

أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة

د/ أمير على المرسي شوشة
كلية التجارة بدمياط – جامعة المنصورة

مستخلص

سعت الدراسة إلى اختبار أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي وقصد الباحث بتمكين العاملين التمكين النفسى والتمكين التنظيمى، وكذلك اختبار ما إذا كان التمكين النفسى يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمى والسلوك الإبداعى للعاملين، وباستخدام معامل الارتباط وتحليل الاتحاد المتعدد على بيانات تم تجميعها من ٣٩٢ مفردة من العاملين فى مجال تقنية المعلومات بجامعة المنصورة، توصل الباحث إلى وجود أثر إيجابى للتمكين النفسى على السلوك الإبداعى للعاملين ويفسر التمكين النفسى ٢١,٧% من التباين فى السلوك الإبداعى للعاملين، كما أوضحت النتائج وجود أثر إيجابى معنوى للتمكين التنظيمى على السلوك الإبداعى للعاملين ويفسر التمكين التنظيمى ٨,٤% من التباين فى السلوك الإبداعى للعاملين، كما أوضحت النتائج أن التمكين النفسى يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمى والسلوك الإبداعى للعاملين.

The Impact of Empowerment on Employee Creativity: Application Study on Information Technology Employees in Mansoura University

Abstract

This study explores the affect of psychological empowerment and organizational empowerment on employee creativity. Moreover, the study examines moderating effects of psychological empowerment on the relationship between organizational empowerment and employee creativity. I test study hypotheses with data collected from 392 information technology employees using correlation coefficient and multi regression analysis. Results demonstrate that psychological empowerment and organizational empowerment have a significant effect on employee creativity. Moreover, I found psychological empowerment moderates the relationship between organizational empowerment and employee creativity.

مقدمة :

فى الأونة الأخيرة دفعت التغيرات المتسارعة فى بيئة الأعمال إلى اعتماد المنظمات بشكل متزايد على السلوك الإبداعى للعاملين فى تحقيق الفعالية (Tsaour et al., 2011). كما يسهم السلوك الإبداعى للعاملين فى تحقيق الميزة التنافسية وزيادة قدرة المنظمة على البقاء والتكيف (Hirst et al., 2009; Gong et al., 2009). وأضاف آخرون (Chang & Liu, 2008; Gong et al., 2009) أن السلوك الإبداعى للعاملين له أثر إيجابى على مؤشرات الأداء والإنتاجية؛ وينظر الباحثون إلى السلوك الإبداعى للعاملين على أنه المادة الخام للإبداع التنظيمى (Amabile et al., 1996; Tsaour et al., 2011)؛ ونظراً لدور السلوك الإبداعى للعاملين فليس من المفاجأة احتلال فهم آليات السلوك الإبداعى للعاملين فى المنظمات مكانة متقدمة بين أولويات البحث فى مجال السلوك التنظيمى (Hirst et al., 2009).

وفىما يلى يعرض الباحث بعض المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين وسلوكهم الإبداعى ، وذلك وفقاً لوجهة نظر بعض العلماء والباحثين:

تمكين العاملين:

يرى (McEwan & Sackett, 1998) أن للتمكين بعدين: بعد خارجى وآخر داخلى وذلك باعتبار أن التمكين قد ينبع من البيئة التنظيمية أو من الفرد ذاته وهى ذات الفكرة التى عبر عنها آخرون (Hancer & George, 2003; Ergeneli et al., 2007) بوجود مدخلين للتمكين هما: مدخل العلاقات والذى يشير إلى أن التمكين نابع من المناخ التنظيمى ، ومدخل الدافعية والذى يشير إلى أن التمكين نابع من مدركات الفرد، وعبر (Chang & Lui, 2008) عن ذلك بقوله إن التمكين يناقش من وجهتى نظر الأولى تبحث فى التصرفات أو الممارسات التى تتخذها المنظمة للمشاركة فى القوة وصنع القرارات بمعنى التمكين التنظيمى، والثانية تنظر للتمكين كمدركات أو اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم أو أدوارهم فى المنظمة بمعنى التمكين النفسى، وبذلك يتضح أن تمكين العاملين يشمل بعدين رئيسيين هما التمكين التنظيمى والتمكين النفسى.

ويقصد بالتمكين التنظيمي تهيئة المناخ التنظيمي لتمكين العاملين من خلال ممارسات المنظمة التي تستهدف المشاركة في القوة وصنع القرارات (Chang & Lui, 2008). وفي هذا الإطار تعددت تعريفات التمكين التنظيمي، فعرف (Vogt, 1997) التمكين التنظيمي بأنه منح العاملين فرصة صنع القرارات في نطاق عملهم، كما عرفه (McEwan & Sackett, 1998) بأنه منح سلطة القرار للمستوى التنظيمي الأكثر قدرة على صنع قرارات سريعة فعالة بالقرب من مراكز النشاط. وأوضح (Blanchard, 1997) أن التمكين التنظيمي هو عملية تفكيك الهياكل الهرمية التقليدية والتوجه نحو الهياكل المفرطحة. وأشار (Wall et al., 2004) إلى أن التمكين التنظيمي هو عملية تعزيز استقلال العاملين في نطاق عملهم وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات في ضوء خطط ومصالح المنظمة.

