



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



مركزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على استراتيجيات تمكين فرق العمل

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في شركات الاتصال الأردنية"

وسام علي حسين و صبا نوري الحمداني و سعد نوري الحمداني

جامعة الفلوجة – العراق

المستخلص:

يعتبر أسلوب قيادة المحيط الأزرق من الأساليب الحديثة التي ظهرت مؤخراً وهي نتيجة لتطور عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير والتجديد توجهاً استراتيجياً يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية مستخدمة لنظرية المؤسسة . هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر مركزات القيادة الزرقاء على استراتيجيات تمكين فرق العمل، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار العينات غير الاحتمالية الميسرة والبالغ عددها (318) استبانة وجهت للإدارة العليا ومديري الإدارات الوسطى في شركات الاتصالات العاملة في الأردن بنسبة استرداد (86%)، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعدي مركزات قيادة المحيط الأزرق واستراتيجيات تمكين فرق العمل، الا ان نسبة التأثير تختلف من متغير إلى اخر . وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار بجانب الدراسات المستقبلية .

ABSTRACT:

The method of driving the blue ocean is one of the modern methods that have recently emerged as a result of the evolution of the business world which is characterized by change and innovation to adopt strategic orientation to enable these companies to achieve competitive advantage. Based on institutional theory, this study aimed to identify the impact of the pillars of blue ocean leadership on team empowerment strategies. The study used the descriptive analytical method in order to test non-probability sample that amounted to (318) questionnaire distributing to top and middle management managers at telecommunication companies operating in Jordan, with response rate of (86%). Multiple regression was used for testing the study hypotheses. The study results illustrated the existence of a positive relationship between the two dimension of pillars of blue ocean, leadership and team empowerment, However, the proportion of the effect varies from one variable to another, The study also revealed practical and theoretical implications for decision takers, beside proposing future studies.

الكلمات المفتاحية: تطوير ملف القيادة البديلة، مدلولية الهدف، المواهب الحالية غير المستغلة.

المقدمة:

يهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن"، فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز (Zakaria&Ismail,2017,p22)، وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة

للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام الكبير لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي (الوادي، 2012م ، ص 37).
تعمل شركات الاتصال اليوم وسط تحديات كبيرة ناتجة عن انعكاس البيئة الديناميكية المعقدة التي اتسمت بسرعة التغير في عصر العولمة والتكنولوجيا المتطورة وظهور منافسة شديدة مثلت القوى المسيطرة، وبهذا دخلت المنافسة حيزها للتحويل التدريجي الى سياسة تدميرية تستهدف المواد أولاً والقدرات البشرية ثانياً وسط بيئة يعتبر المتغير الثابت الوحيد هو عنصر التغير (Wheelem & Hunger, 2008, p54)، من هنا بدأ التفكير في تحويل المنظمات من منظمات تقليدية الى منظمات تتحلى بسمات المنظمات المعاصرة تتشابه جهود الموظفين فيها من خلال بناء فرق عمل ضمن هياكل تنظيمية رشيقة تعمل الادارات فيها بروح الفريق الواحد" فتضم فرق عمل متكاملة من تخصصاتها ومحفة في اعمالها (الزويبي، 2010م ، ص 67)، وبهذا تعد استراتيجيات التمكين كواحدة من الاستراتيجيات التي تستهدف منح الموظفين الصلاحية والمسؤولية في صناعة واتخاذ القرارات التي من شأنها تسهيل عمل المنظمات التي تؤمن بأهمية العمل كفريق يمكن من خلاله تحقيق الكفاءة والفاعلية (عبد الامير، وعبد الرسول، 2008م).

ولكي تستطيع المنظمات العيش في مثل هذه البيئة وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها لزيادة دورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية و تحقيق الديمومة والنمو والبقاء في ظل التغيرات المتسارعة التي اصبحت بمثابة قواعد رئيسية فرضت على المنظمات التحرر من الوسائل التقليدية للوصول إلى الهرم التنافسي في البيئة المتشعبة بالمنافسين والتي يصعب على القيادة وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتوظيف العنصر البشري والذي اضحى من المرتكزات الجوهرية لإنجاح المنظمة (الحوارني، 2017م، ص 64)، وبهذا جاءت فلسفة القيادة الزرقاء كنهج قيادي حديث يختلف جذرياً عن القيادة التقليدية، يسعى بشكل دؤوب وراء زيادة الفاعلية التنظيمية لفرق العمل ويشدد على مشاركتهم في تطوير وصياغة الاستراتيجيات ليتم تنفيذها بسهولة (Kim & Mauborgne, 2014, p71).

بناء على ما تقدم طرح الباحثين منظوراً جديداً لنجاح المنظمات يتمثل في القيادة الزرقاء وتم التركيز على دورها في بناء استراتيجيات وبناء فرق العمل وتمكينهم من منطلق أن لا جدوى من استراتيجية تصاغ دون فرق عمل فاعلة كفؤة قادرة على تحقيق نتائج قابلة للقياس وناجحة وان يكونوا قادرين على فهم التحديات التي تواجه المنظمة.

مشكلة الدراسة:

اثبتت الدراسات ان نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرتها في صياغة استراتيجيات يمكن من خلالها تمكين فرق العمل لمواجهة التحديات التي تبرز نتيجة المستجدات البيئية (Malhotra, 2014, p5)، لاسيما وان المنظمات تعمل في بيئة مشبعة غير مستقرة تتسم بالديناميكية مما حدد من قدرتها على تلبية حاجات الزبائن وأنعكس على قدرتها في مجابهة المنظمات المنافسة (Hana, 2013)، وهذا ما فرض عليها العمل وراء تبني استراتيجيات جديدة واعتماد اساليب مبتكرة لمواكبة التغيرات والسيطرة على البيئة المحيطة في نفس الوقت (النسور ، 2016م، ص 61)، تشير (عديلة، 2014) في دراستها الى ان المنافسة لها علاقة وطيدة بأسلوب القيادة المتبع وطريقة اختبار الاستراتيجية مؤكداً على ان تبني استراتيجية متطورة تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، بينما دراسة (Alhaddi, 2015)، و (Rida, 2015)، و (Loh, et, al, 2017) اشاروا الى ان صياغة الاستراتيجية مرحلة مهمة تحتاج الى ادراك وفهم ومشاركة من قبل العاملين ليتم تنفيذها.

وأكدت الدراسات ان استجابة شركات الاتصال للبيئة الديناميكية يعتمد على مدى قدرتها في اجراء المراجعة للخطط والبرامج ذات العلاقة بتمكين فرق العمل(النويقة،2014)، والقائد الناجح الذي يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي اليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات (Zakaria&Ismail,2017)، ومع الاطلاع والدراسة في مصادر المعرفة المتنوعة فقد لوحظ انبناء استراتيجيات تمكن العاملين من مواجهة التحديات وبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة كان أغلبها بالدول المتقدمة مع القليل على المستوى العربي والافريقي والتي جاءت بصورة عامة واختلفت الاغراض التي درستها من حيث نوعية المتغيرات وطبيعة الانشطة فيها وما زاد من حدته عدم معرفة القيادات بأساليب تمكين فرق العمل في الوقت التي تتعرض المنظمات الى منافسة شديدة(رسالن ونصر،2011م).

لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الفجوة في البيئة المحلية ولتكشف المزيد من الغموض الذي يحيط بهم، وفي السياق نفسة ادركت المنظمات ان سر نجاحها معتمد على مواردها البشرية والذي دفع بالمنظمات للدراسة عن مناهج قيادية متطورة لتوظيفها باتجاه صياغة استراتيجيات تمكين العاملين، لاسيما وان الدراسات الحديثة تشير الى ان تمكين فرق العمل يتوقف عليه موقع المنظمات التنافسي، وأن استراتيجيات تمكين العاملين يعتمد بشكل جوهري على تفكير المدراء وعلى طبيعة النمط القيادي المعتمد (Kim&mauborgane:2005)، وينكر (الصديق،2018م ، ص 8) أن النظرية المؤسسية أغفلت كثيراً في الوقت الحالي في المحيط العربي والافريقي ولم تقدم أي حلول عاجلة في ظل الظروف التكنولوجية المتسارعة وتغيرات عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسات، اضافة الى ان الاضطراب البيئي نتج عنه تحديات فرضت على المنظمات اللجوء الى اعتماد المرونة في كل سياستها كون تبني استراتيجية لم يعد مجدي لاستخدام الموارد دون تمكين اشراك العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع والعمل بروح الفريق الواحد لزيادة تمكينهم على تقديم الخدمات والمنتجات التي تلبي رغبات الزبائن.

عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر ابعاد القيادة الزرقاء في استراتيجيات تمكين فرق العمل في شركات الاتصال الاردنية؟
وتتفرع منها التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى تبني أسلوب القيادة الزرقاء بمرتكزاته من قبل شركات الاتصال المبحوثة ؟
2. هل تتوفر لدى الإدارة العليا في الشركات المبحوثة رؤية استراتيجية وتصور واضح حول القيادة الزرقاء واستراتيجية تمكين فرق العمل؟
3. هل توجد علاقة واثر بين القيادة الزرقاء واستراتيجية تمكين فرق العمل؟

أهداف الدراسة:

1. تقديم إطار نظري يشمل مضامين القيادة الزرقاء واستراتيجية تمكين فرق العمل.
2. بناء نموذج فكري يُشخص مدى ادراك الإدارة العليا في شركات الاتصال بالقيادة الزرقاء كنمط حديث في العلوم الإدارية.
3. توضيح مستوى تأثير القيادة الزرقاء في الشركات المبحوثة.
4. قياس مستوى العلاقة والاثر بين القيادة الزرقاء وتمكين فرق العمل.

5. تقديم توصيات ومقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها والعمل على وضع تقديم مقترحات لتنفيذ التوصيات المقدمة.

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من متغيراتها المتمثلة ب(القيادة الزرقاء واستراتيجية تمكين فرق العمل) في قطاع الخدمات بشكل عام وشركات الاتصال بشكل خاص، والتي تلعب دوراً أساسياً في نجاح الشركات بوصفها الأساس وراء الابتكار والتجديد وتمكين فرق العمل.

عليه يتوقع من هذه الدراسة ان تحقق الأهمية الآتية:

الأهمية العلمية:

تبرز من خلال كونها من الدراسات الاولى التي تتسم بالحدثة، كما أنها ستخرج بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة متغيرات الدراسة المبحوثة مستند إلى جهد تطبيقي لواقع القيادة الزرقاء واستراتيجية تمكين فرق العمل ، وتزيد أهمية الدراسة كون الدراسة تساهم في سد جزء من النقص في المكتبات الإدارية في ظل ندرة الكتابات التي تناولت القيادة الزرقاء، إذ أن لا جدوى من استراتيجية تصاغ دون فرق عمل فاعلة كفؤة قادرة على تحقيق نتائج قابلة للقياس وناجحة وان يكونوا قادرين على فهم التحديات التي تواجه المنظمة، كما وتساعد الشركات المبحوثة التخلي عن انماط القيادة التقليدية وتبني اسلوب قيادي حديث يمكن من وضع استراتيجيات منطورة تحاكي الواقع ويوظف كافة الجهود لتنفيذها.

الأهمية التطبيقية:

تبرز من خلال الدور المهم الذي تؤديه شركات الاتصال الاردنية، كونها تعد من القطاعات الأساسية في تحقيق الازدهار والنمو، كما ان المقاييس المستعملة في قياس متغيرات الدراسة تعتبر مقاييس حديثة بالتالي فإن تشخيصها يعد خطوة مهمة، وتتجلى أهمية الدراسة بتقديم الحلول والمقترحات لإدارة الشركات المبحوثة ووضعها موضع التنفيذ.

الدراسات السابقة:

دراسة : (Zakaria, et. al., 2017) :

ركزت الدراسة على السبل التي يمكن من خلالها مشاركة العاملين والخذ في بأرائهم من خلال اعتماد نهج قيادي جديد يركز على جميع العاملين للنهوض في البلد، تمحورت مشكلة الدراسة في تدني مشاركة العاملين في قيادة المنظمات والذي ينعكس سلباً الى البلد وتطوره، وخاصة وان الاحصائيات تبين ان فقط (13%) من العاملين في جميع انحاء العالم يشكون في قيادة المنظمات، توصلت الدراسة الى ان مشاركة الموظفين تعد مسألة بالغة الأهمية، يعتمد عليها التمييز التنظيمي ويجب معالجتها بشكل عاجل ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد أسلوب القيادة الزرقاء.

دراسة : (Mauborgne, 2014) :

سعت الدراسة وراء ايجاد طريقة جديدة للتفكير في السبل التي يمكن من خلالها النهوض بالمنظمات، وتمحورت مشكلة الدراسة في البحث عن سبب تعطيل وعدم اشارك العاملين في نشاطات المنظمة، استخدمت الدراسة نفس المبادئ والأطر التحليلية المستخدمة في استراتيجية المحيط الأزرق، ولكن من منظور تغير نهج القيادة المتبع للنظر في الامكانيات المتعددة والاستفادة من المواهب والطاقات غير المستغلة داخل المنظمة، وبالتالي ينتج عن اعتماد القيادة الزرقاء تحقيق فوائد يأتي في مقدمتها (زيادة التوافق، زيادة الحوافز، زيادة الطاقة،

وسحب المواهب) فضلاً عن الفوائد النوعية (انخفاض معدل الدوران وتكاليف التوظيف، زيادة الرضا، واداء مالي قوي).

دراسة : عبدالله، (2010) :

تمحورت مشكلة الدراسة في البحث عن الكيفية التي يمكن من خلالها تنمية القدرات والسلوكيات الايجابية لدى الموارد البشرية، تم صياغة مجموعة من الفرضيات لبيان طبيعة العلاقة والاثر بين سلوك المواطنة التنظيمية واستراتيجيات فرق العمل طبقت الدراسة في المستشفيات على عينة من الاطباء بلغ عددهم(138)، اكدت الدراسة الدعم المنظمي بكل اشكاله بالإضافة الى التركيز على الجوانب الادارية والاجتماعية لتنمية موارد المنظمة البشرية.

مفهوم قيادة المحيط الأزرق:

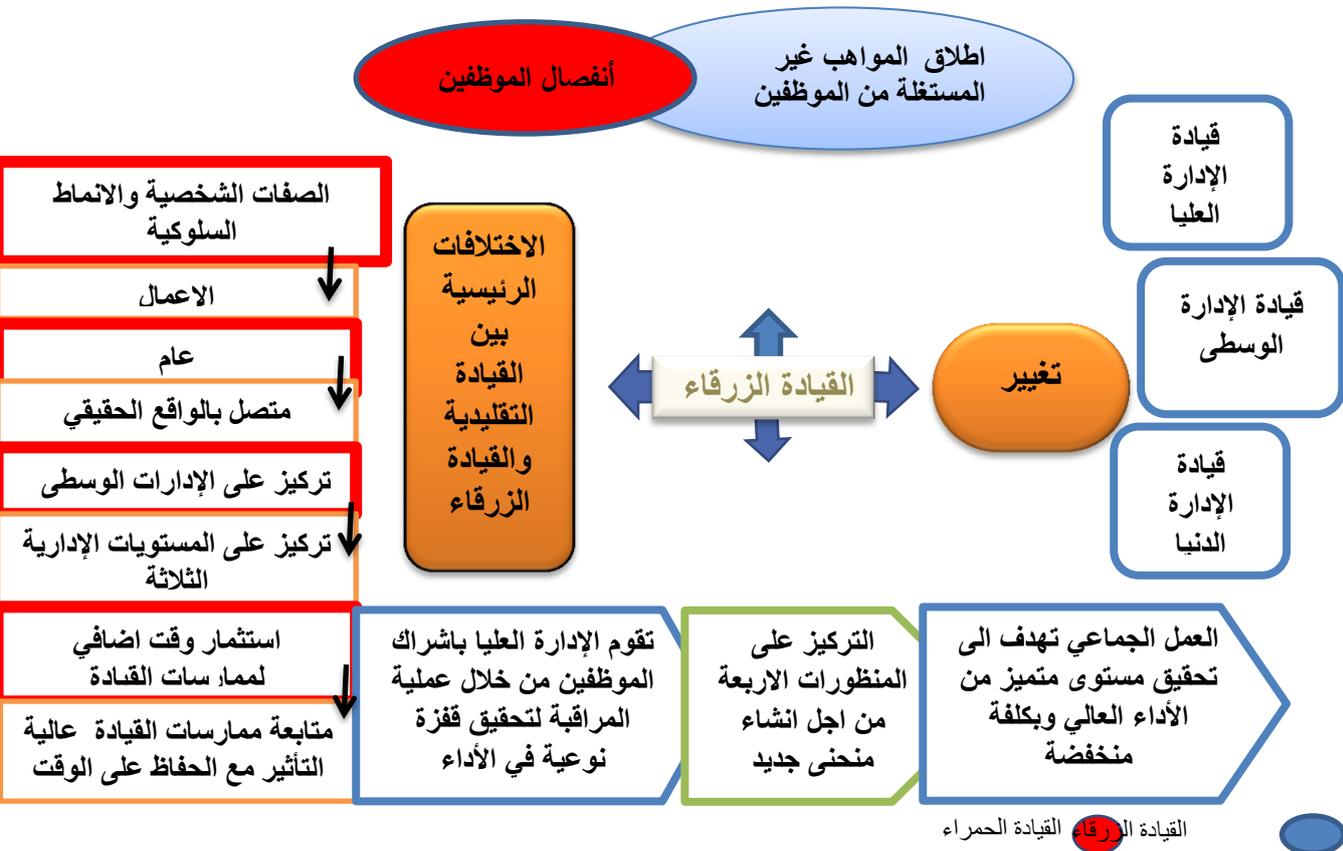
يعتبر أسلوب قيادة المحيط الأزرق من الأساليب الحديثة التي ظهرت مؤخراً وهي نتيجة لتطور عالم الاعمال الذي يتسم بالتغير والتجديد وتوليد الاهتمام بالتشارك في المعرفة والمعلومات وتوزيعها بين مختلف افراد المنظمة وفي اطار حدودها التنظيمية، وهي تتشابه مع استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتلخص في الدراسة عن اسواق غير مكتشفة تسهل بها المنافسة لعدم وجود منازعين (Kim&Mauborgne,2014,p67)، ومع بروز مداخل تنظيمية جديدة برزت نماذج جديدة للقيادة تنادي بضرورة وجود نمط مختلف للقيادة يتناسب والتطورات الحاصلة في ظل وجود العديد من القادة داخل المؤسسة الواحدة، ومن هنا ظهر المنظور الجديد للقيادة على يد البروفسور تشان كيم ومساعدته رينيه مابورجون عام 2014، وهي من الاساليب القيادية التي تحقق تحولاً بأقل وقت وجهد لكونهم لا يحاولون تغيير من هم ولكنهم يقومون بتغيير المهام التي يقومون بها، والتركيز على الموظفين ومهاراتهم وتوظيفها باتجاه الانشطة التي تمكن من تطبيق استراتيجية يتحدد من خلالها قيمة الابتكار الذي يهدف لتقليل الكلف وازاله العوامل المنافسة وازاحة عناصر لم تكن معروفة او مدرجة في الصناعة السابقة بما يسهم في تمييز المنظمات عن نظيراتها (Lyana et,al.2015,p75).

