

**” تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين ”
بالتطبيق على شركات البترول**

**The impact of Employees empowerment on the
development of the innovative capabilities of
workers.**

Applied study on oil companies.

دكتورة/ سمر محمد شاهين

Samarshaheen.eco@obu.edu.eg

دكتور/ شريف محمد محمد يوسف

sherifmohamedYoussef.eco@obu.edu.eg

دكتور/ العوضي منصور العوضي

alawady.mansour.eco@obu.edu.eg

المدرسون بقسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة ٦ أكتوبر

ملخص الدراسة

تسعى الشركات العاملة اليوم في مجال البترول إلى تحرير جميع الطاقات الكامنة للأفراد العاملين من أجل الوصول إلى الأداء المتفوق عن طريق تحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن هذا الهدف يصعب بلوغه ما لم تكن هناك قيادة غير تقليدية قادرة على تمكين العاملين في المنظمة، إذ أن التمكين في مكان العمل دور حيوي في تجاوز تحديات وعقبات العمل نحو الوصول إلى الأداء المتفوق و بالتالي تحقيق اعلى إنتاجية يمكنها من التفوق والريادة، وتم صياغة مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده: ما دور أبعاد التمكين الوظيفي في تحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول؟

ويمثل الهدف الرئيس للدراسة في دراسة علاقة أبعاد التمكين الوظيفي وبين أبعاد تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، وتم اختبار اربعة فرضان رئيسان للدراسة وهما:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق أسس ودعائم التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استقصاء تضمنت بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

وقد استنتجت الدراسة على أهمية تطبيق التمكين الوظيفي بأنه يساهم بشكل إيجابي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين وقد تبين من النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بتطبيق التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين. وأوصت الدراسة ببعض التوصيات من أهمها: ضرورة تدعيم سلوكيات وممارسات التمكين الوظيفي وزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات وآليات تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في جميع قطاعات البترول، بالإضافة إلى ذلك ضرورة تبني القيادات لرؤية مستقبلية ذات توجه ريادي تعتمد على مبادئ تنمية القدرات الابتكارية للعاملين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معني العمل، التأثير في اتخاذ القرارات، التفكير الابتكاري، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، الأصالة الفكرية.

The impact of Employees empowerment on the development of the innovative capabilities of workers. Applied study on oil companies.

Abstract

Companies operating today in the field of petroleum seek to liberate all the latent energies of working individuals in order to reach superior performance by developing the innovative capabilities of employees. Recent literature has shown that this goal is difficult to achieve unless there is unconventional leadership capable of empowering workers in the organization. Empowerment in the workplace has a vital role in overcoming the challenges and obstacles of work towards achieving superior performance and thus achieving the highest productivity that enables excellence and leadership. The problem of the study was formulated in a question that says: What is the role of the dimensions of job empowerment in achieving the development of the innovative capabilities of employees in oil companies?

The main objective of the study is to study the relationship of the dimensions of job empowerment and the dimensions of developing the innovative capabilities of employees.

Four main hypotheses of the study were tested:

- There is a significant effect of job empowerment on developing the innovative capabilities of employees in oil companies.
- There is a significant impact of applying the foundations and pillars of job empowerment on developing the innovative capabilities of employees in oil companies.

The study relied on the use of the descriptive analytical method: where the basic theoretical concepts related to the subject of the study were identified and consolidated, using various references, periodicals and various scientific sources, extracting ideas from them, and referring to previous studies.

The main tool for the research was a survey form that included: Some axes that reflect the variables of the study.

The study concluded the importance of applying job empowerment in that it contributes positively to developing the innovative capabilities of employees. The results showed that there is a significant statistical correlation, which is a direct relationship with applying job empowerment to developing the innovative capabilities of employees.

The study recommended some recommendations, the most important of which are: the necessity of strengthening job empowerment behaviors and practices and increasing interest and expanding the use of tools and mechanisms for developing the innovative capabilities of workers in all petroleum sectors. In addition to that, the need for leaders to adopt a future vision with an entrepreneurial orientation based on the principles of developing the innovative capabilities of workers.

Keywords: job empowerment, developing the innovative capabilities of workers, freedom of choice, self-efficacy, work meaning, influencing decision-making, innovative thinking, intellectual fluency, intellectual flexibility, intellectual originality.

مقدمة الدراسة:

تعتبر التغييرات الهائلة في البيئة الخارجية للمنظمات المحرك الرئيس لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري، ونظراً للمنافسة الشديدة في بيئات الأعمال والذي يؤكد أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، لذا فقد أصبح لزاماً تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها. ومن هذا المدخل أصبح الاهتمام بمفهوم التمكين الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف المنظمات والمتطلبات الحديثة المتمثلة بجودة المنتج والخدمة المقدمة باعتبار ان مفتاح التطوير هو العاملين أنفسهم من خلال مهاراتهم وقدراتهم التي يتم توظيفها وعلى هذا فإن الخطوة الأولى لتطوير أداء المنظمات يعتمد على مدى توجه الأفراد العاملين وتمكينهم لتحقيق غايات المنظمات (Nancy, 2015).

ويُعرف التمكين بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والمساهمة في إعداد الخطط المعنية بالفرد وتوظيف الأفراد لتطوير أداء المنظمة. والتمكين لا يعني إعطاء الموظف السلطة فقط، بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل. وهو الأداة الأساسية لخلق المنظمة المتعلمة القادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية في العمل. (Blanchard, 2016)

وللتمكين أربعة أبعاد أساسية هي:

أ- حرية الاختيار (freedom of choice)

وهي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أداءه للمهام التي توكل إليه، وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل التنظيم.

ب- الفعالية الذاتية (Self Efficacy) :

وهي قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام الموكولة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة تمتعه بالخبرات والمهارات والمعرفة عن طريق المشاركة في المعلومات والتي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم والوضع الذي توجد عليه المنظمة.

ج- معنى العمل (Work Meaning) :

وهو عملية إدراك الفرد للمعاني والقيم للمهام التي يؤديها سواء بالنسبة له ذاتيًا أو للآخرين أو للتنظيم.

د- التأثير في اتخاذ القرارات (influencing decision-making)

وهو تيقن وإدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثيرًا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها التنظيم وخاصة تلك التي تتعلق بعمله. ولقد أصبح من الضروري أن يتغير نمط التفكير داخل المنظمات لكي يتحول من التفكير التقليدي والتفكير المنطقي إلى نمط جديد يتماشى مع هذه الأحداث والمتغيرات والذي يعرف بأنه **innovative thinking** وهو أسلوب التفكير الابتكاري والذي يعرف بأنه ذلك النمط من التفكير الذي يهدف دائما إلى التطوير والتجديد والخلق والإبداع، لذا فهو اتجاها في التفكير أكثر منه مستوي في التفكير.

وتتمثل أهم القدرات الابتكارية فيما يلي:

أ- الطلاقة الفكرية:

وهي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.

ب- المرونة الفكرية:

وهي أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، ولا تتوقف عند نوعية واحدة من الحلول أو عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول. فالفرد يغير باستمرار في المعنى، أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعنى تفسيراً جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.

ج- الأصالة الفكرية:

وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو نادرة لم يسبق إليها أحد أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

د- مواصلة الاتجاه:

وهي إمكانية الفرد وقدرته على متابعة هدف معين وتخطى أي مشتتات، والالتفاف حولها، بأسلوب يتسم بالمرونة.

هـ- استشفاف المشكلات:

وتعنى قدرة الفرد على الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.

لذا فإن هذا البحث هو محاولة لتحليل تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين لكونه أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على تطوير وتقديم المنظمات وأيضاً النمو والتوسع، وذلك بالقيام بدراسة تطبيقية علي قطاع البترول.

الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات العديد من المتغيرات والتحديات العالمية، بالإضافة إلى التغيرات العديدة في بيئتها التنظيمية، وقد انعكس ذلك على أساليب الأداء وطرق العمل، وانتشرت بعض السلبيات والمشكلات التنظيمية والسلوكية في بعض هذه المنظمات، وذلك لعدم مواكبة أساليب ونظم الإدارة الحالية لهذه المتغيرات. لذا كان

من الضروري الاهتمام بتنمية القدرات الابتكارية للعاملين بما يمكنهم من مواكبة التغييرات البيئية المحيطة وقيادة منظماتهم الى الأفضل باتخاذ قرارات إدارية واستراتيجية اسرع وادق تساعد على النجاح و التطور والنمو مما يؤدي الى الاستمرار والبقاء لشركات البترول.

