

إستراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية

م. م. محمود حسن جمعة
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى

المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (32) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين استراتيجية تمكين العاملين ومتغيراته (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، واستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية) والإبداع التنظيمي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد ١٩

العدد ٧١

الصفحات 192 - 214

المبحث الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

أولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

ان تسارع التغيرات والتحديات الكبيرة والمتنوعة في بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة وتعدد الأهداف والتطور التكنولوجي الكبير دفع المنظمات الى اعتماد الاستراتيجيات التي تساعد في التقدم والإبداع . وان استراتيجية تمكين العاملين من الاستراتيجيات التي ظهرت في عالم الأعمال وإدارة الموارد البشرية ، وتستهدف هذه الاستراتيجية منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات . وقد حظيت دراسة الإبداع التنظيمي اهتماما بارزا في العقود الأخيرة من قبل المختصين والباحثين ، وأشارت العديد من الدراسات الى أهمية الإبداع التنظيمي وتأثيره على حياة المنظمة ونجاحها. ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية استراتيجية تمكين العاملين في منظماتنا ، وفي (شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية) عينة البحث في تحقيق الإبداع التنظيمي ، يمكن إثارة التساؤل الآتي (ما دور استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي في الشركة المذكورة) . وفي ضوء هذا التساؤل يمكن الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ما مستوى أبعاد تمكين العاملين(المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، واستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية) في الشركة المبحوثة ؟
- ما مستوى أبعاد الإبداع التنظيمي(تبنى الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، دعم الإبداع والمبدعين) في الشركة المبحوثة ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الإبداع التنظيمي في الشركة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة أثر أبعاد تمكين العاملين في أبعاد الإبداع التنظيمي في الشركة المبحوثة ؟

٢- أهمية البحث

- يستمد البحث أهميته من خلال الآتي :
- أ- تعد استراتيجية تمكين العاملين من الأساليب الحديثة في التنظيم الإداري، وطرائق العمل، وأداء المهمات ، واتخاذ القرارات ، وآلية لتحفيز العاملين .
 - ب- يعد الإبداع مقدرة جوهرية له فعل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومسك مفاتيح التفوق والنجاح .
 - ج- محدودية الدراسات العربية (في حدود اطلاع الباحث) الرابطة لمتغيرات البحث الحالي، ومعرفة طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد كلا المتغيرين .
 - د- تحديد درجة استعداد شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية لاعتماد استراتيجية تمكين العاملين بوصفها أحد الاستراتيجيات القادرة على إكساب الشركات الصناعية قدرا كبيرا من المرونة التي تمكنها من التلائم مع المتغيرات البيئية ، وتحقيق الإبداع في مجال عملها .

٣- أهداف البحث

- يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :
- أ- التعرف على مستوى تمكين العاملين في الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
 - ب- تحديد مستوى إبداع الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
 - ج- بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين استراتيجية تمكين العاملين وتحقيق الإبداع التنظيمي، واختباره في البيئة العراقية.
 - د- السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين .
 - هـ- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات الصناعية العراقية على حد سواء في مجال استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي.

٤- مخطط البحث الفرضي

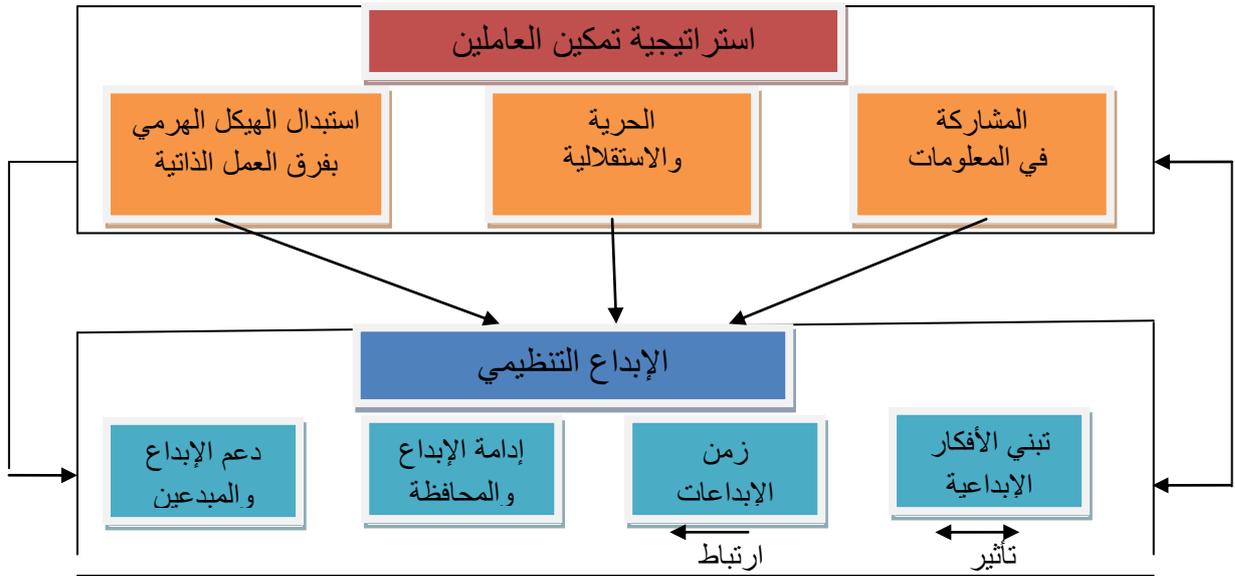
يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث ، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته ، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملا لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ومن ثم

استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلا يمكن توضيح الآتي :

- أ- المتغير (التفسيري) المستقل: ويتمثل باستراتيجية تمكين العاملين بأبعادها (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، واستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية).
- ب- المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويتمثل بالإبداع التنظيمي بأبعاده (تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتنبأة، المحافظة على الإبداع، ودعم الإبداع والمبدعين).

شكل (1) مخطط البحث



٥- فرضيات البحث

في ضوء التساؤلات التي أثيرت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي :

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة معنوية موجبة بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي ، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :
- توجد علاقة معنوية موجبة بين المشاركة في المعلومات والإبداع التنظيمي .
 - توجد علاقة معنوية موجبة بين الحرية والاستقلالية والإبداع التنظيمي .
 - توجد علاقة معنوية موجبة بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية والإبداع التنظيمي .
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر لاستراتيجية تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :
- يوجد أثر للمشاركة في المعلومات في الإبداع التنظيمي .
 - يوجد أثر للحرية والاستقلالية في الإبداع التنظيمي .
 - يوجد أثر لاستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية في الإبداع التنظيمي .

٦- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- وصف مجتمع البحث :- أسست شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية عام ١٩٧٨ تحت مسمى (المجمع الصناعي) والذي شمل على مجموعة من المعامل الإنتاجية هي (معمل المقاييس الكهربائية، معمل المكواة، معمل شمعات القدح، ومعمل المراوح السقفية)، وفي عام ١٩٨٣ تم افتتاح معملين لإنتاج محولات التوزيع ومحولات القدرة، وفي عام ١٩٩٠ تم افتتاح معمل لإنتاج غاز الأركون والأوكسجين كنتاج عرضي، وفي عام ٢٠٠٣ تم افتتاح معمل القابلو الضوئي. وقد تم اختيار الشركة



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

لغرض إجراء الجانب العملي للبحث، وذلك لكونها من الشركات الرائدة في العراق، وتعمل على الاستجابة والتعاون مع الباحثين وتقديمها المعلومات وإبداء المساعدة .
ب- وصف عينة البحث :- لقد تم تحديد العينة بصورة عشوائية من مجتمع البحث، فقد شملت هذه العينة (32) فردا في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، وهي تمثل نسبة (٢٤%) من مجتمع العينة، وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث واستراتيجية الشركة ورؤيتها ، ويعرض الجدول الآتي وصفا لعينة البحث :

جدول (1) مواصفات عينة البحث

المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	إعدادية	10	31%
	بكالوريوس	18	56%
	ماجستير	3	10%
	دكتوراه	1	3%
	المجموع	32	100%
مدة الخدمة	1-10	4	13%
	11-20	17	53%
	21- فأكثر	11	34%
	المجموع	32	100%
عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها	لا يوجد	5	16%
	1-5	20	62%
	6-10	7	22%
	المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

٧- مقياس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل والمتمثل باستراتيجية تمكين العاملين وبواقع (25) سؤالا ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد والمتمثل بالإبداع التنظيمي وبواقع (17) سؤالا. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق تماما (5)، وأتفق (4)، واتفق الى حد (3)، ولا أتفق (2)، ولا أتفق تماما (1) . وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث ، وبالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة وكما مبين في الجدول (2). وقد تم تكييف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي ، وتم تحكيم الاستبانة لدى أربعة من الخبراء في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة ديالى.

