

تمكين العاملين اداة لتعزيز ابداع الخدمة  
دراسة استطلاعية في مصرف الشرق  
الايوسط العراقي للاستثمار

عبدالعزيز بشار حسيب زكريا

مدرس / قسم الادارة الصناعية

جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد

Employees empowerment as a tool for service  
innovation/ an exploratory study at Iraqi middle east  
investment bank

Abdulazez B.H. Zakariya

Lecture

Department of industrial management

University of Mosul

يسعى البحث الحالي الى تحديد تأثير تمكين العاملين في ابداع الخدمة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، اذ بات موضوع ابداع الخدمة اليوم من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام المنظمات الخدمية وذلك من اجل تحقيق التفوق التنافسي، ولغرض تحقيق ابداع الخدمة لابد من تبني مفاهيم ادارية حديثة من بينها مفهوم تمكين العاملين، تم اختيار مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ميدانا للبحث، اذ تم توزيع (٤٨) استمارة استبانة على الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة، ومن اجل اجراء التحليل واختبار فرضيات البحث تم استخدام البرنامج الاحصائي (spss)، واستنتج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد تمكين العاملين وابداع الخدمة، فضلا عن وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين في ابداع الخدمة، واعتمادا على الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات. **الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، ابداع الخدمة.

## Abstract

This research attempts to specify the influence of employees empowerment in the service innovation at Iraqi middle east investment bank where currently the subject of service innovation is one of the important subjects which attracted interest of service organizations in order to achieve competitive excellence, and in order to achieve service innovation, modern management concepts must be adopted and employees empowerment must be involved. The Iraqi middle east investment bank was chosen as a field for research where (48) questionnaire were given to the individuals who work in the organization. The statistical program (spss: statistical package for social sciences) used to perform analysis and testing research hypothesis, the study concluded that a positive correlation exists between the dimensions of employees empowerment and service innovation, in addition to the existence of moral effects for the employees empowerment dimensions in the service innovation. Depending on the conclusions a group of suggestions was submitted.

**Key words: employees empowerment, service innovation**

**مقدمة:** تعد التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بأنشطة المنظمة وما تمخض عن هذه التغييرات من تطور جوهري في الفكر الاداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمنظمة من اهم الاسباب التي جعلت المنظمات تتخلى عن المفاهيم التقليدية في الادارة، اذ ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة تمنح المزيد من المسؤوليات والصلاحيات للفرد العامل كونه على تماس مباشر بالعمل، ومن اهم هذه المفاهيم مفهوم تمكين العاملين الذي يركز على منح الافراد العاملين حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات وبناء فرق العمل وتفويضه الصلاحيات اللازمة، وهو بذلك يحقق فرصة لإيجاد مناخ تنظيمي قادر على تحقيق الابداع وخاصة في القطاع الخدمي، حيث ان تقديم الخدمة بجودة عالية وطريقة متميزة يعتبر من اكثر الاساليب فعالية لضمان تفوق المنظمة الخدمية على منافسيها حيث تستطيع ان تضمن لنفسها مركزا تنافسيا متميزا.

## منهجية البحث

١. **مشكلة البحث:** يشير مفهوم تمكين العاملين الى توسيع مسؤولية الوظيفة للفرد العامل عن طريق منحه صلاحية اتخاذ القرار بشأن وظيفته الخاصة دون الرجوع الى مشرفه المباشر، حيث من خلال تمكين العاملين يتم دعم الافراد العاملين وتشجيعهم على الاستفادة من مهاراتهم في القدرة على الاداء المتميز والابداع في العمل، وبناء على هذا الطرح يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤلات الاتية: ١/ هل ادارة المنظمة المبحوثة والافراد العاملين فيها على معرفة كافية بمفهوم تمكين العاملين؟ ٢/ هل ادارة المنظمة المبحوثة والافراد العاملين فيها على معرفة كافية بطبيعة العلاقة والاثر بين تمكين العاملين وابداع الخدمة؟.

٢. **اهمية البحث:** تتبع اهمية البحث من اهمية التعريف بمفاهيم ادارية معاصرة وهي تمكين العاملين وابداع الخدمة من خلال طرح اراء الباحثين في هذا المجال، بما سيسهم في تقديم خلفية نظرية يمكن الاستفادة منها عمليا عن طريق تقديمها للمنظمة

المبحوثة، كما وتتبع اهمية البحث من خلال بيان طبيعة العلاقة والاثر بين مفهومي تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، تفويض الصلاحية، بناء فرق العمل، العمل باستقلالية، المكافآت) وابداع الخدمة.

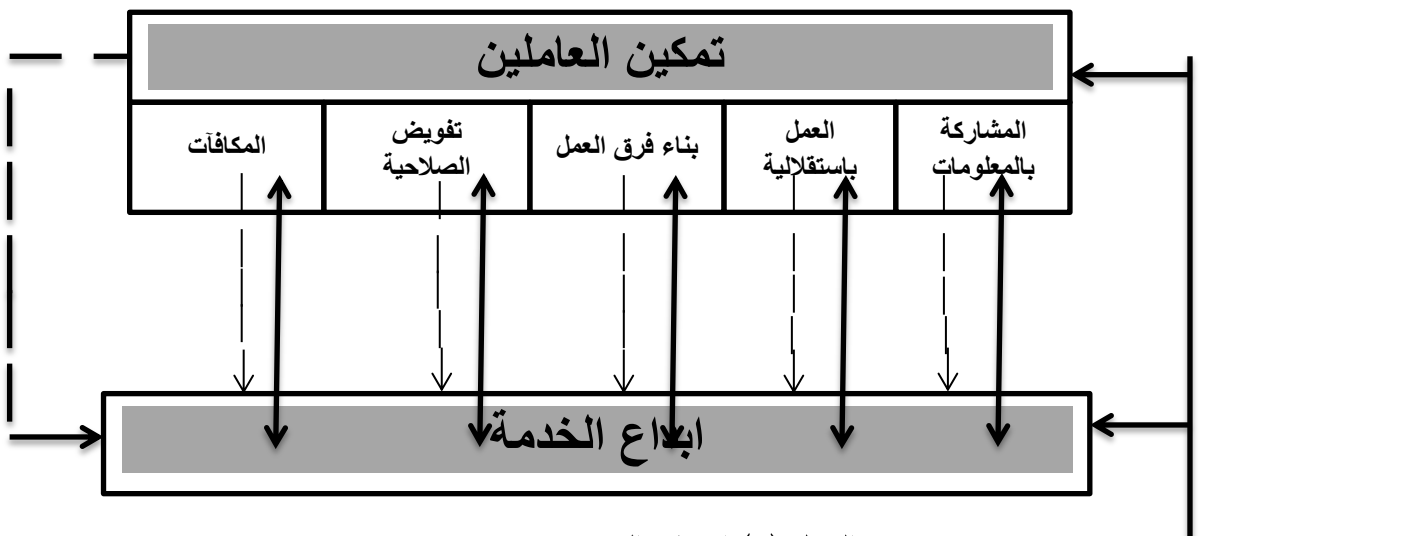
٣. اهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية:

أ. عرض وجهات نظر الباحثين حول مضامين متغيرات البحث (تمكين العاملين، ابداع الخدمة).