وهناك العديد من المؤثرات في البيئة الإدارية ساعدت على انتشار مفهوم ومبادئ تمكين العاملين سواء داخل أو خارج المنظمات وأهمها التقدم التكنولوجي وعولمة العمليات. والبحث في استخدام العاملين كأداة للمنافسة بحيث يكونون قادرين على اتخاذ القرار الصحيح في أقصر وقت ممكن دون الرجوع الدائم لقياداتهم وخاصة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير وإن الإمساك بالفرص ليس بالأمر اليسير؛ فتمكين العاملين يحقق سرعة الاستجابة والشعور بالرضا وإطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين إلى جانب تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي بجانب ثقة العملاء وولائهم لهذه المنظمات. مما تطلب المزيد من التركيز على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، وأصبحت تنمية القدرات الابتكارية للعاملين تحتل أهمية خاصة لكل المؤسسات بسبب زيادة الديناميكيات البيئية بغض النظر عن عمر المؤسسة أو حجمها أو نشاطها، حيث تركز تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في المقام الأول على تحقيق حالة من التكامل بين المنظور الاستراتيجي ومنظور التمكين الوظيفي، حيث تساعد تنمية القدرات الابتكارية للعاملين المؤسسات على الاستجابة بشكل سليم إلى التغييرات البيئية التي تواجهها. وعليه إذا كانت تنمية القدرات الابتكارية للعاملين تهتم باقتناص الفرص في البيئة الخارجية لإنجاز الأهداف؛ فإن التمكين الوظيفي يعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لتعزيز بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها، حيث أنها تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من التفوق والريادة.

وفي ظل المنافسة الشرسية من الشركات العاملة في مجال البترول لتحقيق الريادة الإستراتيجية فقد أصبحت التمكين الوظيفي بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من إطارها الماضي

والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولمتطلباته وتحدياته؛ وبالتالي لذا يمكن صياغة المشكلة البحثية في تساؤل مفاده:

ما دور أبعاد التمكين الوظيفي في تحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول؟
الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت تمكين العاملين

١- دراسة أشواق بنت سعود (٢٠٢١):

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، وكذلك التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن أحد الوزارات الحكومية، والبالغ عددهم ٣٩٢ من الموظفين الإداريات. وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات إلى العديد من النتائج أهمها: توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي.

٢- دراسة تهاني محمد (٢٠٢٠):

هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة تطبيق التمكين الوظيفي بعدد من المخرجات الوظيفية المرغوبة مثل الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، واعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة المتاحة التي أجريت حول هذا الموضوع في المجتمع السعودي والعربي والعالمي، وطبقت الباحثة منهج تحليل المضمون لاستخلاص نتائج هذه الدراسات، وخلصت الدراسة الى ارتباط التمكين الوظيفي إيجابا بتطوير مهارات العاملين وتحفيز الابداع ولابتكار لديهم.

٣- دراسة Fragoso (2019) :

أشارت نتائج هذه الدراسة الى أن زيادة الانتاجية وإعطاء المديرين الوقت الكافي للعمل في الوظائف والأشغال الهامة فقط يمكن للعاملين من وضع القرارات وإبداء الاقتراحات التي تحسن الخدمة المقدمة للعاملين وحفظ اموال الشركة وذلك يأتي من خلال الاستخدام الجيد لهذه الاداة (تمكين العاملين).

٤- دراسة Steven & Sylvie (2018) :

ركزت الدراسة على مناقشة العناصر الاربعة للقوة: وهي المصادر المتنوعة و تأثيرها على اتخاذ القرار، ودور الخصائص التنظيمية في تسهيل عملية التمكين. وتوصلت الدراسة الى أن للحصول على التمكين في العمل يجب على القادة في العمل ان يبحثوا عن نقاط الابداع لدى العاملين. وأهمية التمكين في زيادة الانجاز المالي والعملى للشركات . وأن استراتيجيات التمكين و تطبيقها أصبح أمر غير معقد وضروري لحل المشكلات المعقدة في العمل .

٤- دراسة Rigsbee (2017):

هدفت الدراسة الى تحديد مفاهيم تسعة من المجالات التنظيمية لتمكين العاملين في المجتمع (المشاركة، والقيادة، والهياكل التنظيمية، وتقييم المشكلة، وحشد الموارد، والوعى الحاسم، والروابط، والوكلاء الخارجيين، وإدارة). وتوصلت الدراسة الى ان هذه المجالات تزودنا بالعديد من الطرق للتعرف على تمكين العاملين وطرق قياسه.

٥- دراسة Duval – Chery – King (2016) :

استهدفت هذه الدراسة توضيح أن محاولة تحسين احتمالية نجاح العامل مختلفة ومتعددة وتختلف فلسفة المنظمات عن بعضها البعض فمنهم من يحاول تقليل مخاطر فشل العامل، وموضوع دمج الموارد البشرية يقوم على تمكين العاملين من اتخاذ قرارات مناسبة والقيام بالتصرفات السليمة، وبعبارة أخرى تؤكد المدير من نجاح هذا العامل.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة الحفاظ على الموارد البشرية يقوم على منع العاملين من اتخاذ قرارات غير ملائمة ومنعهم من القيام بتصرفات غير مناسبة من خلال نقل مهاراتهم قبل تطبيق التمكين.

٦- دراسة Davis & Wilson (2015):

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير برامج تمكين المدرسين على الدوافع والرضا والضغط الوظيفي للمدرسين عند صناعة قراراتهم. وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير سلبي لبرامج التمكين على الدوافع والضغط الوظيفي، وتكوين المشاكل المعقدة، وربما يؤدي إلى تكوين مشاكل أكثر.

٧- Tracy & Ronayne (2015):

ركزت هذه الدراسة على مفهوم تمكين العاملين من وجهة نظر الاقتصاديين وصانعي السياسة وصلة ذلك بتحقيق الاندماج الاجتماعي على المستوى القومي والاتحاد الأوروبي، ولقد تمت مراجعة نتائج هذه الدراسة بعد اختبار نظرية تمكين العاملين في خمسة مشروعات متكاملة في أيرلندا، وتوصلت إلى العديد من التعريفات المرتبطة بالمواطنة وتفويض السلطة وتمكين العاملين، والنتيجة الرئيسية لهذه الدراسة هي تطبيق مفهوم تمكين العاملين في المشروعات المدروسة والتي تتأثر بالعوامل التالية:-

١- خلفية مديري المشروع الخاصة بالنظام والانضباط .

٢- القيود على التشغيل داخل نطاق زمني وحاجات جماعة المشروع المستهدفة.

• الدراسات المتعلقة بالابتكار وتنمية القدرات الابتكارية:

١- دراسة محمد النحاس (٢٠٢٢):

تمثل الهدف العام للبحث في تحديد أثر تنمية القدرات الابتكارية والمتمثلة في (الطلاقة، الحساسية، المرونة، الاصاله، كمدخل لتحسين اداء نظم الانتاج بالمنظمات الصناعية الغذائية، قام الباحثون بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث وتم اختيار ثلاث منظمات وهم (جهينة، وإيديتا، وعبورلاند)، وتمثلت العينة

في ٣١٧ من العاملين المسؤولين عن الانتاج بهذه المنظمات، توصلت النتائج إلى أن المنظمة تضع في اعتبارها احداث التعاون المستمر بين جميع الإدارات، كما تحرص على فتح التعاون بين المنظمات الاخرى لتطوير الأداء ونقل التكنولوجيا والمعرفة المتطورة، والتعرف على المعلومات والحلول عبر شبكة الابتكار وتنمية قدرات العاملين الابتكارية، كما تحرص على الوصول للخبراء داخل الشبكة الابتكارية والتواصل معهم، وتتسم بالمرونة الكافية لجعل جميع العاملين لهم الحق في مشاركة عمليات اكتساب المعارف، والتكنولوجية الخارجية لتنمية قدراتهم، واتباع نظام مكافأة للعاملين الداعمين لتنمية قدرات العاملين الابتكارية، وتتبع نظام قوى لتقييم مهارات المتقدمين للوظائف الشاغرة لتنمية قدراتهم الابتكارية، وتمثلت الإضافة العلمية للبحث في ان تنمية القدرات الابتكارية للعاملين لها أثر كبير على اداء نظم الانتاج.

٢- دراسة Hagspiel et al (2021):

هدف البحث تحسين قدرة العاملين على الابتكار، في ظل إطار عمل غير مؤكد حيث تقرر المنظمة ما إذا كانت ستستمر في بيع المنتج ، ويسمح للنموذج الديناميكي بتحليل المفاضلة بين الابتكار والتطوير حيث يحسن المنتج الجديد بشكل طفيف، أو يبتكر في وقت متأخر بمنتج جديد أفضل بكثير، وتوصلت النتائج إلى أن تأثير عدم اليقين يرفع قيمة الاستراتيجية المتبعة في المنظمة، حيث تستمر المنظمة في إنتاج المنتج القديم بعد الابتكار، وينتج عن هذا استثمار مبكر إذا ظلت المنظمة أنشطتها في سوق المنتجات الراكدة بعد اعتماد المنتج الجديد، وقد يؤدي عدم اليقين المحدود إلى وجود منتج جديد أفضل مبتكر .

٣- دراسة Mohammadi (2020):

اتباع البحث منهج تجميع قائمة الانتظار للمنتجات الصناعية لتقييم أداء نظم الانتاج، واستخراج العوامل المهمة المؤثرة على أداء أنظمة الإنتاج المعقدة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاضطرابات وأولوية المنتجات في تقييم الأداء، وتوصلت النتائج إلى تحسين تخطيط الإنتاج حيث يمثل تحديًا كبيرًا في جميع الصناعات ولا سيما في

التصنيع عالي التقنية، وتتمثل المهمة الحاسمة لدعم هذا التحسين في تقييم الأداء الانتاجي، حيث يؤثر التقدير الدقيق لوقت الزروة كدالة لمعدل الإنتاجية كدوار رئيسيا، ويجمع النموذج المقترح كلاً من أنظمة الإنتاج وأنظمة معالجة المواد الآلية ويوفر تقديراً دقيقاً وسريعاً لوقت الزروة، ويتم التحقق من صحة أداء وتوقع النموذج المقترح من خلال مقارنة نتائجه مع نتائج نموذج محاكاة مفصل، يتم إجراء العديد من تحليلات الحساسية لتوفير رؤى إدارية قيمة حول كل من أنظمة الإنتاج وأنظمة معالجة المواد الآلية.

