

## أثر تبني إستراتيجية تمكين العاملين على القيادة الإبداعية دراسة حالة

مؤسسة موبيليس - عنابة

أ.د. كيسرى مسعود \* أ. دايرة عبد الحفيظ \*\*

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة استراتيجية التمكين، ومدى تأثير ذلك على القيادة الإبداعية في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية عنابة، ولهذا الغرض قمنا ببناء استمارة وتوجهنا بها إلى فئة الإطارات في المؤسسة، ولقد أشارت النتائج المتوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS، إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تمكين العاملين والقيادة الإبداعية، وبناء على ذلك فقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات، التي من شأنها أن تحسن الوضع العام. الكلمات المفتاحية: استراتيجية التمكين، تمكين العاملين، القيادة الإبداعية، المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بعنابة.

### The impact of empowerment strategy on creative leadership Case Study of Mobiles company - Annaba -

#### Abstract:

This study aims to find the degree of the practice of empowerment strategy and its impact to the creative leadership in Regional Direction of Mobilis Company at Annaba. For this purpose, we prepared a questionnaire and we distributed it to her employees. After the statistical treatment depending on the program of SPSS the results indicated relationship between the practice of empowerment strategy and creative leadership. At the end, a list of recommendations has been presented.

**Keywords:** empowerment strategy, empowermen, creative leadership, Mobilis

\* أستاذ التعليم العالي - جامعة الجزائر 3.  
\*\* طالب دكتوراه - جامعة الجزائر 3.

## مقدمة:

يشكل التمكين البنية الأساسية التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل بذلك أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية<sup>1</sup>، الأمر الذي يستدعي توافر مجموعة من المقومات التي تسمح بخلق بيئة مناسبة لتبني العملية التمكينية على مستوى المؤسسة في إطار إستراتيجية إدارية، والتي تتم وفق عدة أساليب باختلاف حجم ونوع المؤسسة وكذا الموارد البشرية المراد تمكينها، وهذا لا يكون دون توافر قناعة وإيمان راسخ لدى المديرين بأهمية وفوائد هذا التوجه، إذ أن الفكر التقليدي القائم على أن الفرد العامل في المؤسسة يؤدي ما يوكل إليه دون ما تدخل في السيرورات والعمليات التشغيلية لم يعد له مكان في المؤسسات التي تسعى لتحقيق الريادة والتميز، فهو بذلك يقلل من شأن القدرات الفكرية و المكتسبات المعرفية التي تحظى بها الموارد البشرية، كما أنه يسلب منها خاصية الإبداعية في مواجهة ومسيرة الظروف المعاشة.

وعلى أساس ما سبق يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر تبني إستراتيجية تمكين العاملين على القيادة الإبداعية في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بعنابة؟

ويتفرع هذا التساؤل بدوره إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر الحرية والاستقلالية على القيادة الإبداعية؟

- إلى أي مدى تؤثر المشاركة بالمعلومات على القيادة الإبداعية؟

- إلى أي مدى يؤثر العمل الجماعي على القيادة الإبداعية؟

وكإجابة أولية على التساؤل الرئيسي نقترح الفرضية الرئيسية والتي بدورها تنفرد إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كالآتي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين بأبعادها (الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات والعمل الجماعي) على القيادة الإبداعية على مستوى المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بعنابة، والتي بدورها تنفرد إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية والقيادة الإبداعية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والقيادة الإبداعية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و القيادة الإبداعية.  
أهمية الدراسات:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المفاهيم التي تعالجها، فأستراتيجية تمكين العاملين تعد من التوجهات الحديثة المتبناة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة على وجه العموم، وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، الأمر الذي يستدعي إحداث التغيير على مستوى السياسات والبرامج والقواعد التي كان يعتمد عليها سابقا، ودعم مبدأ الإنفتاح والحرية في معالجة ومسيرة الظروف المعاشية، هذا ما سيؤدي حتما إلى المساهمة في تكوين ملامح قيادة تنصف بالإبداعية، ولعل أحوج المؤسسات لهذا التوجه هي المؤسسات ذات الطابع الخدمي، هذا ما أدى بنا إلى إسقاط هذه الدراسة على أحد أبرز متعاملي الهاتف النقال والإنترنت الجيل الثالث، بغية تشخيص واقع المفاهيم المتطرق إليها في هذه الدراسة.  
أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في:

- توضيح مفهوم كل من تخطيط استراتيجية تمكين العاملين والقيادة الإبداعية و تبسيطه وتجرده من الغموض؛
  - بيان الأهمية المترتبة عن تبني استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة، والتطرق للأبعاد الأساسية المكونة لها؛
  - براز العلاقة القائمة بين استراتيجية تمكين العاملين والقيادة الإبداعية في المؤسسة؛
  - تقديم التوصيات والإقتراحات اللازمة التي من شأنها تحسين الوضع العام.
1. الجانب النظري:

### 1.1. إستراتيجية تمكين العاملين

لا يمكن الحديث عن التمكين دوئما تخصيصه بنظرة إستراتيجية في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعتبر التمكين كإحدى الضروريات الإدارية، والتي تبني آمالا كبيرة عليه وتسعى لجني ثماره سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

#### 1.1.1. التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية

وصف Cook إستراتيجية التمكين على أنها مجموعة من العمليات الأساسية التي تندرج في سيرورة والمكونة من مجموعة من العناصر التي تتداخل فيما بينها والتي تتمحور حول الرؤية والقيم دور الإدارة كدعامة، فرق العمل والتدريب<sup>2</sup>.

كما أضاف long في هذا السياق أن بلوغ الأهداف المرجوة من التمكين من طرف المؤسسة مرتبط إرتباطا وثيقا بثلاث نقاط أساسية: خطة إستراتيجية سنوية، التقييم السنوي للأداء الفردي، والتطوير والتدريب<sup>3</sup>. وعلى وجه العموم وعلى أساس ما تم التطرق إليه فيما يخص إستراتيجية التمكين او ما سمي كذلك بسيرورة التمكين، يمكن القول أن هناك مجموعة من الخطوات والمراحل المتتابعة التي يجب الالتزام بها، والتي تليخص في ما جاء به Ford & Fottler من خلال مقالهما الذي ركزا فيه على فكرة التدرج في تطبيق عملية التمكين على مستوى المؤسسة، وأنها عملية تتطلب وقت وجهد في إطار إستراتيجية متكاملة أهم ما يميزها أنها تغير نظرة المديرين للتمكين وتحدد مجال المشاركة، وتعمل على تكوين الفهم مشترك والتدريب، كما تنظر إلى الفشل على أنه فرصة للتعلم.

## 1.2. أبعاد إستراتيجية التمكين:

### 1.1.2 الحرية والإستقلالية:

يتجلى هذا البعد في منح الأفراد الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم<sup>4</sup>، وإزالة كافة القيود الغير ضرورية أمام العاملين، ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل أين تكون مبنية فيها على أساس الثقة القائمة بين العاملين<sup>5</sup>، وهذا لا يعني أن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين مما يستدعي وضع حدود التصرف و الاستقلالية من البداية من خلال تحديد كيف ومتى وأين بإمكانهم ممارستها.

### 2.1.2 المشاركة بالمعلومات:

لتمكين العاملين لا بد من مشاركتهم بنوعين أساسين من المعلومات، معلومات خاصة برسالة المؤسسة التي تسمح بالتعرف على الوضعية الحالية لها مقارنة مع المنافسين، فهي تساعد العاملين على فهم وتوجيه تصرفاتهم وجعلها تتماشى مع أهداف المؤسسة، في حين تساهم المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة بالتعرف على مدى مساهمة الأفراد في تحسين أداء مؤسستهم و كيفية المحافظة عليه وتطويره في المستقبل<sup>6</sup>.