ب. التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين تمكين العاملين بأبعاده وابداع الخدمة.

ت. تقديم المقترحات والتوصيات لإدارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الانجاز المتميز لتحقيق الابداع في تلك المنظمة.

٤. رابعاً: أنموذج البحث: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج افتراضي كما مبين في الشكل (١) الذي يشير إلى العلاقة بين تمكين العاملين وابداع الخدمة.



الشكل (١) انموذج البحث

- : ارتباط  $\longleftrightarrow$
- : تأثير  $\dashleftarrow$
- الشكل من اعداد الباحث.

٥. فرضيات البحث: اعتماداً على أنموذج البحث فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين و ابداع الخدمة على المستوى الكلي. وتتنبق منها الفرضية الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المشاركة بالمعلومات وابداع الخدمة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين العمل باستقلالية و ابداع الخدمة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بناء فرق العمل و ابداع الخدمة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفويض الصلاحية و ابداع الخدمة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المكافآت و ابداع الخدمة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لتمكين العاملين في ابداع الخدمة على المستوى الكلي. وتتنبق منها الفرضية الفرعية الآتية:

- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات و ابداع الخدمة.

- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين العمل باستقلالية وابداع الخدمة.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بناء فرق العمل وابداع الخدمة.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين تفويض الصلاحية وابداع الخدمة.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين المكافآت وابداع الخدمة.

٦. **حدود البحث:** ١/ الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث منذ بداية جمع المصادر والمعلومات الضرورية لتدعيم الجانب النظري للبحث وصولاً إلى تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استمارة الاستبانة والتي وزعت في المنظمة المبحوثة ومن ثم صياغة الاستنتاجات والمقترحات وهذه الفترة امتدت من ٥/٧/٢٠١٨ إلى ١٥/٩/٢٠١٨ . ٢/ **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار/ بغداد (الفرع الرئيسي، فرع التقدم، فرع النعمان).

٧. **اساليب جمع البيانات:** اعتمد الباحث في جمع البيانات التي تساعده في الوصول إلى النتائج والاستنتاجات على الأساليب الآتية: ١/ الاستعانة بالمصادر العربية و الأجنبية التي لها علاقة بالموضوع المبحوث لتغطية الجانب النظري. ٢/ استمارة الاستبانة(\*) للحصول على بيانات تتعلق بالجانب الميداني، إذ تم إعداد استمارة الاستبانة من خلال الاستعانة بالعديد من المصادر العلمية مثل (Ganginia...et al, 2013, 39)، (Abou-Elnaga & Imran, 2014, 19)، (Al sada, 2003, )، (40)، (Odeh, 2008,63)، (Fung,2014, 14)، (Hanneke, 2010, 30)، (Chen,2011, 50)، (Rao, 2008, 129)، (40)، (Hreinsdottir & Dhali-lund,2012, 31).

٨. **اساليب التحليل الاحصائي:** لاختبار مخطط البحث الفرضي وفرضياته فقد اعتمد عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (spss) للتعامل مع بيانات البحث وتحليلها ومن هذه الأساليب الآتي:

- الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيري البحث وكما ورد في مخطظه.
- معامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس حجم التفسير الذي يعطيه المتغير المستقل للتغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد قوة وطبيعة علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

## الجانب النظري

### اولاً: تمكين العاملين

#### ١. مفهوم تمكين العاملين:

يشكل مفهوم تمكين العاملين اليوم شعاراً للعديد من منظمات الاعمال والذي اخذ اتجاهاً متزايداً يوماً بعد اخر خلال العقدين الاخيرين بسبب طبيعة المنافسة التي يشهدها السوق وتنامي رغبات وحاجات الزبائن بشكل كبير ، وبهدف تقديم تصور مناسب حول مضامين هذا المفهوم يبدو مفيداً لأغراض البحث الحالي الوقوف على وجهات نظر المهتمين بهذا الموضوع من الباحثين والكتاب ، اذ عرفه (Fjallborg & Heckscher, 2006, 6) بأنه "المناخ الذي يستطيع جميع العاملين وفي كافة المستويات من المشاركة فيه والالتزام الكامل لتحقيق النجاح لجميع اهداف المنظمة وبالتالي تطوير كلا من الاداء المنظمي والاداء الشخصي"، وذكر (Odeh,2008, 60) بأنه " مجموعة من التطبيقات والسياسات من اجل تقاسم المزيد من السلطة في العمل مع العاملين"، وعبر عنه (Theron, 2010,29) بأنه "الاستخدام الايجابي للسلطة لخلق المزيد من القوة والذي يؤثر ايجاباً على نشاط المنظمة"، في حين اشار (Ganjinia...et al,2013, 38) بأن التمكين "هو انشاء مجموعة من القدرات المطلوبة في العاملين من اجل تمكينهم من خلق قيمة مضافة في المنظمة واداء الادوار والمسؤوليات بكفاءة وفاعلية"،

(٢) الملحق (١)

ووصفه (Laura,2013,9) انه "عملية تشاركية من اجل استثمار الطاقة القصوى للعاملين، صممت لتشجيع التزام العاملين لتحقيق النجاح المنظمي"، وعرفه (Saremiand& Nazhad, 2014, 23) "عملية تشجيع العاملين لمشاركة اكبر في اتخاذ القرارات التي تؤثر في انشطتهم، وهذا يعني توفير مساحة للعاملين ليكونوا قادرين على خلق افكار جديدة وتحويلها الى افعال"، وذكر (Ghazizade...et al, 2014, 395) بأن التمكين هو "اعطاء العامل الفرصة لكي يكون مغامر ويتحمل المخاطرة ويقوم باتخاذ القرارات التي تتلاءم مع اهداف ورسالة ورؤية المنظمة". وأشار اليه (Abou- Elnaga& Imran, 2014, 15) بأنه "خلق بيئة عمل يسمح فيها للعامل باتخاذ قراراته الخاصة بالمواقف ذات العلاقة بالعمل"، وذكر (Zeglat...et al,2014, 56) هو عملية تحسين الشعور بالكفاءة الذاتية لجميع اعضاء المنظمة من خلال تمييز نقاط الضعف والعمل على ازالتها، وذكر (Baijal, 2015, 1431) بأنه "توسيع مسؤولية عمل العامل من خلال اعطائه الصلاحية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعمله بدون الرجوع الى مشرفه المباشر"، اما (Hajian...et al, 2015, 88) فقد اعتبره "نموذج اداري يتشارك من خلاله المدراء والعاملين في تنفيذ الاعمال من خلال السماح لهم بالتدخل في عملية اتخاذ القرارات"، في حين وصف (Mohapatra1,& Sundaray,2018,98) بأنه "عملية طويلة الاجل لتوفير الادوات والتدريب وتحفيز العاملين على الاداء الامثل".