وفي تعريف آخر للتمكين التنظيمي عرفه (Conger & Kanungo, 1988; Conger, 1989) بأنه مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية التي تمنح الأفراد والمجموعات القوة والسلطة والحق في استخدام الموارد التنظيمية اللازمة لإنجاز مهام أعمالهم، ويرى (Niehoff et al., 2001) أن التمكين التنظيمي هو عملية نقل السلطة الرسمية ومسئولية صنع القرار في اتجاه في مستويات الإدارة المباشرة. ويرى (Littrell, 2007) أن التمكين التنظيمي هو منح العاملين الحق في وضع الأهداف وصنع القرارات وحل المشكلات في نطاق عملهم.

ويرى كل من (Wei et al., 2010; Nauman et al., 2010) أن أبعاد التمكين التنظيمي هي: إتاحة المعلومات عن الغايات والأهداف والسياسات التنظيمية، والاستقلال في نطاق العمل من خلال منح العاملين سلطة صنع القرارات في نطاق عملهم، ومسئولية ومحاسبة الفريق أو التأكيد على العمل الجماعي أو فرق العمل. في حين يرى (Laschinger, 2001; Chang & Lui, 2008) أن أبعاد بيئة التمكين تشمل: توافر المعلومات وتوافر الموارد الضرورية لأداء مهام العمل، وتوافر فرص النمو والتعلم بمعنى توفير فرص الترقى وتنمية مهارات ومعارف العاملين بالمنظمة، وتلقى الدعم اللازم لإنجاز مهام العمل سواء كان من المستوى الإداري الأعلى أو من الزملاء.

ويُعد بحث Conger & Kanungo (١٩٨٨) نقطة تحول في أبحاث التمكين حيث طرح الباحثان التساؤل التاليين: هل يُمكن العاملون بمجرد إشراكهم في

السلطة والموارد؟ هل أساليب التمكين تقتصر على السلطة والموارد؟ فأحدثنا نقلة في مفهوم التمكين من التركيز على ممارسات تنظيمية إلى التركيز على مدركات العاملين، ما دعم وجهة النظر الإدراكية أو النفسية للتمكين.

وفي هذا الإطار يرى (Thomas & Velthouse, 1990; McEwan & Sackett, 1998) أن التمكين النفسي هو تعزيز اعتقاد الفرد بكفاءته الذاتية. كما عُرف التمكين النفسي بأنه عملية نشر الشعور بالكفاءة الذاتية بين العاملين وذلك بتهيئة الظروف التي تقضي على الشعور بانعدام القوة في الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية (Conger & Kanungo, 1988; Choi, 2006). وعرف كل من (Spreitzer, 1995, 1996; Chow et al., 2006) التمكين النفسي بأنه تركيب دافعي يظهر في شكل مدركات تعكس توجه العاملين بمهام عملهم.

واتفقت معظم الدراسات (Thomas & Velthouse, 1990; Speitzer, 1995; Hancer & George, 2003; Aryee & Chen, 2006) على وجود أربعة أبعاد للتمكين النفسي هي: أهمية الوظيفة، والكفاءة الذاتية أو الجدارة وحرية التصرف أو الاستقلال، والتأثير.

ويرى (Thomas & Velthouse, 1990) أن أهمية الوظيفة هي إدراك أو شعور العامل بقيمة مهام عمله واهتمامه بإنجاز المهام المكلف بها، وعرف كل من (Speitzer, 1995; Hancer & George, 2003; Aryee & Chen, 2006) أهمية الوظيفة بأنها إدراك الفرد لقيمة المهمة أو الغاية أو الغرض من العمل وفقاً لمعايير وقيمه الشخصية.

واتفق الباحثون (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Speitzer, 1995; Aryee & Chen, 2006) على تعريف الكفاءة الذاتية Self-efficacy أو الجدارة Competence بأنها إيمان الفرد بقدرته على أداء مهام وأنشطة عمله بمهارة.

ويرى (Thomas & Velthouse, 1990) أن حرية التصرف Self-determination أو الاستقلال Autonomy هي شعور الفرد بمسئوليته عن اختيار وتنظيم أساليب أداء مهام عمله. ويرى كل من (Speitzer, 1995; Hancer & George, 2003; Aryee

(Chen, 2006) أن الاستقلال هو شعور الفرد بحرية المبادرة في تحديد أساليب وعمليات العمل.

ويرى البعض (Thomas & Velthouse, 1990; Hancer & George, 2003) أن التأثير هو إدراك الفرد بأن سلوكياته سوف تؤدي إلى فروق جوهرية فيما يتعلق بالمهام المنجزة. أما (Speitzer, 1995; Aryee & Chen, 2006) فيرون أن التأثير هو شعور الفرد بدرجة تأثيره على النتائج الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للمنظمة.