### 3.1.2 العمل الجماعي:

بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية وهو الإستثمار الأفضل للموارد البشرية حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي و الإجتماعي، فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضا وإتناء للمؤسسة<sup>7</sup> مما ينعكس حتما على الصالح العام والصالح الخاص للفرد على مستوى المؤسسة، كما يدعم أواصر التعاون ويرسخ قيم الثقافة التنظيمية السائدة.

## 2.3. القيادة الإبداعية:

### 1.3.2. مفهوم القيادة الإبداعية:

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد مالكوم ناولز Malcon Knowles في سنة 1990 حين قام بدراسة العلاقة بين القيادة و الإبداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية والتي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة و الإبداع لتصبح تحت تسمية القيادة الإبداعية<sup>8</sup>، وعليه كحاولة لضبط هذا المفهوم نستعرض مجموعة من التعاريف و المتمثلة في:

القيادة الإبداعية هي الخيال والفكر الذي من خلاله يمكن الاستجابة للفرص والقضايا الصعبة التي تحول دون الوصول إليها، كما أنها الرؤية والتفكير الذي يتعلق بفعل الأمور بشكل مختلف من أجل تحسين فرص الحياة للأخرين، كما توفر القيادة الإبداعية البيئة والظروف و الفرصة للأخرين ليكونوا مبدعين<sup>9</sup>.

كما يمكن وصف القيادة الإبداعية على انها الحالة التي يكون فيها القائد قادرا على إرساء المناخ و الشروط التي تبعث على الإبداع وهذا يعني إزالة جميع الحواجز الثقافية والهيكلة التي من شأنها أن تمنع الناس من التعلم و العمل بصفة جماعية<sup>10</sup>.

وعليه يمكن القول بأن القيادة الإبداعية هي الأسلوب الإداري الذي يتم من خلاله إستخدام الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة وطرح الأفكار وإدخال التحسينات اللازمة التي تؤدي إلى بلوغ النتائج المرجوة، و كذا تقديم الحلول المبتكرة للمشكلات والقضايا والتي تنصف بالجدة والجودة و الجدوى.

### 2.3.2. مكانة القيادة الإبداعية في المؤسسة

تعتبر القيادة الإبداعية سمة من سمات المؤسسات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وديناميكية الأعمال و ما تحمله من فرص و تهديدات، فهي وظيفة و مطلب إستراتيجي لمواجهة المشكلات و الأزمات التي تعيشها المؤسسة بصفة متجددة، وذلك من خلال بناء الإستراتيجيات و إبتكار الأساليب و الأنظمة الإبداعية في تنظيم مهارات و قدرات العاملين و الاستجابة لاحتياجاتهم، دون إغفال للجانب الاجتماعي و العلائقي الذي يربطهم .

لذلك تكمن أهمية القيادة الإبداعية في أنها تعمل على تراكم المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛ كما أنها تزيد من جودة القرارات التي تساهم في معالجة المشكلات و المواقف على مستوى المنظمة في المجالات المختلفة الفنية و المالية و المتعلقة بالموارد البشرية<sup>11</sup>. تسهيل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية بإعتبار أن القائد الإبداعي له مهارات الإتصال و التفاهم مع مختلف

الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة وإرساء الاستقرار الداخلي وتوفير المناخ الملائم لظهور الطاقات المبدعة و بروزها في المؤسسة.

## 2. الجانب التطبيقي:

### 1.1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة موبيليس فرع من مجمع إتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، أقرت إستقلاليتها كتعامل منذ أوت 2003. المديرية الجهوية لولاية عنابة التي تم اجراء هذه الدراسة على مستواها تعتبر كإحدى المديريات المتوزعة عبر الوطن. هذه المديرية تقع تحت وصايتها خمسة فروع متواجدة بالولايات التالية: الطارف، قالمة، سكيكدة، سوق أهراس، تدرسة، ويبلغ عدد العمال بها 60 عامل بين مختلف المستويات.

### 2.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة موبيليس، البالغ عددهم 60 عاملا، تم أخذ منها عينة تكونت من 25 عاملا تمثلت في فئة الإطارات، أي ما يقارب 41 بالمئة من المجتمع الكلي، وبعد توزيع الإستمارات قمنا بإسترجاع 23 إستمارة صالحة للمعالجة الإحصائية وإستبعاد إستمارتين.

