلال الدراسة نهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في:

- ✚ إختبار صحة الفروض حول تأثير الابتكار التنظيمي بدلالة أبعاده على الذكاء الجماعي داخل المنظمات؛
- ✚ تقديم إطار نظري مناسب يبرز أهمية الابتكار التنظيمي والذكاء الجماعي؛
- ✚ التأكيد على أهمية دراسة الخصائص السلوكية للمورد البشري و أهميتها في تحسين أداء المنظمة؛
- ✚ توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لتعزيز الذكاء الجماعي؛
- ✚ استكشاف مستوى وجود الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف ودرجة ممارسة العاملين له؛
- ✚ معرفة مدى إدراك مؤسسة الدراسة لهذه المتغيرات السلوكية وأهميتها في نشاط المنظمة.

ب- نوع الدراسة:

الدراسة سببية تهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك أثر للابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي لدى العاملين بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف.

ت-مدى تدخل الباحث

الحد الأدنى من تدخل الطالب في الدراسة و ذلك عن طريق تعقب مدى تأثير أبعاد الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي لدى العاملين بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف.

ث-التخطيط للدراسة

الدراسة الميدانية الخاصة بموضوعنا لم تكن مخطط لها بل هي مدروسة كما هي في الواقع.

ج- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة)

وحدة التحليل هنا العامل الإداري على مستوى البلدية بغض النظر عن خصائصه الشخصية والوظيفية أو انتمائه السياسي.

ح- المدى الزمني

الوقت المستغرق في القيام بالتربص والذي يمثل فترة توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، فكانت أكثر من شهر ممتد من 05 مارس إلى غاية 12 أبريل 2022، مع زيارات متقطعة للبلدية محل الدراسة.

8- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

أولاً: الأهمية العملية:

➤ محاولة تطوير مهارات العاملين في كيفية تعزيز الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف؛

➤ تدريب الإداريين على كيفية إيجاد حلول ذات طابع ابتكاري غير نمطي؛

ثانياً: الأهمية العلمية:

➤ توفير مراجع علمية يمكن ان تساعد في هذا المجال؛

➤ قد تفيد الدراسة في وضع إطار مفاهيمي للذكاء الجماعي؛

➤ تسليط الضوء على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة ألا وهو الابتكار التنظيمي.

9- خطة مختصرة للدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول مخصص للمتغير التابع: الذكاء الجماعي، يحوي مبحثين، الأول نتناول فيه الإطار المفاهيمي للذكاء والذكاء الجماعي، والثاني شروط وأبعاد الذكاء الجماعي مع عوامل وآليات تعزيزه والمعوقات التي تعترضه.
- الفصل الثاني مخصص للمتغير المستقل: الابتكار التنظيمي: في مبحثين، الأول إطار مفاهيمي للابتكار والابتكار التنظيمي، والثاني تناولنا فيه مقومات الابتكار التنظيمي من استراتيجيات وأبعاد وأثرها على الذكاء الجماعي.
- الفصل الثالث مخصص للدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى مقر بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف.

الفصل الأول

الإطار النظري للذكاء الجماعي

- ✓ أساسيات حول الذكاء و الذكاء الجماعي
- ✓ مقومات و تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة

تمهيد الفصل

يعتبر مفهوم الذكاء مصطلح قديم تطور مع مرور الزمن، وقد تناوله باحثون في شتى المجالات، أما الذكاء الجماعي فهو مصطلح حديث في العالم النظري للإدارة، لكنه أثار اهتماماً كبيراً من الباحثين والدارسين، فأصبح الذكاء الجماعي هو أيضاً مجالاً بحثياً، هدفه دراسة التعاون الفكري بين البشر في بيئة معززة تقنياً، ويهدف إلى إقامة حوار بين المعرفة والإنسان من أجل فهم أفضل لعمليات التعلم والإبداع الجماعي، وتجدر الإشارة إلى أن الجمع بين عدة اتجاهات في علوم الاقتصاد والإدارة يظهر استقطاباً حقيقياً تجاه موضوع الذكاء الجماعي (Morel, Dupont, & Boudarel, 2018, p. 3)، كما أصبحت تعبئة الذكاء الجماعي أحد أولويات الشركات اليوم (Frimousse & Peretti, 2019, p. 99)، لذا أصبح من الضروري وضع قاعدة نظرية للذكاء الجماعي.

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للمتغير التابع للدراسة، والذي يشمل دراسة توضيحية للذكاء الجماعي، بداية بالتطرق إلى مفهوم الذكاء من خلال التعريفات التي طرحها الباحثون وذكر مكوناته وأنواعه حسب تقسيم نظرية الذكاءات المتعددة والتقسيم حسب مستويات الممارسة، يتم التعرف على مفهوم الذكاء الجماعي وتوضيح معناه من خلال استعراض عوامل ظهوره، والتعرف على ماهيته بعرض تعريف لمختلف الباحثين، كما يتم التطرق إلى ذكر خصائص الذكاء الجماعي وأهميته على مستوى المنظمات، بالإضافة إلى ذكر مقومات الذكاء الجماعي والمتمثلة في الشروط اللازمة لنجاحه وأبعاده، وتم تقديم دراسة حول تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة عن طريق ذكر عوامل التعزيز وآلياته في المنظمة مع التطرق إلى أهم المعوقات والتحديات التي يجابهها تطبيق الذكاء الجماعي في المنظمات.

المبحث الأول: أساسيات حول الذكاء و الذكاء الجماعي

سيتم التعرف على ماهية الذكاء من خلال التعريف وذكر مكوناته وأنواعه حسب تقسيم نظرية الذكاءات المتعددة والتقسيم حسب مستويات الممارسة، كما يتم التعرف على مفهوم الذكاء الجماعي وتوضيح معناه، من خلال استعراض عوامل ظهوره، والتعرف على ماهيته بعرض تعريف لمختلف الباحثين، كما يتم التطرق إلى ذكر خصائص الذكاء الجماعي وأهميته على مستوى المنظمات.

المطلب الأول: ماهية الذكاء

نقوم بتحديد إطار مفاهيمي للذكاء من خلال التعاريف اللغوية والاصطلاحية، وعرض مكونات الذكاء وأنواعه.

الفرع الأول: تعريف الذكاء:

أولاً: من الجانب اللغوي، ورد في قاموس المنجد (المنجد، الطبعة 37، 1998): الذكاء يعني حدة الفؤاد وسرعة الفطنة.

ووفقاً لقاموس Larousse:

"l'intelligence est la qualité d'un individu qui se manifeste dans un domaine donné avec le souci de comprendre de réfléchir et de connaitre et qui adapte facilement son comportement à ces finalités"

" الذكاء هو صفة الفرد الذي يتجلى في مجال معين برغبة في الفهم، التفكير والمعرفة، والذي يكيف سلوكه بسهولة مع هذه الأغراض "

أما الذكاء باللغة الإنجليزية Intelligence ومصدره الكلمة اللاتينية Intelligentsia والتي ابتكرها المفكر الروماني المشهور شيشرون، وتعني الذهن، الفهم والحكمة (القشاعلة، 2021، صفحة 19).

ثانياً: من الجانب الاصطلاحي، فيعتبر الذكاء مفهوماً افتراضياً تستدل عليه من آثاره والتي تبدو في السلوك والاستجابات الإدراكية، مما جعل تعريفات الذكاء تأخذ صوراً متعددة، تدور كلها حول طرق تفسير تلك الظاهرة، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف:

تعريف Gottfredson: (Guillou, Sorana, & Baptiste, 2020, p. 8) :

«L'intelligence est une capacité mentale générale qui, entre autres choses, implique la possibilité de raisonner, planifier, résoudre des problèmes, penser l'abstrait, comprendre les idées complexes, apprendre rapidement et apprendre de l'expérience. Ce n'est pas simplement l'apprentissage littéral, une simple compétence académique, ou une capacité à satisfaire aux examens. Plutôt, cela reflète une capacité plus large et plus profonde de comprendre son environnement, « saisir », « faire sens » des choses et se débrouiller pour trouver ce qu'il faut faire».

"الذكاء هو قدرة عقلية عامة تتضمن القدرة على التفكير والتخطيط وحل المشكلات والتفكير المجرد وفهم الأفكار المعقدة والتعلم بسرعة والتعلم من التجربة، فهو ليس تعلم حربي أو مجرد مهارة أكاديمية، أو قدرة على النجاح في الاختبارات، بل يعكس قدرة أوسع وأعمق لفهم محيط المرء و "استيعاب" و "فهم" الأشياء، مع تدبر وإيجاد ما يجب القيام به".

تعريف بينيه: الذكاء قدرة عقلية تبدو في عدد من القدرات الفرعية المتمثلة في القدرة على التذكر والتفكير وحل المشكلات والمفردات (البارودي، 2015، صفحة 87).

تعريف عالم النفس الألماني **William L. Stern (1912)** (www.etymonline.com (4/3/2022)):

Intelligence is a general capacity of an individual consciously to adjust his thinking to new requirements: it is general mental adaptability to new problems and conditions of life

الذكاء هو قدرة عامة للفرد عن وعي لتكييف تفكيره مع المتطلبات الجديدة: إنه القدرة العقلية العامة على التكيف مع المشاكل وظروف الحياة الجديدة.

تعريف وكسلر: القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود و التفكير بشكل عقلاي والتعامل مع البيئة بكفاية (البارودي، 2015، صفحة 87).

تعريف كاتل: الذكاء مزيج من السمات الإنسانية التي تشمل القدرة على استبعاد العلاقات المعقدة و القيام بالوظائف الذهنية التي يتطلبها التكيف وحل المشكلات واكتساب خبرات جديدة (جروان، 2007).

تعريف د. محمد عبد الهادي حسين : هو المخزون الكلي للمهارات المكتسبة والجوانب المعرفية وأنماط التعلم، وتوجيهات التعميم التي تعتبر ذات طبيعة ذهنية، والتي تكون متاحة للفرد في أي فترة زمنية (حسين ا.، 2003، صفحة 24).

من خلال التعاريف المقدمة يمكن إعتبار الذكاء:

✚ القدرة على حل أنماط المشكلات؛

✚ إدراك الفروق بين المتشابهات أو إدراك التشابه بين الأشياء المختلفة؛

✚ التعبير عن رأي نقدي؛

✚ التعامل بكفاءة مع الواقع أو حسن التوافق؛

✚ التعامل مع الرموز المجردة؛

✚ دمج انطباعات متفرقة واعطائها معنى؛

✚ الذكاء لا يدرك مباشرة بل يدرك من خلال مظاهر السلوك الناتجة عن فعل أو عمل معين.

الفرع الثاني: مكونات الذكاء:

يتكون الذكاء من مجموعة من القدرات العقلية منها:

أولاً- **الملاحظة (Observation)**: القدرة على التدقيق في الأشياء والتمعن في الأحداث باستخدام الحواس الخمس (البارودي، 2015، صفحة 88)

ثانياً- **التفكير (Thinking)**: عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير، وهو عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبرة، ويتعبير آخر التفكير هو (إجراء عملية عقلية في المعلومات الحاضرة لأجل الوصول إلى المطلوب) وبتعبير آخر أدق هو (حركة العقل بين المعلوم والمجهول) (جروان، 2007، صفحة 40).

ثالثاً- النقد (**Critism**): القدرة على الفحص الدقيق للموضوع أو القضية بهدف تحديد مواطن الضعف، من خلال التحصيل وإصدار الأحكام بالاستناد إلى معايير مقبولة تتخذ أساساً للنقد (حسين ا.، 2003، صفحة 53)

رابعاً- التفكير الإبداعي (**Creative Thinking**): نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة مسبقاً (جروان، 2007، صفحة 77).

خامساً- التمثيل (**Assimilation**): نزعة الفرد لأن يدمج أموراً من العالم الخارجي في بنائه العقلي (البارودي، 2015، صفحة 89).

الفرع الثالث أنواع الذكاء:

كل شخص لديه بعض من كل نوع من أنواع الذكاء، وهي تتداخل لدى الفرد كالتطبيقات، وأن الأفراد يملكون كميات من كل نوع، وكل نوع من الذكاء يمكن أن يطور النوع الآخر (حسين م.، 2007، صفحة 25)، وهي أنواع متعددة وتأتي في أنماط ممارسة مختلفة نذكر منها:

أولاً: أنواع الذكاء حسب نظرية الذكاءات المتعددة لجاردنر **H.Gardner (1993-1983)** (جابر، 2003، الصفحات 10-12):

1- **الذكاء المنطقي - الرياضي**: يعني الحساسية و القدرة على الإدراك و الاستدلال الاستنتاجي والاستقرائي واستخدام الأنماط العددية و التجريدية، فهو قدرة تهتم باستخدام الأرقام بكفاءة في فهم المبادئ الأساسية، والاستدلال وحل المسائل والمشكلات بشكل علمي وكذلك التصرف وتوضيح الغموض وإدراك مبدأ العلة، والأثر والتعرف على النماذج والتصنيفات والتفكير المنطقي، وتتجلى، عموماً فإن الذكاء المنطقي أو الرياضي هو القاعدة للعلوم الصعبة وكل أنواع الرياضيات، والأفراد الذين يستخدمونه يؤكدون على العقلانية ويفكرون بلغة المفاهيم والأسئلة، ويجوبون وضع الأفكار مكان الاختبار.

2- **الذكاء اللفظي - اللغوي**: وهو القدرة على استخدام الكلمات شفويًا بفعالية، ويتضمن معالجة البناء اللغوي والصوتيات والمعاني بهدف البلاغة، أو البيان، أو التذکر، أو التوضيح، ويرى هذا النوع من الذكاء بوضوح عند المؤلف والكاتب والخطيب.

3- **الذكاء البصري - المكاني**: و هو القدرة على إدراك العالم البصري المكاني وإنجاز تحولات بناء على ذلك، ويحوي الذكاء المكاني البصري على قدرة مرتفعة من الإدراك والابتكار والتصور والتخيل، وهو ما يتميز به الفنانون والمصورون والمهندسون والمعماريون... الخ

4- **الذكاء الموسيقي**: القدرة على إدراك الصيغ الموسيقية، وتتضمن مجموعة من المهارات تتمثل في التذكر الجيد والتمتع بصوت غنائي جيد وكذلك الاستمتاع باللعب على الآلات الموسيقية فردياً أو جماعياً، يقومون بحركات إيقاعية، ويتجلى عند الذين يجوبون الغنا ويستمعون إلى الموسيقى.

5- **الذكاء الجسمي - الحركي**: الخبرة والكفاءة في استخدام الفرد لجسمه ككل للتعبير عن الأفكار والمشاعر، فهو القدرة على التحكم والاستخدام الصحيح والأمثل لجسم الفرد في التعبير، ترتفع نسبة الذكاء الحسي الحركي خصوصاً لدى الرياضيين، الراقصين، الممثلين، والجراحين... الخ

- 6- **الذكاء الشخصي - التأملي الذاتي:** معرفة الذات والقدرة على التصرف توافيقاً على أساس تلك المعرفة، وهذا الذكاء يتضمن أن يكون لدى الفرد صورة دقيقة عن نواحي قوته وحدوده، والوعي بأمزجته الداخلية ومقاصده ودوافعه وحالاته المزاجية والانفعالية ورغباته والقدرة على تأديب الذات وفهمها وتقديرها.
- 7- **الذكاء الاجتماعي - التواصل التعاوني:** وهو القدرة على إدراك أمزجة الآخرين ومقاصدهم ودوافعهم ومشاعرهم والتمييز بينها، ويتجلى لدى القادرين على قبول الآخرين والاتصال معهم وإقامة العلاقات الاجتماعية والعمل التعاوني والجماعي.
- 8- **الذكاء الطبيعي:** هو النوع الثامن في نظرية (جاردنر) والأحدث، وهو القدرة على فهم وتقدير العالم الطبيعي والبيئة من حولنا، والاستمتاع بالبيئة والتأثير الإيجابي على النفس، والإحساس بالسعادة عند التعامل مع الكائنات الطبيعية، والتعامل الفعال مع البيئة، ويرتفع هذا الذكاء لدى علماء البيئة والجغرافيين، وعلماء النبات والحيوان (ياسين، 2016-2017، صفحة 37).

ثانياً- أنواع الذكاء حسب مستويات الممارسة (Greselle, 2013, p. 173):

- 1- **الذكاء الفردي:** دراسة الذكاء على المستوى الفردي، ويشير إلى مجموعة من القدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي يمتلكها الفرد ويستخدمها في الأمور التي يصعب التعامل معها من قبل فرد آخر.
- 2- **الذكاء الجماعي:** دراسة الذكاء على مستوى الفرق والجماعات، ويشير إلى القدرات المعرفية للمجتمع الناتجة عن التفاعلات المتعددة بين الأعضاء، قدرة الأفراد على تكوين الخبرات وأساليب العمل، وقدرة الجماعة أو المنظمة على طرح الأسئلة والبحث عن إجابات جماعية.
- 3- **الذكاء التنظيمي:** دراسة الذكاء على مستوى المنظمة، ويشير إلى مجموعة من العمليات كجمع ومعالجة وتحليل المعلومات اللازمة لبناء معرفة حديثة تساعد في التكيف مع التغيرات، وفهم مشاعر العاملين لتوجيه العلاقات الاجتماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم الوصول للتميز، ظهر هذا المصطلح حديثاً في مدرسة العلوم والتكنولوجيا بجامعة ألتو Aalto في فنلندا، وجوهر هذا النوع من الذكاء هو المقدرة على الوعي التنظيمي، وإدراك علاقات التأثير والتأثير بين عناصر المؤسسة وإدراك التغذية العكسية التبادلية بين تلك العناصر والمقدرة على التحكم في عناصر النظام وتطويره بما يحقق الفائدة للمنظمة وزيادة فاعليتها (سالم، 2021، صفحة 15).

المطلب الثاني: الذكاء الجماعي

طرح أرسطو مسألة الذكاء الجماعي في وقت مبكر من العصور القديمة ومثل له بمقولته الشهيرة "الوليمة التي ساهم فيها كثيرون أفضل من عشاء يقدم من محفظة واحدة" (Zara, 2004, p. 6): "من الممكن في الواقع أن تكون الأغلبية التي لا يكون كل فرد فيها فاضلاً، متحدًا معًا أفضل من النخبة، ليس بشكل منفصل ولكن بشكل جماعي، تمامًا كما أن الوجبات على حساب مشترك أفضل من تلك التي يتم تنظيمها على حساب واحد، ولأنهم أكثر فلكل واحد نصيب من الفضيلة والحكمة، ومن هذا اللقاء تصبح الجماهير كإنسان واحد، بأقدام كثيرة وأيد كثيرة، ومزودة بالعديد من الأحاسيس، وهكذا هو الحال بالنسبة للشخصية والذكاء".

ظهر مفهوم الذكاء الجماعي في العقد الأول من القرن الحادي عشر، على أساس قدرة مزدوجة: القدرة على التكامل والتعاون بين الذكاءات الفردية المختلفة والقدرة الجماعية لحل المشكلات المعقدة واتخاذ القرار.

يشغل الفيلسوف بيير ليفي **Pierre Lévy** كرسي البحث في الذكاء الجماعي بجامعة أوتاوا في كندا، وقد طور مفهوم الذكاء الجماعي في عام 1994، ووفقًا له، يشير الذكاء الجماعي إلى الذكاء الذي تم تحقيقه على مستويات جماعية مختلفة من المنظمة، إن لم يكن في المنظمة بأكملها، لذلك فهي ليست مجموع الذكاءات الفردية، إذ يفترض أن كل إنسان هو صاحب ذكاء فردي وأن هناك شكلاً من أشكال الذكاء، يُعرف باسم "الذكاء الجماعي" قادر على تجاوز الذكاء الفردي والمعرفة المتخصصة من خلال التعبئة الفعالة للمهارات الفردية، فيظهر قدرة المجتمعات البشرية على التعاون على المستوى الفكري للإبداع والابتكار والاختراع، فعندما يجتمع الأفراد للتبادل والتعاون والاعتماد على ميزة فردية وجماعية أكبر مما يمكن الحصول عليه لو بقي كل منهم معزولاً، فاعتُبر الذكاء الجماعي أساس المنظمات الاجتماعية (شركة، فريق، جماعات، جمعيات...)

هذا هو السبب في أن الذكاء الجماعي في السنوات الأخيرة أصبح نظامًا، بإطاره النظري ومعرفته العملية ومجالاته البحثية، يهدف إلى تعظيم إمكانيات العمل وحرية الجماعات البشرية في سياق تكاملي.

الفرع الأول: عوامل ظهور الذكاء الجماعي:

يمكن اعتبار الذكاء الجماعي تخصصًا بحثيًا جديدًا (Greselle, 2013, p. 173)، خاصة وقد انتشرت عدة دراسات خاضت في تحديد معالمه ووضع أسسه ودراسة جوانبه التنظيمية والإدارية والبحث في طرق قياسه وتعزيزه، ومن العوامل التي دعت لظهوره:

- ✚ الموجة التي أحدثها ظهور اقتصاد المعرفة؛
- ✚ بروز دور رأس المال الاجتماعي (الثقة وجودة الروابط الاجتماعية) كأساس لازدهار المنظمات، وتحقيق الميزة التنافسية؛
- ✚ الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة ونظريات التعلم والتنظيم الذكي؛
- ✚ الانتشار القوي للمعرفة الجماعية: التعلم الجماعي والذاكرة الجماعية وجماعات العمل، فرق العمل؛
- ✚ التطور الواسع في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وطرق جمع ونشر المعلومات.

الفرع الثاني: تعريف الذكاء الجماعي:

لا تزال فكرة الذكاء الجماعي مشكلة وغامضة، فلا يوجد إجماع حقيقي من حيث التعريف والمنظور والمفاهيم والمنهجية حول الذكاء الجماعي كما هو الحال في العديد من المجالات في علم الإدارة، يشوبه عدم الدقة المفاهيمية والتشغيلية، لذا كان مفهوم الذكاء الجماعي موضوعًا للكثير من الأبحاث في السنوات الأخيرة، يُعرفه مركز الذكاء الجماعي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) بأنه: مجموعات من الأفراد تتصرف بشكل جماعي بطريقة تبدو ذكية (Veilleroy, 2013, p. 21)، هذا التعريف

عام و يبدو غامضا بعض الشيء، كما حاول العديد من الباحثين تحديد هذا المفهوم، سواء في مجال علوم الإدارة أو علوم المعلومات والاتصالات أو علم النفس، ومن أجل الحصول على فكرة عن تعدد مفاهيم الذكاء الجماعي نستعرض جدول الملخص الذي أعدته الباحثة Olfa Greselle في دراستها (Olfa Zaïbet – Grèselle, 2021, p. 6):

الجدول رقم (1): تعريفات الذكاء الجماعي

التعريف	الباحث
Il s'agit d'une phase de recherche d'information, d'interprétation et de «construction d'une vision» de l'environnement à usage collectif. يتعلق بمرحلة البحث عن معلومات، تفسير و "بناء رؤية" للبيئة الجماعية.	1969 simon
On appellera intelligence collective d'une organisation, sa capacité à dégager des différentes visions des activités de cette organisation et de son insertion dans son environnement (qui sont perçues par les individus et les groupes) une intersection commune lui permettant de diriger d'une manière consciente son évolution. L'intelligence collective d'une organisation mesure sa capacité à acquérir de la connaissance "نسمي الذكاء الجماعي للمنظمة قدرتها على الاستفادة من الرؤى المختلفة لأنشطة هذه المنظمة وإدماجها في بيئتها (التي يتصورها الأفراد والجماعات)، فتشكل تقاطعًا مشتركًا يسمح لها بقيادة تطورها بطريقة واعية، يقيس الذكاء الجماعي قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة"	1979 courbon
L'intelligence du groupe est définie comme l'intelligence fonctionnelle d'un groupe de personnes fonctionnant comme unité. يُعرّف ذكاء المجموعة بأنه الذكاء الوظيفي لمجموعة من الأشخاص يعملون كوحدة	1988 williams & Sternberg
L'intelligence collective est la capacité d'utiliser à leur pleine potentialité toutes les ressources de l'entreprise en vue d'assurer la production des biens ou services de qualité, de créer et de maintenir l'adéquation et l'équilibre entre missions - structures - ressources - résultats, et entre les dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Elle se traduit le mieux en termes « d'adaptation et de souplesse ». الذكاء الجماعي هو القدرة على استخدام جميع موارد الشركة إلى أقصى إمكاناتها من أجل ضمان إنتاج سلع أو خدمات عالية الجودة، توفير الملاءمة والتوازن بين المهام -الهياكل -الموارد -النتائج، و الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية للشركة والحفاظ عليها، فمن الأفضل التعبير عنها بـ "التكيف والمرونة".	1993 meunier
On parle métaphoriquement « d'intelligence collective» lorsqu'un groupe social peut résoudre un problème dans un cas où un agent isolé en serait incapable. نتحدث مجازيًا عن "الذكاء الجماعي" عندما تتمكن مجموعة اجتماعية من حل مشكلة في حالة لا يستطيع فيها عامل منعزل القيام بذلك.	1994 bonabeau
Une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. L'intelligence collective n'est pas un objet purement cognitif. (1994) إنه مشروع ذكاء يتم توزيعه في كل مكان، ويتم تعزيزه باستمرار وتنسيقه في الوقت الفعلي والذي ينتج عنه تعبئة فعالة للمهارات الفردية، الذكاء الجماعي ليس شيئًا معرفيًا بحتًا. (1994) L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation toute entière ; il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective c'est l'intelligence des groupes de travail (1997) يشير الذكاء الجماعي إلى الذكاء الذي يتم إجراؤه على مستويات جماعية مختلفة من المنظمة، إن لم يكن في المنظمة ككل؛ لذلك فهي ليست مجموع الذكاءات الفردية، الذكاء الجماعي هو ذكاء مجموعات العمل (1997)	1994 et 1997 levy

<p>L'intelligence collective stratégique est le processus collectif volontariste par lequel des individus unissent leurs efforts pour discerner et acquérir des informations anticipatives (notamment des signaux faibles) et pour en tirer du sens utile pour la prise de décision de nature non répétitive et pour l'action rapide au bon moment.</p> <p>الذكاء الجماعي الاستراتيجي هو العملية الجماعية الاستباقية التي من خلالها يجمع الأفراد جهودهم لتمييز واكتساب المعلومات الاستباقية (خاصة الإشارات الضعيفة) و الاستفادة منها لاتخاذ قرارات جديدة و اتخاذ الإجراء السريع في الوقت المناسب.</p>	<p>1995 lesca et caron</p>
<p>L'intelligence collective est la possibilité d'un groupe pour traiter, interpréter, coder, manoeuvrer, et accéder à l'information d'une façon utile et dans un but précis, ainsi il peut augmenter son potentiel adaptatif dans l'environnement dans lequel il fonctionne.</p> <p>الذكاء الجماعي قدرة المجموعة على معالجة المعلومات وتفسيرها وتشفيرها ومعالجتها والوصول إليها بطريقة مفيدة ولغرض محدد، بحيث يمكنها زيادة قدرتها على التكيف في البيئة التي تعمل فيها.</p>	<p>1996 glynn mary ann</p>
<p>L'intelligence collective est la mobilisation optimale des compétences individuelles à fin d'effets de synergies concourant à un objectif commun. Il y a intelligence collective lorsque l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus individuels et collectifs.</p> <p>الذكاء الجماعي هو التعبئة المثلى للمهارات الفردية لغرض التأثيرات الناتجة عن التآزر بينها و التي تساهم في تحقيق هدف مشترك. هناك ذكاء جماعي عندما نلاحظ الاستخدام الجماعي داخل الشركة للمعلومات التي يحتفظ بها مختلف الأفراد، ويهدف هذا النهج إلى الإجماع على فكرة العمل الجماعي من خلال العمليات الفردية والجماعية.</p>	<p>1997 rabasse</p>
<p>Le processus qui permet à un groupe d'appréhender l'ensemble des dimensions d'un problème dans le temps et dans l'espace et de déboucher sur une décision.</p> <p>العملية التي تسمح للمجموعة بفهم جميع أبعاد المشكلة في الزمان والمكان والتوصل إلى قرار.</p>	<p>2001 garnier</p>
<p>L'intelligence collective concerne l'ensemble des processus collectifs qui permettent de construire une réflexion partagée.</p> <p>يتعلق الذكاء الجماعي بجميع العمليات الجماعية التي تجعل من الممكن بناء تفكير مشترك.</p>	<p>2001 goux - baudiment</p>
<p>L'intelligence collective est un multiplicateur des intelligences individuelles de l'entreprise. L'intelligence collective est la coordination des intelligences de l'entreprise.</p> <p>الذكاء الجماعي هو مضاعف للذكاء الفردي للشركة. الذكاء الجماعي هو تنسيق ذكاء الشركة.</p>	<p>2002 besson</p>
<p>C'est une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes ...de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu.</p> <p>إنها القدرة على تولد قيمة (أو أداء أو نتيجة) أعلى مما يمكن الحصول عليه من خلال الإضافة البسيطة للمساهمات (المعرفة والأفكار وما إلى ذلك) لكل فرد، من خلال الجمع والتفاعل بين المعرفة والأفكار والآراء والأسئلة والشكوك ... للعديد من الأشخاص.</p>	<p>2004 mack</p>
<p>C'est un outil pour développer la responsabilité, la créativité, l'adaptabilité d'une organisation et garantir la mise en œuvre des décisions en réduisant la résistance au changement et en créant une émulation positive</p> <p>إنها أداة لتطوير المسؤولية والإبداع والقدرة على التكيف في المنظمة وضمان تنفيذ القرارات من خلال تقليل مقاومة التغيير وخلق محاكاة إيجابية.</p>	<p>2004 zara</p>
<p>C'est une émergence culturelle, organisationnelle dû au développement entre les individus de relations de communication.</p> <p>إنه ظهور ثقافي وتنظيمي بسبب تطور علاقات الاتصال بين الأفراد.</p>	<p>2005 ribette</p>

المصدر: Olfa Zaïbet – Grèselle, 2021, p. 6 Olfa Greselle

تنوع تعريف الذكاء الجماعي نابع من المجال العلمي الذي يعرف من خلاله، ولكن من الممكن أن نحضر مضامين هذه التعاريف في ثلاث جوانب:

- 1- جانب مجال البحث: حيث حدد **Simo** أن الذكاء الجماعي يبحث عن المعلومات و تفسيرها أو كما وصفها **Lasca coron** اكتساب المعرفة الاستباقية فهو يقيس قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة على حد قول **Courlon** وهذا من خلال تطوير علاقات الاتصال بين الأفراد.
- 2- جانب الوظيفة والنتائج: فالوظيفة الأساسية هي التكيف والمرونة التي توفر الملاءمة والتوازن بين المهام والأبعاد الاستراتيجية من خلال تعبئة المهارات الفردية، ما يؤدي لحل المشاكل التي لا يستطيع حلها الأفراد المنعزلين وحدهم، وهذا ما عبر عنه **Rabasse** بالإجماع على فكرة العمل الجماعي.
- 3- جانب تركيبة الذكاء الجماعي: فنجد من يعتقد أنه مجموع الذكاءات الفردية لكن:

بيار ليفي **Pierre Lévy** يرى أنه ليس مجموع الذكاءات الفردية بل هو ذكاءات مجموعات العمل؛

و **Besson** يقول أن الذكاء الجماعي هو مضاعف للذكاء الفردي فهو ناتج تنسيق ذكاءات المنظمة؛

أما عند **williams et Sternberg** فهو الذكاء الوظيفي لمجموعة من الأشخاص يعملون كوحدة، فيرى لأنه خاص بمجموعة عمل صغيرة تم إنشاؤها للتعامل مع حالة العمل، وفقا للمبدأ القائل بأن الذكاء الجماعي لا يمكن إنشاؤه إلا في مجموعات صغيرة، بحيث تكون التبادلات مثمرة.