السلوك الإبداعي للعاملين:

يُقصد بالسلوك الإبداعي للعاملين في أماكن العمل إنتاج أفكار وحلول جديدة ومفيدة (Oldham & Cummings, 1996; Zhou & George, 2001, 2003; Rego et al., 2007) ، وينبغي توافر شرطين في الفكرة لتكون إبداعية، الأول: أن تكون الفكرة جديدة، والثاني: أن تكون الفكرة مفيدة. فالفكرة الجديدة التي ليس لها قيمة محتملة تعتبر فكرة غير عادية ولكنها ليست إبداعية لعدم توافر الشرط الثاني، كما أن إنتاج عدد كبير من الأفكار ليس هو هدف الأداء الإبداعي ولكن هدف الأداء الإبداعي هو حل المشكلات، تقديم منتجات أو خدمات جديدة، استغلال الفرص، زيادة الفعالية التنظيمية (Zhou & George, 2001).

وعلى الجانب الآخر حاول البعض توسع نطاق تعريف السلوك الإبداعي للعاملين فعرفه (Tierney et al., 1999) بأنه توليد نواتج جديدة ومفيدة في مجال معين. وعرفه كل من (Cummings & Oldham, 1997 ; Tsaur et al., 2011) بأنه تطوير الأفراد لأفكار أو منتجات أو إجراءات جديدة ومفيدة تمثل المادة الخام للإبداع التنظيمي.

ويُعد التأكيد على كون السلوك الإبداعي للعاملين نواتج أمر هام للوقوف على الفروق الطفيفة بين السلوك الإبداعي والشخصية الإبداعية: والتي يُقصد بها توافر مجموعة من السمات والمهارات في الشخص تؤهله ليكون مبدع (Tsaur et al., 2011)، كذلك يوجد اختلاف بين السلوك الإبداعي للعاملين والكفاءة الذاتية الإبداعية والتي يقصد بها إيمان الفرد بقدرته على إنتاج نواتج إبداعية (Carmeli & Schaubroeck, 2007) ، وأوضحت بعض الدراسات (Carmeli &

(Schaubroeck, 2007; Tsaour et al., 2010) أن الشخصية الإبداعية والكفاءة الذاتية الإبداعية من المقدمات الشخصية للسلوك الإبداعي للعاملين.

الدراسات السابقة :

درس الباحثون (Tierney et al., 1999) علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بكل من الأسلوب الإدراكي الإبداعي، والدافعية الداخلية تجاه المهام الإبداعية، وجودة العلاقة بين القائد وتابعيه. وتمت الدراسة على ١٩١ مفردة من العاملين بقطاع البحوث والتطوير بشركة كيميائية كبرى. وتوصل الباحثون إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من الأسلوب الإدراكي الإبداعي، والدافعية الداخلية تجاه المهام الإبداعية، وجودة العلاقة بين القائد وتابعيه.

وسعى الباحثان (Tierney & Farmer, 2002) إلى دراسة علاقة مقدمات الأداء الإبداعي بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار ما إذا كانت الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط العلاقة بين مقدمات الأداء الإبداعي والسلوك الإبداعي للعاملين. أجريت الدراسة على ٥٨٤ من العاملين ذوي الياقات الزرقاء و١٥٨ من العاملين ذوي الياقات البيضاء بشركة كبرى للمنتجات الاستهلاكية. توصل الباحثان إلى أن تأثير السلوك الإبداعي للعاملين ذوي الياقات الزرقاء بمدى الخدمة، ومستوى التعليم، والكفاءة الوظيفية، ودعم المشرف، وتعدد الوظيفة؛ وتفسر تلك العوامل ٢٢٪ من إبداعية تلك الفئة من العاملين. تتأثر السلوك الإبداعي للعاملين ذوي الياقات البيضاء بالكفاءة الوظيفية، ودعم المشرف، وتعدد الوظيفة؛ وتفسر تلك العوامل ٢٩٪ من إبداعية تلك الفئة من العاملين، وتتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية بشكل جزئي العلاقة بين مقدمات الأداء الإبداعي والسلوك الإبداعي للعاملين.

وعن علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالمتطلبات الإبداعية للدور، وكذلك دراسة علاقة المتطلبات الإبداعية للدور بكل من إدراك الزملاء لإبداعية الزميل، ورؤية العامل الذاتية للسلوك الإبداعي، واختبار إذا ما كان إدراك المنظمة لقيمة الإبداع يتوسط العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين والمتطلبات الإبداعية للدور، أجرى الباحثون (Farmer et al., 2003) دراستهم على ١٦٦ مفردة من المهندسين والمبرمجين والباحثين والأطباء والصيادلة. وتوصل الباحثون إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين السلوك الإبداعي للعاملين

والمطلوبات الإبداعية للدور؛ وكذلك وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من إدراك الزملاء لإبداعية الزميل ورؤية العامل الذاتية للسلوك الإبداعي؛ ويتوسط إدراك المنظمة لقيمة الإبداع العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين والمطلوبات الإبداعية للدور بشكل جزئي.