جدول (2) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في القياس

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستبانة	المقياس المعتمد
استراتيجية تمكين العاملين	المشاركة في المعلومات	١ - ٧	Blanchard et al,1996 الذهب، ٢٠٠٤
	الحرية والاستقلالية	٨ - ١٦	الساعدي، ٢٠٠٦
	استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	١٧ - ٢٥	الدوري، ٢٠١٠
	تبنى الأفكار الإبداعية	٢٦ - ٢٩	Siegel & Kammer, 1973



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

محمد، ٢٠٠٧، الملا، ٢٠٠٩	٣٠ - ٣٣	زمن الإبداعات المتبناة	الإبداع التنظيمي
	٣٧ - ٣٤	إدامة الإبداع والمحافظة عليه	
	٤٢ - ٣٨	دعم الإبداع والمبدعين	

ومن أجل التحقق من ملاءمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي :

أ- اختبار صدق المحتوى :- يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن فقرات المقياس تنازلياً إذ تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و (27%) من أدناها ومن ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته .

ب- اختبار ثبات الاستبانة :- يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split-Half) أي التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.89)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.91)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.96) وهي نتائج تؤكد ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج .

ثانياً : الدراسات السابقة

١- دراسة (الدوري، ٢٠٠٣) " تمكين العاملين في منظمات الأعمال : دراسة ميدانية استطلاعية في عينة من المصارف العراقية "

هدفت الدراسة الى تقديم عرض يوضح الحدود بين نظرية التفويض واستراتيجية التمكين، وكيفية الى تحديد منطقة الحياد بين سلطة الإدارة وسلطة العاملين على وفق العمل بمنطق الفريق الذي يشكل واحداً من المفاتيح الأساسية في استراتيجية التمكين، وما هي الأسس الجوهرية التي يمكن اعتمادها في بناء منظمة ممكنة؟ وما هي حدود التمكين التي يمكن اعتمادها لتأسيس واستكمال النقاط الجوهرية التي تحتاجها المنظمة للعمل وفق هذه الاستراتيجية . وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٤٠) فرداً يمثلون (٢٠%) من عدد العاملين في (١٠) فروع لمصرف الرافدين في مدينة بغداد. استنتجت الدراسة تراجع النظرة لقيم العمل وذلك لعدم استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات إضافية، كما انه ينبغي أن تكون المنظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف والتعلم بغية بقائها واستمرارها، وان تطبيق استراتيجية التمكين يبدأ بالعاملين وأنظمة المنظمة وثقافتها وهيكلها وتنظيمها .

٢- دراسة (السعدي، ٢٠٠٦) "قياس استعداد منشآت الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين " هدفت الدراسة الى تقديم مهاد نظري عن استراتيجية التمكين كمنطلق للخروج بمقياس يوضح استعداد وجاهزية منشآت الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين من خلال أبعاد التمكين. واختبرت الدراسة مجموعة من فروع مصرف الرافدين ومصرف الرشيد مكاناً لإجراء الاختبارات الميدانية للدراسة في محافظة بغداد، واعتمدت على أساليب عدة وأدوات إحصائية لتحليل البيانات .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها بناء وتصميم مقياس تمكين المنظمات يساهم في قياس استعداد وجاهزية المنظمات للعمل باستراتيجية التمكين واقتراح تطبيقه على منظمات الأعمال وتأثير نقاط القوة والضعف فيها من أجل الاستدلال عليها بصيغة علمية عند الشروع في انتهاج استراتيجية التمكين في المنظمات .

٣- دراسة (Sundbo., 1999)

(Empowerment of employees in small and medium sized)

العاملين في المنظمات الخدمية متوسطة وصغيرة الحجم) يتناول البحث عملية التعاقد بين العاملين والمنظمة عبر التمكين وهذا ما يسمى التعاقد المشترك لخلق عملية النجاح وتجري عملية التمكين من خلال تحقيق مسألتين الأولى: كيف تنجح الشركات في تطوير كفاءة التعاقد، والثانية: كيفية مراعاة الظروف الخاصة بعملية النجاح وترتكز الدراسة على استقصاء الآراء،



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

ودراسة حالة البنك الدنماركي الصغير، ويتكون الإطار الهيكلي للجانب النظري من ثلاثة محاور (نظرية الإبداع، ونظرية المنظمة في بناء الكفاءة والتعلم المنظمي، ونظرية إدارة الموارد البشرية) وأنه من الممكن تطوير منظمة تعلم إبداعية تركز على التعاقد المشترك بين المنظمة والعاملين وتطوير هذا التعاقد عن طريق اقتناع كل الأطراف المتعاقدة. وتعد المنظمة هذا التعاقد هو عملية تحفيز الأفراد العاملين إذ تسعى الإدارة إلى تطوير كفاءة العاملين من خلال استخدام سياسات الموارد البشرية، ومشاريع التطوير المنظمي. وترتكز الدراسة على تطوير القدرات الإبداعية، والتحفيز لترسيخ مشاريع تمكين العاملين، وخلق مناخ تطوري ليكون كمبادرة يستند إلى أن يكون هناك خلق ذاتي في العاملين، ونتيجة لذلك على العاملين (قادة، ومدراء) خلق أفكار جديدة، وتنفيذها عبر تلك الإبداعات التي تصبح لا مركزية من خلال تمكين العاملين.

٤- دراسة (Dickson & Lorenz., 2009)

Psychological Empowerment job satisfaction of temporary and part- Time nonstandard workers

(التمكين النفسي والرضا الوظيفي للعمال الوقتيين والعمال على أساس العمل الجزئي). تحقق هذه الدراسة من العلاقات المتعددة بين الرضا الوظيفي والتمكين النفسي للعمال المؤقتين الذين لا يعملون بدوام كامل أو جزئي وهم غير منظمين، وجرى جمع البيانات من الطلاب غير المتخرجين الذين يعملون في وظائف قصيرة الأمد خارج نطاق دراستهم، أو اختصاصهم وتوصلت هذه الدراسة إلى ارتباط إدراكات التمكين النفسي (المعنى، والتأثير) بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، وقد اختبرت هذه الدراسة أيضاً العلاقات ما بين مدة الخدمة في المنظمة للعامل، والتمكين النفسي، ومدة الخدمة المنظمة، والرضا الوظيفي الخاص بالعمال المؤقتين غير المنظمين، والعاملين على أساس الدوام الجزئي، وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين مدة الخدمة المنظمة، والتمكين النفسي وعلاقة سلبية بين مدة الخدمة المنظمة والرضا الوظيفي.

٥- دراسة (الغزاوي، ٢٠٠٠) " سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركتين العامتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية "

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى فاعلية سياسة التحفيز وتشخيص مستوى القدرات الإبداعية والتحقق من مستوى الإبداعات المتبناة، مع التحقق من وجود علاقة بين سياسة التحفيز مع القدرات الإبداعية للموارد البشرية ومستوى الإبداعات المتبناة، وقد تألفت عينة الدراسة من (٣٠٧) فنياً وإدارياً من مجتمع الدراسة المتمثل بالشركتين العامتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية. وقد استنتجت الدراسة تمتع العاملين في الشركتين بمستوى جيد من القدرات الإبداعية في حين أن هناك قصور في بعض سياسات التحفيز المعززة لقدرات العاملين في مجال سعة الاتصالات وضعف المستوى في الحصيلة الإبداعية المتبناة في كافة أنواع الإبداع واعتماد الشركتين على المصادر الداخلية للأفكار الإبداعية تفوق على المصادر الخارجية.

