

التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

م. سنية كاظم تركي / الكلية التقنية الإدارية / جامعة بغداد

المستخلص:

استند البحث إلى متغيرين رئيسيين هما (التمكين الإداري) الذي يعني بعملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم. و(الابداع التقني) هو العملية التي تُحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة الشركة بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد (سلعة أو خدمة) أو تطوير منتج أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن، وجعلها الأفضل في سوق المنافسة. يهدف البحث إلى زيادة المعرفة لدى العاملين وتحديد مفهوم الإبداع التقني والكشف عن العلاقة والتأثير بين خمسة أبعاد التمكين الإداري هي (تفويض السلطة، تدريب الأفراد، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) والإبداع التقني اجري البحث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة شملت المديرين في مختلف المستويات الإدارية، واعتمد الباحث على أداة رئيسية لجمع البيانات هي الاستبانة صممت للبحث، إذ تم تحليل محتويات الاستبانة على وفق نظام المعلومات الإحصائي (Spss)، وكانت (60) إستمارة تمت إعادة (55) استبانة من خلالها توصل البحث الى نتائج مهمة ذات علاقة بوجود مستوى أهمية لمتغيرات البحث وجاءت العلاقة بين المتغيرات علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوية والتأثير بناءً على ذلك تم تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات منها وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري والابداع التقني وبمعدلات الأداء والابداع التقني.

المصطلحات الرئيسية للبحث / التمكين الإداري، الابداع التقني، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، تدريب العاملين، تحفيز العاملين.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 96 المجلد 23

الصفحات 186-202



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

المقدمة:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر بصورة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن). ومفهوم الأبداع التقني في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية). وقد تضمن البحث أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث، بينما تناول الثاني الجانب النظري، فيما كان المبحث الثالث للجانب الميداني، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات. وسنتناول هذه المباحث تباعاً.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: إن الشركات وجدت لتقديم المنتجات إلى الزبائن. ومن أجل أن تبقى وتتنمو في البيئة الخارجية التي تشهد منافسة بين الشركات لا بد لها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تمكنها من تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية لتلبية متطلبات الزبائن أو التفوق عليها. ويعد مفهوم الأبداع التقني من المصادر الأساسية للتنافس، لأنها تعطي الشركة شيئاً فريداً تفتقده الشركات المنافسة الأخرى. وهذا يعني لكي تتمكن الشركة من البقاء والنمو في أسواق المنافسة عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تقديم كل ما هو جديد من المنتجات ليحقق لها ذلك التفوق على المنافسين. وبشكل عام فإن هذا البحث يحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية قيد البحث عن مفهوم وعناصر التمكين الإداري فضلاً عن مفهوم الأبداع التقني؟
2. ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط والأثر) بين عناصر التمكين الإداري ومفهوم الأبداع التقني في الشركة العامة للصناعات الكهربائية قيد البحث؟

ثانياً: أهمية البحث: إن التمكين الإداري في حياة المنظمة واضح في تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها بفاعلية وتميز، وتأثيره في الأبداع التقني لدى العاملين الذي ينعكس على تميز تلك المنظمات التي يعملون فيها، إن التمكين يشعر العاملين بآتاحة الفرصة لاستغلال قدراتهم وامكانياتهم فضلاً عن احساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وعليه يمكن ان نلمس أهمية البحث من جانبين.

- 1- إبراز دور التمكين الإداري في وصول العاملين الى أعلى مستوى من الأبداع.
- 2- الإسهام في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

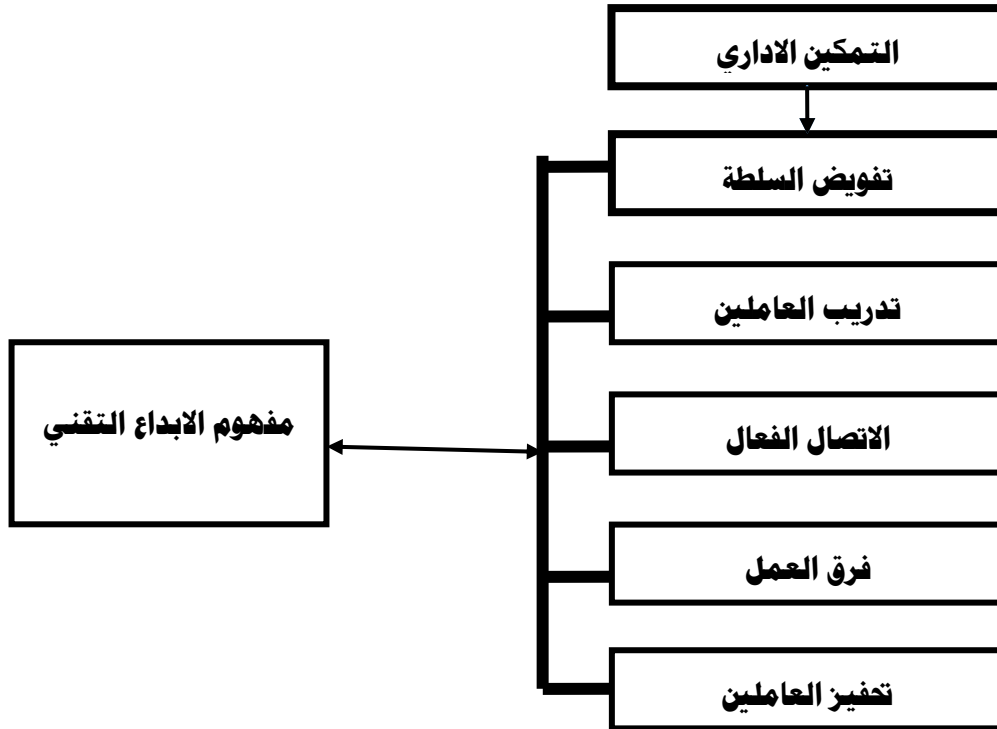
1. زيادة المعرفة لدى المديرين والعاملين في الشركة قيد البحث عن مفهوم وعناصر التمكين الإداري ومفهوم الأبداع التقني.
2. تحديد مفهوم الأبداع التقني الذي تحقق في الشركة.
3. تحديد وتحليل العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين عناصر التمكين الإداري ومفهوم الأبداع التقني في الشركة قيد البحث.