### 4.2 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم تطوير إستبانة تضمنت مجموعة من الفقرات شملت متغيرات الدراسة، والتي جاءت كلها وفق سلم ليكرت الخماسي، وقد تم معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS

### 5.2. صدق أداة الدراسة:

لغرض التأكد من مدى صدق وثبات الاستبانة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها قمنا باستخدام معامل ألفا كرومباخ و كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (1): قيمة معامل ألفا كرومباخ

المتغيرات	قيمة ألفا كرومباخ
استراتيجية التمكين	0,721
القيادة الإبداعية	0,67
الثبات الكلي	0,68

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بما أن قيمة ألفا الإجمالية المتعلقة بالإستبانة ككل أكبر من مستوى القبول الأدنى 0,6 فإنه يمكن القول بأن أداة الدراسة صالحة لأغراض البحث العلمي.

## 6.2. تحليل نتائج الدراسة:

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول إستراتيجية تمكين العاملين

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	الحرية والإستقلالية
0,73	4,21	1	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية وتشجع الأفراد على تحمل المسؤولية
0,81	4,6	2	تسمح الإدارة للعمال بمواجهة المشاكل والظروف المعاشية التي لا تتجاوز مستواهم الوظيفي
0,78	4,7	3	تسعى الإدارة إلى تحقيق اللامركزية دونما الاعتماد على مبدأ فرض الرقابة
<b>0,75</b>	<b>4,5</b>		المتوسط والانحراف المعياري الإجماليين للحرية والاستقلالية
الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	المشاركة بالمعلومات
0,73	5,42	5	تحرص الإدارة على تقديم المعلومات اللازمة التي تضمن حسن سير العمل
0,67	5,22	6	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال يضمن تبادل المعلومات بالطريقة اللازمة
0,72	4,50	7	تعقد في المؤسسة الاجتماعات واللقاءات بصفة منتظمة ومستمرة بهدف تبادل الآراء والمعلومات
<b>00.7</b>	<b>5,04</b>		المتوسط والانحراف المعياري الإجماليين للمشاركة بالمعلومات
الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	العمل الجماعي
0,71	4,2	6	تعتمد المؤسسة على أسلوب فرق العمل في إدارة الأعمال
0,83	4,87	7	تدرب المؤسسة العاملين على مهارات التواصل والعمل الجماعي
0,74	4,9	8	تحرص المؤسسة على ربط مصلحة الفرد بمصلحة الجماعة من خلال غرس قيم التعاون والتأزر
<b>60.7</b>	<b>4,65</b>		المتوسط والانحراف المعياري الإجماليين للعمل الجماعي
<b>0,75</b>	<b>4,73</b>		المتوسط والانحراف المعياري الإجماليين لإستراتيجية التمكين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه والنتائج المبينة، يمكن القول أن مظاهر إستراتيجية التمكين

تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة مقبولة، هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,73 والانحراف المعياري المحددة بـ 0,75، كما يمكن أن نقول بأنها تركز في ذلك على عملية مشاركة العاملين بالمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم على أكمل وجه معتمدة في ذلك على نظام معلومات وعقد الاجتماعات بصفة دورية، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تركز على تحقيق اللامركزية مع عدم فرض الرقابة المباشرة على العاملين، إضافة إلى ترك مجال من الحرية للعاملين لمواجهة الظروف المعاشية. هذا كله يندرج تحت بعد الحرية و الإستقلالية، أما فيما يتعلق بالعمل الجماعي فإن المؤسسة تهتم أكثر بتدريب العاملين على مهارات التواصل والعمل بصفة جماعية إضافة إلى ربط المصلحة الخاصة بالمصلحة العامة.

### الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول القيادة الإبداعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة الإبداعية
0,74	3,45	1 انا في حالة احتياط دائمة كما أعد الحلول المسبقة للمشاكل التي يمكن أن أواجهها
0,82	4,32	2 أمتلك القدرة على جمع أكبر عدد من المعلومات في ما يخص المشاكل التي تقع على المستوى الداخلي للمؤسسة.
0,74	4,21	3 أخصص وقت طويل للوصول إلى حلول مبتكرة
0,76	4,62	4 يتحمل القادة في المؤسسة مخاطر إتخاذ قرارات إبداعية خارجة عن ما هو متعارف عليه في حين اقتضى الأمر ذلك
0,76	4,82	5 تشجع الإدارة المبادرات الفردية وتأخذ بها في كثير من الأحيان
0,63	4,64	6 أسعى في المؤسسة إلى إيجاد أفضل الحلول وأنسبها
0,83	3,56	7 اشعر بأن لدي القدرة على إيجاد أكثر من حل لمشكلة ما
<b>0,79</b>	<b>4,23</b>	المتوسط والانحراف المعياري الإجماليين للقيادة الإبداعية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه والنتائج المبينة، يمكن القول أن مظاهر القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة جاءت بدرجة مقبولة، هذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,23 والانحراف المعياري المحددة بـ 0,79، فهي تركز في ذلك على تشجيع المبادرات الفردية وتأخذ بها في كثير من الأحيان، الأمر الذي تفسره قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,62 المتعلقة بتحمل القادة في المؤسسة مخاطر إتخاذ



قرارات إبداعية خارجة عن ما هو متعارف عليه في حين اقتضى الأمر ذلك، وسعيهم إلى إيجاد أفضل الحلول وأنسبها، كما أنهم يمتلكون القدرة على الوصول إلى المعلومات الضرورية.

## 7.2. اختبار صحة الفرضيات:

### الجدول رقم (4): النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية

القيادة الإبداعية					استراتيجية تمكين العاملين
القيمة الثابتة a	SIG	T	B	R	
650.1	200,	8,267	0,521	0,432	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن القيمة المطلقة لمعامل الارتباط هي  $R=0,432$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إستراتيجية تمكين العاملين والقيادة الإبداعية، وبما أن قيمة معامل الانحدار  $B= 0,521$  موجبة فإن العلاقة إيجابية طردية، وبما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى  $SIG=0,02$  الذي هو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H1$  التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة. وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين بأبعادها (الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات والعمل الجماعي) على القيادة الإبداعية على مستوى المديرية الجهوية مؤسسة موبيليس بعنابة.

### الجدول رقم (5): النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى

القيادة الإبداعية					الحرية والإستقلالية
القيمة الثابتة a	SIG	T	B	R	
670.1	100,	7,135	0,45	0,456	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن القيمة المطلقة لمعامل الارتباط هي  $R= 0,456$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الحرية والاستقلالية والقيادة الإبداعية، وبما أن قيمة معامل الانحدار  $B= 0,45$  موجبة فإن العلاقة إيجابية طردية، وبما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى  $SIG=0,01$  الذي هو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H0$  القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية والقيادة الإبداعية.  
الجدول رقم (6): النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية

القيادة الإبداعية					المشاركة بالمعلومات
القيمة الثابتة a	SIG	T	B	R	
740.1	200,	7,66	0,43	0,551	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن القيمة المطلقة لمعامل الارتباط هي  $R = 0,551$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المشاركة بالمعلومات والقيادة الإبداعية، وبما أن قيمة معامل الانحدار  $B = 0,45$  موجبة فإن العلاقة إيجابية طردية، وبما أن قيم  $T$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى  $SIG = 0,02$  الذي هو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H0$  التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. إذن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والقيادة الإبداعية.

الجدول رقم (7): النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة

القيادة الإبداعية					العمل الجماعي
القيمة الثابتة a	SIG	T	B	R	
2100.	100,	11,136	0,24	0,476	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن القيمة المطلقة لمعامل ارتباط  $R = 0,476$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين العمل الجماعي والقيادة الإبداعية، وبما أن قيمة معامل الانحدار  $B = 0,24$  موجبة فإن العلاقة إيجابية طردية، وبما أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى  $SIG = 0,01$  الذي هو أصغر من مستوى المعنوية  $0,05$  فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H0$  القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والقيادة الإبداعية.