٦- دراسة (محمد، ٢٠٠٦) " أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية " دراسة مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري "

بحثت الدراسة رؤية معاصرة لإدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، ودورها في تعزيز الإبداع المتواصل، على صعيد (المدخل، العملية، المنتج، الاستراتيجية) في منطقتين من قطاعين مختلفين (صناعي، استشاري) واختبرت الدراسة (٩) فرضيات رئيسية أخذت بالاهتمام تحديد علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة في عينة بلغت (٦٠) موظفاً يتوزعون بالتساوي على المنطقتين المختبرتين. وخلصت الدراسة إلى استنتاجات عدة أبرزها تأثير إدارة المعرفة في التنافسية عن طريق الإبداع كان أكبر من تأثيرها بعزله إحصائياً.

٧- دراسة (GU & GERA, 2004): The Effect of Organizational Innovation and

Information Technology on Firm Performance وتأثير الإبداع التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

هدفت الدراسة اشترك الشركات الكندية الفعال في التغييرات التنظيمية في مجال الإنتاج وممارسات الكفاءة وممارسات إدارة الموارد البشرية والممارسات المتعلقة بجودة الخدمة أو المنتج . فكلما زادت مستويات الممارسات السابقة كلما كان أداء الشركة أفضل . تناولت هذه الدراسة استكشاف فيما إذا كان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مصحوبا بالتغييرات التنظيمية مثل إعادة هيكلة العملية ومهارات العاملين له تأثير إيجابي على الأداء في الشركات الكندية. استنتجت الدراسة على الآتي: كما اتضح إن الشركات التي تجمع بين مستويات عالية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومستويات من مهارات العاملين يكون أداؤها أفضل . وقد برهنت الدراسة هذه الاستنتاجات من خلال الدراسات والبحوث الحقلية التي قامت بها على مجموعة من الشركات الكندية بعضها سلبية والأخرى خدمية ، وساهمت هذه الدراسة في توضيح أنواع الإبداع التنظيمي على وجه الخصوص من حيث ممارسات الإنتاج والكفاءة و ممارسات إدارة الموارد البشرية والممارسات المتعلقة بجودة الخدمة أو المنتج ، كما وفرت الغطاء الأدبي لكل من الممارسات السابقة.

٨- دراسة (Adams et al,2006)

Innovation management measurement

(قياس إدارة الإبداع)

جاءت هذه الدراسة لاستعراض دراسات وبحوث قياس إدارة الإبداع على مستوى الشركة . وانطلاقا من هذا النطاق الواسع من الدراسات طورت هذه الدراسة إطار تركيبى لعملية إدارة الإبداع المتكونة من سبعة تصنيفات: إدارة المدخلات، إدارة المعرفة، استراتيجية الإبداع، الثقافة التنظيمية والهيكل، إدارة محفظة الأعمال، إدارة المشروع، والإنتاج. وبناء على ما سبق قامت هذه الدراسة بخطوة صعبة من خلال دمج عدد متنوع وكبير من الدراسات في إطار عمل واحد، كما أنها وفرت إطار عمل يمكن للمدراء استخدامه من أجل تقييم نشاط الإبداع الخاص بهم واستكشاف المدى الذي تكون به منظماتهم مبدعة أو فيما إذا كان الإبداع متضمنا داخل المنظمة على مجالات التحسين الممكنة . تناولت الدراسة كيفية قياس إدارة الإبداع في الشركات من خلال عدد من الدراسات المختلفة التي لوحظ من خلالها غياب الإطار الشامل الذي يغطي مدى الأنشطة المطلوبة لتحويل الأفكار على مستويات قابلة للتسويق، لذا اتجهت الدراسة نحو تزويد العوامل التي يتضمنها كل من التصنيفات السابقة والتي ثبت تأثيرها بشكل كبير على عملية الإبداع فضلا عن القياسات التوضيحية المساهمة في رسم الخارطة الجغرافية لقياس إدارة الإبداع . أظهرت النتائج أنه لا يتم قياس الإبداع بشكل روتيني باعتباره ضمن الممارسة الإدارية فضلا عن الميل على التركيز على قياسات المخرجات ، وأنه لا يتم قياس الإبداع بشكل متكرر وبأسلوب الإيجابيات والسلبيات ، وأن قياس الإبداع يستند على نماذج إدارة الإبداع غير المؤرخة وغير المتوازنة، مما يعطي انطباع إن الجزء كبير من الفكر المعاصر لظاهرة إدارة الإبداع تم تجاهلها في ممارسات قياس الباحثين.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- أ- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الاطار النظري للبحث الحالي .
- ب- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد مجتمع البحث الحالي والعينة المناسبة .
- ج- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي .
- د- التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي .

المبحث الثاني / الإطار النظري

المقدمة Introduction

يحثل تمكين العاملين أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد وهذا التعقيد يجعل مهمة الإدارة العليا في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة صعبة جداً نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة، مما فرض على منظمات الأعمال ان تتطور بسرعة التطورات البيئية الحاصلة من خلال امتلاكها للمرونة العالية لمواجهة هذه التطورات، وتعد المرونة من أهم وأبرز سمات استراتيجية التمكين. ويعد الإبداع المنظمي من أهم أسباب الاستمرار في بقاء المنظمات، لان التغييرات الكبيرة التي حصلت وتحصل تتطلب أن يكون الأبداع هاجساً راسخاً في الاستراتيجيات التي يضعها قادة المنظمات المعاصرة، فضلاً عن أن الإبداع لم يعد مجرد تصميم جديد لمنتج معين، وإنما أضحت هو الغاية والوسيلة لإيجاد طرائق وأساليب إدارية جديدة وتقديم أشياء جديدة للزبائن . ويعد الأبداع ثروة حقيقية للمنظمة إذا ما استطاعت من بناءها وتعزيزها، يصعب على الآخرين امتلاكها بسهولة أو تقليدها، فهو يمنح دفعاً معنوياً ومادياً للمنظمات باتجاه المضي قدماً في تحقيق التحولات وإجراء التغييرات الضرورية لإدامة عمل المنظمة وزيادة فاعليتها في إنجاز نشاطاتها ومن ثم تحقيق أهدافها .

أولاً : تمكين العاملين Employees Empowerment

١- مفهوم التمكين Empowerment Concept

انتشر في الآونة الأخيرة وفي العديد من منظمات الأعمال مصطلح التمكين (Empowerment) والذي أصبح من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية المورد البشري وتزيد من مسؤولياتهم ، لذا من الأجدر توضيح معنى التمكين. فالتمكين لغة يعني مكن (تمكيناً) من الشيء جعل له سلطاناً ومقدرة ، أمكن فلاناً أي سهل له ويسر له فعله (المنجد، 1973: 771). أما مفهوم التمكين في كتابات معظم الباحثين والمختصين فقد لاقى اهتماماً في السنوات الأخيرة ، إذ عرفه (Ivancevich et al, 1997:219) بأنه منح العاملين المسؤولين عن نقل نشاطات الإنتاج أو الخدمة السلطة لصنع القرار أو اتخاذ إجراء دون موافقة مسبقة.

أما (Daft, 2001:501) فعرفه بأنه منح الأشخاص العاملين السلطة والحرية والمعلومات الكافية لصنع القرارات والمشاركة باتخاذها. في حين يرى (Stevenson, 2005:399) بأنه إعطاء العاملين المسؤولية للتصينات والسلطة لصنع تغييرات لإنجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين. ويرى (Ozaralli;2008: 337) بأنه منح القوة، وسلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل التنظيمي، ومنح العاملين قدرة التأثير على المخرجات التنظيمية . وأخيراً عرفه كل من (اللوزي وحمود، 2008: 256) بأنه البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة .

من خلال ما تقدم يمكن إعطاء مفهوم للتمكين بأنه إفساح المجال أمام الأشخاص العاملين في خطوط الإنتاج وتقديم الخدمة للمشاركة بمقترحاتهم التي تسهم في اتخاذ قرارات تؤدي الى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل والتي من شأنها تحقيق الإبداع المنظمي .

٢- الآثار الإيجابية للتمكين Empowerment Impression

تبرز الآثار الإيجابية للتمكين من خلال ما يحصل عليه كل فرد في المنظمة من البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع الى المسؤولين . ويعد التمكين من العناصر



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

الرئيسية التي تزيد الدافعية لدى الأفراد العاملين في المنظمة وتزيد من مسؤولياتهم . ويشكل التمكين رؤية جديدة معاصرة وشاملة للتعامل مع الموارد البشرية. إذ ان استراتيجية التمكين تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الأفراد العاملين وتعزيز اندفاعهم نحو العمل عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات والإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها ، فضلا عن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها . ويشير (Daft , 2000:42) الى الآثار الإيجابية للتمكين من خلال مساهمته في تحقيق الآتي :

- ١- تشكيل فرق العمل الذاتية.
- ٢- توسيع ادراك العاملين .
- ٣- تشكيل دوائر الجودة الشاملة.
- ٤- تكوين مجموعات تشارك في اتخاذ القرارات.