٤- دراسة أحمد (٢٠٢٠):

هدف البحث توجيه أداء المنظمة من خلال القدرات المبتكرة، لتحديد القدرات التنافسية كأمر بالغ الأهمية لبقاء المنظمات في الأسواق الناشئة، وتوصلت النتائج إلى اعتماد القدرات التنافسية بشكل كبير على أداء التصنيع والتسويق، من خلال سرعة الابتكار وجودته هما المحركان الرئيسيان لأداء نظم الإنتاج، ويوجه أداء التصنيع أداء التسويق، وليس أمام المنظمات خيار سوى تبني الابتكار في كل من عملياتها ومنتجاتها، ويعتمد أداء القدرات المبتكرة على سرعة وجود المنتج والعمليات الانتاجية الجديدة، لفهم تأثير القدرات الابتكارية على مختلف العروض الوظيفية، وتم جمع البيانات من ١٥ من كبار المديرين العاملين في قسم الهندسة أو التسويق للمنظمات الصناعية، وأن ابتكار العملية وابتكار المنتجات يكملان بعضهما البعض لتحسين سرعة الابتكار وجودته، علاوة على ذلك في حالة المنتجات المبتكرة، يعد أداء التصنيع عاملاً أساسياً لتعزيز أداء التسويق وقدرات المنظمة التنافسية.

٥- دراسة Sena (2019):

هدف لتحديد نظريات المنظمات الخاصة تجاه التعلم التنظيمي للابتكار لتنمية قدرات العاملين، بالإضافة إلى تحديد مستويات مختلفة من خصائص التكيف والتكامل وتعاون الادارات العليا في المنظمة مع العاملين في ابتكار وتطوير منتجات جديدة، وقد شملت العينة ٤٦ منظمة في تركيا، وتوصلت النتائج إلى تأثير هذا

التعاون على تنمية إبداع وابتكار العاملين بالمنظمة، وظهرت نتائج أدائها النهائية في ظل الاضطرابات التكنولوجية بين هذه المنظمات، والتركيز على الابتكار في الوقت الذي تقلل فيه الروابط القانونية واحتمال إقامة تعاون بين هذه المنظمات، فإن مثل هذه التعاونات تعزز الابتكار الإبداعي، لدى المنظمات المحورية التي تربطها روابط تشغيلية، وتحسين أداء المنظمة من خلال أداء منتج جديد.

٦- Adebanzo (2017):

هدف البحث الى التحقيق في العلاقة بين سلسلة التوريد ، والقدرات المبتكرة للأداء الإنتاجي، ويعتمد على الموارد النظرية لتقييم العلاقات في ١٧١ منظمة من ثلاثة بلدان نامية وهم البرازيل والهند والصين، لتنمية القدرات الابتكارية، وتوصلت النتائج إلى أن علاقات سلسلة الإمداد، ترتبط بشكل إيجابي بالقدرات الابتكارية للمنتج والعملية الانتاجية، كما توصلت إلى أن كل من المنتج وعملية القدرات المبتكرة تتصل إيجابيا بالأداء الإنتاجي، وتوفر النتائج رؤى جديدة للمصنعين في البلدان الثلاثة، وتبين أن العلاقات التي يبنوها مع عملائهم شجعتهم على تطوير قدرات ابتكارية جديدة، وقد مكنتها هذه القدرات الجديدة من جني فوائد تحسين الأداء الإنتاجي.

٧- دراسة: Gunn, Bob , Is (2016):

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية التفكير الابتكاري في التجارة وماله من أثر كبير على العمليات التجارية ولكن أوضحت أيضا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه عملية التفكير الابتكاري في التجارة وعلى رأسهما السمات الشخصية أو العوامل الذاتية للمديرين.

وتوصلت الدراسة الى أن معظم قضايا التجارة تتطلب ابداع من الاستجابات وشكل مفضل الى اللحظة التي يحدث فيها لرؤية الموظف الابتكارية تجاه حل مشكله تجارية معينة .

٨- دراسة فهد الصباح (٢٠١٥):

هدفت هذه الدراسة تحديد الوسائل والأدوات التي تمكن العاملين من مواجهة المشكلات والمعوقات التي تؤدي إلي عدم كفاءة الأداء كذلك تحسين وتطوير الأداء بشركات النفط الكويتية من خلال تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بهذه الشركات ، بجانب وضع خطة شاملة لكيفية تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بغرض تحسين أدائهم

وتوصلت الدراسة إلى ان هناك تأثير للقدرات الابتكارية للعاملين علي تطوير الأداء وتحديثه في شركات نفط الكويت، ووجود تأثير كبير من المعوقات الخاصة بالنواحي التنظيمية والذاتية والسلوكية والبيئية علي توافر القدرات الابتكارية للعاملين، وأن هناك تأثير كبير من الفكر الإداري وسلوك القيادات علي الأداء حيث يتوقف تحسين الأداء علي هذا الفكر والسلوك.

تحليل ومناقشة الدراسات السابقة:

يمكن القول بصفة عامة أن الدراسات السابقة ألفت الضوء على الكثير من البيانات والمصادر التي ساعدت الباحثون سواء في تحديد المشكلة أو صياغة فروض البحث الحالي. ونعرض فيما يلي تعليق على اجمالي الدراسات السابقة:

١- أن هناك دراسات حاولت بحث تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمة والتميز في الأداء، وقد توصلت هذه الدراسات الى ان تمكين العاملين يؤدي الى إدراك العملاء بجودة الخدمة المقدمة لهم. ويجاد علاقة طيبة بين العاملين والعملاء.

٢- وهناك دراسات أخرى حاولت بحث دور القيادة في عملية التمكين، وقد توصلت هذه الدراسة الى ضرورة الارتقاء بقدرات المديرين لزيادة استجابتهم لمتطلبات التمكين، وتقليل سيطرة المديرين على مقاليد الأمور، وضرورة تأقلم المديرين مع المناخ الجديد الذي يصاحب التمكين، والتحول التدريجي من المركزية الشديدة الى التمكين.

- ٣- **وبحثت دراسات في علاقة التمكين بالانخفاض التنظيمي**، وقد توصلت هذه الدراسة الى أن الشركات التي تتجه للانخفاض التنظيمي يجب أن تطبق منهج تمكين العاملين، وكذلك تخفيض المستويات الادارية، والتركيز على مشاركة العاملين في المسئوليات من خلال تداخل الوظائف. وأن الانخفاض التنظيمي قد يبطل التأثير الايجابي للتمكين نتيجة عدم الشعور بالأمان الوظيفي.
- ٤- **وعالجت دراسات أثر بيئة العمل والمناخ التنظيمي على نجاح عملية التمكين** وتوصلت هذه الدراسات إلى أن نجاح التمكين يعتمد بشكل أساسي على توفير بيئة عمل مناسبة وبيئة ثقافية مدعمة، وأن أهم عوامل المناخ التنظيمي المدعمة للتمكين هي القيادة الواعية، ومشاركة المعلومات، والعمل الجماعي، وضرورة تعديل الهياكل التنظيمية التقليدية لتكون مسطحة، وإتباع نظام لتقييم الأداء متعدد الأطراف.
- ٥- **وتناولت دراسات علاقة تمكين العاملين بعملية اتخاذ القرارات** وقد توصلت هذه الدراسات الى أن تمكين العاملين ليس مجرد تخصيص للمهام بل هو فلسفة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة منح العاملين ثقة بلا حدود في اتخاذ القرارات، وأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تحفز العاملين على الابتكار والابداع في أداء أعمالهم.
- ٦- **ودراسات تناولت علاقة تمكين العاملين بالرضا والدافع للإنجاز** وقد توصلت هذه الدراسات الى أن التمكين يؤثر في اتجاهات العاملين نحو الرضا والانتماء والأداء وان المكافآت المادية غير مفضلة ويجب الاعتراف بدورهم في الانجاز لتحقيق مستويات أداء أعلى.
- ٧- **ودراسات بحثت في العلاقة بين التمكين وضغوط العمل**، وقد توصلت هذه الدراسات الى أن اماكن العمل التي يقل فيها غموض الدور من المتوقع نجاح تطبيق مفاهيم التمكين بها. وقد يكون هناك تأثير سلبي لبرامج التمكين على الضغط الوظيفي، وأن المنظمات التي أتاحت للعاملين بها سيطرة أكبر في وظائفهم ومنحتهم قدر أكبر من السلطة أدى ذلك إلى تقليص مستويات الضغط.

