



علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول*

سناء مصطفى محمد أبو ليفة

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة أسيوط

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري. وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول تساؤل واحد هو التعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري، ولأجل ذلك تم وضع فرض واحد انبثق منه ثلاثة فروض فرعية، وتم استخدام اختبارات متعددة للتأكد من صحة هذه الفروض، وقد استعملت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (331) مفردة تعمل في شركة أسيوط لتكرير البترول، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (2400) مفردة، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC (Version 21) +، وبرنامج AMOS النسخة (20).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت درجة إدراك الأفراد لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي فوق المتوسطة، وكان إدراك الأفراد لاستراتيجيات الإبداع الإداري عالية. ووجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وامتلاك المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) واستراتيجيات الإبداع الإداري (التطوير التنظيمي، والتخصص الوظيفي، والاستراتيجية الدورية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري. وتوصي الدراسة بتعزيز عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية للشركة في ظل الاقتصاد المعرفي، وتعزيز قاعدة بيانات الشركة، وإنشاء وحدة إدارية مستقلة بإدارة المعرفة.

الكلمات الدالة: ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، واستراتيجيات الإبداع الإداري.

مقدمة:

تبحث إدارات منظمات الأعمال في الوقت الحالي عن طريقة أداء أكثر مرونة وتكيفاً والأقدر على التنافس في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات يوم بعد الآخر (Posthuma, Campion, Masimova & Campion, 2013).

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2015، وقُبل للنشر في إبريل 2016.

والاتجاه الحديث في أدبيات الإدارة الحديثة ليس فقط الاعتراف بالعاملين كقوة عمل منتجة فقط، بل اتجهت إلى أبعد من ذلك الاعتراف بهم كبشر لهم حق التمتع بشروط وظروف عمل تسمح بتنمية كافة قدراتهم ومهاراتهم الفكرية، بمعنى تحول الاحتواء (المشاركة) من مجرد تأدية الأعمال إلى مزيد من الفعالية الاقتصادية والنمو وتحقيق الذات. (Böckerman, Bryson & Ilmakunnas, 2013) وحتى تكون المنظمة في القمة لا بد أن تواكب التطور، والتطور ليس فقط حادثة الآليات والتقنيات فهذه الأمور تدخل تحت بند نظام العمل، بل نقصد تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه، لأن العمل مهمًا تطور تقنيًا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتديره (Camison and Villar-Lopez, 2014).

وزادت بيئة الأعمال التنافسية من المعدل التي تحتاج إليه المنظمات إلى الإبداع والابتكار للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي، وأن أحد الطرائق التي تجعل المنظمة إبداعية تكمن في قدراتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين وإمكاناتهم الإبداعية (De Jong and Den Hartog 2010). ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية للتحقق من العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري.

1- موضوع الدراسة:

يواجه قطاع البترول في مصر في الوقت الراهن تحديات عديدة، وتعمل منظماته في بيئة تنافسية عالمية، لذلك يجب على هذه المنظمات تطوير أدائها التنظيمي، والبحث عن طرق للأداء أكثر فاعلية، ومدخل لإدارة مواردها البشرية أكثر ملاءمة. وصُممت نظم الإدارة بالاحتواء العالي *High Involvement Management* لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين قدرات الموظفين، وحتى الآن هناك اختلاف وعدم توافق آراء حول النظم والممارسات المستخدمة في الإدارة بالاحتواء العالي، وهذا يرجع إلى بطء نمو المعرفة في هذا المجال وعدم اعتماد المنظمات على هذه الممارسات (Posthuma, et al., 2013)، ولهذا السبب فمن الضروري مواصلة البحث عن آليات تحقيق الإبداع الإداري، رغم تأكيد معظم الدراسات التي أجريت على ممارسات HIM الأثر الإيجابي لها على أداء المنظمة (Wood & Bryson, 2009; Camison & Villar, 2014; Böckerman, Bryson & Ilmakunnas 2013)، مع ذلك لم تتوفر دراسة تطبيقية كافية للإجابة عن سؤال ظل مطروحًا مؤداه لماذا الإبداع الإداري في المنظمات منخفض على الرغم من وجود نظم للإدارة بالاحتواء العالي في تلك المنظمات؟

ولكن على الجانب الآخر أظهرت بعض الدراسات الأثر السلبي لممارسات HIM حيث أدت هذه الممارسات إلى ارتفاع تكاليف العمالة وفي الوقت نفسه عدم وجود أثر لها على الإنتاجية، حيث كانت العلاقة بين ممارسات HIM والإنتاجية غير معنوية، بالإضافة إلى عدم وجود توافق بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (Cappelli & Neumark, 2001). وكذلك يمكن أن تؤدي ممارسات HIM إلى انخفاض صحة العاملين نتيجة زيادة حدة الضغوط والمسئوليات وهذا ينعكس بالسلب على أداء الشركة (Böckerman, Johansson & Kauhanen, 2012).

وقامت الباحثة بدراسة استطلاعية بمقابلة (40) مفردة تعمل في شركة أسويط لتكرير البترول، وتم توجيه عدة أسئلة لهم مثل: (هل توجد مشاركة فعلية للعاملين في صنع واتخاذ القرار؟ هل توفر الشركة المعلومات اللازمة لتأدية المهام الوظيفية للعاملين؟ هل لدى الشركة استراتيجية واضحة للإبداع الإداري؟)، وتحليل إجابات المستقضي منهم توصلت الباحثة إلى أن اهتمام الشركة بمشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار ليست بالدرجة الكافية، وتركز فقط على نشر

المعلومات التقليدية دون المعلومات المتخصصة التي تخص مجال عمل الأفراد. وبناءً على ما تقدم ينصب موضوع الدراسة الحالية حول دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري، ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هي العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري؟

ويتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توافر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري في شركة أسويط لتكرير البترول؟
- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري؟

2- أهداف الدراسة:

- التأكد من توافر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري في شركة أسويط لتكرير البترول.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري.
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تساعد الشركة في استخدام ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بفعالية بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية استراتيجيات الإبداع الإداري.

3- أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها مما قد يترتب عليها من مساهمات ذات نفع على الصعيدين العلمي والعملية، فعلى الصعيد العلمي تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، حيث تحظى المتغيرات محل الدراسة سواء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، أو استراتيجيات الإبداع الإداري بكونها متغيرات حديثة نسبياً على الصعيد البحثي بالبيئة العربية، ومن ثم اختبار مثل هذه العلاقات وتقديرها كمياً وبشكل دقيق قد يتبعه بناء نماذج أكثر تعقيداً من خلال تضمينها متغيرات أخرى قد تساهم في فهم هذه العلاقات، ومن ثم يقدم البحث الحالي إضافة بسيطة في هذا الشأن وتأمّل الباحثة أن تفيد الباحثين والدراسيين في هذا المجال.
- أما على الجانب التطبيقي تفيد دراسة ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في وضع آليات عملية حول بلورة استراتيجيات الإبداع الإداري، وظهور مترتبات إيجابية على الجانب الفردي والتنظيمي.
- أهمية الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والاستراتيجية الدورية.
- مساعدة الشركة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال تبني أفضل الأساليب الإدارية.
- من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على ممارسات أخرى للإدارة بالاحتواء العالي ودورها في تعزيز استراتيجيات الإبداع الإداري.
- توفر الدراسة معلومات مدعمة بمؤشرات رقمية ناتجة من التحليلات الإحصائية يمكن من خلالها تعزيز استراتيجيات الإبداع الإداري.

4- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

أ- الإدارة بالاحتواء العالي: *High Involvement Management*

ظهر مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي *HIM* في بداية الثمانيات من القرن العشرين (Lawler, 1986). وعبروا عنه بإدارة الالتزام العالي *High Commitment Management* (Walton, 1985). وتشير الإدارة بالاحتواء العالي على المدخل الأكثر تعاونياً بين الإدارة والعاملين، ويعتبر الأسلوب الفاعل بالنسبة للإدارة إيجاد منظمة يشعر فيها العاملون بأنهم مسئولون عنها ويتم ذلك باحتوائهم وإشراكهم في نجاح المنظمة (Lawler, Mohrman & Ledford, 1998). وعرف (Lawler, Mohrman & Ledford, 1998) الإدارة بالاحتواء العالي بأنها عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين وهي مصممة لتشجيع التزام العاملين بالنجاح التنظيمي. وعرف (Lawler & Benson, 2003:156) الإدارة بالاحتواء العالي بأنها "إشراك العاملين في التغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات". ونظر كل من (Forth & Millward, 2004) بأن الإدارة بالاحتواء العالي تقوم على تأسيس أكبر منافع للعاملين.