٣- أساليب التمكين Empowerment Styles

يمكن أن يتخذ تمكين العاملين أساليب متعددة ، إذ يشير معظم الباحثين والكتاب الى أن أهم تلك الأساليب هما : أسلوب المشاركة وأسلوب الإثراء الوظيفي .

أ- أسلوب المشاركة :- يشير هذا الأسلوب الى احدى الأمور الهامة في العملية الإدارية والمتمثلة بعملية صنع واتخاذ القرار، إذ كان يتولى هذه العملية المديرون في المستويات الإدارية التي هي فوق المستوى الإداري الأدنى ، ولكن تم في السنوات الأخيرة لجوء معظم المنظمات الى مشاركة العاملين في الإدارات التنفيذية بعملية صنع واتخاذ القرار الإداري . ويمكن القول ان التمكين له صلة بالمشاركة، فالتمكين هو تصرف يمنح الأفراد فرصة لصنع القرار من خلال السماح لهم بإبداء آرائهم في عملية صنع القرار (Geroy et al , 1998:531) . وتؤدي المشاركة دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى . وتأتي المشاركة عبر مستويين ، الأول مستوى التكليف الذي يشير الى إعطاء العاملين الصلاحية اللازمة لصنع القرارات ذات الصلة بمتطلبات العمل المباشر السريعة التنفيذ (Marchington & Wilkinson , 2000:340). أما المستوى الثاني ، فهو مستوى تقديم الخدمة ، ويشير الى مدى احتياج العاملين لاتخاذ القرارات الضرورية لتلبية الخدمة للزبائن (Rafiq & Ahmed , 1998:81) .

ب- أسلوب الإثراء الوظيفي :- يعتمد أسلوب الإثراء الوظيفي (إغناء العمل) على نظرية الدافعية في العمل للعالم (Herzberg)، إذ يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من المهام وتوفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر (الهواسي، 2008:12). ويتضمن أسلوب الإثراء الوظيفي وضع برنامجا تدريبييا مفصلا حول التمكين يشجع العاملين على ادراك وتمكص دور التعاطف مع معاناة الزبون، يهدف إعطاء قيمة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء الى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون في ضمن هذا السياق (الزويبي، 2010:78). وعادة يغير منهج إغناء العمل في التمكين من طبيعة هيكل الإدارة أو توزيع القوى والسلطة داخل المنظمة، وتشترك الصلاحية على نحو كبير في صنع القرار مع المبادرات التي أحدثها الإغناء. ومن مقومات المنهج المهمة هي الإسهاب في التدريب في مجال متطلبات خدمة الزبائن، وان منظمات الخدمة المتحضرة تقوم بقيادة العاملين الذين لديهم المعرفة والعزم على تلبية احتياجات الخدمة، ويفترض هذا المنهج وجود أفراد لديهم الصلاحية والمسؤولية لحل مشاكل الزبائن موضعيا في الخط الأول (الذهب، 2004:22) .

٤- أبعاد التمكين Empowerment Dimensions

يمكن التعرف على محتوى ومضمون التمكين من خلال أبعاده ،ويمكننا عرض أبرز هذه الأبعاد من خلال إسهامات الباحثين الذين تناولوا موضوع التمكين، والذي سيعتمده البحث الحالي نتيجة اعتماد أغلب الدراسات السابقة على تلك الأبعاد ، وهي كالآتي :

أ- المشاركة في المعلومات

ان امتلاك العاملين للمعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنحهم الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، ويساعد في التقليل من حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم أوسع لبيئة عملهم (Appelbaum)



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

(et al ,1999:249). ويتوقف نجاح التمكين على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول الى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول الى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك (الدوري، 2010:55). ان المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات المتعلقة بكيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها، فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقتها الإنتاجية وحصصها السوقية (Blanchard et al ,1996:29). ان مشاركة العاملين في المعلومات تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب، وتحقق التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة للمستفيدين، وأخيرا تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة (الذهب، 2004:26).

ب- الحرية والاستقلالية

ان حرية التصرف تعد عاملا مهما في تمكين العاملين، ان لم يكن الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. ويوجد ثلاثة أنواع من حرية التصرف، الأولى: الروتينية، التي تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين. الثانية: الخلاقة، التي تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني. وأخيرا حرية التصرف المقيدة، والتي تمثل النوع السلبي من أنواع الحرية (Rafiq & Ahmed ,1998:70). ان العامل الذي يتمتع بحرية التصرف في عمله يشعر بسيطرة وسلطة شخصية كبيرة ويمتلك الخيار في تغيير الأمور، فضلا عن القدرات والمصادر وحرية الاختيار في اتخاذ القرار (Lashley ,2001:22).

أما الاستقلالية فيقصد بها توفير درجة عالية من الحرية والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية، واعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه (الهواسي، 2008:26). ويرى (Wilkinson ,1998:44) ان الاستقلالية تلغي دور المشرفين في خطوط الإنتاج، وتمنح العاملين صلاحيات واتخاذ إجراءات أوسع كإعادة هيكلة العمل وتحديد مسار تدفق المنتج. وقد يتبادر الى الذهن ان الحرية والاستقلالية قد تقود الى مخاطرة وسلوكيات قد تؤثر على سمعة المنظمة مما يتطلب تطبيق نظام رقابة لتفادي ذلك. الا ان (Claydon & Doyle) يشيرون الى ان التمكين يعد العلاج لمشكلة مزمنة تعاني منها الكثير من المنظمات ألا وهي عمليات الرقابة واختيار النمط المناسب منها، وما يتعلق بالتمكين فان العنصر الأساسي له هو الحرية التي يتمتع بها من يجري تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز ادراك العاملين لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية (الدوري، 2010:58).



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

ج- استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية
استكمالا للبعدين السابقين، فإن بعد استبدال الهياكل الهرمية بفرق العمل الذاتية يعد أساسيا، إذ ان العديد من القرارات غير الروتينية تحتاج الى مشاركة العاملين في اتخاذها من أجل تفاعلهم معها وسعيهم لتحقيقها (Blanchard et al,1999:12). ويشير (Daft, 2001:257) الى ان موارد المنظمة في الوقت الحاضر لا تقتصر على الموارد المالية والبشرية والمادية، وإنما على رأس المال الفكري المعرفي الذي أصبح هو الأساس في نجاح المنظمات وديمومتها وتوجهها نحو الإبداع والتميز.
هذا ويختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاج المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما انه يشمل أنشطة المنظمة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في اطار المنظمة المتمكنة انه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية(الذهب، 2004:32).
ويوجد بعض المفاهيم التي ترتبط بتكوين فرق العمل الممكنة، منها مجموعة العمل المستقلة (Autonomy work group) وهي مجموعة في المنظمة تركز بالأساس الى الخبرة والمعرفة الضمنية التي يمتلكها أعضاء المجموعة في أداء المهام الموكلة اليهم. والمفهوم الآخر هو فرق الإدارة الذاتية، وهو تنظيم يهدف الى تعزيز جودة حياة العمل وتسهيل تحقيق الأهداف وتقليل الكلف وزيادة العوائد ودعم مواقف المنظمة التنافسي في السوق (الزويبي، 2010:139).