ودرس (Shin & Zhou, 2003) أثر القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للعاملين. وطبق الباحثان الدراسة على ٢٩٠ من المرؤوسين و ٧٧ من مشرفيهم في ٤٦ شركة كورية. وتوصل الباحثان وجود أثر إيجابي معنوي لنمط القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للعاملين؛ وتتوسط الدافعية الداخلية وقيم الأفراد العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي للعاملين بشكل جزئي.

ودرس الباحثان (Jaskyte & Kisieliene, 2006) علاقة العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية بالسلوك الإبداعي للعاملين. وقصد الباحثان بالعوامل الشخصية: أسلوب الإدراك الإبداعي، والدافعية الداخلية؛ وبالعوامل التنظيمية: تنوع المهارات اللازمة لأداء الوظيفة، وثقافة التنوع، وجود العلاقة بين مجموعة العمل. وطبق الباحثان الدراسة على ١٢٢ مفردة يعملون في ٦٠ منظمة غير هادفة للربح، وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من الأسلوب الإدراك الإبداعي، والدافعية الداخلية للمهام الإبداعية؛ وكذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من تنوع المهارات اللازمة لأداء الوظيفة، وجود العلاقة بين أفراد مجموعة العمل.

استهدف الباحث (Rice, 2006) دراسة العلاقة بين السلوك الإبداعي وكل من قيم العاملين والمناخ التنظيمي. وأجريت الدراسة على ٢٠٢ مفردة من تسع شركات مصرية تعمل في مجالات مختلفة، وتوصل الباحث إلى: وجود علاقة إيجابية معنوية بين السلوك الإبداعي وقيم التوجيه الذاتي، والإنجاز؛ وجود علاقة سلبية معنوية بين السلوك الإبداعي وقيمة القوة؛ وتفسر متغيرات قيم العاملين ١٤٪ من التباين في السلوك الإبداعي. وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي ومتغيرات المناخ التنظيمي التالية: الاتصالات المساندة، والتوجه بالمخاطرة، الجو العام الذي يعكس الثقة والانفتاح والرعاية. وتفسر متغيرات

المناخ التنظيمي بالإضافة لمتغيرات قيم العاملين ٦٠٪ من التباين في السلوك الإبداعي.

وبشأن إدراج متغير المتطلبات الإبداعية للوظيفة كمتغير وسيط بين مقدمات السلوك الإبداعي للعاملين والسلوك الإبداعي للعاملين، حدد الباحثون (Unsworth et al., 2006) مقدمات السلوك الإبداعي للعاملين بخمس متغيرات هي: القيادة المساندة، ومتطلبات الدور، والثقافة الداعمة للإبداعية، ومناخ التمكين، ومتطلبات الوقت. وتمت الدراسة على ١٠٨٣ مفردة من العاملين بالمستشفيات العامة، وتوصل الباحثون إلى أن المتطلبات الإبداعية للوظيفة تتوسط بشكل كلى العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من القيادة المساندة ومتطلبات الدور؛ في حين تتوسط بشكل جزئى العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من التمكين التنظيمي ومتطلبات الوقت.

قام الباحثون (Rego et al., 2007) بدراسة علاقة الذكاء العاطفي للقيادة بإدراكهم لإبداعية رؤوسهم، وتمت الدراسة على ١٣٨ مدير من مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى في ٦٦ منظمة صناعية بالاتحاد الأوربي، وتوصل الباحثون إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين إدراك القادة لإبداعية رؤوسهم وأبعاد الذكاء العاطفي التالية: الرقابة الذاتية، وتشجيع الذات، والتعاطف، وفهم عواطف الآخرين؛ وأوضح الباحثون أن السلوك الإبداعي للعاملين يتأثر ببعدي الذكاء العاطفي: الرقابة الذاتية، والتعاطف، ويفسر هذين البعدين ٢٠٪ من التباين في إدراك القادة لإبداعية رؤوسهم.

وسعى الباحثان (Chang & Liu, 2008) إلى التعرف على أثر التمكين النفسى والتمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي على إنتاجية الوظيفة. وتمت الدراسة على ٥٧٦ من الممرضات العاملات في المستشفيات العامة في تايوان. وتوصل الباحثان إلى أن إنتاجية الوظيفة تتأثر ببعدي أهمية الوظيفة والكفاءة الذاتية من أبعاد التمكين النفسى؛ وتتأثر ببعدي توافر المعلومات وفرص التعلم والنمو من أبعاد مناخ التمكين، كما تتأثر إنتاجية الوظيفة بإبداعية العاملين، وتفسر تلك المتغيرات مجتمعة ١٦,٤٪ من إنتاجية الوظيفة، والمتغير صاحب أكبر مساهمة في إنتاجية الوظيفة هو بُعد الكفاءة الذاتية من أبعاد التمكين النفسى.