- ٨- **دراسات تناولت تمكين العاملين والإثراء الوظيفي والولاء:** وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن التمكين ليس له تأثير مباشر على ولاء العاملين ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر من خلال إثراء وظائف العاملين. وأن إثراء الوظائف يؤثر تأثيراً جوهرياً على ولاء العاملين. وأن هناك تأثير جوهري للإثراء الوظيفي وتمكين العاملين معاً على مصادر الضغوط.
- ٩- **وعالجت دراسات تأثير الخصائص الديموجرافية على تمكين العاملين.** وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة جوهرية بين تمكين العاملين وخصائصهم الديموجرافية المتمثلة في (السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، النوع، مدة الخبرة) وإن اختلفت هذه الخصائص من دراسة لأخرى.
- ١٠- **واهتمت دراسات ببحث تأثير الأبعاد المختلفة لتمكين العاملين ونتائجه على بعض المتغيرات كالرضا الوظيفي، وترك العمل، والولاء التنظيمي:** وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن الأبعاد الأربعة للتمكين وهي: معنى العمل، والفاعلية الذاتية، والاختبار، والتأثير مطلوبة لتحقيق المخرجات المرجوة من عملية التمكين. وأن تمكين العاملين يؤثر بشكل ايجابي على ميل العاملين إلى ترك العمل. وأن الأبعاد الأربعة للتمكين تؤثر بدرجات مختلفة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- ١١- **إن الدراسات السابقة هي التي ساعدت الباحثون في تحديد موضوع هذا الدراسة، وصياغة فروض ومتغيرات الدراسة.**
- ١٢- **إن هذه الدراسات أوضحت للباحثون النقاط الأساسية التي يمكن التركيز عليها أو تناول بعض المتغيرات التي تناولتها البحوث السابقة بشكل مختلف بما يخدم موضوع الدراسة.**
- ١٣- **تتشابه هذه الدراسة مع بقية الدراسات في تناولها لموضوعي التمكين الوظيفي والابتكار لما يمثلانه من ضرورة حتمية لبناء المنظمات ونموها واستمرارها .**

١٤- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الربط بين التمكين الوظيفي وتنمية القدرات الابتكارية للعاملين، وهذا في حدود علم الباحثون لم يسبق تناوله من قبل الباحثين.

١٥- تختلف هذه الدراسة أيضا في مجال التطبيق فقد أختار الباحثون قطاع البترول والذي يتميز بخصائص ومقومات تفوق مثيلاتها في قطاعات أخرى مما يجعل نتائج وتوصيات و البحث قابلة للتطبيق العملي، بالإضافة الى امكانية تطبيق النموذج المقترح لتأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين.

التمكين الوظيفي:

التمكين هو عملية إعطاء الموظفين في المؤسسة السلطة وحرية اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل. من أجل اتخاذ هذه المبادرات والقرارات، ويتم منحهم السلطة والموارد الكافية. ولا يستند توزيع السلطة هذا إلى مفهوم العلاقة القائمة على "التفويض". إذ ان التمكين، "علاقة مبنية على الثقة"، يتم تأسيسها بين الإدارة والموظفين، وإنها عملية مستمرة. ويصبح الموظف المخول "بها موجهاً ذاتياً" و "مسيطرًا ذاتياً"، ويركز التمكين على الموظفين للاستفادة من إمكاناتهم الكاملة. من ناحية أخرى ، فإن التمكين يعني التخلي عن السيطرة على الموظفين والسماح لكل موظف باتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتحقيق النتائج والحصول على مكافآت.

وهذا يعني جعل الشخص قادرًا على الإدارة بنفسه. إنها عملية لمساعدة الشخص المناسب في المستويات الصحيحة لاتخاذ القرار الصحيح للأسباب الصحيحة. والتمكين هو عملية تحويل السلطة والمسؤولية إلى أخرى في الإطار التنظيمي، ويتم التمكين عندما تنقل الإدارة العليا السلطة والمسؤولية إلى الموظفين ذوي المستوى الأدنى. ويتم نقل السلطة والمسؤولية تجاه العاملين لتولي مسؤولية العمل الذي يقومون به.

كما تواجه الكثير من المنظمات تحديات كبيرة ناتجة من التنافسية العالمية والتنمية المستدامة والكثير من التغيرات السريعة في جميع المجالات، فأصبحت المنظمات تستخدم استراتيجية التمكين الوظيفي التي تمثل استراتيجية البقاء وتحسين الأداء، حيث شاع استخدام التمكين الوظيفي في كثير من المنظمات نتيجة العولمة الحاصلة وتنوع الثقافات وثورة المعلومات المنتشرة في العالم سعياً لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، فأصبح سهلاً على كل موظف في المنظمة بأن يحصل على البيانات والمعلومات التي يحتاجها لتمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة للرجوع للمستويات العليا في المنظمة، فأصبح التمكين من العناصر التي لها أهمية كبيرة لدى الموظفين والتي تزيد من دافعيتهم نحو العمل وتزيد من تحملهم للمسئولية.

مفهوم التمكين الوظيفي:

ظهر مفهوم التمكين في أواخر الثمانينيات وقد لاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، كما جاء هذا المفهوم نتيجة التطور الفكري الإداري الحديث من حيث التحول من منظمة يسيطر عليها التحكم وإصدار الأوامر إلى منظمة ممكنة، وما ينتج عنها من تحولات وتطورات بالنسبة للعنصر البشري داخل المنظمة، وما للتمكين من دور كبير في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين التي تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمات.

اشتق مصطلح التمكين Empowerment من علم النفس حيث تعود جذوره اللغوية من كلمة Power ومعناها القوة، حيث يستخدم مصطلح التمكين كأسلوب لبناء الوظائف الإدارية والقيادية في المنظمات الإدارية بكافة أنواعها وتعددت وتنوعت مفاهيم التمكين الوظيفي من قبل الباحثون وسيتم استعراض أبرزها، فقد عرفها Robbins بأنه "منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية"، بينما يرى الرشودي، بأن التمكين هو "العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم

على اتخاذ القرارات المناسبة". في حين عرفه Stevenson التمكين بأنه إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد في المستويات من خلال التدريب والثقة والدعم، والمبادرة إلى حل المشكلات مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة لتحسين أداء المنظمة.

مزايا التمكين الوظيفي:

أشارت دراسة Schermerhorn et al إلى أن المنظمات القيادية الممكنة لموظفيها تتمتع بالمزايا التالية:

- ١- زيادة انخراط الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
- ٢- استخدام فرق العمل ذات إدارة ذاتية.
- ٣- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة والتقنية والمعدات.
- ٤- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
- ٥- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء والمستهلكين.
- ٦- زيادة وعي العاملين بأهمية تحملهم للمسئولية الاجتماعية.
- ٧- أهمية دور التمكين الوظيفي في تحمل المسؤولية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

• ويعرض الباحثون فيما يلي لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث من خلال تقسيم الدراسات إلى ثلاثة محاور، وذلك على النحو التالي :

- ١- دراسات متعلقة بالتمكين الوظيفي.
- ٢- دراسات متعلقة بالابتكار وتنمية القدرات الابتكارية .
- ٣- التعليق على هذه الدراسات وأوجه الاستفادة منها وأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

الدراسات الاستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسات الاستطلاعية جانب منها كان نظرياً والجانب الآخر ميدانياً، نعرضهما فيما يلي:

- الدراسة الاستطلاعية النظرية: فهو الأداة الأساسية لخلق المنظمة المتعلمة القادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية. ولقد ساعد على انتشار مفهوم ومبادئ تمكين العاملين العديد من المؤثرات في البيئة الإدارية سواء داخل أو خارج المنظمات وأهمها التقدم التكنولوجي. والبحث في استخدام العاملين كأداة للمنافسة بحيث يكونون قادرين على اتخاذ القرار الصحيح في أقصر وقت ممكن دون الرجوع الدائم لقياداتهم وخاصة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير.

الدراسة الاستطلاعية الميدانية: وقد قام الباحثون بدراسة استطلاعية مبدئية؛ وذلك للوقوف على المشكلات الواقعية والتي تؤثر على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين ، وكذلك تكوين فكرة مبدئية عن الظواهر محل البحث التي تؤثر على عملية التمكين الوظيفي وتكوين فكرة مبدئية عن الظواهر محل البحث، وذلك عن طريق عقد مقابلات شخصية منظمة لبعض العاملين في بعض شركات قطاع البترول المشترك (عجبية للبترول، وبدر الدين للبترول، وبتترول بلاعيم) في المستويات التنظيمية المختلفة وعمل حوار مفتوح للتعرف على العوامل المؤثرة على عملية التمكين الوظيفي. -الرجوع إلى سجلات الهيئة المصرية العامة للبترول ، والتقارير الصادرة من وزارة

البترول

-الاطلاع على بعض التقارير السنوية للشركات.

وفيما يلي مجموعة من الظواهر التي توصل إليها الباحثون نتيجة لهذه الدراسة الاستطلاعية:

١. سيادة أنماط القيادة الإدارية التقليدية والتي تعتمد على إنجاز العملية الإدارية بشكل بيروقراطي

تقليدي دون السعي الى تطوير أداء العاملين معهم واستثمار طاقاتهم، وانغماسهم في مشكلات العمل اليومية.

٢ . تخوف بعض العاملين من اتخاذ قرارات تخص أعمالهم لعدم المساءلة من جانب الرؤساء، مما يعكس عدم ثقة أو اقتناع القيادات بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الأقل على أداء العمل بالكفاءة المطلوبة.

٣ . عدم وجود إستراتيجية واضحة لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين تعمل على الارتقاء بمستويات الأداء (على الأقل لا يعلم معظم العاملين بها).