ويلاحظ من وجهات النظر المقدمة ازاء هذا المفهوم يرى الباحث ان مفهوم تمكين العاملين يمكن وصفه بأنه فلسفة ادارية يتم من خلالها تبني مجموعة من السياسات والاجراءات من اجل منح الافراد العاملين في المنظمة الصلاحيات اللازمة والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل بما يؤدي الى تحسين قدراتهم وكذلك تحسين الاداء المنظمي وهذا المفهوم الاجرائي لأغراض البحث الحالي.

## ٢. ابعاد تمكين العاملين:

تتوزع آراء الكتاب والباحثين حول ابعاد تمكين العاملين والجدول (١) يبين ما اتيح للباحث من وجهات نظر حول هذه الابعاد

جدول (١) آراء عدد من الكتاب والباحثين ازاء ابعاد تمكين العاملين

المهني	ادارة	رؤيا	مكافآت	فويض	المعرفة	الفرق	المشاركة	الابعد
المهني	ادارة	رؤيا	مكافآت	فويض	المعرفة	الفرق	المشاركة	الابعد
المهني	ادارة	رؤيا	مكافآت	فويض	المعرفة	الفرق	المشاركة	الابعد
*	*	*	*	*	*	*	*	Al-sada 2003
			*	*	*	*	*	الجميلي ٢٠٠٨
*			*	*	*	*	*	البلوي ٢٠٠٨
					*	*	*	هندر ٢٠١٢
					*	*	*	Janjini...et al 2
			*	*	*	*	*	Abou-elnaga& Imran 2014
					*	*	*	Mohammadian amirkabiri 201

						*	*	*	عبدالمؤمن وقوفي ٢٠١٥
						٧٥%	٥٠%	١٠٠%	النسبة
									%
									%

- الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

يلاحظ من الجدول (١) ان هناك نسبة اتفاق حول ابعاد تمكين العاملين تدرجت وفقا لتلك النسب لتشمل على التوالي (المشاركة بالمعلومات، العمل باستقلالية، بناء فرق العمل، تفويض الصلاحية ، المكافآت) وهذه الابعاد التي سيعتمدها البحث الحالي، وتقديم فيما يأتي عرضا لمضامينها وبما يخدم مسار البحث وكما يأتي:

أ. المشاركة بالمعلومات:

وتبدأ بعامل الثقة في المنظمة وكسر نمط التفكير التقليدي وزيادة شعور العاملين بالمسؤولية (Ganginia...et al, 2013, 39) حيث ان المنظمات التي يكون فيها العاملين ممكنين، لا تعمل على اخفاء المعلومات المتعلقة بها عن العاملين، بحيث تعمل على تزويدهم بكافة المعلومات الضرورية حول اداء المنظمة (Abou-Elnaga& Imran, 2014, 19) ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها لابد ان تمتلك شبكة معلومات كفوءة تسمح لأي شخص فيها من استلام المعلومات ومشاركتها، ان تقانة المعلومات المتطورة اليوم جعلت المهمة اكثر سهولة وكفاءة وتضمن اتاحة المعلومات للأفراد الذين يطلبونها بالوقت والشكل المطلوب (Al sada, 2003,14).

ب. العمل باستقلالية:

فالاستقلالية هي الشعور بامتلاك سيطرة اكبر لتنفيذ العمل، هذا الشعور يحفز الافراد لتحمل المخاطرة وتحقيق الابداع في اعمالهم بدلا من اتباع التعليمات بشكل اعمى، ومن اجل غرس الاستقلالية في الافراد يجب ان تعتمد الادارة المباشرة والمشرفين حدود عمل واضحة والتي يستطيع الافراد من خلالها تنفيذ الاعمال باستقلالية (Al sada, 2003, 40) ، اي العمل على منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ اجراءات ذات مساحات اوسع، ويعتبر هذا البعد من الابعاد المهمة في مجال تمكين العاملين ، لأنه يضمن سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (عبدالرحمن وقوفي، ٢٠١٥، ١٤).

ت. بناء فرق العمل:

مع ازدياد تعقيد منظمات اليوم اصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق اهداف المنظمة، وعليه من الضروري الاعتماد على فرق العمل في اداء الاعمال بشكل بناء، الامر الذي جعل هذا الاسلوب من اهم أنشطة برامج التمكين واكثرها شيوعا (الجميل، ٢٠٠٨، ٤٥)، فهو يعتمد اختيار مجموعة من الافراد واعطائهم المسؤولية لإنجاز العمل بالإضافة الى تحديد خطة العمل وطريقة انجازها وتقسيم المسؤوليات بشكل متساوي وعادل، وهذا يحقق مجموعة من الفوائد منها تحقيق رضا العاملين، تعزيز الالتزام، تحقيق اتصال افضل بين العاملين والمدراء، تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات افضل، بالإضافة الى تعزيز كفاءة المنظمة (Ganjinia...et al, 2013, 40) .

ث. تفويض الصلاحية:

يمثل احد الجوانب الاساسية في مجال تمكين العاملين، وهذا يتطلب نقل صلاحية اتخاذ القرارات الى المستويات الدنيا في المنظمة، حيث ان نقل الصلاحيات الى الافراد العاملين في المستويات الدنيا يعتبر من اهم الخطوات في مجال تمكين العاملين،

لكي يحصلوا على المرونة الكافية لمواجهة مشكلات العمل (Odeh, 2008,63)، وعادة يتم تفويض صلاحية المهام التي يتم ادائها بشكل افضل من قبل العاملين، وكذلك المهام التي تتطلب استجابة عاجلة بالإضافة الى المهام التي لا تكون من صلب عمل المدراء (Abou-Elnaga& Imran, 2014, 23).

### ج. المكافآت:

من اهم متطلبات تطبيق مفهوم تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بقبول سلوكه وتصرفاته وادائه كما انها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال ، ولكي يكتب لجهود تمكين العاملين النجاح يجب ان يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة، فأحد العناصر الاساسية المستندة للتمكين تتمثل في ايجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني (عبد المؤمن وقوفي، ٢٠١٥، ٢٤)، كما ان المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الايجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون انفسهم على ان لا تكون هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وانما نتيجة لها (الجميلي، ٢٠٠٨، ٤٨).

يؤشر العرض لمضامين ابعاد تمكين العاملين انه اذ ما ارادت المنظمة تطبيق مفهوم تمكين العاملين لابد من العمل على تعزيز هذه الابعاد داخل المنظمة من حيث تعزيز عملية المشاركة بالمعلومات وتوفير التقانات اللازمة لهذا الغرض، وفسح المجال للعاملين للعمل باستقلالية وتفويض الصلاحيات الضرورية من اجل انجاز المهام، بالإضافة الى العمل على اعتماد نظام مكافآت يعزز من امكانية تحقيق اهداف المنظمة وفاعلية ادائها.