وهناك عدة أشكال تأخذها المنظمات في تطبيق إدارة الاحتواء العالي منها على سبيل المثال: المشاركة الرسمية في اتخاذ القرارات، وتحسين نوعية حياة العمل، وإعادة تصميم العمل، وفرق العمل المدارة ذاتياً، وتملك العاملين لبعض الأسهم (Kuyea & Sulaimonb, 2011). وقسمت دراسة (Posthuma et al., 2013) ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إلى (8) فئات كالتالي: (التعويضات والمنافع، وتصميم الوظيفة والعمل، والتدريب والتنمية، والتوظيف والاختيار، وعلاقات العمل، وإدارة الأداء، وتقييم الأداء، والترقيات)، ولكن قسمت دراسة (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000) ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إلى (3) فئات كالتالي: (فرص المشاركة، والمهارة، والتحفيز). وتتمثل ممارسات الاحتواء العالي في إيجاد توافق بين الإدارة بالاحتواء العالي والأداء العالي بين العاملين، وتتراوح تلك الممارسات بين اختيار الأشخاص المناسبين وتطوير المهارات، واعتماد فرق العمل الذاتية، والأمن الوظيفي (Rogers & Ferketish, 2003; Wood & Bryson, 2009). وهناك أربعة مبادئ أساسية تقوم على بناء أنظمة تتصف بالاحتواء العالي وتشمل *Power* القوة، *Information* والمعلومات، *Rewards* والعوائد، و *Knowledge* والمعرفة (Lawler, Mohrman & Iedford, 1995). ونكر (Konrad, 2006) مكونات معادلة الإدارة بالاحتواء العالي:

الإدارة بالاحتواء العالي = قوة اتخاذ القرارات X مشاركة المعلومات X المشاركة في العوائد X تشارك المعرفة.

واعتمدت الدراسة الحالية على أربع ممارسات للإدارة بالاحتواء العالي (Konrad, 2006) كما يلي:

المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: *Participation in the Making and Decision-Making*

استشعرت لإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وإشراك العاملين في صنع القرارات من شأنه أن يساهم بصورة فعالة في تنفيذ القرارات، كما إنها تخلق بيئة مواتية للإبداع ونمو العاملين (Quagraine, 2010).

مشاركة المعلومات: *Sharing Information*

تعني البيانات التي تتضمن معلومات عن كمية ونوعية مخرجات وحدة الأعمال، والتكاليف والإيرادات والربحية، فتوفير المعلومات للعاملين يساعدهم على تأدية أعمالهم بفعالية وكفاءة، وهذا ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة (Konrad, 2006).

المشاركة في العوائد (لحوافز والمكافأة): *Participation of Rewards* -

أن تقاسم العوائد الأرباح والمشاركة في الأرباح من أهم أدوات الإدارة بالاحتواء العالي، فيكفل تقاسم الأرباح أن يستفيد العاملين من أرباح منظماتهم، ويستخدمون قوتهم ومعلوماتهم ومعرفتهم لصالح المنظمة (Konrad, 2006).

تشارك المعرفة: *Sharing Knowledge* -

يشير تشارك المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين (Zwain, Teong & Othman, 2012). وهناك عدة أساليب مستخدمة لتشارك المعرفة منها (فرق المشروع المتنوعة معرفياً، التشارك الداخلي، وشبكة المعلومات الداخلية، والتدريب من خلال العاملين القدامى، وكلاء المعرفة، التدريب والحوار، والوثائق والنشرات الداخلية) (Mohsen & Abbas, 2010).

ب- استراتيجيات الإبداع الإداري: *Strategies of Administrative Innovation*

تبرز الحاجة إلى الإبداع نتيجة لظروف التي تفرضها التغييرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية، وأهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة هي الابتكار والإبداع والتجديد (Knight - Turvey, 2006). ومن الضروري التمييز بين الإبداع *Innovation* والابتكار *Creativity*، فيشير الابتكار إلى القدرة على تقديم أفكار أصيلة جديدة دون الأخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق، بينما يشير الإبداع إلى تطبيق الأفكار في الواقع العملي، وعليه فالابتكار يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الوصول إلى الفكرة (حريم، 2003).

ولقد تعددت وتباينت المفاهيم حول الإبداع، ويرجع ذلك إلى تعقد الظاهرة في حد ذاتها، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع بسبب تباين اجتهادات واهتمامات الباحثين، حيث ينظر كل واحد على الإبداع من الزاوية التي تناسب تخصصه وميوله (الساعدي، علي، علي، 2013). فعرف حريم (2003) الإبداع بأنه عملية يحاول الإنسان فيها استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة لإنتاج إنتاج جديد نافع للمجتمع الذي يعيش فيه. ويمكن التمييز بين نوعين من الإبداع (فني وإداري) فالأول يتعلق بالجانب الفني داخل المنظمة كتقديم سلع وخدمات جديدة، أما الثاني فيتعلق بالجانب الإداري ومثال ذلك إدخال تغييرات جديدة على الهيكل التنظيمي والتغيير في الأدوار والمهام (حريم، 2009). فالإبداع الإداري هو قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة تتسم بتحقيق المنفعة (العازمي، 2006). هناك العديد من استراتيجيات الإبداع الإداري التي يمكن أن تتبناها المنظمة (Dastani, 2009)، وتقتصر الدراسة الحالية على دراسة ثلاث استراتيجيات للإبداع الإداري:

استراتيجية التطوير التنظيمي: *Organizational Development Strategy* -

التطوير التنظيمي عبارة عن جهد مخطط يقوم على مجموعة من الأساليب السلوكية، بهدف زيادة القدرة في المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، والتطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع، فيساعد على تدريب العاملين في المنظمة على تقبل الإبداع بوصفه معيار تنظيمي أساسي (Cumming & Worley, 2005).

– استراتيجية التخصص الوظيفي: **Functional Specialization Strategy**

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة المتخصصة مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير، ويعتبر التخصص الوظيفي الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي. (Hwang, 2005).

– الاستراتيجية الدورية: **Periodicity Strategy**

يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة مثل نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مهام وظيفية مختلفة، وكذلك التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة للمناصب التي تتطلب إمكانات إبداعية غير عادية (Enayati, Titkanloo, Mahmoudie, 2014).

5- مراجعة الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة أكدت دراسة (Camison & Villar – Lopez (2014) على الارتباط الموجب بين الإدارة بالاحتواء العالي والابتكار التكنولوجي. كما إن 30% من ناتج النمو في الصناعات التحويلية يرجع إلى الإدارة بالاحتواء العالي (Black & Lynch, 2004). كما توجد علاقة موجبة بين الإدارة بالاحتواء العالي وبين رفاهية الموظف (Bacckerman, Johansson & Kauhanen, 2012). ووجدت دراسة Prieto & (2014) – Santana – Pereze أن هناك ارتباط بين بعض ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي مع السلوك الابتكاري للموظف. وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات من الطرائق التي تشجع المديرين التنفيذيين في اعتماد أسلوب الإدارة القائم على المشاركة، وهذا يؤدي إلى مستويات عالية من إدارة التغييرات التنظيمية (Brown & Cregan, 2008).

ووجدت دراسة (Camison & Villar- Lopez (2014) أن الابتكار والإبداع من أهم نتائج ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي. ومن منظور آخر أكدت دراسة (Wood & Bryson (2009) أن الاحتواء العالي له أثر موجب على المكاسب الإنتاجية، على الرغم من أنها تؤدي إلى ارتفاع نسبة الأجور إلى 20% في سوق العمل. وأوضحت دراسة Safijanova & (2013) Zabijakin - Chatleska أن الاشتراك الفعّال في صنع القرار يرتبط موجباً بالأداء التنظيمي، واستخدام فرق العمل الذاتية لها علاقة مباشرة وتبادلية في الأداء التنظيمي. وأكدت دراسة (Quagraine (2010) أن اشتراك الموظفين في عملية صنع القرارات هي بمثابة الوقود الذي يدير محرك المنظمة، وكذلك توصلت الدراسة أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين اشتراك الموظفين في صنع القرارات وبين تنفيذ هذه القرارات، وأيضاً أسفرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين لا يشتركون في صنع القرار يصبحوا ناقمين على المنظمة.

وأكدت معظم الدراسات السابقة التي أجريت في مجال *HIM* على الأثر الموجب للإدارة بالاحتواء العالي على الابتكار والإبداع والأداء، ولكن هناك دراسات أظهرت نتائج عكسية، فبينت دراسة (Cappelli & Neumark (2001) أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي أدت إلى ارتفاع تكاليف العمالة وفي الوقت نفسه ليس هناك أي أثر يذكر على الإنتاجية، والعلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والإنتاجية غير معنوية. ويمكن أن تؤدي ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إلى انخفاض صحة العاملين بسبب الضغوط وزيادة المسؤوليات وفي النهاية انخفاض أداء المنظمة. (Backerman, Johansson & Kauhanen 2012).