٤ . انخفاض دافعية بعض العاملين نتيجة تعدد المستويات الوظيفية، فنجد عاملين يؤدون نفس الأعمال لمدة طويلةً وهي نفس الأعمال التي يؤديها العاملون الجدد؛ مما يضعف قدرتهم على الابتكار.

٥ . عدم الاستفادة من عملية تقييم الأداء للتطوير الفعلي لأداء العاملين من خلال التعرف على

مواطن القوة في الأداء لتدعيمها، أو مواطن الضعف في الأداء لتلافيها، واقتصار دورها على تحديد نسبة العلاوة السنوية.

أهمية الدراسة

١- الأهمية العلمية:

بما أن الابتكار وتنمية القدرات الابتكارية للعاملين يعتبر أحد الركائز الأساسية للإدارة المعاصرة، ورغم وفرة الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع، إلا أن التركيز على التمكين الوظيفي كأحد المداخل الادارية الحديثة لتنمية قدرات العاملين الابتكارية يمثل تناولاً جديداً، يأمل الباحثون أن يكون إضافة جديدة للمكتبة العربية.

٢- الأهمية العملية:

إمكانية استعادة قطاع البترول (محل الدراسة التطبيقية) والقطاعات الأخرى المماثلة له من نتائج وتوصيات الدراسة، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

٣- الأهمية الشخصية:

نظراً للأثر البالغ الذي يلعبه الابتكار وتنمية القدرات الابتكارية للعاملين في نجاح تحقيق المنظمات لأهدافها والتوسع والنمو وضمان استمرارية البقاء؛ رغبت في تركيز الانتباه على أحدث النظم والأساليب التي تكفل كفاءة الإنجاز وفعالية الأداء المحفز لتنمية القدرات الابتكارية من خلال التمكين الوظيفي للعاملين.

أهداف الدراسة:

- ١- بحث مدى توافر أبعاد التمكين الوظيفي للعاملين ودرجة تأثيرها على تنمية قدراتهم الابتكارية.
- ٢- التعرف على مفهوم وخصائص وأبعاد تمكين العاملين ونماذج.
- ٣- بحث اتجاهات العاملين نحو عملية التمكين ومدى ما يتوقعونه من نتائج التطبيق.
- ٤- التعرف على المهارات الابتكارية اللازم توافرها في العاملين والوسائل التي تعمل على تنميتها.
- ٥- تحليل مقومات ومعوقات مجتمع الدراسة التي قد تحول دون تطبيق التمكين الوظيفي.
- ٦- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في نجاح تطبيق منهج التمكين الوظيفي، وكذلك تفعيل عملية تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بقطاع البترول.
- ٧- وضع إطار يمكن من خلاله التمكين الوظيفي للعاملين بقطاع البترول يعمل على تنمية قدراتهم الابتكارية، ويمكن تعميمه في بقية القطاعات المشابهة له في الخصائص والبيئة التنظيمية.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس الأول:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

- وقد قسم هذا الفرض الرئيس إلي أربعة فروض فرعية كما يلي:

الفرض الفرعي الأول:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحرية الاختيار كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

الفرض الفرعي الثاني:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمعنى العمل كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

الفرض الفرعي الثالث:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفاعلية الذاتية كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

الفرض الفرعي الرابع:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

الفرض الرئيس الثاني :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق أسس ودعائم التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول. وقد قسم هذا الفرض الرئيس إلي خمسة

فروض فرعية كما يلي:

الفرض الفرعي الأول:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة السائد على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

الفرض الفرعي الثاني:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام التحفيز الفعال على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

الفرض الفرعي الثالث:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات ومشاركة المعلومات على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

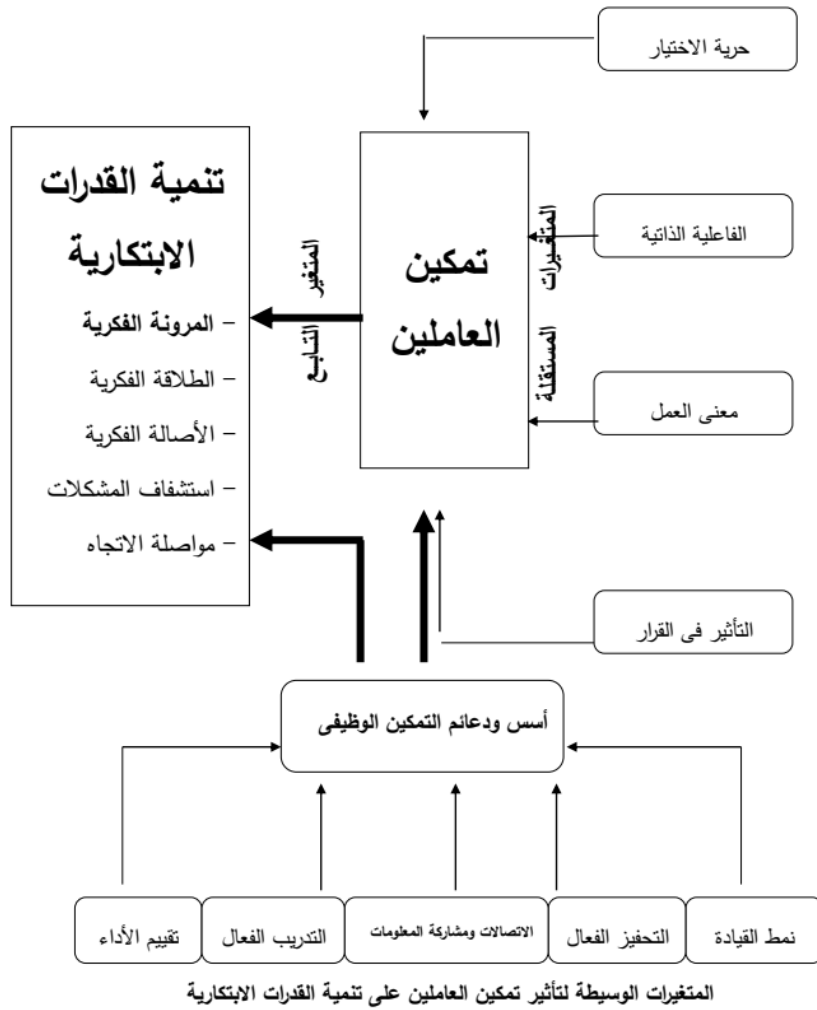
الفرض الفرعي الرابع: - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب الفعال على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

الفرض الفرعي الخامس:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام تقييم الأداء على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

متغيرات الدراسة:

يوضح الشكل التالي الإطار المقترح لمتغيرات الدراسة:



حدود الدراسة:

١ - الحدود المكانية :

- تتم الدراسة التطبيقية على العاملين في الادارات المركزية بشركات البترول المشتركة بالقاهرة.

٢ - الحدود الزمنية :

- الحدود الزمنية للقيام بالدراسة التطبيقية هي الفترة من بداية شهر مارس ٢٠٢٢ وحتى شهر يناير ٢٠٢٣.

٣ - الحدود الموضوعية :

- يتناول البحث التمكين الوظيفي من خلال أربع متغيرات هي: (حرية الاختيار، معنى العمل، التأثير في اتخاذ القرارات، والفاعلية الذاتية).
- يختص البحث بمجموعة من القدرات الابتكارية وهي: (الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، الأصالة الفكرية، استشفاف المشكلات، والقدرة على مواصلة الاتجاه).
منهجية الدراسة:

سوف يعتمد الباحثون على كلا من المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وذلك كما يلي:

١ - المنهج الاستقرائي:

من خلال الاطلاع واستقراء المتاح من المراجع والدوريات المتخصصة العربية والأجنبية، وكذلك نتائج الأبحاث والمؤتمرات العلمية، والدراسات السابقة في موضوع الدراسة، وذلك للتوصل الى وضع اطار نظري شامل ووافي لموضوع الدراسة ويمهد لتكوين الفروض البحثية.

٢- المنهج الاستنباطي:

تتضمن الدراسة دراسة تطبيقية على العاملين بشركات البترول، من خلال تصميم استمارة استقصاء تحتوي على مجموعة من المحاور تعكس متغيرات وفروض الدراسة ، ومن ثم اختبار مدى صحة هذه الفروض باستخدام التحاليل الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المستخرجة من استجابات العاملين لأسئلة استمارة الاستقصاء .

مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

حقق قطاع البترول عام ٢٠٢١/٢٠٢٢/٢٠٢٣ نتائج أعمال ساهمت مساهمة ايجابية في تحقيق نقلة نوعية للاقتصاد المصري خاصة فيما يتعلق بتوفير احتياجات الاستهلاك المحلي من المنتجات البترولية والبتروكيمياوية والغاز الطبيعي، وتحقيق أعلى معدل في احتياطات ونتاج الثروة البترولية، بالإضافة الى الاستمرار في جذب الاستثمارات الأجنبية والتأكد من جدوى عائداتها لمصر، الى جانب تكثيف عمليات البحث عن البترول والغاز. ولا شك أن تلك النتائج المتميزة تعكس نجاح قطاع البترول في تحقيق أهدافه في ظل الاستراتيجية العامة للدولة.