فنجد أن معظم التعريفات تتفق على نقطة واحدة: "الذكاء الجماعي يختلف عن مجموع الذكاء الفردي الذي يتكون منه"

يمكن أن نحدد الذكاء الجماعي بالتمييز بين تيارين أساسيين، الأول، كممارسة إدارية لبيئة العمل المعرفية، يرى الذكاء الجماعي كظاهرة معرفية في المقام الأول، فيكشف عن التواصل بين الأفراد الذين يفهمون بعضهم البعض و بشكل أكثر دقة يتوافق مع تجميع القدرات المعرفية الناتجة عن ديناميكية التواصل بين الأفراد، الثاني، كممارسة اجتماعية يكون فيه الذكاء الجماعي عاملا تفسيريا للظواهر الاجتماعية، فيدرس امكانية قيام مجموعة من الأفراد بمعالجة المعلومات، تفسيرها، ترميزها و معالجتها، فهو مجموعة الفهم والتفكير وصنع القرار والقدرات العملية لمجموعة عمل مقيدة، ناتجة عن التفاعل بين أعضائها ويعمل على التعامل مع الأوضاع المعقدة حاليًا أو في المستقبل، وبالتالي ، فإن الذكاء الجماعي يدرس القدرة الاستراتيجية للمعرفة و العمل، فله دور مزدوج، باعتباره وظيفة في إنتاج المعرفة وتقاسمها، ووظيفة التفاعل الجماعي وقدرة الفريق على تعبئة موارده للتكيف مع المواقف المعقدة المختلفة.

مما سبق، نجد أن عددًا من النقاط محل إجماع وتظهر عدة فرضيات:

- الذكاء الجماعي هو نظام: يمكننا القول أنه يتكون من تفاعلات الذكاء الفردي لأعضاء الفريق سواء تجميعا أو مضاعفا، بالإضافة إلى علاقتهم التي تعمل على تنسيق ذكاء الشركة المتبلور في ذكاءات مجموعات العمل.

- الذكاء الجماعي خاص بمجموعة عمل تتميز بخصائص معينة منها: القدرة على اكتساب المعرفة على المستوى التنظيمي، الوعي الجماعي، تطوير علاقات الاتصال داخل المجموعة، التنسيق في طريقة العمل الجماعي و المساهمة في هدف مشترك، الاستخدام الجماعي للمعلومات، وجود العمليات الفردية والجماعية، الجمع والتفاعل بين المعرفة والأفكار، الآراء والأسئلة والشكوك.

- الذكاء الجماعي هو عملية: لذلك سوف تتحول وتتطور في مراحل مختلفة.

- يرتبط إنشاء الذكاء الجماعي بالوضع وبسياق العمل: وبدرجة التعقيد التي تواجهها فرق العمل في موقف معين، فيمكن تمييزه في حالة الأزمات منه في حالة الإدارة المنظمة الكلاسيكية.

- الذكاء الجماعي هو مؤشر على كفاءة فريق العمل.

الفرع الثالث: خصائص و أهمية الذكاء الجماعي:

أولاً: خصائص الذكاء الجماعي

من أجل بيان بعض الخصائص المميزة للذكاء الجماعي نعتمد لمناقشة التعريف الذي وضعه بيير ليفي:

"إنه مشروع ذكاء يتم توزيعه في كل مكان، ويتم تعزيزه باستمرار وتنسيقه في الوقت الفعلي والذي ينتج عنه تعبئة فعالة للمهارات الفردية" نستخلص من هذا التعريف أربع خصائص محددة للذكاء الجماعي:

➤ "توزيع" الذكاء الجماعي في كل مكان: تشير هذه الفرضية إلى أن كل فاعل مشارك لديه معرفة وأن الذكاء الجماعي يعتمد

على تعبئة معرفة مختلف الجهات الفاعلة؛

➤ "تقييم" الذكاء الجماعي: مما يعني ضمناً أن يصبح الفاعلون على دراية بالمعرفة المتوفرة لديهم وأن يصبحوا قادرين على

استخدامها؛

➤ "التنسيق" بين الأنواع المختلفة من المعرفة في الوقت الفعلي: حتى يمكن أن تتطور التفاعلات بين مختلف الجهات الفاعلة،

فيمكن أن تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة أساسية في ظهور الذكاء الجماعي من خلال السماح للجهات

الفاعلة بالتواصل في أي مكان وفي أي وقت؛

➤ "تعزيز" الذكاء الجماعي بتعبئة المهارات لجميع الجهات الفاعلة دون أي تمييز.

كما قدّم (Guillou & Polaud, 2020, p. 38) بعض الخصائص المتعلقة بمواقف الذكاء الجماعي و التي يمكن

تلخيصها كالتالي:

➤ إنه ظاهرة ظهور مرتبطة بمجموعات صغيرة تعطي هذه المجموعة قدرة واعية لجعل منظمها تتطور من أجل المساهمة في هدف

مشترك؛

➤ ظاهرة الظهور هذه هي نتيجة أساليب عمل / تنظيم المجموعة التي تهدف إلى الجمع والتفاعل بين القدرات الفكرية والعاطفية

وكذلك قدرات العمل لكل فرد؛

➤ المجموعة قادرة على التنسيق في الوقت الحقيقي لأخذ في الاعتبار والتفاعل - كمجموعة - للمحفزات خارج المجموعة.

ومن خلال التعريفات المقدمة، يمكن أن نستنتج بعض الخصائص المتمثلة في أن الذكاء الجماعي:

➤ كلية ناشئة: لا شك في أن الذكاء الجماعي مبني على تقارب الأفراد تجاه شيء يتم السعي إليه بشكل جماعي، سواء كان هذا الشيء مادياً أو رمزياً، والذين عبر عنهم بيير ليفي بـ "كائنات الذكاء الجماعي"، فمن الضروري للغاية أن يتم تحديد هذه الكائنات بوضوح من حيث عددها وجودتها (Noubel, 2004, pp. 17-18).

➤ عقد اجتماعي: من المؤكد أننا لن نتقدم نحو الذكاء الجماعي بدون عقد اجتماعي جديد يمكننا تسميته "عقد تعاوني"، فإن المجموعة تأسست حول عقد اجتماعي، ضمناً أو صريحاً، موضوعياً أو شخصياً، وغالباً ما يتم قبوله و الالتزام من قبل كل الأفراد، فهو لا يحمل قيم المجموعة وقواعدها فحسب بل يحمل أيضاً سبب وجودها، وبالتالي اندماجها في المستقبل (Zara, 2004, p. 13).

➤ منظمة تعليمية: لا يتعلق التعلم بالمستوى الفردي فحسب، بل يعني أيضاً وجود عملية اجتماعية تتولى مسؤولية الخطأ وتدعجه وتحوله إلى هدف مشترك للإدراك. إنه ينطوي على تطوير ذكاء علائقي: ما يتعلمه المرء لنفسه يصلح للآخرين.

جدير في هذا السياق أن نذكر بعض الخصائص التي تميز الذكاء الجماعي مقابل الذكاء الفردي، و هذا أن الحديث عن الذكاء الجماعي يقوم على افتراض مزدوج، الفرضية الأولى أن كل إنسان لديه ذكاء فردي يمكنه مناقشته، و الفرضية الثانية أن هناك شكلاً من أشكال الذكاء، يُعرف باسم "الجماعي"، قادر على تجاوز الذكاء الفردي والمعرفة المتخصصة من خلال دمجها، ومن أجل فهم كيفية ظهور الذكاء الجماعي من الذكاء الفردي من المفيد التمييز بين نَحجين للذكاء الجماعي (Guillou & Polaud, 2020, p. 40):

- المنهج من حيث النشأة: فإن الذكاء الجماعي ينشأ نتيجة التعاون والتآزر القائم بين الذكاءات الفردية، وهذا النهج الذي يندرج تحت الإدارة الإستراتيجية يحلل التآزر بين الذكاء الفردي لتطوير ميزة تنافسية؛

- المنهج من حيث التفاعل: في هذه الحالة يُنظر إلى الذكاء الجماعي أنه نتيجة الاجتماع بين المنظمة والبيئة من خلال التفسير الذي يخلق ويعرف اللغة وأسلوب التنسيق بين الأفراد، فلا يظهر الذكاء الجماعي بشكل عفوي وفوري بل يستغرق الأمر وقتاً فسيتعرف الأعضاء على بعضهم البعض ويتصرفون ويفكرون بشكل جماعي، كما يمكن أن تكون هناك صراعات يتعين حينها على الأعضاء مقارنة تمثيلاتهم للموقف ومقارنة مصالحهم لتطوير أداء فعال.

من خلال فهمنا لمنهج النشأة و التفاعل للذكاء الجماعي نستخلص أن:

الذكاء الجماعي يقوم على الذكاء الفردي: وهذا نتيجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، فهناك رابط معقد بين الذكاء الفردي والذكاء الجماعي، فهو يتكون من الذكاءات الفردي، لكنها ليست المزيج البسيط بينهما، كما لا يمكن استنتاجه ببساطة منه، لذلك عبر عنه بيسون (أنظر التعاريف) "الذكاء الجماعي هو مضاعف الذكاء الفردي للشركة".

الانتقال من الذكاء الفردي إلى الذكاء الجماعي: نحن ننتقل من الذكاء الفردي إلى الذكاء الجماعي من خلال التوفيق في تطوير المعرفة الضمنية والظاهرة لجميع الجهات الفاعلة إلى إنتاج ونشر المعرفة، من خلال وضع أرضية تشاركية تسمح للجميع بالمشاركة في طرح الأفكار، الآراء، الشكوك، وصنع القرارات...، فيصبح الفرد منتج ومشارك للمعرف ويظهر هذا جليا في مجتمعات المعرفة الافتراضية (Durant, 2020, pp. 6-8).

ثانياً: أهمية الذكاء الجماعي

يُمارس الذكاء الجماعي ويستخدم بشكل خاص في مكان العمل إذ يساعد من خلال أنشطته العديدة وعمليات البناء المشتركة، على التكيف المتعدد مع العديد من التحديات، فتطبيق الذكاء الجماعي يعود بفوائد متعددة على فريق العمل وإدارة المنظمة، فيمكن أن يظهر أهميته فيما يلي (https://beeshake.com (10/4/2022)):

- ✚ الذكاء الجماعي أداة جيدة للتماسك في عالم العمل، مما يجعل من الممكن تحقيق الكفاءة والنتائج الملموسة داخل المنظمة، كما أنه يجلب الصرامة وديناميكية المجموعة القوية والتنظيم الذي قد ينقصه بعض الأفراد الذين يعملون بمفردهم.
- ✚ الذكاء الجماعي إذا تم استخدامه كنظام لتنظيم عمال الشركة، يجعل من الممكن حل المشكلات التي أصبحت أكثر وأكثر تعقيداً بمرور الوقت، يسمح تنظيم الأحداث بوضع آليات معالجة جماعية للشركات بتدريب عمالها على عمليات تنظيمية واتصالات أكثر كفاءة، فبعض المشاكل المعقدة لا تحل عن طريق فرد واحد بل من خلال مجموعة متماسكة تستخدم عملية الذكاء الجماعي.
- ✚ بفضل الذكاء الجماعي، يمكن تحسين الرفاهية في العمل من خلال تمارين التواصل والوعي بالصعوبات الفردية.
- ✚ بفضل الذكاء الجماعي، يمكن للزملاء تجميع وجهات نظرهم وبناء رؤية لهدف العمل المحدد من خلال عملية التفكير المشترك التي يجب احترامها من أجل العمل معاً بشكل أفضل في مواجهة الصعوبات.
- ✚ ممارسة الذكاء الجماعي تفسح المجال بشكل أفضل لمواقف المجموعات الصغيرة فالتفكير والتواصل أكثر فاعلية في الفرق الصغيرة منه في المجموعات الكبيرة، لذلك فمن الأنسب إشراك زملاء من نفس الفريق في نشاط تحليل جماعي بدلاً من إشراك الشركة بأكملها في وقت واحد (Zara, 2004, p. 15).
- ✚ قدرة جماعية لحل المشكلات واتخاذ القرار، يرى Pénalva أنه "قدرة المجموعة على طرح الأسئلة والبحث عن إجابات معاً"، بهذا يكون عبارة عن عملية تعاونية لإنتاج المعرفة، فهو مرتبط بالتحفيز والمعرفة والعمل، أما عند Garnier فإن الذكاء الجماعي "عملية تسمح للمجموعة بفهم جميع أبعاد المشكلة في الزمان والمكان لتؤدي إلى اتخاذ قرار"، يؤكد هذا التعريف على القدرة المعترف بها للذكاء الجماعي ليكون عملية، وبالتالي فإنها ستتحول وتتطور في مراحل مختلفة، ووفقاً لبونابو (1994) "فإننا نتحدث عن الذكاء الجماعي عندما تستطيع مجموعة اجتماعية حل مشكلة إذا كان عامل منعزل غير قادر على القيام بذلك" (Olfa Zaïbet – Grèselle, 2021, p. 45).
- ✚ إن فائدة الذكاء الجماعي في بناء القرار هو أنه يسمح للكثير من الناس بالتفكير فيه وهيكل العمل حول هدف معين.

المبحث الثاني: مقومات وتعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة

قسنا هذا المبحث لمطلبين، الأول يتناول مقومات الذكاء الجماعي والمتمثلة في الشروط اللازمة لنجاحه، وأبعاده، أما الثاني فتمحور حول تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة عن طريق ذكر عوامل التعزيز وآلياته في المنظمة مع التطرق إلى أهم المعوقات والتحديات التي يجابهها تطبيق الذكاء الجماعي في المنظمات.

المطلب الأول: مقومات الذكاء الجماعي في المنظمة

حددنا مقومات الذكاء الجماعي في عنصرين أساسيين هما الشروط اللازمة لنجاح الذكاء الجماعي، وأبعاد الذكاء الجماعي.

الفرع الأول: شروط نجاح الذكاء الجماعي:

نقول عن منظمة أنها تستخدم الذكاء الجماعي أو تعمل على الاستفادة منه، إذا تمكنا من تحديد بعض العناصر التي يمكن ملاحظتها والتي تشهد على حالة الذكاء الجماعي و المتمثلة فيما يلي:

➤ يعتمد أعضاء المجموعة على شكل من أشكال الوعي الجماعي وإجماع على العمل الجماعي، كما يعملون على تطوير علاقات الاتصالات داخل المجموعة.

➤ تستخدم المجموعة بشكل جماعي المعلومات المتناثرة و تطوير القدرة على اكتساب المعرفة على مستوى المنظمة.

➤ وجود عمليات فردية وجماعية وآليات تنسيق سلوك كل فرد، هذه العمليات فعالة على مستويات جماعية مختلفة في المنظمة.

➤ يربط أعضاء المجموعة ديناميكيات الذكاء الجماعي كتجربة تحويلية.

➤ تُظهر المجموعة أداء / نتائج متزايدة وتوليد أفضل لقيمة في مجموعة متنوعة من المهام، لا سيما في الموضوعات المعقدة.

لكي ينجح الذكاء الجماعي، يمكن تحديد عدة شروط ضرورية (Devillard, 2017, pp. 77-99):

أولاً: قبول التغيير: يجب أن يوافق الناس على سؤال هم وجهة نظر للمضي قدماً معاً نحو مصلحة أو هدف مشترك. من المهم أن يكون الجميع على دراية بمقاومة التغيير ، ويجب أن تدعمهم إذا لزم الأمر في التغييرات القادمة.

ثانياً: الثقة: لكي تكون المجموعة منتجة ، الكل يجب على أعضائها ثقة في المجموعة والأعضاء ، ويجب أن تكون العلاقات متناغمة (أي ، لا توجد صراعات سابقة). هذا يعزز التعاطف والاستماع ، ويساعد على توليد أفكار بناءة.

ثالثاً: التفاعل: إنه يشمل جميع الروابط التي تتطور بين الجهات الفاعلة، إنها مجموعة المعاملات والتبادلات والعلاقات، يقدم التفاعل الفعال أقصى تنوع في التفاعلات.

رابعاً: المشاركة والالتزام: مستوى التزام كل طرف في التفاعلات المتبادلة، "دع واحداً فقط يكون أقل تعبئة فسترى الكل يعاني"، فالحلقة الضعيفة في المجموعة هي التي تعطي وحدها مقياس مقاومة السلسلة، وللحفاظ على المشاركة هناك ثلاثة عوامل خارجية تعزز المشاركة: استمرارية المعلومات ، ووحدة السرعة والضغط من أجل الامتثال، و ثلاثة عوامل جوهرية أخرى (المواقف الشخصية) تحافظ أيضاً على هذه الحالة الذهنية: التركيز على الهدف والتضحية بالنفس والمسؤولية المشتركة.

خامساً: مهارة تكتيكية: طبعاً الجماعية منها و التي تؤدي إلى الذكاء الجماعي، و تكون في التسيير الذي يظهر ممارسات تكتيكية في استخدام الآخرين و الحصول على أفضل ما لديهم من اضافت للجماعة، كالمبادرة، خفة الحركة، انضباط العمل والقابلية لمواجهة أو اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: أبعاد الذكاء الجماعي:

من الممكن تجميع دور الذكاء الجماعي في ثلاثة أبعاد (Serge & Anne, 2011, p. 180):

البعد الأول: الإدراك

الذكاء الجماعي في خدمة حل مشكلة الإدراك المتمثلة في إيجاد حل فريد لمشكلة تواجه المجتمع، فيجب أن يظل الممثلون مستقلين عن بعضهم البعض لتخيل حلول ذكية وتجنب الانغماس في التوافق والتقليد المعمم، يكون الحل الجماعي أفضل عندما يكون للجهات الفاعلة آراء وحلول متباينة، من خلال تسهيل الاستكشاف (Olfa Zaïbet – Grèselle, 2021, p. 3).

كما يساعد على هذا البعد على فهم معنى العمل الجماعي من بعدين فرعيين:

1- التفاهم و التفكير الجماعي:

التفاهم الجماعي يهتم بالنشاط الذي يتطلب تنسيق الأنشطة الفردية، من أجل تطوير إطار مرجعي تشغيلي مشترك، وجهة نظر مشتركة، بيئة معرفية متبادلة، مساحة معلومات مشتركة، ونموذج عقلي مشترك، أو كما وصفه أو شينين (1978) تكوين "صورة فعالة" تظهر الحاجة إلى مشاركة المعرفة من أجل التعاون وتطوير تمثيل مشترك للمهمة وإنشاء لغة فعالة (Zara, 2004, p. 7). التفكير الجماعي فهو الاهتمام بتجميع الأفكار و جعل مجال للتبادل والمشاركة والتفاوض والإنتاج، فيسمح للجميع بالإثراء في المشاكل المطروحة، ليس ذلك فحسب، بل تفتح أيضًا مجالاً من الاحتمالات للمجتمع، لأنها ستعزز التفكير وتخصيص عناصر مختلفة من التفاهم في المواقف، وبالتالي فإن المعرفة النظرية الفردية لكل عضو ستشارك في إنشاء مساحة تعلم جماعية.

تفعيل هذا المبدأ عدة أساليب نذكر منها:

✓ التخطيط للاجتماعات: يقدم في كل اجتماع موضوعًا واحدًا أو أكثر للتفكير في المشاكل المعترضة، تهدف إلى مشاركة الرؤى والموارد والخبرات حول موضوع مشترك بحيث يصبح كل موظف على دراية بتمثيلات وفوائده من الأنشطة المتبادلة، تسمح لنا هذه الاجتماعات باتخاذ قرارات جماعية بطريقة تعاونية حول المشكلة المطروحة؛

✓ عرض المشاكل التي يعاني منها أحد الأعضاء، الاستماع، التفكير ومساعدة بعضهم البعض وتقديم المشورة للأعضاء الآخرين؛

✓ تبادل المعلومات: التدريب، الندوات أو الندوات التعليمية، إجراءات الاتصال في الهيئات والشبكات المؤسسية؛

✓ ورش العمل: تنظم المنظمة بانتظام ورش عمل تنموية مشتركة تهدف إلى مساعدة العضو الذي أعرب عن حاجته. لتوضيح

ممارسته واتخاذ إجراءات اختيارية، تستند ورش العمل هذه على مبدأ مشترك ولكنه ضمني المساعدة المتبادلة

من المهم التمييز بين التفكير الجماعي والتواصل الجماعي (Zara, 2004, p. 9):

- يسمح الاتصال بتبادل المعلومات دون الحاجة إلى تعاون فكري؛
- يتضمن التفكير التعاون الفكري الذي يجعل من الممكن إنشاء المعلومات وإضفاء المعنى عليها والتفاعل مع المعلومات الموجودة من أجل تحويلها إلى معلومات جديدة؛
- هذا التمييز مهم لأننا غالبًا ما نفكر في التعاون عندما نتواصل فقط، فيعد إرسال المعلومات توالا يفتقر إلى تبادل الأفكار حول المعلومات المرسل، في حين البناء المشترك للمعلومات أكثر ندرة وصعوبة.

2- التعلم الجماعي/ و الذاكرة الجماعية: يعتبر التعلم ضروريًا لإنشاء الذكاء الجماعي، وبالتالي يمكن أن ينتج عن التعلم ذاكرة جماعية،

ينعكس الأخير وفقًا لـ Ribette من خلال ثلاثة مجالات للمعرفة:

- "المعرفة النظرية": هي المعرفة المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي يتم اكتسابها من خلال التفاعل و الاتصال بينهم؛

- "المعرفة المفعلة": هي الدراية الفنية وبالتالي المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال التجربة الحية، من خلال التشاركية في العمل؛
 - "المعرفة القابلة للتنفيذ": هي المعرفة المتعلقة بالعمل، والتي يمكن تحديدها من خلال تجاوز التمييز المعتاد بين المعرفة المكونة من الفكر و المكون العملي، كان Argyris ، الذي اقترح في عام 1974 نماذج تنظيمية للعمل تحدث فيها عن "المعرفة من أجل العمل"،
 يتضح منها أن الفرد من خلال التفكير في أفعاله، في معرفته التجريبية ، يمكن أن يصبح أكثر وعياً باستراتيجيات العمل وبالتالي يمكنه تحسينها، فترجمة المعرفة الضمنية إلى معرفة فعلية جوهر عملية التعلم.

البعد الثاني: التعاون

حسب Greselle "التعاون هو القيام بالأشياء معاً، بناءها معاً، والشعور بها معاً، وهو أن يكون لدينا هدف مشترك حتى نتتمكن من العمل معا بجرية" (Pichon & Morel, 2015)، فالتعاون يتمثل في جعل الكيانات التي ليس لها نفس المصالح تعمل معاً، فيتعلق بتنفيذ إجراءات تعاونية تؤدي إلى ترابط الأعضاء، فمشاكل العمل و بسبب تعقيدها طالما تحتاج إلى التعامل معها من قبل عدة أفراد الشيء الذي يسمح بتداخل التخصصات العلمية المختلفة و مصادرها المتنوعة، ما يساهم في ثراء التبادلات والمخرجات، ويجعل من الممكن تكوين الروابط داخل متينة داخل المنظمة، وهذا البعد مكون من بعدين فرعيين:

1- العمل الجماعي:

العمل الجماعي هو المشاركة المتبادلة لأعضاء فريق العمل في جهد منسق لحل مشكلة بشكل مشترك، و يمكن تحدد ثلاث خصائص قابلة للنقل بالتعاون في إطار العمل الجماعي (Olfa Zaibet – Grèselle, 2021, p. 4):

- الاعتماد المتبادل: الذي يشير إلى حقيقة أننا لا نستطيع القيام بنشاط معين بشكل فردي في ظل ظروف معينة؛
- التفاعل: يترجم هذا الترابط إلى أفعال موجهة نحو العمل الجماعي، تعتمد على قدرة الفاعلين على الانخراط في الموقف يرتبط من خلالها الأفراد في تفاعلات وثيقة تهدف إلى تعزيز التواصل الاجتماعي واندماج الأفراد داخل المنظمة؛
- النشاط المشترك: يشير إلى (وحدة الوقت) المتزامنة و / أو المتجاورة (وحدة المكان) لفعل مشترك، والذي يتطلب تسيقاً بين عدة أفراد، ينعكس تماسك الفريق في حقيقة أن الجماعة تعمل كوحدة واحدة، يتم إنشاء ديناميكية إدارية جماعية تهدف لتنسيق الإجراءات داخل الفريق حسب سلوكيات الأفراد، لا سيما منها المتعلقة بحالاتهم المزاجية وأفكارهم ومشاعرهم.

2- القرار الجماعي:

يرتبط القرار الجماعي بفعل التعاون الفكري بين الأفراد، لا يهم ما إذا كان القرار هو قرار شخص واحد أو عدة أشخاص، المهم هو أن بناء القرار تم بحشد الذكاء والمعرفة الجماعية لكل عضو في الفريق، فيما يلي الخصائص المختلفة المتعلقة بالتعاون الفكري (Zara, 2004, p. 10):

- جزء من القيم و الثقافة؛
- جزء من الوقت والتكنولوجيا، يتقدم مع التقدم التقني الذي يجعل من الممكن إقامة علاقة إنسانية وجهاً لوجه أو من مسافة بعيدة؛
- جزء من الإستراتيجية والتنظيم والأداء والعمليات اليومية، فبفضل تفاعلاتها اليومية و الدائمة تصنع جودة التعاون، التي لا يمكن أن تكون إلا إذا كانت هناك إرادة استراتيجية و دوافع للتعاون.

البعد الثالث: العلائقية و التنسيق

هذا البعد يتعلق بطرائق التنسيق بين الجهات الفاعلة، التنسيق الذي يتكون من تنظيم تصرفات مختلف الجهات الفاعلة من أجل تجنب أي شكل من أشكال التكرار والمدر وسوء الفهم، التنسيق المرتبط بالذكاء الجماعي يظهر في الجانب العلائقي للأفراد داخل المنظمة، والذي يمكن تلخيصه في ثلاث مستويات تتمثل في (Pichon & Morel, 2015):

1- تماسك الفريق :

وفقاً لـ Greselle، يتميز الذكاء الجماعي بتماسك الفريق الذي يمكن توضيحه من خلال إجراءات ملموسة تمارسها الجماعة، مثل التفاوض، التشاور، التدقيق الجماعي، الاجتماعات وطرق العمل الجماعية، بمعنى آخر، نلاحظ أن الإدارة التي تقودها الجماعة تعزز تماسك أعضائها وفقاً لديناميكية إدارية جماعية تتحقق بفضل التنسيق والتماسك في فرق العمل.

2- الثقة:

الثقة عنصر كلي الوجود في عملية الذكاء الجماعي و أحد الأصول العلائقية (Guillou, Sorana, & Baptiste, 2020, p. 36)، وتمثل مجموعة من العوامل التي تتيح التعاون بين أعضاء الفريق، بناءً على الاحترام المتبادل، النزاهة، التعاطف، الموثوقية وسرية المناقشات، ولا يمكن فرض هذه الثقة بل يتم بناؤها بفضل تواتر الاجتماعات، وتطوير التمثيل المشترك والشعور بالانتماء إلى الفريق، تتعلق الثقة بالإدارة التي تنسق ديناميكية العمل وفق القدرة المفوضة لها لاحترام المواعيد وطرق العمل الجماعي، وفي الالتزام والمساعدة المتبادلة لكل من المشاركين، والثقة في سرية التبادلات سواء المتعلقة بالمنظمة أو المواقف المهنية.

3- الاستقلالية:

تتعلق بالحرية الذاتية، وتظهر في حرية الأفراد في تحديد درجاتهم وطبيعة مشاركتهم، و أيضاً الحرية الكاملة في قيادة اجتماع أو تنسيق تحقيق العمل الجماعي، فتوفر إمكانية الحصول على حرية التعبير والتفكير، مع احترام الناس وقواعد التكتّم والسرية، مساحة مفتوحة للنقاش تحترم المناهج النظرية والتجريبية لكل عضو ومواقفه وطرق عمله، و تنمي دور كل عضو بقوة خبرته أن ينتقد، يحفز ويدعم ليصبح أكثر فعالية وكفاءة.

الاستقلالية تدرس على مستويين: على مستوى الفريق ومستوى الأفراد في الفريق، فقد يتمتع الفريق بقدر كبير من الحرية في تنفيذ المهمة المعطاة له، لكن أعضاء الفريق قد لا يتمتعون بالحرية في مهامهم داخل الفريق، فإن التوترات بين هذين الشكلين من الاستقلالية تؤثر على فعالية الفريق، و من خلال تحليل هذين الشكلين من الاستقلالية فإنه من الصعب إنشاء استقلال ذاتي في نفس المجموعة بشكل متزامن على المستوى الفردي وعلى مستوى استقلالية الفريق.

المطلب الثاني: تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة

نتطرق لمجال تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة من خلال ذكر عوامل التعزيز و آلياته.

الفرع الأول: عوامل تعزيز الذكاء الجماعي:

نقول عن منظمة أنها تستخدم الذكاء الجماعي أو تسعى لاستغلال مخرجاته، حين تضع قواعد أساسية تسمح بممارسته، وتعمل على ترسيخ بعض العوامل المؤدية لتطبيق وتعزيز الذكاء الجماعي، وهذه العوامل منها المتعلقة بالفرد، ومنها ما هو متعلق الجماعة ككل، وفيما يلي بيان بعضها:

أولاً: على المستوى الجماعي:

من خلاله نطرح تساؤل، كيف يمكن في حياتنا الاجتماعية والمدنية و المهنية، أن نزيد من ذكائنا الجماعي؟ وهنا يمكن الحديث حول عاملين أساسيين (Veilleroy, 2013, p. 33):

1- الحساسية الاجتماعية: و هو قدرة أعضاء المجموعة على إدراك مشاعر بعضهم البعض، و معرفة نوايا الآخرين، إذ تعد النوايا الحسنة أحد الشروط المهيئة لظهور الذكاء الجماعي، فالأفراد تحركهم مصالحهم الخاصة، لكنها مبرجة للتفاعل مع بعضها البعض، والتي يمكن أن تعطي انطباعاً بذكاء جماعي ضمني. كما أن الفرد يقوم ببناء أفعاله (مساهمات) من خلال تحليل تصرفات الآخرين (التمثيلات) وربطها بالتبعيات، لذلك تقع إشكالية الذكاء الجماعي على مستوى دراسة التفاعلات أو ما يسمى "نظام الإجراءات الجماعية".

2- التوزيع العادل للتعبير: المشاركة العادلة لوقت التحدث، وهو مستوى مشاركة مكافئ لكل عضو، فيعتمد عامل الذكاء الجماعي للمجموعة على الأشخاص الذين يشكلونها والطريقة التي يتفاعلون بها (التوازن في التحدث) عندما يكونون معاً، فكون لكل فرد مجال للتعبير عن رأيه، انتقاداته و أفكاره...

ثانياً: على المستوى الفردي:

يمكن الحديث حول عاملين أساسيين (Noubel, 2004, p. 37):

1- تطوير الذات: لا يمر التحول نحو ذكاء جماعي واسع النطاق دون تحول عميق على المستوى الفردي، ف ما هي سمات

الذكاء الجماعي و المواهب، ما هي الممارسات و المعرفة التي يجب أن ننميها على المستوى الفردي؟ نذكر منها:

✚ الذكاء السلوكي والعلائقي، وهو الاستماع فن الحوار؛

✚ النماذج العقلية والإرادة الإبداعية؛

✚ ممارسة الفن (تخصص ، خبرة ، علم ، معرفة ، تفكير نقدي ، فن ...)

✚ أن تكون متعلماً ومدرباً بدوره (مبدأ مجتمعات التعلم)؛

✚ الأخلاق والقيم؛

✚ إتقان ومعرفة كيفية تنسيق التقنيات التي تخدم أهداف الذكاء الجماعي.

2- تطوير العمل الفردي: نتيجة للتدريب والتعلم المستمر، فالتقدم الفردي يفيد المجموعة، من أجل مشاركتنا الفاعلة في تعبئة

الذكاء الجماعي ما هي الإجراءات الفردية التي تسمح بذلك؟ كما قال بيتر سينج: "إذا كنت ترغب في تحقيق نتائج لم

تحققها من قبل، فاستخدم أساليب لم تستخدمها من قبل"، هذه الأساليب تجعل الفرد يجيد عن التحيز للتفكير الفردي ويقوم بممارسة التفكير التعاوني، ففي هذا المجال يقوم الأفراد بتطوير الأساليب التي تفتح آفاقاً جديدة باستجواب أنفسهم، وطرح الأفكار والتساؤلات التي من شأنها أن تعزز التفكير الجماعي الذي هو محرك لتعزيز الذكاء الجماعي، وعلى سبيل المثال (NÈVE-HANQUET & Agathe CRESPEL, 2018, p. 13):

✚ أنا موظف ، أود أن أقترح تقنيات على زملائي لجعل اجتماعاتنا أكثر كفاءة؛

✚ أنا مدير وأريد أن أقدم بيئة عمل جماعي مواتية للابتكار؛

✚ نحن فريق ، نريد تنشيط اجتماعاتنا؛

✚ أنا منسق ، أقوم بتطوير مشروع وأود حشد فريقتي في هذا المشروع؛

✚ أنا متحدث وأتطلع إلى توسيع نطاق أدواتي لتشمل الفئات المستهدفة.

