

**The role innovative leadership in administrative empowerment) Study analysis of  
the views of a sample of decision makers in the General Company for Food  
Industries)**

دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في  
الشركة العامة للصناعات الغذائية)

م.د. محمود شكر محمد / كلية المامون الجامعة / تخصص ادارة الاعمال

Mahmodazawy 22@gmail.com



OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received:9/4/2018

Accepted:9/7/2018

### المستخلص

هدف البحث الى التعرف الى دور القيادة الابتكارية في تحقيق ابعاد التمكين الإداري في الشركة للعامة للصناعات الغذائية فقد اظهرت المتغيرات المختلفة اهمية القيادة الابتكارية لتحقيق ابعاد التمكين الإداري ، سواء في الشركات العالمية او المحلية ، من هنا يأتي التساؤل الرئيسي للبحث "ما هو دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري " ومن اجل الاجابة عن هذا التساؤل ، تم تطوير نموذج افتراضي يعكس العلاقة والاثر بين القيادة الابتكارية والتمكين الإداري ، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بلغت عينة البحث(48) فرداً من مديري اقسام وشعب حيث توصل الي البحث الى عدد من النتائج اهمها ، وجود علاقة ارتباط بين القيادة الابتكارية والتمكين الإداري في الشركة المبحوثة اذا كانت العلاقة ايجابية وقوية ، وعكست النتائج مجموعة من التوصيات اهمها ، ضرورة افادة الشركة المبحوثة ، من تقييم قادة الشركة بين مدة واخرى من اجل تحقيق ابعاد التمكين الإداري .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** القيادة الابتكارية ، التمكين الإداري ، الشركة العامة للصناعات الغذائية





## دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

### المقدمة

تمثل القيادة الابتكارية الرؤية المستقبلية للشركات الناجحة ، فهي تمثل مفتاح التطوير الإداري للكثير من الشركات ، التي تقوم بإدخال ثقافة الابتكار واستقطاب أفضل المواهب ، واستبعاد أفات العمل الرديء ، المتمثل بالمحسوبية والرشوة ، وغيرها التي تؤدي الى صنع قيادة هادمة للكثير من الشركات ، ان القيادة اليوم هي قيادة الابتكار التي تأتي بالتغيير ، وهي القيادة المعول عليها في صنع المستقبل ، وكما يقول داركر الاب الروحي للإدارة الحديثة ان أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هو ان نصنعه ، لهذا نقول ان دالة ذكاء القيادة هي الابتكار ، وان العنوان الابرز للقيادة الذكية الناجحة هي مواصلة الابتكار من اجل استمرار قيادة السوق .

جاء البحث بأربعة مباحث مهمة مثلت البحث بأطر مختلفة ، حيث تمثل المبحث الاول بالمنهجية حيث جات بالمشكلة ، والاهمية ، والاهداف وكذلك الدراسات السابقة ، ثم عرج بالثاني ليمثل الإطار النظري من متغير مستقل متمثلا بالقيادة الابتكارية (تحديد نقاط القوة ، ازالة نقاط الضعف ، والتقييم ، وتغيير المركز السوقية) اما المتغير التابع (فرق العمل، التدريب،الاتصال الفعال) بينما تناول المبحث الثالث الإطار العملي ، لتفسير ظواهر المتغيرات وكذلك اثبات صحة الفرضيات من علاقة واثار ، واختتم المبحث الرابع بأهم الاستنتاجات التي عكست بدورها مجموعة من التوصيات .

### المبحث الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### أولاً : منهجية البحث

##### 1-مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث في ان العديد من الشركات العراقية التي تواجه مسالة التغيير في قيادتها ، ولاسيما قيادة الشركة لتي تنتهج النموذج البيروقراطي ، الذي يؤدي الى مسار مظلم لمصير الشركة ، مما تحتم التاكيد من معالم هذه المشكلة في الشركة المبحوثة بطرح التساؤل الرئيس (ما دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري)

وتتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الاسئلة وهي  
ا- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الابتكارية والتمكين الإداري  
ب- ما مدى تأثير القيادة الابتكارية في التمكين الإداري

##### 2-اهداف البحث :-

تتمثل أهمية هذا البحث في الجوانب الاتية:

- 1- الاسهام في تقديم قيادة جديدة ذات معطيات ناجحة لمصير الشركة
- ب- معرفة اهم العراقيل والمعوقات التي تواجه القيادات الابتكارية في الشركة المبحوثة
- ج . الاخذ بعين العناية التوصيات والاستنتاجات ولاسيما المتمثلة بالواقع الميداني للبحث

##### 3-اهمية البحث

تمثل الفائدة والمساهمة من البحث خدمة المجتمع وربط متغيرات البحث المفروض ابرزها  
أ- تقديم منتجات ذات جودة عالية ، والتحول الى اقتصاد السوق من خلال قيادة التغيير المتمثلة بالقيادة الابتكارية للشركة العامة للصناعات الغذائية التي تنهج المنهج العلمي في مسارها  
ب- تتضح اهمية الدراسة من خلال طرحها اطاراً مستمداً من الواقع الذي يربط ببين القيادة الابتكارية وابعاد التمكين الإداري  
ج- تبني الشركة للصناعات الغذائية لفكرة القيادة الابتكارية وابعاد التمكين الإداري يجعلها نموذجا تقتدي بها العديد من الشركات العراقية .