وبهذا تستند الفكرة الرئيسية لقيادة المحيط الأزرق على منهج منظم لتعزيز الممارسات القيادية التي تعظم المواهب الحالية غير المستغلة وتوجيه راس المال البشري باتجاه تحقيق التميز التنظيمي، ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق الحصول على اراء الموظفين من خلال وجهات نظرهم حول اهم ممارسات القيادة (Kim &Mauborgne,2005,p75)، وتعرف الممارسات القيادية بانها اعمال ونشاطات يستثمر فيها القادة وقتهم وجهدهم من اجل المنظمة، بدلاً من التركيز على نهج القيادة التقليدية التي تولي اهتماماً لقيم القائد ، والصفات والانماط والسلوك.

وكما نعلم فإن معظم استراتيجيات القيادة تهدف الى تحسين المهارات السلوكية والمعرفية والقدرات الادراكية للقائد حيث قدم (Hanafi,2016,p54,et.al)، بعض الفروقات بين القيادة التقليدية والقيادة الزرقاء كما موضح في الجدول رقم (1) ، فإن الفكرة الأساسية منها انها تساعد المنظمات ان تدرك المحيطات من امكانات الموظفين والاستفادة من الموظفين الذي تم عزلهم مسبقاً من خلال الارتباط والانخراط في انجاز اعمالهم الوظيفية بسرعة وكلفة منخفضة، مع اخذ آرائهم بعين الاعتبار من اجل وضع ملامح قيادية جديدة على مختلف المستويات الادارية لان من نقاط القوة في القيادة الزرقاء قابليتها للتوسع مما ينشأ عن ذلك شعور بالالتزام المتبادل وتضافر للجهود من اجل التغيير التنظيمي، وباختصار لا يتعلق على مستوى القيادة الفردية ولكن على مستوى الاداء المنظمي من خلال زيادة مستوى مشاركة العاملين من جميع المستويات داخل المؤسسة، وليس مجموعة من

الخصائص والملكات الشخصية المرتبطة بالأشخاص الذين يشغلون مواقع في اعلى السلطة داخل المؤسسة (Zakaria et.al,2017,p88) واخيراً يمكن توضيح ما سبق من خلال خارطة العقل للقيادة الزرقاء التي تساعدنا على تصور العمليات الإدارية بالكامل كما موضح في الشكل رقم (1) وصولاً لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية وتكلفة منخفضة.

شكل رقم (1): خارطة العقل للقيادة الزرقاء



Source: Visit innsead Knowledge, <http://Knowledge,innsead.edu>

والجدول التالي يوضح الاختلافات بين القيادة التقليدية والقيادة الزرقاء .

جدول رقم (1): اختلاف القيادة التقليدية عن القيادة الزرقاء

القيادة الزرقاء	القيادة التقليدية
يركز على الاعمال والنشاطات التي ينبغي على القادة القيام بها وليس الذي يحتاجه القادة من القدرات الادراكية والمعرفية	يركز على القيم والانماط السلوكية
ربط اعمال القادة بالقرب من واقعية المنظمة التي يعمل بها	تميل الى ان تكون عامة جدا ومنفصلة عن اعمال المنظمة

يركز معظمها على المستوى التنفيذي والمستويات العليا
استثمار وقت اضافي لممارسات القيادة

تتوزع القيادة عبر المستويات الادارية الثلاث
تتبع اعمال ونشاطات القيادة عالية التأثير بتكلفة منخفضة

Source: Hanafi, WanNoordiana Wan, 2016

خطوات قيادة المحيط الازرق :

إن هذه الخطوات تبين كيف يمكن للمنظمة المضي قدماً بالاعتماد على قيادة المحيط الازرق في وقتنا الحاضر بحسب ما اشار اليه (Kim&Mabourgne)، تحتاج القيادة الإستراتيجية الى التجديد واعادة النظر بأسلوب ونمط القيادة من خلال التركيز على الجوانب الاساسية غير المستغلة من الطاقات والامكانات الموهوبة واطافة القيمة المبتكرة لها (Malhotra&Seth,2014:250)، وادناه توضيح لأهم الخطوات الازمة لمضي قدماً في أسلوب قيادة المحيط الازرق.

1. تقييم واقع القيادة الحالي للمنظمة: تم من خلال بناء مجاميع من كبار القادة تتراوح في عددها بين (10-15) وبهذا تكون شبكة القيادة الزرقاء واضحة كون القادة اصحاب التجارب يقدمون توضيح عن تجاربهم وممارساتهم، بالإضافة الى بيان مدى الأفعال والانشطة التي ينبغي على القادة القضاء عليها او الحد منها، تساعد هذه الخطوة على توفير لغة مشتركة وتساعد على رسم معالم الطريق، ويمكن ذلك من خلال الاعتماد على مؤشرات إستراتيجية القيادة الزرقاء لتحديد الاعمال والنشاطات التي ينبغي على القائد القيام بها وما الذي يجب ان يستبعده او يزيده او يقلصه او يبتكره ليكون قائداً فعالاً للغاية (Kim and Mabourgne,2014b:4)، والجدول رقم (2) يوضح شبكات القيادة الزرقاء كما يلي:

جدول رقم (2): شبكات القيادة الزرقاء

يستبعد	يزيد
ماهي الافعال والانشطة التي يجب ان يقوم بها القادة والتي يستثمر بها وقتهم ونكائهم بشكل امثل.	ماهي الافعال والأنشطة التي يستثمر بها القادة وقتهم ونكائهم والتي يجب ان ترفع عن المستوى الحالي.
يقلص	يبتكر
ماهي الافعال والانشطة الواجب القيام بها بحيث تماهي الأفعال والأنشطة التي يستثمر بها القادة وقتهم ونكائهم والتي ينبغي تخفيضها إلى ما دون مستواهم الحالي	ماهي الافعال والأنشطة التي يستثمر بها القادة وقتهم ونكائهم والتي يجب ان ترفع عن المستوى الحالي وهي حالياً لا توجد لديهم.