• وقد قام الباحثون باختيار قطاع البترول مجالاً للتطبيق لأسباب عديدة

منها:

١. تزايد أهمية البترول يوماً بعد يوم في حياتنا اليومية، ونظراً لأن صناعة البحث عن البترول تتميز بخصائص عدة تجعل من هذه الصناعة في مجموعها منفردة عن غيرها من الصناعات التقليدية فهي صناعة متكاملة تبدأ بعمليات البحث عن المواد الهيدروكربونية من خامات بترولية وغازات طبيعية واستخراجها ومن ثم تتوالى عمليات الإنتاج والتخزين ثم عمليات التكسير والتصنيع والنقل والتوزيع إلى أن تصل إلى المستهلك في صورة منتجات مختلفة.

٢ . تعتبر صناعة البترول من الصناعات الاستراتيجية الحيوية ودعامة للاقتصاد القومي وتستمد أهميتها من تأثيرها الملموس على النشاط الاقتصادي من جوانب متعددة أهمها:

- سد احتياجات الاستهلاك من المنتجات البترولية.
 - توفير العملات الأجنبية وتحقيق فائض يساهم في تحسين ميزان المدفوعات.
 - توفير فرص العمل للخريجين مما يساهم في القضاء على البطالة.
- ٣ . ضخامة قطاع البترول وتعدد مجالات النشاط فيه، فضلاً عن أنه يتيح حجم كبير من الموارد اللازمة لإجراء البحوث والتطويرات التكنولوجية.

ويتكون قطاع البترول من أربعة قطاعات رئيسية هي :

١ . الهيئة المصرية العامة للبترول

٢ . الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية

٣ . الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات

٤ - شركة جنوب الوادي القابضة للبترول

وتتركز شركات إنتاج البترول في شركات قطاع البترول المشترك، في حين تتركز أنشطة بقية الشركات في الاستكشاف والتكرير والتسويق والنقل والتوزيع والصيانة والخدمات البترولية .

وعلى ذلك فقد قام الباحثون باختيار قطاع البترول المشترك كمجال للتطبيق والذي يمثل ما يقرب من ١٥٪ من إجمالي عدد العاملين بقطاع البترول . ويتكون مجتمع البحث من ستة وعشرين شركة يبلغ إجمالي العاملين بها (١٤٧١٢ عاملاً) ، وهذه الشركات تنتج مجتمعه ما يمثل ٩٦٪ تقريباً من إجمالي الإنتاج الكلي من الزيت الخام، بالإضافة الى أن هذا القطاع من القطاعات التي تتميز باهتمامها بتنمية العاملين وتطوير أدائهم؛ مما يعمل على امكانية نجاح تطبيق النتائج التي يتوصل اليها هذا البحث بشكل كبير .

٢- عينة الدراسة

سيتم استخدام أسلوب المعاينة من التجمعات لكبر حجم مجتمع البحث نسبياً، وفي هذه الطريقة تكون لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث فرصة متكافئة ومعلومة المقدار فيما يخص احتمال اختيارها ضمن عينة الدراسة، بالإضافة إلى أن طريقة الاختيار تكون موضوعية وبعيدة عن التدخل الشخصي للباحثون. وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة.

-تم اختبار فروض الدراسة من خلال دراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الداخلة في الدراسة.

- تحليل التباين لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات والظاهرة محل الدراسة .
- اختبار "ت" ومستوى معنويته ، واختبار " ف " ومستوى معنويته .
- الانحدار الخطى البسيط لبيان التأثيرات المختلفة لمتغيرات الدراسة ودرجة تأثير كل متغير .

" تحليل نتائج الدراسة التطبيقية "، ويعرض الآتي:

- المتوسطات والتكرارات لقياس اتجاهات عينة الدراسة.
- مقاييس التشتت لتحديد عناصر المتغيرات الأعلى تشتتاً.
- تفسير ومناقشة النتائج.

الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

- أ- نظراً لكبر حجم المجتمع نسبياً وتمائل خصائصه فتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجميع شركات البترول، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (شكري، ١٩٩٧):

$$\text{المعيارية } X = \frac{\text{ق(١-ق)}}{\text{حجم العينة (ن)}}$$

الخطأ المسموح به = الدرجة

حيث:

ن = حجم العينة.

ق = نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة، وقد اعتبرها الباحث (٥٠٪).

نسبة الخطأ المسموح به = قدرها الباحث في حدود (+، - ١٠٪).

الدرجة المعيارية = وهي المقابلة لمعامل الثقة (٩٠٪) = ٢.

وبتطبيق هذه المعادلة في ضوء الافتراضات السابقة يكون حجم العينة المُمثلة

لمجتمع الدراسة: ن = ١٠٠ مفردة، وقد أمكن الحصول على ٩٢ استمارة قابلة للتحليل

الإحصائي.

ب- تصميم قائمة الاستقصاء:

تم تصميم قائمة استقصاء على مقياس ليكرت خماسي الاتجاه تضمنت

مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، وتكونت من

عدة مقاييس لقياس آراء واتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة.

ج- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.22،

وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء، باستخدام

معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات، والمتوسطات لقياس اتجاهات العينة، ومعامل

ارتباط كندال لقياس قوة واتجاه الارتباط.

د- قياس ثبات استمارة الاستقصاء باستخدام "معامل كرونباخ ألفا":

لا توجد قيمة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في قياس الثبات، إلا أنه يعتمد قبول

القيمة حسب توطن الظاهرة في المجتمع وعدد العبارات التي تقيس الظاهرة، ويوضح

الجدول رقم (١) قيم الثبات:

جدول (١) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل α
التمكين الوظيفي للعاملين	٠.٧٧١
تنمية القدرات الابتكارية	٠.٨١٣

يبين الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تعكس ثبات مرتفع لأداة القياس ويطمئن الى ثبات قائمة الاستقصاء وبدرجة متوسطة.

هـ- اختبار فروض الدراسة:

الفرض الرئيس:

من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

وتم تقسيم الفرض الرئيس الى ثلاثة فروض فرعية يتم اختبارها كما يلي:

١- اختبار الفرض الفرعي الأول:

من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول.

- معامل الارتباط:

جدول (٢) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل ارتباط كندال	المعنوية
تنمية القدرات الابتكارية	تمكين العاملين	٠.٦٥٩ (**)	٠.٠٠٠

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري إيجابي عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين توفر سمات التمكين الوظيفي للعاملين وبين تدعيم تنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول؛ حيث كلما زادت ممارسات التمكين الوظيفي للعاملين زاد تدعيم تنمية القدرات الابتكارية.

- تحليل التباين "ANOVA Test" :

جدول (٣) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	١٦٨.١٧٨	٢٤.٠٢٥	قيمة "ف" المعنوية
الخطأ	٣٨.٥٦١	٠.٤٥٩	٥٢.٣٣٦ (**)

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بين التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٥٢.٣٣٦، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتدل على جوهرية العلاقة بين المتغيرين.

- معامل التحديد:

جدول (٤) معامل تحديد الفرض الفرعي الأول

البيان	R ²	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٨١٣	٠.٩٠٢	٠.٦٧٧٥٤

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٨١٣$ ، وهو يعنى أن سلوكيات وممارسات التمكين الوظيفي للعاملين تفسر تنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول بنسبة ٨١.٣٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول، وقبول الفرض البديل، أي أن: يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول.

٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول.

- معامل الارتباط:

جدول (٥) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط كندال	المتغير المستقل
تنمية القدرات الابتكارية	٠.٠٠٠٠	٠.٥١٤ (**)	تمكين العاملين

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري إيجابي عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين توفر سمات التمكين الوظيفي للعاملين وبين تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول؛ حيث كلما زادت ممارسات التمكين الوظيفي للعاملين زاد تنمية القدرات الابتكارية.

- تحليل التباين "ANOVA Test"

جدول (٦) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	قيمة "ف"	١٤.٤٢٤	٨٦.٥٤٦	الانحدار
٠.٠٠٠٠ (**)	١٠.٢٠١	١.٤١٤	١٢٠.١٩٤	الخطأ

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بين التمكين الوظيفي للعاملين و شركات البترول، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١٠.٢٠١، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتدل على جوهريّة العلاقة بين المتغيرين.

- معامل التحديد:

جدول (٧) معامل تحديد الفرض الفرعي الثالث

البيان	R ²	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٨٩٧	٠.٩٤٧	١.١٨٩١٣

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٨٩٧$ ، وهو يعني أن سلوكيات وممارسات التمكين الوظيفي للعاملين تفسر تنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول بنسبة ٨٩.٧٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة الى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني، وقبول الفرض البديل،

أي أن:

يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول.

٣- اختبار الفرض الفرعي الثالث:

من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية القدرات الابتكارية للموارد بشركات البترول.

- معامل الارتباط:

جدول (٨) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط كندال	المتغير المستقل
تنمية القدرات الابتكارية	٠.٠٠٠٠	٠.٤٨٠ (**)	تمكين العاملين

* * دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري إيجابي عند مستوى

معنوية ٠.٠١ بين توفر سمات التمكين الوظيفي للعاملين وبين الإدارة الاستراتيجية

للموارد بشركات البترول؛ حيث كلما زادت ممارسات التمكين الوظيفي للعاملين زادت كفاءة تنمية القدرات الابتكارية.