كما استهدف الباحثان (Janssen & Huang, 2008) دراسة علاقة تمايز أعضاء الفريق بالسلوك الإبداعي، واختبار ما إذا كان السلوك الإبداعي يتوسط العلاقة بين تمايز أعضاء الفريق وفعالية عضو الفريق. وتمت الدراسة على ٣٤ فريق عمل بالإدارة الوسطى، وتوصل الباحثان إلى أن وجود ارتباط إيجابي بين تمايز أعضاء الفريق والسلوك الإبداعي لعضو الفريق؛ ويتوسط السلوك الإبداعي العلاقة بين تمايز أعضاء الفريق وفعالية عضو الفريق.

ودرس الباحثان (Wong & Ladkin, 2008) علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة. وتضمنت الدوافع المرتبطة بالوظيفة إدراك العاملين للأبعاد التالية: فرص التطور والنمو، ولاء العاملين، وتقدير المكافآت، والتعاطف مع من يواجهون مشكلات، وأهمية الوظيفة. وأجريت الدراسة على ٩٨٣ مفردة من العاملين بأحد الفنادق بهونج كونج، وتوصل الباحثان إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين السلوك الإبداعي للعاملين والدوافع الداخلية المرتبطة بالوظيفة، وتزداد قوة تلك العلاقة في مستويات الإدارة العليا، ويتوسط الاستعداد لتحمل المخاطرة العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين والدوافع الداخلية بشكل جزئي.

وعن علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بكل من توجه العاملين بالتعلم والقيادة التحويلية، واختبار ما إذا كانت الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط علاقة السلوك الإبداعي للعاملين وكل من توجه العاملين بالتعلم والقيادة التحويلية، أجرى الباحثون (Gong et al., 2009) دراسة على ٢٧٧ مندوب بيع بشركة تأمين. وتوصل الباحثون إلى وجود ارتباط إيجابي بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من توجه العاملين بالتعلم والقيادة التحويلية، وتتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية بشكل جزئي العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من توجه العاملين بالتعلم، والقيادة التحويلية.

ولدراسة العلاقة بين هوية الفريق والجهود الإبداعية، وعلاقة الجهود الإبداعية بالأداء الإبداعي، واختبار إذا ما كانت الجهود الإبداعية تتوسط العلاقة بين هوية الفريق والأداء الإبداعي للفرد. طبق الباحثون (Hirst et al., 2009) دراستهم على بيانات ١١٥ زوج أحدهما مشرف والآخر مرسوم بفريق واحد، وتوصل الباحثون إلى وجود علاقة إيجابية بين هوية الفريق والجهود الإبداعية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الجهود الإبداعية

والأداء الإبداعي، وتتوسط الجهود الإبداعية العلاقة بين هوية الفريق والأداء الإبداعي للفرد.

وبشأن أثر غموض الدور وصراع الدور على السلوك الإبداعي للعاملين واختبار الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي على هاتين العلاقتين. أجرى الباحثان (Tang & Chang, 2010) دراسة على ٢٠٢ مفردة من العاملين بالشركات التايوانية، وتوصل الباحثان إلى وجود أثر إيجابي معنوي لصراع الدور على السلوك الإبداعي للعاملين، ويتوسط تلك العلاقة متغيري الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي وذلك بشكل جزئي، كما توصل الباحثان إلى وجود أثر سلبي معنوي لغموض الدور على السلوك الإبداعي للعاملين ويتوسط تلك العلاقة متغير الرضا الوظيفي وذلك بشكل جزئي، في حين لم تتوسط الكفاءة الذاتية تلك العلاقة.

كما درس الباحثان (Wang & Cheng, 2010) علاقة نمط القيادة العطوف بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار إذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطا العلاقة بين نمط القيادة العطوف وإبداعية المرؤوسين. وتمت الدراسة على ١٦٧ زوج من المهندسين ومشرفيهم العاملين بشركات صناعة التكنولوجيا بتايوان، وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين نمط القيادة العطوف والسلوك الإبداعي للعاملين، وتتوسط الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة تلك العلاقة بشكل جزئي.

وبغرض التعرف على أثر كل من دعم المشرف ودعم الزملاء على السلوك الإبداعي للعاملين واختبار الدور الوسيط للدافعية الداخلية على تلك العلاقة. أجرى الباحثون (Wang et al., 2010) دراسة على ٢٣٣ مفردة تنتمي لقطاعات مختلفة، وتوصل الباحثون إلى وجود أثر إيجابي معنوي لدعم المشرف ودعم الزملاء على السلوك الإبداعي للعاملين، وتتوسط الدافعية الداخلية العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من دعم المشرف ودعم الزملاء بشكل جزئي.