#### 4- فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بالاتي :

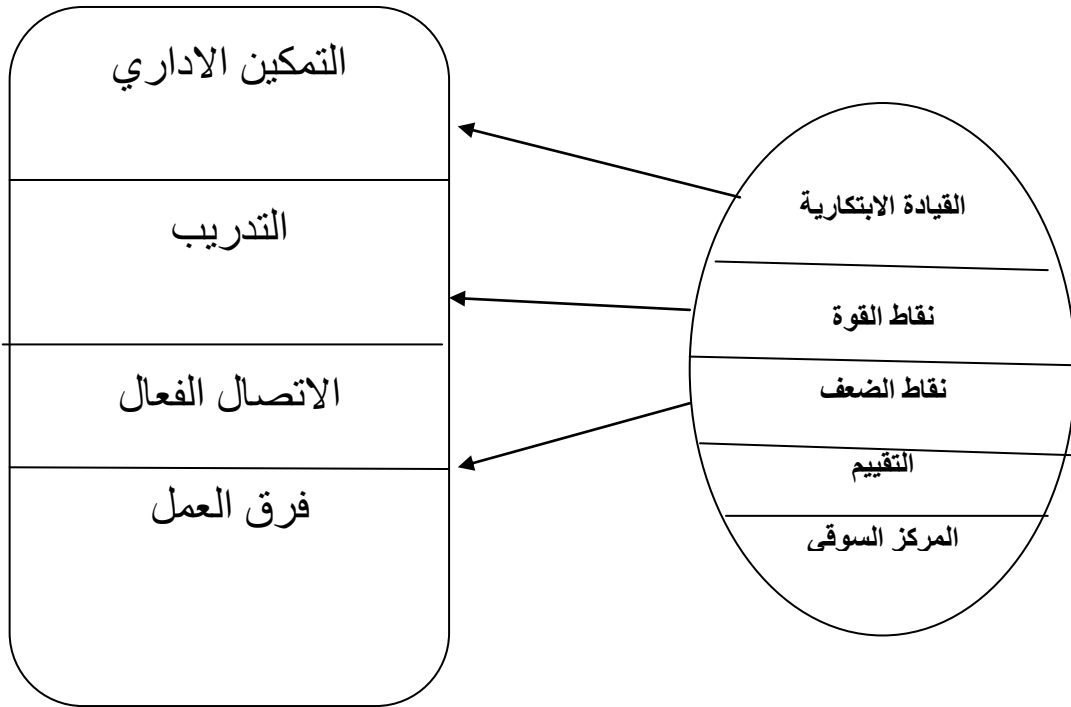
ا- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الابتكارية والتمكين الإداري وتنطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الابتكارية والتدريب
  - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية والاتصال الفعال
  - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الابتكارية وفرق العمل
- ب- يوجد اثر معنوي للقيادة الابتكارية في تحقيق التمكين الإداري
- 1- يوجد اثر معنوي للقيادة الابتكارية في التدريب
  - 2- يوجد اثر معنوي للقيادة الابتكارية في الاتصال الفعال
  - 3- يوجد اثر معنوي للقيادة الابتكارية في فرق العمل

#### 5. نموذج البحث

يوضح مخطط البحث العلاقة بين متغيرات البحث من علاقة ارتباط واثر وكذلك يعكس صحة فرضيات البحث وكما موضح في الشكل

الشكل (1) نموذج البحث الفرضي





## دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

### 6- وصف مجتمع البحث وعينته:

تمثل الشركة العامة للصناعات الغذائية موقعا مهماً تبرز منه الية المنهج الفكري للبحث ، لاسيما ان عينة البحث تمثل مجالاً للعديد من الاختبارات المتعلقة بفروض البحث ، علياً فان الشركة العامة للصناعات الغذائية يمكن ان تتناسب مع مضمون البحث ومتغيراته وعلاقته مع البيئة العراقية . وذلك للأسباب الاتية

أ- أهمية الدور المهم التي تلعبه الشركة العامة للصناعات الغذائية بوصفها من اكبر الشركات الموجودة في المحافظة وتنوع الخطوط الانتاجية فيها

ب - يتواجد في ملاك الشركة ملاك اداري متكامل من حملة الشهادات العليا والاولية مما يجعلها مطابقة لمواصفات عينة البحث

ج - استجابة اصحاب القرار في الشركة بعد الاستشارة للتوصيات واستنتاج البحث والعمل بها والتزام بمخرجاتها

يبلغ عدد العاملين في الشركة العامة للصناعات الغذائية 55 فرداً على اساس المواقع العليا في الشركة وقد وزعت 55 استمارة بشكل عشوائي على عينة البحث التي تم توزيع الاستمارات الخاصة بهم واسترجع منها 44 وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع 80%

### 7- الأدوات والاساليب الاحصائية للبحث

تم جمع بيانات الدراسة من خلال اسلوبين استند اليهما البحث ، الاسلوب الاول اعتمد على المسح المكتبي من اجل اغناء الجانب النظري للبحث ، مما هو متوفر من المصادر العربية والاجنبية والدوريات، اما الاسلوب الثاني فكان معتمداً على الاستبانة ، حيث صممت بمحورين تضمن المحور الاول جانب تعريفي ، من بيانات شخصية واجتماعية ، اما المحور الثاني فتضمن تفسير متغيرات الدراسة ، والذي يمثل هيكلية الدراسة ، كما استخدم البحث مجموعة من الاساليب الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي لمعرفة مستوى متغيرات البحث ، فضلاً عن الانحراف المعياري لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي . وتم ايضاً استخدام معامل الارتباط الرتب سبيرمان لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة

### 8- المقاييس المستخدمة في البحث

تم تصميم الاستبانة من خلال مقاييس علمية اعتمدها البحث ،  
منها ( الوادي ، 2012 ) ( سعاد ، 2015 )

### 9- دراسات سابقة :

#### اولاً: دراسة المتغير المستقل (القيادة الابتكارية )

#### 1- دراسة تيبتي 2016، (دور القيادة الابتكارية ومواجهة التغيير )

#### "Innovative leadership and resistance to change"

هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الابتكارية في قطاع صناعة الاجهزة الكهربائية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من اكثر المناهج العلمية المستخدمة في البحوث العلمية ، اما مجتمع الدراسة يتمثل العاملين في القطاع الاجهزة الكهربائية المتمثلين في القادة الاداريين للشركات من مدراء عاملين ورؤساء اقسام ، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة ، حيث تم اختيارها من العاملين في الادارة بحجم (200) وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 160 استمارة مثلت 80 % من مجتمع الدراسة .

وجاءت فروض البحث "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق الاساليب الحديثة في القيادة واداء العاملين في قطاع صناعة الاجهزة الكهربائية" والفرض الاخر "يوجد تأثير ذات احصائية للقيادة في تطوير اداء العاملين " وعكست نتائج الدراسة ، ان غالبية افراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية " توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تطبيق خصائص القيادة واداء العاملين " حيث بلغت متوسط اجابات افراد العينة على جميع العبارات 3، وهو اكبر من الوسط الفرضي للدراسة توصي الدراسة على تدريب القادة الاداريين في الشركة تدريجياً مستمراً وان تكون البرامج التدريبية متقدمة وتواكب التطورات الحديثة ، تكنولوجيا المعلومات واستخدام اجهزة الاتصالات الحديثة والتوجه العالمي ، والمنافسة والتحدي في سوق العمل .



## دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليله لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

### 2-دراسة Halen, 2016 " القيادة الابتكارية وتطوير أداء العاملين في واقع الكليات الاهلية "

#### "Innovative leadership and employee performance development"

هدفت الدراسة الى معرفة واقع القيادة الابتكارية ومقاومة التغيير في الكليات الاهلية ، وكذلك معرفة معوقات العمل والعراقيل التي تواجه البحث ومثلت اهمية الدراسة، من الحاجة الى الارتقاء بمستويات الإدارة العليا في الكليات الاهلية وتوفير اهم متطلبات الاصلاح الإداري والتعليمي، وتركزت اهمية البحث أيضاً ، في التركيز على الاساليب البديلة التي يمكن اعتمادها في تطوير العملية التعليمية للدولة ، وجات فرضيات الدراسة ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الابتكارية ومقاومة التغيير ، وكذلك اهم العراقيل والمعوقات التي توجهها ، يتمثل مجتمع الدراسة بقطاع التعليم الاهلي والبالغ 10 كليات اهلية ، تمثل اهم القطاعات المهمة والحيوية ، وتم اعتماد العينة القصدية ، حيث تم استخدام الاستبانة أداة للبحث وتم توزيع مايقارب 165استمارة تم استرجاع 160استمارة مثلت عينة البحث وأهم استنتاجات البحث الحاجة الى اعادة توجيه العمل ، الضعف في توضيح المشكلات ، وكذلك تحديد الحاجة للمعرفة ، وتم التوصل الى دراسة البحث ، بتفعيل الاتفاقات مع الجامعات الرصينة لتدريب الاستاذة والطلبة لإكسابهم معارف جديدة .

#### ثانيا : دراسات التمكين الإداري

##### 1-دراسة (الغراوي ،2012) " إدارة الابتكار والتمكين الإداري "

#### " Management of innovation and administrative empowerment"

**هدف البحث:** إدارة الابتكار والتمكين الإداري وتركز على أسباب الاهتمام بهذا الموضوع الجديد وبيان مزاياه . ولقد تم وضع وتطوير إطار فلسفي لإدارة التمكين الإداري لغرض دعم استمرار الابتكار وإدارته في الوصول إلى التمكين الإداري .

**اهمية البحث:** توظيف مراجعة مختصرة لنظريات التمكين الإداري لغرض ايضاح العلاقات المتداخلة بين التمكين الإداري والإدارية، وكيف يتداخل الابتكار مع التمكين الإداري وكيف يعتمد احدهما على الآخر.

**نتائج البحث :** وقدم البحث طرائقا لتعزيز حالات التمكين الإداري وثقافتها ، ولاسيما عند العلماء والتقنيين فضلا عن مناقشة الإجراءات الإدارية الفاعلة للإبداع وتعريف دور المدراء بالنسبة لموضوع الابتكار والتمكين الإداري .

واعتمدت البحث على المسح الميداني الذي غطى مجموعه من المدراء والاستشاريين في قطاع الاستشارة الصناعية ( Industry consultancy sector ) لغرض تشخيص أوجه مختلفة لإدارة التمكين الإداري والتي تتضمن بيان كيفية تحقيقها وتأثيرها في الإنتاجية والمنافسة (comitivenes) في المنظمات المعنية بالبحث المسحية ، ولقد لقيت إدارة التمكين الإداري ضمن إدارة البحث والتطوير اهتماما كبيرا وذلك بسبب دورها في تعزيز الإنتاجية وتحسينها .

وقدم البحث استنتاجات مهمة منها أن المنظمة يتوجب عليها أن تهئئ مناخا ملائما للإبداع ، ولكي يتحقق هذا الهدف فإنها تكون المنظمة بحاجة إلى مديرين مبدعين وهو أحد نتائج الاتجاه المعاصر في خفض أعداد مستويات السلطة الرشيدة لتعزيز تشجيع التمكين الإداري .

##### 2-دراسة chemerys 8(2012) (تحسين إدارة السلوكيات الخلاقة لدى الحكومات المحلية)

#### "Parayuk

#### "Improve the management of creativity behaviors of local governments"

دراسة تطبيقية شملت (69) مديرا تنفيذيا في وحدات الإدارية الحكومية في ميدانية كيبف الأوكرانية ينطلق هذا البحث من مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تعني بأنظمة الإدارية المدينة وتحليل بلانظمة الإدارية ، وثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ، والتطوير النمطي ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الموارد البشرية ، والإدارية المالية ، وأنظمة الرقابة . وتكنولوجيا المعلومات أو الإدارية القانونية ، والثقافة السياسية ، والتركيز على الخدمات ) ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن التمكين الإداري هو حصيلة خمس خطوات هي (توليد الأفكار وتسجيلها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها) كما أن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ الريادي وتحسينه بعد إدراك واع لأهداف المنظمة ورسالتها فضلا عن تأثير المكانة الوظيف.

## المبحث الثاني / التأطير النظري :-

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما القيادة الابتكارية والتمكين الإداري والذين يسهمان في الإجابة على فرضيات البحث وعلى تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحاة منه ، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

### القيادة الابتكارية

لاشك في ان التطور هو السمة الأبرز في حياة الإنسان منذ ظهوره الأول على وجه الأرض ، فلقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الظهور الأول بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية العظيمة التي تثير الذهن القيادة للقيادات في كونه قادر على ان يطور ويبكر الأشياء الجديدة ، وفي ضوء ذلك يمكن قياس الذهنية الابتكارية للمديرين من خلال الأبعاد الآتية (دنكان،1999: 33)