رابعاً: نموذج البحث: تم تصميم نموذج افتراضي للبحث كما في الشكل (1) والذي يشير إلى العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين عناصر التمكين الإداري ومفهوم الأبداع التقني.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

شكل (1) نموذج البحث الافتراضي



خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) ومفهوم الأبداع التقني في الشركة العامة للصناعات الكهربائية قيد البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) ومفهوم الأبداع التقني في الشركة العامة للصناعات الكهربائية قيد البحث.

سادساً: منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في كتابة الجانب النظري للبحث، وفي وصف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين عناصر التمكين الإداري ومفهوم الأبداع التقني في البحث.

سابعاً: حدود البحث:

- 1- الحدود الزمانية: حددت مدة البحث بالمدة من (2014/9/1-2015/7/15).
- 2- الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركة العامة للصناعات الكهربائية.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي

تساعد في الوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية:

- 1- الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والإطاريح الجامعية وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني بها.
- 2- استمارة الاستبانة: للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالجانب الميداني للبحث، تم إعداد استمارة الاستبانة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تم إعداد العبارات الخاصة بعناصر التمكين الإداري على عدة آراء ودراسات منها: (Slack, et.al, 2004, 44) و (Krajewsky and Ritzman, 2005) و (اللامي، 2008) ومتغيرات مفهوم الإبداع التقني على عدة آراء ودراسات منها: (السامرائي، 1999) و (العامري، 2002)، (الراوي، 2005).

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس متغيرات البحث وتحليلها: اعتمدت

الأساليب الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين.
- 2- معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين عناصر التمكين الإداري ومفهوم الإبداع التقني.
- 3- استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) لغرض تحليل بيانات البحث والتوصل إلى نتائج التحليل.

عاشراً: مجتمع البحث وعينته:

- 1- مجتمع البحث: تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية في محافظة بغداد لتكون مجتمعاً للبحث.
- 2- عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالمديرين في الشركة قيد البحث والذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة ومنتجاتها وعملياتها الإنتاجية فضلاً عن إن لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات ويرغبون بتحقيق إبداع تقني في شركتهم وبموجب هذا التصور تمثلت عينة البحث بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة ومديري المعامل ومديري الأقسام والشعب والوحدات الرئيسية في الشركة. إذ وزعت (60) استمارة واسترجعت (55) استمارة سليمة أي إن نسبة الاستجابة قد بلغت (92.3%).

بعض الدراسات السابقة:-

أولاً:- الدراسات العربية:

1- التمكين الإداري:

أدراسة الملوك (2002)

عنوان الدراسة: (دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي) هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع في جامعة الموصل. وتحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع الفردي على مستوى القيادات العلمية في الجامعة. وعمدت الدراسة إلى وصف التمكين بأنه فلسفة تنطوي على تفعيل نشاطات الإبداع في إطار المنظمات التي تهيئ مستلزمات العلاقة بينهما، واستند نموذج الدراسة على منطق افتراضي يشير إلى أن تبني جامعة الموصل لإستراتيجية التمكين ربما يفضي إلى تعزيز الإبداع فيها. استنتجت الدراسة يعد أسلوب التمكين أحد المعايير التي ساهمت في رفع مستويات الانجاز إلى أفضل ما ترمي إليه الإدارة الفاعلة. بدراسة الاصقه (2010)

عنوان الدراسة (التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الامن الخاص في الرياض): هدفت الدراسة المعرفة التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الامن الخاص في الرياض تكونت عينة البحث من (440) ضابطاً، تمثلت بأبعاد التمكين الإداري في (حرية الاختيار الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,001) فأقل بين مستوى التمكين الإداري للعاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الامن الخاص في الرياض.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

2- الأبداع التقني:

أدراسة (العامري، 2005)

عنوان الدراسة: (الأبداع التقني في المنشأة الصناعية وبعض العوامل التقنية والمنظمية المؤثرة فيه).
هدفت الدراسة الى تبيان أثر العوامل الفنية المتمثلة (بالتكنولوجيا والتعاون مع الجهات الاكاديمية ووجود قواعد بيانات كاملة) والعوامل التنظيمية مثل (دعم الإدارة العليا والتحفيز) في الأبداع التقني حيث أجريت على عينة من الشركات الصناعية الأردنية لقياس بعض العوامل التقنية والفنية والمنظمية. ومن نتائج هذه الدراسة ان العوامل الفنية مجتمعة تؤثر في تسجيل ابداعات الشركات الصناعية وهذا وحده لا يكفي بل يتطلب ضرورة توفر العوامل المنظمة الأربعة (دعم الإدارة العليا وضغوط العمل والحوافز واستراتيجية الشركة) الداعمة للأبداع التقني والتي أظهرت ارتباطها القوي بالأبداع التقني.
بدراسة (الصالح، 2011):