ومن استعراض الدراسات السابقة يمكن صياغة فرض الدراسة كما يلي:

"توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) من جانب واستراتيجيات الإبداع الإداري (التطوير التنظيمي، والتخصص الوظيفي، والاستراتيجية الدورية) كمتغيرات تابعة من جانب آخر" وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

الفرض الفرعي الأول:

"توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والتطوير التنظيمي كمتغير تابع من جانب آخر".

الفرض الفرعي الثاني:

"توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والتخصص الوظيفي كمتغير تابع من جانب آخر".

الفرض الفرعي الثالث:

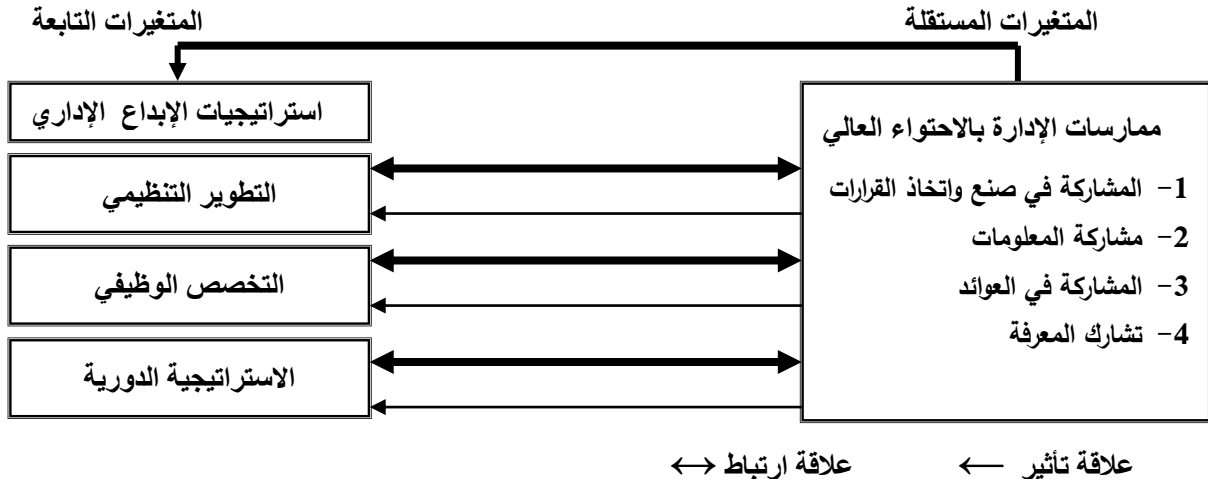
"توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والاستراتيجية الدورية كمتغير تابع من جانب آخر".

6- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، بجانب الدراسة التطبيقية في تناول متغيرات الدراسة، فاعتمدت الدراسة على المراجع النظرية من كتب عربية وأجنبية ودراسات من دوريات عربية وأجنبية، وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، ورسائل وأطروحات جامعية، والدراسة التطبيقية من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفروض من خلال إعداد استمارة استقصاء التي تُعد أحد أساليب القياس التي يعتمد عليها في جمع البيانات.

أ- النموذج المفاهيمي للدراسة:

يعتمد النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على افتراض وجود علاقة مباشرة وموجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري، وللإجابة على تساؤلات الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، وفي ظل الأهداف المحددة للدراسة، تم تحديد النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو الموضح في الشكل رقم (1):



شكل رقم (1)

النموذج المفاهيمي للدراسة

ب- مجتمع الدراسة والعينة ووحدة المعاينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أسيوط لتكرير البترول، وتم اختيار شركة أسيوط لتكرير البترول لتطبيق الدراسة بها، لأن هذه الشركة تمثل قطاع اقتصادي كبير في الصعيد بصفة عامة وعلى مستوى محافظة أسيوط بصفة خاصة، وبالتالي تأمل الباحثة أن هذه الدراسة تساعد الشركة في تطوير عملية الإبداع الإداري. وبلغ مجتمع الدراسة وقت إجراء الدراسة (2400) مفردة. واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة *Simple Random Sampling*، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (2400) مفردة، فتبين أن حجم العينة تبلغ (331) مفردة (ريان، 2002)، وتتمثل وحدة المعاينة من الفرد العامل في هذه الشركة.

ج- حدود الدراسة:

- تمثلت الحدود الأكاديمية في الدراسة في ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، واستراتيجيات الإبداع الإداري.
- تمثلت الحدود المكانية في شركة أسيوط لتكرير البترول في محافظة أسيوط.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركة أسيوط لتكرير البترول دون غيرها من شركات البترول التي تعمل في محافظة أسيوط، ومن منظور الصدق الخارجي *External Validity* لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على العاملين في شركات البترول الأخرى التي تعمل في محافظة أسيوط.
- اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كأداة لقياس متغيراتها، وعلى الرغم من هذا الأسلوب معتمد عليه في مناهج الدراسات الوصفية، إلا أنه لم يخل من الانتقادات التي يمكن أن تمثل محددًا في ذاتها.
- اقتصرت الدراسة على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك العاملين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، أو استراتيجيات الإبداع الإداري باختلاف النوع أو السن أو الخبرة أو الدرجة الوظيفية أو المؤهل الدراسي، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق.

د - تصميم أداة الدراسة واختبارها:

لأغراض جمع البيانات واختبار فروض الدراسة، قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وتم تطويرها لأغراض الدراسة، وتم الاعتماد على قوائم معدة سابقاً لهذا الغرض، وتكونت قائمة الاستقصاء من ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** يقيس ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، واعتمدت الباحثة على مقياس كل من Bryson, Forth & Kirby (2005) ويتكون هذا القسم من (19) عبارة موزعة كالتالي: العبارات من (1 - 6) لقياس متغير المشاركة في صنع واتخاذ القرار، والعبارات من (7 - 11) لقياس متغير مشاركة المعلومات، والعبارات من (12 - 15) لقياس متغير المشاركة في العوائد، والعبارات من (16 - 19) لقياس متغير تشارك المعرفة.
- **القسم الثاني:** يقيس استراتيجيات الإبداع الإداري، واعتمدت الباحثة على مقياس (Wood 2007)، ويتكون هذا القسم من (15) عبارة موزعة كالتالي: العبارات من (1-6) لقياس استراتيجية التطوير التنظيمي، والعبارات من (7-11) لقياس استراتيجية التخصص الوظيفي، والعبارات من (12-15) لقياس الاستراتيجية الدورية. وتم استرداد (290) قائمة من إجمالي (331) قائمة بنسبة استجابة (88%).

واستخدمت الباحثة طريقتين للتأكد من صدق محتوى قائمة الاستقصاء هما: الصدق الظاهري: وتم التأكد من صدق القائمة ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الإدارة وإدارة الأعمال والبحث العلمي، وبناء على آراء هؤلاء المحكمين فقد قامت الباحثة بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء قائمة الاستقصاء. صدق وثبات أداة الدراسة: تم استخراج معامل الثبات *Reliability Analysis*، طبقاً لاختبار كرنباوخ ألفا *Cornbach Alpha* للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستقصاء كافة، ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق *Validity Analysis* والذي يقيس مدى ملاءمة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل ألفا) والتي يتحدد بناء عليها مدى صلاحية المقياس. ويوضح الجدول رقم (1) معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (1)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	المتغيرات المستقلة: (ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي) المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	0,776	0,880
2	مشاركة المعلومات	0,778	0,882
	المشاركة في العوائد	0,707	0,84
3	تشارك المعرفة	0,858	0,92
1	المتغير التابع: (استراتيجيات الإبداع الإداري) التطوير التنظيمي	0,835	0,91
2	التخصص الوظيفي	0,782	0,884
3	الاستراتيجية الدورية	0,668	0,82
	الثبات والصدق الكلي للقائمة	0,944	0,972

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ونلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة (60%) (Sekaran & Bougie, 2013)، وهذه النتائج تشير إلى وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي *Internal Consistency* بين البنود المستخدمة في قياس المتغيرات، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

هـ - التحليل الإحصائي للبيانات وكيفية اختبار الفروض:

تم تبويب وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS/PC (Version 21) +*، برنامج الإحصائي *AMOS (21)* وذلك على النحو التالي:

- تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ *Reliability Analysis Alpha Scale*، وذلك لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي *Descriptive Statistic Measures* والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كوسيلة لقياس التوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما، ومعاملات الارتباط الخطي التثائي *Correlation* بين متغيرات الدراسة.
- لقياس العلاقة بين كل متغير والمؤشرات المستخدمة في قياسه، تم استخدام مجموعة من معادلات التحليل العاملي التأكيدي *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*، والذي يطلق عليها نماذج القياس *Measurement Models*.
- كما استخدمت الدراسة أسلوب المعادلة الهيكلية *Structural Model*، وفقاً لأسلوب تعظيم الاحتمال *Maximum Likelihood Estimation*، وذلك باستخدام أداة التحليل الإحصائي *Analysis Moment of Structure*، والذي يوضح ما إذا كان نموذج الدراسة يلاءم البيانات أم لا، حيث يتم ذلك من خلال العلاقات الهيكلية بين المتغيرات الضمنية *Latent* والتي يتم توضيحها من خلال مجموعة من نماذج الانحدار المتعدد والتي يطلق عليها اسم النماذج الهيكلية.
- وتم إتباع أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين *Two - Step SEM* حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه النموذج الهيكلي (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

7- نتائج التحليل الإحصائي للدراسة:

أ- نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة:

قبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة تجدر الإشارة إلى بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة، ويوضح الجدول التالي رقم (2) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية مقاسه على مقياس خماسي، وانحرافات المعيارية وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المتغيرات المستقلة: (ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي) المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	3,63	0,771
2	مشاركة المعلومات	3,38	0,881
	المشاركة في العوائد	3,45	0,879
3	تشارك المعرفة	3,25	1,026
1	المتغير التابع: (استراتيجيات الإبداع الإداري) التطوير التنظيمي	4,26	0,598
2	التخصص الوظيفي	4,06	0,658
3	الاستراتيجية الدورية	3,53	0,747

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (290 مفردة).

ويتضح من الجدول رقم (2):

- سجل الوسط الحسابي لمتغيرات ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تقديرًا أعلى من المتوسط، حيث كان الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج، فكانت درجة إدراك الأفراد لأبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي فوق المتوسط، وأعلىها في الإدراك متغير المشاركة في صنع واتخاذ القرارات (3,63).
- سجل الوسط الحسابي لمتغيرات استراتيجيات الإبداع الإداري تقديرًا مرتفعًا، فأعلىها في الإدراك متغيري التطوير التنظيمي (4,26)، والتخصص الوظيفي (4,06). وسوف تستفيد الباحثة من مؤشرات توصيف متغيرات الدراسة عند مناقشة النتائج لاحقًا.
- أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول المتغيرات محل الدراسة، وذلك باستثناء متغير تشارك المعرفة التي عدت الواحد الصحيح، فدالة بذلك على وجود درجة عالية من التباين في آراء مفردات العينة بشأن هذا المتغير.

ب- معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (3) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة، وأشارت معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهرية بين متغيرات الدراسة، فقد تم رصد علاقة ترابط معنوية موجبة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وامتلاك المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) واستراتيجيات الإبداع الإداري (التطوير التنظيمي، والتخصص الوظيفي، والاستراتيجية الدورية)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط مرتفعة ومتوسطة بشكل عام على النحو المبين بالجدول السابق.

ج- اختبار النموذج الهيكلي للدراسة:

تم تقييم مؤشرات جودة التوافق لهذا النموذج لتقييم النموذج الهيكلي للدراسة، وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا، وقد تم الحصول على مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة لاختبار فروض

الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS وذلك كما نعرضها في الصفحات التالية. تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلي لاختبار نموذج الدراسة وفروضه (Hair et al., 1998).

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات التابعة		المتغيرات المستقلة				بيان	
b	a	z	q	w	N		M
						1	M
					1	**0,784	N
				1	** 0,753	** 0,745	w
			1	** 0,659	** 0,797	** 0,773	q
		1	** 0,630	** 0,522	** 0,562	** 0,611	z
	1	**0,697	**0,628	**0,486	**0,540	**0,655	a
1	**0,588	** 0,417	** 0,481	** 0,240	** 0,399	** 0,411	b

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 290 مفردة **P < 0.01

ملاحظة (M) = المشاركة في صنع واتخاذ القرار، N = مشاركة المعلومات، w = المشاركة في العوائد، q = تشارك المعرفة، z = التطوير التنظيمي، a = التخصص الوظيفي، b = الاستراتيجية الدورية).

- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة: Measurement Model

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغيرات المستقلة ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة)، والمتغيرات التابعة استراتيجيات الإبداع الإداري (التطوير التنظيمي، والتخصص الوظيفي، والاستراتيجية الدورية)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، ويعرض الجدول رقم (4) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي بناءً على نتائج التحليل العملي التأكيدي:

جدول رقم (4)

مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

النموذج	X ² /df	P	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
الأساسي	5,064	0,000	0,935	0,860	0,719	0,599	0,752	0,038	0,119
المعدل	2,212	0,039	0,987	0,939	0,943	0,881	0,966	0,014	0,065

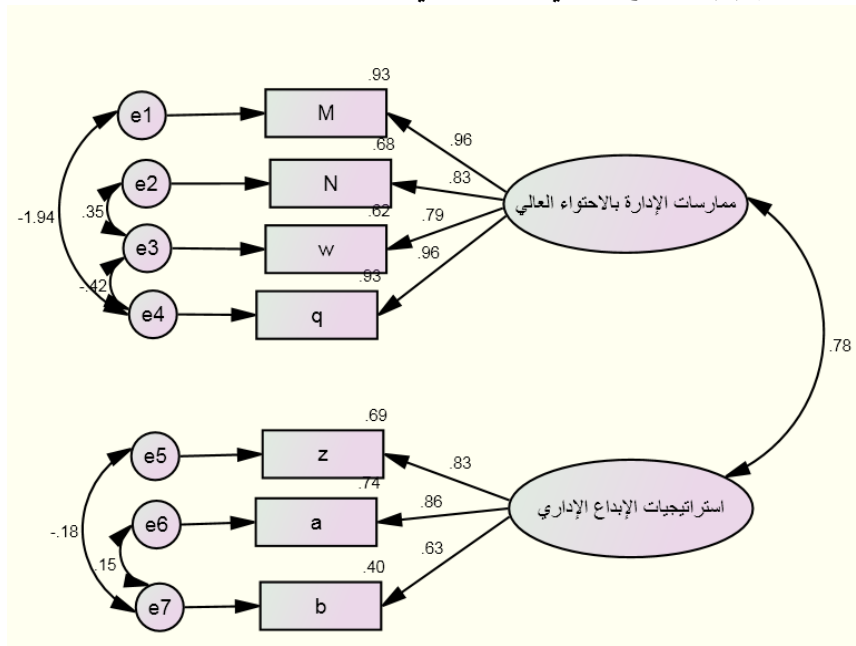
المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS ن = (290) مفردة ***P < 0.001

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (4) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة، وبالتالي بعد إجراء مجموعة من التعديلات التي تم اقتراحها بواسطة مؤشرات التعديل والتي تمثلت في ربط البواقي (e7، e5) و(e6، e7)، و(e3، e4) و(e2، e3)، و(e1، e4). وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج القياس المعدل الكلي

للدراصة ونجد أن هناك تحسناً جيداً، وأن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراصة تتفق مع المعايير المقبولة وذلك كما يلي:

- انخفاض ناتج قسمة (كا²/ درجات الحرية) والذي بلغ (2,212) وهي أقل من (3) (المعيار المحدد).
- ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التوافق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI= 0.966) وهي أعلى من (0,90)، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI= 0.987) وهو أعلى من (0,90)، كذلك انخفضت فيه قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.065) وهي أقل من (0.08).
- مؤشر التوافق المعدل (Normal Fit Index (NFI= 0.943) وهي أعلى من (0,90) (Hu & Bentler, 1999).
- الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) *Root Mean Square Residual* بلغ (0,014) ويعتبر توافق مقبول لأنه أصغر من (0,05) (Hu & Bentler, 1999).