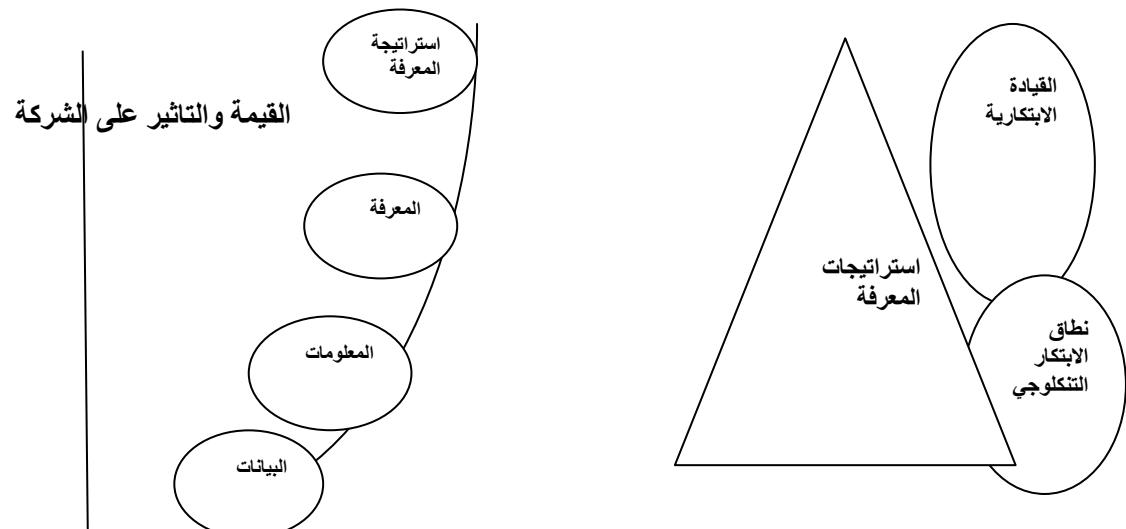
#### 1- مفهوم وتعريف القيادة الابتكارية :

هي نمط قيادي يتميز بتحقيق التميز والالتقان والابتكار، في نتائج اعمال المنظمة ويعتمد على البصيرة الابتكارية (عماد الدين،2003،11) وعرفت هي الاتيان بالجديد الإداري (نجم،2012:11) وعرفت ايضاً هي نشاط واعى هادف يمثل الجديد ، نحو تحقيق الاستجابة الافضل لمنتجات وخدمات الشركة لحاجات زبائنها (محمد،2004:277)، وفي مجال التغيير عرف بانها "زيادة في الاداء بشكل جذري او تدريجي كما في مفاهيم اعادة الهندسة ، والتحسين المستمر وتحسين فرق العمل ( سعيد، 2008 :13) وفي السياق نفسها عرفت القيادة الابتكارية " هو التوصل الى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل الى سياسيات وتنظيمات وطرائق جديدة ، تسهم في تطوير الشركة ( فاتن،2012:23)

#### 2- القيادة الابتكارية واستراتيجية المعرفة :

ان هذا الذي نقدمه يمكن ان يحقق تكاملاً فعالاً بين القيادة الابتكارية واستراتيجية المعرفة المتمثلة ، بأنظمة المعلومات الادارية والفنية بما في ذلك الذكاء الصناعي ، والبرامجيات المتقدمة والقرارات المبرمجة ، من هنا جات القيادة الابتكارية كأداة داعمة لإبعاد استراتيجيات المعرفة ، حيث تمثل الرؤية المستقبلية لها ؟ ، وجاء سبب هذا الاهتمام ان خبراء استراتيجي المعرفة هم القادرون على صنع المعرفة التنافسية ، وكذلك المنافسة القائمة بمعرفة السوق (العجمي،2015:12) الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الادوار الجيدة للمعرفة داخل الشركة ، بوصفها راس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في الشركة من جهة ، وخارج الشركة رافعة المعرفة هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة اخرى .

شكل رقم(2)العلاقة بين القيادة الابتكارية واستراتيجيات المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، عمان، دار وائل للنشر، 2013: 33

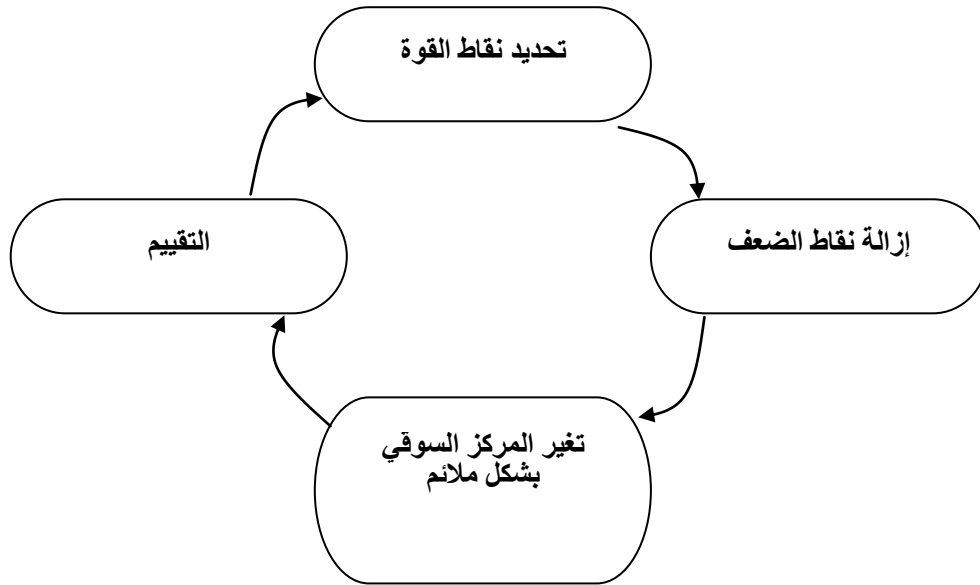


## دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليله لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

### 3- ابعاد القيادة الابتكارية :

في هذا السياق دعا ديفيد جيويرتز (D. Gewirtz) إلى ما أسماه إعادة اكتشاف دورة الحياة (Reinvention Lifecycle) في الشركة ، حيث ان إعادة الاكتشاف يجب ان يغطي كل الشركة وعلى طول حياتها ، ليكون بمثابة استجابة ذكية للتغيرات في أسواقها وظهر منها الخارجية كما في الشكل (3) .

شكل (3) الدورة المستمرة لإعادة الابتكار



Source : Divid Gewritz (1996) , The Flexibile Ehterprisc :34.

حيث يمثل الشكل المذكور انفا ابعاد القيادة الابتكارية وتكشف تأثيرها في الشركات من خلال تفقد نقاط القوة او تتفاهم فيها نقاط الضعف مع الوقت مما يستوجب ، إعادة اكتشاف الشركة لتقوية نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف ، فيها من اجل التمكين من إعادة تحديد موقعها في السوق من جديد في ضوء ذلك التجديد وستظل القيادة الابتكارية مصدراً لأفكار جديدة من اجل تعظيم قدرة الشركة على استغلال مواردها البشرية والمادية والمعرفية بشكل افضل، ومصدراً لمفاهيم جديدة تجعل الشركة أكثر قدرة في صنع ميزة تنافسية .