عنوان الدراسة: (دور الأبداع في تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية).
هدفت الدراسة الى التعرف على دور الأبداع في تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، وقد تكونت عينة الدراسة من (11) مؤسسة غير حكومية في عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأبرزت النتائج أن العاملين في المنظمات يدركون بشكل جيد مفهوم الأبداع المؤسسي وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وأن إدارة الأبداع بشكل إيجابي ومتميز أثر كبير في تنميتهم. لمساهمة العاملين الإبداعية دور فعال في تعزيز وتطوير الأبداع المؤسسي وأرجحت الدراسة بضرورة الاهتمام بتجارب إدارة الأبداع المؤسسي للمنظمات غير الحكومية الموجودة في الدول الأخرى.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- التمكين الإداري

أدراسة (Emerson, 2008)

عنوان الدراسة: (التمكين الإداري بوصفه مدخلاً فعالاً لرضا الموظفين)
هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت الى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين وطبقت هذه الدراسة في منظمة اكسفام الدولية البريطانية. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها ان يسمح للموظفين بطرح آرائهم في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها لكي يشعرون بان لهم ملكية في هذه العملية وتوصلت الى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم. ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال في كلا الاتجاهين وتوصلت الى انه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

2- الأبداع التقني

أدراسة (Dobni, 2011)

عنوان الدراسة: (العلاقة بين الأبداع التقني والأداء المنظمي)
هدفت الى اختبار العلاقة بين الأبداع التقني والأداء المنظمي في عينة من الشركات الكندية. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها ان هناك علاقة ارتباط إيجابية عالية بين الأبداع التقني والأداء المنظمي لهذه الشركات. وان الشركات ذات الأبداع العالي ترتبط بعلاقة إيجابية مع النمو ورضا الزبائن، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العائد على الاستثمار والأبداع لهذه الشركات.

ثالثاً:- مجال الإفادة من الدراسات السابقة:

لقد كان هناك عدد من المجالات التي أفاد منها البحث مما سبق ذكره من دراسات سابقة وهي كالآتي:
1- تحديد المفاهيم الأساسية لمتغيرات البحث والاهتمام لبعض المراجع التي لم يتسن للباحثة معرفتها والاطلاع عليها من قبل والتي أسهمت في بناء اركان الإطار النظري للبحث.
2- بناء مخطط فرضي للبحث اعتماداً على المناهج المطروحة في الدراسات السابقة.
3- اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لقياس اهداف البحث واختبار الفرضيات.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

رابعاً: الإسهام الذي يقدمه البحث.

أسهم البحث بالتركيز على دور كل متغيرات التمكين الإداري دون اهمال احد منها حيث إذ لكل متغير علاقة متداخلة ووثيقة مع متغير الابداع التقني والتي ينبغي عدم اغفالها لكافة المنظمات فضلاً عن تسليط الضوء على أهمية التمكين الإداري والابداع التقني.

المبحث الثاني / الجانب النظري

التمكين الإداري

أولاً: مفهوم التمكين الإداري: Empowerment concept

أصبح التمكين عنصراً حاسماً في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الاداء، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ ويعد الخطوة الأساسية الأولى في طريق التمكين الحقيقي. ولا يختلف مفهوم التمكين الإداري عن غيره من المفاهيم الإدارية.

فقد عرفه (Bester field el al.,2003: 37) بأنه امتلاك الأفراد العاملين القابلية، والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة لمعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية. ويضيف (Heizer&Render,2004: 222) التمكين هو توسع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة. ويؤكد (جودة ، 2006 : 137) الارتقاء بقدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة. ويتفق (Goetsch and Davis,2006: 25) على ان التمكين هو منح العاملين الملكية لعملياتهم على ان يكونوا مسؤولين عن المنتجات والخدمات الناجمة عن تلك العمليات. ويضيف (Evans,2008: 55) انه منح السلطة لفرد ما للقيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن.

ويؤكد (George and Jones,2008: 23) على ان التمكين هو منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية او ذات الصلة بأعمالهم. ويذهب (جلاب والحسيني، 2012: 24) الى ان التمكين يعني عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة او بأخرى على فاعلية منظماتهم.

ثانياً: مراحل تحقيق التمكين: Empowerment Investigation Stages

تحتاج المنظمات التي تتبنى تطبيق وتنفيذ التمكين إلى ان تتفهم بأن تحقق ذلك ليس بالشيء السهل. وقد أوضح عدد من الباحثين أن عملية تمكين العاملين يجب أن تتم على مراحل حددت بثلاث مراحل تبدأ بالتوجيه ثم التدريب وتنتهي بالتمكين. كما حددت بخمس مراحل لتمكين العاملين في المنظمات. الا ان (المعاني وآخرون، 2011: 208-209) فيقترح الخطوات الآتية لتنفيذ عملية تمكين العاملين بالمنظمات.

- 1-تحديد أسباب التغيير.
- 2-التغيير في سلوك المديرين.
- 3-تحديد القرارات التي سيشارك بها المرؤوسين.
- 4-تكوين فرق العمل.
- 5-المشاركة في المعلومات.
- 6-اختيار الأفراد المناسبين.
- 7-توفير التدريب.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

ثالثاً: -عناصر التمكين الإداري: Administrative elements of empowerment

1- تفويض السلطة: هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس. ويؤكد (العتيبي، 2005: 28) على أنه يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفاوض وان الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

2- تدريب العاملين: ينبغي للمنظمة ان توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات قيادية فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فحسب بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة، لذا لا بد من توفير تدريب مستمر ومنظم (Spreitzer, 2007: 5).