هذا ويوضح الشكل رقم (2) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراصة:



شكل رقم (2)

نموذج القياس الكلي النهائي لمتغيرات الدراصة

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراصة وفقاً لنموذج القياس وبعد إثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراصة، يتم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات كما يتم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التأكيدي، وذلك كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

متوسط التباين المستخلص	الثبات المركب	مربع الارتباط المتعدد	قيمة ت (CR)	التحميل المعياري	المتغير
0,79	0,99	0,926	***20,607	0,961	ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي المشاركة في صنع واتخاذ القرارات (M).
		0,681	***17,231	0,825	مشاركة المعلومات. (N)
		0,621	***13,614	0,788	المشاركة في العوائد. (W)
		0,926	ثابت	0,962	تشارك المعرفة. (q)
0,61	0,95	0,685	***7,806	0,828	استراتيجيات الإبداع الإداري: استراتيجية التطوير التنظيمي. (z)
		0,735	***9,244	0,857	استراتيجية التخصيص الوظيفي. (a)
		0,396	ثابت	0,629	الاستراتيجية الدورية. (b)

***P < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS ن = (290) مفردة

واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (5) يتضح الآتي:

- ثبات معظم الأبعاد، وهذا ما تؤيده قيم مربعات الارتباط المتعدد وهي أكبر من (0,5).
- تزيد جميع معاملات الثبات المركب للمتغيرات عن (0,90) استناداً لما أشار إليه (Fornell & Larker (1981) و (Bagozzi & Yi (1988) حيث تتراوح بين (0,95 - 0,99) مما يشير إلى أن جميع المتغيرات المستخدمة في الدراسة يتوفر لها ثبات مركب جيد.
- تظهر قيم "ت" أن جميع التحميلات المعيارية معنوية إحصائياً عند (0,001) كما إن متوسط التباين المستخلص المحسوبة *Average Variance Extracted (AVE)* لكافة المتغيرات (0,60) فأكثر، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% فأكثر من التباين في المتغيرات الملاحظة وأن الباقي يرجع إلى خطأ في القياس (Fornell & Larker, 1981)، مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكد الصدق المشترك.
- **الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:**
تم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (6) مصفوفة التباين المشترك بين المتغيرات ومتوسط التباين المحسوب لكل متغير، ووفقاً للنتائج المعروضة به يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير، أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى.

جدول رقم (6)

مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير	ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (مستقل)	استراتيجيات الإبداع الإداري (تابع)
ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (مستقل)	(0,79)	
استراتيجيات الإبداع الإداري (تابع)	***0,345	(0,61)

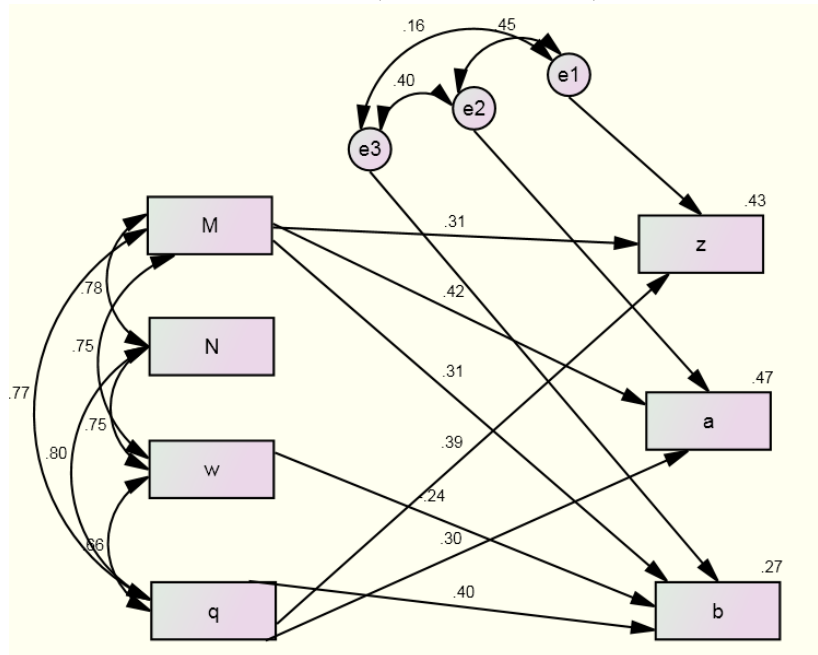
***P < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS (ن = 290 مفردة).

تشير الأرقام التي بين الأقواس إلى قيمة (AVE)

اختبار النموذج الهيكلي للدراسة

يظهر الشكل رقم (3) النموذج الهيكلي للدراسة، والذي يتكون من المتغيرات المستقلة *Exogenous* (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والمتغيرات التابعة *Endogenous* (استراتيجيات الإبداع الإداري (التطوير الوظيفي، والتخصص الوظيفي، والاستراتيجية الدورية):



ملاحظة (M) = المشاركة في صنع واتخاذ القرار، N = مشاركة المعلومات، w = المشاركة في العوائد، q = تشارك المعرفة، z = التطوير التنظيمي، a = التخصص الوظيفي، b = الاستراتيجية الدورية

شكل رقم (3)

اختبار نهائي للنموذج الهيكلي للدراسة

ويعرض الجدول رقم (7) مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة:

جدول رقم (7)

مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة

RMSEA	RMR	CFI	TLI	NFI	AGFI	GFI	P	X ² /df	مؤشرات جودة التوافق
0,044	0,006	0,990	0,945	0,973	0,957	0,994	0,043	1,757	قيم مؤشرات جودة التوافق

***P < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS ن = (290) مفردة

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن النموذج يفي بشروط جودة التوافق (Hair et al., 1998) حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

- انخفاض ناتج قسمة (كا²/ درجات الحرية) والذي بلغ (1,757) وهي أقل من (3).
- ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التوافق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI= 0.990) وهي أعلى من (0,90)، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI= 0.990) وهي أعلى من (0,90)، كذلك انخفضت فيه قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.044) وهي أقل من (0,08).
- ارتفاع قيمة (TLI) عن الحد الأدنى لقبول النموذج حيث بلغت (0,945) وهي أعلى من (0,90) مما يؤكد جودة توافق النموذج الهيكلي للدراسة.
- مؤشر التوافق المعدل (NFI) *Normal Fit Index* أعلى من (0,90) (Hu & Bentler, 1999).
- الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (*Root Mean Square Residual*) (RMR) بلغ (0,006) ويعتبر توافق جيد لأنه أصغر من (0,05) (Hu & Bentler, 1999).

د- نتائج اختبار الفروض:

تحتوي الدراسة على فرض واحد يهدف إلى اختبار العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري، وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية، ويبين الجدول رقم (8) قيم معاملات المسارات لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة، ويتضح من نتائجه ما يلي:

- **ينص الفرض الفرعي الأول على أنه** "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وامتلاك المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والتطوير التنظيمي كمتغير تابع من جانب آخر". وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً وذلك بالنسبة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتشارك المعرفة فقط، حيث يشير الجدول رقم (8) إلى قيم معامل المسار ومعنوياته بين المشاركة في صنع واتخاذ القرار والتطوير التنظيمي (B = 0,309، ت = 4,381)، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومعنوياته بين تشارك المعرفة والتطوير التنظيمي (B = 0,393، ت = 5,583)، بينما لم تثبت معنوية العلاقة بين كل من (مشاركة المعلومات والمشاركة في العوائد) والتطوير التنظيمي. وكانت معاملات (B) موجبة بالنسبة لجميع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي. وبالتالي يمكن قبول صحة هذا الفرض جزئياً (حيث يقبل بالنسبة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتشارك المعرفة بالنسبة لعلاقتهما بالتطوير التنظيمي، في حين يرفض هذا الفرض بالنسبة لمتغيري مشاركة المعلومات والمشاركة في العوائد، حيث لم تكن علاقتهما بالتطوير التنظيمي معنوية عند مستوى الدلالة المحدد مسبقاً لقبول الفرض.

جدول رقم (8)

قيم معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة

المسار	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	قيم (ت) (CR)	مستوي المعنوية
الفرض الفرعي الأول:				
المشاركة في صنع واتخاذ القرار ← التطوير التنظيمي	0,309	0,055	4,381	***
مشاركة المعلومات ← التطوير التنظيمي	0,007	0,059	0,084	N.S
المشاركة في العوائد ← التطوير التنظيمي	0,082	0,049	1,131	N.S
تشارك المعرفة ← التطوير التنظيمي	0,393	0,041	5,583	***
الفرض الفرعي الثاني:				
المشاركة في صنع واتخاذ القرار ← التخصص الوظيفي	0,424	0,058	6,173	***
مشاركة المعلومات ← التخصص الوظيفي	0,088	0,063	1,035	N.S
المشاركة في العوائد ← التخصص الوظيفي	0,037	0,053	0,520	N.S
تشارك المعرفة ← التخصص الوظيفي	0,302	0,044	4,392	***
الفرض الفرعي الثالث:				
المشاركة في صنع واتخاذ القرار ← الاستراتيجية الدورية	0,315	0,087	3,469	***
مشاركة المعلومات ← الاستراتيجية الدورية	0,086	0,084	0,870	N.S
المشاركة في العوائد ← الاستراتيجية الدورية	0,241	0,062	3,309	***
تشارك المعرفة ← الاستراتيجية الدورية	0,400	0,059	4,928	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS (ن = 290 مفردة). ***P < 0.001

- **ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه** "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وامتلاك المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والتخصص الوظيفي كمتغير تابع من جانب آخر". وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً وذلك بالنسبة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتشارك المعرفة فقط، حيث يشير الجدول رقم (8) إلى قيم معامل المسار ومعنوياته بين المشاركة في صنع واتخاذ القرار والتخصص الوظيفي ($B = 0,424$ ، $t = 6,173$)، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومعنوياته بين تشارك المعرفة والتخصص الوظيفي ($B = 0,302$ ، $t = 4,392$)، بينما لم تُثبت معنوية العلاقة بين كل من (مشاركة المعلومات والمشاركة في العوائد) والتخصص الوظيفي. وكانت معاملات (B) موجبة بالنسبة لجميع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي. وبالتالي يمكن قبول صحة هذا الفرض جزئياً (حيث يقبل بالنسبة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتشارك المعرفة في علاقتهما بالتخصص الوظيفي، في حين يرفض هذا الفرض بالنسبة لمتغيري مشاركة المعلومات والمشاركة في العوائد، حيث لم تكن علاقتهما بالتخصص الوظيفي معنوية عند مستوى الدلالة المحدد مسبقاً لقبول الفرض).