### ثانياً : التمكين الإداري

#### 1) مفهوم التمكين الإداري :-

ان مصطلح التمكين ليس بالجديد حيث ورد ذكره في القران الكريم في عدة مواطن كما ورد قوله تعالى (وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الارض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم امنا) (النور، آية 55) كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب ،ليعبر عنه بلفظ المكنة بمعنى الممكن ،فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكن ،ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء ،والتمكن يعني الاستطاعة على فعل الشيء ( ابن منظور ، ج 1 17:30) اما التمكين في الفكر الإداري المعاصر (Gomes and Rosen, 2001) فينطلق علاقة ناشئة بين الصفات التي تتصف بها علاقات القائد في المنظمة والتي تعتبر حلقة وصل ما بين ثقة القيادة وتمكين الموظفين من خلال نظرية التبادل، والتمكين هو استثمار للمخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات (Bester field ,2003:96)





## دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

### 2) أهمية التمكين الإداري

من أبرز ما يدل على أهمية التمكين السرعة في اتخاذ القرارات، وتحرير الطاقات الإبداعية لدى الأفراد الممكنين محققاً بذلك المزيد من الرضا الوظيفي ولاسيما إذا ما تبع العمل والإداء المتميز نوع من الحفز المادي والمعنوي (المشخص، 2007:44) لذلك فإن تمكين العاملين يعد نهجا بناء ومهماً يحقق ما يأتي:

أ- بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات

ب- تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي

ج- الجودة في عملية صنع القرار واتخاذ

د- زيادة درجة الانتماء للمنظمة

أما ضعف التمكين فيؤدي الى ضعف الثقة بين العاملين والإدارة (الشقاوي، 2002: 7)

### 3) التمكين وعلاقته بالممارسات الإدارية الأخرى

إن التمكين مصطلح يصف كيفية قيام الموظفين غير الإداريين بصنع القرارات بانفسهم وبشكل مستقل ودون الرجوع على المشرف أو المدير (Christensen, 2009: 33) والتي تستند الى الفرد يسعى دائماً ليكون سلوكه اقتصادياً بمعنى أن تكون عوائد هذا السلوك أعلى تكلفة وذلك من خلال احتساب التكلفة والمنفعة فالموظف يتوقع أنه سيحصل على مكافأة أو ميزة عندما يبذل جهداً مميزاً ويعتمد هذا على درجة استجابة الطرف الأخرى. الإدارة لما قدمه الموظف من جهد (أحمد، 2009: 33) وقد أشارت بعض الدراسات الى الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالتمكين وكيف ينتج عن تفعيل هذه الممارسات نوع من التبادل ما بين الموظف والإدارة حيث يشير الشكل (4) الاتي الى هذه الممارسات المتبادلة:

شكل رقم 4 الممارسات المتبادلة

ما الذي يقدمه العاملون		ما الذي تقدمه المنظمة
إبداء العاملين لسلوكيات إيجابية تجاه منظمته		تقوم المنظمة بتقديم بعض الأنشطة
- دعم وتأكيد الذات ( يحقق الموظف ذاته )		- الدعم التنظيمي ( اسعار الموظف بأهميته ) - الدعم القيادي ( تاييد القيادة العليا ) - العدالة التنظيمية ( اجرائية ، توزيعية ) - الثقة التنظيمية ( علاقة قائمة على الثقة ) - جودة حياة العمل ( امن صحي ووظيفي ) - القيادة التحويلية ( قيادة التغيير )
التزام ادبي ومعياري وجداني مستمر للبقاء في المنظمة	— التزام الوظيفي — المواطنة التنظيمية — الاستغراق الوظيفي	

المصدر: عبد الحميد المغربي، 2009، بعض الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية البشرية: 22  
وبموجب ذلك فإن التمكين له علاقة بالعديد من المفاهيم والمصطلحات الإدارية التي يمكن إجمالها فيما يلي:

### 4- أبعاد التمكين الإداري

#### أ- التدريب

يعد التدريب أسلوب بالغ الأهمية بالنسبة للتمكين الإداري ، لأن أهدافه متباينة ومستمرة ، ويركز على سلوكه لصالح التطوير ، فالتدريب يمكن الإداري ويساعده على مواكبة التغيير وحل المشكلات ، لأن التغيير يفرض على القيادة تغيير في الأساليب والوسائل ، وكذلك الانفتاح على العالم ونقل الثقافات ، والإفادة من الخبرات الخارجية لأننا في عصر العولمة ، ويساعد التدريب العاملين والقادة على حل المشكلات بسهولة دون تعقيد . (المعاني وآخرون، 2011: 114)

#### ب- الاتصال الفعال :

الاتصال وسيلة وليست غاية ، فهو الذي يساعد العملية الإدارية على تتم بسهولة ويسر ويساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية والتنفيذ للتنظيم الإداري ، ويجب التأكيد على أن الاتصال السليم والفعال والمؤثر هو تنمية الإدارة الفاعلة فمن الممكن أن يكون الفرد ماهراً في الاتصال ولكنه فاشلاً في العمل الإداري ، وتحقيق الاتصال الفعال إذا كان المعنى في ذهن المرسل ، هو المعنى نفسه في ذهن المستقبل وهذا ما يساعد في إيصال الرسالة . (فاتن، 2010: 66)



**ج. فرق العمل :**

ان العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة، لاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمة ، لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تساهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن ان تواجهها اثناء العمل ،بفضل التمكين لمهارات وخبرات العاملين من ان تبرز وتتكامل مع بعضها البعض ، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل امثل (ثروت، 2009:265)