3- الاتصال الفعال: لا بد من وجود احد العوامل الضرورية لتمكين العاملين وتوفير حرية الوصول الى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة حول المنتج وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في مرحلة التمكين وان هناك نوعين من المعلومات في مرحلة التمكين معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الأداء (Spreitzer, 2007: 5). وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر. فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (العميان، 2008: 213). وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

4- فرق العمل: على المديرين ان يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن ان يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وان أفكارهم يتم احترامها والاحذ بها مما يتطلب مستوى عال من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أية صعوبات قد تواجههم اثناء العمل، كما يجب ان يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار (المعاني واخو رشيدة، 2004: 240).

5- تنفيذ العاملين: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات. ويعرف الحافز بأنه "مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. (الجميلي، 2008: 23) إن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويشير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ومن هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

رابعاً: -مشكلات التمكين الإداري: Empowerment administrative problem

يشير (الجابري، 2012: 45) الى عدد من المشكلات يمكن اجمالها بالآتي:

- 1- المشكلات المرتبطة بدور المدير: إذ أن إلغاء دور المدير في الرقابة على الاداء يتيح فرصة أكبر في إعادة تقسيم دور المديرين في مراقبة الاداء.
 - 2- الرقابة والتوسع في العمليات: ان مشكلة العمل في البيئة البسيطة تتطلب تفاعل الآراء وتمازجها للركون لقرار أكثر صواباً.
 - 3- المسؤولية: العاملین غالباً ما يتخوفون من تحمل المسؤولية، كما ويرغبون دائماً بدعم المديرين في أثناء أدانهم لمسؤولية الانجاز.
 - 4- البيروقراطية: يود العاملون أن يتعامل المديرين معهم في إطار تحفيزهم ودفعهم للأداء ثم تحمل المسؤولية وعلى وفق صورة واضحة المعالم، ثم يصار الى تقييم أدانهم بشكل واضح وشفاف.
- كما أشارت (الدوري، 2010: 51) الى مشكلات التمكين بالآتي:
- 1- تخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة عند تمكين للعاملين في المستويات الأدنى.
 - 2- ان بعض المنظمات متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد.
 - 3- عدم استعداد وتخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية وعدم تحملهم فكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات بالأعمال المناطة بهم.

ثانياً: الأبداع التقني

أولاً: - مفهوم الإبداع التقني :

أوضح (Russell and Taylor, 2000: 187) على إن الأفكار المتعلقة بإبداع المنتج يمكن الحصول عليها من مصادر عديدة كأقسام البحث والتطوير وبحوث التسويق فضلاً عن مقترحات الزبائن ورجال البيع في ميدان العمل والعاملين في الشركة وكذلك الاستفادة من التطورات التقنية الجديدة. كما يرى (النجار، محسن، 2004: 85) بان الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تقانة المنتج تتبنى الإبداع كأسبقية تنافسية لها، وبذلك فإنها تركز جدياً على البحث والتطوير لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هو قدرتها على الإبداع في المنتج وتقديم منتجات جديدة. ويرى (العبيدي، 2005: 52-53) بانه تقديم منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي أو تقديم تصميم عملية جديدة أو تحسين عملية قائمة وذلك لتلبية لاحتاجات الزبائن ورغباتهم فضلاً عن إيجاد فرص جديدة لجذب الزبائن والتكيف لمتطلبات الأسواق وزيادة قدرة المنظمة على التأثير في الأسواق يؤدي الى نمو وبقاء وتطور المنظمة. ويؤكد (القريشي، 2008: 8) إن الإبداع التقني هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تقانية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة ومن ثم يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها إبداعاً تقنياً.

بناء على ما تقدم نرى أن الإبداع التقني: هو العملية التي تُحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة الشركة بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد (سلعة أو خدمة) أو تطوير منتج أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن، وجعلها الأفضل في سوق المنافسة.

ثانياً: -اهداف الإبداع التقني:

يهدف الإبداع التقني الى تحقيق جملة من الأهداف تسعى كل منظمة الى تحقيقها وتم تحديد الأهداف بالآتي: (البغدادي، 2007: 33)

- 1- تحسين النوعية.
- 2- خلق أسواق جديدة.
- 3- كلف العمل منخفضة.
- 4- عمليات انتاج محسنة.
- 5- تقليل المواد الخام.
- 6- تقليل الضرر البيئي.
- 7- تخفيض استغلال الطاقة.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

ثالثاً: - العوامل التي تساعد على تحفيز الإبداع:

- كل شخص يمكنه أن يكون مبدعاً ولكنه بحاجة إلى ما يحفزه على ذلك وقد أشار (William,2007:45) إلى العوامل الاتية:
- 1- الهيكل التنظيمي: وذلك عندما يضمن التحرر من القواعد الجامدة ويضمن المشاركة والاتصال ووجود فرق العمل والتقليل من الهرمية.
 - 2- الثقافة: هي المعتقدات والافتراضات التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تعزز الإبداع مثل تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة وتشجيعهم على أخذ الأمور الصعبة والخروج عن المألوف
 - 3- توفير الموارد: المالية، والأدوات، والتسهيلات، والمعلومات، والمعرفة التي تسهم في تعزيز الإبداع ودعمه.
 - 4- تصميم فرق العمل: فأعضاء الفرق يختلفون بالمهارات والثقة والشفافية في نقل المعلومات والالتزام بها فضلاً عن التأكيد على التعاون بين العاملين بدلاً من المنافسة فيما بينهم.
 - 5- الدعم الاجتماعي: إذا كان هناك دعم للأفكار الإبداعية من قبل الإدارة والموظفين والمشرفين فإن ذلك سيكون له تأثير إيجابي على الإبداع كما يجب التأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص والتعلم.