الفرع الثاني: آليات تعزيز الذكاء الجماعي:

الآليات هي مجموعة من الإجراءات التي توفرها وتعمل على تطبيقها المنظمة والتي من شأنها تعزيز الذكاء الجماعي بين أفرادها و منها (CGI-GT-Management, pp. 4-6):

1- وضع قواعد تشغيل وهدف مشترك:

قواعد لتنسيق العلاقات و الأهداف المشتركة ، فقواعد عمل المجموعة وسلامتها ضرورية، حتى يكون الجميع على نفس النسق، وأن يحترم كل منهم الآخر، يجب أن يتم بناؤها معاً حتى يلتزم بها الجميع، عند إنشاء هذه القواعد يجب أن تشرح للأفراد، ثم يجب أن يحددوا جميعاً هدفاً محددًا لمجموعة العمل، بحيث يسير الجميع في نفس الاتجاه، على سبيل المثال ، يجب أن يسمح لك هذا العمل الجماعي بتطوير وظيفتك الحالية ، أو تحسين طريقة العمل من خلال اتخاذ قرارات مشتركة.

2- إنشاء عضوية من خلال الاستماع

الكلمة الأساسية هي الاستماع، إنها وضعية أساسية لإخراج الذكاء الجماعي، يجب أن يكون كل فرد قادراً على سماع حقيقة الآخرين، الهدف هو سماع التنوع والاختلافات والتقارب والخلافات والتكامل، الاستماع يصحبه الصمت، مما يجعل من الممكن الاستماع إلى ما لا يقال، والملاحظة، وتوسيع مجال انتباه المرء، كيف تستمع جيداً؟ هنا بعض النصائح:

➤ تعلم السماح للآخر بالتحدث قبل التدخل، حتى يتمكنوا من شرح تفكيرهم ووجهة نظرهم بشكل كامل؛

➤ التزم الصمت بعد طرح سؤال، حتى يتسنى للطرف الآخر الوقت للإجابة؛

➤ تعلم الاستماع إلى نفسك عندما يتحدث الآخر: ماذا أفهم؟ ماذا اذهلني بماذا شعرت؟

➤ لا يعني الاستماع للآخرين الاتفاق دائماً معهم، بل يعني تخصيص الوقت للاستماع إلى وجهة نظرهم

لفهمها والقدرة على تبادل وجهات النظر.

3- إنشاء مناخ من التعاون

يتطلب الذكاء الجماعي تعاون جميع الأعضاء في العملية، الأمر متروك لك لإنشاء مناخ من التعاون، لا سيما من خلال تحميل الجميع المسؤولية، لكل فرد دور يلعبه، ومهارات ومعرفة للمشاركة وعليك تذكيرهم بذلك، المساعدة المتبادلة وإشراك الجميع أمر ضروري، يجب إضافة الأفكار لإثراء النقاش وتقديم حلول مبتكرة ومتنوعة، لتحقيق أداء أفضل في نهاية المطاف.

4- رعاية المجموعات مع التنوع

لكي تكون المجموعة ذكية، يجب أن تظهر التنوع (العمر، الجنس، الثقافة، إلخ)، يتيح التنوع الأفكار ووجهات النظر المتنوعة، وبالتالي النتائج الإبداعية والأداء العالي، "لا جدوى من أن تكون كثير إذا كان الجميع يعتقد نفس الشيء" (فرانسواز دي بري). لمواجهة التوافق، يمكنك تذكير الجميع بأن لديهم وجهات نظر وآراء مختلفة، وهذا ما يجعل العمل الجماعي قويًا للغاية.

5- إعداد دور التحدث في الاجتماعات

الدور في الكلام ضروري لكي يتكلم الجميع، فإنه يجبر أولئك الذين يتحدثون قليلاً على الكلام، ويشجع أولئك الذين يتحدثون كثيراً على السماح للآخرين بتأكيد أنفسهم، ومع ذلك، لمنع الاجتماعات من أن تستغرق وقتاً طويلاً أو من استغراق وقت التحدث، يمكنك إعداد إطار عمل بحد زمني أو حد لعدد الكلمات. يمكن إدخال حد الكلمات لمشاركة الأشياء الأولى التي تتبادر إلى الذهن فيما يتعلق بموضوع معين. يجب ألا يكون الحد الزمني قصيراً جداً بحيث يمكن للجميع تطوير فكرتهم بأقل قدر ممكن.

لتعزيز المحادثات والتبادلات، يمكنك وضع نفسك في دائرة أو حول طاولة، هذا يسمح بالتناوب على الأرضية وتقاسم المسؤوليات.

6- إثبات الحق في ارتكاب الأخطاء:

لكي تكون مبتكراً، يجب أن يكون لديك الحق في ارتكاب الأخطاء، لا أحد مثالي طوال الوقت، الخطأ طبيعي ويسمح بالنجاح: "يسقط الأطفال قبل أن يتعلموا المشي"، لذلك يجب أن تقبل وتتذكر أنه يمكن لأي شخص أن يقول شيئاً غيبياً إذا كان يساعد المجموعة على المضي قدماً (Guillou, Sorana, & Baptiste, 2020, p. 64).

كما يمكن ذكر مجموعة من الآليات التي تزيد من تمكين و تعزيز الذكاء الجماعي منها:

1: التعليم والتدريب:

إذا أخذنا خصائص الذكاء الجماعي، نحصل على مواصفات التدريب على النحو التالي (Noubel, 2004,

pp. 79-81)

- القيادة بالخدمة: تدريب القادة على خدمة الآخرين؛
- التنمية الشخصية: البعد الداخلي الكبير ضروري لتطوير المهارات الشخصية والتدريب؛
- الذكاء العلائقي: فن الوساطة والحوار، التعبير العام؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت؛
- المنصات الحديثة للشركات (الموارد البشرية، إدارة المعرفة، إدارة علاقات العملاء، تخطيط موارد المؤسسات، إدارة سلسلة التوريد، أدوات صنع القرار، إلخ)؛

- الجودة التقنية و الإلكترونية؛
- التطوير الشخصي والعلائقي، والأدوات، والأساليب ، والممارسة ...

2: نظام معلومات:

يلعب دوراً في جميع الخصائص الأخرى المذكورة هنا، فهو ينظم ويحسن المساحة المشتركة بين أفراد المنظمة، ويربط بينهم عبر نظام أكثر قوة وشمولية، كما ينظم الذاكرة الجماعية ويفهرسها، من خلال ابتكار مساحات للنقاش لمجموعات مكونة من العديد من المشاركين (Noubel, 2004, p. 47)، ونظام المعلومات الناجح هو الذي يحقق صحة وتكامل المعلومات وسرعة الحصول عليها، وكذلك يسمح بتقديم خدمات محسنة و يطور أساليب أكثر فاعلية في الأداء والتنظيم ويقلل الهدر المالي، وكل هذا يتحقق في حال خضع تصميم النظام لمجموعة من العوامل منها (تعلم، 2011، صفحة 192):

- المرونة في التصميم: أن يسمح بإجراء تعديلات مستقبلية؛
- البساطة و سهولة التشغيل و الاستخدام: أن تكون في المتناول ومتاحة للجميع في الوقت الفعلي؛
- الملاءمة: ملاءمة النظام لحاجيات و متطلبات المستفيد؛
- الكفاءة التشغيلية: كفاءة عالية في تنفيذ الوظائف بسرعة و دقة عاليتين؛
- الأمان و الحماية: ضمان الحماية الكاملة لملفات النظام و بياناته من العبث المقصود و غير المقصود، بشرط أن لا تفرض هذه الإجراءات قيوداً إضافية على استخدام النظام من قبل المستفيدين بحرية تامة.

3: استخدم الأدوات التعاونية

- يمكن أن تكون الأدوات المختلفة مفيدة لتطوير الذكاء الجماعي ومتابعة تقدم التأملات، تتيح الأدوات التعاونية اتخاذ قرارات أسرع وكفاءة محسنة.
- من الواضح أن إحدى الطرق الأساسية هي اجتماعات التبادل المنتظمة، والتي تسمح بتبادل الأفكار وتجميع المشكلة.
- لاتباع الخطوات والأفكار ، يمكنك استخدام الأنظمة الأساسية المشتركة: منصة للنقاش والتبادل ، ولكن أيضاً برنامج مشترك للمستندات حيث يمكن للجميع إضافة لمستهم الشخصية.

الفرع الثالث: معوقات و تحديات الذكاء الجماعي:

يتم تحديد معوقات الذكاء الجماعي على ثلاث مستويات، مستوى المنظمة، المستوى الفردي و المستوى الجماعي:

أولاً: على مستوى المنظمة:

تتعدد عوائق الذكاء الجماعي داخل المنظمة و يمكن أن نجمها في (Zara, 2004, p. 17):

- ❖ الثقافة التنظيمية: عندما تكون موجهة نحو السلطة أو المكانة بدلاً من المسؤولية أو المشاركة؛
- ❖ الهيكل التنظيمي: تنظيم هرمي يقسم المنظمة إلى بارونات يقاتلون بعضهم البعض بدلاً من التعاون؛
- ❖ مقاومة التغيير: ترتبط بالخوف من المجهول، والحداثة، والنفور من المخاطرة، والراحة والأمان الذي توفره العادات؛
- ❖ التقنيات: عدم توفير التقنيات اللازمة و الحديثة، أو الاستثمار في البرامج والأجهزة غير الملائمة.

ثانياً: على المستوى الفردي:

الذكاء الجماعي على المستوى الفردي مرهون بالتصرفات الصادرة من الأفراد و التي من شأنها أن تكون حاجر للاستجابة الجماعية (Noubel, 2004, p. 78):

- ❖ لا وقت: الآن ليس لديك الوقت للتفكير في هذه الأشياء، فالأفراد دائماً ما يشتغلون بالقيام بالعمل المطلوب أو ما يعرف بالكثير من حالات الطوارئ؛
- ❖ الروتين: كل هذا جيد، ولكن ستكون هناك دائماً حاجة للقادة والتسلسلات الهرمية لأن الناس في حاجة إليها، لا يسمح لك بتحقيق الأهداف؛ إلخ ...
- ❖ الاعتقاد السببي: الذكاء الجماعي غير ممكن لأن المنظمة كبيرة جداً؛
- ❖ التحفظ: لقد عملت الأشياء دائماً على هذا النحو أو ذاك، لذلك لا يوجد لا يوجد سبب لتغيير ذلك؛
- ❖ التشاؤم: إنها تتطلب من الناس أن يتغيروا، لكن الطبيعة البشرية أنانية وطفولية؛ أو أن الناس خائفون جداً من التغيير؛
- ❖ نموذجي: ولكن، إذا لم يقرر أحد ... من الذى سيقدر؟

ثالثاً: على المستوى الجماعي:

و هي السلوكيات الجماعية التي تحول دون تجسيد الذكاء الجماعي (Noubel, 2004, p. 79):

- ❖ المطابقة: يميل الأفراد إلى التوافق مع رأي المجموعة، لتغيير وجهة نظرهم في اتجاه الأغلبية بدلاً من تأكيد وجهة نظرهم الشخصية، ويفسر ذلك بضغط ضمني "افعل نفس الشيء مثل أي شخص آخر"، خوفاً من رفض المجموعة أو للشك في أهمية وصدق وجهة نظرهم، لتجنب استياء المجموعة، سوف يذهب البعض في اتجاه الأغلبية، والبعض الآخر قد يفرض رقابة على أنفسهم ولا يتحدثون على الإطلاق، في هذه الحالات، من الممكن أن تخرج الأفكار العادية عن الهدف، في حين أنها يمكن أن تجلب منظوراً جديداً للموقف.
- ❖ الكسل الاجتماعي: أظهرت الدراسات في علم النفس أن أداء الفرد يكون أضعف عند أداء مهمة ما بالتعاون مع أشخاص آخرين؛ إنه يسمى بالكسل الاجتماعي، في حالة الذكاء الجماعي، من الممكن ألا يشارك أفراد معينون في التبادلات الجماعية، تفسر هذه الظاهرة بحقيقة أن الشخص لا يشعر بالتقدير لمساهمته الشخصية (المعرفة والمهارات والأفكار) ولكن فقط النتيجة الجماعية التي تنبثق عنها، لذلك فهي تعتبر مشاركتها "غارقة" في العمل الجماعي ولن تبذل الكثير من الجهد كما لو كانت تقوم بالعمل بمفردها.
- ❖ أركان العلاقات الشخصية: يرى ويل شوتز عالم النفس، أن العلاقات الإنسانية في مجموعات يتم تحديدها من خلال الشمولية والانفتاح والسيطرة، هذه الركائز الثلاث للعلاقات الشخصية تجعل من الممكن فهم كيفية تصرف الأفراد وتفاعلهم فطالما تؤدي قضايا الدمج إلى صعوبات في العلاقة ونقص في الالتزام، كما تولد مشاكل السيطرة صراعاً على السلطة ونقصاً في التواصل و نقص التضامن، و عندما يكون الانفتاح ضعيفاً، نلاحظ انعدام الثقة أو الصدق، والاحتفاظ بالمعلومات أثناء المناقشات.

الذكاء الجماعي يشير إلى الذكاء الذي يتم تحقيقه على مستويات جماعية مختلفة في المنظمة، من العوامل التي أدت لظهوره الموجة التي أحدثها ظهور اقتصاد المعرفة، والانتشار القوي للمعرفة الجماعية (التعلم الجماعي، الذاكرة الجماعية، جماعات العمل...)، فأصبح مجالاً بحثياً مستقلاً رغم حداثة في العالم النظري للإدارة.

الذكاء الجماعي مبني على تقارب الأفراد تجاه شيء يتم السعي إليه بشكل جماعي، سواء كان هذا الشيء مادياً أو رمزياً، والذين عبر عنهم بيير ليفي بـ "كائنات الذكاء الجماعي"، فمن الضروري للغاية أن يتم تحديد هذه الكائنات بوضوح من حيث عددها وجودتها، فنقدم نحو الذكاء الجماعي بدون عقد اجتماعي جديد يمكننا تسميته "عقد تعاوني"، فإن المجموعة تأسست حول عقد اجتماعي، ضمناً أو صريحاً، موضوعياً أو شخصياً، وغالباً ما يتم قبوله والالتزام من قبل كل الأفراد، فهو لا يحمل قيم المجموعة وقواعدها فحسب بل يحمل أيضاً سبب وجودها، وبالتالي اندماجها في المستقبل.

بيّننا أهمية الذكاء الجماعي على مستوى المنظمة، كونه أداة جيدة للتماسك في عالم العمل، كما يعطي قدرة جماعية لحل المشكلات واتخاذ القرار، حيث يسمح للكثير من الناس بالتفكير فيه وهيكله العمل حول هدف معين، لذا من أجل الاستفادة من مخرجات الذكاء الجماعي كان من الضروري على الإدارات العمل على تعزيزه باتباع الأساليب اللازمة وتعبئة الموارد والمهارات لجميع الفئات الفاعلة دون أي تمييز.

الفصل الثاني

الإطار النظري للابتكار التنظيمي

- ✓ أساسيات حول الابتكار و الابتكار التنظيمي؛
- ✓ الابتكار التنظيمي و أثره على الذكاء الجماعي في المنظمة.

"En termes de rentabilité et de productivité, l'organisation industrielle la plus dommageable est la combinaison des technologies modernes avec les modes anciens de gestion des homes "(Michel , Durance, & Mousli, 2012, p. 64).

حقا إن أكثر المنظمات ضرراً هي التي تجمع بين التقنيات الحديثة والطرق القديمة في إدارة الأفراد، فالإدارة المعاصرة أصبحت الوسيلة الأهم لتحقيق التنمية، والأداة التي ينتظر منها المجتمع إبعاله إلى أهدافه، فلم يعد ينظر إلى المدير أنه ذلك الفرد الذي يدي مهامه بشكل روتيني، فليس من المجدي استخدام الطرق التقليدية في إدارة المنظمات، فقد يؤدي ذلك إلى تراجع المنظمة وربما فشلها، ففي ظل التقدم الحاصل في جميع مناحي الحياة وتسارع التغيرات نحو المستقبل الرقمي، ومن أجل البقاء والاستمرار يجب على المديرين ألا يتوقفوا عند حد الكفاءة وأداء الواجبات المناطة بهم بطرق سليمة فقط، بل لابد أن يكونوا فاعلين وطموحين أبعد من ذلك، بحيث يكون الابتكار والتجديد من العلامات البارزة في إدارتهم وأدائهم، فيجب تبني فكرة أن الابتكار عامة والابتكار التنظيمي بشكل خاص أصبح واجبا ومن أهم متطلبات الإدارة المعاصرة.

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، الأول خاص بالأساسيات النظرية للابتكار والابتكار التنظيمي، نتطرق في المطلب الأول إلى ماهية الابتكار، المفهوم، الخصائص والأنواع، والمطلب الثاني فخاص بتعريف الابتكار التنظيم، أهميته و دوافع تبنيه، أما المبحث الثاني خاص بمفومات الابتكار التنظيمي وأثره على الذكاء الجماعي، في ثلاث مطالب، الأول استراتيجيات وأساليب الابتكار التنظيمي، الثاني حوافزه ومعوقاته، الثالث خاص بأبعاد الابتكار التنظيمي وأثرها على الذكاء الجماعي في المنظمة.

المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار و الابتكار التنظيمي

يجوي هذا المبحث مطلبين الأول خاص بالإطار النظري للابتكار و الثاني خاص بالابتكار التنظيمي

المطلب الأول: ماهية الابتكار

مما لا شك فيه أن التطور هو السمة الأبرز في حياة الفرد والمؤسسات، فلقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الظهور الأول بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية العظيمة التي يتميز بها الإنسان على كل الكائنات الأخرى التي تشاركه هذه الأرض، في كونه قادراً على أن يطور ويبتكر الأشياء الجديدة.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار:

يعد وضع مفهوم الابتكار مسألة غاية في الصعوبة، بسبب حيوية وثراء مضمونه من جهة، وتشعب استخداماته العلمية والتطبيقية من جهة أخرى، لذلك و بالنظر إلى ما توفر من مصادر، من المناسب تجزئة مسألة تحديد مفهوم الابتكار وفق أغراض هذا البحث، في محاولة لتأسيس فهم مقبول عن معنى الابتكار كمصطلح فكري:

أولاً: المرجعية اللغوية:

1- اللغة العربية ((https://www.almaany.com (5/5/2022)):

جاء في معجم مقاييس اللغة: «الباء والكاف والراء أصل واحد يرجع إليه فرعان هما منه، فالأول أول الشيء وبدؤه، والثاني مشتق منه، والثالث تشبيهه، فالأول البكرة وهي الغداة، والجمع البكر والتبكير والبكور والابتكار المضي في ذلك الوقت» (معجم مقاييس اللغة، صفحة 287)، لذا يمكن رد كلمة ابتكار إلى أصلها بكر والتي تعني حدوث الشيء باكراً، ويمكن ان نستدل أن الابتكار هو الاكتشاف باكراً.

ورد في معجم الرائد: «الابتكار: ب ك ر مصدر ابتكر: الاتيان بالشيء غير مألوف» (معجم الرائد، صفحة 13)، فيمكن أن نستدل أن الابتكار هو التوصل لما هو جديد. فنقول الابتكار هو الاكتشاف باكراً لشيء غير مألوف.

2- اللغة الإنجليزية:

هناك خلاف في تحديد ترجمة كلمة ابتكار في عدة مراجع بين مصطلح (Creativity) و (Innovation)، و حسب التحقيق الذي قدمه نوره السليمان ((http://faculty.ksu.edu (5/5/2022)) ، توصل أن كلمة إبداع أكثر قرباً وصحة في ارتباطها بالكلمة الإنجليزية Creativity، لذا فالابتكار يترجم بمصطلح (Innovation)، وهذا ما اعتمده أغلب الباحثين وحتى الترجمة الإلكترونية عبر مختلف مواقع الترجمة.

فتأتي كلمة الابتكار من الكلمة اللاتينية "Innovatus" والتي تعني "التغيير أو التجديد"، وجاء معناه في مختلف قواميس اللغة الإنجليزية أنه:

Collins dictionary :Innovation is the introduction of new ideas, methods, or things.

Oxford dictionary: the introduction of new things, ideas or ways of doing something

Macmillan dictionary: a new idea, method, piece of equipment

Cambridge dictionary: a new idea or method, or the use of new ideas and methods

كل التعاريف نجد أنها تركز على نفس الفكرة وهي أن الابتكار يتعلق باستخدام أو إدخال، أفكار جديدة، طرق جديدة ومعدات جديدة لعمل شيء ما، فالابتكار هو استخدام ما هو جديد.

3- اللغة الفرنسية:

Le Grand Dictionnaire encyclopédique: Innovation: introduction d'une nouveauté dans un domaine particulier des connaissances humaines.

Larousse : Ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production.

فالابتكار هو إدخال حدث في مجال معين من المعرفة البشرية، أو العملية الكاملة التي تبدأ من ولادة الفكرة حتى تجسيدها (إطلاق المنتج)، بما في ذلك أبحاث السوق وتطوير النماذج الأولية والمراحل الأولى من الإنتاج.

فالابتكار هو تجسيد الجديد من المعرفة البشرية.

ثانياً: المرجعية الاصطلاحية:

الابتكار مفهوم متعدد المعاني والأشكال، ولقد تباينت التعاريف حسب مجال ونظرة المعارف، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المتداولة:

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): "تطبيق أو تنفيذ منتج (سلعة أو خدمة)، أو عملية جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ، طريقة تسويق جديدة أو طريقة تنظيمية في ممارسات الشركة، تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"¹ (OCDE & Manuel d'Oslo, 2005, p. 54).

تعريف عبد الله حسن مسلم: هو قدرة الركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أو هي المبادرة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد في التفكير (مسلم، 2014، صفحة 149).

تعريف SCHUMPETER أحد الاقتصاديين الأوائل في مجال الابتكار: "الإدخال الناجح في السوق لمنتج جديد أو عملية جديدة أو نموذج تنظيمي جديد" (Bentrard, 2002, p. 6)

تعريف p.drucker : التخلي المنظم عن القديم، وفي المقابل يعني الإدخال المنظم للجديد مع التأكيد على الاستمرارية في النهاية"

تعريف أسامة خيرى: هو تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة (خيرى، 2012، صفحة 71)

¹ النص الأصلي:

« La mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail, ou les relations d'extérieures »

من خلال التعاريف السابقة نجد أنها تتفق حول النقاط التالية:

- الابتكار لا يخلو من الأصالة والتوليد والابتكار بغيره لم يأت به أحد من قبل؛
- يدي الابتكار الى استحداث جديد في الانتاج، العمليات والتنظيم؛
- يتم الابتكار بشكل كلي أو جزئي؛
- يتم الابتكار دفعة واحدة او بالتدرج؛
- الهدف منه خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الابتكار

من خلال التعريفات السابقة يمكن وضع بعض السمات التي تخص الابتكار ومنها:

- ✓ الابتكار قابل للتنمية إذا توافرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب (خيرى، 2012)؛
- ✓ يظهر الابتكار في جميع مناحي الحياة المادية، المعنوية، الفكرية والاجتماعية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب غير مألوفة؛
- ✓ الابتكار ظاهرة معقدة أو جملة معقدة من الظواهر ذات وجوه وأبعاد متعددة، فقد ينظر إليه أنه استعداد أو قدرة على انتاج شيء جديد ذي قيمة، وتارة أخرى ينظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها، ومرة أخرى يرى منه حل جديد لمشكلة ما، ومرة على أنه مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة للفرد والمجتمع؛
- ✓ الظاهرة الابتكارية موجودة منذ وجود الانسان، فقد كانت دائما لديه رغبة في البحث عن الجديد وحب الاستطلاع والتغير والتجديد؛
- ✓ لدى كل فرد قدر من الابتكار يختلف عما لدى الآخرين، فمن الناس من يتميز بقدرة ابداعية عالية وهم القلة، ومنهم من يتصف قدرة منخفضة وهم قلة أيضا، أما الأغلبية فهم متوسطو القدرة الابتكارية.

الفرع الثالث: أنواع الابتكار و مراحل العملية الابتكارية:

أولا: أنواع الابتكار:

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة، وتكون منطلقا لاستراتيجياتها، فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا، وتعمل على توفير إمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها، فهي تشعر بالحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيار استراتيجي منظم ومرتبطة بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه، إضافة إلى تأثر الابتكار بالبيئة الداخلية والخارجية وبمجم المنظمة، لذا فلا يمكن ضبط أنواع محددة للابتكار، فنجد عدة تصنيفات نذكر منها:

1- تقسيم جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter عام 1934، وقد قسم الابتكار إلى خمسة أنواع

:(DUBOULOZ, 2015, p. 3)

- ابتكار المنتجات، l'innovation de produits؛
- ابتكار العمليات، l'innovation de procédés؛
- الابتكار في طرق الإنتاج، l'innovation de modes de production؛
- ابتكار السوق، l'innovation de débouchés؛

- ابتكار المواد الخام، l'innovation de matières premières.

2- ما ذكره محمد هلسة (هلسة، 2016) أن تايلور عام 1959، وهو أحد علماء النفس الاجتماعي، قام بتقسيم الابتكار إلى خمسة أصناف:

- الابتكارات التعبيرية: وتتمثل في الرسوم التلقائية، وفي التعبير المستقبل دون حاجة إلى مهارات أو أصالة أو نوعية الإنتاج؛
- الابتكارات الإنتاجية: وفيه تقييد النشاط الحر التلقائي، وضبطه وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة؛
- الابتكارات الاختراعية: وأهم ما يميز هذا المستوى الاختراع والاكتشاف اللذان يضمن مرونة في إدراك علاقات جديدة وغير اعتدائية بين مجموعات أجزاء كانت منفصلة من قبل؛
- الابتكارات الانبثاقية Emergentive: ويمكن الاستدلال على هذا النوع من الابتكار بظهور نظرية جديدة، أو قانون علمي تزدهر حوله مدرسة فكرية جديدة (قياسي و فرحات، 2018)؛
- الابتكارات التجديدية: و يستدل على هذا النوع من الابتكار بقدرة الفرد على التطوير والتجديد الذي يتضمن استخدام المهارات التَّصَوُّرية الفردية.

3- حسب تقرير المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO، 2011، صفحة 28):

- ابتكار المنتجات: ويعتمد غالباً وليس بالضرورة على البحث والتطوير.
 - ابتكار في عمليات وإجراءات التشغيل: ويرفع معدلات الكفاءة/ الإنتاجية.
 - ابتكار تنظيمي: ويطور المنتجات وعمليات وإجراءات التشغيل.
- 4- وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، تحدد أربعة أنواع من الابتكار على أساس طبيعة هذا الأخير، أي للإشارة إلى مجال تطبيقها (OCDE & Manuel d'Oslo, 2005, p. 31).

✓ ابتكار المنتجات: L'innovation de produit: إنه يتوافق مع إدخال سلعة أو خدمة جديدة في السوق، ويشمل هذا النوع أيضاً التحسينات التي تم إجراؤها على المنتج الموجود بالفعل، وهذا مثال على الابتكارات التكنولوجية مثل أنظمة ABS و GPS في السيارة.

✓ ابتكار العمليات: L'innovation de procédé: يتعلق الأمر بتطوير عملية الإنتاج أو التوزيع أو تحسينها بشكل كبير، تتضمن هذه الفكرة تغييرات كبيرة في التقنيات والأجهزة و / أو البرامج، يهدف هذا الابتكار إلى تقليل التكاليف، على سبيل المثال الآلات الميكانيكية الآلية جنباً إلى جنب مع ابتكارات أخرى.

✓ ابتكار التسويق: L'innovation de commercialization: يتعلق الأمر بالتسويق أو التوزيع، فهذه هي الأنماط الجديدة لعرض المنتجات مثل المجلة الإلكترونية أو طرق التوزيع الجديدة مثل التوصيل إلى المنازل، كل هذه الابتكارات تهدف إلى إرضاء المستهلكين وتحسين مكانة الشركة في السوق، ويؤثر هذا النوع من الابتكار أيضاً على العناصر الأربعة للمزيج التسويقي: المنتج، السعر، طريقة توزيعه، الإشهار أو الاتصال.

✓ الابتكار التنظيمي: L'innovation organisationnelle: يتعلق الأمر بالتغييرات المهمة في تنظيم العمل وإدارة المعرفة والعلاقات مع شركاء الشركة الخارجيين وذلك تنظيم مكان العمل لتحسين ظروف العمل أو تقليل التكاليف، على سبيل المثال: إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتغييرات التنظيمية التي تجلب للشركة مثل تسطيح الهيكل الرأسي نحو هيكل

أفقي واللامركزية في القرارات ، هذا هو حال Google وظهور أشكال جديدة من "المنظمات": الإدارة الإلكترونية ، العمل الإلكتروني ، ... إلخ، الهدف من هذا النوع من الابتكار هو تطوير المعرفة وتوليد القدرة على إدارة شبكات التزويد والتسويق. ثانيا: مراحل العملية الابتكارية:

الابتكار في الأعمال عادة لا يترك للصدفة، لكن من أراد تحقيق أهداف مستقبلية على مستوى منظمته عليه أن يسير نحو تنشيط ماسر للتحفيز وإدارة الابتكار، ويمكن لعملية الابتكار الناجحة أن تمر بعدة مراحل والتي لخصها (Tid & Bessant) في أربعة مراحل هي (رفاعي، 2012):

- 1- تطوير الاستراتيجية: وتمثل مرحلة البحث لإيجاد الفرص للابتكار وإيجاد أفكار جديدة للنظام وتحديد معايير للنجاح، مصدرها الإبداع والاختراع ومن البحث والتطوير.
- 2- الاختيار: توليد مجموعة من الأفكار ليس كافيا، بل هناك حاجة إلى الاختيار من مجموعة الأفكار المطروحة، وبالتالي فهي تأخذ شكل المفاضلة التنافسية.
- 3- التطبيق: بعد توليد الأفكار واختيار انسيبها تأتي مرحلة تجسيدها على أرض الواقع، مع الحرص على توظيف الأدوات الملائمة للتطبيق.
- 4- الاقتناس: هذه المرحلة تشمل كيفية الحصول على الفوائد من الابتكار، فهي تبرير للجهود بأشكال تجارية أو توليد قيمة اجتماعية.

المطلب الثاني: الابتكار التنظيمي

التكنولوجيا مهمة، لكنها ليست الشيء الرئيسي، يجب أن نبتعد عن النموذج الكلاسيكي للابتكار، الذي يركز بشكل مفرط على التكنولوجيا وخاصة التكنولوجيا الفائقة، عندما يكون من المقبول أن 20٪ فقط من الابتكارات هي من مصدر تقني و 80٪ من الطبيعة الاجتماعية أو التنظيمية أو التجارية أو التسويقية أو المالية، لن تتحول الفكرة إلى ابتكار ناجح إلا إذا كان هناك مبدعون على استعداد للمخاطرة والغوص في المياه غير المؤكدة للمشروع، في بعض الأحيان دون حتى معرفة أساسيات السباحة، يتحدث أندريه ليتوسكي، الرئيس السابق للدراسات في وكالة إنشاء الأعمال (PACE) كخبير محكم لوضع استنتاج واضح: "هناك عدد قليل من رواد الأعمال المبدعين وعدد أقل من رواد الأعمال مبتكرون" (Godet, Philippe, Durance, & Marc Mousli, 2019, p. 18;20).