### ٣. ايجابيات تبني مفهوم تمكين العاملين:

تعكس مضامين الطرح النظري السابق ان تبني مفهوم تمكين العاملين من قبل المنظمة يمكن ان يحقق لها مجموعة من الفوائد منها (George, 2013, 24):

(١) تعزيز الرضا الوظيفي (٢) مشاركة العمل (٣) زيادة الالتزام التنظيمي (٤) تقليل دوران العمل (٥) تحقيق اداء افضل (٦) تحقيق انتاجية اعلى (٧) تقديم خدمات بجودة عالية (٨) زياد الابداع (٩) تحقيق الكفاءة الذاتية (١٠) تحقيق الكفاءة الادارية، اما (Laura, 2013, 14) فذكر بان فوائد اعتماد مفهوم تمكين العاملين تتمثل بالاتي:

١. يمكن ان يرى الافراد العاملين كيف ان افعالهم تؤثر مباشرة على المخرجات.
  ٢. الموظفين يشعرون بمزيد من الثقة لتولي مهام جديدة والعمل في مجالات اخرى بالإضافة الى التطوير الشخصي.
  ٣. القدرة على اتخاذ قرارات بشكل شخصي من الرجوع الى المشرف المباشر .
  ٤. قلة الحاجة الى توجيهات المشرف .
  ٥. تطوير مستوى الثقة بين المدراء والعاملين من اجل تنفيذ العمل.
- مما تقدم يلاحظ ان مفهوم تمكين العاملين يحقق مجموعة من المنافع في مختلف المجالات سواء على مستوى المنظمة او على مستوى الافراد العاملين فيها او حتى على مستوى النتائج المتحققة.

### ٤. معوقات تطبيق مفهوم تمكين العاملين:

على الرغم من المنافع والايجابيات المتحققة من اعتماد المنظمة لفلسفة تمكين العاملين والتي تم الاشارة لبعضها في الفقرة اعلاه الا ان هناك مجموعة من المعوقات التي قد تظهر اثناء تطبيق تلك الفلسفة منها ما اشار اليها ( Ganjinia...et al, 2013, 42) والتي تشمل :

١. سيطرة مفهوم الهيكل الرسمي والتدرج الهرمي داخل المنظمة.

٢. انخفاض مستوى الثقة والثقة بالنفس بين اعضاء المنظمة.
  ٣. الموقف غير المناسبة من قبل المدراء والعاملين، وكذلك نماذج الادارة والقيادة غير المناسبة.
  ٤. فقدان المهارات الضرورية للعاملين.
  ٥. الاختلافات الكبيرة بين الافراد والمنظمة.
  ٦. التوترات والضغوطات داخل المنظمة.
- واضاف (عبد المؤمن وقوفي، ٢٠١٥، ٢٨) عليها ما يأتي:
١. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المنظمة.
  ٢. زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تعليم وتدريب العاملين .
  ٣. اقبال العاملين على المفاهيم النظرية والشكلية اكثر من اقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
  ٤. خوف الادارة العليا من فقدان القوة.
  ٥. خوف الادارة الوسطى من فقدان وظائفهم.
- ويلاحظ من وجهات النظر المقدمة حول معوقات اعتماد فلسفة تمكين العاملين بأنها يمكن ان تبوب الى معوقات ترتبط بإدارة المنظمة واخرى ترتبط بالأفراد العاملين بالإضافة الى المعوقات التي ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة، عليه لضمان التطبيق الناجح لفلسفة تمكين العاملين يعتقد الباحث انه لا بد من احتواء هذه المعوقات والعمل على الحد منها.

#### ثانياً: ابداع الخدمة

##### ١. مفهوم ابداع الخدمة:

الاسهامات المعرفية للباحثين والكتاب اشرت وجهات نظر عديدة حول مضامين هذا المفهوم نعرض فيما يأتي ما اتيح للباحث منها ، اذ عرفه (Hanneke, 2010, 19) بأنه خدمة جديدة او تجديد خدمة موجودة حالياً والتي تقدم منفعة للزبون وكذلك للمنظمة التي طورتها، وعبر عنه (Chen, 2011,49) هو خدمة جديدة او تحسين كبير في مفهوم الخدمة الحالية كأن تكون قناة تفاعل جديدة مع الزبون، او نظام توزيع، او مفهوم تقني او مزيج منهم، وذكر (menezes, 2011, 28) هو شيء جديد تقدمه الشركة يعود بالفائدة الى الزبائن المستهدفين، و اشار (Hurnonen, 2012, 11) عملية تبني تقانة جديدة من قبل منظمات الخدمة لزيادة الكفاءة وتحقيق الابداع، في حين وصفه (Chen et l., 2013, 153) بأنه عملية تطبيق افكار جديدة وتقانات جديدة لتحسين جودة وكفاءة الخدمات الحالية وخلق قيمة جديدة للزبون وفي النهاية تحسين الميزة التنافسية للزبون، أما (Jairam, 2013, 38) فقد عرفه بأنه التغيرات والتجديدات الضرورية في منتجات الخدمة وعملياتها واجراءاتها والتي تكون اما جديدة بالنسبة للشركة او للزبون او لكليهما، فيما عرفه (Jain&Wang, 2013, 27) بأنه مشاريع وانشطة غير ملموسة وجدت في عملية الخدمة باستخدام طرق الابداع المختلفة لمقابلة احتياجات الزبون وادامة الميزة التنافسية، وذكر (Wang&Hsu, 2014, 221) بأن ابداع الخدمة يمثل القدرة على تزويد الزبائن بالخدمات والتي لم تكن معروضة من قبل من خلال زيادة الخدمات واستخدام تقانات متطورة او تغيير طريقة تسليم الخدمة، وبذات الوصف اشار (Fung, 2014, 11) الى انه مجموعة من التقنيات، نماذج الاعمال، التنظيمات والمصممة لأنشاء أنظمة خدمة جديدة او تحسين أنظمة خدمة حالية، اما (Durst..et al, 2015, 66) فوصفه بأنه الابداع الذي يمكن ان يحدث في مجالات الخدمة المختلفة والذي قد يتضمن تقديم خدمات جديدة او تحسينات تدريجية في الخدمات الحالية.