رابعاً: - أسباب فشل الإبداع: (اللوزي،2002:307)

- 1- الضعف في تحديد الأهداف.
- 2- الضعف في ترتيب الاعمال بما يتناسب مع هدف المنظمة.
- 3- الاشتراك الضيق للفرق.
- 4- ضعف مراقبة الإنتاج.
- 5- ضعف الاتصالات والوصول الى المعلومات.
- 6- القلق النفسي للعاملين.
- 7- أسباب اقتصادية واجتماعية وضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ المناسب.

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: تحليل مستوى أهمية متغير التمكين الإداري: ويتضمن خمسة عناصر فرعية وكما يأتي:

1- تحليل مستوى أهمية تفويض السلطة:

يتمثل هذا البعد بأربعة متغيرات هي (1،2،3،4،5) وقد كانت اعلى قيمة للوسط الحسابي فيها للفقرة (1) والتي تؤكد على ان تفويض الإدارة للسلطة كافية لإنجاز المهام الإدارية وقد بلغت قيمة الوسط (4،745) كانت بمستوى أهمية امتياز ويلاحظ ان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (2،5) وبوسط حسابي مقداره (472،4) والتي تنص على ان الإدارة تثق كل الثقة بقدرات العاملين الموكلة إليهم السلطة مما يجعلها توفر الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية وكانت بمستوى أهمية بدرجة جيد جداً وكما في الجدول (1).

2- تحليل مستوى أهمية تدريب العاملين:

يتمثل هذا البعد بخمسة متغيرات هي (7،8،6،9،10) وقد كانت اعلى قيمة للوسط الحسابي فيها للفترتين (7،10) والتي من خلالها تسعى المنظمة الى تطوير مهارات العاملين وتوفير دورات تدريبية من اجل تطوير مهاراتهم وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4،836) وكانت بمستوى أهمية امتياز. ويلاحظ ان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (6) والتي تنص على ان المنظمة تتبنى خطة واضحة للتدريب وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4،454) وكانت بدرجة جيد جداً وكما في الجدول (1)

3- تحليل مستوى أهمية الاتصال الفعال:

يتمثل هذا البعد بأربعة متغيرات هي (11،12،13،14) وقد كانت اعلى قيمة للوسط الحسابي فيها للفقرة (11) والتي تؤكد على التميز في العمليات والقرارات بوضوح وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4،836) كانت بمستوى أهمية ممتاز. ويلاحظ ان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (14) والتي تؤكد على وجود نظام معلومات يوفر للمنظمة المعلومات بصورة سريعة لأصحاب القرار وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4،454) وكانت بدرجة جيد جداً وكما في الجدول (1).



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

4-تحليل مستوى أهمية فرق العمل:

يتمثل هذا البعد بخمسة متغيرات هي (15،16،17،18،19) وقد كانت اعلى قيمة للوسط الحسابي فيها للفقرة(16) والتي تؤكد على ان الإدارة تركز على اداء الفرق بدلا من الأداء الفردي وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي(4،163) كانت بمستوى اهمية جيد جدا. ويلاحظ ان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (19) والتي تؤكد على دعم الإدارة لتشكيل فرق العمل وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3،800) وكانت بدرجة جيد وكما في الجدول (1).

5-تحليل مستوى أهمية تحفيز العاملين:

يتمثل هذا البعد بخمسة متغيرات هي (20،21،22،23،24) وقد كانت اعلى قيمة للوسط الحسابي فيها للفقرة(23) والتي تؤكد على العدالة والموضوعية بنظام الترقية وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي(4،581) كانت بمستوى اهمية امتياز. ويلاحظ ان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (20) والتي تؤكد على تقدير المنظمة لجهود العاملين وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4،200) وكانت بدرجة جيد جداً وكما في الجدول (1)

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية وشدة الإجابة ل فقرات التمكين الاداري

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة					الفقرات					
			لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	غير متأكد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5						
تفويض السلطة													
امتياز	95	4،745	-	-	-	-	1،8	1	21،8	12	76،4	42	X1
جيد" جدا	89	4،472	-	-	-	-	14،5	8	23،6	13	61،8	34	X2
امتياز	91	4،527	-	-	-	-	7،4	4	32،6	18	60،0	33	X3
جيد" جدا	90	4،490	-	-	-	-	10،9	6	29،1	16	60،0	33	X4
جيد جدا	89	4،472	-	-	-	-	14،5	8	23،6	13	61،8	34	X5
تدريب العاملين													
جيد" جدا	89	4،454	-	-	-	-	9،1	5	36،4	20	54،5	30	X6
امتياز	97	4،836	-	-	-	-	-	-	16،4	9	83،6	46	X7
امتياز	94	4،690	-	-	-	-	7،3	4	16،4	9	76،4	42	X8
امتياز	94	4،690	-	-	-	-	7،3	4	16،4	9	76،4	42	X9
امتياز	97	4،836	-	-	-	-	-	-	16،4	9	83،6	46	X10
الاتصال الفعال													
امتياز	97	4،836	-	-	-	-	-	-	16،4	9	83،6	46	X11
امتياز	97	4،836	-	-	-	-	-	-	16،4	9	83،6	46	X12
امتياز	91	4،545	-	-	7،4	4	1،9	5	5،5	3	78،2	43	X13
جيد جدا	89	4،454	-	-	-	-	23،6	1	7،3	4	69،1	38	X14
فرق العمل													
جيد جدا	82	4،109	-	-	7،3	4	30،9	1	5،5	3	56،4	31	X15
جيد جدا	83	4،163	-	-	-	-	40،0	2	3،6	2	56،4	31	X16
جيد جدا	83	4،127	-	-	-	-	38،2	2	10،9	6	50،9	28	X17
جيد	77	3،854	-	-	7،3	4	38،2	2	16،4	9	38،2	21	X18
جيد	76	3،800	-	-	7،3	4	45،5	2	7،3	4	40،0	22	X19