- **ينص الفرض الفرعي الثالث على أنه** "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والاستراتيجية الدورية كمتغير تابع من جانب آخر". وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً وذلك بالنسبة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار والمشاركة في العوائد وتشارك المعرفة، حيث يشير الجدول رقم (8) إلى قيم معامل المسار ومعنوياته بين المشاركة في صنع واتخاذ القرار والاستراتيجية الدورية ($B = 0,315$ ، $t = 3,469$)،

كذلك تشير إلى قيم معامل المسار ومعنوياته بين المشاركة في العوائد والاستراتيجية الدورية ($B=0,241$)، ت ($=3,309$)، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومعنوياته بين تشارك المعرفة والاستراتيجية الدورية ($B=0,400$)، $t=4,928$)، بينما لم تُثبت معنوية العلاقة بين مشاركة المعلومات والاستراتيجية الدورية. وكانت معاملات (B) موجبة بالنسبة لجميع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي. وبالتالي يمكن قبول صحة هذا الفرض جزئياً (حيث يقبل بالنسبة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتشارك المعرفة، والمشاركة في العوائد في علاقتهم بالاستراتيجية الدورية، في حين يرفض هذا الفرض بالنسبة لمتغير مشاركة المعلومات، حيث لم تكن علاقته بالاستراتيجية الدورية معنوية عند مستوى الدلالة المحدد مسبقاً لقبول الفرض.

يبين الجدول رقم (9) التأثيرات المباشرة لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي محل الدراسة على استراتيجيات الإبداع الإداري محل الدراسة:

جدول رقم (9)

التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	التأثير لمباشر
1- المشاركة في صنع واتخاذ القرار	1- التطوير التنظيمي	0,309
	2- التخصص الوظيفي	0,424
	3- الاستراتيجية الدورية	0,315
2- تشارك المعرفة	1- التطوير التنظيمي	0,393
	2- التخصص الوظيفي	0,302
	3- الاستراتيجية الدورية	0,400
3- مشاركة العوائد	1- الاستراتيجية الدورية	0,241

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS (ن = 290 مفردة).

يظهر من الجدول السابق رقم (9) أن متغير المشاركة في صنع القرارات من أكثر التأثيرات المباشرة له على التخصص الوظيفي وبلغ تأثيره المباشر (0,424). ومتغير تشارك المعرفة من أكثر التأثيرات المباشرة له على الاستراتيجية الدورية وبلغ تأثيره المباشر (0,400). ومتغير مشاركة العوائد من أكثر التأثيرات المباشرة له على الاستراتيجية الدورية وبلغ تأثيره المباشر (0,241).

8- مناقشة وتفسير النتائج:

تتناول هذه الجزئية عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأن العلاقات المتضمنة بالفروض التي بينت عليها، وذلك وفقاً لما يلي:

- أشارت بيانات الجدول رقم (2) إلى مستوى إدراك الموظفين لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، فكانت المشاركة في صنع واتخاذ القرار الأعلى في الإدراك (3,63)، تليها المشاركة في العوائد (3,45)، ويتبعها مشاركة المعلومات (3,38) وأخيراً تشارك المعرفة (3,25). ويمكن تفسير هذه النتيجة بان المشاركة في صنع واتخاذ القرار تساهم إلى حد كبير في عمليات تطوير العمل وتحقيق الأداء الأفضل.

- كذلك أشارت بيانات الجدول رقم (2) إلى مستوى إدراك الموظفين لاستراتيجيات الإبداع الإداري فكانت وفقاً للترتيب التالي: التطوير التنظيمي الأعلى في الإدراك (4,26)، يليه التخصص الوظيفي (4,06)، وأخيراً الاستراتيجية الدورية (3,53)، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن التطوير التنظيمي يرتبط بأهداف الاستقرار التي تتمثل بقدرة المؤسسة على البقاء والتوازن والتكيف مع كل من مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، والتكيف بين سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهات التحسين في متغيرات البيئة الداخلية الأخرى، وكذلك التكيف بين ما يحدث من تطوير في البيئة الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.
- ينص الفرض الفرعي الأول على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والتطوير التنظيمي كمتغير تابع من جانب آخر". وجاء متغير تشارك المعرفة أهم متغير مفسر للتطوير التنظيمي في الفرض الفرعي الأول، فالمعرفة عامل مهم في التطوير التنظيمي وتحقيق الإبداع الإداري، لأن تشارك المعرفة يُشجع على العمل الجماعي وينمي العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسات (Brown & Cregan (2008); Safijanova & Zabijakin - Chatleska (2013).
- ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والتخصص الوظيفي كمتغير تابع من جانب آخر". وجاء متغير المشاركة في صنع واتخاذ القرار أهم متغير مفسر للتخصص الوظيفي في الفرض الفرعي الثاني، وهذا يؤكد على أهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرار في تعزيز عملية الإبداع الإداري، وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسات (Quagraine (2010); Safijanova & Zabijakin - Chatleska (2013).
- ينص الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) والاستراتيجية الدورية كمتغير تابع من جانب آخر. وجاء متغير تشارك المعرفة أهم متغير مفسر للاستراتيجية الدورية في الفرض الفرعي الثالث، لأن تشارك المعرفة تحتاج إلى نقل القيادات والأفراد إلى مناصب تحتاج قدرات إبداعية عالية، وهذه القدرات يتم تعزيزها من خلال التشارك المعرفي لهذه الوظائف، وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (Camison & Villar – Lopez (2014).

9- دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق يمكن إبرازها فيما يلي:

أ- على مستوى النظرية:

- دللت نتائج الدراسة على وجود علاقة معنوية بين متغيري (المشاركة في صنع واتخاذ القرار وتشارك المعرفة) والتطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي، وتعد هذه النتيجة تأكيداً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسات السابقة، حيث إن المشاركة في صنع واتخاذ القرار وتشارك المعرفة محددات أساسية في رفع كفاءة التطوير التنظيمي

وزيادة التخصص الوظيفي، ويُعد ذلك التدليل إضافة - ولو يسيرة - قد تثري الأدبيات المتاحة والقليلة نسبيًا في هذا المجال المهم.

- كما يدل وجود علاقة معنوية وأخرى غير معنوية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في علاقتها باستراتيجيات الإبداع الإداري على أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي مستقلة بعضها عن بعض، وهي الدلالة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات المنهجية.

ب- على المستوى التطبيقي:

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ترابط معنوية موجبة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري، وتدلل هذه النتائج أنه على الممارسة التطبيقية تفرض على الشركة أن تتجه إلى زيادة تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، وتوسيع القاعدة المعلوماتية والمعرفية الموجودة في الشركة، حيث يمكن أن يساهم ذلك في رفع مستويات الإبداع الإداري لدى الشركة.

10- استنتاجات الدراسة:

- المشاركة في اتخاذ القرارات واحدة من العناصر المؤثرة في رغبة الأفراد في إجراءات التطوير والتغيير.
- نستنتج من أن تشارك المعرفة مؤثر قوي في التطوير التنظيمي أن هناك قاعدة بيانات قوية في الشركة، وتساهم رؤية المنظمة في تشارك المعرفة في الارتقاء بأداء المنظمة وجعلها قادرة على تحقيق تميز نوعي في مجال الإبداع الإداري.
- نستنتج من التأثير المعنوي للمشاركة في العوائد (الحوافز والمكافآت) في الاستراتيجية الدورية، وأن سياسات الترقية والمكافآت في الشركة تتم بصورة دورية ومستمرة في الشركة.