المصدر: اعداد الباحثون ، 2018م

2. تطوير ملف القيادة البديلة: بعد فهم واقع القيادة الحالية، تقوم المنظمات بتجميع الفرق لتطوير الملفات الخاصة بالقيادة المحتملة المعتمدة.

3. تحديد ملف تعريف القيادة: الذي سيتم فتحه بشكل امام الموظفين غير المتعاونين، يكون ذلك بإتباع احد الممارسات الجيدة المتمثلة في عقد (معرض قيادي) حيث يتم تقاسم القيادة كما هي ويتم تقديم بدائل متعددة لجميع الحاضرين حوالي (100-150) من القادة العاملين جميع مستويات المنظمة وكذلك اعضاء مجلس الإدارة والذي يصوتون على ملف القيادة الذي يفضلونه ويفضل دائماً أن يكون القرار النهائي بيد الإدارة العليا، وبذلك تستطيع المنظمة تطوير لوحة قيادة لكل مستوى من مستويات القيادة.

4. اضعاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديد وتنفيذه: بمجرد التعرف في النماذج القيادية الجديدة المرغوبة، ومن ثم اضعاء الطابع المؤسسي من خلال شرحها للمرؤوسين ووضع التدابير وعقد اجتماعات شهرية لتقييم التقدم الحاصل ، وفي كثير من الاحيان تركز المنظمات على جذب افضل المواهب وفي كثير من الاحيان تركز على اشراك المواهب في المحيط الموجود بالفعل داخل المنظمة (Zakaria, et. al., 2017).

وبهذا يتطلب من القادة ان يكونوا اكثر الماماً بالمنظورات الاربعة من اجل خلق منحى قيمة جديدة، والمزايا الرئيسية لاستخدام منحى القيادة الزرقاء هي:

- 1- يفتح الأبواب أمام القادة الاستراتيجيين للنظر في الصورة الشاملة والتشكيك في القواعد الحالية للعبة وبالتالي، فإن اكتشاف مناطق القوة يصبح سهلاً .
- 2- يمكن للمنظمات متابعة كل من التكلفة المنخفضة والتمايز في وقت واحد وخلق مقايضة قيمة جديدة للتكلفة.
- 3- صمم لتسليط الضوء على تلك المنظمات التي تركز فقط على الزيادة والابتكار وتتغاضى عن الاستبعاد والتقليص، ففي بعض الاحيان الاستبعاد والتقليص هي اكثر اهمية بكثير لإضافة القيمة المبتكرة من خلال التنافس مع هذه المنظمات والحصول على الميزة التنافسية.
- 4- هذه الاساليب والتقنيات البسيطة يمكن فهمها بسهولة على جميع المستويات الادارية، وبالتالي يمكن تنفيذها بشكل مريح في المنظمة (Kim&Mauborgne,2014a).

استراتيجيات تمكين فرق العمل وابعاده :

لقد اضحى تمكين فرق العمل في عالم المنظمات المعاصرة احد العناصر الاساسية في عملية الإدارة الناجحة، لكونه يشكل ركناً أساسياً من أركان تحقيق إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على أسلوب تظافر جهود الفريق الواحد، فهو يتناول منح الفريق في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشأن القضايا التي تحقق النتائج المرغوبة (العنزي، 2017م ، ص304)، ويعرف (Conger&Kanungo,1988,p100) تمكين فرق العمل بانها هي القدرة على تحفيز الجماعات العاملة وتوزيع المهام والادوار على العاملين من خلال تبني فرق عمل ممكنة يسودها الاتفاق، في حين يعرف تمكين فرق العمل من قبل (النويقة،2014م ، ص434) بأنه توجيه العاملين من اعضاء الفريق على المهام الواجب القيام بها والتي تشكل اهمية بالنسبة لهم والاهداف المنظمة والعاملين فيها.

اما استراتيجية تمكين العمل فتمثل مصطلح حديث في المجال الإداري وتؤكد الدراسات ان استراتيجية تمكين العاملين يرجع ظهورها الي نهاية التسعينات و تتصف بتركيزها على الفرق وتتخذ من الأنظمة المفتوحة الصفة الرئيسية لها ، ومن هذا المنطلق هي في تطور مستمر وتتمحور الافكار بشأن تطويرها، لذلك فإن نجاح استراتيجية تمكين فرق العمل يعتمد اعتماداً كلياً على بيئة المنظمة، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز عوامل نجاح المنظمة، اما الإدارة غير الكفؤة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فأنها تهدم جسور بين المنظمة والعاملين والذي بدوره قد ينعكس على عدم الرضا الوظيفي .

وقد اختلف الباحثين في تعريف استراتيجية تمكين فرق العمل فمنهم من عرفها على انها منح الثقة الكاملة للعاملين من خلال اعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي الى مزيد من الحرية لهم في اتخاذ القرارات (علاوة، 2008م ، ص 41)، كما عرفت من قبل (ابو النصر، 2008م، ص 9) من منظور التركيز على الهدف على انها تحرير تحفيز الطاقة الداخلية لدى القوى العاملة من خلال اشراكهم في عملية بناء المنظمة على اعتبار ان العنصر البشري سر نجاح المنظمة وبالتالي

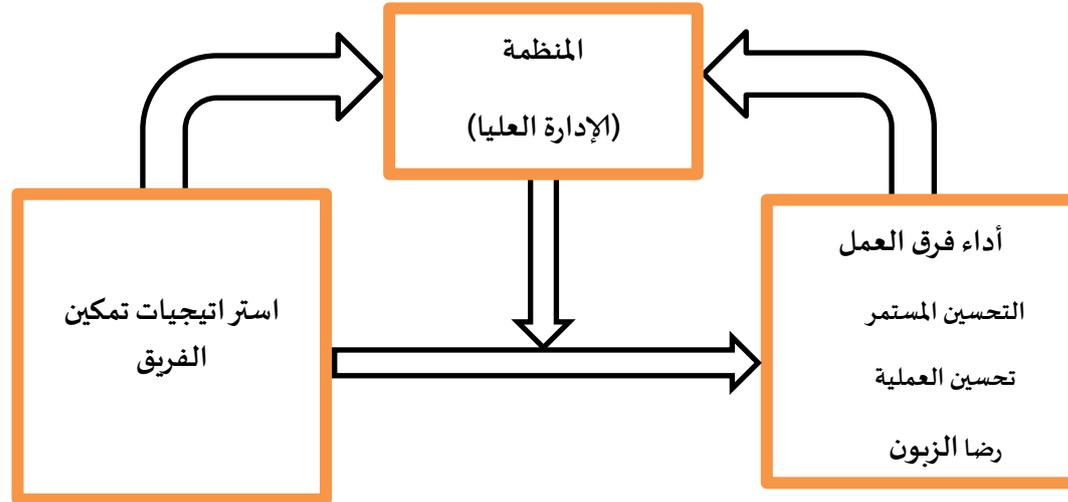
تحقيق اهداف المنظمة يعتمد على مدى انسجام حاجات العاملين مع رؤية المنظمة واهدافها، وبهذا يتضح ان استراتيجية تمكن العاملين تستخدم لحث العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية الاستفادة من مهاراتهم وتوظيفها في اتجاه خدمة المنظمة من خلال منحهم الحرية في التصرف مع المواقف وتوفير كافة الموارد للنهوض بهم (Daft,2001,p37).

ولابد من التذكير إن رنسيس ليكرت من اوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة حيث أوضح ان التمكين اما ان يكون على مستوى الفرد او على مستوى فريق العمل، من منطلق ان فريق العمل يعبر عن مجموعة من الافراد لهم سمات وخصائص تميزهم وبالتالي ينعكس تكوين ادراكات جماعية والتي تمثل في حد ذاتها البناء التكويني لجماعة والتي على ضوءها تصاغ استراتيجية تمكن فرق العمل.

انطلاقاً مما تقدم يمكن القول أن استراتيجية تمكن فرق العمل تمثل فلسفة تشكل الكيفية التي يمكن من خلالها منح العاملين الثقة بالنفس وبيئة العمل الملائمة التي تزيد من قناعتهم على اداء المهام المناطة بهم دون الحاجة الى تدخل الإدارة المباشر بشرط ان يتوافر درجة ولاء عالية من الفرد للجماعة التي ينتمي إليها (ديسلر، 2009م، ص311) التي تمكنهم من اداء المهام الموكلة اليهم بكفاءة.