وفقًا لأنماط الابتكار الأكثر قبولًا على نطاق واسع والتي تم ذكرها سابقًا، فإن الابتكار التنظيمي جزء من الابتكارات في العمليات غير التكنولوجية، يحدث في الأنظمة التنظيمية والاجتماعية للمنظمة، ويتميز عن الابتكارات التكنولوجية بحقيقة أنه لا يعتمد على العنصر التكنولوجي، على عكس الابتكارات في المنتجات أو الخدمات الموجهة لمتطلبات العملاء، يركز الابتكار التنظيمي على الاحتياجات الداخلية بهدف تحسين كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية، ممارسات الإدارة الجديدة والاستراتيجيات والإجراءات الجديدة، السياسات والهياكل التنظيمية (Dubouloz & Bocquet, 2013).

الابتكار التنظيمي كغيره من المصطلحات الإدارية، لا نجد ضبط دقيق لمفهومه، فتعدد نظرات الباحثين تجعل من الصعب إعطاء تعريف مشترك، ومن أجل وضع صورة واضحة لماهيته نتطرق في هذا المطلب لجزئياته ومختلف المفاهيم.

الفرع الأول: تعريف التنظيم

طالما تفتزن كلمة التنظيم بعدة مفاهيم، وتنسب إليها عدة مصطلحات إدارية شائعة الاستعمال، وفي قاموس المعاني (https://www.almaany.com (5/5/2022)) نجد مصدرها كلمة نَظَمَ وتعني ضَمَّ و أَلْفَ و رَتَّبَ، وتنظيم العمل هو ترتيبه وتدييره ليأخذ نسقا معيناً، أما في اللغة اللاتينية فمأخوذة من فعل Organize ومعناها في dictionary cambridge، القيام أو ترتيب الأشياء والخطط والأفكار وما إلى ذلك، وفقاً لنظام معين بحيث يمكن استخدامها أو فهمها بسهولة، أما في الأدب الإداري فيعرف التنظيم على أنه "تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى الأفراد" (Urwick, 1965, p. 36)، ويوصف بأنه "إطار أو وعاء من صنع الإنسان يؤدي بداخله العمل، أو هو كيان هادف ذو وظائف محددة و شخصية متميزة قائمة بذاتها، وفي داخل هذا الكيان أو هذا الإطار يتم التوفيق و التفاعل بين الموارد الإنسانية و الموارد المادية و المحددات الموقفية" (عبد الصمد، 1991، صفحة 156)، وهناك من يربط التنظيم من خلال "إقامة علاقات سلطة / مسؤولية، ومحاسبة بين عناصر النشاط/ أفراد و وظائف وموارد مادية، بهدف إنشاء وحدات تنفيذية أو إستشارية وتوجيهها نحو أهداف المشروع" (عسكر ، 1987 ، صفحة 202)، كما يعرف التنظيم أنه "تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف" (عصفور، 1987 ، صفحة 148). من خلال المفاهيم المقدمة يمكن تمييز ثلاث توجهات فكرية رئيسية هي (حلاق، 2020 ، صفحة 39):

الاتجاه الفكري الأول: التنظيم عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلى أجزاء، يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص يتولون إنجازها. الاتجاه الفكري الثاني: يرى أنه منظّمة، تحوي مجموعة من الأفراد لهم دوافع و مصالح، فيكون سلوك العاملين هو الحاسم في التنظيم.

الاتجاه الفكري الثالث: التنظيم بمثابة منظومة، تتكون من مجموعة أجزاء تربط بعضها بعضا، يجب التعامل معها ككل. على هذا فالتنظيم يتضمن عناصر مشتركة تقوم بأنشطة بارزة، يمكن تلخيص العناصر المشتركة في (عبد الوهاب، 1986، صفحة 73):

- ✓ الأعمال و الأنشطة المراد أدائها لتحقيق الهدف المسطر؛
 - ✓ الأفراد الذين سينفذون هذه الأعمال والأنشطة؛
 - ✓ العلاقات التي يمثلها الهيكل التنظيمي وما به من إدارات وأقسام؛
 - ✓ الأدوات التي يستخدمها الأفراد للقيام بالأعمال المحددة لهم.
- أما الأنشطة الأساسية للتنظيم فتتمثل فيما يلي:
- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية؛
 - تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة؛
 - تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: تعريف الابتكار التنظيمي

بعد أن تطرقنا إلى تعريف الابتكار والتنظيم، نسلط الضوء على الابتكار في التنظيم الذي يعد من أنواع الابتكار غير التكنولوجي، ويشمل جميع أنشطة الابتكار التي لا تندرج تحت الابتكار التكنولوجي، أي التي لا ترتبط بإطلاق سلعة أو خدمة جديدة أو معدلة بشكل كبير من وجهة نظر تكنولوجية، أو لاستخدام عملية جديدة من الناحية التكنولوجية أو معدلة بشكل كبير (OCDE & Manuel d'Oslo, 2005, p. 97)، وهو ما اصطلح عليه بالابتكار التنظيمي، وفي الجدول التالي نطرح عرض لبعض التعريفات المتداولة حسب السنوات:

الجدول رقم(2): تعريفات الابتكار التنظيمي

التعريف	الباحث	السنة
Nouvelle façon d'organiser طريقة تنظيم جديدة	Schumpeter (Dubouloz & Bocquet, 2013)	1934
Se réfère aux changements dans les structures et les procédures organisationnelles يشير إلى التغييرات في الهياكل والإجراءات التنظيمية	Williamson (EZZAOUI, 2014, p. 24)	1975
Organizational innovation is the successful implementation of creative ideas within an organization الابتكار التنظيمي هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة	Teresa Amabile (Amabile, 1988)	1988
Changement de structure de plus ou moins grande ampleur ou modification affectant les règles, routines, tâches التغيير الهيكلي على نطاق واسع، أو تعديل في القواعد والإجراءات والمهام	Ménard (Dubouloz & Bocquet, 2013)	1995
عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديد أو فتح سوق جديد، ويمكن أيضا أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته، ومن ثم لا يقتصر الابتكار على الأمور التقنية فقط، بل يتعداها إلى الأمور التنظيمية والإدارية، ومن ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات، وهو عمل غير روتيني، والمبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة	رعد الصرن (الصرن، 2000، صفحة 28)	2000
Une innovation d'organisation est la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. الابتكار التنظيمي هو تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية للشركة.	منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE & Manuel d'Oslo, 2005, p. 60)	2005
عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المنظمة و سياساتها و استراتيجياتها و نضمها الرقابية و نشاطاتها الأساسية.	عاكف لطفي خصاونة (خصاونة، 2011، صفحة 45)	2011
Une innovation non technologique de procédés qui comprend des pratiques, outils, procédés, techniques, structures, organisationnels et managériaux, nouveaux pour l'entreprise qui les adopte et qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes ابتكار غير تكنولوجي للعمليات التي تشمل الممارسات والأدوات والعمليات والتقنيات والهياكل والتنظيمية والإدارية الجديدة للشركة التي تتبناها والتي تهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة العمليات التنظيمية الداخلية	Abdelkader EZZAOUI (EZZAOUI, 2014, p. 24)	2014
القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية، الإدارية والإجرائية، والعمل بها، و إبتكار في الأداء و السلوك الإداري كما في إبتكار تقنيات جديدة و طرائق تدريب حديثة، و ابتكار الحلول الفريدة لبعض المشاكل الإنسانية و المادية التي تعاني منها المنظمة و تطبيقها.	عبد الله حسن مسلم (مسلم، 2014، صفحة 161)	2014

المصدر: من إعداد الطالب وفقا للأدبيات المرجعية

بعد عرض مجموعة من التعاريف المتداولة حول الابتكار التنظيمي، نجد أن هذه التعاريف تركز على نقاط أساسية تعتبر كسمات وخصائص مميزة للابتكار التنظيمي، وتمثل في:

- ✓ الابتكار التنظيمي هو ابتكار غير تكنولوجي بمعنى لا يشتمل على العناصر التكنولوجية؛
- ✓ الابتكار التنظيمي متعدد الأطراف، فهو يمس الممارسات، الأدوات، العمليات والتقنيات التنظيمية، الإدارية والهيكلية؛
- ✓ الحدائة بالنسبة للمنظمة التي تتبناها، تقديم أعمال غير مألوفة سواء جديدة على المستوى الكلي ولم تسبق إليها أي منظمة، أو جديدة على المستوى الداخلي لتنفيذها كأول مرة داخل المنظمة؛
- ✓ الهدف من الابتكار التنظيمي هو تحسين فعالية وكفاءة العمليات التنظيمية الداخلية والخارجية؛
- ✓ الابتكار التنظيمي شيء مقصود وليس عارضا، فالتغييرات الروتينية لا تعد ابتكارا.

الفرع الثالث: أهمية ودوافع تني الابتكار التنظيمي:

أولا: أهمية الابتكار التنظيمي

لقد أوجدت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة إلى مواكبة هذا التغيير والتجدد اليومي، بفعل الحجم المذهل لثورة المعلومات والتقنيات الحديثة كما يحتم عليها تغيير أدوارها وأهدافها، وتطوير قدراتها لصنع موظفين مبدعين قادرين ومؤهلين لأدوار التجديد فكريا ومعرفة ومهارة.

ويشير محمود العميان (العميان، 2002، صفحة 390)، أن الحاجة إلى الابتكار تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، فإذا شعرت الإدارة بوجود فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص تلك الفجوة، ويكون ذلك عن طريق الابتكار التنظيمي، فهي قد تكتشف وتبني طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن من أداءها.

إذا فمواكبة التغييرات في البيئة التنافسية، وضرورة تحسين أداء المؤسسة بالبحث في أساليب وطرق جديدة مبتكرة، كفيلا من أن يجعل من الابتكار التنظيمي من أولويات إهتمام المنظمات، وضرورة غرس الابتكار كمنهاج حياة في وجدان الموظفين لحل مشكلاتهم ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، ويمكن تلخيص أهمية الابتكار التنظيمي في النقاط التالية (خصاونة، 2011، صفحة 33):

- ✓ إكساب إدارة المنظمة المزيد من الثقة والتقدير من قبل العاملين؛
- ✓ ارتفاع نسبة قبول المنظمة لدى الجمهور داخليا و خارجيا؛
- ✓ زيادة الأرباح المادية والمعنوية لدى المنظمة؛
- ✓ تحسين و تطوير الإنتاج والأداء؛
- ✓ يعمل على زيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي؛
- ✓ يحد من هجرة العقول و حقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من دوران العمل؛
- ✓ يعطي المنظمة المزيد من قوة البقاء والديمومة؛
- ✓ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبتكرة.

ثانيا: دوافع تبني الابتكار التنظيمي

إذا كان الابتكار يبدو ضرورة قاطعة لأداء الأعمال، فإن عمر الابتكارات يتم تقصيرها باستمرار بسبب التقدم التكنولوجي والعلمي، لذلك الابتكار التنظيمي أصبح ضرورة ملحة لا مفر منها، فهناك عدة دوافع تفرض على المنظمات و إداراتها تبني الابتكار التنظيمي على كافة المستويات أسلوبا ومنهجيا ، وذلك لعدة أسباب تطرق إليها عاكف لطفي خصاونة (خصاونة، 2011، صفحة 33) ، وهي:

1. البيئة التنافسية المتزايدة التي تعيشها المؤسسات، و تزايد المستجندات البيئية التي تواجهها، فالمنظمات التي لا تعتمد إلى التجديد في الأداء ستواجه صعوبة في البقاء، فعليها تبني الأنشطة الداعمة للابتكار ككل و الابتكار التنظيمي خاصة لتطوير أفكار و آراء جديدة تساعدها على الديمومة و النمو.
2. انفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة و التحولات العالمية الجديدة، مما يوفر للمستهلك فرص بديلة، فمن الضروري على المنظمات مسايرة الوضع، و رفع التحدي بطرق مبتكرة ترفع من أدائها
3. الاستجابة للثورة التكنولوجية وخاصة في مجالات الإنتاج و التوزيع، لذلك كان لزاما على المنظمات من إجراء تعديلات إدارية تمكنها من مواكبة الثورة التكنولوجية والمحافظة على بقائها.
4. ندرة الموارد: الأمر الذي يستلزم إيجاد طرق ابتكارية مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل الموارد المتاحة.
5. حالة الوعي لدى المستهلكين والتي أكسبتهم زيادة في المعرفة حول المنتجات والخدمات وجودتها، الأمر الذي يتطلب على المنظمة الابتكار لتلبية رغبات المستهلكين والزبائن وكسر حاجز الروتين.
6. المسؤولية الاجتماعية: ونظرا لطبيعة العلاقات المتداخلة بين المنظمات والعاملين فيها، على المنظمات من تبني أنشطة داعمة للابتكار، تعمل على تطوير الابتكار لدى العاملين لكونهم جزء أساسيا من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة.

المبحث الثاني: مقومات الابتكار التنظيمي و أثره على الذكاء الجماعي في المنظمة

سنتناول في هذا المبحث شطرين أساسيين، الأول خاص بمقومات الابتكار التنظيمي من استراتيجيات وأساليب داعمة له مع التطرق لمختلف الحوافز والتحديات، والثاني يتمثل في أبعاد الابتكار التنظيمي وعلاقتها بالذكاء الجماعي.

المطلب الأول: إستراتيجيات وأساليب الابتكار التنظيمي

الفرع الأول: الاستراتيجيات الداعمة للابتكار التنظيمي:

تقاس المنظمات الابتكارية بمدى رعايتها وتبنيها لأنشطة داعمة للابتكار وتنميتها في بيئة تنظيمية مبدعة، ولكي تحقق المنظمات الابتكار يجب عليها أن تبني أنشطة تأتي من خلال الأفراد العاملين في المنظمة تكون داعمة للابتكار وتوافقت آراء مجموعة من الباحثين و الكتاب حول مجموعة من الاستراتيجيات الداعمة للابتكار التنظيمي، نستعرض ما ذكره (خصاونة، 2011، صفحة 67):

أولاً: استراتيجية المشاركة: وهي عملية تشمل دخول الأفراد العاملين ذهنياً وعاطفياً في العمل، وإعطائهم فرصة للتداول مع إدارة المنظمة حول ظروف العمل والواقع الوظيفي، وتمكنهم من التأثير على القرارات الإدارية داخل المنظمة.

ثانياً: استراتيجية التنمية والتدريب: وهما مصطلحان مترادفان ويعرفا بأحدهما عبارة عن جهود منظمة ومخطط لها لتطوير كفاءات الأفراد العاملين المعرفية و الأدوات، لزيادة فعالية أدائهم نحو إنجاز مهام وظيفية معينة.

ثالثاً: استراتيجية الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأخلاق والعادات التي يشترك بها أفراد المنظمة ويتأثرون بها، تساعدهم في التكيف والانسجام مع المؤثرات الخارجية والداخلية للمنظمة.

رابعاً: استراتيجية الاتصال التنظيمي: وهي عملية نقل وتبادل المعلومات وتدقيقها بين الأفراد أو الوحدات بهدف اتخاذ قرار معين، سواء كان الاتصال تنازلي من جهة الإدارة إلى المرؤوسين على هيئة أوامر وتعليمات، أو كان اتصالاً تصاعدياً من المرؤوسين إلى الإدارة على هيئة تقارير واقتراحات وشكاوى، أو أفقياً بين العاملين في مستوى إداري محدد.

خامساً: استراتيجية الحوافز: وهي عبارة عن محركات وعوامل خارجية تستخدمها المنظمة لتأثير في سلوك وأداء العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم لتحقيق الإبداع والابتكار والأداء الأفضل، وقد تكون إما حوافز مادية أو معنوية.

سادساً: استراتيجية النمط القيادي: وهو النشاط أو التصرف الذي يمارسه القائد اتجاه مرؤوسيه ليتمكنهم من تنفيذ عملهم بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه الأنماط :

- النمط الديكتاتوري الأوتوقراطي: ويتميز بمركزية السلطة، ويعتمد على أساليب التهديد والإجبار لإنجاز الأعمال؛

- النمط الديمقراطي التشاوري: ويعتمد فيه القائد على مشاركة ومشاورة مرؤوسيه؛

- النمط المتساهل: ويعتمد على الحرية المطلقة للمرؤوسين، ولا يصلح هذا إلا في بعض الحالات النادرة كفرق الأبحاث العلمية والعلماء.

سابعاً: استراتيجية التفويض: وهي عبارة عن نقل بعض صلاحيات الرئيس إلى المرؤوسين ليتمكن المرؤوسين من إنجاز بعض المهام، مع بقاء المسؤولية قائمة على الطرفين.

ثامنا: استراتيجية فرق العمل: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتعاونون ويعملون معا لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

تاسع: استراتيجية التمكين الإداري: وهي تشجيع العاملين وتحفيزهم ومكافأهم، ليتمكنوا من إنجاز المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخّل من الإدارة، مع ضرورة دعم قدراتهم من خلال توفير مناخ ملائم و موارد كافية.

عاشرا: استراتيجية التخصص الوظيفي: وهو عملية تخصص الأفراد العاملين لأداء عمل أو وظيفة معينة.

إحدى عشر: استراتيجية الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الذي يوضح المستويات الإدارية المختلفة وطبيعة العلاقة بينهم، ويعمل على تحديد المهام والمسؤوليات، وللهيكل التنظيمي دور بارز في دعم الابتكار لدى كافة المستويات الوظيفية.

اثني عشر: استراتيجية تبني نموذج الإدارة بالأهداف: وهي التي تقوم على تشاركية العمل ووضع الأهداف بين الرئيس والمرؤوس، مما يغرس مبدأ المسؤولية الذاتية ويزيد الثقة والاحترام بين الرئيس والمرؤوس.

ثلاثة عشر: استراتيجية العصف الذهني: ويعتبر أساسا في دعم الابتكار والأفكار الجديدة، لاعتماده على أسلوب الإثارة عن طريق طرح مشكلة معينة واستعراض الحلول المقترحة.

الفرع الثاني: أساليب الابتكار التنظيمي

وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE & Manuel d'Oslo, 2005)، فإن ممارسة الابتكار التنظيمي على مستوى المنظمة يكون بطرق مدروسة من قبل الإدارة من خلال منهجين، الأول باتباع أساليب تفعيل الابتكار التنظيمي والثاني بزرع القيم والفلسفة الضمنية المعززة للابتكار.

أما المنهج الأول وهو أساليب تفعيل الابتكار التنظيمي يمكن إجمالها في ثلاث مداخل أساسية و المتمثلة في أساليب إدارية جديدة، تنظيم مساحة العمل، وتحسين العلاقات الخارجية (Mercier-Laurent, 2020, p. 5):

- أولاً: الأساليب الإدارية: لقد وضع المتخصصون في الإدارة والمنظرون والممارسون مناهج مختلفة:
- 1- التنظيم لإنتاج أسرع: من أجل الرفع من القيمة أثناء التحكم في النفقات و لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، لتكون أكثر كفاءة بفضل إعادة تصميم العمليات التجارية وتنظيم نظام المعلومات.
 - 2- مراجعة المنظمة بشكل جذري: بدءاً من احتياجات العميل، حيث يتم تنظيم محطات عمل كل شخص (الكمبيوتر الشخصي) في شبكة متصلة بقواعد البيانات من أجل تسهيل تدفق المعلومات، فيجب تغيير طريقة إدارة الموارد المادية والبشرية، لتحفيز العمل الجماعي، ف جودة المنتجات والخدمات تعتمد بشدة على الفهم الجيد لاستراتيجية العمل من قبل جميع اللاعبين ودمجها في أساليب عملهم.
 - 3- المنظمات المرنة: إعادة تشكيل ورش العمل المرنة بسرعة وفقاً لقيود الإنتاج، بحيث تتكيف المنظمات المرنة بسرعة مع الأسواق و بيئة المنافسة الخارجية، وتجدر الإشارة هنا إلى العمل المرن الذي يمارس في التعليم الإلكتروني.
 - 4- منظمة قائمة على الإدارة الذكية لرأس المال الفكري: بحيث يجب أن يكون للمهارات و الأفراد ذوو الكفاءات الفكرية تأثير على استراتيجية المنظمة.

ثانياً: تنظيم مساحة العمل: بالتركيز على نقطتين أساسيتين:

1- تنظيم الأشكال المختلفة للمساحات مثل ورش العمل والمكاتب الفردية أو الجماعية والمساحات المفتوحة، فوفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تتضمن الابتكارات في تنظيم مكان العمل تنفيذ أساليب جديدة لتوزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات بين الموظفين لتقسيم العمل داخل وبين أنشطة المنظمة (والوحدات التنظيمية)، بالإضافة إلى مفاهيم جديدة للهيكلية من الأنشطة، مثل تكامل الأنشطة التجارية المختلفة.

2- نظام الاتصال والمعلومات: تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأجهزة المحمولة على تحويل مساحة العمل إلى مساحة افتراضية، فلها تأثير كبير على طرق العمل، بحيث تسمح لكل الأفراد بطرح أفكارهم وآرائهم، وكذا الاطلاع على أفكار الآخرين. ثالثاً: العلاقات الخارجية

بظهور مفهوم المؤسسة الموسعة أو المتعلمة مع العملاء والشركاء والموزعين، من خلال فكرة الابتكار مع العميل وإشراك العملاء في ابتكار المنتجات والخدمات عن طريق تبادل الخبرات والأفكار، مثل فكرة الجامعات الافتراضية (التعلم الإلكتروني)، ومكافحة مرض السكري من خلال العمل عن كنب مع المرضى.

أما المنهج الثاني المتمثل في القيم والفلسفات الضمنية التي من شأنها تعزيز الابتكار التنظيمي والتي تميز بيئة المنظمة الممارسة للابتكار التنظيمي فنذكر منها (العميان، 2002، صفحة 393):

- 1- نجاح الابتكار مرهون بقبوله من العميل، ومعياره الأساسي النجاح في السوق والذي يتحقق بالمعرفة التامة بالمستخدم النهائي؛
- 2- الفكرة هو الشيء المهم في العملية الابتكارية، ولا يهم مصدرها أو سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة، فالقرارات الابتكارية يجب أن تستند على المعلومات و البيانات لا الممارسات السياسية داخل المنظمة؛
- 3- الاهتمام بالأفراد والكفاءات المبتكرة من قبل المنظمة، و إعطائهم الفضاء اللازم والمساعد على طرح أفكارهم وتدوينها وتطبيقها، فالابتكار يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل في بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثير على سلوكهم.

المطلب الثاني: حوافز و معوقات الابتكار التنظيمي

الفرع الأول: حوافز الابتكار التنظيمي

يعتبر المحور الرئيسي في عملية الابتكار التنظيمي هو تبني المنظمة للأفكار والممارسات التي تساعد على تنمية وتحفيز الابتكار التنظيمي، وتكوين بيئة تنظيمية تشجع وتدعم الابتكار، وتصقل كيانها بالمنهج العلمي والفكري الذي يقوم على قواعد وأسس وممارسات وظيفية تهدف لغرس وتجسيد الفكر الإبتكاري بين أفرادها وتعمل على تطويره من خلال توفير كافة الموارد والطاقات المختلفة.

حاولت الكثير من الأدبيات حصر ما على المنظمة القيام به من ممارسات ونشاطات داعمة للابتكار التنظيمي وهنا نستعرض البعض منها:

أولاً: قدم محمود سليمان العميان (العميان، 2002، صفحة 394) بعض الممارسات التي من شأنها ترفع من اهتمام المنظمة بالابتكار التنظيمي وهي:

- 1- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- 2- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد و التعبير عن الأفكار ومناقشتها؛
- 3- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم و عدم إعطاء الأمور الاجرائية اهتماماً أكثر مما تستحق؛
- 4- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً؛
- 5- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى ابتكار أفكار جديدة؛

- 6- تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد الذين يطرحون أفكارهم المبتكرة والعمل على تجسيدها؛
- 7- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق اجيد منها.
- ثانياً: أما عاكف لطفي خصاونة (خصاونة، 2011) فقام بجمع وطرح آراء عدد من الباحثين حول العوامل والنشاطات المؤثرة في الابتكار التنظيمي ونذكر منها:

- ✓ الإعتماد على أسلوب التغذية الراجعة؛
- ✓ تمكين العاملين؛
- ✓ الميل إلى اللامركزية في العمل؛
- ✓ استخدام أسلوب التفويض ومنح الصلاحيات للمستويات الدنيا ليتسنى لهم فرص العمل والجد واستثمار الوقت؛
- ✓ تكوين فرق العمل تحتوي على أعضاء مختلفين في الخبرات والمهارات، يتميزون بالشفافية والمسؤولية والالتزام في العمل؛
- ✓ إشراك العاملين في برامج تدريبية.

ثالثاً: قدم بيتر دراكر في كتابه *Innovations and Entrepreneurship, Practice and Principles* (DRUCKER, 1985, pp. 133-137)، مجموعة من الدعام و النشاطات الإيجابية والسلبية وسماها بمبادئ للابتكار، أما الإيجابية فتمثل مجموعة من الممارسات التي يجب القيام به وأطلق عليها إسم (The Do's)، أما السلبية فهي الممارسات الواجب تجنبها وأطلق عليها اسم (The Dont's):

❖ The Do's:

- 1- يبدأ الابتكار الهادف والمنهجي بتحليل الفرص، بالتفكير من خلال ما يسمى بمصادر الفرص المبتكرة المختلفة، كما يجب تحليل و دراسة جميع هذه المصادر بشكل نظامي، لا يكفي أن يتم التنبيه إليها فقط.
- 2- الابتكار جانبان الأول مفاهيمي و الثاني إدراكي، لذلك فإن الواجب الثاني للابتكار هو الخروج للنظر، الطلب والاستماع، فالمبتكرون الناجحون ينظرون إلى واقعهم وينظرون إلى ما بيئتهم، فهم يعملون بشكل تحليلي على ما يجب أن يكون عليه الابتكار للاستفادة من الفرصة، ثم يقابلون العملاء والمستخدمين ليروا توقعاتهم و القيم التي لديهم لتحديد احتياجاتهم.
- 3- لكي يكون الابتكار فعالاً يجب أن يكون بسيطاً وأن يكون مركزاً، يجب أن تفعل شيئاً واحداً فقط، إذا لم يكن الأمر بسيطاً فلن ينجح، فإن أعظم مدح يمكن أن يتلقاها أي ابتكار هو أن يقول الناس: "هذا واضح، لماذا لم أفكر في ذلك؟"، فيجب أن تركز على حاجة محددة لتحقيق نتيجة نهائية محددة.
- 4- الابتكارات الفعالة تبدأ صغيرة، فمن الأفضل أن تكون الابتكارات قادرة على أن تبدأ صغيرة، وتتطلب في البداية القليل من المال و المورد البشري.

❖ The Dont's:

- 1- الأول هو ببساطة عدم محاولة أن تكون ذكياً، بمعنى المغالات في التفكير وإظهار الذكاء، لابد من التعامل مع الابتكارات من قبل البشر العاديين، فمحاولة الوصول للابتكار الذي لا يستطيع العاملون العاديون تطبيقه والاستفادة منه يحكم عليه بالفشل؛
- 2- تجن التنوع و محاولة القيام بأشياء كثيرة في وقت واحد، فيحتاج الابتكار إلى الطاقة المركزة لجهود موحد من أجل تحقيقه، كما يتطلب أيضاً أن يفهم الأشخاص الذين ينفذونه بعضهم البعض، وهذا أيضاً يتطلب وحدة وقيادة مشتركة؛

3- لا تحاول الابتكار للمستقبل البعيد ابتكر للحاضر!، فقد يكون للابتكار تأثير بعيد المدى، قد تطول مدة تحقيقه الفعلية، ولكن لا تحدد نتائجه على المدى البعيد بل الابتكار يركز على حل المشاكل الحالية وتحقيق نتائج آنية.

الفرع الثاني: معوقات وحواجز الابتكار التنظيمي

في معجم المعاني: "أعاق" بمعنى أَّخَرَ و تَبَطَّ و مَنَعَ، والمعوقات ما تمنع وتصد عن القيام الشيء، وفي الاصطلاح نفهم المعوقات على أنها المشكلات التي تمنع الابتكار أو تتسبب في توقف عملية الابتكار قبل الأوان أو توقفها تبطؤها بشكل كبير، فلأجل نجاح عملية الابتكار التنظيمي يجب تحديد المعوقات التي تعترضه ومعرفة طبيعتها وأصلها وأهميتها وتأثيرها، ونجد أن هناك عدة تقسيمات:

فيميزُ بياتير (1984) الحواجز الخارجية عن الحواجز الداخلية، الحواجز الخارجية هي تلك المتعلقة بالعرض (الحصول على المعلومات، التكنولوجيا، المواد الخام، والتمويل)، والطلب (احتياجات المستهلك، وإدراك المخاطر، وحدود الأسواق المحلية والأجنبية) والبيئة (اللوائح الحكومية، إجراءات القانونية و السياسية)، ترتبط الحواجز الداخلية بالموارد (نقص الأموال، نقص الخبرة الفنية، وقت الإدارة والثقافة التنظيمية) والطبيعة البشرية (موقف الإدارة العليا والموظفين تجاه المخاطر)، إلى هذه الموارد الداخلية (المالية والبشرية)، يمكن إضافة عوامل متعلقة بهيكل الشركة (MEDJKOUNE, 2014, p. 132).

أما (عطية، 2020، صفحة 30)، رأى أن المبتكرين تعترضهم عدة عقبات، منها ما هو في بيئة العمل ومعوقات على مستوى الجماعة ومعوقات على المستوى الفردي:

- المعوقات على مستوى بيئة العمل أو المنظمة: وتتمثل في التصرفات التنظيمية الإدارية التي تعيق العملية الابتكارية، مثل السلطة الصارمة، الجو الإداري الرديء، التضيق الإداري، اللامبالاة الإدارية، الضغط الزمني والتركيز على الوضع القائم.
- المعوقات على مستوى جماعات العمل: منها الروتين المعيق الذي يقتل أي محاولة للتجديد والابتكار، عدم تشجيع العمال والموظفين المبتكرين، الكسل سواء (يعمل أو لا يعمل، يفكر أو لا يفكر، ينتج أو لا ينتج).
- المعوقات على المستوى الفردي: الفرد هو نواة الابتكار، و أحيانا يعاني بعض الأفراد من مشكلات تعيق قدرتهم الابتكارية، كعدم تحديد الشخص لأهدافه ونقص التعلم والاطلاع لديه، والتشتت الفكري وتفكيره في أشياء متعددة، التواكل الطفيلي على الآخرين في العمل وحل المشكلات.

وهناك أيضا مجموعة من العوامل تحد من الابتكار التنظيمي و تحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمة منه، ومنها ما يلي (العميان، 2002، صفحة 401):

- 1- الخوف من التغيير و مقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن؛
- 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت؛
- 3- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- 4- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال البسيطة للعاملين؛
- 5- قلة الحوافز المعنوية والمادية؛

6- معوقات تنظيمية، وتمثل في تحديد سلوك العاملين وفق الأدوار الرئيسية، الفواصل الرئاسية وعدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين.

المطلب الثالث: أبعاد الابتكار التنظيمي و أثرها على الذكاء الجماعي

الفرع الأول: أبعاد الابتكار التنظيمي

تعددت أبعاد الابتكار التنظيمي، ففي الأدبيات التي تم الاطلاع عليها لوحظ أكثر من نموذج، وقد استعرض محمد هلسة (هلسة، 2016، صفحة 71) و أسعد سيمان عطية (عطية، 2020، صفحة 32) مختلف التقسيمات، ونجد أن التقسيم الأكثر شيوعاً والمتفق عليه غالبية والذي سنعمده في دراستنا، هو تحديد ثلاث أبعاد للابتكار التنظيمي التالية: الابتكار الإداري، الابتكار التقني والابتكار الإضافي.