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

تحفيز العاملين													
جيد جدا	84	4,200	-	-	-	-	38.2	2	3.6	2	58.2	32	X20
جيد جدا	86	4,290	-	-	-	-	25.5	1	20.0	11	54.5	30	X21
امتياز	91	563.4	-	-	-	-	16.4	9	10.9	6	72.7	40	X22
امتياز	95	4,581	-	-	-	-	10.9	6	20.0	11	69.1	38	X23
امتياز	91	4,563	-	-	-	-	16.4	9	10.9	6	72.7	40	X24

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى استمارات الاستبانة ومخرجات البرنامج الاحصائي الجاهز Spss

ثانياً-تحليل مستوى أهمية متغير الأبداع التقني:

يتمثل هذا المتغير (12) فقره وقد كانت اعلى قيمة للوسط الحسابي فيها للفقره (9) التي تنص على وجود قسم مسؤول عن نشاطات البحث والتطوير وقد كانت قيمة الوسط الحسابي (4,527) كانت بمستوى اهمية امتياز ويلاحظ ان اقل استجابة جاءت عند الفقره (7) والتي تؤكد على اشراك الزبون في تقديم الأفكار الجديدة لتطوير المنتجات القائمة وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3,963) وكانت بدرجة جيد وكما في الجدول (2).

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات الأبداع التقني

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة					الفقرات					
			لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	غير متأكد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5						
امتياز	91	4,527	-	-	-	-	18.2	10	10.9	6	70.9	39	X1
امتياز	95	4,745	-	-	-	-	5.5	3	14.5	8	80.0	44	X2
امتياز	92	4,600	-	-	1.8	1	10.9	6	12.7	7	74.5	41	X3
امتياز	91	4,527	-	-	-	-	12.7	7	21.8	12	65.5	36	X4
امتياز	95	4,745	-	-	1.8	1	1.8	1	16.4	9	80.0	44	X5
امتياز	92	4,581	-	-	1.8	1	9.1	5	18.2	10	70.9	39	X6
جيد	79	3,963	-	-	7.3	4	32.7	18	16.4	9	43.6	24	X7
امتياز	94	4,709	-	-	1.8	1	1.8	1	20.0	11	76.4	42	X8
امتياز	96	4,781	-	-	-	-	1.8	1	18.2	10	80.0	44	X9
جيد جدا	81	4,072	-	-	14.5	8	10.9	6	27.3	15	47.3	26	X10
امتياز	94	4,701	-	-	-	-	1.8	1	25.5	14	72.7	40	X11
امتياز	93	4,654	-	-	-	-	3.6	2	27.3	15	69.1	38	X12

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى استمارات الاستبانة ومخرجات البرنامج الاحصائي الجاهز Spss في ضوء النتائج المتحصل عليها من الجدول (2,1) يمكن القول ان مستوى فاعلية متغير التمكين الإداري والأبداع التقني هو (ممتاز).

ثانياً:- اختبار الفرضية الأولى (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأبداع التقني).

تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة:

العلاقة بين متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) لغرض التحقق من صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية عنها قامت الباحثة باختبارات اعتمدت على معامل ارتباط (spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة على وفق فرضيات الدراسة. وتم استخدام مصفوفة ارتباط (spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة بين التمكين الإداري الذي يمثل المتغير المستقل والأبداع التقني الذي يمثل متغير الدراسة المعتمد.

1-اختبار العلاقة بين التمكين الإداري والأبداع التقني:

تبين وجود علاقة الارتباط بين التمكين الإداري والأبداع التقني بصورة عامة ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية مقدارها (**0,322) بين التمكين الإداري والأبداع التقني.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

جدول (3) مصفوفة ارتباط spearman

متغيرات البحث	التمكين الإداري	تفويض السلطة	تدريب العاملين	الاتصال الفعال	فرق العمل	تحفيز العاملين
الابداع التقني	*0,322	*327	081	** -369	131	159

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.
- 2- اختبار العلاقة بين تفويض السلطة والابداع التقني: يعكس الجدول (3) علاقة الارتباط بين تفويض السلطة والابداع التقني ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والابداع التقني مقدارها (*327) وهذا يعني عدم قبول فرضية البحث.
- 3- اختبار العلاقة بين تدريب العاملين والابداع التقني: يعكس الجدول (3) علاقة الارتباط بين تدريب العاملين والابداع التقني ومنه يتضح وجود علاقة ضعيفة بين تدريب العاملين والابداع التقني مقدارها (081) وهذا يعني عدم قبول فرضية البحث.
- 4- اختبار العلاقة بين الاتصال الفعال والابداع التقني: يعكس الجدول (3) علاقة الارتباط بين الاتصال الفعال والابداع التقني ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية بين الاتصال الفعال والابداع التقني مقدارها (*-369) وهذا يعني عدم قبول فرضية البحث.
- 5- اختبار العلاقة بين فرق العمل والابداع التقني: يعكس الجدول (3) علاقة الارتباط بين فرق العمل والابداع التقني ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل والابداع التقني مقدارها (131) وهذا يعني عدم قبول فرضية البحث.
- 6- اختبار العلاقة بين تحفيز العاملين والابداع التقني: يعكس الجدول (3) علاقة الارتباط بين تحفيز العاملين والابداع التقني ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين والابداع التقني مقدارها (159) وهذا يعني عدم قبول فرضية البحث.
- من خلال ما تقدم تبين ان هناك علاقة ارتباط قوية بين جميع متغيرات التمكين الإداري والابداع التقني وهذا لا ينسجم مع فرضيات البحث وعليه عدم قبول فرضية البحث والتي تنص على:
(لا توجد علاقة ارتباط بين متغيرات التمكين الإداري والابداع التقني)

ثالثاً:- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والابداع التقني).