**المبحث الثالث الإطار العملي**

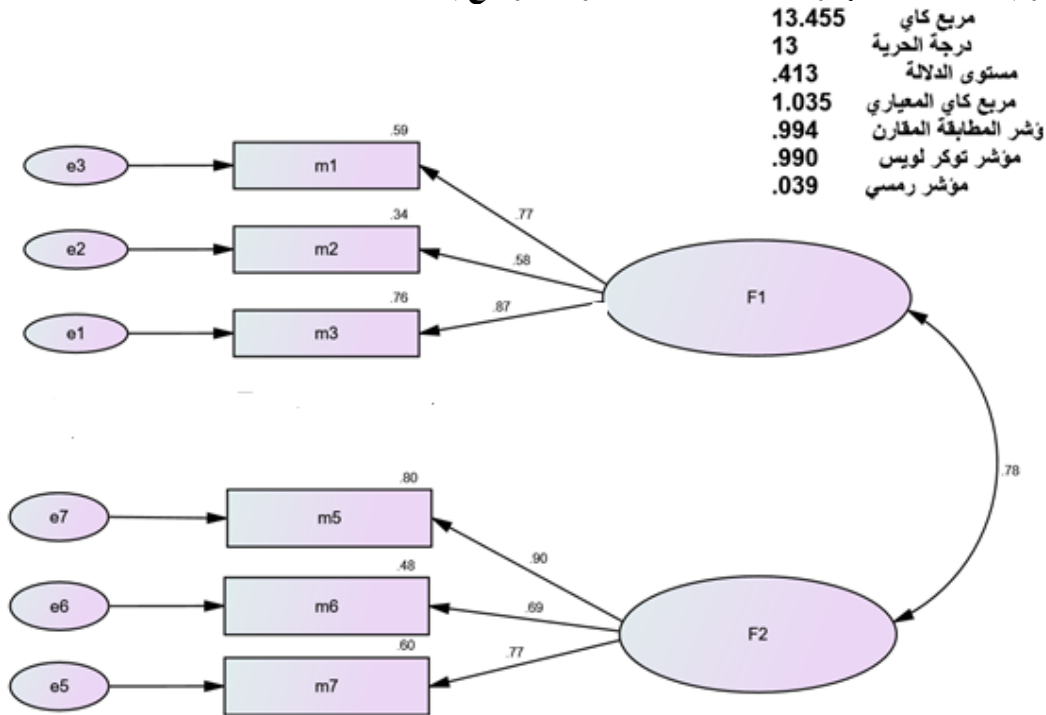
**أولاً : تشخيص إجابات عينه المبحث :-**

**دراسة ادلة الصدق البنائي للنموذج**

يتضمن الصدق البنائي للنموذج ما يأتي:

أولاً: صدق التقارب: وهو يشير الى افتراض ان مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته اذا كانت نسبة الارتباطات عالية، ويتم قياسه كما يأتي:  
نسبة التحميل او التشبع للفقرات

نلاحظ من الشكل الاتي، ان تحديد نقاط القوة بعامل التمكين الإداري قد بلغت 0.77 وذلك بعد عزل اثر ازالة نقاط الضعف تغير المركز السوقي، ، ان هذا المؤشر يجب ان يكون ضمن المدى 0.90-0.20 حيث ان كل هذه الارتباطات مثالية لأنها واقعة ضمن هذا المدى وكما موضح بالشكل ادناه.



شكل (5) جودة تطابق النموذج F1 يمثل قيادة ابتكارية

F2 يمثل تمكين اداري



## دور القيادة الابتكارية في التمكين الاداري [دراسة تحليله لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

### مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات:

يلاحظ من الشكل السابق ان مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات كانت كلها مثالية وواقعة ضمن المدى المسموح به، فعلى سبيل المثال بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.994 وهي اعلى من 0.90 وهذا دليل على ان النموذج المقترض يطابق البيانات.

### اختبار خطأ النموذج المزدوج

نلاحظ من الجدول الاتي ان النموذج لا يعاني من ظاهرة الخطأ المزدوج، فعلى سبيل المثال ان الفقرة تحديد نقاط القوة تنتمي الى محور التمكين الاداري بنسبة اعلى من انتمائها القيادة الابتكارية

### Matrices (Group number 1 - Default model)

### Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

جدول رقم (1) اختبار اخطاء النموذج المزدوج

	m5	m6	m4	m1	m2	m3
F2	.451	.111	.053	.035	.017	.063
F1	.105	.026	.283	.188	.090	.333

### ثانياً: معامل الصدق للاستبانة:

يمثل الثبات احد الصفات التي يجب ان تتصف بها أداة القياس الجيدة، ويقصد به الاستقرار بحيث ان درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار اجراء الاختبار، بمعنى ان يكون الاختبار قادراً على ان يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على المجموعة نفسها وتحت الظروف نفسها. وكلما كان معامل الثبات قريباً من الواحد كان افضل، ان معامل الثبات قد بلغ 0.930 وهي قيمة مرتفعة وهذا دليل على ان المقياس يتصف بمعامل الثبات.

جدول(2)معامل الثبات الفاكونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.939	10

### ثالثاً: معامل الصدق للاستبانة:

يمثل معامل الصدق للاستبانة على ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات اذ بلغ 0.969 وهذا مؤشر على ان المقياس يقيس التمكين الاداري والقيادة الابتكارية.

### رابعاً: اختبار فروض البحث

اولاً/ تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الابتكارية والتمكين الاداري  
لإختبار الفرضية والقائلة (وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الابتكارية والتمكين الاداري ومن خلال الجدول (3) نلاحظ:

جدول رقم(3) لتحليل علاقة الارتباط بين القيادة الابتكارية والتمكين الاداري

التدريب	فرق العمل	الاتصال الفعال	إجمالي التمكين	التمكين الاداري القيادة الابتكارية
*0.509	*0.418	**0.507	**0.498	نقاط القوة
0.304	**0.503	0.378	**0.521	نقاط الضعف
**0.523	**0.528	**0.552	**0.72	التقييم
**0.55	**0.60	**0.54	**0.68	المركز السوقي

\*: الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)

\*\* : الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)



## دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

حققت العلاقة بين القوة و التدريب أعلى معامل ارتباط وهو (0.509) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، بينما حققت العلاقة بين تسهيل العمل الإداري والثبات والاحترام أعلى معامل ارتباط 0.503 بشكل عام فإن الارتباطات كلها معنوية وعالية  
ا- تحليل اثر القيادة الابتكارية في ابعاد التمكين الإداري