مما تقدم من طروحات ازاء مفهوم ابداع الخدمة يتأثر للباحث بأنه مفهوم لا يخرج عن كونه مجموعة من الانشطة التي تهدف الى تقديم خدمات جديدة او تطوير الخدمات الحالية من اجل مقابلة حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

## ٢. ابعاد ابداع الخدمة:

العديد من الكتاب والباحثين المهتمين بموضوع ابداع الخدمة امثال (Rao, 2008, 129)، (Hanneke, 2010, 30)، (Chen,2011, 50)، (Menezes, 2011, 30)، (Hreinsdottir & Dhali-lund,2012, 31)، (Kleiberg, 2013)، (Fung,2014, 14)، (Durst...et al., 2015, 66) يجمعون على ان ابعاد ابداع الخدمة تتمثل بالاتي:

### أ. مفهوم خدمة جديد

ويشير الى مفهوم الخدمة الذي يكون جديدا لأسواق معينة ، اي خدمة جديدة في الواقع او اقتراح قيمة جديدة، مثل نوع جديد من حساب البنك او خدمة معلومات جديدة (Hanneke, 2010, 30)، او من الممكن ان تكون فكرة جديدة لحل مشكلة الزبون وشرط هذه الفكرة ان تكون حديثة، وتطبيق الفكرة يجب ان يكون غير مألوف او جديد في السوق الذي سوف تطرح فيه ولكن قد يكون مألوف في اسواق اخرى (Fung,2014, 14).

### ب. واجهة عميل جديدة

وهي الطريقة التي يتفاعل بها مجهر الخدمة مع الزبون، وتشير الى الابداع في المواجهة بين مجهر الخدمة والزبون مثل توفير الخدمة الذاتية للزبائن الذين يزورون منظمات الخدمة (Chen,2011, 50)، حيث ان منظمات تقديم الخدمة تحاول ايجاد واجهة عميل مبتكرة ليتفاعلوا مع زبائنهم ولكي تتكامل مع قنوات الخدمة الاخرى، مثلا تطبيق البنك على الجوال بدلا من التفاعل مع الافراد مباشرة، حيث ان الزبائن انفسهم سينفذون العمل من خلال الرسوم التوضيحية وبالتالي سوف تتحقق الخدمة الذاتية (Rao, 2008, 129).

### ت. نظام تسليم خدمة جديد

يتعلق هذا البعد بالتنظيم او الترتيب الداخلي للمنظمة حيث ان تطبيق ابداع الخدمة غالبا يتطلب ادوارا واجراءات جديدة والتي تسمح للعاملين من تنفيذ عملهم بشكل صحيح، ان هذا البعد من المرجح ان يكون اقل تصورا من قبل مستخدمي الخدمة ولكن مما لاشك فيه انه يحدث فرقا كبيرا في اداء الاعمال (Hanneke, 2010, 30)، ان الخدمات الجديدة قد تتطلب اشكالا تنظيمية جديدة، مهارات وقابليات فردية، حيث ان تصميم المنظمة وتدريب العاملين يجب ان يعطي مجالا للأبداع وحلول غير تقليدية للمشاكل التطبيقية، كما ان العديد من المنظمات تهتم بالتسليم الالكتروني للخدمة بما يحقق كفاءة عالية في تسليم الخدمة للزبون. (Hreinsdottir & Dhali-lund,2012, 31)

### ث. الخيارات التقانية

ان تقانة المعلومات والاتصالات الجديدة ذات اهمية خاصة في قطاع الخدمات، لأنها تسمح بتحقيق كفاءة وفاعلية كبيرة في معالجة عناصر المعلومات والتي تعتبر عامل حيوي في قطاع الخدمات، حيث يتم تسخير هذه التقانة لتسمح بتتبع الطلبات في الوقت الحقيقي مما ينعكس ايجابا على الزبائن ومقدم الخدمة على حد سواء (Fung,2014, 14).

### الجانب الميداني

#### اولا: وصف مجتمع البحث وعينته وصيررات اختيارها:

تأسس مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار عام ١٩٩٣م برأسمال قدره (٤٠٠) مليون دينار عراقي، باشر المصرف عمله بعد حصوله على اجازة صيرفة صادرة عن البنك المركزي العراقي بتاريخ ١٩٩٤/٥/٨، يقدم المصرف العديد من

الخدمات المصرفية المتميزة في العديد من المحافظات العراقية منها (بغداد، الموصل، كركوك، صلاح الدين، السليمانية، دهوك، اربيل)، ان مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار مستمر بتقديم احدث الاساليب المصرفية المعمول بها في مجال الصناعة المصرفية، حيث يسعى الى ان يرتقي بأعماله الى مستوى اداء المصارف العالمية من خلال اعتماده وسائل العمل المتطورة واعتماده تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي اصبحت الركيزة الاساسية للعمل المصرفي، وقد تم اختيار هذا المصرف مجتمعاً للبحث وذلك لعدة اسباب منها (١) يعتبر هذا المصرف من المصارف الرائدة في مجال تقديم الخدمات المصرفية داخل العراق، (٢) سعيه المستمر لاتباع الوسائل الحديثة في مجال الادارة المصرفية الامر الذي دفع الباحث لاختياره بما يناسب عنوان البحث، (٣) التسهيلات المقدمة للباحثين من قبل ادارة المصرف من اجل الحصول على البيانات اللازمة، اما عينة البحث فقد تمثلت بالمدراء والافراد العاملين في الفرع الرئيسي للمصرف الكائن في بغداد عرصات الهندية وكذلك فرع التقدم الكائن في بغداد منطقة جميلة وكذلك فرع النعمان الكائن في بغداد الاعظمية، حيث تم توزيع (٤٨) استمارة استبانة، وقد تم استرجاع (٤٤) استمارة صالحة للتحليل، اي بلغت نسبة الاستجابة (٩١%)، ويوضح الجدول (٢) وصفا لأفراد عينة البحث من حيث الجنس والعمر وسنوات الخدمة والتحصيل الدراسي. من خلال الجدول (٢) نلاحظ ان النسبة الاعلى من الافراد المبحوثين كانت من الاناث حيث الصفة الغالبة على المصارف ان عدد الموظفين الاناث اكبر من عدد الذكور، اما فيما يخص العمر وسنوات الخدمة والتحصيل الدراسي فان النسبة الاعلى منهم تبلغ اعمارهم ثلاثون سنة فما فوق ولديهم سنوات خدمة اكثر من خمس سنوات وحاصلين على شهادة البكالوريوس وهذا ما يعزز الفهم السليم لفقرات الاستبانة والاجابة عليها.