ثانيا : الإبداع التنظيمي Organizational Innovation

١- مفهوم الإبداع Innovation Concept

يعد العصر الحاضر عصر الإبداع، ومنظماته هي الأكثر استعدادا للإبداع بكل مستوياته، إذ ان ما يلاحظ على المنظمات في الوقت الحاضر هو ذلك التسارع في تحسين الوضع الحالي وإدخال الجديد على ما تقدمه من منتجات أو خدمات أو أفكار، ويعود ذلك الى التطور الحاصل في رؤية المنظمات للإبداع والاستثمار فيه بوصفه المجال الذي يحقق قيمة مضافة عالية وسلاح التنافس في المنظمات الحالية.
وقد تعددت المفاهيم التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع، فالإبداع هو تبني سلوك يكون جديدا للمنظمة وللسوق وللبيئة العامة (Daft, 2001:38). ويرى (نجم، 2003:22) بأن الإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.. في حين يرى كل من (Morales & Montes, 2006:22) أن الإبداع هو عملية اقتراح وتبني وإنشاء وتنفيذ فكرة جديدة مستقلة متعلقة بالمنتج أو السياسة أو الممارسة أو السلوك أو البرنامج أو الخدمة والتي قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها. أما (Fregger, 2007: 33) فيرى بأن الإبداع هو المعرفة والاكتشافات الناتجة عن اتصالات المنظمة الداخلية والتي تزيد في النهاية من جودة حياة الناس والبيئة وهي سمة أساسية للبشر. وأخيرا ترى (العبيدي، 2010:88) بأن الإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير الى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة.
من خلال ما تقدم يمكن إعطاء مفهوم للإبداع بأنه أفكار جديدة تبدأ في أذهان الأفراد ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال وصولا الى غاية مطلوبة.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

٢- أنواع الإبداع التنظيمي Types of Organizational Innovation

يمكن تحديد أنواع الإبداع التنظيمي وفق ما يأتي :

- أ- أنواع الإبداع وفق مصدره :- يقسم الإبداع وفق مصدره الى إبداع داخلي وإبداع خارجي ، اذ يمثل الإبداع الداخلي عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين. أما الإبداع الخارجي فيتمثل في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها (الحسيني، 2007:24).
- ب- أنواع الإبداع بحسب مجاله :- يصنف الإبداع بحسب مجاله الى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي ، اذ يشير الإبداع الإداري (Administrative Innovation) الى تغيير في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية وأنظمتها والأساليب الإدارية وتحسينها من أجل ربط الأفراد مع بعضهم وكيفية عملهم سوية لأجل التعلم (Daft 2001:370). أما الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) فيشمل التغييرات الحاصلة في تقنيات العمل وتغيير في المنتجات أو الخدمات الحالية من أجل تحسينها وتقديمها بمظهر جديد أو تقديم منتجات وخدمات جديدة (Griffin, 2003:402).
- ج- أنواع الإبداع بحسب القرار المتخذ :- يصنف الإبداع بحسب القرار المتخذ الى إبداع فردي وإبداع جماعي ، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا ، أما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها (الملا، 2009:46).
- د- أنواع الإبداع بحسب طبيعة تأثيره :- يصنف الإبداع بحسب طبيعة تأثيره الى إبداع جذري وإبداع مضاف ، فالإبداع الجذري (Radical Innovation) يمثل طفرات رئيسية من شأنها تغيير أو خلق منتج أو عملية أو صناعة كاملة، أما الإبداع المضاف (Incremental Innovation) فهو الإبداع الذي يدفع المنظمات الى التحسين المستمر في المنتجات والعمليات والخدمات لمجابهة التنافس (محمد، 2006:119).
- هـ- أنواع الإبداع وفق الاستمرارية :- يصنف الإبداع وفق الاستمرارية الى إبداع مستمر وإبداع متقطع، فالإبداع المستمر (Continuous Innovation) يقدم تطوير وتحسين مستمر وواضح على المنتج، أما الإبداع المتقطع أو ما يسمى بالإبداع غير المستمر (Discontinuous Innovation) فهو يقدم منتج جديد يختلف عن المنتج القديم، أي يكون التغيير في المنتج القديم جذرياً، أي ان هناك قفزة نوعية في التغيير وليس فروقات ثانوية كما في الإبداع المستمر (العبيدي، 2010:97).

٣- قياس الإبداع التنظيمي Measure of Organizational Innovation

تؤكد الخبرة الإدارية ان أي نشاط ينبغي قياسه كي يمكن إدارته، وهذا ينطبق على الإبداع الذي بدأت المنظمات تستثمر موارد كبيرة في مشاريعه. ومع ذلك فإن الإبداع بوصفه السلوك الذي يتطلب جهود كبيرة وفعالة لمواجهة مشكلة قياسه، فإذا كان اقتصاد المعرفة قد أثار مشكلة القياس فإن الإبداع يثبت هذه المشكلة بدرجة أكبر بوصفه الشيء الذي قد يأتي أو لا يأتي. وهذه الحالة المحيرة دعت المنظمات الإبداعية، ان تربط المكافأة بالجهد، وليس بالنتيجة. ومع ذلك فإن قياس الإبداع حالة مطلوبة، فضلاً عن ان قياس الإبداع يعد المجال الأكثر أهمية في الدراسات والتطوير خلال هذه المدة والمدة اللاحقة جراء التحول الكبير في منظمات الأعمال الى منظمات قائمة على المعرفة والإبداع والتفوق التنافسي. اعتمد الباحثون أبعاداً مختلفة لقياس الإبداع فقد استخدمت دراسة (Siegel & Kammerer, 1973:557) الأبعاد: تبني الأفكار الإبداعية، وزمن الإبداعات المتبناة، وإدامة الإبداع والمحافظة عليه، ودعم الإبداع والمبدعين، أما دراسة (Daft, 1978) فقد تبنت تصنيف إبداع فني وإبداع إداري إذ قاست الإبداع الفني بعدد الأفكار التي تقدم المنتج، والخدمة، والعملية الجديدة، أما الإبداع الإداري فقد قرنته بالسياسات الجديدة الخاصة بالتعيين وتصميم المهام، واختيار الموارد البشرية، والسلطة، ونظم المكافآت.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية

ويلاحظ اهتمام هذا المقياس بالموارد البشرية وتحديدًا برأس المال البشري إذ ربط الإبداع بمجالات الاختيار والتعيين ونظم الحوافز بعدد الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملين، أما دراسة (Ettlie & Okeefe, 1982) فقد استخدمت أبعاداً خمسة هي: اتخاذ القرارات وحل المشكلة وسعة الاتصالات وروح المجازفة وتشجيع وتجسيد الإبداع والقدرة على التغيير، وقد أشارت دراسة (Subramanian & Nilakanta, 1996) إلى قياس الإبداع الفني والإداري من خلال متوسط عدد الإبداعات، ومتوسط زمن الإبداعات، واستمرارية زمن الإبداعات، ونلاحظ اهتمام هذه الدراسة بعامل الزمن بوصفه رأس مال يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة إذ الإبداع الأداة للبقاء، وقد استخدمت دراسة (Hitt et al., 1996) تصنيف الإبداع الخارجي والإبداع الداخلي في قياس الإبداع، إذ تجسد الإبداع الخارجي: بالاكتساب الخارجي للمنتجات الجديدة، وتطوير عمليات جديدة، وبناء أسواق جديدة، أما الإبداع الداخلي فقد تجسد بقياس كثافة البحث والتطوير في المنظمة، وكثافة المنتج، وتبنت دراسة (Joyce & woods, 1996) تصنيف إبداع منتج وإبداع عملية إذ يستدل على قياس إبداع المنتج من خلال: عدد الأفكار الجديدة، ونسبة المبيعات، والربح المتحقق عن المنتجات الجديدة، والمشاركة في السوق العالمي، وأفاق تخطيط المنتج، وقياس تطوير المنتج من خلال: وقت تسويقه، وكلفته، ونوعية المبيعات، وأدائه الفني، والقدرة على الاختيار، والمشاركة في السوق، أما إبداع العملية فقد استخدم لقياسه، مراحل العملية الإنتاجية، وكلفتها، ونوعيتها، والعمليات الجديدة والمطورة، ودعم المنتج، والنوعية. واعتمد (Traill & Grunert, 1997:6) لقياس الإبداع مجموعة من المعايير هي: عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة، وحجم مبيعات الإنتاج الجديد كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات، وحصّة المبيعات للمنتجات الجديدة من التدفق أو العائد، والعائد على الاستثمار. وركزت دراسة (Goes & Park, 1997:673-686) على قياس انتشار الإبداع على مستوى الصناعة والعمل الشبكي، وتم اعتماد (13) متغير للقياس. وطورت دراسة (DeCanio et al, 2000: 1285-1295) نموذجاً حسابياً لانتشار الإبداع المربح من خلال المنظمة باستعمال محاكاة عددية لحساب الأهمية النسبية لعناصر التكيف المباشر والهيكل للتغيرات في الربحية. وطرحت دراسة (Adner & Levinthal, 2001:611-628) مقياساً لتأثير الاختلاف في طلب السوق على خيارات إبداع المنظمة، واستعمل نموذج المحاكاة للحاسوب الرسمي لدراسة دينامية إبداع المنتج والعملية. واستخدمت دراسة (Young et al, 2001:936-950) المسحية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قياس ممارسات إبداع الإدارة في نظام المستشفى العام. وأوصت دراسة (Terziovski et al, 2001:4-6) بطرائق قياس أداء الإبداع من خلال الأنواع الآتية: إبداع المدخل، إبداع العملية، إبداع المنتج الجديد، وإبداع الاستراتيجية. وخصص لكل نوع مجموعة من الفقرات، لأجل قياسها، وأشار (Hansen, 2001:1-42) إلى مسوحات قياس الإبداع التكنولوجي من خلال اعتماد الأساسيات النظرية لتطوير مقياس الإبداع، مثل الدراسات المستندة إلى مدخل الهدف والدراسات للمدخل المستند إلى الذات، ودليل أوسلو لمسح الإبداع الأول والثاني، وقام بتركيب أسئلة الفقرات المتعلقة بالمسح لتحديد معدل استجابة العينات الممسوحة. ونتيجة لملامنة الأبعاد الواردة في دراسة (Siegel & Kammer) لمتطلبات البحث الحالي، فضلاً عن اختبار تلك الأبعاد في عدة دراسات مشابهة وانسجامها مع البيئة العراقية، فقد تبني الباحث تلك الأبعاد لقياس مستوى الإبداع التنظيمي في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