أولاً: الابتكار الإداري

لم يعد مقبولاً أن تظل الإدارة اليوم مكاناً لإخماد الطاقات المبتكرة، والمحافظة على أوضاع قديمة جامدة لا تخرج مبتكرين متمكنين من قيادة وصناعة الحياة، فإن التغييرات الجديدة على الحياة البشرية، ومتطلباتها المتجددة والمتسارعة تحتم على إدارات اليوم مواكبة هذا التغيير والتجدد الحياتي بفعل الحجم المذهل لثورة المعلومات والتقنيات الحديثة، كما يحتم عليها تغيير أدوارها وأهدافها وتطوير مقدراتها لصنع موظفين مبتكرين قادرين على استلام دفة التغيير، ففي كل مستويات الهيكل التنظيمي توجد فرصة للابتكار والعمل الإداري، ويعد الابتكار الإداري واحداً من مجالات الابتكار التنظيمي، وهو الفضاء الذي يمس تطوير الجان الإداري للمنظمات، وقد وضعت له عدة مفاهيم منها:

فيرى نجم عبود (نجم، 2012، صفحة 349)، مفهوم بسيط أن: "الابتكار الإداري هو الإتيان الجديد الإداري".

أما اسماعيل الشرقاوي (الشرقاوي، 2016، صفحة 174) فإنه "يشمل جميع أعمال الإدارة وأوجه العملية الإدارية والوظيفية للمنظمة كالمالية، التسويق والأفراد وغيرها".

ووضع حمود كاظم حفير مفهوم أوسع فيعرفه أنه النشاط الكلي المتكامل الذي يقوم به المديرون للتوصل إلى كل جديد من شأنه تطوير الناس، التنظيم و النظم داخل المنشأة وزيادة فعاليتها (حمود، 2010، صفحة 272).

وقد أوضح (Daniel Robey) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة،... وغيرها (حریم، 2004، صفحة 346).

ويوضح مفهوم الابتكار التنظيمي التعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية **One Best Way** (عرفة، 2015، صفحة 34)، بأن الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية، والدليل على ذلك أن بعض الطرق لم توجد حتى الآن ولا يزال على المبتكرين الوصول إليها، بما يتجاوز أية طريقة سابقة سواء في الفاعلية أو في الكفاءة، من هذا المنظور فإن المهم ليس في الابتكار الماضي أو الحالي، ولكن الأهم هو كيف يجب أن تدير الابتكار بشكل مستمر.

ولتمييز الإدارة المبتكرة من غيرها قسم محمد مدحت (مدحت، 2012، صفحة 26) الإدارة إلى نوعين حسب تبنيها للابتكار التنظيمي هما: إدارة غير مبتكرة (تقليدية) وإدارة مبتكرة (غير تقليدية)، حدد بعض المميزات نستعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): الفرق بين إدارة مبتكرة وغير مبتكرة

الإدارة الغير مبتكرة	الإدارة المبتكرة
Operates within mental framework based on clear and accepted set of rules of the game. تعمل في إطار عقلي مبني على موقف واضح ومقبول من قواعد اللعبة.	No clear rules-these emerge over time high tolerance for ambiguity. ليس هناك قواعد واضحة وهذه انبثقت يوماً بعد يوم من الاحتمالية العالية للغموض.
Strategies path dependent. استراتيجيات غير مستقلة.	Path independent, emergent, probe and learn. طريق مستقل، جديد، ابحت وتعلم
Clear selection environment. خيارات بيئية واضحة.	Fuzzy, emergent selection environment خيارات بيئية جديدة ومشوشة.
Selection and resource allocation linked to clear trajectories and criteria for fit. مواقع اختيار وموارد مرتبطة مع مسارات واضحة ومعايير مناسبة.	Risk taking, multiple parallel bets, tolerance of (fast) failure. تبني المخاطر، رهانات متنوعة متوازنة، احتمالية للفشل السريع.
Operating routines refined and stable. عمليات روتينية مكررة وثابتة.	Operating patterns emergent and "fuzzy". عمليات نماذج منبثقة ومشوشة.
Strong ties and knowledge flows along clear channels حزم قوي ومعرفة تتدفق في قنوات واضحة	Weak ties and peripheral vision important. حزم ضعيف ورؤية خارجية للأشياء المهمة

المصدر: محمد مدحت (مدحت، 2012، صفحة 26)

كما سبق يمكن أن نستخلص بعض الخصائص المميزة للابتكار التنظيمي التالية:

- ✓ إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي؛
- ✓ تحديث العمليات الإدارية و تطوير معاملات تنمائي و ضروريات الموقف؛
- ✓ تصميم سياسات و استراتيجيات المنظمة مواكبة للتطورات و التغييرات الخارجية؛
- ✓ زيادة الفعالية الإدارية و تحقيق الأهداف كفاءة عالية؛
- ✓ تحسين المناخ العام للمنظمة.

ثانياً: الابتكار التقني

أول ما يتبادر إلى الذهن حين ذكر الابتكار هو التطور التقني، وهو ثمرة الابتكارات، لذا فالمنظمة كما تسعى لتطوير جانب التسيير الإداري يجب أن تواكب التطور التقني لجانب التسيير وتشجع هذا النوع الذي يمس منتجات، معدات العمل وآلياته والوسائل المستخدمة، فالابتكار التقني شق مهم من الابتكار التنظيمي لأي منظمة، وقد وضعت له عدة مفاهيم منها:

- الابتكار التقني هو "الابتكار الذي يركز على الجانب التكنولوجي و الاختراعات" (الشرقاوي، 2016، صفحة 174)؛

- الابتكار التقني يشمل تطوير منتجات و خدمات المنظمة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج (البارودي، 2015، صفحة 124)؛

- الابتكار التقني وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بأنه: "الخطوات التجارية والصناعية والفنية، و التي تقود لتسويق المنتجات الجديدة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة" (القادري، 2021، صفحة 58)

- أما كل من CARRIER Camille و GARAND Denis J (CARRIER & GARAND, 1996, p. 8) فأشارا إلى أن الابتكار التقني بأنه المجال الذي يهتم اهتماما ملحوظا بكل ما يحيط بالتكنولوجيا، وتعميق العلاقة بين المنظمة وسوقها وبيئتها التكنولوجية، وهو عبارة عن مجموعة من التقنيات والأدوات المستخدمة في سياق الإنتاج وعمليات الإدارة.

- أما (Schumpeter) فعرف الابتكار التقني بأنه يقتصر على المنتجات والعمليات المبتكرة التي تجد التطبيق في القطاع الخاص و يضمن الابتكار التقني الأبعاد الآتية (عرفة، 2015):

- التغيير في الخصائص وتصميم الخدمة وطرق الإنتاج والتقنيات ذات العلاقة مع أهداف الابتكار.
- يتضمن طرق جديدة و معدلة لتلبية حاجات الزبائن.
- ابتكارات إدارية وتنظيمية طرق تنظيم نشاطات جديدة.
- تقديم مهام جديدة، أهداف واستراتيجيات.

من خلال التعريفات السالفة الذكر يمكن تحديد بعض الخصائص المميزة للابتكار التقني:

- ✓ إن التحدي الذي يواجه قادة المنظمات في هذا المجال هو التقدّم السريع في التكنولوجيا، وبالتالي ضرورة وحتمية السعي نحو الابتكار التقني لكي تواكب وتساير وتميز تنافسيا؛
- ✓ تقديم أفكار جديدة، طرق وأدوات على شكل تقنيات جديدة؛
- ✓ إبتكار تقنيات جديدة تستخدمها المنظمة في العمل، منتجات جديدة، عمليات جديدة، تطبيقات جديدة، أدوات جديدة، تقنيات تكنولوجية جديدة؛
- ✓ تطوير نظم معلومات مبتكر، وسائل تواصل مرنة وحديثة؛
- ✓ تغيير أساليب الإنتاج وإدخال الحداثة في العمل .

ثالثا: الابتكار الإضافي

الابتكارات الإضافية لا تقف عند حدود ما وقفت عنده الابتكارات الإدارية في إدخال الجديد على الإدارة، والى الابتكارات التقنية التي ركزت على التقنية والجديد فيها، بل إلى أبعد من ذلك كله، وهي تعد مواصلة لذلك من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضيا ومتفاعلا مع المنظمة، وتعتمد عليها المنظمة في الاستفادة من آرائهم، والعمل على تقديمها من خلال تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة، فكل الخدمات الإضافية هي التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وتضمن زيادة رأسمالها (عرفة، 2015، صفحة 51)، فهي لا تقل أهمية عن القسمين الآخرين، قد تناولتها عدة مفاهيم منها:

فترى منال البارودي (البارودي، 2015، صفحة 124) أنه الابتكار الذي يركز على الاهتمام برضى الزبون، بتقديم خدمات إضافية؛

ويعرفه (Damanpour) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمنظمة (CARRIER & GARAND, 1996, p. 9).

الابتكار الإضافي وهو تنمية وتطوير أنظمة قائمة وذلك بمساعدة كل من له علاقة بالمنظمة، بحيث تصبح هذه الأنظمة أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة لتقديم الخدمات والسلع بصورة تزيد من رضا ال زبائن وملتقي الخدمة، حيث أن جميع الوظائف الإضافية التي تقدمها المنظمة تزيد من قدرتها التنافسية؛ (القادري، 2021، صفحة 59)

من التعاريف السابقة نلاحظ أن الابتكار الإضافي:

- ✓ يبحث في ابتكار خدمات إضافية تتجاوز وظائف العمل الأساسية؛
- ✓ يهدف لتحسين المنتجات؛
- ✓ يهتم برضا الزبائن والمحافظة عليهم.

الفرع الثاني: العلاقة بين الابتكار التنظيمي و تعزيز الذكاء الجماعي

يعرف **دولارد و ميلر** التعزيز بأنه أي حدث يزيد من احتمالية حدوث استجابة معينة، فالتعزيز هو الإجراء الذي يؤدي فيه حدوث السلوك إلى توابع إيجابية أو إزالة توابع سلبية، الأمر الذي يترتب عليه زيادة احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل في المواقف المماثلة (القبلي، 2014، صفحة 11).

فالمقصود بتعزيز الذكاء الجماعي، هو تلك الممارسات والمؤثرات التي من شأنها أن تؤدي إلى تصميم سلوكيات مرغوب فيها، فنادرا ما يحدث الذكاء الجماعي من تلقاء نفسه، فهو يتطلب جهدا، فيتطلب نطاق معرفي خاص بالعمليات ومعرفة كيفية الوصول لنتيجة مرغوب فيها، وكلما زادت معرفتنا بكيفية تحقيق نتيجة معينة كلما كانت المعرفة أكثر نضجا، فتعزيز الذكاء الجماعي هو أن نضعه ومتطلباته موضع الابتكار (إدموندسون، 2012، صفحة 21)، وجعل أفكار الابتكار التنظيمي تنصب حول تعزيز الذكاء الجماعي.

إن تبني الابتكار التنظيمي من شأنه إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين، ويزيد من مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي، ما يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي (خصاونة، 2011، صفحة 33)، وكل هذه عوامل تساعد على إنشاء بيئة خصبة لتبني الذكاء الجماعي.

بالنظر للكثير من ممارسات الابتكار التنظيمي و منها، تشجيع العاملين على طرح الأفكار، النقاش الحر، العمل على الاهتمام آراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم، كذا إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، تشجيع التنافس بين العاملين (العميان، 2002، صفحة 396)، كل تلك الممارسات الناتجة عن الابتكار التنظيمي تعتبر ركائز أساسية في عملية استغلال الذكاء الجماعي، فعندما تتعاون مجموعة من الأفراد أو تتنافس مع بعضها البعض يظهر ذكاء وأسلوب لم يكن موجودا فجأة، بطريقة أخرى يعرف هذا باسم الذكاء الجماعي (Guillou & Polaud, 2020, p. 38).

يبحث الابتكار التنظيمي في التكنولوجيا الحديثة استحداث تقنيات جديدة في أنشطة المنظمة، ويعمل على تشكيل شراكة بين الإنسان والآليات الحديثة هذا من شأنه أن يمكن للذكاء الجماعي ويعززه في المنظمة (Greselle, 2013, p. 173).

يعتمد الابتكار التنظيمي على أسس من شأنها أن تكون فضاء للذكاء الجماعي، مثل أسلوب التغذية الراجعة أو المرتدة Survey Feedback، وكذلك تمكين العاملين الذي يجعل منهم يحسون أكثر بالولاء ويساعدهم على الابتكار وتبني التغيير، دمج العاملين في العملية التنظيمية، المناقشات المفتوحة ومشاركة العاملين (سيد، 2013، صفحة 222).

من خلال ما قدمناه في الأدبيات حول الذكاء الجماعي والابتكار التنظيميين من الممكن تحديد مجموعة من التفاعلات والممارسات والمخرجات الابتكارية التي من شأنها ترك أثر في تعزيز الذكاء الجماعي داخل المنظمة وخاصة المؤسسة محل الدراسة الميدانية، ونلخصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4): علاقة أبعاد الابتكار التنظيمي بالذكاء الجماعي

الابتكار التنظيمي			الذكاء الجماعي	
الابتكار الإضافي	الابتكار التقني	الابتكار الإداري	الفرع	البُعد
إنشاء فضاء يسمح بطرح وتبادل الأفكار وتدوينها.	تطوير وسائل تواصل وتبادل المعلومات حديثة. تطوير نظم معلومات.	برمجة لقاءات مفتوحة واجتماعات روتينية. وضع برامج تدريبية. تحفيز البحث و التعلم الجماعي.	التفاهم/ التفكير الجماعي	الإدراك
			التعلم/ الذاكرة الجماعية	
اعتماد الطرق الغير الرسمية في طرح الأفكار وتبادل الخبرات.	استعمال التقنيات الحديثة في العمل. إنشاء قاعدة بيانات جماعية.	انشاء فرق عمل، وتشجيع العمل الجماعي برمجة الاجتماعات من أجل تدارس المشكلات واعتماد القرار الجماعي	العمل الجماعي	التعاون
			القرار الجماعي	
تشجيع المبادرات، حرية التعبير وإثبات حق الخطأ.	استغلال شبكات التواصل وإنشاء مواقع جماعية.	إعتماد هيكل تنظيمي مرن يسمح للجميع بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف	تماسك الفريق	العلائقية و التنسيق
			الثقة	
			الاستقلالية	

المصدر: من إنجاز الطالب من خلال الأدبيات المتاحة

خلاصة الفصل:

الابتكار التنظيمي جزء من الابتكارات في العمليات غير التكنولوجية، يحدث في الأنظمة التنظيمية والاجتماعية للمنظمة، ويتميز عن الابتكارات التكنولوجية بحقيقة أنه لا يعتمد على العنصر التكنولوجي، على عكس الابتكارات في المنتجات أو الخدمات الموجهة لمتطلبات العملاء، فهو على الاحتياجات الداخلية بهدف تحسين كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية، ممارسات الإدارة الجديدة والاستراتيجيات والإجراءات الجديدة، السياسات والهياكل التنظيمية، وتظهر الحاجة إليه عندما يدرك متخذه القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، لكن لا داعي لتفعيله فقط وقت الحاجة بل يجب على المنظمات جعل الابتكار التنظيمي من أهم أولوياتها، وضرورة غرسه كمنهاج حياة في وجدان الموظفين لحل مشكلاتهم ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات.

بالنظر للكثير من ممارسات الابتكار التنظيمي و منها، تشجيع العاملين على طرح الأفكار، النقاش الحر، العمل على الاهتمام آراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم، كذا إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، تشجيع التنافس بين العاملين، كل تلك الممارسات تعتبر ركائز أساسية في عملية استغلال الذكاء الجماعي، فعندما تتعاون مجموعة من الأفراد أو تتنافس مع بعضها البعض يظهر ذكاء وأسلوب لم يكن موجوداً فجأة، بطريقة أخرى يعرف هذا باسم الذكاء الجماعي، فيمكن اعتبار الابتكار التنظيمي كما أنه فضاء للذكاء الجماعي فهو من أكبر المعززات لتبنيه في المنظمة.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

دراسة ميدانية على مستوى

مقر بلدية فراع قبيلة ولاية سطيف

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية والمتعلقة بتغيرات الدراسة، الذكاء الجماعي والابتكار التنظيمي، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر الابتكار التنظيمي في تعزيز الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف، وهذا من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف الإداريين العاملين بمقر البلدية أثناء الدراسة الميدانية التي قمنا بها، والمعلومات المتحصل عليها من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة، وسنتطرق خلال هذا الفصل إلى:

- 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- 2- منهجية وتصميم الدراسة
- 3- تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة
- 4- نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات

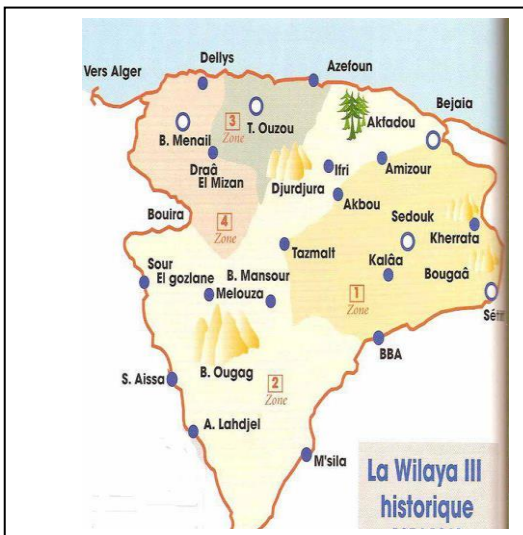
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث نقدم تعريف للمؤسسة محل الدراسة وهي مقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف، و نصب اهتمامنا حول اللوحة التاريخية لبلدية ذراع قبيلة، كما نتطرق لإمكانياتها وهيكلتها التنظيمي ومهام الإداريين العاملين بها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف

البلدية الجزائرية هي جماعة إقليمية لامركزية، عرفها دستور سنة 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996، في المادة 15: "الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية و البلدية، البلدية هي الجماعة القاعدية" (دستور الجزائر لسنة 1996 . المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 . الجريدة الرسمية عدد 76 الصادرة في 08 ديسمبر 1996)، فهي الخلية الأساسية في تنظيم البلاد وهي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، و هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وتمثل جوهر الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية، فهي نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية، وتعمل على إشباع حاجيات المواطنين وتحسين شروط معيشتهم.

ذراع قبيلة محطة مع التاريخ: هي قبل كل شيء صفحة من التاريخ، تعاقبت عليها الحضارات و شهدت عليها بطولات أبناها إبان الثورة التحريرية المجيدة، و هي محطة للجمال الطبيعي بموقعها الاستراتيجي، جمع لديها كل المقومات المناخية والتضاريسية الملائمة للعيش و الحياة المستقرة، و هي إحدى أهم المناطق السياحية في الجزائر، إن لم نقل في شمال أفريقيا، نعم إنها منطقة سياحية بامتياز فهي تضم أماكن طبيعية خلابة، كما تضم منابع للمياه العذبة، ويقطعها ويمر بها واد بوسلام، فغمرت الناحية كلها اخضرار لا مثيل له.



كانت منطقة ذراع قبيلة تنتمي إبان الثورة التحريرية المجيدة و حسب تقسيم جبهة التحرير الوطني إلى الولاية الثالثة، المنطقة الأولى، و بعد الإستقلال و في تقسيم 1974 أصبحت تابعة لبلدية تالة إيفاسن، دائرة بوقاعة ولاية سطيف، و في تقسيم 1984 تم تعيين بلدية ذراع قبيلة كبلدية مستقلة تنتمي إقليمياً وإدارياً إلى دائرة حمام فرفور التابعة إلى ولاية سطيف الجزائرية، الواقعة شمال غرب عاصمة الهضاب العليا ولاية سطيف الجزائرية، ضمن الإقليم الشمال الشرقي الجزائري، والتي تبعد عن مركز الولاية مدينة سطيف بـ 72 كلم، وعن الجزائر العاصمة نحو 400 كلم شرقاً.

تحمل بلدية ذراع قبيلة رمز 1907 ONS، ورمزها البريدي 19029، تقع البلدية على دائرة عرض : 36.4120732 وخط طول : 4.9837644 ، وعلى ارتفاع 900 متر فوق سطح البحر، في الموقع الفلكي 29°36' 11" شمالاً، 4°59'44" شرقاً، يحدها شمالا بلدية بوسلام و بني شبانة، جنوبا بلدية حمام قرقور، و من الشرق بلدية ماوكلان و بلدية تالة ايفاسن، أما غربا فتحدها بلدية عين لقراج.



تتربع بلدية ذراع قبيلة على مساحة تقدر ب : 60,50 كلم²، وتنقسم إلى 20 قرية هي : (أولاد علي، لمرج، تزوقارت، تيزي وغلاد، كريمة، بوزلاطن، أولاد قبيلة، معطية زعبوب، معطية أولاد مهني، القليعة، زباشة، أومرت، مرج إعاصمن، تيمشواوين، أولاد سعدي، عجيسة، أولاد شيبية، توريرت، أفرقار، مغشوف) (الجريدة الرسمية 1984/67)

المطلب الثاني: نشاط و إمكانات البلدية المادية، المالية و البشرية

1- التزويد بالمياه الصالحة للشرب:

الجدول رقم (05) يبين التزويد بالمياه الصالحة للشرب

سعة التخزين	13 خزان بسعة بين 1000 و 300 م مكعب للواحد
عدد الآبار	7 آبار
نمط التوزيع	يومي عبر القرى
وقت التوزيع	8 ساعات

المصدر: المصدر: مكتب المستخدمين

2- شبكة الطرقات:

الجدول رقم (06) يبين شبكة طرق البلدية المصدر: المصلحة التقنية

الطرق البلدية رقم 161، 110، 74، 170، 40	66,5 كلم
الطرق غير مصنفة	16,5 كلم
الشبكة الإجمالية	73 كلم

المصدر: المصلحة التقنية

3- الفلاحة:

تعتبر البلدية كمنطقة فلاحية، حيث يمارس أهلها زراعة دامة للحبوب بأنواعها و الخضروات، و غرس جميع الأشجار وخاصة الزيتون، كما كان للبلدية دورا كبيرا في تشجيعها عبر مختلف طرق الدعم المقدمة، كما يهتمون كذلك بتربية المواشي، وكذلك يستثمر سكانها في تربية الدواجن والنحل.

4- الصناعة التقليدية:

- ✓ ما يزيد عن 30 ورشة في خياطة القماش، و هناك عدة ورشات قامت بتصدير منتجاتها للخارج.
- ✓ ما يزيد عن 4 ورشات لصناعة البلاط والآجر.

5- التعليم:

- ✓ المدارس الابتدائية: 13 إبتدائية تفوق 1800 مقعد، تنتشر في كل القرى تتوفر على التغذية المجانية للتلاميذ.
- ✓ الإكماليات: إكماليتان بقريتي أولاد علي ولمروج.
- ✓ الثانويات: ثانوية واحدة بأولاد علي تضم 600 مقعد.

6- الصحة:

- ✓ عيادة الأمومة.
- ✓ مركز الصحة الجوارية.
- ✓ 05 قاعة علاج.

7- الرياضة:

- ✓ الملاعب: ملعبين واحد بأولاد علي و الآخر لمروج.
- ✓ 02 جمعية رياضية تنشط عبر البلدية.
- ✓ الفرق الرياضية لكرة القدم.

8- الثقافة :

- ✓ دار الشباب واحد؛
- ✓ مكتبة البلدية؛
- ✓ 02 جمعيات ثقافية؛

✓ جمعية ذوي الإحتياجات الخاصة؛

✓ جمعية كافل اليتيم بأولاد قبيلة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية ذراع قبيلة

يسهر على خدمة مصالح بلدية ذراع قبيلة 154 موظفا منهم 58 موظفا دائما و 96 عاملا متعاقدًا.

يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، والتنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، تتبع بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف الهيكل التنظيمي الخاص بالبلديات الأقل من 50 ألف نسمة و المرفق في الملحق رقم (10)، ويشتمل

على 8 مصالح هي:

أولا - مصلحة الأمانة العامة:

يشرف عليها الأمين العام للبلدية، يرأسها موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية، يقوم بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها، والأمانة العامة تتكون من ثلاث مكاتب هي:

1- مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي و البريد و الشبكات:

يعتبر هذا المكتب من المكاتب الهامة في هيكل المؤسسة، حيث يقوم بمهمة مزدوجة تجمع بين أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام ومن أهم المهام التي يقوم بها :

- متابعة البريد الوارد و الصادر.
- مسك سجلات مداوات المجلس الشعبي البلدي.
- مسك سجلات القرارات للمجلس الشعبي البلدي.
- تسجيل البريد الوارد و الصادر للبلدية.
- الاتصال بمختلف المؤسسات، واستقبال المكالمات الداخلية والخارجية و تحويلها.
- تقديم البريد الوارد لرئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام للاطلاع عليه.
- توزيع مختلف الرسائل الواردة لمختلف المصالح بعد الاطلاع عليها من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام.

2- مكتب تسيير و متابعة مداولة المجلس الشعبي: من أهم مهامه:

- التحضير للاجتماعات التي يعقدها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تحضير مداوات المجلس الشعبي البلدي.
- متابعة المصادقة على المداوات و القرارات و الملاحظات الخاصة باجتماعات رئيس المجلس مع السلطة الوصية.
- متابعة تنفيذ المداوات و القرارات البلدية.
- متابعة محاضر لجان المجلس.

- القيام بتبليغ محاضر مداوات المجلس الشعبي البلدي و قرارات السلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة و الرقابة.

3- مكتب الأرشيف التوثيق و التوجيه:

يتولى ما يلي:

- التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، تسييره، ومتابعته والسهر عليه.
- جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية.
- تكوين بنك للوثائق وخاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية والإدارة.
- استغلال الوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.
- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.

ثانيا - مصلحة تسيير و تكوين المستخدمين:

تنقسم إلى ثلاثة مكاتب (مكتب تسيير المستخدمين، مكتب التوظيف و التكوين والتعداد، مكتب النشاط الاجتماعي للمستخدمين)، المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، تحدد مهامها فيما يلي:

- التكفل بمختلف انشغالات الموظفين.
- تسيير الحياة المهنية للموظفين.
- تجديد عقود الموظفين.
- الترقية في الدرجات للموظفين.
- الترقية في الرتب للموظفين.
- متابعة القضايا التأديبية للموظفين .
- التكفل بملف التقاعد.
- التكفل بملف التوظيف و اجراء المسابقات .
- إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

ثانيا - مصلحة المحاسبة و الميزانية:

يشرف عليها الأمين العام للبلدية ، يتولى رئاستها موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية ، بالتنسيق مع الأمين العام و مكتب الميزانية والعمليات، مكتب ممتلكات البلدية و مكتب المخازن و تسيير الحظيرة و العتاد.

1- مكتب الميزانية و العمليات:

يتولى هذا المكتب التحضير لإعداد الميزانية الأولية و الإضافية و الحساب الإداري بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية و تحت إشرافه وهذا من خلال إعداد و تحضير الوثائق و القوائم التجميعية الضرورية لإعداد الميزانيات: إعداد الميزانيات والحسابات، متابعة المخططات البلدية للتنمية، متابعة تنفيذ الميزانيات، حساب أجور ومرتبات المستخدمين، إعداد حوالات التحصيل والدفع، مسك

دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل، تحضير الوضعية المالية للبرامج، تسديد النفقات القانونية، مختلف حسابات المصالح العمومية للبلدية (الأسواق و الملاعب، مصاريف رخص الأعراس....)

2- مكتب ممتلكات البلدية :

وهو مكتب حيوي في الادارة البلدية يهتم بتسيير الممتلكات البلدية، وكذا الوصاية والرقابة على جميع المؤسسات الاقتصادية المحلية للبلدية.

3- مكتب المخازن و تسيير الحضيرة و العتاد :

وهو مكتب يهتم بما يلي:

- مباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات.
- التموين بقطع الغيار.
- جرد العتاد ومسك سجل المخزونات.
- السهر على حسن إستعمال العتاد.
- مراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية

ثالثا - مصلحة التنظيم والشؤون العامة و الإحصاء:

تقوم هذه المصلحة بعدة وظائف بغرض تحقيق أهداف كثيرة أهمها تحسين الخدمة العمومية من خلال توجيه المواطنين وحسن استقبالهم، وتتكون هذه المصلحة من مكنتين هما:

1- مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية و الجمعيات:

يعتبر فرع الحالة المدنية من أنشط و أهم الفروع بالإدارة البلدية نظرا لمهامه المتعددة التي تتعلق بصفة رئيسية بالحياة اليومية للمواطن، الذي يلجأ لاستخراج مختلف الوثائق لتشكيل الملفات الادارية التي تم شؤونه اليومية ، كما يعتبر واجهة البلدية، فالمواطن في أغلب الأحيان يطلق حكمه عليها من خلال مصلحة الحالة المدنية ومستوى جودة الخدمة الادارية التي تقدمها، ومن بين أهم المهام التي يتكفل بها:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها.
- إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا.
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.
- استخراج كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين.
- إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية.
- إعداد شهادات التسجيل والإحصاء.

2- مكتب الانتخابات و الإحصاء:

يتولى مجموعة من المهام المتعلقة بالعملية الانتخابية من خلال مايلي:

- تسجيل المواطنين في القائمة الانتخابية.
- استخراج بطاقة الناخب وتوزيعها.
- فتح عملية المراجعة العادية السنوية للقوائم الانتخابية خلال شهر أكتوبر من كل سنة و كذا عملية المراجعة الاستثنائية عند كل استحقاق انتخابي.
- السهر على تنظيم المواعيد الانتخابية (اعداد قوائم الناخبين و تجهيز مكاتب و مراكز الاقتراع).
- استقبال ملفات تحويل الإقامة كما تقوم بمنح تحويل الإقامة للراغبين في شطب انفسهم من القائمة الانتخابية.
- عرض ملفات الشطب و التسجيل على اللجنة الادارية الانتخابية
- تنصيب اللجان الادارية و اللجان البلدية في كل استحقاق انتخابي
- اعداد قوائم المسجلين لمكاتب الاقتراع

3- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات:

- السهر على ملف المنازعات
- تقديم المعلومات المطلوبة من طرف الاجهزة الأمنية

رابعا: مصلحة الشؤون الاجتماعية

تمتاز بالحركية الدؤوبة في معالجة قضايا المواطنين من خلال المهام الموزعة على الموظفين حسب اختصاص كل موظف حسب الآتي:

1- مكتب النشاط و الشؤون الاجتماعية والتربوية:

يتكفل بما يلي:

- تسجيل المواطنين المقدمين طلبات الاستفادة من قفة رمضان.
- اعداد قائمة المسنين (من اجل الاستفادة من المنحة).
- التكفل بملف منحة المعاقين.
- التكفل باستخراج بطاقة الاعاقة.
- استخراج شهادة الاحتياج.
- التكفل بملف ضحايا الارهاب.
- التكفل بملف التكوين المهني.
- التكفل بملف التشغيل من خلال (استلام طلبات العمل في اطار برنامج ادماج حاملي الشهادات (PID) (CID) و ارسالها الى مديرية النشاط الاجتماعي سطيف و وكالة التشغيل عين الكبيرة، استلام طلبات العمل في اطار برنامج (CFI)).
- استخراج شهادة عدم الانخراط في الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS للمواطنين.

- استخراج شهادة عدم الانخراط في الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS للمواطنين.

2- مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية:

- تنظيم و تسيير الملعب البلدي (اجراء مقابلات - تدريبات)
- اقامة دورات رياضية (كأس الجزائر ما بين الأحياء)
- تأسيس و تجديد المكاتب التنفيذية للجمعيات المحلية.

3- مكتب تسيير المكتبات و قاعة المحاضرات و الروضات

- تسيير المحلات المهنية والتجارية (محلات الرئيس)، و قاعة المحاضرات و الروضة.
- إعداد و تنفيذ مختلف البرامج المتعلقة بالاحتفالات و الأعياد الوطنية.
- تسيير ورشات الجزائر البيضاء.

خامسا: مصلحة النظافة و النقاوة:

تنقسم لثلاثة مكاتب هي: مكتب البيئة، مكتب الصحة، ومكتب الوقاية، ومن أهم مهامها:

- اقامة خرجات ميدانية لمراقبة السوق الاسبوعي و مختلف المحلات التجارية.
- إجراء معالجات للمياه الصالحة للشرب.
- إقامة مختلف المعاينات الميدانية المتعلقة بالبيئة.
- متابعة عمليات تنظيف المحيط.
- محاربة الأمراض المتنقلة عبر المياه و الحيوان.
- محاربة و القضاء على الحيوانات الضالة و المتشردة.
- إعداد مخطط حرائق الغابات و كذا مخطط الاسعافات لبلدية عين السبت.