#### ثانياً: وصف متغيرات تمكين العاملين وتشخيصها:

يوضح الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين العاملين على مستوى المنظمة قيد البحث الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين العاملين في المنظمة قيد البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	المتغير
		أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.851	3.79	-	-	13.6	6	6.8	3	55.9	29	13.6	6	X1	مشاركة بالمعلومات
0.505	3.97	-	-	4.5	2	-	-	38.6	39	6.8	3	X2	
0.347		-	-	-	-	-	-	36.4	38	13.6	6	X3	
0.442	3.88	-	-	-	-	15.9	7	79.5	35	4.5	2	X4	
0.000	4	-	-	-	-	-	-	100		-	-	X5	
0.537	4.11	-	-	2.3	1	2.3	1	77.3		18.2	8	X6	العمل باستقلالية
0.727	4.27	-	-	-	-	15.9	7	40.9		43.2	19	X7	
0.397	4.06	-	-	-	-	4.5	2	34.1		11.4	5	X8	
0.565	3.77	-	-	4.5	2	15.9	7	77.3		2.3	1	X9	
0.709	3.90	-	-	4.5	2	2.3	1	36.4		6.8	3	X10	

0.263	4.02	-	-	-	-	2.3	1	93.2		4.5	2	X11	تفويض الصلاحيات
0.000	4	-	-	-	-	-	-			-	-	X12	
0.927	3.52	4.5	2	15.9	7	2.3	1	77.3		-	-	X13	
0.674	3.68	-	-	4.5	2	29.5	13	59.1		6.8	3	X14	
0.505	3.97	-	-	4.5	2	-	-	38.6		6.8	3	X15	
0.545	3.93	-	-	-	-	18.2	8	70.5		11.4	5	X16	
0.540	3.81	-	-	-	-	25	11	58.2		6.8	3	X17	
0.952	3.02	4.5	2	22.7	10	22.7	10	45.5		4.5	2	X18	المكافآت
1.013	3.36	-	-	34.1	15	-	-	51.4		4.5	2	X19	
0.946	3.18	-	-	31.8	14	22.7	10	40.9		4.5	2	X20	
1.075	3.22	4.5	2	29.5	13	9.1	4	52.3		4.5	2	X21	
1.008	3.22	-	-	38.6	17	25	11	31.8		4.5	2	X22	
0.614	3.76	1.61	27	9.59	4.22	10.1	4.40	71.6		3.14	3.59	ؤشر الكلي	-

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

تشير نتائج الجدول (٣) إلى وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن الفقرات الخاصة بتمكين العاملين والتي تتمثل بالفقرات (X1-X22)، إذ بلغ المعدل العام للاتفاق (79.7%) (أتفق بشدة، أتفق) مع تلك الفقرات، وبلغ المعدل العام لعدم الاتفاق (10.2%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة (10.1%). وبلغت قيمة متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين (3.76) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) مما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين حول فقرات تمكين العاملين وبانحراف معياري (0.614). أما أعلى نسبة أسهمت في تحقيق ايجابية هذه المتغيرات، فتتمثل بالفقرة (X3) والتي بلغت (13.6%) أتفق بشدة و(86.4%) أتفق، حيث أشار المبحوثون إلى (قيام المنظمة المبحوثة بتقديم المعلومات الضرورية لعاملها لإنجاز الاعمال المسندة اليهم بفاعلية)، وبلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرة (X15) (4.13) (0.347) على التوالي، أما أقل نسبة اتفاق حصل عليها المتغير (X٢٠) من تمكين العاملين والمتمثلة بـ (تكافئ منظمتنا عاملها عند انجاز الاعمال بشكل متميز) بوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.946).

### ثالثاً: وصف متغيرات ابداع الخدمة وتشخيصها :

يوضح الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ابداع الخدمة على مستوى المنظمة قيد البحث.

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ابداع الخدمة في المنظمة قيد البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	المتغير
		أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.667	4.20	-	-	4.5	2	-	-	65.9	29	29.5	١٣	X23	ابداع الخدمة
0.369	4.15	-	-	-	-	-	-	34.1	37	15.9	7	X24	
0.618		-	-	4.5	2	-	-	75	33	20.5	9	X25	

0.561	4.31	-	-	-	-	4.5	2	59.1	26	36.4	16	X26
0.632	4.13	-	-	4.5	2	-	-	72.7		22.7	10	X27
0.632	4.13	-	-	4.5	2	-	-	72.7		22.7	10	X28
0.321	4.11	-	-	-	-	-	-	88.6		11.4	5	X29
0.624	4.06	-	-	-	-	15.9	7	51.4		22.7	10	X30
0.549	4.02	-	-	4.5	2	-	-	84.1		11.4	5	X31
0.677	4.22	-	-	4.5	2	-	-	53.6		31.8	14	X32
0.565	4.14	-	-	2.7	1.2	2.1	0.9	72.7		22.5	9.9	مؤشر الكلي

- الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

تشير نتائج الجدول (٤) إلى وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن الفقرات الخاصة بأبداع الخدمة والتي تتمثل بالفقرات (X23-X32)، إذ بلغ المعدل العام للاتفاق (95.2%) (أفق بشدة، أتفق) مع تلك الفقرات، وبلغ المعدل العام لعدم الاتفاق (2.7%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة (2.1%). وبلغت قيمة متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين (4.14) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) مما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين حول فقرات عملية تطوير المنتجات، وبانحراف معياري (0.565). ومن خلال الجدول السابق نلاحظ ان غالبية فقرات هذا المتغير حصلت على نسبة اتفاق عالية وهذا ما يؤشر تحقق ابداع الخدمة في المنظمة قيد البحث.

#### رابعاً: تحليل نتائج علاقات الارتباط:

لتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وباستخدام معامل الارتباط نلاحظ الجدول (٥) إذ تشير معطياته إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تمكين العاملين (المتغير المستقل) و ابداع الخدمة ( المتغير المعتمد)، فقد بلغ المؤشر الكلي (0.682) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات تمكين العاملين وابداع الخدمة على مستوى المنظمة قيد البحث

ابداع الخدمة	المتغير المعتمد المستقل
0.776 **	المشاركة بالمعلومات
0.790 **	العمل باستقلالية
0.722 **	بناء فرق العمل
0.690 **	تفويض الصلاحية
0.531 **	المكافآت
0.682 **	المؤشر الكلي

- الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

كما توجد علاقة ارتباط بين كل متغير من متغيرات تمكين العاملين وابداع الخدمة، إذ تصدر متغير العمل باستقلالية المرتبة الأولى من ناحية قوة العلاقة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.790) ويتلوه المتغيرات (المشاركة بالمعلومات، بناء فرق العمل، تفويض الصلاحية، المكافآت) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لهذه المتغيرات (0.776)، (0.722)، (0.690)، (0.531) على التوالي عند مستوى دلالة (0.05).

١. تأثير متغيرات تمكين العاملين مجتمعة في ابداع الخدمة على مستوى المنظمة قيد البحث.

الجدول (٦) تأثير متغيرات تمكين العاملين مجتمعة في ابداع الخدمة على مستوى المنظمة قيد البحث

F		R <sup>2</sup>	متغيرات تمكين العاملين		المتغير المستر المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
4.08	36.620	0.682	0.682 (6.051)*	٠,٧٧٥	ابداع الخدمة

- الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

\* معنوي عند 0.05، N=44، df(1,42)، ( ) قيمة (t) المحسوبة

تشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى المنظمة قيد البحث إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تمكين العاملين المتبناة في البحث مجتمعة في ابداع الخدمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.620)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,42)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.682)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) تبين أن قيمة (t) المحسوبة (6.051)، وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) بمستوى معنوي (0.05).