المبحث الثالث/ الاطار العملي

أولاً : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل استراتيجية تمكين العاملين

تم قياس متغير استراتيجية تمكين العاملين من خلال ثلاثة أبعاد أساسية (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية)، ويتبين من خلال الجدول (3) ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.54) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية بلغت (71%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً باستراتيجية التمكين لدى أفراد عينة البحث . وقد حقق بعد الحرية والاستقلالية أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية (76.7%)، وهذا يدل على امتلاك أفراد العينة تصور كامل عما يسهمون به لتحقيق النفع للشركة التي تعتمد سياسات وإجراءات وبرامج واضحة مما يجعل الأفراد يتصرفون بحرية لاقتناص الفرص التي تخدم الشركة، وأن لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملهم دون الحاجة لاستحصال موافقات، وبنقاشون أفكارهم بحرية مع من يشاءون ويسهمون في تكوين المقترحات دون تردد أو خوف، وأن نمط الرقابة السائد في الشركة يستند الى تشخيص الأخطاء ومسبباتها، وأن الإدارة تعتمد أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين ، وتحرص على اطلاع العاملين بين حين وآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية.

فيما حقق بعد المشاركة في المعلومات وسطاً حسابياً (3.54) وبانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية (70.8%)، وهذا يدل على حرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أولاً بأول عدا بعض المعلومات ذات الخصوصية، وأن الشركة تسعى لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي وثقة الإدارة العليا بهم ولزيادة استعدادهم لتحمل مسؤوليات إضافية ولتوحيد رؤية ووضوح الأهداف، ويستخدم الأفراد وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات، وأن الاتصالات في الشركة تجري ببسر بجميع الاتجاهات.

أما بعد استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية (65.2%)، وهذا يدل على ان الأفراد العاملين في الشركة يمتلكون المرونة تجاه الأفكار الجديدة، ويرغب كل فرد المشاركة في قيادة الجماعة التي ينتمي إليها، ويلتزمون بشكل عالي تجاه المهام عندما يعملون ضمن الجماعة، وأن الإدارة تسعى لإبراز دور العاملين ضمن مفهوم الجماعة، وأن الشركة تلجأ لحل المشاكل عن طريق فرق العمل، وتهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها، وتشجع الإدارة العاملين على ابتكار الأساليب والأفكار الحديثة، وأن الشركة تسعى لإزالة الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم والتدريب، ولكن الشركة لا تحرص على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف فيها.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

جدول (3) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير تمكين العاملين

أبعاد تمكين العاملين	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
المشاركة في المعلومات	تحرص الشركة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أولاً بأول	3.59	0.87	71.8%
	تبدو بعض المعلومات في الشركة ذات خصوصية ولا يجري اطلاع الجميع عليها	3.62	0.83	72.5%
	تسعى الشركة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي ولثقة الإدارة العليا بهم	3.18	1.20	63.7%
	تسعى الشركة لزيادة استعداد الأشخاص لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم	3.65	1.18	73.1%
	تستهدف الشركة من إتاحة المعلومات إلى توحيد رؤية ووضوح الأهداف	3.67	0.97	73.3%
	نستخدم في الشركة وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات	3.62	0.83	72.5%
الحرية والاستقلالية	تجري الاتصالات في الشركة ببسر بجميع الاتجاهات	3.31	0.96	66.2%
	المجموع	3.54	0.70	70.8%
	أمتلك تصور كامل عما اسهم به لتحقيق النفع للشركة	4.03	0.69	80.6%
	تعتمد الشركة سياسات وإجراءات وبرامج واضحة	3.40	0.71	68.1%
	أتصرف بحرية لاقتناص الفرصة التي تخدم الشركة	3.87	0.65	77.5%
	أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملي دون الحاجة لاستحصال موافقات	3.78	0.87	75.6%
استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	أناقش أفكارى بحرية مع من أشاء في الشركة	3.40	0.71	68.1%
	اسهم في تكوين المقترحات دون تردد أو خوف	3.65	0.82	73.1%
	يستند نمط الرقابة السائد حالياً في الشركة إلى تشخيص الأخطاء ومسبباتها	3.87	0.83	77.5%
	تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين	3.59	0.97	71.8%
	تحرص القيادة على اطلاع العاملين بين حين وآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية	4.18	0.59	83.7%
	المجموع	3.83	0.63	76.7%
الإجمالي	أمتلك المرونة تجاه الأفكار الجديدة	4.34	0.70	86.8%
	أشارك في قيادة الجماعة التي انتمي إليها	3.68	0.89	73.7%
	ألتزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن جماعة	4.28	0.81	85.6%
	تسعى الإدارة لإبراز دور العاملين ضمن مفهوم الجماعة	3.37	0.79	67.5%
	تلجأ الشركة لحل المشاكل عن طريق اللجوء لفرق العمل	3.12	1.15	62.5%
	تهتم الإدارة باكتساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	3.09	0.96	61.8%
الإجمالي	تحرص الشركة على اجتذاب ذوي الخبرات العالية للتوظيف فيها	2.87	1.12	57.5%
	تشجع الإدارة العاملين على ابتكار الأساليب والأفكار الحديثة	3.37	0.79	67.5%
	تسعى الشركة لإزالة الفجوة بين خبرات العاملين من خلال التعليم والتدريب	3.85	0.88	76.8%
	المجموع	3.26	0.64	65.2%
	المجموع الكلي	3.54	0.65	71%

ب- المتغير المعتمد الإبداع التنظيمي

تم قياس متغير الإبداع التنظيمي من خلال أربعة أبعاد أساسية (تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتبناة، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، دعم الإبداع والمبدعين)، ويتبين من خلال الجدول (4) ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.50) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية بلغت (70%)، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً بالإبداع التنظيمي لدى أفراد العينة .

وقد حقق بعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (73.8%)، وهذا يدل على أن الأفراد يحاولون الاستفادة من مستلزمات الشركة وأماكنها لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية، وأنهم يسعون باستمرار للتفوق على زملائهم بالعمل بإيجاد طرائق جديدة للاداء، وغالباً ما تقوي المقابلات الرسمية مع الإدارة معنوياتهم وتؤثر في تحقيق استمرارية الإبداع، وأن الإدارة تكافئ العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل .

فيما حقق بعد زمن الإبداعات المتبناة وسطاً حسابياً بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (72.3%)، وهذا يدل على أن الأفراد يرغبون بالمشاركة في اختصار زمن حل المشكلات الإبداعية التي يواجهها زملائهم عند أدائهم العمل، ويسعون إلى تعجيل حل المشكلات التي تقف أمام حالات الإبداع في الشركة بتطوير اتصالاتهم الشخصية في ميدان العمل، ويضعون في الحسبان الموازنة بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية

الأفكار الجديدة، وأنهم يرون أن زمن الإبداعات التي تستغرقها كل عملية إبداعية مقبول بالقياس الى المعايير التي تضعها الإدارة .