- تحليل التباين " ANOVA Test :

جدول (٩) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٩٢.٣٤٤	١٨.٤٦٩	قيمة "ف" المعنوية
الخطأ	١١٤.٣٩٥	١.٣٣٠	١٣.٨٨٥ (**) ٠.٠٠٠٠

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بين التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١٣.٨٨٥، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتدل على وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

- معامل التحديد:

جدول (١٠) معامل تحديد الفرض الفرعي الثالث

البيان	R ²	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٩٦٤	٠.٩٨٢	١.١٥٣٣٣

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٩٦٤$ ، وهو يعني أن سلوكيات وممارسات التمكين الوظيفي للعاملين تفسر تنمية القدرات الابتكارية بشركات البترول بنسبة ٩٦.٤٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث، وقبول الفرض البديل،

أي أن:

يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

وكذلك يكون قد تم إثبات عدم صحة الفرض الرئيس وقبول الفرض البديل، حيث: يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

١- تحليل نتائج عبارات تمكين العاملين

جدول (١١) تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير تمكين العاملين

م	العبارة	المتوسط
١	تستطيع مقابلة المسؤول بدون تردد أو تحفظ وقت ما شئت.	٣.٨٢٦١
٢	يراعي المسؤول الزمان والمكان في توصيل توجيهاته لك.	٣.٦٤١٣
٣	يشاركك مسؤولك مناسباتك الاجتماعية بصورة متواصلة ومرضية لك.	٣.٧٦٠٩
٤	يعالج المسؤول مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية.	٣.٨٨٠٤
٥	يخفي مسؤولك ردات الفعل السلبية في معالجة المشاكل.	٤.٠١٠٩
٦	يخفي مسؤولك الحساسية الشخصية في علاقته بالموظفين.	٤.٢١٧٤
٧	يعتبر مسؤولك مستمعاً جيداً للآخرين.	٢.٤٨٩١
٨	يعطي المسؤول فرص عديدة للموظفين كي يتجاوز خطأه.	٣.٤٣٤٨
٩	يمنح المسؤول الوقت الكافي للموظف للتعبير عن نفسه.	٣.٥٥٤٣
١٠	يفصل المدير القضايا الشخصية عن قضايا العمل بشكل واضح.	٣.٧٥٠٠
١١	يسهم المسؤول في تعزيز الموظف المجتهد في عمله بين زملائه.	٣.٥٣٢٦
١٢	يفرق المسؤول بين الموظف المجتهد وغير المجتهد لحظة التقييم النهائي.	٣.٦٠٨٧
١٣	يحاسب المسؤول المرؤوسين بمقدار الصلاحيات الممنوحة لهم.	٣.٨٧٤٣
١٤	يتسم أسلوب المسؤول في مخاطبته للموظفين بالهدوء والوضوح.	٣.٤٣٤٨
١٥	يتميز خطاب المسؤول بالحجة القوية في معاملته مع الموظفين.	٣.٥٦٥٢
١٦	يقف المسؤول على مسافة واحدة في علاقته الرسمية وغير الرسمية مع المرؤوسين.	٣.٥٨٧٠
١٧	يشكل لك المسؤول قدوة حسنة في سلوكه المتميز مع المرؤوسين.	٣.٨٦٩٦
١٨	كفاءة مسؤولك تؤهله لاتخاذ قرارات حكيمة في العمل.	٣.٠٧٦١

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أن اتجاهات عينة البحث كان الموافقة وبدرجة مرتفعة لكل العبارات، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعني ذلك أن لدى العينة بصفة عامة

اتجاهات ايجابية نحو سلوكيات وممارسات التمكين الوظيفي للعاملين لدي القيادات بشركات البترول.

٢- تحليل نتائج عبارات تنمية القدرات الابتكارية

جدول (١١) تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير تمكين العاملين

م	العبارة	المتوسط
١	تهتم الشركة بتعزيز الثقافة التنظيمية السائدة لاستثمارها في تحقيق تنمية القدرات الابتكارية.	٣.٥٨٧٠
٢	الابتكار والإبداع من الاستراتيجيات الأساسية للشركة.	٣.٦٦٣٠
٣	المبادرة وتحمل المخاطر يعتبر من ممارسات الشركة.	٣.٨٣٧٠
٤	تشجع الإدارة العاملين على التعبير عن أفكارهم وإرائهم .	٤.٠٤٣٥
٥	القيم والمعتقدات التي تحكم الشركة تركز على الريادة بشكل أساسي.	٤.١٠٨٧
٦	هناك مؤشرات لمدى تلبية رغبات وتطلعات العملاء تراجع باستمرار .	٣.٤٦٧٤
٧	تتوافق القياسات اللازمة لبيان مدى تأثير الشركة في المجتمع والبيئة.	٣.٦٠٨٧
٨	تسعى الشركة الى تحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين من خلال اتاحة كافة فرص التعلم للعاملين.	٣.٢٨٢٦
٩	يتم الاستفادة من القرارات الاستراتيجية السابقة في صنع القرارات الاستراتيجية الحالية للشركة.	٣.٦٩٥٧
١٠	تطبق الشركة الاستراتيجيات الأساسية لتطوير وتحسين الأداء في جميع مجالات عمل الشركة.	٣.٩٢٣٩
١١	تعمل الشركة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق مفهوم تنمية القدرات الابتكارية.	٣.٧٦٠٩
١٢	تسعى الشركة الى اتخاذ الاجراءات التي من شأنها خفض الفاقد الى أقل قدر ممكن.	٣.٤٥٦٥
١٣	يتم مراقبة العمليات وطرق التشغيل لضمان تحقيق معدلات أداء عالية.	٣.٣١٥٢
١٤	يتم التأكد من تحقيق التطوير المستمر لعمليات الشركة لتحقيق تنمية القدرات الابتكارية.	٣.٥٣٢٦
١٥	توفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لزيادة قدرة الشركة على تحقيق تنمية القدرات الابتكارية.	٤.١٧٣٩

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أن اتجاهات عينة البحث كان الموافقة وبدرجة مرتفعة لكل العبارات، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى ذلك أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات ايجابية نحو توفر مقومات أبعاد تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

النتائج والتوصيات:

أ- ملخص النتائج:

- يتمثل التمكين الوظيفي للعاملين السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة وتحقق قيمة وتخفض مستويات الهدر والعلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة، حيث يسعى القائد إلى معرفة دوافع فريق عمله وأصحاب المصلحة ومعرفة الأشياء التي تحفزهم وبعدها يقوم بعمل موائمة لمهام وأنشطة العمل بما يتناسب مع دوافع ومحفزات فريق عمله.
- تنمية القدرات الابتكارية للعاملين من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، وتشكل تنمية القدرات الابتكارية للعاملين تحدياً معاصراً يواجهه كل المؤسسات، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة فقد تحول الصراع في العالم من صراع أيولوجي الى صراع اقتصادي، مما تطلب المزيد من التركيز على تنمية القدرات الابتكارية.
- إذا كانت تنمية القدرات الابتكارية للعاملين تهتم باقتناص الفرص في البيئة الخارجية لإنجاز الأهداف؛ فإن التمكين الوظيفي للعاملين يعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لتعزيد بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها، حيث أنها تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من التفوق والريادة.
- يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.
- يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وحرية الاختيار بشركات البترول.
- يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين والفاعلية الذاتية بشركات البترول.
- يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين ومعنى العمل بشركات البترول.
- يوجد ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين والتأثير في اتخاذ القرارات بشركات البترول.
- اتجاهات عينة البحث كان الموافقة وبدرجة مرتفعة لكل العبارات، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى

ذلك أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات ايجابية نحو سلوكيات وممارسات التمكين الوظيفي للعاملين لدى القيادات بالشركة .

- اتجاهات عينة البحث كان الموافقة وبدرجة مرتفعة لكل العبارات، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى ذلك أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات ايجابية نحو توفر مقومات أبعاد تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

التوصيات:

في ضوء النتائج النظرية والميدانية للبحث امكن للباحثون وضع عدد من التوصيات الخاصة بالتمكين الوظيفي للعاملين بهدف تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول المشترك، وذلك على النحو التالي:

١- ضرورة الاهتمام بمنهج التمكين بأبعاده الأربعة (حرية الاختيار، ومعنى العمل، والفاعلية الذاتية، والتأثير في اتخاذ القرارات) كاستراتيجية لتطوير أداء الموارد البشرية، وتوعية العاملين بأهميته ومفهومه؛ مع شرح وعرض للنماذج والتجارب الناجحة في تطبيق هذا المنهج للعاملين.

٢- العمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات منهج تمكين العاملين.

٣- يتطلب تطبيق منهج تمكين العاملين نمط قيادي يتمتع بسمات وخصائص غير تقليدية، فالقيادة لها الدور الرئيسي والفاعل في نجاح تطبيق المنهج، لذا فإن على الإدارة اختيار القيادات الإدارية من العاملين الذين تتوفر لديهم سمات القيادة التشاركية ويعملون على تفويض السلطات ومنح الصلاحيات، ويشركون العاملين في وضع الأهداف، ولهم رؤية مستقبلية تجاه الشركة وتجاه العاملين.