### الخلاصة:

ان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم أثر تبني إستراتيجية تمكين العاملين على القيادة الإبداعية و هذا على مستوى المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بولاية عنابة. من خلال هذه الدراسة يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم الخروج بها على النحو التالي:

تمارس المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بعنابة إستراتيجية تمكين العاملين بدرجة مقبولة و هي تركز في ذلك على عملية مشاركة العاملين بالمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم على أكمل وجه؛

توفر هذه المديرية على مظاهر القيادة الإبداعية بدرجة مقبولة الأمر الذي يفسره تشجيع المبادرات الفردية وتشجيع القادة في المؤسسة على تحمل مخاطر إتخاذ قرارات إبداعية؛

توجد علاقة ذات تأثير و إرتباط إيجابية ومتوسطة بين إستراتيجية تمكين العاملين و القيادة الإبداعية؛

أغلب جهود إستراتيجية تمكين العاملين تركز على مشاركة العاملين بالمعلومات الضرورية هذا ما عبرت عنه قيمة معامل الارتباط المرتفعة انحصاراً بهذا البعد (0,551)، في حين ان كل من الحرية والا استقلالية والعمل الجماعي ضمن الاهتمامات الثانوية للمديرية. بعد استعراضنا لنتائج البحث ارتأينا أن نقدم التوصيات والاقتراحات التي نراها ضرورية وهي:

إعادة تركيز جهود إستراتيجية تمكين العاملين على مستوى المديرية من خلال الاهتمام المتكافئ بكل بعد من أبعادها الثلاثة بصفة متساوية والتنسيق بينها؛

الاهتمام أكثر بتكوين قادة يتمتعون بمهارات إبداعية على حل المشاكل و مسايرة الظروف المعاشية بمرونة و ديناميكية كبيرتين والإيمان من أن ذلك لا يتم إلا من خلال تجسيد إستراتيجية تمكين محكمة؛

غرس ثقافة تنظيمية قوية تكون أساساً للقيم الجوهرية التي تقوم على المهام الأساسية كقيم المسؤولية وقيم التعاون؛

العمل على خلق بيئة مشجعة على تبادل الأفكار الإبداعية و تطويرها بهدف تطبيقها بالصفة التي ينبغي عليها أن تكون؛

تحقيق التكامل بين إستراتيجية التمكين المتبناة و الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الهوامش:

<sup>1</sup> عماد على المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 9.

<sup>2</sup> SARAH COOK, The Cultural Implications of Empowerment, Empowerment in Organisations, Vol 02, N°01, 1994, pp. 9-13, p.11.

<sup>3</sup> RALPH F. LONG, Empowerment a Management Style For the Millennium? Empowerment in Organizations, Vol 4, N°3, 1996, pp. 5-15.

<sup>4</sup> سعيد الشيباب، أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 222

كاظم محمود، سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 256<sup>5</sup>

<sup>6</sup> GRETCHEN SPREITZER, Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, Academy of Management Journal, Vol 38, N°05, 1995, pp. 1442- 1465, p. 1447.

<sup>7</sup> كاظم محمود، سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

<sup>8</sup> EDWARD E, ACKERLEY, An Investigation of the Relationship of Creativity and Leadership in University Business Students, A dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements fo the Degree of Doctor of Education Educational Leadership, Northern Arizona University, May 2006, p. 01.

<sup>9</sup> LOUISE STOLL and JULIE TEMPERLEY (2009), Creative Leadership : A Challenge of our Times, School Leadership and Management, Vol 29, N° 01, pp. 63-76.

<sup>10</sup> ALMA HARRIS, Creative Leadership, Developing Future Leaders, British Educational Leadership Management & Administration Society, Vol 23, N°01, pp. 9-11, p. 10.

<sup>11</sup> صالح محمد على الكلبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، الجامعة اليمنية للإدارة العامة، 2012، ص 94.