كما ويعتمد نجاح استراتيجيات تمكن العاملين على قدرة المنظمة في توفير البيئة المناسبة وكافة المستلزمات الكفيلة في تمكين فرق العمل من تدريب وتوجيه (العنزي، 2017م ، ص 42)، وبهذا تأخذ الإدارة دورين يتمثل الاول بالدور التوجيهي ويختص الثاني بربط هذه الاستراتيجيات برسالة واهداف والتي جميعها توظف لتحقيق الاداء المتميز وارضاء رغبات الزبائن. واستناداً الى الدراسات ذات العلاقة صمم شكل رقم(2) ليوضح المنظمة التي تتبنى استراتيجيات تمكن فرق العمل.

شكل رقم (2): استراتيجيات تمكن فرق العمل



المصدر: اعداد الباحثون ، 2018م

مما تقدم يتضح ان استراتيجيات تمكن فرق العمل احد المتطلبات لإنجاح تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة لذلك بدأت المنظمات تتجه نحو بناء فرق العمل والذي يمثل اتجاه جديد يؤكد على التعاون وبت روح المشاركة وتوزيع المهام على اعضاء الفريق من خلال استراتيجية خاصة بهم (Bass&Avolio,1994,p104)، بهذا يمكن القول ان استراتيجية تمكن فرق العمل من الضرورات التي لا يمكن الاستغناء عنها من قبل المنظمات المعاصرة الساعية الى التطور والنمو، اذن هي تشكل قيم للأفراد توجههم لدعم رؤية ورسالة المنظمة.

وهناك مجموعة من النماذج تتطوي على ابعاد استراتيجية تمكين فرق العمل، وقد اعتمد في هذه الدراسة على نموذج (Kirkman,et.al 2004:89). ويضم هذا النموذج اربعة ابعاد تتلاءم مع متطلبات الدراسة حيث استطاع الباحثين في هذا النموذج التميز بين مفهوم فرق العمل والمفاهيم الاخرى (الإدارة الذاتية، فرق العمل المستقلة) ويمكن توضيح ابعاد هذا النموذج كالآتي:

1. المقدرة: تسعى المنظمات في هذا البعد تمكين العاملين لزيادة مقدرتهم القيام بالمهام المناطة بهم ورفع درجة الكفاءة ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على معتقدات الأعضاء ضمن الفريق الواحد، وقد ميز الباحثون في هذه البعد بين المقدرة وبين الكفاءة الذاتية إذ ان الكفاءة الذاتية من خلال مدلولها تشير الى اداء الفرد الواحد وهي تمثل خبرة الفرد نفسة عند اداء مهمة معينة، بينما المقدرة تشير الى اداء الفريق والخبرة تمثل تجارب الفريق التي يتم تطويرها ، اضافة لذلك المقدرة تشير الي فاعلية الفريق ككل عند ادائه المهام بشكل كلي.

2. مدلوليه الهدف: يركز هذا البعد على الخبرة التي اكتسبها الفريق والتي يمكن ان توظف لأداء الاعمال المهمة ذات المردود الحسن للمنظمة، ويمكن تحقيق ذلك عندما يكون اعضاء الفريق يتمتعون بإمكانيات وخبرات يمكن ان تؤهلهم لا يجاد افضل طرق للأداء، وبهذا فأن ادارك اعضاء الفريق بالأهداف يجعل من المهام المقدمة من قبل اعضاء الفريق ذات قيمه ومغزى وان جهود العاملين في المنظمة تركز نحو تحقيق الهدف المنشود بكل الامكانيات (ويعتبر هذا البعد مفيداً للمنظمة وان تزيد مدلولية اعضاء الفريق من الهدف كلما اتسم بالوضوح والتحديد وكان يصب باتجاه الوصول الى رسالة المنظمة عندها يشعر العاملين ان ادائهم ذا قيمة ومغزى وبهذا يكون هدف الفريق سامي يركز على تحقيق التمييز من خلال التفاعل بين العاملين في الفريق.

3. الاستقلالية: القاعدة الاساسية التي يبنى عليها هذا البعد ان الاساس للاجتهاد في تأدية النشاطات يعتمد بشكل كلي على خبرات وإمكانيات اعضاء الفريق وهذا ينعكس على القرارات وتنفيذها ايضا وبهذا توفر الاستقلالية الفرصة لجميع اعضاء الفريق على تحمل المسؤولية فرديا ولكن تصبح نتاجها لصالح الفريق. "وبهذا يتضح ان المقصود بالاستقلالية منح اعضاء الفريق من قبل الإدارة العليا صلاحيات تؤهلهم باتخاذ قرارات واسعة النطاق كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيع المهام واستحداث مجاميع عمل شبه مستقلة والتي بحد ذاتها تمثل فرق العمل .

4. التأثير: اعضاء الفريق يتميزون بأن مستوى التحليل لديهم متشابه والسبب يتمثل في ما يكتسبون من خبره وهذا يمثل عاملاً مهماً يدخل في تقديم نشاطات مؤثرة للمنظمة وتمثل في نفس الوقت عامل مهم يوظف من قبل الإدارة في تكوين الادراكات الفردية والتي تعد ذات تأثير اساسي لفهم المعلومات الراجعة وتفسير المعلومات المقدمة الى العاملين من قبل المنظمة. ويشير الباحثون الى ان بعد التأثير يكون واضح في المنظمات التي تمتلك فرق عمل خبيرة وبالتالي يمكن ان تساعد الى ادراك جوهر الاشياء ومدى اهميتها في تحقيق الاداء وتحديد كيفية انجاز الاهداف وبهذا يمكن القول أن بعد التأثير يعني تحقيق الأداء المرغوب وفقاً للأهداف المحددة والمعايير التي تفوق المعدل المحدد له.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) التي تتيح جمع البيانات من المجتمع الموجودين بشمل مريح، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى (مديري، رؤساء) لشركات الاتصالات العاملة في الأردن وهي شركة (أورانج، أمنية، وزين)، وتعتبر من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات ولديهم فروع في كافة المحافظات، بلغ عددهم (318) موظف، وبعد توزيع

الاستبيان تم استرجاع (292) استبانة، وبعد الترميز تبين أن هناك (17) استبانة غير مكتملة، وبهذا يكون عدد الاستبيان المعتمد (275) استبانة، وتعد مقبولة إحصائياً كونها تشكل نسبة (86%) من إجمالي عدد المستجيبين.

جدول رقم (3): نتائج توزيع استبانة الدراسة

حجم العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيان المعتمد
318	318	292	275	%86

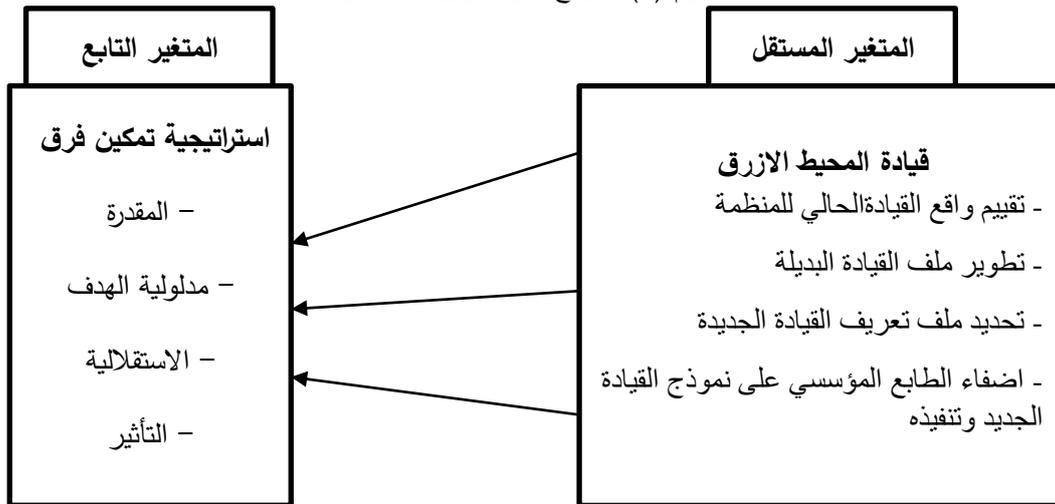
المصدر: اعداد الباحثون ، 2018م

تم بناء الاستبيان على ضوء أهداف الدراسة المتمثلة في بيان انعكاس القيادة الزرقاء على استراتيجيات تمكين فرق العمل في شركات الاتصال الاردنية، وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من المحاور، تمثل المحور الأول في المتغيرات الديمغرافية، بينما اشتمل المحور الثاني على المتغير المستقل المتمثل في (القيادة الزرقاء) وتكون من اربع ابعاد مستخدماً مقياس (Kim&Mauborgne, 2005)، ليشتمل المحور الثالث على المتغير التابع (استراتيجيات تمكين فرق العمل)، واشتمل على اربع ابعاد تم قياسها بالاعتماد على (الزوبعي، 2012)، (Kirkman, et, al, 2004)، وبهذا تشتمل الاستبانة على (32) فقرة تم تحكيمها من قبل خبراء من ذوي الاختصاص لخروج بمقاييس واقعية تتلاءم مع طبيعة الميدان المبحوث.