- ٤- تبني مناخ فكري يسمح بحرية التعبير عن الرأي وتبادل الأفكار والاقتراحات بين أرجاء الشركة والاهتمام بتطبيق الأفكار الجيدة منها ومكافأة أصحابها.
- ٥- تشجيع التنافس والإبداع بين العاملين، وإفساح المجال لذوي المهارات والكفاءات للتقدم والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية للمنظمة مما يدعم الشعور بالفعالية الذاتية والتأثير والمعنى الذي يستقيه الفرد من عمله.
- ٦- تغيير المفاهيم السلبية لدى العاملين التي تعتمد على تلقي الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسئولية نتائجها وتشجيعهم على استبدال تلك المفاهيم بمفاهيم حديثة مثل المبادرة والمشاركة وتحمل مسئوليات وظائفهم ونتائجها.
- ٧- البحث والتعرف على دوافع ورغبات العاملين للاستفادة منها في تطبيق منهج التمكين من خلال الربط بين اشباع تلك الدوافع والرغبات وما يحققه العاملون من استجابة للتطبيق.
- ٨- جعل قنوات الاتصال مفتوحة ومتاحة للعاملين للحصول على المعلومات والبيانات والأرقام بشفافية بحيث يكونوا مشاركين في صنع القرار وليسوا منفذين فقط، وبالتالي تمكينهم من أداء وظائفهم بفاعلية وكفاءة.

- المراجع :

١- المراجع العربية

- أفندي، عطية حسن، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مجلة البحوث والدراسات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٣.
- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- الجهني، تهاني محمد، التمكين الوظيفي (أهدافه، فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل)، جامعة الملك سعود، ٢٠٢٠.
- الخاجة، فاطمة عبد الحميد، "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، ٢٠١٦.
- الخطيب، محمود أحمد، "إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠١٣.
- الرفاعي، نجوى عبد العظيم، "العوامل المؤثرة في أداء أنشطة البحوث والتطوير في قطاع الملابس الجاهزة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٩.
- السيد، محمود محمد، "تأثير التمكين والاثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة" دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ٢٠١٤.

- الشمري، محمد فليح، "أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٧.
- الصباح، فهد جابر العلي، "اثر تنمية القدرات الابتكارية للعاملين على كفاءة اداء شركات النفط الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠١٥.
- الطوخي، سامي، "إدارة الشفافية وتمكين العاملين في قطاع النقل بمصر"، مجلة البحوث الإدارية، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، السنة العشرون، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠١٥.
- العوضي، نوال أحمد، "نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال، بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الامارات العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٥.
- الكلاوي، مرفت مصطفى كمال حامد، "نموذج مقترح للابتكار في إدارات التصميم بالمنظمات الصناعية : دراسة تحليلية لشركات الصناعات الهندسية بقطاع الأعمال العام، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.
- الماضي، أشواق بنت سعود بن عبد الله، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١.
- المبيض، علي محمود & عواد، عمرو محمد أحمد، محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ٢٠١٥.

- المسدي، عادل عبد المنعم، "أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للانجاز - دراسة تطبيقية على شركة الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الأربعون، العدد الثاني، سبتمبر ٢٠١٣.
- النحاس، محمد نبيل ابراهيم ، تنمية القدرات الابتكارية للعاملين كمدخل لتحسين أداء نظم الإنتاج بالمنظمات الصناعية، ٢٠٢٢.
- بدر الدين، أمير محمد عبد الحميد، " أثر تمكين العاملين على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لإتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٢.
- توفيق، أماني محمد، "إطار متكامل لإدارة الابتكارات بالمنظمات الصناعية المصرية بالتطبيق على منظمات إنتاج الأجهزة الكهربائية المنزلية بالقطاع الخاص ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ١٩٩٨.
- حسن، سالي على محمد ، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٥.
- حيدر، معالي فهمي ، " دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين - بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠١٤.
- زناتي، محمد ربيع ، " أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين، دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠٠١.
- شهاب ، زينب إسماعيل ، "تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية اقتصاد وعلوم سياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١١.

- عبد الوهاب، على & عامر ، سعيد يس ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، (القاهرة: مركز وايد سرفيس، ٢٠١٢).
- عبيد، خولة خميس، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في الامارات المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠١٤.
- فريد، أسامة محمود ، التفكير الابتكاري والمدير العصري (القاهرة: دار أبو المجد للطباعة، ٢٠١٣).
- فريد، أسامة محمود ،"معوقات الإبداع في الصناعة المصرية ، دراسة تطبيقية على مديري الإنتاج والعمليات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين شمس، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢ .
- مصطفى، أحمد السيد ،" تمكين العاملين، السمات المميزة والمقاييس المؤشرة"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، أبريل، ٢٠٢٠.
- مصطفى، محمود عبد الوهاب محمد ، "تأثير الإثراء الوظيفي والتمكين على مواجهة الضغوط الوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٣.
- مصطفى، أسامة عبد الحلیم ،"مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية : دراسة تطبيقية مقارنة في صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة ، العدد الثالث، ٢٠٠٨.
- مؤشرات الأداء ونتائج أعمال البترول ، مجلة البترول ، المجلد الرابع والأربعون ، العدد العاشر، أكتوبر ٢٠٠٨ .
- ميرفت راشد إبراهيم قاسم،" أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٥.

- نصر، رشا أيهاب مصطفى كمال ، " تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لتحسين الإنتاجية في شركات الغزل والنسيج بالقطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢.

٢- المراجع الأجنبية

- Brian. P. Niehoff & et al., " The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", **Group & Organization Management**, Vol. 26, No. 1, 2011.
- Gunn, Bob , Is That Your Final Answer ? Creative Thinking In Business , **Strategic Finance** . V. 82 No3, 2016.
- Line Carol Yen Yan, " Empowerment in the service Industry: An Empirical study in Taiwan" , **Journal of Psychology**, Vol., 136, No . 5, 2013.
- Phela Brew , Jay , Creative Thinking Can Recreate Your Deposit Base , **Ram Journal** .V.84 No7 , Apr.2009.
- Phelan, Sherry G, Developing Creative Competence at Work : The Reciprocal Effects Of Creative Thinking , Self – Efficacy And Organizational Culture On Creative Performance Thesis Ph. D. , **California School Of Professional Psychology** – Los Angeles,2008.
- Wang, Aching Wen .Wu, Jue Ja . Horng, Ruey Yuen , Creative Thinking Ability, Cognitive Type And R& D Performance , **R&D Management** .V. 29 No3 , 2010
- Ahmed, Waqar, Arsalan, (2020), "Steering firm performance through innovative capabilities: A contingency approach to innovation management." *Technology in Society*, Vol 63.
- Black . J . Stewart & Gregerson. "Participative Precisions – Meeting: An Iteration of multiple dimensions", **Human Relations** , Jul. 2014.
- David L. Corsun & cathy A. Enz, " Predicting psychological Empowerment among service workers : The Effect of support Based Relationships", Washington state, **call of Business and Economics Pullman**, Feb. 2009.

- Duval – Cher- King 2016. " Developing in individual freedom to act Empowerment in the Knowledge organization" ,**participation & Empowerment** .
- Ellis, Jennifer Lindsay "empowerment through shard decision making: A case study of the Okanogan Shuswap Land and Resource management planning Process", **University of Waterloo** ,Canada, 2005.
- James T.Scarnati & Betty F.Scarnati, " Empowerment : The Key to Quality ", **Organization Development Journal** V.14 , N.2, 2012 .
- Joan Davis 7 SZandra M. Wilson, " Principals Efforts to Empower Teachers : effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress", **The Clearing House Washington**, Vol. 73, Issue . 6, 2015.
- Ken Blanchard, **Empowerment Takes More Than a Minute** (San Francisco: Blanchard Training and Development,2016.
- Lawson K, Savery & J. Alan Lucks, " The Relationship Between Empowerment job Satisfaction and Reported Stress Levels : some Australian Evidence", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol .22, No. 3, 2008.
- Lynn Holdsworth & Susan Cartwrieth, "Empowerment, stress and Satisfaction: An exploratory study of a call center", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24, N.3, 2013.
- Markides Constantions, Strategic Innovation in Established Companies, **Slogan Management Review**, Spring ٢٠١٥ .
- Mohammadi, Mehrdad, (2020), A queue-based aggregation approach for performance evaluation of a production system with an AMHS." **Computers & Operations Research**, Vol 115.
- Moye, Melinda J. &Henkin, Alan,"Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers" **Journal of management Development** , Vol. 25,2006.

- Rigsbee, E.D, "Employee Empowerment Through The P.A.R.T.S.E. R Model ", **John Wiley & sons**, New York,2017.
- Sena, Ozdemira (2019), Vertical stakeholder collaborations for firm innovativeness in new product development: The moderating roles of legal bonds and operational linkages, *Journal of Business Research*, Vol 33, No 2, pp 88- 95.
- Steven H.Appelbaum & Sylvie Leroux," Empowerment , Power , Clubbier and Leadership, **A Strategy or fad for the millennium**, V.11 n.9 , 2018 .
- Taylor-Marianne at .et. "The Peer Empowerment Program (PEP) A complete Toolkit for planning and Implementing Mentoring programs with community, **Based Human Service organizations** ,Minnesota 2012.
- Taylor Marianne at el., " The Peer Empowerment program (PEP) A complete Tool Kit for planning and Implementing Mentoring programs with community", **Based Human Service organizations**, US, Minnesota, 2011.
- Tracy-Maurice & Ronayne-Tom "Achieving inclusion: The role of empowerment in policy and practice", **European social fund**, Dublin, 2015.
- W.A Randolph, "Re-thinking. Empowerment Why is it so Hard to Achieve? " **Organizational Dynamics**, Vol.,29, No.2,2008.