ولاستكشاف أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين، واختبار إذا ما كان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين كل من القيادة التبادلية والسلوك الإبداعي للعاملين. توصل الباحثون

(Wei et al., 2010) في دراستهم على ١٠١ فريق عمل- بأحد شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات في الصين - إلى وجود أثر إيجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، ووجود أثر سلبي للقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين يتحول إلى أثر إيجابي في حالة ارتفاع مستوى التمكين.

سعى الباحثون (Tsaur et al., 2011) إلى دراسة أثر خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين، ودرس الباحثون خمسة خصائص للوظيفة تضمنت: تنوع المهارات، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة، استقلال الوظيفة، مدى حاجة الوظيفة لمعلومات مرتدة لتحسين أدائها. وأجريت الدراسة على ٢٨٩ من العاملين في ٦٣ شركة سياحة في تايوان. وتوصل الباحثون إلى وجود ارتباط معنوي بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع؛ ويتأثر السلوك الإبداعي للعاملين بخصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع ويفسر المتغيرين ٢٩٪ من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين.

ولاحظ الباحث أن دراسات السلوك الإبداعي التي تم استعراضها قامت بدراسة مقدمات شخصية وأخرى تنظيمية للسلوك الإبداعي للعاملين، وذلك كما يلي:

المقدمات الشخصية: بمعنى مقدمات السلوك الإبداعي النابعة من داخل الفرد ذاته وتضمنت تلك المقدمات: الدوافع الداخلية، الاستعداد لتحمل المخاطرة، الشخصية الإبداعية، الكفاءة الذاتية الإبداعية، قيم العاملين، الأسلوب الإدراكي، التمكين النفسي (Tierney et al., 1999; Rice, 2006; Tierney & Farmer, 2002; Shin & Zhou, 2003; Jaskyte & Kisieliene, 2006; Wong & Ladkin, 2008; Chang & Liu, 2008; Wei et al., 2010; Wang & Cheng, 2010).

المقدمات التنظيمية: شمل مقدمات السلوك الإبداعي النابعة من الممارسات التنظيمية وهي: نمط القيادة، الذكاء العاطفي للقيادة، جودة العلاقة بين القائد وتابعيه، الدوافع المرتبطة بالوظيفة، خصائص الوظيفة، الدعم التنظيمي، جودة العلاقات بين أعضاء الفريق، صراع وغموض الدور، المتطلبات الإبداعية للوظيفة، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، التمكين

التنظيمي، (Rice, 2006; Tierney & Farmer, 2002; Shin & Zhou, 2003; Farmer et al., 2003; Jaskyte & Kisieliene, 2006; Unsworth et al., 2006; Rego et al., 2007; Chang & Liu, 2008; Gong et al., 2009; Wei et al., 2010; Wang & Cheng, 2010; Wang et al., 2010; Tsaur et al., 2010; Tang & Chang, 2010)

كما لاحظ الباحث أن جانب من تلك الدراسات (Tierney & Farmer, 2002; Shin & Zhou, 2003; Rice, 2006; Jaskyte & Kisieliene, 2006; Chang & Liu, 2008; Wei et al., 2010) جمع بين المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي، وفي حدود علم الباحث لم تتعرض الدراسات العربية لموضوع السلوك الإبداعي للعاملين.

تبع الباحث مراجعة دراسات السلوك الإبداعي للعاملين بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة مكونة من ٢٠ مفردة من المدربين والمبرمجين العاملين بمركز الحساب العلمي ومركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة وذلك في الفترة من ٥ إلى ٢٠١٠/١٢/٦ شمل إطار المقابلة مجموعة من التساؤلات بغرض استكشاف مستوى القدرات الإبداعية للعاملين والمتغيرات الشخصية والتنظيمية التي يرون أنها تُعد معوقات إمام تنامي سلوكهم الإبداعي.

فيما يتعلق بمستوى السلوك الإبداعي للعاملين توصل الباحث إلى وجود القصور التالية:

١. انخفاض القدرة على تطوير طرق جديدة لإنجاز الغايات والأهداف.
٢. انخفاض القدرة على تطوير طرق لتحسين جودة الأداء.
٣. انخفاض القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في نطاق العمل.
٤. انخفاض القدرة على تطوير حلول ابتكارية للمشكلات.
٥. انخفاض مستوى ثقة الفرد بقدرته على إنتاج أفكار إبداعية.
٦. عدم الرغبة في تحمل المخاطر.
٧. تدنى الرغبة في تطوير أفكار جديدة.

ورأى المشاركون في الدراسة الاستطلاعية أن معوقات السلوك الإبداعي للعاملين تكمن فيما يلي:

١. عدم كفاية المعلومات المتاحة عن غايات وسياسات المنظمة.
٢. قصور التعليقات بناءة عن الأداء الفردي والجماعي.
٣. عدم توافر معلومات عن فرص الترقى والنمو بالمنظمة.