تحليل مستويات التأثير لمتغيرات الدراسة:

الأثر في متغيرات التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين والابداع التقني).

1- أثر تفويض السلطة كمتغير مستقل في الابداع التقني كمتغير معتمد:

جدول (4)

R ²	تفويض السلطة				الابداع التقني
	F	Sign	B	Sign	
0,42	2,100	154,	3,759	000	

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.
- يتضح من الجدول (4) ان لتفويض السلطة كمتغير مستقل أثراً ذا دلالة معنوية على الابداع التقني كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) إذ كانت قيمته (2,100) وبدرجة معنوية (0,000) علماً ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0,42) وهذا يعني ان تفويض السلطة كمتغير مستقل يشرح ويفسر (42%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (58%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في نموذج البحث.
- 2- اثر التركيز على تدريب العاملين كمتغير مستقل في الابداع التقني كمتغير معتمد:



التعمين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

جدول (5)

R ²	تدريب العاملين				المتغير ن
	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
0,37	1,862	0,179	3,050	20,359	الإبداع التقني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول (5) ان لتدريب العاملين كمتغير مستقل اثرأ ذا دالة معنوية على الإبداع التقني كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) إذ كانت قيمته (1,862) وبدرجة معنوية (0,179) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0,37) وهذا يعني ان تدريب العاملين كمتغير مستقل يشرح ويفسر (37%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (63%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في نموذج البحث. 3-أثر الاتصال الفعال كمتغير مستقل في الإبداع التقني كمتغير معتمد:

جدول (6)

R ²	الاتصال الفعال				المتغير ن
	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
0,276	18,307	0,00	1,183	0,00	الإبداع التقني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول (6) ان للاتصال الفعال كمتغير مستقل اثرأ ذا دالة معنوية على الإبداع التقني كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) إذ كانت قيمته (18,307) وبدرجة معنوية (0,000) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0,276)، وهذا يعني ان الاتصال الفعال كمتغير مستقل يشرح ويفسر (27%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (73%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في نموذج البحث. 4-أثر فرق العمل كمتغير مستقل في الإبداع التقني كمتغير معتمد:

جدول (7)

R ²	فرق العمل				المتغير ن
	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
0,381	29,514	0,00	1,454	0,00	الإبداع التقني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول (7) ان لفرق العمل كمتغير مستقل اثرأ ذا دالة معنوية على الإبداع التقني كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) إذ كانت قيمته (29,514) وبدرجة معنوية (0,000) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0,381)، وهذا يعني ان فرق العمل كمتغير مستقل يشرح ويفسر (38%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (62%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في نموذج البحث.

5-أثر تحفيز العاملين كمتغير مستقل في الإبداع التقني كمتغير معتمد:

جدول (8)

R ²	تحفيز العاملين				المتغير ن
	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
0,276	18,307	0,00	1,183	0,00	الإبداع التقني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

يتضح من الجدول (8) ان لتحفيز العاملين كمتغير مستقل اثرأ ذا دالة معنوية على الابداع التقني كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) إذ كانت قيمته (18,307) وبدرجة معنوية (0,000) علما ان معامل التحديد (R^2) قد كانت قيمته (276)، وهذا يعني ان تحفيز العاملين كمتغير مستقل يشرح ويفسر (28%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (72%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في النموذج البحث. ومنه نستنتج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات التمكين الإداري والابداع التقني.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1-توصلت الباحثة من خلال تحليل متغير التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) الى مستوى اهتمام بدرجة امتياز مما يعكس تطابقاً بين التمكين الإداري والابداع التقني.
- 2-توصلت الباحثة من خلال تحليل متغير الابداع التقني الى مستوى اهتمام بدرجة امتياز مما يعكس تطابقاً بين الابداع التقني والتمكين الإداري.
- 3-اظهر البحث وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري المتغير المستقل والابداع التقني المتغير المعتمد.
- 4-اظهر البحث وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين متغير تفويض السلطة والابداع التقني.
- 5-وجود علاقة عكسية بين الاتصال الفعال والابداع التقني.
- 6-وجود علاقة ضعيفة بين تدريب العاملين والابداع التقني.
- 7-كما أظهر البحث وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فرق العمل وتحفيز العاملين التابعة لمتغير المستقل التمكين الإداري والابداع التقني المعتمد.
- 8-تبين وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) على الابداع التقني في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات فلا بد ان تستكمل تلك الاستنتاجات بجملة من التوصيات والتي يكن تحديدها بالآتي: -

- 1-الاعتماد على عمل الفرق في أداء المهام أو الأعمال، ودعم الفرق بالموارد والبيانات والمعلومات والصلاحيات، وبرامج التدريب المناسبة التي تعلم الفريق اسس التعاون وتقديم المبادرات والواجبات الرسمية.
- 2- وضع برامج لتدريب العاملين وتوفير كافة المستلزمات لتنفيذها، لاسيما تدريب العاملين الجدد على اساليب كسب الزبائن وكيفية التعرف على حاجاتهم.
- 3-فسح المجال للعاملين في تحمل الأخطاء التي تخص عملهم من دون الرجوع إلى الإدارة.
- 4- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.