٢. تأثير كل متغير من متغيرات تمكين العاملين في ابداع الخدمة على مستوى المنظمة قيد البحث:

٣. الجدول (٧) تأثير كل متغير من متغيرات تمكين العاملين في ابداع الخدمة على مستوى المنظمة قيد البحث

F		R <sup>2</sup>	تمكين العاملين					المتغير المستر المعتمد	
الجدولية	المحسوبة		B5	B4	B3	B2	B1		B0
2.45	18.940	0.714	0.043 (0.359)*	0.480 (2.333)*	0.595 (2.740)*	0.424 (2.088)*	0.418 (0.1988)*	٠	ابداع الخدمة

- الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

\* معنوي عند 0.05، N=44، df(5,38)، ( ) قيمة (t) المحسوبة.

يشير الجدول (٧) إلى وجود تأثير معنوي لمتغير المشاركة بالمعلومات، العمل باستقلالية، بناء فرق العمل، تفويض الصلاحية، في عملية ابداع الخدمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.940)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.45)، عند درجتي حرية (5,38)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.714)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) تبين أن أعلى تأثير لتلك المتغيرات في ابداع الخدمة يتمثل بمتغير بناء فرق العمل.

كما يبين الجدول اعلاه انه لا يوجد تأثير معنوي بين متغير المكافآت وابداع الخدمة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.359) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.021).

### الاستنتاجات والمقترحات

-الاستنتاجات:

١. يعتبر مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الادارية المعاصرة التي تمنح الفرد العامل المزيد من حرية التصرف في الاعمال المكلف بها.
  ٢. اظهرت اجابات الافراد المبحوثين ان المنظمة المبحوثة تتبنى كافة ابعاد تمكين العاملين وهي (المشاركة بالمعلومات، العمل باستقلالية، بناء فرق العمل، تفويض الصلاحية، المكافآت) والتي من شأنها ان تسهم في تحقيق ابداع الخدمة.
  ٣. اظهرت نتائج التحليل ان اعلى ارتباط ظهر بين العمل باستقلالية وابداع الخدمة، وهذا يعني ان منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات وتحديد حدود عمل واضحة للفرد العامل يعزز من ابداع الخدمة.
  ٤. اظهرت الدراسة الميدانية ان اعلى تأثير ظهر بين بناء فرق العمل وابداع الخدمة وهذا ما يؤشر تأثير العمل الجماعي للأفراد العاملين بالاستناد الى خطة عمل واضحة وتقسيم المسؤوليات بين هؤلاء الافراد يؤثر بشكل كبير في ابداع الخدمة.
- المقترحات:

١. على ادارة المنظمة المبحوثة الاستمرار بتبني مفهوم تمكين العاملين لما له من اثر ايجابي في تحقيق ابداع الخدمة.
٢. على ادارة المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بأبعاد تمكين العاملين المعتمدة بشكل عام والابعاد التي لها تأثير ادنى في ابداع الخدمة بشكل خاص.
٣. على المنظمة المبحوثة تعزيز نظام المكافآت لديها من خلال منح الافراد العاملين المتميزين في اداء اعمالهم مكافآت مادية ومعنوية.
٤. على ادارة المنظمة المبحوثة الاهتمام بأبعاد ابداع الخدمة والعمل على تحقيقها من اجل استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة المنظمات المنافسة.

### المصادر العربية:

١. البلوي، محمد، ٢٠٠٨، التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
٢. الجميلي، مطر، ٢٠٠٨، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
٣. عبدالؤمن، حليلة، وقوفي، يمينة، ٢٠١٥، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في الابداع التنظيمي/ دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اقلي محند- الجزائر.
٤. هندر، عبدالسلام، ٢٠١٢، اثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية راس المال الفكري، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها (العلوم الانسانية)، المجلد ١١، العدد ١.

### المصادر الأجنبية:

1. . Abo elnage, Amir& Imran, Amen, 2014, the impact of employee empowerment on job satisfaction, American journal of research communication, vol.2, no.1.
2. Alsada, Adnan, 2003, A literature review of empowerment with suggested model for Bahrain defense force, master thesis, naval postgraduate school.
3. Chen, Te Fu, 2011, Building an integrated service innovation model: A case study of investment banking, International conference on economics trade and development, vol.7.
4. Durst, Susanne& Mention, Anne& Poutanen, Petro, 2015, service innovation and its impact: what do we know about?, Elsevier journal, vol.21, [www.IVSL.com](http://www.IVSL.com).

5. Fjallborge, Peter&,Heckscher, Patrik, 2006, Empowerment in the consumer service sector, master thesis, faculty of administration and social science, Lulea university of technology.
6. Fung, Yannick,2014, A value development framework for service innovation, master thesis, institute of informatikk, university of oslo.
7. Ganjinia, Hosien& Gilaninia, Shahram& Sharami, Reza, 2013, Overview of employees empowerment in organizations, Arabian journal of business and management, vol.3, no. 2.
8. George, Elizabeth, 2013, A study on the effect of psychological empowerment on job satisfaction and job related stress among the bang employees, doctor thesis, faculty of social science and technology.
9. Ghazizade, Mostafa& Safari, Saeed& Helali, Reyhane, 2014, Relationship analysis between employees empowerment and intellectual capitalin organization, Technical journal of engineering and applied science, vol.4, no.4.
10. Hanneke, A.H., 2010, Service innovation: managing innovation from idea generation to innovation offer, master thesis, faculty of management and governance, university of twente.
11. Hajian, Alireza& Shirvan, Mahmoud& Baniasadi, Behzad, 2015, Employee empowerment : a case study among different theories, \_journal of management and administrative science, vol.4, no.1.
12. Jairam, Vikash, 2013, Adding service innovation to the value equation, master thesis, Maastricht school of management.
13. Jain, Zhaoquan& Wang, Chen, The impact of network competence, knowledge sharing on service innovation performance: moderating role of relationship quality, journal of industrial engineering and management, vol.6, no.1.
14. Laura, Ribich, 2013, using the theory of empowerment to understand and increase perceptions of employee empowerment within the workplace, master thesis, university of Wisconsin- stout.
15. Menezes, Thiago, 2011, service innovation in barazilian airport: a case study of sao Paulo international airport, master thesis, faculty of humanities, university of Manchester.
16. Mohapatral, Ipsita,& Sundaray, Bijaya, 2018, Impact of employee empowerment on employee performance, international journal of advanced technology and engineering research, vol.1.
17. Odeh, Khaled, 2008, The impact of frontline employee empowerment on service quality in the Jordanian restaurant industry, master thesis, school of management, university of surry.
18. Rao, Lavanya, 2008, Innovation and new service development in select private life insurance companies in indea, communications of the IBIMA, vol.1.
19. Saremi, Hamid& Nezhad, Behrad, 2014, Employees empowerment through in service training, international journal of education research and technology, vol.5, no.2.
20. Theron, Crystal, 2010, The impact of psychological empowerment and job satisfaction on organizational commitment amongst employees in multinational organization, master thesis, faculty of economics and management science, university of the western cape.
21. Wang, Jeng& HSU, Jiun, 2014, Effect of service innovation on oral spreading and consumption intention in creating industry, revista de cercetare si interventie social, vol.7.
22. Zeglat, Dia& Aljaber, Mohammad,& Alrawabdeh, Wasfi, 2014, Understanding the impact of employee empowerment on customer oriented behavior, journal of business studies quarterly, vol.6, no.1.