النظرية المؤسسية وعلاقتها بنموذج الدراسة :

تسعى النظرية المؤسسية الى التفاعل بين المحيط والخيار الاستراتيجي وركزوا على الصلة بين الاطار التنظيمي والديناميكي داخل المنظمة ودور الافراد في الاختيار وذكروا ان التغيير هو تعبير فريد ويحدث عندما تفصل المنظمة نفسها عن المحيط المؤسسي (Powell, 2004:54) وزيادة المنافسة والتغيرات في ظل الظروف التكنولوجية المتسارعة وتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسات، عليه أصبحت النظرية مرشداً للدراسة الحالية في بناء نموذج الدراسة، إذ تم وضع مخطط يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية كما يلي:

شكل رقم (3): نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة



المصدر: اعداد الباحثون ، 2018م

فرضيات الدراسة :

تم صياغة فرضيات الدراسة على وفق مشكلة الدراسة وأهدافها وأموذجها في محاولة للإجابة عن التساؤلات الفكرية لمشكلة الدراسة كما مبين:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة توافقية بين قيادة المحيط الازرق واستراتيجيات تمكين فرق العمل (Hanafi,et,al,2016).

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة وآثر ذات دلالة إحصائية بين قيادة المحيط الازرق واستراتيجية تمكين فرق العمل بدلالة ابعادهما (Zakaria&Ismail,2017).

التعريفات الاجرائية:

قيادة المحيط الازرق: تعظم المواهب الحالية غير المستغلة وتوجيه راس المال البشري باتجاه تحقيق التميز التنظيمي وإضافة القيمة المبتكرة لها من خلال تقييم واقع القيادة الحالي و تطوير ملف القيادة البديلة و تحديد ملف تعريف القيادة الجديدة وأعضاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة وتنفيذه (Kim&Mauborgne, 2005).

استراتيجية تمكين فرق العمل: اتجاه جديد يؤكد على التعاون وبث روح المشاركة وتوزيع المهام على اعضاء الفريق من خلال استراتيجية المقدره ومدلوليه الهدف والاستقلالية والتأثير (الزوبعي،2010) و (Kirkman,et,al,2004).

أسلوب جمع البيانات :

1. المصادر المكتبية: من خلال جمع بعض المصادر المكتبية المهمة والضرورية لتغطية الجانب النظري.
2. شبكة الأنترنت: من خلال الاعتماد على شبكة الأنترنت العالمية للحصول على بيانات ومعلومات تمكن من تغطية جانبي البحث النظري والتطبيقي.
3. الاستبيان: وهو الأداة الرئيسة المعتمدة في الدراسة الحالية لجمع البيانات والمعلومات.

حدود الدراسة :

الحدود البحثية: تتحدد الدراسة بمتغيراتها مرتكزات القيادة الزرقاء واستراتيجيات تمكين فرق العمل. الحدود المكانية: تمثلت في شركات الاتصالات الاردنية. الحدود البشرية: تم اختيار عينة من العاملين (للإدارة العليا ومديري الإدارات الوسطى) في شركات الاتصالات في الاردن.

الحدود الزمانية: ستغطي الدراسة فترة زمنية 2018/1/1-2018/8/24م.

نتائج الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحثون التحليل العاملي (Factor Analysis)، لتحديد أهمية متغيرات الدراسة من خلال تجميع المتغيرات التي ترتبط كل مجموعة فيها بشكل متجانس لتكون متغير، حيث تم اخضاع مرتكزات قيادة المحيط الازرق لهذا التحليل لتجميع المرتكزات في مجاميع متجانسة والخروج بمتغيرات تعتمد كأبعاد للمتغير المستقل.

وتبين من نتائج التحليل لمرتكزات القيادة الزرقاء والمتمثلة بالمتغير الرئيسي المستقل، التي تدفع باتجاه صياغة استراتيجيات يمكن من خلالها تمكين فرق العمل كما مبين في الجدول رقم (4)، وبهذا فإن مرتكزات القيادة المحيط الازرق تكونت من اربعة مجاميع (تقييم واقع القيادة الحالي للمنظمة، تطوير ملف القيادة البديلة، تحديد ملف تعريف القيادة الجديدة، اعضاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديد وتنفيذه).

جدول رقم (4): نتائج التحليل العاملي لمرتكزات قيادة المحيط الازرق

مقدار الشبوع	مقدار التحميل	المتغيرات		اسم العامل		
		النوع	العدد			
0.516	0.491	X 17	6	تقييم واقع القيادة الحالي للمنظمة		
0.560	0.661	X 10				
0.551	0.505	X 16				
0.701	0.493	X 11				
0.537	0.690	X 7				
0.537	0.418	X 14				
0.523	0.471	X 5	5	تطوير ملف القيادة البديلة		
0.601	0.654	X 8				
0.513	0.514	X 19				
0.791	0.718	X 2				
0.631	0.615	X 4				
0.582	0.594	X 12				
0.632	0.638	X 13	6	تحديد ملف تعريف القيادة الجديدة		
0.461	0.437	X 6				
0.461	0.724	X 15				
0.499	0.684	X 20				
0.672	0.541	X 1				
0.547	0.574	X 18				
0.626	0.641	X 9	5	اضفاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديد وتنفيذه		
0.397	0.568	X 3				
0.531	0.633	X 21				
0.583	0.523	X 22				
72.11						نسبة التباين الكلي
86.74		22				ثبات حجم العينة (KMO)
0.000				اختبار (Bartlett)		

المصدر: عمل الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

عكست النتائج موثوقية العينة بعد ان بلغت قيمة الكفاية (86.74) وتفسر امكانية الاعتماد والوثوق بالمجاميع المكونة، ومن اختبار (Bartlett) البالغ (0.000) وهي أقل من (0.01) كما يتضح من قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار البالغة (a=2.708) وبهذا يختلف عن الصفر ليؤكد العلاقة بين المتغيرين، وبهذا فإن مرتكزات قيادات المحيط الازرق شكلت (4) مجاميع متجانسة اسهمت في صياغة استراتيجيات تمكين فرق العمل وفسرت ما نسبته (86.74) من التباين الكلي.

اختبار صدق أداة الدراسة :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0-1) وتم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي لمحتوى قائمة الاستبيان وتم عرضها على محكمين من ذوي اختصاص في مجال الادارة العامة وادارة الاعمال، بهدف الوقوف على آرائهم وملاحظاتهم وتقديرهم لمدى صلاحية عبارات الاستبيان وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة.

جدول رقم (5): معامل الاعتمادية الفاكورنباخ (بعد التحليل الاستكشافي)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
تقييم واقع القيادة الحالي	4	0.83
تطوير ملف القيادة البديلة	4	0.77
تحديد ملف تعريف القيادة	4	0.84
اضفاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديدة	4	0.82

0.85	4	المقدرة
0.86	4	مدلولية الهدف
0.78	4	الاستقلالية
0.81	4	التأثير

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (5) ان قيم الاتساق الداخلي تتمتع بدرجة عالية من المصادقية حيث ان درجة الاتساق لمعامل كرونباخ كلما زادت عن (60%) دل ذلك على اتساق ومصادقية البيانات (سكرون، 2006م).

وجاءت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وفقاً للآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تسعى المنظمة المبحوثة الى اتباع أسلوب قيادة المحيط الازرق لصياغة استراتيجيات تمكين فرق العمل.

حسب آراء العينة المبحوثة ان مرتكزات قيادة المحيط الازرق واستراتيجيات تمكين فرق العمل متوفرة في الشركة المبحوثة حتى وان لم تدرك، إذ بلغ الوسط الحسابي لقيادة المحيط الازرق (3.78) بانحراف معياري (0.64) وهذا يعبر على تقارب في الاجابات وزيادة التركيز والتقارب في الاجابات حول الوسط الحسابي، وبهذا يتبين ان لمرتكزات قيادة المحيط الازرق واستراتيجيات تمكين فرق العمل توافر عالٍ في الشركة المبحوثة.