٤. عدم تبني المنظمة لاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية.
٥. وجود قصور في رؤية المنظمة للموارد البشرية.
٦. عدم توافر الدعم الكافي من المشرفين والزملاء.
٧. تجاهل الأداء الجيد في بعض الأحيان.
٨. انخفاض ثقة الأفراد في تأثيرهم على نتائج المنظمة.
٩. تدنى شعور العاملين بكفاءتهم الذاتية.
١٠. عدم توافر السلطة الكافية لصنع القرارات في نطاق عملهم.

مشكلة البحث:

انطلاقاً من استعراض الباحث للدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية فإن مشكلة البحث تكمن في الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. هل توجد علاقة بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي؟
٢. هل توجد علاقة بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين؟
٣. هل توجد علاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين؟
٤. هل يوجد أثر للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين؟
٥. ما هي أبعاد التمكين النفسي التي تفسر التباين في السلوك الإبداعي للعاملين؟
٦. هل يوجد أثر للتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين؟
٧. ما هي أبعاد التمكين التنظيمي التي تفسر التباين في السلوك الإبداعي للعاملين؟
٨. هل يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين؟

هدف الدراسة:

وتُعد الإجابة عن تساؤلات البحث هدف الدراسة، وذلك بغرض الإسهام مع دراسات السلوك الإبداعي للعاملين في توفير إطار إرشادي لكيفية تنمية ذلك السلوك ونشره بين العاملين لما له من تأثيرات إيجابية على فعالية المنظمة وقدرتها على البقاء والتكيف ودعم ميزتها التنافسية.

فروض الدراسة :

١. لا توجد علاقة معنوية بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي.
٢. لا توجد علاقة معنوية بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين.
٣. لا توجد علاقة معنوية بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين.
٤. لا يوجد أثر معنوي للتمكين التنظيمي على التمكين النفسي.
٥. لا يوجد أثر معنوي للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين.
٦. لا يوجد أثر معنوي لأبعاد التمكين النفسي (أهمية الوظيفة، الكفاءة الذاتية، الاستقلال، التأثير) على السلوك الإبداعي للعاملين.
٧. لا يوجد أثر معنوي للتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.
٨. لا يوجد أثر معنوي بين لأبعاد التمكين التنظيمي (المعلومات، الاستقلال، الدعم الفرصة) على السلوك الإبداعي للعاملين.
٩. يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين.

منهجية البحث :

يتعرض الباحث في تلك الجزئية لمنهجية البحث وفيها يتم تحديد مقاييس متغيرات الدراسة التي استخدمها الباحث في تجميع البيانات واختبار صدق تلك المقاييس باستخدام معامل ألفا وتحديد خصائص عينة الدراسة، واستخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتصميم عدة نماذج انحدار بهدف تحديد أثر التمكين التنظيمي والتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين، وفيما يلي عرض منهجية البحث.

قياس المتغيرات واختبار الصدق:

لقياس متغير التمكين التنظيمي اختار الباحث ٢٠ عبارة تقيس أبعاد التمكين التنظيمي: إتاحة المعلومات، والاستقلال في نطاق العمل والدعم من المشرف والزملاء وتوافر فرص النمو والتعلم بحيث تقيس كل خمسة عبارات أحد أبعاد التمكين التنظيمي (ملحق رقم ١) وذلك استناداً إلى مقياسي التمكين التنظيمي الواردين بدراسة كل من (Laschinger, 2001; Nauman et al., 2010) وتم قياس العبارات على مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس والذي يوضح درجة

ديمومة ممارسة المنظمة للممارسات المذكورة بالمقياس، وتتراوح درجاته بين ١ وتعنى أبدأ، و ٥ وتعنى دائماً، وقام الباحث باختبار صدق المقياس بحساب معامل ألفا والذي بلغت قيمته ٠,٩٢، وهذه القيمة أكبر من ٠,٧ ما يعنى صدق المقياس وذلك وفقاً لما أوصى به Nunnally سنة ١٩٧٨ فى كتابه عن طرق القياس الذى استشهدت به العديد من الدراسات (Tsaour, et al, 2010; Nauman et al., 2010, Wei et al, 2010) ما يعنى صدق المقياس .

وتبنى الباحث مقياس Spreitzer (١٩٩٥) لقياس التمكين النفسى (ملحق رقم ٢) والذي تضمن ١٢ عبارة، تقيس كل ثلاثة عبارات أحد أبعاد التمكين النفسى الأربعة (الشعور بأهمية الوظيفة، الكفاءة الذاتية، الاستقلال، التأثير) وتم قياس العبارات على مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس والذي توضح درجاته درجة الموافقة، وتعنى الدرجة ١ غير موافق تماماً، والدرجة ٥ موافق تماماً، واستخدم ذلك المقياس فى دراسات التمكين النفسى (Aryee & Chen , 2006; Chang & Liu , 2008; Wei et al. , 2010) ، وقام الباحث باختبار اعتمادية المقياس بحساب معامل ألفا والذي بلغت قيمته ٠,٨٥ ما يعنى صدق المقياس.