11- توصيات الدراسة وتطبيقاتها الإدارية:

- التطوير في برامج الشركة وخاصة برامج المشاركة في اتخاذ القرار وتشارك المعرفة ومشاركة المعلومات، واستناد هذه البرامج على التوافق بين استراتيجيات وأنشطة إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الشركة، فلا يمكن أن تتبنى الشركة استراتيجيات الإبداع الإداري ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتصميم أنظمة حوافز مستندة على المهارات والأداء وبناء هيكل تنظيمي مرن، ودعم المناخ التنظيمي الإنساني لمساندة عملية التطوير.
- على إدارة الشركة تعزيز عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار، لأنها تؤدي إلى زيادة درجة الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتحسن العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين.
- توصلت الدراسة إلى تأثير المشاركة في صنع واتخاذ القرار على استراتيجية التخصص الوظيفي، فنوصي الإدارة العليا في الشركة بتحديد حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرار والحدود التي يحق له البحث فيها، بما يتناسب مع مؤهلاته واختصاصاته.
- تفقد إدارة الموارد البشرية مكانها في المنظمات التي تعتمد على المعرفة إن لم تستجب إيجابًا للتحديات في البيئة الجديدة، لذلك فعليها إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وإحدى الطرائق لإدارة الموارد البشرية لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها في إدارة فعالة لخلق رأس المال البشري والمعرفة في المنظمات.

- تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية للشركة في ظل الاقتصاد المعرفي، فتعتمد الميزة التنافسية للموارد البشرية على التطبيقات الناجحة للمعرفة.
 - على إدارة الشركة تعزيز عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار، لأنها تؤدي إلى زيادة درجة الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتحسن العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين.
 - توفير المعلومات في الوقت المناسب ودقتها وضوحها وتطابقها لاحتياجات المستفيدين.
 - دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين الوحدات الإدارية في الشركة، وإزالة كافة المعوقات التي تقف أمام التغيير.
 - إنشاء وحدات مهمتها القيام بالأنشطة الوظيفية المتخصصة، وتعيين أفراد من ذوي الخبرات المختلفة.
- ويوضح الجدول رقم (10) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لإدارة شركة أسيوط لتكرير البترول:

جدول رقم (10)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لشركة أسيوط لتكرير البترول

التوصية	كيف	لماذا	متى	من يقوم بها
1- ضرورة اعتماد الشركة على أحدث وسائل الاتصالات.	- تأمين الاتصال الدائم والتعاون المستمر بين العاملين والإدارة العليا.	- تعزيز عملات التشارك في المعلومات والمعرفة بين العاملين في الشركة والإدارة. - لزيادة كفاءة العاملين، وقدرتهم على الإنتاج والإبداع.	في فترات زمنية مستمرة وبالحسب المتابعة.	إدارة الموارد البشرية في الشركة، ووحدة نظم المعلومات الإدارية في الشركة.
2- تعزيز قاعدة بيانات الشركة.	- إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة المعرفة وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا في نقل المعرفة.	- للاعتماد على قاعدة معرفة تتضمن أحدث البيانات والمعلومات لدعم عملية صنع واتخاذ القرار.	في فترات زمنية مستمرة وبالحسب المتابعة.	وحدة نظم المعلومات الإدارية في الشركة.
4- الاهتمام بسياسات المكافآت والحوافز.	تقديم المكافآت والحوافز مباشرة بعد الأداء المتميز، وبحسب أدائها تتناسب المكافآت مع مستوى الأداء والمجهود.	لفت انتباه العاملين، والتميز المتميز يتم إثباته سريعاً، والتعرف على الطريقة المثلى للأداء وبذل المجهود المناسب.	بصفة مستمرة ومن الأفضل أن تتزامن مع تقييم أداء العاملين.	- الاستعانة بشركات خبراء متخصصين في إعداد هياكل للمكافآت والحوافز. - من قبل الهيئة التي تقوم بوضع هيكل التقييم
5- تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية للشركة.	من خلال التوجه إلى الوظائف الحديثة للموارد البشرية والتي يمكن أن تشمل استراتيجيات إدارة المواهب، وتنمية رأس المال الفكري	لاعتماد الميزة التنافسية للموارد البشرية على التطبيقات الناجحة للمعرفة	في فترات زمنية مستمرة وبالحسب المتابعة	- الاستعانة بشركات خبراء متخصصين في وظائف إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة

12- آفاق البحث المستقبلية:

- أثارت نتائج الدراسة عددًا من النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً مفيداً لدراسات مستقبلية وهي:
- نظرًا لكون الدراسة الحالية تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري، تعتقد الباحثة وجود أهمية علمية وعملية لدراسة دور بعض المتغيرات الوسيطة التداخلية أو التفاعلية في هذه العلاقة.
 - قد يكون من المفيد إجراء دراسات أخرى مماثلة تربط بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري في منظمات خدمية، حتى يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى التشابه أو الاختلاف في هذه النتائج ودلالاته.
 - توصلت الدراسة الحالية إلى أن متغيري تشارك المعرفة والمشاركة في صنع واتخاذ القرار لهما علاقة معنوية بالتطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي، وفي ضوء هذه النتيجة قد يكون من المفيد عمليًا دراسة استراتيجيات الإبداع الإداري والبحث في عوامل أخرى تنظيمية أو وظيفية تعمل كمحددات *Antecedents* تساهم في بلورة الإبداع الإداري.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الساعدي، مؤيد؛ وعلى محمود علي، ومجيد عبد علي. (2013). "دور استراتيجيات الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15، 4: 25 - 49.
- العازمي، محمد بزيغ حامد. (2006). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- المعموري، علية جسام محمد ناصر. (2004). "أثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع: دراسة تحليلية في الكليات الأهلية ببغداد"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- حريم، حسين. (2003). *إدارة المنظمات*. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2009). *مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة*. عمان، الأردن: دار حامد للطبع والنشر.
- ريان، عادل ريان محمد. (2002). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرائق*. أسيوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Appelbaum, E.; T. Bailey; P. Berg and A. L. Kalleberg. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithica, NY: Cornell University Press.
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi. (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1: 74 - 94.
- Black, S. E. and L. M. Lynch. (2004). "What's Driving the New Economy: The Benefits of Workplace Innovation", *The Economic Journal*, 114, 493: 97-116.
- Böckerman, P.; A. Bryson, and P. Ilmakunnas. (2013). "Does High Involvement Lead to Higher Pay", *Journal of the Royal Statistical Society*, 176, 4: 861- 885.
- Böckerman, P.; E. Johansson and A. Kauhanen. (2012). Innovative Work Practices and Sickness Absence: What Does a Nationally Representative Employee Survey Tell", *Industrial and Corporate Change*, 21, 3: 587-613.
- Brown, M. and C. Cregan. (2008) "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", *Human Resource Management*, 47, 4: 667- 686.
- Bryson, A.; J. Forth and S. Kirby. (2005). "High-involvement Management Practices, Trade Union Representation and Workplace Performance in Britain", *Scottish Journal of Political Economy*, 52, 3: 451-491.
- Camison, C. and A. Villar-Lopez. (2014). "Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance", *Journal of Business Research* 67, 1: 2891-2902.
- Cappelli, P. and D. Neumark. (2001). Do "High-performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes", *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 4: 737-775.
- Cumming, S. T. and C. Worley. (2005). *Organizational Development and Chang*. 8th Ed., South Western College Publishing.
- Dastani, M. (2009). "Evaluating Three Models of Strategic Management of Innovation in Service", *Tadbir Journal*, 210, 2: 31- 35.

-
- De Jong, J. and D. Den Hartog. (2010). “Measuring Innovative Work Behaviors”, *Creativity and Innovation Management*, 19, 1: 23-36.
 - Enayati, G.; A. S. Titkanloo and a. M. Mahmoudie. (2014). “Strategic Innovation: The Formation and its Effect on Organization”, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4, 1: 157 - 165.
 - Fornell, C. and D. F. Larcker. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 1: 39 – 50.
 - Forth, J. and N. Millward. (2004). “High Involvement Management and Pay in Britain”, *Industrial Relation*, 43, 1: 98–119.
 - Frauenheim, E. (2009). “Downturn Puts New Emphasis on Engagement”, *Work Force Management*, 88, 8: 2- 8.
 - Grates, F. G. (2009). “Engagement: Why it Shouldn’t be Forgotten”, *Strategic Communication Management*, 13, 1: 1 -7.
 - Hair, J. F.; R. E. Anderson; R. L. Tatham and W. C. Black. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th Ed.. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 - Hu, L. and P. M. Bentler. (1999). “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives”, *Structure Analysis Modeling*, 6. 1: 1- 55.
 - Hwang, E. J. (2005). Strategic Management and Financial Performance in South Korean Apparel Retail Stores. *Unpublished Doctoral Dissertation* Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment.
 - Knight-Turvey, N. (2006). “Influencing Employee Innovation through Structural Empowerment Initiatives: The Need to Feel Empowered”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 313-324. 0855908173 Publisher URL <http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2006>.
 - Konrad, K. (2006). “The Social Dynamics of Expectations: The Interaction of Collective and Actor-specific Expectations on Electronic Commerce and Interactive Television”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 18, 3/4: 429-444.
 - Kuyea, O. L. and A. A. Sulaimonb. (2011). “Employee Involvement in Decision Making and Firms' Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria”, *Serbian Journal of Management*, 6, 1: 1 – 15.
 - Lawler, E. E. (1986). *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey Bass.
 - Lawler, E. E. and G. S. Benson. (2003). Employee Involvement: Utilization, Impacts, and Future Prospects, In: D. T. Holman; T. D. Wall; C. W. Clegg; P. Sparrow and A. Howard (Eds.), *The New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, London: Wiley: 155–173.
 - Lawler, E. E.; S. A. Mohrman and G. E. Jr. Ledford. (1995). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass
 - Lawler, E. E.; S. A. Mohrman and G. E. Jr. Ledford. (1998) *Strategies for High Performance Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
 - Mohsen, S. and S. Abbas. (2010). “The Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Level in Organizations: Case Study of Sub Companies of Selected Corporations in the City of Isfahan”, *Journal of Business Case Studies*, 1 6, 1: 89 – 98.