ومن اختبار (Chi-Square) يتضح أن قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمرتكزات قيادة المحيط الازرق وتأثيرها على استراتيجيات تمكين فرق العمل (مجتمعة) بلغت قيم أكبر من قيمها الجدولية، وبهذا يتبين وجود علاقة توافقية بين مرتكزات قيادة المحيط الازرق واستراتيجيات تمكين فرق العمل خاصة وان قيم كاي سكوير للأبعاد الفرعية (الفرعية) جميعها بلغت اكبر من الجدولية.

جدول رقم (6): العلاقة التوافقية لأبعاد الدراسة

Sig.	Chi-Square		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاختبار التباعد والعوامل
	الجدولية	المحسوبة			
0.001	52.102	81.124	0.91	3.40	تقييم واقع القيادة الحالي للمنظمة
0.000	42.978	91.313	0.72	3.68	تطوير ملف القيادة البديلة
0.003	46.235	82.458	0.63	3.97	تحديد ملف تعريف القيادة الجديدة
0.000	58.123	71.361	0.89	4.21	اضفاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديد وتنفيذه
0.0014	64.712	92.353	0.64	3.92	المقدرة
0.000	65.348	84.187	0.69	4.16	مدلولية الهدف
0.007	56.492	89.418	0.71	3.37	الاستقلالية
0.000	61.184	71.731	0.87	3.40	التأثير
0.000	53.145	97.106	0.64	3.78	مرتكزات قيادة المحيط الازرق واستراتيجيات تمكين فرق العمل

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

وبهذا تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6)، إلى وجود علاقة توافقية بمعنوية بين متغيرات الدراسة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير لهذا تم استنتاج ان هنالك علاقة إيجابية بين قيادة المحيط الازرق واستراتيجيات تمكين فرق العمل.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة وآثر ذات دلالة إحصائية بين قيادة المحيط الأزرق واستراتيجية تمكين فرق العمل بدلالة ابعادهما .

ليبين مدى صحة الفرضية والتأكد من مدى صحتها ليتمكن من خلالها التعرف على طبيعة العلاقة والآثر بين متغيرات الدراسة، يتم عرض النتائج كما موضح بالجدول التالي .

جدول رقم (7): اختبار فرضيات الدراسة (n=275)

قيادة المحيط الأزرق			
Sig	اختبار (t)	معامل بيتا (B)	
0.00	4.35	0.30	تقييم واقع القيادة الحالي للمنظمة
0.01	3.47	0.21	تطوير ملف القيادة البديلة
0.00	3.31	0.24	تحديد ملف تعريف القيادة الجديدة
0.03	7.25	0.28	اضفاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديد وتنفيذه
0.00	4.22	0.78	استراتيجيات تمكين فرق العمل
	0.81		معامل الارتباط (R)
	0.76		معامل التحديد (R ²)
	2.11		معامل الثبات (a)
			ANOVA
0.000		81.01	
			Sig
			F

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

من النتائج الواردة في الجدول رقم (7)، يتبين وجود علاقة ارتباط بين قيادة المحيط الأزرق واستراتيجيات تمكين فرق العمل بعد ان بلغ معامل الارتباط (R) (0.81) وتؤكد النتيجة على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن معامل (B=0.78) يتبين الآثر المعنوي للمتغير المستقل في التابع ان يتضح ان تغير وحدة واحده في قيادة المحيط الأزرق يصاحبه ما مقدرة (78%) تغير في استراتيجيات تمكين فرق العمل، وبحد ذاته يمثل تغير معنوي حسب قيمة (t) البالغة (4.22) كونها اكبر من (2)، فضلاً عن قيمة (F) البالغة (81.01) في حين فسرت مرتكزات المحيط الأزرق جزءاً مهماً من التباين الحاصل حيث بلغت قيمة (R²) (0.76)، وهذا يعني ان تبني القيادة الزرقاء في الشركة المبحوثة يفسر ما قيمته (76%) من التغير الحاصل في تمكين فرق العمل، والاجزاء المتبقي اما ان يمثل متغيرات عشوائية او متغيرات لا يمكن السيطرة عليها كونها لم تدخل في نموذج الانحدار .

ولأثبت ان درجة اثر مرتكزات قيادة المحيط الأزرق تختلف بحسب ابعادهما على صياغة استراتيجيات تمكين فرق العمل في الشركة المبحوثة تم الاعتماد على تحليل المسار وبيان التأثير المباشر وغير مباشر .

جدول رقم (8): نتائج التأثير المباشر وغير مباشر بين متغيرات الدراسة (n275)

متغير تابع	تقييم واقع القيادة الحالي للمنظمة	تطوير ملف القيادة البديلة	تحديد ملف تعريف القيادة الجديدة	اضفاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة الجديد وتنفيذه
متغير تابع				
التأثير المباشر	0.194	0.216	0.217	0.196
التأثير غير المباشر	0.153	0.156	0.179	0.166
اجمالي التأثير	0.347	0.372	0.396	0.362

54%

55%

59%

56%

نسبة التأثير المباشر

المصدر: عمل الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss) عكست نتائج الجدول رقم (8) التأثير المباشر وغير المباشر لمرتكزات قيادة المحيط الازرق في استراتيجيات تمكين فرق العمل، حيث تبين ان التأثير المباشر للمرتكزات اكبر من التأثير غير المباشر من منطلق أن الاستحواذ اعتمد أسلوب القيادة الزرقاء كنهج جديد يساعد الشركات على تبني افكار رئيسية لتعزيز الممارسات القيادية التي تعظم المواهب الحالية غير المستغلة وتوجيه رأس المال البشري باتجاه تحقيق التميز التنظيمي، ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق الحصول على آراء الموظفين من خلال جذب القوى العاملة، والحفاظ عليها يتطلب السعي المستمر وراء صياغة استراتيجيات تجمعهم وتحقق رغباتهم وتلبية احتياجاتهم وتنشأ لديهم الدافعية لتحقيق أهداف الشركة، ومن خلال هذه النتائج تم التوصل الى وجود علاقة واثر بين قيادة المحيط الازرق واستراتيجية تمكين فرق العمل بدلالة ابعادهما وهذه الدراسة تتفق مع كل من دراسة (Malhotra,2014)، و(Kim& mauborgane,2005).

النتائج ومناقشة نتائج الفرضيات:

من خلال تحليل بيانات الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين قيادة المحيط الازرق واستراتيجية تمكين فرق العمل وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Kim&Mauborgne,2014) و(HanafiWan,2016) والتي هدفت الي تبني افكار رئيسية لتعزيز الممارسات القيادية التي تعظم المواهب الحالية غير المستغلة وتوجيه رأس المال البشري والفكري باتجاه تحقيق الميزة التنافسية كما وجد دعماً لهذا الاقتراح, Alhaddi (2015) في شكل العلاقات الايجابية التي تعظم المواهب الحالية غير المستغلة في المجال الذي تعمل فيه.
2. كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة واثر بين قيادة المحيط الازرق واستراتيجية تمكين فرق العمل بدلالة ابعادهما وهذه الدراسة تتفق مع كل من (Malhotra,2014)، و(Kim&mauborgane:2005) الذي يتضح وجود تأثير مباشر لمرتكزات قيادة المحيط الازرق في استراتيجيات تمكين فرق العمل حيث ان نسبة التأثير المباشر اكبر من التأثير غير مباشر في حالة اعتماد جميع المرتكزات كمتغيرات تتوسط العلاقة بين المستقل والتابع وتوظيفها باتجاه يتناسب مع التطورات الحاصلة في ظل وجود العديد من القادة داخل الشركة الواحدة.

الاستنتاجات:

1. قدم التحليل العاملي تصنيفاً منطقياً لمجاميع متجانسة من العوامل نجم عنها اربع عوامل تمثل مرتكزات قيادة المحيط الازرق والتي يمكن الاعتماد في تحقيق التميز للشركات.
2. يعتمد نجاح استراتيجيات تمكين فرق العمل على مرتكزات قيادة المحيط الازرق كونها تمثل أسلوب قيادي جديد يساعد الشركات على تبني افكار رئيسية تعظم المواهب الحالية غير المستغلة وتوجيه رأس المال البشري باتجاه تحقيق التميز التنظيمي.
3. تتوفر لدى الشركات المبحوثة مرتكزات القيادة الزرقاء على الرغم من عدم ادراك القيادات بها، كما ويتضح وجود وعي بأهمية القيادة الزرقاء والذي جسد الحماس لدى القيادات للاطلاع على خارطة القيادة الزرقاء وترجمتها لنقل مضامينها الى حيز التطبيق.
4. التركيز على تشخيص الأولويات والتفضيلات في إطار نمط العلاقة بين مجمل مرتكزات قيادة المحيط الازرق بوصفها نهج قيادي حديث يتطلب على المنظمات أدراكه في ظل البيئة الديناميكية.