أما بعد تبني الأفكار الإبداعية فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية (70.4%)، وهذا يدل على أن الفرد عادة ما يعد الشخص الأول بين زملاءه في محاولة إيجاد عدد من الأفكار أو طرائق جديدة في العمل، ويحاول الاستفادة من مقابلة الأشخاص المهمين في الشركة للوصول الى أفكار أو طرائق جديدة في الأداء، وعادة ما يسند مقترحات زملاءه بشأن ما يقدمونه من أفكار جديدة لزيادة عدد الإبداعات المقدمة الى الشركة، ويحاول الاستفادة من الأسئلة التي يطرحها الآخرين لتحقيق عدد من الأفكار في مجال العمل .

وأخيرا حقق بعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه أدنى وسطا حسابيا بلغ (3.19) وبانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية (63.8%)، وهذا يدل على أن نقص التمويل لتقصي الأفكار المبدعة بعد مشكلة في الشركة، ويتوافر لدى الأفراد الوقت للسعي وراء الأفكار الإبداعية ولكن ليس بالمستوى الجيد، وتحظى الأفكار الإبداعية باحترام وتقدير إدارة الشركة ولكن ليس بمستوى الطموح، وتميز الشركة المبدعين بشكل صحيح ولكن ليس للجميع، وتقدم الشركة التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة ولكن ليس بالمستوى العالي .

جدول (4) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الإبداع التنظيمي

أبعاد الإبداع التنظيمي	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تبني الأفكار الإبداعية	عادة ما أعد الشخص الأول بين زملائي في محاولة إيجاد عدد من الأفكار أو طرائق جديدة في العمل	3.62	0.79	72.5%
	أحاول الاستفادة من مقابلة الأشخاص المهمين في الشركة للوصول الى أفكار أو طرائق جديدة في الأداء	3.65	0.82	73.1%
	عادة ما أسند مقترحات زملائي بشأن ما يقدمونه من أفكار جديدة لزيادة عدد الإبداعات المقدمة الى الشركة	3.28	0.99	65.6%
	أحاول الاستفادة من الأسئلة التي يطرحها الآخرين لتحقيق عدد من الأفكار في مجال العمل	3.53	1.04	70.6%
	المجموع	3.52	0.91	70.4%
زمن الإبداعات المتبناة	أرغب بالمشاركة في اختصار زمن حل المشكلات الإبداعية التي يواجهها زملائي عند أدائهم العمل	3.65	0.82	73.1%
	أسعى الى تعجيل حل المشكلات التي تقف أمام حالات الإبداع في الشركة بتطوير اتصالاتي الشخصية في ميدان العمل	3.50	1.19	70%
	أضع في الحسبان الموازنة بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة الأفكار الجديدة	3.53	1.04	70.6%
	أرى أن زمن الإبداعات التي تستغرقها كل عملية إبداعية مقبول بالقياس الى المعايير التي تضعها الإدارة	3.87	0.87	75.6%
	المجموع	3.63	0.98	72.3%
إدامة الإبداع والمحافظة عليه	أحاول الاستفادة من مستلزمات الشركة وأماكنها لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية	3.65	0.82	73.1%
	أسعى باستمرار لتفوق على زملائي بالعمل بإيجاد طرائق جديدة للأداء	3.84	0.72	76.8%
	غالباً ما تقوي المقابلات الرسمية مع الإدارة معنوياتي وتؤثر في تحقيق استمرارية الإبداع	3.75	0.87	75%
	تكافى الإدارة العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل	3.53	1.04	70.6%
	المجموع	3.69	0.86	73.8%
دعم الإبداع والمبدعين	ان نقص التمويل لتقصي الأفكار المبدعة بعد مشكلة في الشركة	3.06	0.94	61.2%
	يتوافر لدي الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية	3.37	0.97	67.5%
	تحظى أفكارنا الإبداعية باحترام وتقدير إدارة الشركة	3.06	0.94	61.2%
	تميز شركتنا المبدعين بشكل صحيح وواضح للجميع	3.25	1.13	65%
	تقدم شركتنا التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة	3.21	1.06	64.3%
المجموع	3.19	1.00	63.8%	
الإجمالي		3.50	0.93	70%

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي

يوضح الجدول (5) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين استراتيجية تمكين العاملين مع الإبداع التنظيمي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تمكين العاملين بصورة إجمالية مع الإبداع



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية

التنظيمي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.171) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.457) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (30)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.606) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى استراتيجية تمكين العاملين لتحقيق الإبداع فيها .

أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (5) العلاقات الارتباطية بين استراتيجية التمكين والإبداع التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
المشاركة في المعلومات X1 الحرية والاستقلالية X2 استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية X3	الإبداع التنظيمي	0.609	8.224	معنوية
		0.598	7.987	معنوية
		0.612	8.302	معنوية
إجمالي استراتيجية تمكين العاملين X	Y	0.606	8.171	معنوية

- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات والإبداع التنظيمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.224) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.609) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين المشاركة في المعلومات والإبداع التنظيمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير المشاركة في المعلومات كأحد أبعاد استراتيجية تمكين العاملين سعياً لتحقيق الإبداع فيها .
- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والإبداع التنظيمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.987) وهي أكبر من قيمتها لجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.598) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين الحرية والاستقلالية والإبداع التنظيمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً مقبولاً لمتغير الحرية والاستقلالية كأحد أبعاد استراتيجية تمكين العاملين سعياً لتحقيق الإبداع فيها.
- أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية، الإبداع التنظيمي، إذ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.302) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.612) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية موجبة بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية والإبداع التنظيمي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية كأحد أبعاد استراتيجية تمكين العاملين سعياً لتحقيق الإبداع فيها.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

ب- تحليل أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين العاملين بصورة إجمالية في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (18.985) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.879) تحت مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (30). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.498) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في استراتيجية تمكين العاملين يصاحبه تغير بمقدار (0.498) في الإبداع التنظيمي، ويدل هذا إلى أهمية استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (33.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (33.2%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الإبداع التنظيمي تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة لاستراتيجية تمكين العاملين وفي كيفية تأثير ذلك في تحقيق الإبداع التنظيمي، وأن النسبة المتبقية البالغة (66.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.498) حتى وإن تجاهلت الشركة المبحوثة استراتيجية تمكين العاملين. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر لاستراتيجية تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي).

أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (6) تحليل الانحدار البسيط بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل بيتا B	قيمة a	مستوى المعنوية
المشاركة في المعلومات الحرية والاستقلالية استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية	الإبداع التنظيمي	32.2	17.476	0.472	1.402	معنوية
		29.4	12.844	0.396	2.732	معنوية
		38.2	19.211	0.526	1.289	معنوية
إجمالي استراتيجية تمكين العاملين		33.2	18.985	0.498	1.154	معنوية

١- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للمشاركة في المعلومات في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (17.476) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.472) نستنتج أهمية المشاركة في المعلومات في تحقيق الإبداع التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (32.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (32.2%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع التنظيمي تتحدد من خلال عينة البحث للمشاركة في المعلومات، وأن النسبة المتبقية البالغة (67.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المشاركة في المعلومات والإبداع التنظيمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.402) حتى وإن انعدم المشاركة في المعلومات كبعد من أبعاد استراتيجية تمكين العاملين. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد أثر للمشاركة في المعلومات على الإبداع التنظيمي).



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

٢- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للحرية والاستقلالية في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (12.844) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.396) نستنتج أهمية الحرية والاستقلالية في تحقيق الإبداع التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.4%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع التنظيمي تتحدد من خلال عينة البحث للحرية والاستقلالية، وأن النسبة المتبقية البالغة (70.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الحرية والاستقلالية والإبداع التنظيمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (2.732) حتى وإن انعدم الحرية والاستقلالية كبعد من أبعاد استراتيجية تمكين العاملين. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد أثر للحرية والاستقلالية على الإبداع التنظيمي).