سادسا: مصلحة التجهيز و الأشغال العمومية:

تحتوي مكتب الأشغال الجديدة، مكتب صيانة و متابعة المرافق ومكتب الصفقات العمومية من مهامها:

- الصفقات والمناقصات، المزادات.
- المخططات البلدية للتنمية المحلية.
- مشاريع الاستغلال المباشر
- المساهمة في اقتراح المشاريع و تحديد الأولويات.
- إعداد البطاقات التقنية لمختلف برامج التنمية (التنمية البلدية - (PCD) ميزانية البلدية - (B.C) ميزانية الولاية - (B.W) الصندوق الوطني للتضامن و الضمان. (FCCL)
- إعداد الكشوف الكمية و التقنية لمختلف المشاريع المراد إنجازها و تسليمها لمصلحة الصفقات مباشرة باقي الاجراءات.
- السهر على المتابعة الميدانية للمشاريع من بدايتها الى غاية استلامها وفق المعايير التقنية المعمول بها.

سابعا: مصلحة التعمير و التهيئة العمرانية:

تتكون من مكتب التهيئة و التعمير والرخص العقارية، مكتب التسيير العمراني و الهندسة المعمارية ومكتب تهيئة المساحات

الخضراء و الانارة العمومية، من مهامها:

- التكفل بمختلف انشغالات المواطنين.
- التكفل بملف السكن بجميع صيغه (البناء الريفي، السكن الاجتماعي)
- إعداد عقود التعمير و تسليمها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 19/15 المؤرخ في 25 يناير 2015 و يتمثل في : رخصة البناء - رخصة التجزئة - رخصة الهدم - شهادة التعمير - شهادة المطابقة -اعداد عقود ادارية للتجزئات- الاحتياطات العقارية.
- التكفل بملف البناء في إطار التسوية طبقا للقانون رقم 15/08 المؤرخ في 20/07/2007.
- متابعة المشاريع في إطار التنمية البلدية.
- الحرس على احترام المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير.
- المتابعة و التدخل من أجل السير الحسن لمختلف شبكات الطرق البلدية.
- المتابعة و التدخل من أجل السير الحسن لمختلف شبكات المياه الصالحة للشرب وشبكات الصرف الصحي.
- التكفل بملح عقود الايجار الخاصة ب: المساكن الشبه حضرية - الملاعب - السوق الاسبوعي - المحلات التجارية والمهنية.
- تولي الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية.
- مباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات (الطرق - التطهير - المياه - الأرصفة)

ثامنا: مصلحة الرقمنة:

تحوي المصلحة ثلاث مكاتب، مكتب البطاقات، مكتب رخص السياقة، ومكتب جوازات السفر و طاقات التعريف البيومترية، وفي إطار عصرنة المرفق العام و تحسين أداء الإدارة العمومية و جعله يتميز بالفعالية و الشفافية تجسيدا للإدارة الإلكترونية L'administration électronique، شهدت مصلحة الحالة المدنية إضافة إلى رقمنة سجلاتها (عقود الميلاد ، عقود الزواج ، والوفاة) و ربطها بالشبكة الوطنية، فتح المصلحة البيومترية و التي فتحت أبوابها في نهاية عام 2015 ، تتكفل بتقديم خدمات إستخراج جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية " PASSEPORT ET CARTE D'IDENTITÉ BIOMÉTRIQUE "، إضافة إلى البطاقة الرمادية و رخصة السياقة.

المبحث الثاني: منهجية و تصميم الدراسة

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة:

أ- المجتمع الكلي: يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في موظفي بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف، أما المجتمع الذي يمكن التعرف عليه فهم الأفراد الإداريين في المقر الرئيسي للبلدية والفروع التابعة لها و البالغ عددهم 154 موظف.

ب- عينة الدراسة: العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و اجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، و لإجراء الدراسة الحالية تم اختيار العينة المقصودة أو الهدفية حيث تم اختيار عينة الدراسة عبر مجموعة من المراحل التالية:

1. تم تحديد الهدف من المسح بالعينة وهو اختبار أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي؛
2. تم تحديد مجتمع الدراسة وهو الإداريين بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف؛
3. المعلومات المراد جمعها هي معلومات حول الذكاء الجماعي و الابتكار التنظيمي؛
4. تحديد أسلوب جمع هذه البيانات وهو الاستبانة؛
5. تم تحديد عينة الدراسة وهي عينة هدفية من الإداريين بالبلدية؛
6. عرض الاستبانة والتوزيع الأولي لها واحداث تعديلات في حالة الضرورة؛
7. التوزيع النهائي للاستبيان ثم تبويب و تحليل البيانات.

ت- حجم عينة الدراسة: تم تحديد عينة الدراسة اعتمادا على أن يتم توزيع 10 استبانات على كل متغير كأقل عدد وبما أن الدراسة ستتضمن 06 متغيرات فإنه حجم العينة سيكون 60 مفردة كأقل قيمة؛ وقد تم توزيع 80 نسخة من الاستبانة، و تم استرجاعها كلها و تم استبعاد نسخة واحدة فارغة، و عليه فقد كانت الحصيلة النهائية لعينة الدراسة هي 79 مفردة و تمثل نسبة 52% من مجتمع الدراسة، و قد تمت عملية التوزيع للاستبانة و استرجاعها من 05 مارس 2022 إلى غاية 12 أبريل 2022، وحيث تم الاتصال عدة مرات في أيام متفرقة مع مسؤولين بمقر البلدية حيث مجمل مدة الدراسة تقارب الشهرين.

المطلب الثاني : أداة الدراسة

الدراسة الحالية دراسة كمية تم فيها الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لاختبار صحة الفرضيات

أولا: التعريف أداة الدراسة:

قد اشتمل استبيان الدراسة على جزأين، الأول عبارة عن البيانات الشخصية و تضمن: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و المستوى الوظيفي، و الجزء الثاني مخصص لمحاو الاستبيان، المحور الأول خصص لأبعاد المتغير التابع و تضمن 21 عبارة، والمحور الثاني أبعاد المتغير المستقل و تضمن 15 عبارة.

وتم الاعتماد على المتغير المستقل و المتغير التابع، المتغير المستقل هو الابتكار التنظيمي و تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد: الابتكار الإداري، الابتكار التقني و الابتكار الإضائي، أما المتغير التابع فهو الذكاء الجماعي و تم تقسيمه لثلاث أبعاد: الادراك، التعاون وبعده العلاقاتية و التنسيق، وهدف دراسة المتغيرات بطريقة جيدة تم تقسيم كل بعد إلى عدة فروع.

كما اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكارت الخماسي، و يمكن تلخيص مضمون المقياس في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): مقياس ليكارت

مدى الموافقة على العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

ولاستخدام مقياس ليكارت و مقارنة النتائج يجب تحديد فئات الدراسة وذلك بحساب المدى وطول الفئة:

$$\text{المدى} = \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}$$

$$\text{المدى} = | 1 - 5 | = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات}$$

$$\text{طول الفئة} = 4 / 5 = 0,8$$

و هذا نخلص للفئات التالية لمقارنة النتائج:

جدول رقم (8): الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي

الفئة	مجال المتوسط الحسابي	نتيجة المقارنة
1] 1,8 ، 1]	منخفض جدا
2] 2,6 ، 1,8]	منخفض
3] 3,4 ، 2,6]	متوسط
4] 4,2 ، 3,4]	عال/مرتفع
5] 5 ، 4,2]	عال جدا/مرتفع جدا

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يمثل الجدول رقم (9) نتائج دراسة ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرومباخ ألفا Cronbach's Alpha

الجدول رقم: (9) معامل الثبات كرومباخ ألفا Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد الحالات	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
الإدراك	79	6	,791
التعاون	79	6	,728
العلاقاتية و التنسيق	79	9	,757
الابتكار الإداري	79	5	,845
الابتكار التقني	79	5	,755
الابتكار الإضافي	79	5	,848

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (2)

من الجدول نلاحظ أن معامل كرومباخ ألفا Cronbach's Alpha لأبعاد متغيرات الدراسة يتراوح ما بين القيمة 0,728 و القيمة 0,848، فكل المعاملات تفوق 70%، ما يعني أن شرط ثبات أداة الدراسة مقبول و محقق و هو دليل على جودة بيانات الدراسة.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبانة هو التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، و تم التأكد من خلال:

1. صدق المحتوى: من أجل التأكد النسبي من الصدق البنائي لأداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الاختصاصيين في مجال التسيير من أستاذة على مستوى الجامعة و خارجها وفقا للملحق رقم (10)، و تم العمل بتصحيحاتهم وتوجيهاتهم، ولقصر مدة البحث لم تتسنى الفرصة لعرضه على عدد أكبر من أجل إضفاء مصداقية أكبر على أداة الدراسة.
2. الصدق البنائي: إختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمجموع العبارات، و النتائج في الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10): إختبار الصدق البنائي

إرتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات	Sig. (bilatérale)	عدد الحالات	العبارة	البعد
,759**	0,000	79	الإدراك 1	الإدراك
,738**	0,000	79	الإدراك 2	
,714**	0,000	79	الإدراك 3	
,758**	0,000	79	الإدراك 4	
,575**	0,000	79	الإدراك 5	
,671**	0,000	79	الإدراك 6	
,644**	0,000	79	التعاون 1	التعاون
,601**	0,000	79	التعاون 2	
,790**	0,000	79	التعاون 3	
,638**	0,000	79	التعاون 4	
,677**	0,000	79	التعاون 5	
,606**	0,000	79	التعاون 6	
,558**	0,000	79	العلاقاتية و التنسيق 1	العلاقاتية و التنسيق
,533**	0,000	79	العلاقاتية و التنسيق 2	
,571**	0,000	79	العلاقاتية و التنسيق 3	
,659**	0,000	79	العلاقاتية و التنسيق 4	
,734**	0,000	79	العلاقاتية و التنسيق 5	
,582**	0,000	79	العلاقاتية و التنسيق 6	
,586**	0,000	79	العلاقاتية و التنسيق 7	
,571**	0,000	79	العلاقاتية و التنسيق 8	

,586**	0,000	79	العلاقاتية و التنسيق 9	
,821**	0,000	79	الابتكار الإداري 1	الابتكار الإداري
,858**	0,000	79	الابتكار الإداري 2	
,735**	0,000	79	الابتكار الإداري 3	
,758**	0,000	79	الابتكار الإداري 4	
,770**	0,000	79	الابتكار الإداري 5	
,624**	0,000	79	الابتكار التقني 1	الابتكار التقني
,773**	0,000	79	الابتكار التقني 2	
,763**	0,000	79	الابتكار التقني 3	
,715**	0,000	79	الابتكار التقني 4	
,673**	0,000	79	الابتكار التقني 5	
,709**	0,000	79	الابتكار الإضافي 1	الابتكار الإضافي
,779**	0,000	79	الابتكار الإضافي 2	
,866**	0,000	79	الابتكار الإضافي 3	
,822**	0,000	79	الابتكار الإضافي 4	
,761**	0,000	79	الابتكار الإضافي 5	

** مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (3)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة ($\text{Sig. (bilatérale)} = 0,000 < 0,01$)، فهناك ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بعد، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل بعد محصورة بين 0,533 و 0,866 و هي أكبر من 0,5، و هذا دليل على وجود ارتباط موجب و قوي بين كل عبارة و متوسط مجموع العبارات، فشرط الصدق البنائي لأداة الدراسة محقق.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

سيتم عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (11): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير الديموغرافي
74,7%	59	ذكر	الجنس
25,3%	20	أنثى	
100%	79	المجموع	
8,9%	7	أقل من 30 سنة	العمر
38%	30	من 30 إلى 39 سنة	
34,2%	27	من 40 إلى 49 سنة	
19%	15	أكبر من 50 سنة	
100%	79	المجموع	
39,2%	31	بكالوريا أو أقل	المستوى التعليمي
22,8%	18	تقني أو جامعي	
20,3%	16	ليسانس	
12,7%	10	ماستر	
2,5%	2	ماجستير	
2,5%	2	دكتوراه	
100%	79	المجموع	
17,7%	14	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
19%	15	من 5 إلى 9 سنوات	
35,4%	28	من 10 إلى 15 سنة	
27,8%	22	أكبر من 15 سنة	
100%	79	المجموع	
68,4%	54	الإدارة الدنيا	المستوى الوظيفي
20,3%	16	الإدارة الوسطى	
11,4%	9	الإدارة العليا	
100%	79	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (4)

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- 1- متغير الجنس: الذكور المهيمنون على الاستبيان عددهم 59 ويمثلون نسبة 74,70% من عينة الدراسة، و الإناث عددهن 20 ويمثلن نسبة 25,30% من عينة الدراسة، فمجتمع الدراسة ذكوري و هذا يعود لطبيعة المنطقة الريفية، و هي ميزة يمكن استغلالها في تعزيز الذكاء الجماعي، فالذكور أكثر قدرة التفاعل فيما بينهم، و على جمع المعلومات ما يساعد في تطوير الابتكار التنظيمي.

2- متغير العمر: الفئة الأكبر عدد هي فئة من 30 سنة إلى 39 سنة و البالغ عددهم 30 مجيب، بنسبة 38%، بعدها فئة من 40 سنة إلى 49 سنة و عددهم 27 مجيب، بنسبة 34,2%، تليها فئة الأكثر من 50 سنة بعدد 15 مجيب، بنسبة 15%، و الفئة الأقل عدد هي أقل من 30 سنة بعدد 7 مجيبين، بنسبة 8,9%، و الملاحظ أن بلدية ذراع قبيلة تحوز على موارد بشرية فنية يمكن استثمارها بطريقة جيدة، من جهة قابلة للتعلم و اكتساب المهارات الجديدة خاصة استعمال التكنولوجيا الحديثة، ومن جهة التسيير فهي جاهزة لتنفيذ الابتكارات التنظيمية الجديدة و لها مشاركة فعالة في تقديم الخدمات طريقة جماعية.

3- متغير المستوى التعليمي: فئة بكالوريا أو أقل 31 مجيب نسبة 39,2%، فئة تقني أو جامعي 18 مجيب بنسبة 22,8%، فئة شهادة ليسانس 16 مجيب بنسبة 20,3%، فئة شهادة ماستر 10 مجيبين بنسبة 12,7%، فئة شهادة ماجستير و شهادة دكتوراه بعدد مجيبين لكل شهادة بنسبة 2,5%، نستنتج أن هناك موارد بشرية ببلدية ذراع قبيلة تتمتع بمستوى علمي مرتفع يمكن استثماره و جعله موردا تستغله في بناء توجهاتها الاستراتيجية و مواكبة التطورات الرائدة في علم التسيير.

4- متغير الخبرة المهنية: كانت الفئة من 10 سنوات خبرة إلى 15 سنة أكبر فئة بنسبة 35,4%، بعدها فئة الأكثر من 15 سنة خبرة بعدد 22 فرد بنسبة 27,8%، بعدها فئة من 5 سنوات خبرة إلى 9 سنوات بعدد 15 فرد و نسبة 19%، و في الأخير فئة الأقل من 5 سنوات خبرة بعدد 14 فرد تمثل نسبة 17,7%، فواضح جليا أن البلدية تملك مورد بشري ذو خبرة مهنية كبيرة، فهم يشكلون رصيد من المعرفة الضمنية يمكن تحويلها لمعرفة رichte بتوفير مجال للتعبير عنها و تدوينها، و هذه ميزة جيدة يمكن استغلالها أكثر من قبل الرؤساء في تطوير أعمالها و تحسين تسيير المؤسسة.

5- متغير المستوى الوظيفي: الإدارة الدنيا 54 مجيب بنسبة 68,4%، الإدارة الوسطى 16 مجيب بنسبة 20,3%، الإدارة العليا 9 مجيبين بنسبة 11,4%، و نلاحظ مشاركة جميع المستويات في الإجابة و كان النصيب الأكبر لموظفي الإدارة الدنيا و هو ما يساعد في معرفة مدى تجسيد الذكاء الجماعي و نجاعة الابتكارات التنظيمية المطبقة على مستوى البلدية.

المطلب الثاني: دراسة جودة البيانات و التحليل الوصفي للمتغيرات

ستتم دراسة جودة البيانات بدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، و التحقق من عدم وجود مشكل ارتباط المتغير المستقل، و يتم تحليل المتغيرات تحليلا وصفيا بدراسة الوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

1- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على معامل الإلتواء Skewness و معامل التفلطح Kurtosis و التأكد أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(12): معاملي الالتواء و التفلطح

المغيرات	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
الإدراك	-1,105	1,670
التعاون	-1,257	1,947
العلاقاتية و التنسيق	-,850	2,155
الابتكار الإداري	-1,191	1,092
الابتكار التقني	-,881	,580
الابتكار الإضافي	,054	-1,098

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (5)

من الجدول لدينا : معامل الالتواء: $1,257 - < \text{Skewness} >$ معامل الالتواء $0,054 <$ ، وهي قيم أقل من 3، و معامل التفلطح: $1,098 - < \text{Kurtosis} >$ معامل التفلطح $2,155 <$ ، وهي قيم أقل من 20، فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، و منه فالأثر الذي يظهر يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة، و يسمح باستكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات المعلمية.

2- تحليل معامل تضخم التباين VIF و اختبار التباين المسموح Tolerane:

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة تم حساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor VIF و اختبار التباين المسموح Tolerane، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(13):معامل تضخم التباين VIF و اختبار التباين المسموح Tolerane

المغيرات	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerane
الابتكار الإداري	1,733	,577
الابتكار التقني	1,845	,542
الابتكار الإضافي	1,546	,647

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (6)

من الجدول لدينا : معامل تضخم التباين VIF لكل المتغيرات المستقلة: $1,570 < \text{VIF} >$ ، وهي أقل من 10، و التباين المسموح: $0,511 < \text{Tolerane} >$ ، وهي أكبر من 0,1 ، فنستنتج أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة فلا تظهر مشاكل عند تحليل و اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

سيتم تحليل متغيرات الدراسة تحليلاً وصفيًا الاعتماد على الوسيط الحسابي باعتباره أهم مؤشر مقياس النزعة المركزية، و الانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر مقياس نزعة التشتت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): الوسيط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	التعليق	الوسيط الحسابي	المتغيرات
,46776	عال	3,8727	متغير الذكاء الجماعي
,59840	عال	3,9262	الإدراك
,59250	عال	3,9430	التعاون
,57639	عال	3,7764	العلاقائية و التنسيق
,71781	عال	3,4563	متغير الابتكار التنظيمي
,85306	عال	3,6810	الابتكار الإداري
,74531	عال	3,6203	الابتكار التقني
,98496	متوسط	2,9899	الابتكار الإضافي

• المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (7)

1- التحليل الوصفي للمتغير للذكاء الجماعي:

الوسيط الحسابي لمتغير الذكاء الجماعي 3,8727 و ينتمي إلى المجال [3,4 ; 4,2] و هذا دليل على وجود ذكاء جماعي عال و مرتفع بمقر بلدية ذراع قبيلة، و الانحراف المعياري 0,46776 و هو أقل من 1 و هذا دليل على اتساق مقبول للبيانات، أما فيما يخص أبعاد هذا المتغير فكانت النتائج كالتالي:

✓ بعد الإدراك: الوسيط الحسابي 3,9262 و ينتمي للمجال [3,4 ; 4,2] و هذا دليل على وجود إدراك عال و مرتفع لدى أفراد مقر بلدية ذراع قبيلة، و الانحراف المعياري 0,5984 و هو أقل من 1 و هذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ بعد التعاون: الوسيط الحسابي 3,943 و ينتمي للمجال [3,4 ; 4,2] و هذا دليل على وجود تعاون عال و مرتفع بين الإداريين بمقر بلدية ذراع قبيلة، و الانحراف المعياري 0,5925 و هو أقل من 1 و هذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ بعد العلاقاتية و التنسيق: الوسيط الحسابي 3,7764 و ينتمي للمجال [3,4 ; 4,2] و هذا دليل على وجود علاقة جيدة بين الإداريين بمقر بلدية ذراع قبيلة و تنسيق مرتفع، و الانحراف المعياري 0,57639 و هو أقل من 1 و هذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

2- التحليل الوصفي للمتغير الابتكار التنظيمي:

الوسط الحسابي لمتغير الابتكار التنظيمي 3,4563 و ينتمي إلى المجال [3,4 ; 4,2] و هذا دليل على استعمال الابتكار التنظيمي بدرجة عالية من طرف إدارة مقر بلدية ذراع قبيلة، و الانحراف المعياري 0,71481 و هو أقل من 1 و هذا دليل على اتساق مقبول للبيانات، أما فيما يخص أبعاد هذا المتغير فكانت النتائج كالتالي:

✓ بعد الابتكار الإداري: الوسط الحسابي 3,6818 و ينتمي للمجال [3,4 ; 4,2] و هذا دليل على استعمال عال و مرتفع للابتكار الإداري من طرف أفراد مقر بلدية ذراع قبيلة، و الانحراف المعياري 0,85306 و هو أقل من 1 و هذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ بعد الابتكار التقني: الوسط الحسابي 3,6203 و ينتمي للمجال [3,4 ; 4,2] و هذا دليل على وجود الابتكار التقني بدرجة عالية لدى إدارة مقر بلدية ذراع قبيلة، و الانحراف المعياري 0,74531 و هو أقل من 1 و هذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ بعد الابتكار الاضائي: الوسط الحسابي 2,9899 و ينتمي للمجال [2,6 ; 3,4] و هذا دليل وجود ابتكار اضايفي متوسط على مستوى إدارة مقر بلدية ذراع قبيلة، و الانحراف المعياري 0,98496 و هو أقل من 1 و هذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن أفراد مقر بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف لديهم ذكاء جماعي مرتفع، فهم يهتمون به و يجعلونه من أساسياتهم الإدارية، كما أن الابتكار التنظيمي لدى هذه الإدارة عال و يدل على اهتمامهم بنوع و مستوى الخدمات المرغوب في تقديمها، رغم أن مستوى الابتكار الإضايفي متوسط لأسباب ستتطرق إليها تحليلا بالتفصيل، إذن الفرضيات التالية كلها مقبولة:

H1: تملك إدارة بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف ذكاء جماعي، مقبولة.

H2: تملك إدارة بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف ابتكارا تنظيميا، مقبولة.

ثانيا: دراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية:

ستتم دراسة الفروق ذات الدلالة الاحصائية و التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لكل من الذكاء الجماعي و الابتكار التنظيمي

1- دراسة الفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية:

أ- دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس

يبين الجدول رقم (15) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى الجنس.

الجدول رقم: (15) تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى الجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الذكاء الجماعي	بين المجموعات	0,010	1	0,010	0,045	0,833
	داخل المجموعات	17,057	77	0,222		
	المجموع	17,067	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الجماعي هو 0,833 و هو أكبر من 0,05، إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى الجنس.

ب- دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر

يبين الجدول رقم (16) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى العمر.

الجدول رقم: (16) تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الذكاء الجماعي	بين المجموعات	0,820	3	0,273	1,265	0,294
	داخل المجموعات	16,247	75	0,217		
	المجموع	17,067	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الجماعي هو 0,294 و هو أكبر من 0,05، إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى العمر.

ت- دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي

يبين الجدول رقم (17) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم: (17) تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الذكاء الجماعي	بين المجموعات	0,869	5	0,174	0,783	0,565
	داخل المجموعات	16,198	73	0,222		
	المجموع	17,067	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الجماعي هو 0,565 و هو أكبر من 0,05، إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى المستوى التعليمي.

ث- دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة

يبين الجدول رقم (18) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى الخبرة.

الجدول رقم: (18) تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الذكاء الجماعي	بين المجموعات	1,037	3	0,346	1,618	0,192
	داخل المجموعات	16,029	75	0,214		
	المجموع	17,067	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الجماعي هو 0,192 و هو أكبر من 0,05، إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى الخبرة.

ج- دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى الوظيفي

يبين الجدول رقم (19) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى المستوى الوظيفي.

الجدول رقم: (19) تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الجماعي التي تعزى إلى المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الذكاء الجماعي	بين المجموعات	0,660	2	0,330	1,527	0,224
	داخل المجموعات	16,407	76	0,216		
	المجموع	17,067	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الجماعي هو 0,224 و هو أكبر من 0,05، إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى المستوى الوظيفي.

2- دراسة الفروق في الابتكار التنظيمي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية:

أ- دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس

يبين الجدول رقم (20) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى الجنس.

الجدول رقم: (20) تحليل ANOVA للفروق في للابتكار التنظيمي التي تعزى إلى الجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الابتكار التنظيمي	بين المجموعات	2,942	1	2,942	6,082	0,061
	داخل المجموعات	37,248	77	0,484		
	المجموع	40,190	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للابتكار التنظيمي هو 0,061 و هو أكبر من 0,05، إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في للابتكار التنظيمي تعزى إلى الجنس.

ب- دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر

يبين الجدول رقم (21) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى العمر.

الجدول رقم: (21) تحليل ANOVA للفروق في للابتكار التنظيمي التي تعزى إلى العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الابتكار التنظيمي	بين المجموعات	4,973	3	1,658	3,531	0,019
	داخل المجموعات	35,216	75	0,470		
	المجموع	40,190	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للابتكار التنظيمي هو 0,019 و هو أقل من 0,05، إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابتكار التنظيمي تعزى إلى العمر.

ومن أجل معرفة س الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية حسب الجدول رقم (22) وفقا للملحق رقم (8)

جدول رقم(22): نتائج اختبار المقارنات البعدية للابتكار التنظيمي التي تعزى للعمر

الدلالة	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	توافق الابتكار التنظيمي تبعا للمستوى الوظيفي
دال إحصايا	,165	,60196	أقل من 30 ---- من 30 الى 39
غير دال إحصايا	,997	,05839	أقل من 30 ---- من 40 الى 49
غير دال إحصائيا	,851	,25333	أقل من 30 ---- أكثر من 50
دال إحصايا	,019	,54357*	من 30 الى 39---- من 40 الى 49
غير دال إحصايا	,380	,34863	من 30 الى 39---- أكثر من 50
غير دال إحصائيا	0. 813	,19495	من 40 الى 49---- أكثر من 50

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

يتضح لنا من الجدول رقم (22)، أن سبب الفروق الدالة إحصائيا في الابتكار التنظيمي تبعا للعمر تعود للفروق بين فئة (من 30 الى 39) بفارق معنوي عن فئة (من 40 الى 49) 0,54357 حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0,019 و هي أقل من 0,05. بينما الفرق بين الفئتين الآخرين لم يكن دال إحصائيا حيث مستوى دلالتها أكبر من 0,05.

ت- دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي

يبين الجدول رقم (23) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم: (23) تحليل ANOVA للفروق في الابتكار التنظيمي التي تعزى إلى المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الابتكار التنظيمي	بين المجموعات	2,973	5	0,595	1,166	0,334
	داخل المجموعات	37,217	73	0,510		
	المجموع	40,190	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الجماعي هو 0,334 و هو أكبر من 0,05، إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابتكار التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي.

ث- دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة المهنية: يبين الجدول رقم (24) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى الخبرة المهنية.

الجدول رقم: (24) تحليل ANOVA للفروق في الابتكار التنظيمي التي تعزى إلى الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الابتكار التنظيمي	بين المجموعات	2,216	3	0,739	1,459	0,233
	داخل المجموعات	37,974	75	0,506		
	المجموع	40,190	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للابتكار التنظيمي هو 0,233 و هو أكبر من 0,05، إذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابتكار التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

ج- دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى الوظيفي

يبين الجدول رقم (25) و حسب الملحق رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى المستوى الوظيفي.

الجدول رقم: (25) تحليل ANOVA للفروق في الابتكار التنظيمي التي تعزى إلى المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الابتكار التنظيمي	بين المجموعات	4,621	2	2,310	4,937	0,010
	داخل المجموعات	35,569	76	0,468		
	المجموع	40,190	78			

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة الابتكار التنظيمي هو 0,010 و هو أقل من 0,05، فهو دال إحصائيا إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابتكار التنظيمي تعزى إلى المستوى الوظيفي.

ومن أجل معرفة س الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية حسب الجدول رقم (26) وفقا للملحق رقم (8)

جدول رقم(26): نتائج اختبار المقارنات البعدية للابتكار التنظيمي التي تعزى للمستوى الوظيفي

الدلالة	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	توافق الابتكار التنظيمي تبعا للمستوى الوظيفي
دال إحصائيا	0.010	*0,74379	إدارة دنيا-----إدارة عليا
غير دال إحصائيا	0.346	0,27263	إدارة دنيا-----إدارة الوسطى
غير دال إحصائيا	0.230	0,47116	إدارة وسطى-----إدارة عليا

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (8)

يتضح لنا من الجدول رقم (6)، أن سب الفروق الدالة إحصائيا في الابتكار التنظيمي تبعا للمستوى الوظيفي تعود للفرق بين فئة الإدارة العليا بفرق معنوي عن فئة الإدارة الدنيا 0,74379 حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0,010 و هي أقل من 0,05. بينما الفرق بين الفئتين الأخرين لم يكن دال إحصائيا حيث مستوى الدلالة 0,346 و 0,23 أكبر من 0,05.

المطلب الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة

ستتم دراسة واختبار صحة الفرضيات التي تدرس أثر الابتكار التنظيمي على الذكاء الجماعي، كما ستتم دراسة مدى ملائمة نموذج الدراسة.

أولاً: اختبار فرضية أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي

الفرضية:

H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للابتكار التنظيمي في تعزيز الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف.

يجب أولاً التحقق من عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي Autocorrelatio ، فالارتباط الذاتي في نموذج الانحدار يظهر عند وجود علاقة خطية وتداخل بين الأعمدة في جدول البيانات، وكما يشير إلى الارتباط الذي قد يحدث بين الملاحظات، أي صفوف جدول البيانات. وإذا كان الارتباط الذاتي كبيراً جداً سيؤدي إلى التقليل من حجم العينة، كذلك سينتج عنه تضخيم إيجابي للنتائج المتحصل عليها.

يستخدم اختبار "دربان واتسون" Durbin-Watson Test (D-W) والذي يعتبر أهم اختبار التأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار إذ يجب أن يكون مؤشر (D-W) أقل من 2، فإذا كان أكبر من 2 فإنه ستظهر مشاكل كبيرة عند تحليل البيانات.

بالدراسة الحالية معامل (D-W) حسب الملحق رقم (10) يساوي 1,977 وهو أقل من 2، إذن لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويمكن إكمال التحليل بدراسة ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance. ملائمة النموذج:

يبين الجدول رقم (27) حسب الملحق رقم (10) نتائج تحليل التباين للانحدار، فالمتغير التابع هو الذكاء الجماعي و المتغير المستقل هو الابتكار التنظيمي.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variances، المتغير: التابع الذكاء الجماعي

معامل	معامل	مستوى دلالة	F المحسوبة	متوسط	درجات الحرية	مجموع	النموذج	
الارتباط R	التحديد R ²	F		المربعات		المربعات		
,297 ^a	0,088	0,000	7,509	0,274	60	16,411	الانحدار	1
				0,036	18	0,656	الخطأ المتبقي	
					78	17,067	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (10)

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة $F = 0,000 > 0,05$ ، وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد يساوي 0,088 هذا يعني أنه 8,8 من التباين في المتغير التابع الذكاء الجماعي مفسر في المتغير المستقل الابتكار التنظيمي أي راجع إلى: الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي:

إذا الفرضية القائلة:

H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للابتكار التنظيمي في تعزيز الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف، مقبولة.

ثانيا: اختبار فرضية أثر أبعاد الابتكار التنظيمي في تعزيز الذكاء الجماعي

الفرضية:

H4: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لأبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي) في تعزيز الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف.