التوصيات:

1. السعي الى تبني منهج قيادة المحيط الأزرق للدور المهم الذي تلعبه مرتكزاتها في بلورة الفكرة باتجاه صياغة استراتيجيات تمكن العاملين من اداء واجباتهم وتحقيق الاهداف المنشودة.
2. ضرورة توافر مضامين الديناميكية والقابلية للتجديد في الاساليب القيادية المعتمدة اضافة الى السعي وراء تأسيس اطار ملائم يضمن تهيئة القوى العاملة في الشركات المبحوثة لتكون على مستوى عالٍ من الاستعداد الوظيفي لتطوير ومواكبة المستجدات البيئية.
3. دراسة أثر المتغيرات المعتمدة ضمن على إدارة الشركات الهادفة إلى تبني اسلوب القيادة الزرقاء العمل على تقديم الدعم والاسناد والتي في مقدمتها توفير قيادات مستنيرة واعية قادرة على تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق مرتكزات القيادة اولا وتوظيفها باتجاه صياغة استراتيجيات تمكين فرق العمل ثانيا.
4. الدراسة الحالية على تحقيق الريادية الإدراكية لمنظمات الاعمال العاملة في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية.

المراجع :

1. الامير، اثير وعبد الرسول، حسين ، (2008م)، استراتيجية تمكين واثرها في فاعلية فرق العمل دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد(3).
2. ديسلر، جاري ، (2009م)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. الزوبعي، مجيد حميد عبدالله ، (2010م)، أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل " دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. الصديق، احمد محمد علي ، (2018م)، الدور المفسر القيادة الإدارية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة السودانية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
5. الحوراني، يوسف موسى محمد، (2017م) ، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الاسلامية- غزة.
6. عديلة، احلام ، (2014م)، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
7. علاوة، سلمي ، (2008م)، إرساء نظام النقطة التكنولوجية كوسيلة تسييره حديثة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
8. العنزي، سعد علي حمود ، (2017م)، السلوك التنظيمي وانعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في اداء المنظمات، ط1، دار مكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
9. أبو النصر، محمد مدحت ، (2007م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر.
10. النسور، إياد ، (2016م)، أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، (2)1.

11. النويقة، عطاءالله بشير، (2014م)، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف- دراسة تطبيقية، المجلة الاردنية، 3(10).
12. الوادي، محمود حسين ، (2012م)، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. Alhaddi, H .(2015), Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management, International Conference on Business, Management and Governance, 82 (16).
14. Bass,B.M&Avolio,B(1994),Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks,CK.
15. Conger,J.A& Kanungo,R.N(1988),The empowerment process:integrating theory and practice,A cademy of management review,vol.19,no,3,pp82-471.
16. Daft, Richard L. (2001), Organization Theory and Design ‘southwestern College Publishing Ohio.
17. Hana, U. (2013), Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. Journal of Competitiveness, 1(5), pp:82-96.
18. Hanafi, Wan Noordiana Wan, Daud,Salina and BAHARIN,Nurlyana (2016), Blue Ocean Leadership Determinants, Proceeding of 73rd The Lier International Conference,Kuala Lumpur,Malaysia,Retrieved 1\22\2018.
19. Hanafi,Wan Noordiana Wan, Daud, Salina and Baharin, Nur Lyana (2016), Is MLQ Instrument Applicable to Verify the Blue Ocean Leadership Traits?, International Conference on Advances in Renewable Energy and Technologies, (32).
20. Hellriegel D,Slocum J.& Woodman R. W. (2001), Organizational Behavior,9th ed, N.J, South western College.
21. Loh,Kok.L,Yusof,Shari.M&Lau,Dominic.H.C,(2017)Blue ocean leadership in lean sustainability,International Journal of Lean Six Sigma,https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-
22. Kim, C. & R. Mauborgne (2005),Blue Ocean Strategy:How to Create Uncontested Market space and make the competition irrelevant",MA:Harvard Business School Press.
23. Kim, C. and R. Mauborgne (2005), Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, California Management Review, Vol. 47, No. 3.
24. Kim, W. C., & Mauborgane, R. (2014a), Blue ocean leadership(cover story), Harvard business review, 92(5).
25. Kim, W. C., & Mauborgane, R. (2014b),The four pillars of blue ocean leadership”, Harvard Business Review.
26. Kirkman,B.L,Rosen,B,Tesluk,P.E.&Gibson,C.B(2004),The impact of team empowerment on virtual team performance:the moderating role of face-to face interaction"A cademy of management Journal,Vol.47,No.2.
27. Malhotra,Deepali & Seth,Swati (2014), The Rise of Blue Ocean Strategy and Leadership, The International Journal of Business&Management,Vol.2 No.9.
28. Nur Lyana, B., Salina, D., Aerni, I. and Mohd Yunus, M. (2015), Conventional leadership versus blue ocean leadership. Proceedings of National Symposium and Exhibition on Business and Accounting Universiti Tenaga Nasional.

29. Rida,Zehra (2015), Effects of Personality on Blue Ocean Leadership, the impact of Blue Ocean Leadership on Life Satisfaction, Master of MBA not Published, Quest International University Perak, Malaysian. Retrieved 1\30\2018 <https://www.researchgate.net>
30. Powell,(2004),Humanresources management,Human and Vital environment program..
31. Wheelen,T.L. & Hunger,J.D (2008), Strategic management and business policy:concepts and cases, (11th ed.), New Jersey: Pearson /Prentice Hall.
32. Sekaran,U(2003),Research methods for business: A skill building approach(4th ed),USA:John Wiley&Sons,Inc.
33. Zakaria,Zaki,Idris,Madya Khairudin and Ismail ,Mohd Bakhari (2017), Blue Ocean Leadership(BOL)Practices towards Promoting Employee Engagement in Public Service, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,Vol.7, No.3ISSN: 2222-6990.



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



أثر محاسبة الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي في المنشآت الصناعية السودانية "دراسة ميدانية لعينة من الشركات الصناعية العاملة بالسودان"

محمد الضو علي البشير

جامعة سنار - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

المستخلص :

هدفت الدراسة للتعرف على محاسبة الموارد البشرية ومدى الإستفادة منها في تحسين الأداء المالي في المنشأة الصناعية السودانية، وتشجيع المنشآت الصناعية السودانية على إستخدام محاسبة الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين ادائها المالي . وتتمثل مشكلة الدراسة في أن معظم المنشآت الصناعية لم تعطى الأهمية الكافية للبيانات المحاسبية التي تخص الموارد البشرية، علي الرغم من أن توفر المعلومات المحاسبية التي تتعلق بالموارد البشرية يساهم في إتخاذ قرارات أكثر دقة وكفاءة تساهم في تحسين الأداء المالي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، يؤثر القياس المحاسبى للموارد البشرية على تحسين الأداء المالي في المنشآت الصناعية السودانية، يؤثر الإستثمار في الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي في المنشآت الصناعية السودانية، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، توجيه المزيد من الإهتمام بالعنصر البشرى على مستوى المنشآت الصناعية السودانية وعلى المستوى القومي ككل وذلك بقياس تكلفته وتقدير قيمته الإقتصادية المستقبلية، تصميم نظم محاسبية متخصصة للمحاسبة عن الموارد البشرية تشمل أسس ومعايير تحد من الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنشآت الصناعية السودانية عند تطبيق محاسبة الموارد البشرية .

ABSTRACT:

The objective of the study was to identify the accounting of human resources and their utilization in improving the financial performance in the Sudanese industrial firm, as well as encouraging the Sudanese industrial firms to use human resources accounting in order to develop and to improve their financial performance. The problem of the study stemmed from the fact that most of the industrial firms did not give sufficient importance to accounting data related to human resources, despite the fact that the availability of accounting information related to human resources lead to taking more accurate and efficient decisions that contribute to improving financial performance. The study reached several results that include: the accounting measurement of human resources affects the improvement of financial performance in the industrial Sudanese firms; also, the investment in human resources affects the improvement of financial performance in the Sudanese industrial firms. The study concluded with a number of recommendations, the most important of which is to draw more attention to the human element at the level of the Sudanese industrial firms, and to the national level as a whole by measuring its cost and estimating its future economic value. Moreover, designing specialized accounting systems for accounting for human resources, including bases and standards to limit the difficulties and obstacles facing the Sudanese industrial firms when applying human resources accounting.