1- اختبار اثر القيادة الابتكارية في التدريب احد ابعاد التمكين الإداري  
يبين الجدول الاتي انحدار اثر القيادة الابتكارية على التدريب كأحد ابعاد التمكين الإداري ، اذ ان زيادة القيادة الابتكارية بنسبة 100% يؤدي الى زيادة في تنشيط التدريب بنسبة 27% وان هذا التأثير معنوي كون القيمة الاحتمالية لاختبار t والبالغة 0.012 اقل من 5%

جدول (4) اختبار t للتحقق من معنوية العلاقة بين القيادة الابتكارية والتدريب

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.477	.356		4.155	.000
	تطوير فرق العمل	.270	.103	.367	2.616	.012

a. Dependent Variable: m4

كما يبين الجدول الاتي ان النموذج المقدر معنوي كون القيمة الاحتمالية لاختبار f والبالغة 0.012 اقل من مستوى المعنوية 5%

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.762	1	3.762	6.841	.012 <sup>a</sup>
	Residual	24.199	44	.550		
	Total	27.961	45			

2- اختبار اثر القيادة الابتكارية على الاتصال الفعال كاحد ابعاد التمكين الإداري  
يبين الجدول الاتي القيادة الابتكارية على ابعاد التمكين ، اذ ان زيادة القيادة الابتكارية بنسبة 100% يؤدي الى زيادة في تنشيط التمكين بنسبة 27% وان هذا التأثير معنوي كون القيمة الاحتمالية لاختبار t والبالغة 0.001 اقل من 5%

جدول (5) لاختبار t لاختبار معنوية العلاقة بين القيادة الابتكارية والاتصال الفعال

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.574	.256		6.156	.000
	الثبات والاحترام	.270	.076	.472	3.553	.001

كما يبين الجدول الاتي ان النموذج المقدر معنوي كون القيمة الاحتمالية لاختبار f والبالغة 0.012 اقل من مستوى المعنوية 5%



### دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

ANOVA <sup>b</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.025	1	5.025	12.622	.001 <sup>a</sup>
	Residual	17.516	44	.398		
	Total	22.541	45			

a. Predictors: (Constant), m2  
b. Dependent Variable: m7

3- اختبار اثر القيادة الابتكارية على فرق العمل كاحد ابعاد التمكين الإداري  
يبين الجدول الاتي القيادة الابتكارية على فرق العمل كاحد ابعاد التمكين ، اذ ان القيادة الابتكارية بنسبة  
100% يؤدي الى زيادة في تنشيط فرق العمل كاحد ابعاد التمكين بنسبة 21% وان هذا التأثير معنوي كون  
القيمة الاحتمالية لاختبار t والبالغة 0.038 اقل من 5%  
(الجدول(6)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.833	.293		6.261	.000
	الثقافة الجديدة	.216	.101	.307	2.136	.038

كما يبين الجدول الاتي ان النموذج المقدر معنوي كون القيمة الاحتمالية لاختبار f والبالغة 0.038 اق  
من مستوى المعنوية 5%

ANOVA <sup>b</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.118	1	2.118	4.562	.038 <sup>a</sup>
	Residual	20.423	44	.464		
	Total	22.541	45			

#### خامسا: وصف وتشخيص اجابات عينة البحث

##### 1- المتغير التفسيري (القيادة الابتكارية)

يضم متغير القيادة الابتكارية ( تحديد نقاط القوة، التقييم، تغير المركز السوقي) يعكس الجدول (8) قيم  
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن فقرات متغير القيادة الابتكارية، إذ بلغت قيمة الوسط  
الحسابي لهذا البعد (3,9083) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان إجابات  
العينة حول هذا البعد مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0,57477) ليعكس قلة تشتت إجابات  
العينة.



## دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

جدول (7) وصف وتشخيص اجابات العينة بالنسبة للمتغير القيادة الابتكارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات متغير القيادة الابتكارية
0.8787	3.557	دائما يشجع المدير الموظفين على اقتراح افكار جديدة
0.62409	2.9583	عادة ما يقوم المدير بتطبيق الافكار الجديدة وتجربتها
0.7789	4.6667	دائما يشجع المدير التنافس بين العاملين من اجل تنشيط الابداع الوظيفي
0.79741	3.875	يكون المدير استراتيجية مبنية على اساس تحديد نقاط القوة
0.9943	3.7765	يهتم المدير دائما براء ومقترحات العاملين لديه
0.6545	3.555	يوفق المدير بين القيم الادارية والافتراضات بشكل لا يتعارض مع الابداع الاداري
0.6545	4.9878	يوفق المدير فينا من جراء خبراته الوظيفية المتنوعة
0.80645	4.0417	يعامل المدير المرووسين على اساس الاثبات والاحترام
0.62409	2.9583	يشجع المدير تشكيل فرق عمل من اجل عملية التغيير
0.5543	4.6667	يرحب المدير على ان يكون الافراد متحدون
0.6643	3.8743	دائما يتيح المدير الفرصة للافراد الذين يعملون معا وبذلك يخشى من تأثيرهم في المنظمة
0.86811	3.6667	الثقافة الجديدة
0.57477	3.9083	الاجمالي

### 2- المتغير التابع (التمكين الاداري)

يعكس الجدول (8) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن فقرات التمكين الاداري، إذ حقق هذا البعد والذي يعد البعد وسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.9583) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني أن إجابات العينة حول هذا البعد كانت مرتفعة وبانحراف معياري بلغ قدره (0.62409) وهي قيمة منخفضة نسبياً تدل على إنسجام العينة في إجاباتهم عن فقرات هذا البعد،

جدول رقم (8) وصف وتشخيص اجابات العينة بالنسبة للتمكين الاداري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات متغير التمكين الاداري
0.9943	3.7765	يقوم المدير بتطوير اداء الموظف من خلال الجولات الميدانية
0.6545	3.555	الاهتمام الصادق للمدير بآداء العاملين والتعرف على طموحاتهم
0.6545	4.9878	يتأكد المدير من ان العاملين لديهم حوافز صحيحة
0.8165	4.1667	المعاملة الحسنة
0.6545	3.555	يسعى المدير ان يوفر مناخ ملائم خال من الاكراه والخصومة
0.6545	4.9878	يشعر المدير ان الادارة ليست بالالتزام دائماً وانما تكون بالمبادئ الادارية
0.90790	4.0417	تسهيل العمل الاداري
0.5543	4.6667	يحرص المدير ان تفتح القيادات قنوات اتصال مع العاملين
0.6643	3.8743	اهتمام المدير المتجول بالعاملين من خلال تواجده معهم في موقع الادارة
0.86811	3.6667	مشاركة الادارة العاملين في وضع اهداف العمل
0.57477	3.9083	اعطاء المدير المعلومات للعاملين بعد الانتهاء من الاجتماعات
0.6543	3.6667	التواصل الفعال
0.62409	3.9583	الاجمالي