الملحق (١)

استمارة الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

م / استمارة الإستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل احد متطلبات مشروع البحث الموسوم (تمكين العاملين اداة لتحقيق ابداع الخدمة) وتعد هذه الاستمارة مقياساً لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة عن الاسئلة الواردة فيها يساهم بشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة تسهم في تحقيق أهداف البحث.

وجزاكم الله خيراً

ملاحظة:

- (١) ستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي لذا لا ضرورة لذكر الاسم والتوقيع.
- (٢) يُرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها مع الرجاء عدم ترك أي سؤال، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
- (٣) يُرجى وضع علامة ( √ ) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

الباحث

أولاً. بيانات عامة :

١. الجنس:

ذكر  أنثى

٢. العمر:

من ٢٠ - ٢٩  من ٣٠ - ٣٩  من ٤٠ - ٤٩   
من ٥٠ - ٥٩  ٦٠ فأكثر

٣. سنوات الخدمة:

١ - ٥  ٦ - ١٠  ١١ - ١٥   
٢١ - ٢٥  ٢٦ - ٣٠  ٣١ فأكثر

٤. التحصيل الدراسي:

دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي



إعدادية

دبلوم فني

بكالوريوس

أخرى تذكر

ثانيا. تمكين العاملين: مصطلح اداري يشير الى خلق بيئة عمل يسمح للفرد فيها باتخاذ قراراته الخاصة بالمواقف ذات العلاقة بعمله، وهذا يتم من خلال ما يأتي:  
أ. المشاركة بالمعلومات: اي تزويد الافراد العاملين في المنظمة وفي كافة المستويات بالمعلومات الضرورية بما تمكنهم من انجاز الاعمال المسندة اليهم.

ت	السؤال	ق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تثق منظمتنا بالأفراد العاملين لديها					
٢	ير منظمتنا عاملها بالأهداف التي تسعى الى تحقيقها					
٣	منظمتنا المعلومات الضرورية لعاملها لإنجاز الاعمال المسندة اليهم بفاعلية					
٤	توفر منظمتنا تقانة المعلومات والاتصالات الضرورية لإيصال المعلومات الى عاملها					
٥	تدرب منظمتنا عاملها على استخدام تقانة اتصالات الحديثة لتسهيل عملية تبادل المعلومات ميدانيا					

ب. العمل باستقلالية: يمثل شعور العاملين بامتلاك سيطرة اكبر لتنفيذ العمل.

ت	السؤال	ق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	زز منظمتنا مفهوم الاستقلالية في العمل لدى عاملها					
٢	منظمتنا الى وضع حدود عمل واضحة لعاملها من اجل انجاز المهام					
٣	منظمتنا الافراد عاملها الصلاحيات التي تعتقد ضرورة لتنفيذ الاعمال الموكلة اليهم باستقلال					
٤	ي العاملين في منظمتنا القدرة الكافية للعمل باستقلالية					

ت. بناء فرق العمل: ويعني اختيار مجموعة من العاملين واعطائهم مسؤوليات محددة لانجاز العمل.

ت	السؤال	ق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	تفق بشدة
١	ادارة منظمتنا القناعة الكافية للعمل بأسلوب					

رقم	السؤال	تفوق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	تفوق بشدة
٢	ل ادارة منظمنا باستمرار على اشاعة مفهوم انجاز الاعمال باعتماد اسلوب فرق العمل					
٣	تتمد منظمنا مبدأ تشكيل فرق عمل من اجل مواجهة مشكلات العمل					
٤	العاملين في منظمنا المهارات المطلوبة للعمال بأسلوب فرق العمل					

ث. تفويض الصلاحية: وهي عملية نقل حق اتخاذ القرارات الى المستويات الدنيا في المنظمة.

رقم	السؤال	تفوق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	تفوق بشدة
١	ادارة منظمنا بمفهوم تفويض الصلاحيات الى المستويات الدنيا					
٢	رض منظمنا الصلاحيات الكافية لفرق العمل لانجاز المهام المسندة اليهم					
٣	رض منظمنا الصلاحيات المناسبة للعاملين لانجاز المهام					
٤	رض منظمنا الصلاحيات الضرورية للعاملين لمعالجة مشكلات العمل					

ج. المكافآت: وتمثل الحوافز المادية وغير المادية التي تقدمها ادارة المنظمة للأفراد العاملين فيها.

رقم	السؤال	تفوق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	تفوق بشدة
١	تعتمد منظمنا نظام المكافآت لعاملينا					
٢	رض منظمنا فرق العمل عند انجاز الاعمال بشكل متميز					
٣	رض منظمنا عاملينا عند انجاز الاعمال بشكل متميز					
٤	تتمد منظمنا نظام مكافآت عادل مقابل انجاز عاملينا المتميز					
٥	رض منظمنا عاملينا الذين لديهم نشاطات في مجال تحسين العمل باستمرار					

ثالثا: ابداع الخدمة: هو تقديم خدمة جديدة او تجديد اخرى موجودة حاليا تقدم قيمة للزبون وكذلك للمنظمات التي طورته

على حد سواء.

رقم	السؤال	تفوق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	تفوق بشدة
-----	--------	-----------	------	-------	---------	-----------

١	سعى منظمتنا باستمرار لتقديم خدمة جديدة للأسواق التي تعمل بها				
٢	منظمتنا باستمرار على تطوير خدماتها لتكوير جديدة للزبون				
٣	منظمتنا باستمرار على اعتماد افكار جديدة في مجال خدمة الزبون				
٤	سعى منظمتنا باستمرار لتحسين الطريقة التي يتفاعل بها مجهز الخدمة مع الزبون				
٥	منظمتنا باستمرار على ابتكار طرق جديدة يتفاعل بها مجهز الخدمة مع الزبون				
٦	كأ منظمتنا باستمرار على اجراء تغييرات في عملها التنظيمي بهدف تحقيق الابداع في مجال خدماتها للزبائن				
٧	منظمتنا باستمرار على تدريب عاملها من اجل تطوير مهاراتهم الفردية على تقديم الخدمات				
٨	توفر منظمتنا تقانة المعلومات والاتصالات سرورية من اجل تحقيق التواصل مع الزبائن لإيمانها بأن ذلك ابداعا في خدماتها				
٩	تلك منظمتنا تقانة معلومات واتصالات حديثة لكنها من تحقيق التسليم الالكتروني للخدمة				
١٠	منظمتنا باستمرار التطورات التقانية في مجال تقديم الخدمات قبل منافسيها				