٣- أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، لاستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (19.211) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.526) نستنتج أهمية استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية في تحقيق الإبداع التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (38.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (38.2%) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع التنظيمي تتحدد من خلال عينة البحث لاستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل، وأن النسبة المتبقية البالغة (61.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية والإبداع التنظيمي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالإبداع في الشركة المبحوثة بمقدار (1.289) حتى وإن انعدم استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية كبعد من أبعاد استراتيجية تمكين العاملين. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد أثر لاستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية على الإبداع التنظيمي).



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- ١- يعد مفهوم استراتيجية تمكين العاملين اتجاه حديث وأسلوب متطور في الإدارة، يأتي انسجاماً مع التغييرات البنائية والتنظيمية التي فرضتها بيئة الأعمال، والمنافسة وحاجة المنظمات لأن تكون أكثر مرونة للاستجابة لتلك التغييرات. وإن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين تعطي الوزن الحقيقي للمورد البشري بوصفه أهم العناصر الذي يسهم في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- ٢- أخذت المنظمات المعاصرة تتوجه نحو الإبداع لإدراكها أهميته ودوره كمنشأ منظم في التوصل إلى منتجات، تقنيات، عمليات وأساليب جديدة، ترقى من خلالها المنظمة إلى مصاف المنظمات الرائدة.
- ٣- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء عينة البحث لمتغير استراتيجية تمكين العاملين ومتغير الإبداع التنظيمي ما يأتي:
- أ- حققت الشركة نجاحاً مقبولاً إلى حد ما باعتماد استراتيجية تمكين العاملين، وأن هناك اهتماماً يقترب من المتوسط بأبعاد تلك الاستراتيجية، باستثناء استبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية الذي حظي باهتمام مقبولاً إلى حد ما.
- ب- تبين أن مستوى الإبداع في الشركة مقبولاً إلى حد ما وإن هناك اهتماماً يقترب من المتوسط بأبعاد الإبداع، باستثناء دعم الإبداع والمبدعين الذي حظي باهتمام مقبولاً إلى حد ما.
- ج- تبين أن الشركة قد استفادت إلى حد ما من استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الإبداع فيها، وإن هناك علاقة إيجابية لكل بعد من أبعاد استراتيجية تمكين العاملين مع الإبداع وبمستويات متفاوتة، كما استطاعت الشركة الاستفادة من استراتيجية تمكين العاملين بكل بعد من أبعاده في إحداث تغييرات للتأثير في الإبداع وبنسب متفاوتة.

ثانياً: التوصيات Recommendation

- ١- ضرورة أن تجري الشركة المبحوثة مسحا دقيقاً لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين المنظمات التي طبقت استراتيجية تمكين العاملين، وذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها، وبما أشارت إليه المرتكزات النظرية للبحث الحالي وبعتماد أبعاد استراتيجية تمكين العاملين ومقاييس البحث.
- ٢- إعادة توصيف الوظائف وتحليلها في ضوء استراتيجية التمكين والعمل بمنطق فرق العمل المداره ذاتياً.
- ٣- زيادة وعي العاملين بأهمية دور الفريق في العمل والشعور بالانتماء مما يزيد من التزامهم تجاه المهام المناطة إلى الفريق من خلال تنظيم دورات وبرامج تدريبية، وزيادة التبصير بثقافة الفريق وتعميم معاييرها مما يزيد من استعداد الأشخاص العاملين للعب دور في الفريق.
- ٤- ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالإبداع التنظيمي كونه المحرك الأساس لأنشطة الشركة لغرض تسهيل التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية والتقنية الهائلة وتنميتها لدى العاملين فيها.
- ٥- منح المبدعين والتميزين من العاملين حافزاً مالياً إضافياً، يقرر صرفه لحظة تقديم أي منهم للأفكار المبدعة التي يمكن أن يتبناها تحقيق الفائدة للشركة، لإشعار المبدع بثمرة جهده وتفوقه، ولحثه على مزيد من الإبداع، وتحفيز بقية العاملين على الأعمال الإبداعية.
- ٦- الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يقدمها العاملين، واتخاذ ما يلزم لدراستها وتقييمها وتحديد مديات الاستفادة منها، وإمكانية تطبيقها، وفقاً لمقاييس موضوعية وعادلة، فضلاً عن توفير مستلزمات التطبيق.
- ٧- اعتماد هيكل تنظيمي يضمن تفعيل العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، يسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن البيروقراطية والإجراءات الروتينية الجامدة، وتشجيع الاتصالات والمشاركة وفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة.

المصادر

أولاً: العربية

- ١- الدوري، ياسمين خضير عباس، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد: ٢٠١٠.



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية

- ٢- الهواسي، محمود حسن جمعة ،أثر أبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية ،رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية :٢٠٠٨ .
- ٣- الحسيني، بشرى عباس، عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٧ .
- ٤- الزويبي ، مجيد حميد عبد الله ، أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد:٢٠١٠ .
- ٥- الذهب ، ياسر محمد عبد الله، استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد:٢٠٠٤ .
- ٦- اللوزي ، موسى سلامة ، وحمود ،خضير كاظم ، مبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ،٢٠٠٨ .
- ٧- العبيدي ، رادن حاتم خضير، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية ،أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية:٢٠١٠ .
- ٨- الملا ، حميد علي أحمد ،العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة دراسة تطبيقية لآراء المديرين في شركتي المنصور وابن سينا العامتين ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد:٢٠٠٩ .
- ٩- محمد ، خميس ناصر، أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد:٢٠٠٦ .
- ١٠- نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣ .



استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي
دراسة تطبيقية في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية

ثانيا: الأجنبية

- 11- Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle; & Leroux, Sylvie, Empowerment; Power, Culture and Leadership-A Strategy Fad For The Millennium?, Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol.11, No.7, 1999.
- 12- Blanchard, Ken; Carlos, John P., & Randolph, Alan, Empowerment: Takes More Than A Minnte, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco,1996.
- 13- Blanchard, Ken; Carlos, John P.; & Randolph, Alan, The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999.
- 14- Daft, Richard L., Management, Aryden Press, U.S.A., 2000.
- 15- Daft, Richard L., Organization Theory and Design, South Western College Publishing, Ohio, 2001.
- 16- Fregger, Brab(2007), Winning with innovation; American Creativity Association .
- 17- Geroy, Gary D.; Wright, Phillip C.; & Anderson, Joan, Strategic performance empowerment model, Empowerment in Organizations, Vol.6, No.2, 1998 .
- 18- Griffin, "Management" 6th ed, Houghton Mifflin Co., Boston, U. S. A., R. W. 2003 .
- 19- Ivancevich, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J.; & Crosby, Philip, Management : Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill Irwin, 1997.
- 20- Lashley, Conrad, Empowerment : HR Strategies for Service Excellence, 1st ed., Butter worth Heinemann, 2001 .
- 21- Marchington, M., & Wilkinson, A., (2000), Direct Participation, In Bach, S. & Sisson, K. (eds). Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice, Oxford: Blackwell .
- 22- Morales, Victor. J., & Montes, Francisco. J., (2006), "Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneur Ship", Industrial Management & Data Systems, vol (106), N (1), pp. 21-42.
- 23- Rafiq, Mohammed, & Ahmed, Pervaize K., (1998), A Customer-Orientated Framework For Empowering Services Employee, Journal of Services Marketing, Vol. 12, No. 5 .
- 24- Stevenson, William J., Operations Management, 8th ed., McGraw-Hill, 2005.
- 25- Wilkinson, Adrian, Empowerment : Theory and Practice, Personal Review, Vol.27, No.1, 1998.
- 26- Özaralli, Nurdan,. (2008), "Effects of trams fovmational, leadership on empowerment and team effectiveness", lcadernship & organization Development Journal vol,29., Nu,6, pp.335-334.



**استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي
دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية**

**Employees Empowerment Strategy And Its Effect In Organizational
Innovation Achievement: Applied Study In Diyala Public Company
For Electrical Industrial**

Abstract

This research tests the relationship linkage and effect between the Employees Empowerment Strategy and Organizational Innovation, The research problem is how to understand the Employees Empowerment Strategy role in the achievement Organizational Innovation in Diyala Public Company For Electrical Industrial. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (32) forms to the research sample. Data were analyzed Using (SPSS)program. Using a number of statistical tools for tests the research hypothesis. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was, that there is a linkage and impact relation between Employees Empowerment Strategy, its variables, and Organizational Innovation as a whole. The research concluded with many suitable recommendations.