- Posthuma, R. A.; M. C. Campion; M. Masimova and M. A. Campion. (2013). “A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research”, *Journal of Management*, 39, 5: 1184 – 1220.
- Prieto, I. M. and M. P. Pérez-Santana. (2014). “Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human Resource Practices”, *Personnel Review*, 43, 2: 184-208.
- Quagraine, T. L. (2010). “Employee Involvement as an Effective Management Tool in Decision-Making: a Case Study of Merchant Bank (Ghana) Limited”, *Unpublished Master* Submitted to the School of Graduate Studies, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Rogers, R. W. and B. J. Ferketish. (2004). Creating a High Involvement Culture through a Value Driven Change Process. Retrieved December 17, 2015, from http://www.http://csgconsult.com/Resources/EmployeeEngagement/Development_Dimensions_Intl.Creatingahighinvolvementculture.pdf.
- Sekaran, U. and R. Bougie. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 6th Ed. GAO, Government Auditing Standards.
- Sofijanovska, E. and V. Zabijakin-Chatleska. (2013). “Employee Involvement and Organizational Performance: Evidence from the Manufacturing Sector in Republic of Macedonia”, *Trakia Journal of Sciences*, 11, 1: 31-36.
- Walton, R. E. (1985). “From Control to Commitment in the Workplace”, *Harvard Business Review*, 63, 2: 77–84
- Wood, R. C. (2007). “How Strategic Innovation Really Gets Started”, *Strategy & Leadership*, 35, 1: 21 - 29.
- Wood, S. and A. Bryson. (2009). “High Involvement Management”, Chapter 7 in: W.Brown; A. Bryson; J. Forth and K. Whitfield (eds.) *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge University Press, 151-175.
- Zwain, A. and L. Teong and S. Othman. (2012). “Knowledge Management Processes and Academic Performance in Iraqi HELs”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2, 6: 273 – 293.

قائمة استقصاء

قائمة استقصاء موجهة للعاملين في شركة أسيوط لتكرير البترول

القسم الأول: يرجى وضع دائرة بالخانة التي تعبر عن رأيك. درجة اتفاقك أو عدم اتفاقك موزعة على الأرقام من 1:5.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بالمرة
1-	امتلك الحرية الكافية في أداء عملي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا.	5	4	3	2	1
2-	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي إلى الإدارة العليا دون تردد.	5	4	3	2	1
3-	يتم حل المشكلات التي تحدث في العمل دون اللجوء إلى الإدارة العليا.	5	4	3	2	1
4-	امتلك الإمكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة في مواقف الصعبة.	5	4	3	2	1
5-	اشعر بثقة عالية في أداء عملي.	5	4	3	2	1
6-	يتم تصحيح الأخطاء التي تحدث في العمل دون اللجوء إلى الإدارة العليا.	5	4	3	2	1
7-	أتمكن الاستفادة من المعلومات من اتخاذ قرارات مناسبة.	5	4	3	2	1
8-	تعتمد الشركة على بيانات حول عملائها تتسم بدرجة عالية من الموثوقية.	5	4	3	2	1
9-	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح.	5	4	3	2	1
10-	توفر الشركة المعلومات بالتوقيت الذي يلاءم الاحتياج إليها.	5	4	3	2	1
11-	تشمل المعلومات التي احصل عليها على كافة الجوانب المتعلقة بالشركة.	5	4	3	2	1
12-	يتم تقدير الحوافز المادية في الشركة على أساس الأداء المتميز.	5	4	3	2	1
13-	تتم الترقية في الشركة على أساس الكفاءة.	5	4	3	2	1
14-	تميز الإدارة بين الموظف الكفء وغير الكفء.	5	4	3	2	1
15-	تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل.	5	4	3	2	1
16-	تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكن الاطلاع عليه.	5	4	3	2	1
17-	يتبادل الموظفون في الشركة المعلومات والمعارف الهامة التي تتعلق بالشركة.	5	4	3	2	1
18-	يتبادل الموظفون في الشركة الأفكار والآراء لتطوير أداء الشركة.	5	4	3	2	1
19-	يمتلك موظفو الشركة القدرة على ترجمة ما يمتلكونه من خبرات أثناء عملهم.	5	4	3	2	1

القسم الثاني: فيما يلي عبارات تقيس استراتيجيات الإبداع الإداري. الرجاء وضع دائرة بالخانة التي تعبر عن رأيك.

1-	تضع إدارة الشركة برامج تدريبية لازمة لتقوية أنماط سلوكية إيجابية لدى العاملين	5	4	3	2	1
2-	تتوجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي وإزالة المعوقات أمام التغيير.	5	4	3	2	1
3-	الإدارة العليا تجري تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي للتكيف مع التغييرات المستقبلية	5	4	3	2	1
4-	الإجراءات والأنظمة في الشركة تدعم الإبداع.	5	4	3	2	1
5-	تزداد الإبداعات والابتكارات في الشركة من سنة إلى أخرى.	5	4	3	2	1
6-	يهتم الموظفون بأفكار ومقترحات الآخرين للاستفادة بها في مجال العمل.	5	4	3	2	1
7-	يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة فرق تخطيط متخصصة في جميع المجالات.	5	4	3	2	1
8-	تركز إدارة الشركة على إنشاء وحدات مهمتها القيام بالأنشطة الوظيفية.	5	4	3	2	1
9-	توفر الشركة أجهزة ومعدات لإكمال الفرق المتخصصة أعمالها بشكل كفوء	5	4	3	2	1
10-	تشجع إدارة الشركة التنافس الإبداعي بين فرق العمل.	5	4	3	2	1
11-	تخصص إدارة الشركة الجوائز للأفكار المبدعة.	5	4	3	2	1
12-	تقوم الإدارة بنقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات مشابهة ذات مسؤوليات مختلفة	5	4	3	2	1
13-	تقوم الشركة بنقل وتعيين موظفين ذو كفاءات عالية لمنصب ذات إمكانيات إبداعية غير عادية	5	4	3	2	1
14-	تشجع إدارة الشركة العمل الجماعي المشترك.	5	4	3	2	1
15-	تقوم الشركة بنقل وتعيين موظفين ذو كفاءات عالية لمنصب تتطلب إمكانيات إبداعية عالية	5	4	3	2	1

**Relationship High Involvement Management in
Strengthening Administrative Innovation
“Field Study Applied to Assiut Petroleum Refining Company”**

Sanaa Moustafa Mahammad Abo Lifa

Lecturer, Department of Business Administration

Faculty of Commerce

Assiut University

Arab Republic of Egypt

ABSTRACT

The Purpose of the Study: Identify the relationship between the high involvement management practices and strategies of administrative Innovation.

Methodology of the Study: Problem study on several questions focused on the key question is to identify the relationship between the high involvement management practices and strategies of administrative Innovation have been developed for the imposition of a single main stem from several subsidiary assumptions, and using multiple tests to validate these hypotheses, the study has used the questionnaire list as a way to get the data.

Method of the Study: Descriptive analytical study was used as a method to study and applied study on sample (331) single engaged in Assiut Petroleum Refining Company, the study sample was selected from a Community totaled (2400), and statistical analyses were conducted using the statistical package for the social sciences + (Version 21) SPSS/PC, AMOS software version (20).

The Results of the Study: The study found the following results: The degree of exercise high involvement management practices in the company above average. It was the perception of individuals for administrative innovation strategies high. Existence of a positive correlation between high involvement management practices (participation in the making and decision-making, sharing information, participation of rewards, and sharing knowledge) and administrative innovation strategies (organizational development strategy, functional specialization strategy, and periodicity strategy), and the study found a positive correlation between some high involvement management practices and administrative innovation strategies.

The Recommendations of the Study: The Study recommends enhancing the participatory process in making a decision, the changing nature of human resources management functions of the company under the knowledge economy, strengthen the company database, and create an independent administrative unit in knowledge management.

Keywords: High Involvement Management, Strategies of Administrative Innovation