سيتم دراسة أثر كل بعد من أبعاد الابتكار التنظيمي على الذكاء الجماعي من خلال تحليل الاحدار المتعدد و النتائج في الجدول رقم (28) حسب الملحق رقم (9)

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين لانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** ،

لاختبار تأثير أبعاد الابتكار التنظيمي على الذكاء الجماعي

مستوى دلالة T	T المحسوبة	المعاملات غير نمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري		
0,000	12,599		0,270	3,400	ثابت Constant
0,783	0,276	0,040	0,080	0,022	الابتكار الاداري
0,992	0,009	0,001	0,094	0,001	الابتكار التقني
0,05	1,994	0,273	0,065	0,130	الابتكار الإضافي

المصدر: من إعداد الطالب حسب الملحق رقم (9)

من الجدول نلاحظ ما يلي:

3- ليس للابتكار الإداري أثر على الذكاء الجماعي لأن مستوى الدلالة T يساوي $0,783 < 0,05$

4- ليس للابتكار التقني أثر على الذكاء الجماعي لأن مستوى الدلالة T يساوي $0,992 < 0,05$

5- للابتكار الإضافي أثر إيجابي على الذكاء الجماعي لأن مستوى الدلالة T يساوي $0,05 = 0,05$ ، بالإضافة إلى أن

المعاملات النمطية Beta و التي تعبر عن أثر الابتكار الإضافي على الذكاء الجماعي كانت $0,273$ أي $27,3\%$ ، و هي قيمة مرتفعة نوعا ما.

إذا الفرضية الفرعية التالية:

H6: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لأبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني،

الابتكار الإضافي) في تعزيز الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف. مقبولة

المبحث الثالث: النتائج و التوصيات

من خلال هذا المبحث نتطرق لعرض النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التي قمنا بها، و تفسيرها و كذا تقديم عرض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

كما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية للدراسة في الجدول التالي:
الجدول رقم (29): ملخص إختبار صحة فرضيات الدراسة

مقبولة / مرفوضة	الفرضيات
مقبولة	الفرضية الرئيسية
	H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للابتكار التنظيمي في تعزيز الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف
	الفرضيات الفرعية
مقبولة	H2: تملك إدارة بلدية ذراع قبيلة ذكاء جماعي
مقبولة	H3: تملك إدارة بلدية ذراع قبيلة إبتكار تنظيمي
مرفوضة	H4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية
مقبولة	H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابتكار التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية
مقبولة	H6: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لأبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي) في تعزيز الذكاء الجماعي بمقر بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف

المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج الدراسة

الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة

انطلاقا من المعلومات الواردة في الإطار النظري و التطبيقي سنحاول تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها، بداية بتفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي، ثم النتائج المتعلقة بفرضيات اختبار الفروض وأخيرا بتفسير نتائج فرضيات الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولا- تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للمتغيرات:

يمكن تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للمتغيرات على النحو التالي:

1- توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة مقر بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف تملك ذكاء جماعي مرتفع، يمكن تفسير ذلك أنهم يدركون أهمية هذا النوع من الذكاء، و الدور الذي يلعبه في توطيد العلاقة بين العاملين، و الرفع من نوعية أدائهم و الخدمات التي يقدمونها.

2- وجود إدراك عال بضروريات الإدارة بين أفراد مقر بلدية ذراع قبيلة، دليل على اعتباره من أهم مكونات الذكاء الجماعي، يمكن تفسير ذلك بمعرفة الإداريين لضرورة التفاهم و التفكير الجماعي، و ما له من تأثير على سير العمل على مستوى الإدارة، و

كذلك التعلم الجماعي و تبادل المعلومات بينهم لتكوين ذاكرة جماعية قوية، فهم يدركون أهمية المعلومات حتى تستطيع اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

3- إن التعاون عنصر مهم في الذكاء الجماعي، و نتائج الدراسة توصلت إلى أنه عال بإدارة بلدية ذراع قبيلة، و يمكن تفسير ذلك بتحلي الإداريين بروح العمل الجماعي و معرفتهم بالإيجابيات التي يتميز بها، و كذلك وعي الإدارة بضرورة المناقشة الجماعية و طرح و تبادل الآراء و تفضيل القرارات الجماعية، و تنظيم اجتماعات دورية و أخرى مفتوحة تسمح لأفرادها بالمشاركة الفعالة في نع القرارات.

4- توصلت الدراسة إلى أن الوسط الحسابي للعلاقاتية و التنسيق بين أفراد البلدية عال، و يمكن تفسير ذلك أن الإداريين ينظرون إلى مؤسستهم أنها مجموعة متكاملة من الأنظمة الفرعية متفاعلة بينها، و تتأثر بعضها البعض، فهم على يقين أن تحسين الأداء مرهون التماسك الجيد بين فرق العمل و الرفع من الثقة بين مختلف الأفراد بتنوع مستوياتهم، و كذا روح المسؤولية التي يتحلى بها أغل الأفراد.

5- فيما يخص متغير الابتكار التنظيمي فتوصلت الدراسة إلى أنه يستعمل بدرجة عالية من طرف إدارة بلدية ذراع قبيلة، و يمكن تفسير ذلك بمختلف الطرق التنظيمية المنتهجة التي تمس جانب التسيير، و أساليب العمل الابتكارية التي تحرص الإدارة على تجسيدها لتنظيم مكان العمل و العلاقات الخارجية، و خاصة مع الطاقم التسييري الجديد المنتخب، الذي يسعى و يهتم تحسين الجانب الإداري و طرق التسيير و تقديم الخدمات.

6- من نتائج الدراسة، و وجود ابتكار إداري عال على مستوى بلدية ذراع قبيلة، و يمكن تفسير ذلك بمختلف الاجراءات الإدارية الابتكارية المنتهجة، كتفويض الصلاحيات و التنظيم الجيد للمصالح و المكاتب و كذا فتح ملاحق إدارية، و العمل على إيجاد أساليب إدارية تساعد العاملين على أداء مهامهم و تذليل الصعاب و إيجاد حلول لمشاكلهم المهنية.

7- من نتائج الدراسة، و وجود ابتكار تقني عال على مستوى بلدية ذراع قبيلة، و يمكن تفسير ذلك بتوفير البلدية للوسائل الإلكترونية الحديثة من حواسيب و شبكات تواصل و معدات تقنية مختلفة، و تطبيقها للإدارة الإلكترونية بنسبة جد متقدمة في تقديم خدماتها، و كذلك استغلال شبكة التواصل الداخلية و الخارجية.

8- من نتائج الدراسة، أن الوسط الحسابي للابتكار الإضافي متوسطة، مما يعني عناية بلدية ذراع قبيلة بهذا النوع المهم من الابتكار التنظيمي درجة متوسطة، و يمكن تفسير ذلك بعدم وعي الأفراد بضرورة طرح أفكارهم و المشاركة بآرائهم واقتراحاتهم، و الإدارة بضرورة فتح المجال لذلك و إيجاد أساليب توفر للعاملين مجال لإظهار خبراتهم و تجسيد معارفهم الضمنية، و ضرورة الإكثار من حلقات النقاش و الاعتماد على الحل التشاركي الجماعي للصعوبات الذي من شأنه أن يسرع من وتيرة التعلم الجماعي، و تنقل المعارف بين مختلف طبقات الخبرة المهنية، و تكوين ذاكرة جماعية قوية.

ثانيا- تفسير النتائج المتعلقة بالفروق:

فيما يخص الذكاء الجماعي، توصلت نتائج الدراسة على مستوى مقر بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف، أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، و يمكن تفسير ذلك أن البلدية تهتم باستخدام الذكاء الجماعي من طرف جميع الأفراد و لا تميز بينهم حسب اختلافهم في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و المستوى الوظيفي. أما فيما يخص الابتكار التنظيمي، فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، و يمكن تفسير ذلك أنهم يعملون كفريق واحد و يسعون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طرق ابتكارية حديثة. وأظهرت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في تعزى إلى العمر، وكذا المستوى الوظيفي، أما المتغير الديموغرافي العمر، فيعزى للفتة من 30 سنة إلى 39 سنة ويمكن تفسير ذلك أنها تمثل الفئة الأكبر نسبة بـ 38%، وأغلبهم يشغلون مناصب بالإدارة الدنيا فتصرفاتهم تؤثر على الأداء العام للبلدية، وأن هؤلاء و نتيجة لاكتسابهم للعديد من المعارف خلال مساهمهم المهني هم على حماس لتطبيقها ويسعون لإظهار كفاءتهم وتميزهم في العمل وتبني أساليب مبتكرة، رغبة منهم في الترقيات والحصول على مناصب أعلى، وكذلك أيضا بالنسبة للمتغير الديموغرافي المستوى الوظيفي، فيعزى لفتة الإدارة الدنيا، فهي تمثل نسبة كبيرة 68,4%، وهي نسبة كبيرة تؤثر على نتائج الدراسة.

ثالثا- تفسير نتائج أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي و أبعاده:

يمكن تفسير نتائج اختبار فرضية أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي بما يلي:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن للابتكار التنظيمي أثر إيجابي على تعزيز الذكاء الجماعي على مستوى مقر بلدية ذراع قبيلة، كما أظهرت الدراسة تأثير الابتكار الإداري على بعد الإدراك بدرجة جد مرتفعة و تأثير الابتكار الاضافي على بعد الإدراك و بعد العلاقاتية و التنسيق، و يمكن تفسير ذلك اهتمام الإدارة بهذا النوع من الذكاء و السعي للاستفادة منه بشتى الطرق الإدارية و التنسيقية، و كذلك ارتفاع الوعي لدى العاملين بأهميته و ممارستهم له.
- 2- أظهرت الدراسة عدم تأثير الابتكار التقني على أبعاد الذكاء الجماعي، و يمكن تفسير ذلك بسبب الارتباط الوثيق فيما بينها أكثر من ارتباطها بالذكاء الجماعي مما يجعلها لا تدخل في التأثير في الاختبار المتعدد.

أولا- تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للمتغيرات:

يمكن تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للمتغيرات على النحو التالي:

المطلب الثالث: التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج والاستفادة من الاطلاع على التوصيات السابقة ذات الصلة، فنرتقي إلى تقديم التوصيات التالية:

- 1- يمكن تطبيق الذكاء الجماعي والاستفادة منه على مستوى الإدارة ككل وفرق العمل خاصة، فهو يلعب دورا مهما في توجيه سلوكيات العاملين، ويؤثر إيجابيا على العلاقات بين الأفراد وخلق بيئة عمل ملائمة، ويشجع التعبير الإيجابي ويزرع الوعي وروح المبادرة وكذا يعزز الثقة المتبادلة بينهم.
- 2- استخدام الابتكار التنظيمي بأنواعه الثلاثة، الإداري، التقني و الإضافي لدعم الأداء التنظيمي للمنظمة، وضرورة تفعيله للبحث في سبل التغيير المثلى ومواكبة عصنة الإدارة ومناهج التسيير الحديثة.
- 3- الحاجة لتفعيل طرق تعزيز الذكاء الجماعي، فطالما يحتاج للديمومة و التطور والحفاظ على فاعليته، فانتهاج الطرق المثلى للابتكار التنظيمي كفيلة بتحسين بزرع الوعي بضرورة الاستفادة من الذكاء الجماعي لجميع الأفراد وتحسين مستواه على مستوى المنظمة.
- 4- ضرورة الاهتمام بالابتكار التنظيمي كمدخل لتحسين الذكاء الجماعي لما له من تأثير ومساهمة واضحة في تحسين مستوى الذكاء الجماعي.
- 5- بث روح المناقشة الإيجابية وتوفير الطرق الإدارية لذلك، لحث الأفراد على ابراز ما لديهم من إمكانيات فكرية وقدرات فردية، وزرع الرغبة للتعلم المستمر ومعرفة كل ما يخصهم في مجال العمل واستغلال الخبرات والمعارف الكامنة لدى الأفراد ذوو المستوى المهني والعلمي العالي وأصحاب الخبرة، ونشر ثقافة الثقة وعدم الخوف على مناصبهم في حال شاركوا زملاءهم بالمعرفة التي يملكونها.
- 6- عمل الإدارة على تجسيد المعارف الكامنة والخبرات في أنظمة وإجراءات وتعليمات إدارية ما يضمن بقاءها مهما تغير الأفراد والمسؤولون.
- 7- تعزيز العلاقة بين الأفراد، وبين المرؤوسين والمسؤولين، بتهيئة بيئة تنظيمية ملائمة لذلك تفسح المجال للتواصل الفعال بين مختلف مستويات الإدارة في مساحة من الحرية في إداء الرأي و المناقشة، وتسمح لذوي الخبرات بالتفكير خارج الصندوق وتوليد الأفكار المبتكرة وتحسين جودة الخدمات.
- 8- الحرص على تطوير قدرات العاملين والاهتمام بوضع برامج تدريبية تستند لدراسات دقيقة لتحديد الاحتياج الفعلي للعاملين من التدريب لسد الفجوة في المهارات والخبرات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم وتنمية قدراتهم باستمرار.
- 9- الأخذ بعين الاعتبار جانب ممارسة الذكاء الجماعي، والاهتمام بالمشاركة الفعالة في الابتكار التنظيمي والتطبيق الجيد لإجراءات الإدارة في هذا الجانب، ضمن سلم تقييم أداء العاملين، وحصولهم على امتيازات وترقيات.

الخاتمة

من الجانب النظري للابتكار التنظيمي أثر إيجابي على تعزيز الذكاء الجماعي على مستوى المنظمات، فمن خلال هذه الدراسة تم تقديم جانب نظري لتغيرات الدراسة، المتغير التابع الذكاء الجماعي حيث توصلنا إلى أنه أصبح مجالاً بحثياً مستقلاً رغم حداثة في العالم النظري للإدارة، ومن العوامل التي أدت لظهوره الموجة التي أحدثها ظهور اقتصاد المعرفة، والانتشار القوي للمعرفة الجماعية (التعلم الجماعي، الذاكرة الجماعية، جماعات العمل...)، وأنه ذو أهمية بالغة النسبة للمنظمات الحديثة كونه أداة جيدة للتماسك في عالم العمل، كما يعطي قدرة جماعية لحل المشكلات واتخاذ القرار، حيث يسمح للكثير من الناس بالتفكير فيه وهيكله العمل حول هدف معين، والمتغير المستقل الابتكار التنظيمي الذي هو جزء من الابتكارات في العمليات غير التكنولوجية، يحدث في الأنظمة التنظيمية والاجتماعية للمنظمة، فهو يهدف لتحسين كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية، ممارسات الإدارة الجديدة والاستراتيجيات والإجراءات الجديدة، السياسات والهياكل التنظيمية، يجب على المنظمات جعل الابتكار التنظيمي من أهم أولوياتها، وضرورة غرسه كمنهاج حياة في وجدان الموظفين لحل مشكلاتهم ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، وبالنظر للكثير من ممارسات الابتكار التنظيمي ومنها تشجيع العاملين على طرح الأفكار، النقاش الحر، العمل على الاهتمام آراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم، كذا إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، تشجيع التنافس بين العاملين، كل تلك الممارسات تعتبر ركائز أساسية في عملية استغلال الذكاء الجماعي، فعندما تتعاون مجموعة من الأفراد أو تتنافس مع بعضها البعض يظهر ذكاء و أسلوب لم يكن موجوداً فجأة، بطريقة أخرى يعرف هذا باسم الذكاء الجماعي، فيمكن اعتبار الابتكار التنظيمي كما أنه فضاء للذكاء الجماعي فهو من أكبر المعززات لتبنيّه في المنظمة.

أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مقر بلدية ذراع قبيلة -ولاية سطيف- حيث تمثل نموذجاً للادارة الجزائرية الأكثر قرباً من المواطن، فهي بأمس الحاجة لديناميكيات تسمح لها بالتأقلم مع الظروف اليومية المتغيرة، الناجمة عن المعاملات الداخلية بين الموظفين الذين يميلون للتكتلات السياسية أكثر منهم إلى الإدارية، وكذا المعاملات الخارجية سواء مع المواطنين بمختلف أطيافهم أو الأطراف أصحاب المصلحة، لا شك أن هذا الفضاء يعزز التعامل بين الأفراد والإدارة ما يولد ما يعرف بالذكاء الجماعي، ورغم أن هذا المصطلح غير متداول بينهم لكن دلائله ملموسة في المخرجات الجماعية، والإدارة طالما تعمل على تعزيز هذه المخرجات والاستفادة منها بانتهاج طرق إدارية حديثة أو بالأحرى ما يعرف بالابتكار التنظيمي.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة مقر بلدية ذراع قبيلة بولاية سطيف تملك ذكاء جماعي مرتفع بجميع أبعاده، وتمارس ابتكار تنظيمي مرتفع ببعديه الابتكاري والإداري والتقني أما بعد الابتكار الإضائي فمتوسط، كما أن للابتكار التنظيمي أثر إيجابي على تعزيز الذكاء الجماعي ويرجع هذا الأثر إلى تأثير الابتكار الإداري على بعد الإدراك بدرجة جد مرتفعة وتأثير الابتكار الإضائي على بعد الإدراك وبعد العلاقاتية والتنسيق، بينما الابتكار التقني ليس له أثر على أبعاد الذكاء الجماعي.

كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الجماعي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، أما فيما يخص الابتكار التنظيمي، فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى الجنس، المستوى التعليمي والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر وكذا المستوى الوظيفي.

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج والاستفادة من الاطلاع على التوصيات السابقة ذات الصلة، خلصنا لمجموعة من التوصيات أبرزها، أنه يمكن تطبيق الذكاء الجماعي والاستفادة منه على مستوى الإدارة ككل وفرق العمل خاصة، واستخدام الابتكار التنظيمي بأنواعه الثلاثة، الإداري، التقني والإضافي لدعم الأداء التنظيمي للمنظمة، الحاجة لتفعيل طرق تعزيز الذكاء الجماعي، فطالما يحتاج للديمومة والتطور و الحفاظ على فاعليته، فانتهاج الطرق المثلى للابتكار التنظيمي كفيلة بتحسين بزغ الوعي بضرورة الاستفادة من الذكاء الجماعي لجميع الأفراد وتحسين مستواه على مستوى المنظمة، فمن الضروري الاهتمام بالابتكار التنظيمي كمدخل لتحسين الذكاء الجماعي لما له من تأثير ومساهمة واضحة في تحسين مستوى الذكاء الجماعي.

إن موضوع الذكاء الجماعي حديث في مجال البحث العلمي وخاصة العربي، والدليل على ذلك ندرة الدراسات المتطوقة للموضوع، فمن الضروري الاعتناء بهذا المحرك الذي بيّنا مكانته داخل المنظمة وأهميته في تحسين أداء الجماعات، دراسة وبجثا، نظريا وميدانيا، وكذا علاقته بمختلف المتغيرات التنظيمية والسلوكية وليس فقط الابتكار التنظيمي، ودراسه من عدة جوانب وخاصة جانب التواصل الإلكتروني الذي يعد كأكبر فضاء للذكاء الجماعي حسب الدراسات الحديثة، كما يمكن البحث في نماذج تطبيقية للابتكار التنظيمي التي تساعد في تعزيز الذكاء الجماعي التي تندرج ضمن برامج إدارية تدريبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

أبي الحسن احمد ابن فارس. (1979). معجم مقاييس اللغة (المجلد 1). (تحقيق عبد السلام محمد هارون، المحرر) بيروت: دار الفكر.

أسامة خيرى. (2012). إدارة الإبداع و الابتكارات. عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.

اسماعيل محمود الشرقاوي. (2016). إدارة الأعمال في منظور إقتصادي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار غيداء للنشر و التوزيع.

الدكتور محمد عبد الهادي حسين. (2003). تربويات المخ البشري. مصر: دار الفكر للنشر والتوزيع.

إيمي سي إدموندسون. (2012). العمل الجماعي من أجل الابتكار. (سارة عادل، المترجمون) القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.

بديع القشاعلة. (2021). المختصر في مفهوم الذكاء. فلسطين: مركز السيكولوجي للنشر الالكتروني.

بطرس حلاق. (2020). إدارو المسسات الإعلامية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

جابر عبد الحميد جابر. (2003). الذكاءات المتعددة و الفهم. القاهرة: دار الفكر العربي.

جيران مسعود. (1992). معجم الرائد (المجلد 7). لبنان: دار العلم للملايين.

حسين حريم. (2004). السوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.

رعد الصرن. (2000). إدارة الابتكار و الإبداع، أسس التكنولوجيا و طرائق التطبيق (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الرضا للنشر.

سمير أحمد عسكر . (1987). أصول الإدارة. دبي: دار العلم للنشر و التوزيع.

سيد صابر تعلق. (2011). نظم و دعم اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار الفكر ناشرون و موزعون.

عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.

عبد الله حسن مسلم. (2014). الابداع و الابتكار الإداري، في التنظيم و التنسيق. عمان: دار المعتر للنشر و التوزيع.

عبد الله عبد الهادي عبد الصمد. (1991). الإنسان و التنظيم. الإمارات العربية المتحدة: المكتب العربي للعلاقات الثقافية.

- عبود نجم. (2012). القيادة و إدارة الابتكار (الإصدار 1). عمان ، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- على محمد عبد الوهاب. (1986). مقدمة في الإدارة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عناية حسن القبلي. (2014). التعزيز في الفكر التربوي الحديث. مصر: شركة أمان للنشر و التوزيع.
- فتحي عبد الرحمن جروان. (2007). تعليم التفكير، مفاهيم و تطبيقات. عمان: دار الفكر.
- قاموس المنجد. (الطبعة 37، 1998). بيروت: دار المشرق.
- كاظم حفيير حمود. (2010). منظمة المعرفة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار صفا للنشر و التوزيع.
- محمد أبو النصر مدحت. (2012). التفكير الابتكاري و الأبداعي، طريقك إلى التميز و النجاح. القاهرة: المجموعة العربية للنشر و التوزيع.
- محمد جاد الرب سيد. (2013). إدارة الإبداع و التميز التنافسي. مصر: دار الكتب المصرية.
- محمد شاکر عصفور. (1987). أصول التنظيم و الأساليب. جدة: دار الشروق.
- محمد عبد الهادي حسين. (2007). دليلك العلمي إلى قوة الذكاء الروحي. القاهرة، مصر: دار العلوم للنشر.
- محمود سليمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار 1). عمان، الاردن، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاردنية: وائل للنشر و التوزيع.
- منال البارودي. (2015). العصف الذهني و فن صناعة الأفكار. القاهرة- مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

2- الرسائل العلمية

- أحمد حسن اسماعيل القادري. (2021). دور إدارة المواهب البشرية في تحسين مستوى الابتكار التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى وزارة التنمية الاجتماعية. غزة، كلية الإدارة و التمويل.
- أسعد سليمان عطية. (2020). الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية لدى مديري مدارس محافظة غزة و علاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، فلسطين: جامعة الأقصى.
- آلاء عارف سالم. (2021). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس. جامعة الشرق الأوسط.

حبال ياسين. (2016-2017). تقنين إختبار كاتل للذكاء المقياس الثالث. أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص القياس و التقويم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.

مهند محمد عرفة. (2015). التخطيط الاستراتيجي، و علاقته بالابتكار التنظيمي . غزة: رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة.

3- المقالات العلمية

د. عبد القادر فهم شيباني. (ديسمبر، 2017). المعرفة التشاركية ومفهوم الذكاء الجماعي. (كليات التقنية العليا، المحرر) مجلة منيرفا، 4(1)، 40.

محمد هلسة. (2016). مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة. مجلة العلوم الإنسانية، 6، 283.

هند قياسي، و أحمد فرحات. (2018). الابتكار وطرق قياسه وتنميته. مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية(35)، 775

4- الملتقيات العلمية

المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO. (2011). تقرير، الوجه المتغير للابتكار. المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

ممدوح عبد العزيز رفاعي. (2012). استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري. المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة , بعنوان "إستراتيجيات الإبتكار" (صفحة 10). مصر: كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- Bertrand, B. (2002). **L'innovation créatrice**. Paris: Edition Economica.
- Devillard, O. (2017). **Le dynamique des équipes et l'intelligence collective**. (4, Éd.) Paris: Eyrolles.
- DRUCKER, P. (1985). **Innovations and Entrepreneurship, Practice and Principles**. PAN: Harper & Row Publishers.
- Durant, A. (2020). **L'intelligence collective**. Bruxelles: PCP, Fédération Wallonie-Bruxelles.
- Godet, M., Philippe Durance , & Marc Mousli. (2019). **Créativité et innovation dans les territoires**. france: Conseil d'analyse économique.
- Jean-François Noubel .(2004) .**Intelligence Collective, la révolution invisible** . Paris: TheTransitioner.org.
- Mercier-Laurent, E. (2020). **INNOVATION ORGANISATIONNELLE VUE COMME UNE COMPOSANTE DE L'INNOVATION GLOBALE**. France, Chercheur Associé Groupe MODEME Centre de Recherche IAE Lyon 3: ACADEMIA.
- Michel , G., Durance, P., & Mousli, M. (2012). **Créativité et innovation dans les territoires**. paris, Conseil d'analyse économique, Aadémie des tehnologies.
- NÈVE-HANQUET, C., & Agathe CRESPEL. (2018). **FACILITER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**. Paris: Groupe Eyrolles.
- OCDE, & Manuel d'Oslo. (2005). **Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation** (éd. 3). Paris: Edition OCDE.
- Pichon, A., & Morel, A. (2015). **L'intelligence collective dans un contexte de développement professionnel continu**. France.: hal.archives-ouvertes.
- Urwick, L. F. (1965). **The Elements of Administration Pitman's commercial catalogue**. London: Pitman and sons.
- Zara, O. (2004). **Le management de l'intelligence collective**. Paris: Axiopole.

2- الرسائل العلمية

- EZZAOUI, A. (2014). **L'innovation Organisationnelle Un nouveau Vecteur de Performance des Entreprises**. Thèse master, UFR d'economie et de gestion, France: Univeersité de PICARDIE JULES VERNE.
- Guillou, A., Sorana, P., & Baptiste, P. (2020). **Faire émerger et développer l'intelligence collective dans l'organisation**. Paris, Université Paris Dauphine – PSL – MBA RH 17: Université Paris Dauphine.
- MEDJKOUNE, K. (2014). **l'innovation organisationnelle un nouveau vecteur de performance des entreprises**. France, Master en economie des organisations et gouvernane: université Picardie Jules Verne.
- Veilleroy, Y. (2013). **Qlim (Questionnaire en Ligne Interactif et Malléable) Un outil pour favoriser et observer l'intelligence collective**. Lille, These Doctorat de l'Université Lille 1, Scienes et Tehnologies, France.

3- المقالات العلمية

- Amabile, T. (1988). **A model of creativity and innovation in organizations**. Research in organizational behavior, 10, 123,167.
- Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). **INNOVATION ORGANISATIONNELLE**. LAVOISIER/cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-129.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). **COMMENT DÉVELOPPER LES PRATIQUES COLLABORATIVES ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**. Distribution électronique Cairn.info, 3(25), 99-19.
- Greselle, O. (2013). **L'intelligence collective :une méta compétence stratégique?** Revue Psychanalyse & Management,, 1(01), 171-200.
- Noubel, J.-F. (2004). **Intelligence Collective, la révolution invisible**. TheTransitioner, 1-44.
- Serge, E., & Anne, G. (2011). **Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires**. Management & Avenir(46), 176-199.

4- الندوات و الملتقيات

- CARRIER, C., & GARAND, D. J. (1996). **LE CONCEPT D'INNOVATION : DEBATS ET AMBIGUITES**. Dans C. CARRIER, & D. J. GARAND (Éd.),

5ième Conférence Internationale de Management Stratégique,. Lille: Université du Québec à Trois-Rivières.

DUBOULOZ, S. (2015). **L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale** : un processus revisité. XXIVe Conférence Internationale de Management.

5-المواقع الإلكترونية

http://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/lbd_wlbtkr_wmfhwm_kl_mnhm.doc. Consulté le 5, 5, 2022

<https://beeshake.com/intelligence-collective-en-entreprise> Consulté le 4,5, 2022.

<https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1> Consulté le 5,3, 2022.

<https://www.etymonline.com/search?q=collictive+intelligence>. Retrieved 03, 04, 2022

Claude Roche. (2015, 4 ,12). **L'intelligence collective et l'entreprise: une relecture cognitive de l'histoire récente du management**. Consulté le 4,4, 2022, sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01141402>.

Morel, L., Dupont, L., & Boudarel, M.-R. (2018, 3 ,8). **Espace d'innovation : de nouveaux lieux pour l'intelligence collective ?** Consulté le 01 ,10, 2022, sur <https://www.openscience.fr/Espace-d-innovation-de-nouveaux-lieux-pour-l-intelligence-collective>.