المصادر العربية:

الكتب:-

- 1-العميان، محمود "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، عمان، دار وائل للنشر. (2008)
- 2-المعاني: احمد، عريقات: احمد، الصالح: أسماء، جرادات: ناصر " قضايا إدارية معاصرة" الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. (2011).
- 3-النجار، صباح حميد، عبد الكريم محسن، "إدارة الإنتاج والعمليات" دار وائل للطباعة والنشر. (2004)
- 4-جودة، محفوظ احمد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" ط2، الأردن دار وائل للنشر. (2006)



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

5-اللامي، غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط1، دار الشراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

رسائل وأطاريح:

1-البغدادي، دنيا كريم حسن، "إثر الأبداع التكنولوجي في تصميم المنتج السلعي"، دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير مقدمة إلى الكلية التقنية الإدارية/بغداد قسم تقنيات العمليات. (2007)

2-الجميل، مطر بن عبد الحسين " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، برنامج ماجستير قسم العلوم الإدارية، الكلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم العربية للعلوم الأمنية. (2008)

3-الدوري، ياسين خضير عباس، "دور التمكين الإداري في الأداء المنظمي في اطار عناصر إدارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (2010)

4-العبيدي، محمد بشار، "إثر الأبداع التقني في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير مقدمة للجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد في علوم إدارة الاعمال، (2005).

5-بن إبراهيم محمد الاصقة، محمد "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز قوات الامن الخاص في الرياض" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض المملكة العربية السعودية.

بحوث ومؤتمرات:

1-الجابري، سرمد علي حسين "تأثير تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة" بحث استطلاعي في تحليل عينة من المديرين في شركة اتصالات العراق لاتصالات (2012)

2-العامري، صالح مهدي، السامرائي، سلوى هاني، " تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني" دراسة ميدانية لآراء عينة من المدراء في القطاع الصناعي، المؤتمر العلمي الرابع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة. (2005)

3-العتيبي، سعيد بن مرزوق "تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري". ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية. (2005)

4-الملك، جلال سعد "دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي" دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل. (2002).

مجلات:

1-اللوزي، موسى "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره بمستوى التطوير الإداري"، للقطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 29، ال عدد1. (2002)

2-القرشي، محمد، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة علوم إنسانية، العدد 27، السنة الخامسة، قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، (2008).

3-المعاني، ايمن عودة، وأخو رشيد، عبد الكريم عقله "التمكين الإداري وأثره في الأبداع الإداري في جامعة الأردن"، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن، مج24. (2009).

المصادر الأجنبية:

1-Besterfeld, D., "Total quality management", 3rd ed , Pearson Prentice Hall, New Jersey. (2003).

2-Dobni,C Brooke,"The relation ship between innovation and organizational performance", International Journal of innovation and Learning, Vol.10, No.3 (2011)

3-Emerson,A. "Why Employes Empowerment should be more Just Abuzz Word at your" CU, Credit Union Journal,P:81 (2008).



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

- 4-Evans, J. "Quality and performance excellence, management, Organization and strategy", 5th ed, Thomson, south-Western, USA.(2008).
- 5-Goetsch, D. and Davis, B. "Quality management, introduction to total quality management for production, processing and services", 15th ed, Pearson Prentice Hall. New Jersey.(2006)
- 6-George, J. and Jones, G. "Understanding and managing organizational behavior", 15th ed Pearson Prentice Hall. New Jersey.(2008)
- 7-Heizer, J. and Render. "Principles of operations management". 3rd ed., prentice Hall, New Jersey.(2004)
- 8-Jones, Gareth R, "Organizational, Design, and change", 5th Ed, New Jersey, Pearson Prentice- Hall Inc., (2007).
- 9-Krajweskiy. Leej & Rittman, Larry," Operations Management Strategy and Analysis" Addison-Wesley Publishing, (2005) .
- 10-Russell, Roberta and Taylor III, Bernard W "Operations anagement". 3th ed prentice Hall, U.S.A,(2000).
- 11-Spreiter, Gretchen, "Taking stock: A review of More than Twenty years of research on Empowerment at work for chroming, Handbook of organization deHAVIoul, says publications Development. (2007)
- 12-Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Hurston, Alan, and Johnston, Robert. "Operations Management". 4nd ed, Prentice Hall: New York, (2004).
- 13- Williams, J."Production / Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007.



التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

Empowerment and its impact in technical innovation Administrative An analytical study In General Company for electrical Industries

Abstract:

based search on two variables two main (Administrative empowerment) and (technical innovation) target detection relationship and influence between the five dimensions (the delegation of authority , personnel training , effective communication, work teams , motivating employees) and (technical innovation) conducted research in General Company for electrical Industries , and through the sample included the views of managers in the various administrative levels poll .

And adopted a researcher at a major tool for data collection is questionnaire designed to find, as was the contents of the questionnaire analysis according to the Statistical Information System (Spss), The (55) to identify which research found a job related to the existence of the level of importance of research variables results came relationship between variables correlation and strong moral influence between the two variables and it was based on the formulation of.

Keywords: administrative empowerment, technical innovation, delegated authority, work teams, effective communication, employee training, motivating employees.