## دور القيادة الابتكارية في التمكين الاداري [دراسة تحليله لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات .

#### أولاً : الاستنتاجات conclusions

- 1- امكانية الاعتماد على القيادة الابتكارية بوصفها وسيلة لتحقيق التمكين الاداري وامتلاكها المرونة الاستراتيجية التي تؤهلها للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة في العوامل البيئية والتنافسية.
- 2- تبين وجود بعض المعوقات والمحددات بشكل كبير يؤثر في تطبيق النمط القيادي الابتكاري في الشركة العامة للصناعات الغذائية ومنها التزام الضعيف بالمبادئ الادارية الاساسية للعمل من قبل العاملين.
- 2- قلة الالتزام بالمبادئ الادارية الناجحة التي حققت مرتبة جيد جدا تؤثر على تطبيق النمط القيادة الابتكارية في الشركة العامة للصناعات الغذائية.
- 3- تعد القيادة الابتكارية مفتاح الوصول إلى التمكين الاداري في المنظمات والتمكين الاداري بدورها تعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية وتحقيق المنظمات المبدعة.
- 4- حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير القيادة الابتكارية مرتبة جيد جدا مما يشير إلى إدراك القيادة الابتكارية العليا لمصادر قوتهم ومدى تأثيرهم في المروسين من خلال ما يمتلكونه من مهارات.
- 6- حقق متغير التمكين الاداري وسطا حسابيا عاليا، مما يشير إلى ادراك عينة البحث لاهمية التمكين الاداري وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة.
- 7- ظهر وجود علاقة ارتباط بين القيادة الابتكارية مع التمكين الاداري في الشركة المبحوثة مما يشير إلى تماسك المتغيرين حيث بلغت قيمة الارتباط 0.509 وهو ارتباط ايجابي قوي يؤيد صحة واثبات الفرضية (توجد علاقة الارتباط معنوية بين القيادة الابتكارية والتمكين الاداري).
- 8- كما ظهر وجود تأثير للقيادة الابتكارية في التمكين الاداري ويرجع ذلك لتوفيق المديرين العاملين وللتأكد من ان العاملين لديهم حوافز كافية مما يدل على وجود اتصال فعال اذا ان زيادة القيادة الابتكارية بنسبة 100% يؤدي الى زيادة في التمكين بنسبة 27% وان هذا التأثير معنوي.

#### ثانياً : التوصيات Recommendation

- 1- اعتماد وتبني نتائج البحث في ميل الشركات وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة الابتكارية ، التمكين الاداري ) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المروسين .
- 2- تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والتمكين الاداري مع العمل على تطوير الامكانيات لدى القيادة الابتكارية في المروسين لأثاره دوافعهم نحو التنافس الايجابي ومن ثم تحقيق التمكين الاداري .



## دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

### المصادر

#### أولاً : العربية

- 1) ابن منظور. لسان العرب، القاهرة، المؤسسة المصرية للتأليف والنشر
- 2) احمد ، ابراهيم ، التطوير التنظيمي للتعليم ، بحث غير منشور
- 3) افندي ، عطية، 2003، تمكين العاملين مدخل للتنمية والتطوير المستمر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 4) سميث ادابل ، احد عشر مفتاح للقيادة الناجحة ، مهارات القيادة الابتكارية الاساسية بين يديك ،
- 5) مشخص، بحث منشور في صحيفة الجزيرة ، العدد 12724
- 6) شقاوي، عبد الرحمن، نحو اداء افضل في القطاع الحكومي ، ورقة عمل مقدمة لندوة الرياض. السعودية . 2007.
- 7) عبد الحميد المغربي، (دور الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية البشرية ، النظريات ، العمليات الابتكارية أدار حامد للنشر والطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان الاردن 2009
- 8) معاني - وعريقات (اثر التمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الاردنية ) الطبقة الأول دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، 2009
- 9) ملحم يحيى ، (التمكين ، كمفهوم اداري معاصر ) الطبقة الأول ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2010
- 10) ليلي ، عبد الرحمن ، معوقات التمكين الإداري في المنظمات السورية ، مجلة الادارية العامة العدد . 1999.

- 1-Burnes , b, (2000) managing change :a strategic approach to orgnizion py namices,third edition,prentice hall
- 2-Bester field D,h et al (2003) ,total Quality management , peason preutice hall
- 3-yuki , " Innevation outside the labistrategic Innovation As the Alterndive
- 4-Hill,f and huq r . (2004) ,empowerment: conceptualization aims and out comes,total quality management 15,1034
- 5-christensen A.M, context and action in the transformation of the firm, Journal of Management Studies, vol 24 , No 6 , 1987 : p p 649-669.
- 6-Gomes , N. M and Devanna . MA, trans formational Leadership , John wily and Soha , New York , 1980. P. 39





دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري [دراسة تحليلية لأراء عينة من  
متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية]

**The role innovative leadership in administrative empowerment) Study  
analysis of the views of a sample of decision makers in the General Company  
for Food Industries)**

**Abstract**

The objective of the research is to identify the role of innovative leadership in achieving the dimensions of administrative empowerment in the company for the public of food industries. The various variables have shown the importance of innovative leadership to achieve the dimensions of administrative empowerment in both international and local companies. Administrative Empowerment "In order to answer this question, a virtual model was developed to reflect the relationship and impact between innovative leadership and administrative empowerment. The research was based on the analytical descriptive approach. the research community, The company represented the general company for food industries, retrieved form 48 represented a sample of departments and directors of the people by research found a number of the most important results, a correlation between the innovative relationship Leadership And the administrative empowerment of the company investigated if the relationship is positive and strong, and reflected the results of a set of recommendations, the most important, the need to benefit the company investigated, the evaluation of the leaders of the company from time to time in order to achieve the dimensions of administrative empowerment

**Key terms of research / innovative leadership, administrative empowerment, the General Company for Food Industries**