CGI-GT-Management-Fiche-outil-11-Développer-Intelligence-Collective (23/3/2022)

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjaup2q0bX4AhVjhf0HHaSsDhAQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.maisonemploi-strasbourg.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F07%2FCGI-GT-Management-Fiche-outil-11-D%25C3%25A9velopper-Intelligence-Collective.pdf&usg=AOvVaw3Qb80JjqkLbH-BPeM5f4IH>

Olfa Zaïbet – Grèselle. (2021). **DEFINIR ET REPERER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DANS LES EQUIPES DE TRAVAIL OPERATIONNELLES**.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjEy6yiu6f4AhWG1P0HHTPxAcOQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fisd.m.univ-tln.fr%2FPDF%2Fisd.m28%2Fisd.m28-zaibet.pdf&usg=AOvVaw1_ablkyehrsjBd6yhA8Yn3

الملاحق

الملحق رقم (1): الإستبانة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها تحت عنوان

أثر الابتكار التنظيمي في تعزيز الذكاء الجماعي دراسة حالة على مستوى بلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأنكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، حيث أنه لا توجد إجابات صحيحة و أخرى خاطئة و لكن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية و أنكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و ستحاط بكامل السرية.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المشرف: أ.د ديلة فاتح

الطالب: مسيف عبد الحليم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بالضغط أو وضع علامة في الخانة المناسبة:

المستوى التعليمي						العمر				الجنس	
دكتورا	ماجستير	ماستر	ليسانس	تقني أو جامعي	باكالوريا أو أقل	50 فأكثر	من 40 إلى 49	من 30 إلى 39	أقل من 30	أنثى	ذكر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المستوى الوظيفي			الخبرة المهنية بالسنوات			
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا	أكثر من 15	من 10 إلى 15	من 5 إلى 9	أقل من 05
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: محاور الاستبيان:

أرجو وضع علامة في خانة الاختيار الذي ترونه مناسباً:

تقييم مدى ممارسته					المحور الأول: المتغير التابع: الذكاء الجماعي هو أكثر من سلوك جماعي، فهو يشير إلى شكل من أشكال الذكاء الخاص بمجموعة و هو أكبر من مجموع الذكاءات الفردية، فهو التعبئة المثلى للمهارات الفردية لغرض التأثيرات الناتجة عن التأزر بينها و التي تساهم في تحقيق هدف مشترك			
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم	العبارات	الفرع	البعد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	نعمل في مجموعة، و أعضاؤها يساعدون بعضهم البعض بشكل طبيعي	التفاهم / التفكير الجماعي	بُعد الإدراك
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	أعضاء فريقنا يعرفون كيف يناقشون على الرغم من تضارب الأفكار		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	إذا تعرض أحد زملائي لمشكلة ما، أحاول وضع نفسي مكانه حتى أستطيع تفهم مشاعره		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	أتمكن من التواصل الأفضل كوني مزود للمعلومات، و أشاركها بمصادقية	التعلم / الذكاء الجماعية	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	عادة ما أتطوع لتقديم تغذية راجعة لبقية الأعضاء بعد أي ندوة أو نشاط جماعي		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	ليس لدي أي مشكلة في الحصول على المعلومات، أو نشر الأفكار التي لدي		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	أنا متعاون و من مناصري العمل الجماعي، و أعتقد أن إيجابياته تفوق سلبياته	العمل الجماعي	بُعد التعاون
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	عندما أعمل بمفردتي أعمل بسرعة، و عندما أعمل في مجموعة أعمل كثيراً		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	يعتمد تحقيق النتائج الجيدة على أن أكون متعاوناً		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	لدي آراء و وجهات نظر قوية تجاه القضايا التي أُرغب بطرحها في الندوات و الاجتماعات	القرار الجماعي	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	أناقش مشاكل العمل مع زملائي و رؤسائي، و تهمني آراؤهم و اقتراحاتهم.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	أقبل القرار الصادر من الاجتماع حتى و لو كان قراراً مخالفاً و على درجة من التأكد فيه		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	أستمتع فعلاً بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	تماسك الفريق	بُعد العلاقاتية و التنسيق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14	يراني زملائي ملتزماً لأننا حين نعمل معاً نعمل بجدي لا أخذهم		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	أحاول أن أبني علاقات عمل جيدة مع الذين أعمل معهم سواء أتفق معهم أم لا		

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16	لا أشك في أي شخص إلا إذا تكرر منه ما يدعو للشك	الثقة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17	أشعر أنني قادر على التعبير عن أفكاري بشكل جيد عندما أتحدث لزملائي		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18	أنا على ثقة أن رؤسائي و مرؤوسي لن يخلدوني في العمل حتى و لو كنت غائبا		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19	أنا شخص لا أقبل الأشياء كما هي لهذا تعرضت للعديد من الخلافات مع الآخرين	الاستقلالية	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	أشعر أن درجة ذكائي مرتفعة لكن شخصيتي تمنعني من تحقيق ما أصبو إليه		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21	الخروج عن التقاليد يوفر فرصا و ابتكارا جديدا		

تقييم مدى ممارسته					المحور الثاني: المتغير المستقل: الابتكار التنظيمي		
					هو أحد ابتكارات العمليات غير التكنولوجية التي تبحث في طرق تنظيمية تمس ممارسات المنظمة، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية، التي لم تستخدمها الشركة من قبل والتي تنتج عن القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة، و هذا يهدف بالأساس إلى تحسين أداء المنظمة.		
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم	العبارات	البعد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	تحرص الإدارة باستمرار على تطوير أساليب العمل	الابتكار الإداري
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	الإدارة تعمل على تعزيز مفهوم العمل الجماعي عند اسناد المهام	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	تفوض الإدارة الصلاحيات اللازمة للعاملين ليتمكنوا من أداء مهامهم بطرق مبتكرة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	هناك برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	يعتبر تحسين طرق العمل و اتخاذ القرارات أحد أولويات المؤسسة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	تقدم مؤسستنا خدماتها للمستفيدين بأساليب مميزة و مبتكرة	الابتكار التقني
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	توفر المؤسسة التقنيات التكنولوجية الحديثة لتحسين إجراءات العمل و زيادة الابتكار	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	الإدارة توظف التقنيات الحديثة في تقييم أداء العاملين	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	تولي الإدارة اهتمام خاص بالعاملين ذوو الخبرة التقنية	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	تشجع الإدارة البحث العلمي داخل المؤسسة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	تتمتع المؤسسة بالحلول الإبداعية التي يقترحها العمال المتميزون لحل مشكلات العمل	الابتكار الإضافي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	يقدم العمال أفكار جديدة و غير مألوفة بشأن مشكلات و طرق إنجاز العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	تشجع المؤسسة إقامة حلقات نقاش بين العمال لطرح المشكلات و طرق إنجاز العمل	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14	تتمتع المؤسسة بتقييد و كتابة اقتراحات و آراء العمال و الزبائن لبناء أفكار جديدة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	توفر مؤسستنا إجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات و تبادل المعرفة بين العاملين	

لك منا جزيل الشكر على وقتك و على المعلومات القيمة التي شاركتنا إياها

الملحق رقم (2): معامل الثبات كرومباخ ألفا Cronbach's Alpha

RELIABILITY

```

/VARIABLES=V1 V2 V3 V4 V5 V6
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=MEANS .

```

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	79	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	79	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,791	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=V7 V8 V9 V10 V11 V12
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=MEANS .

```

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	79	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	79	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,728	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20 V21
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=MEANS .

```

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	79	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	79	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,783	,757	9

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=MEANS.
```

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	79	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	79	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,845	,848	5

```
/VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=MEANS.
```

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	79	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	79	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach basé sur des éléments	
Alpha de Cronbach	standardisés	Nombre d'éléments
	,755	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=MEANS.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	79	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	79	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach basé sur des éléments	
Alpha de Cronbach	standardisés	Nombre d'éléments
	,848	5

الملحق رقم (3): معاملات الصدق البنائي لأداة الدراسة

Corrélations

		La perception	نعمل في مجموعة، و أعضاؤها يساعدون بعضهم البعض بشكل طبيعي	أعضاء فريقي يعرفون كيف يناقشون على الرغم من تضارب الأفكار	إذا تعرض أحد زملائي لمشكلة ما، أحاول وضع نفسي مكانه حتى أستطيع تفهم مشاعره	أتمكن من التواصل الأفضل كوني مزود للمعلومات، و أشاركها بمصادقية	عادة ما أتطوع لتقديم تغذية راجعة لبقية الأعضاء بعد أي ندوة أو نشاط جماعي	ليس لدي أي مشكلة في الحصول على المعلومات، أو نشر الأفكار التي لدي
La perception	Corrélation de Pearson	1	,759**	,738**	,714**	,758**	,575**	,671**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
نعمل في مجموعة، و أعضاؤها يساعدون بعضهم البعض بشكل طبيعي	Corrélation de Pearson	,759**	1	,674**	,450**	,391**	,237*	,318**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,036	,004
	N	79	79	79	79	79	79	79
أعضاء فريقي يعرفون كيف يناقشون على الرغم من تضارب الأفكار	Corrélation de Pearson	,738**	,674**	1	,391**	,443**	,132	,378**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,245	,001
	N	79	79	79	79	79	79	79
إذا تعرض أحد زملائي لمشكلة ما، أحاول وضع نفسي مكانه حتى أستطيع تفهم مشاعره	Corrélation de Pearson	,714**	,450**	,391**	1	,466**	,414**	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
أتمكن من التواصل الأفضل كوني مزود للمعلومات، و أشاركها بمصادقية	Corrélation de Pearson	,758**	,391**	,443**	,466**	1	,471**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
عادة ما أتطوع لتقديم تغذية راجعة لبقية الأعضاء بعد أي ندوة أو نشاط جماعي	Corrélation de Pearson	,575**	,237*	,132	,414**	,471**	1	,258*
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	,245	,000	,000		,022
	N	79	79	79	79	79	79	79
ليس لدي أي مشكلة في الحصول على المعلومات، أو نشر الأفكار التي لدي	Corrélation de Pearson	,671**	,318**	,378**	,384**	,506**	,258*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001	,000	,000	,022	
	N	79	79	79	79	79	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			أنا متعاون و من مناصري العمل الجماعي، و أعتقد أن إيجابياته تفوق سلبياته	عندما أعمل بمفردى أعمل بسرعة، و عندما أعمل في مجموعة أعمل كثيرا	يعتمد تحقيق النتائج الجيدة على أن أكون متعاوناً	لدي آراء و وجهات نظر قوية تجاه القضايا التي أرغب بطرحها في الندوات و الاجتماعات	أناقش مشاكل العمل مع زملائي و رؤسائي، و تهمني آراؤهم واقترحاتهم.	أقبل القرار الصادر من الاجتماع حتى و لو كان قراري مخالف و على درجة من التأكد فيه
La collaboration	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,644** ,000 79	,644** 1 ,000 79	,601** ,185 ,102 79	,790** ,632** ,000 79	,638** ,153 ,177 79	,677** ,310** ,006 79	,606** ,310** ,005 79
عندما أعمل بمفردى أعمل بسرعة، و عندما أعمل في مجموعة أعمل كثيرا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,601** ,185 ,102 79	,185 1 ,102 79	,601** ,185 ,102 79	,255* ,255* ,024 79	,332** ,332** ,003 79	,216 ,216 ,056 79	,193 ,193 ,088 79
يعتمد تحقيق النتائج الجيدة على أن أكون متعاوناً	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,790** ,632** ,000 79	,632** ,255* ,024 79	,255* ,255* ,024 79	1 ,460** ,000 79	,460** ,461** ,000 79	,461** ,461** ,000 79	,387** ,387** ,000 79
لدي آراء و وجهات نظر قوية تجاه القضايا التي أرغب بطرحها في الندوات و الاجتماعات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,638** ,153 ,177 79	,153 ,332** ,003 79	,332** ,332** ,003 79	,460** ,460** ,000 79	1 ,476** ,000 79	,476** ,476** ,000 79	,210 ,210 ,064 79
أناقش مشاكل العمل مع زملائي و رؤسائي، و تهمني آراؤهم واقترحاتهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,677** ,310** ,000 79	,310** ,216 ,056 79	,216 ,216 ,056 79	,461** ,461** ,000 79	,476** ,476** ,000 79	1 ,285* ,011 79	,285* ,285* ,011 79
أقبل القرار الصادر من الاجتماع حتى و	Corrélation de Pearson	,606**	,310**	,193	,387**	,210	,285*	1

لو كان قرارى مخالف و على درجة من التأكد فيه	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,088	,000	,064	,011		
N		79	79	79	79	79	79	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	Relationnel et Coordination	أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	
Relationnel et Coordination	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1	,559**	,533**	,571**	,659**	,734**	,582**	,586**	,571**	,586**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
أستمع فعلا بالتعرف على الأشخاص الجدد و العمل معهم ضمن فريق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,559**	1	,471**	,444**	,433**	,366**	,180	,222*	,046	,200
		,000	,000	,000	,000	,001	,113	,050	,685	,078	,078
		79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
يراني زملائي ملتزما لأننا حين نعمل معا نأخذهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,533**	,471**	1	,742**	,276*	,413**	,228*	-,027	,176	,115
		,000	,000	,000	,014	,000	,044	,813	,120	,315	,315
		79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
أحاول أن أبنى علاقات جيدة مع الذين أعمل معهم سواء أتفق معهم أم لا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,571**	,444**	,742**	1	,394**	,421**	,212	,165	,139	,102
		,000	,000	,000	,000	,000	,061	,147	,222	,369	,369
		79	79	79	79	79	79	79	79	79	79

لا أشك في أي شخص إلا إذا تكرر منه ما يدعو للشك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,659**	,433**	,276*	,394**	1	,654**	,334**	,319**	,122	,227*
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
أشعر أنني قادر على التعبير عن أفكاري بشكل جيد عندما أتحدث لزملائي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,734**	,366**	,413**	,421**	,654**	1	,398**	,240*	,241*	,375**
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
أنا على ثقة أن رؤسائي و مرؤوسي لن يخذلوني في العمل حتى ولو كنت غائبا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,582**	,180	,228*	,212	,334**	,398**	1	,189	,366**	,090
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
أنا شخص لا أقبل الأشياء كما هي لهذا تعرضت للعديد من الخلافات مع الآخرين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,586**	,222*	-,027	,165	,319**	,240*	,189	1	,311**	,442**
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
أشعر أن درجة نكائي مرتفعة لكن شخصيتي تمنعني من تحقيق ما أصبو إليه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,571**	,046	,176	,139	,122	,241*	,366**	,311**	1	,299**
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
الخروج عن التقاليد يوفر فرصا و ابتكارا جديدا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,586**	,200	,115	,102	,227*	,375**	,090	,442**	,299**	1
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		l'innovation manageriale	تحرص الإدارة باستمرار على تطوير أساليب العمل	الإدارة تعمل على تعزيز مفهوم العمل الجماعي عند اسناد المهام	تفوض الإدارة الصلاحيات اللازمة للعاملين ليتمكنوا من أداء مهامهم بطرق مبتكرة	هناك برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية	يعتبر تحسين طرق العمل و اتخاذ القرارات أحد أولويات المؤسسة
l'innovation manageriale	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 79	,821** ,000 79	,858** ,000 79	,735** ,000 79	,758** ,000 79	,770** ,000 79
تحرص الإدارة باستمرار على تطوير أساليب العمل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,821** ,000 79	1 79	,763** ,000 79	,503** ,000 79	,418** ,000 79	,565** ,000 79
الإدارة تعمل على تعزيز مفهوم العمل الجماعي عند اسناد المهام	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,858** ,000 79	,763** ,000 79	1 79	,468** ,000 79	,554** ,000 79	,626** ,000 79
تفوض الإدارة الصلاحيات اللازمة للعاملين ليتمكنوا من أداء مهامهم بطرق مبتكرة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,735** ,000 79	,503** ,000 79	,468** ,000 79	1 79	,501** ,000 79	,396** ,000 79
هناك برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,758** ,000 79	,418** ,000 79	,554** ,000 79	,501** ,000 79	1 79	,481** ,000 79
يعتبر تحسين طرق العمل و اتخاذ القرارات أحد أولويات المؤسسة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,770** ,000 79	,565** ,000 79	,626** ,000 79	,396** ,000 79	,481** ,000 79	1 79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تقدم مؤسستنا خدماتها للمستفيدين بأساليب مميزة و مبتكرة	توفر المؤسسة التقنيات التكنولوجية الحديثة لتحسين إجراءات العمل و زيادة الابتكار	الإدارة توظف التقنيات الحديثة في تقييم أداء العاملين	تولي الإدارة اهتمام خاص بالعاملين ذوي الخبرة التقنية	تشجع الإدارة البحث العلمي داخل المؤسسة	
l'innovation technique	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,624** ,000 79	,624** ,000 79	,773** ,000 79	,763** ,000 79	,715** ,000 79	,673** ,000 79
تقدم مؤسستنا خدماتها للمستفيدين بأساليب مميزة و مبتكرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,624** ,000 79	1 ,531** ,000 79	,531** ,000 79	,259* ,021 79	,377** ,001 79	,179 ,114 79
توفر المؤسسة التقنيات التكنولوجية الحديثة لتحسين إجراءات العمل و زيادة الابتكار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,773** ,000 79	,531** ,000 79	1 ,517** ,000 79	,517** ,000 79	,340** ,002 79	,394** ,000 79
الإدارة توظف التقنيات الحديثة في تقييم أداء العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,763** ,000 79	,259* ,021 79	,517** ,000 79	1 ,445** ,000 79	,445** ,000 79	,422** ,000 79
تولي الإدارة اهتمام خاص بالعاملين ذوي الخبرة التقنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,715** ,000 79	,377** ,001 79	,340** ,002 79	,445** ,000 79	1 ,350** ,002 79	,350** ,002 79
تشجع الإدارة البحث العلمي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,673** ,000 79	,179 ,114 79	,394** ,000 79	,422** ,000 79	,350** ,002 79	1 ,350** ,002 79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		l'innovation supplémentaire	المؤسسة تهتم الإبداعية بالحلول يقترحها التي المتميزون العمال مشكلات لحل العمل	العمال يقدم جديدة أفكار غير و بشأن مألوفة و مشكلات إنجاز طرق العمل	المؤسسة تشجع حلقات إقامة بين نقاش ل طرح العمال و المشكلات إنجاز طرق العمل	المؤسسة تهتم كتابة و بتقييد و اقتراحات و العمال آراء لبناء الزبائن جديدة أفكار	مؤسستنا توفر إجراءات على تساعد تفعيل و الاتصالات المعرفة تبادل العاملين بين
l'innovation supplémentaire	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 79	,709** ,000 79	,779** ,000 79	,866** ,000 79	,822** ,000 79	,761** ,000 79
بالحلول المؤسسة تهتم يقترحها التي الإبداعية لحل المتميزون العمال العمل مشكلات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,709** ,000 79	1 ,000 79	,501** ,000 79	,539** ,000 79	,488** ,000 79	,310** ,005 79
جديدة أفكار العمال يقدم بشأن مألوفة غير و إنجاز طرق و مشكلات العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,779** ,000 79	,501** ,000 79	1 ,000 79	,601** ,000 79	,484** ,000 79	,497** ,000 79
إقامة المؤسسة تشجع العمال بين نقاش حلقات طرق و المشكلات ل طرح العمل إنجاز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,866** ,000 79	,539** ,000 79	,601** ,000 79	1 ,000 79	,663** ,000 79	,584** ,000 79
و بتقييد المؤسسة تهتم آراء و اقتراحات كتابة لبناء الزبائن و العمال جديدة أفكار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,822** ,000 79	,488** ,000 79	,484** ,000 79	,663** ,000 79	1 ,000 79	,583** ,000 79
إجراءات مؤسستنا توفر تفعيل على تساعد تبادل و الاتصالات العاملين بين المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,761** ,000 79	,310** ,005 79	,497** ,000 79	,584** ,000 79	,583** ,000 79	1 ,000 79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (4): المتغيرات الديموغرافية للدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	59	74,7	74,7	74,7
	أنثى	20	25,3	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	7	8,9	8,9	8,9
	من 30 إلى 39	30	38,0	38,0	46,8
	من 40 إلى 49	27	34,2	34,2	81,0
	50 فأكثر	15	19,0	19,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا أو أقل	31	39,2	39,2	39,2
	تقني أو جامعي	18	22,8	22,8	62,0
	ليسانس	16	20,3	20,3	82,3
	ماستر	10	12,7	12,7	94,9
	ماجستير	2	2,5	2,5	97,5
	دكتورا	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

الخبرة المهنية بالسنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	14	17,7	17,7	17,7
	من 5 إلى 9	15	19,0	19,0	36,7
	من 10 إلى 15	28	35,4	35,4	72,2
	أكثر من 15	22	27,8	27,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إدارة دنيا	54	68,4	68,4	68,4
	إدارة و سطى	16	20,3	20,3	88,6
	إدارة عليا	9	11,4	11,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

الملحق رقم (5): معاملات الالتواء و التفلطح

Statistiques descriptives

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenne	Ecart type	Skewness		Kurtosis	
	Statistiq ues	Statistiq ues	Statistiq ues	Statistique s	Statistiq ues	Statistiq ues	Erreur std.	Statistiq ues	Erreur std.
La perception	79	2,00	5,00	3,9262	,59840	-1,105	,271	1,670	,535
La collaboration	79	2,00	5,00	3,9430	,59250	-1,257	,271	1,947	,535
Relationnel et Coordination	79	1,89	5,00	3,7764	,57639	-,850	,271	2,155	,535
l'innovation manageriale	79	1,00	5,00	3,3848	,89085	-1,191	,271	1,092	,535
l'innovation technique	79	1,20	5,00	3,6203	,74531	-,881	,271	,580	,535
l'innovation supplémentaire	79	1,20	5,00	2,9899	,98496	,054	,271	-1,098	,535
N valide (liste)	79								

الملحق رقم (6): معامل تضخم التباين VIF و اختبار التباين المسموح Tolerance

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	3,400	,270		12,599	,000		
l'innovation manageriale	,022	,080	,040	,276	,783	,577	1,733
l'innovation technique	,001	,094	,001	,009	,992	,542	1,845
l'innovation supplémentaire	,130	,065	,273	1,994	,050	,647	1,546

a. Variable dépendante : la variable: l'intelligence collective

الملحق رقم (7): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
la variable: l'intelligence collective	79	3,8727	,46776
La perception	79	3,9262	,59840
La collaboration	79	3,9430	,59250
Relationnel et Coordination	79	3,7764	,57639
La variable: l'innovation organisationnelle	79	3,4563	,71781
l'innovation manageriale	79	3,6810	,85306
l'innovation technique	79	3,6203	,74531
l'innovation supplémentaire	79	2,9899	,98496
N valide (liste)	79		

الملحق رقم (8): الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

ONEWAY Y BY الجنس
 /STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA (0.05) .

ANOVA

la variable: l'intelligence collective

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,010	1	,010	,045	,833
Intragroupes	17,057	77	,222		
Total	17,067	78			

ONEWAY Y BY العمر
 /STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA (0.05) .

ANOVA

la variable: l'intelligence collective

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,820	3	,273	1,261	,294
Intragroupes	16,247	75	,217		
Total	17,067	78			

ONEWAY Y BY المستوى
 /STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05) .

ANOVA

la variable: l'intelligence collective

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,869	5	,174	,783	,565
Intragruppes	16,198	73	,222		
Total	17,067	78			

ONEWAY Y BY الخبرة
 /STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05) .

ANOVA

la variable: l'intelligence collective

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,037	3	,346	1,618	,192
Intragruppes	16,029	75	,214		
Total	17,067	78			

ONEWAY Y BY الوظيفة
 /STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05) .

ANOVA

la variable: l'intelligence collective

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,660	2	,330	1,527	,224
Intragruppes	16,407	76	,216		
Total	17,067	78			

ONEWAY X BY الجنس
 /STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA (0.05) .

ANOVA

La variable: l'innovation organisationnelle

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,942	1	2,942	6,082	,061
Intragruppes	37,248	77	,484		
Total	40,190	78			

ONEWAY X BY العمر
 /STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA (0.05) .

ANOVA

La variable: l'innovation organisationnelle

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	4,973	3	1,658	3,531	,019
Intragruppes	35,216	75	,470		
Total	40,190	78			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: La variable: l'innovation organisationnelle

Différence significative de Tukey

(I) العمر	(J) العمر	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
30 من أقل	39 إلى 30 من	,60196	,28763	,165	-,1538	1,3577
	49 إلى 40 من	,05839	,29064	,997	-,7053	,8221
	فأكثر 50	,25333	,31366	,851	-,5708	1,0775
39 إلى 30 من	30 من أقل	-,60196	,28763	,165	-1,3577	,1538
	49 إلى 40 من	-,54357*	,18178	,019	-1,0212	-,0659
	فأكثر 50	-,34863	,21669	,380	-,9180	,2207
49 إلى 40 من	30 من أقل	-,05839	,29064	,997	-,8221	,7053
	39 إلى 30 من	,54357*	,18178	,019	,0659	1,0212
	فأكثر 50	,19495	,22067	,813	-,3849	,7748
فأكثر 50	30 من أقل	-,25333	,31366	,851	-1,0775	,5708
	39 إلى 30 من	,34863	,21669	,380	-,2207	,9180
	49 إلى 40 من	-,19495	,22067	,813	-,7748	,3849

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: La variable: l'innovation organisationnelle						
	العمر (I) العمر (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Différence significative de Tukey	إلى 30 من 39	,60196	,28763	,165	-,1538	1,3577
	إلى 40 من 30 من أقل 49	,05839	,29064	,997	-,7053	,8221
	فأكثر 50	,25333	,31366	,851	-,5708	1,0775
	30 من أقل	-,60196	,28763	,165	-1,3577	,1538
	إلى 40 من 30 من 39 49	-,54357*	,18178	,019	-1,0212	-,0659
	فأكثر 50	-,34863	,21669	,380	-,9180	,2207
	30 من أقل	-,05839	,29064	,997	-,8221	,7053
	إلى 30 من 40 من 49 39	,54357*	,18178	,019	,0659	1,0212
	فأكثر 50	,19495	,22067	,813	-,3849	,7748
	30 من أقل	-,25333	,31366	,851	-1,0775	,5708
	إلى 30 من 39	,34863	,21669	,380	-,2207	,9180
	فأكثر 50	-,19495	,22067	,813	-,7748	,3849
LSD	إلى 30 من 39	,60196*	,28763	,040	,0290	1,1749
	إلى 40 من 30 من أقل 49	,05839	,29064	,841	-,5206	,6374
	فأكثر 50	,25333	,31366	,422	-,3715	,8782
	30 من أقل	-,60196*	,28763	,040	-1,1749	-,0290
	إلى 40 من 30 من 39 49	-,54357*	,18178	,004	-,9057	-,1815
	فأكثر 50	-,34863	,21669	,112	-,7803	,0830
	30 من أقل	-,05839	,29064	,841	-,6374	,5206
	إلى 30 من 40 من 49 39	,54357*	,18178	,004	,1815	,9057
	فأكثر 50	,19495	,22067	,380	-,2446	,6345
	30 من أقل	-,25333	,31366	,422	-,8782	,3715
	إلى 30 من 39	,34863	,21669	,112	-,0830	,7803

إلى 40 من 49	-,19495	,22067	,380	-,6345	,2446
-----------------	---------	--------	------	--------	-------

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ONEWAY X BY المستوى
/STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY LSD ALPHA(0.05).

ANOVA

La variable: l'innovation organisationnelle

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,973	5	,595	1,166	,334
Intragroupes	37,217	73	,510		
Total	40,190	78			

ONEWAY X BY الخبرة
/STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY LSD ALPHA(0.05).

ANOVA

La variable: l'innovation organisationnelle

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,216	3	,739	1,459	,233
Intragroupes	37,974	75	,506		
Total	40,190	78			

ONEWAY X BY الوظيفة
/STATISTICS HOMOGENEITY WELCH
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY LSD ALPHA(0.05).

ANOVA

La variable: l'innovation organisationnelle

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,621	2	2,310	4,937	,010
Intragroupes	35,569	76	,468		
Total	40,190	78			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: La variable: l'innovation organisationnelle

	المستوى (I) الوظيفي	المستوى (J) الوظيفي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Différence significative de	دنيا إدارة	سطى و إدارة عليا إدارة	-,27263 -,74379*	,19472 ,24631	,346 ,010	-,7381 -1,3326	,1929 -,1550

Tukey	دنيا إدارة	سطى و إدارة	,27263	,19472	,346	-,1929	,7381
	عليا إدارة		-,47116	,28505	,230	-1,1526	,2102
	دنيا إدارة	عليا إدارة	,74379*	,24631	,010	,1550	1,3326
	سطى و إدارة		,47116	,28505	,230	-,2102	1,1526
LSD	دنيا إدارة	سطى و إدارة	-,27263	,19472	,166	-,6605	,1152
	عليا إدارة		-,74379*	,24631	,003	-1,2344	-,2532
	دنيا إدارة	سطى و إدارة	,27263	,19472	,166	-,1152	,6605
	عليا إدارة		-,47116	,28505	,102	-1,0389	,0966
	دنيا إدارة	عليا إدارة	,74379*	,24631	,003	,2532	1,2344
	سطى و إدارة		,47116	,28505	,102	-,0966	1,0389

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الملحق رقم (9): اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,297 ^a	,088	,052	,45553	1,977

a. Prédicteurs : (Constante), l'innovation supplémentaire, l'innovation manageriale, l'innovation technique

b. Variable dépendante : la variable: l'intelligence collective

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
la variable: l'intelligence collective * La variable: l'innovation organisationnelle	Entre groupes (Combinée)	16,411	60	,274	7,509	,000
	Intra-groupes	,656	18	,036		
	Total	17,067	78			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,400	,270		12,599	,000
	l'innovation manageriale	,022	,080	,040	,276	,783
	l'innovation technique	,001	,094	,001	,009	,992
	l'innovation supplémentaire	,130	,065	,273	1,994	,050

a. Variable dépendante : la variable: l'intelligence collective

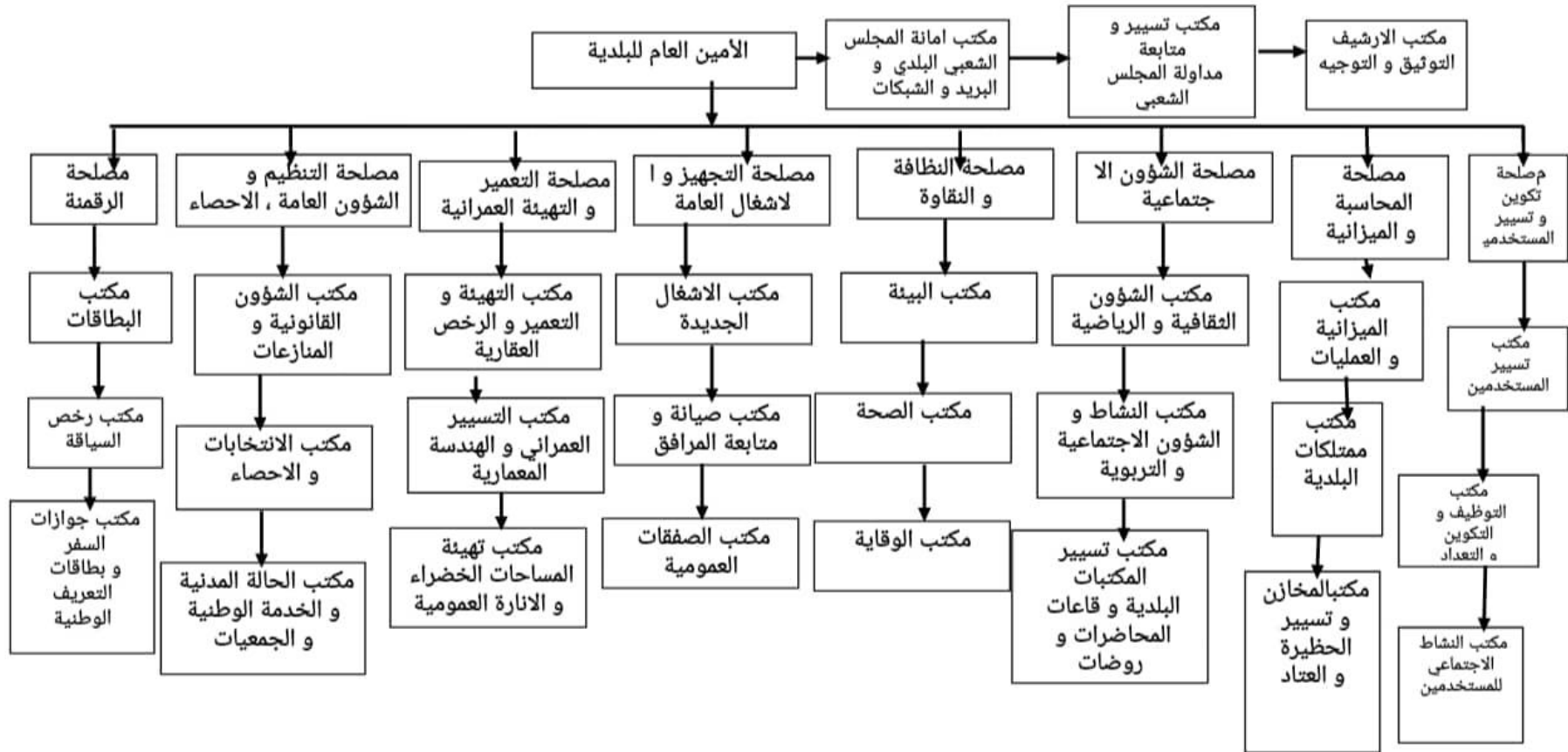
Corrélations

		la variable: l'intelligence collective	l'innovation manageriale	l'innovation technique	l'innovation supplémentaire	La variable: l'innovation organisationnelle
la variable: l'intelligence collective	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 79	,181 ,110 79	,178 ,117 79	,295** ,008 79	,260* ,021 79
l'innovation manageriale	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,181 ,110 79	1 79	,618** ,000 79	,512** ,000 79	,852** ,000 79
l'innovation technique	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,178 ,117 79	,618** ,000 79	1 79	,554** ,000 79	,849** ,000 79
l'innovation supplémentaire	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,295** ,008 79	,512** ,000 79	,554** ,000 79	1 79	,821** ,000 79
La variable: l'innovation organisationnelle	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,260* ,021 79	,852** ,000 79	,849** ,000 79	,821** ,000 79	1 79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (10): الهيكل التنظيمي لبلدية ذراع قبيلة ولاية سطيف



الملحق رقم (10): قائمة المحكمين

مكان العمل	الصفة	الإسم و اللقب
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د دبله فاتح
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. خان أحلام
جامعة البليدة	أستاذ محاضر ب	د. مشان عبد الكريم
بلدية ذراع قبيلة	موظف	د. نصر الدين مراد

الملاحق رقم (11): طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم : 614 / ك.ق.ت.ت / 2022

بسكرة في : 10 - 05 - 2022
إلى السيد : رئيس بلدية ذراع قبيلة
ولاية سطيف

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - مسياف عبد الحلیم

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :
" أثر الابتكار التنظيمي في تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة "

تحت إشراف : د/ دبله فاتح

في الأخير تقبلوا منا أسعى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية
نائب العميد للدراسات والمناهج
بالطلب
د. غربي وهيل

تأشيرة المؤسسة المستقلة
ولاية سطيف
الجلسة الشهرية
بط تذيير

جامعة بسكرة
ص.ب. 145 ق.و. بسكرة