واستخدم الباحث مقياس Zhou & George (٢٠٠١) والذي تضمن ١٣ عبارة لقياس السلوك الإبداعى للعاملين (ملحق رقم ٣) وتم قياس العبارات على مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس التى توضح درجات الديمومة، وتعنى الدرجة ١ أبدأ، وتعنى الدرجة ٥ دائماً، واستخدمت العديد من دراسات السلوك الإبداعى للعاملين ذلك المقياس (Shin & Zhou, 2003; Rego et al., 2007; Tsaour, et al., 2010; Wang & Cheng, 2010) . وقام الباحث باختبار اعتمادية المقياس بحساب معامل ألفا والذي بلغت قيمته ٠,٩٢ .

كما استخدم الباحث ثلاثة متغيرات ضابطة هى: المستوى التعليمى (Tierney & Farmer, 2004; Carmeli & Schaubroeck, 2007) ، وتم قياسه بثلاث مستويات التعليم قبل الجامعى، والجامعى، وفوق الجامعى، وعدد سنوات الخبرة (Tierney & Farmer, 2004; Carmeli & Schaubroeck, 2007) ، والتي قيست بثلاث مستويات الخبرة أقل من ٥ سنوات، والخبرة من ٥ سنوات حتى أقل من ١٠ سنوات، والخبرة أكثر من ١٠ سنوات، والنوع، حيث تم إدراج تلك المتغيرات كمتغيرات ضابطة فى نماذج الانحدار.

مجتمع البحث :

تم توزيع ٤٦٧ استمارة استقصاء على جميع العاملين في مجال تقنيات المعلومات بكليات جامعة المنصورة ومراكزها المتخصصة وذلك بمقرات الجامعة في مدينتي المنصورة ودمياط الجديدة، استجاب منهم ٤٠٣ مفردة، بمعدل استجابة ٨٦,٣٪، تم استبعاد ١١ استمارة لعدم استكمال بيانات الاستمارة، ليصبح حجم العينة محل البحث ٣٩٢ مفردة.

خصائص العينة :

بلغ عدد المستجيبين من الرجال ٢٥١ مفردة بنسبة ٦٤٪، وعدد المستجيبات من النساء ١٤١ مفردة بنسبة ٣٦٪. ومن حيث مستوى الخبرة بلغ عدد المستجيبين ذوى الخبرة خمس سنوات فأقل ١٠١ مفردة بنسبة ٢٥,٨٪، فى حين بلغ عدد المستجيبين ذوى الخبرة أكثر من خمس سنوات وحتى أقل من عشر سنوات ١٥٩ مفردة بنسبة ٤٠,٦٪، كما بلغ عدد المستجيبين ذوى الخبرة عشر سنوات فأكثر ١٣٢ مفردة بنسبة ٣٣,٦٪. ومن حيث المستوى التعليمى بلغ عدد المستجيبين ذوى المستوى التعليمى جامعى ١٣٢ مفردة بنسبة ٣٣,٧٪، فى حين بلغ عدد المستجيبين الحاصلين على دبلوم دراسات عليا ٢٢٠ مفردة بنسبة ٥٦,١٪، كما بلغ عدد المستجيبين الحاصلين على ماجستير أو دكتوراه ٤٠ مفردة بنسبة ١٠,٢٪.

التحليل والنتائج :

لاختبار فروض الدراسة من الفرض الأول إلى الثالث تم التحليل باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإجراء الارتباط بين المتغيرات، ويعرض جدول (١) الوسط الحسابى والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (١) :الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التمكين التنظيمي	التمكين النفسي	السلوك الإبداعي
التمكين التنظيمي	٣,٤١	٠,٦٨٥	١,٠٠		
التمكين النفسي	٣,٨٣	٠,٦٠٤	**٠,٤٥٨	١,٠٠	
السلوك الإبداعي	٣,٥٥	٠,٩٢٩	**٠,٢٩٤	**٠,٤٨٦	١,٠٠

** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١

وتشير النتائج المعروضة بالجدول (١) إلى: وجود ارتباط إيجابي معنوي بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي ($R=0.458, p < 0.01$) وبالتالي يتم رفض الفرض الأول، وتشير تلك النتيجة إلى أن التحسن في التمكين التنظيمي يؤدي إلى تحسن مستوى التمكين النفسي وربما العكس. كما أوضحت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين ($R=0.486, p < 0.01$)، وبالتالي يتم رفض الفرض الثاني، وتشير تلك النتيجة إلى أن تحسن مستوى التمكين النفسي يؤدي إلى تحسن السلوك الإبداعي للعاملين وربما العكس، كذلك أوضحت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين ($R=0.294, p < 0.01$). وهو ما يشير إلى أن التحسن في التمكين التنظيمي يؤدي إلى تحسن مستوى السلوك الإبداعي للعاملين وربما العكس، وبالرغم من أن تحليل الارتباط يحدد معنوية وشكل العلاقة إلا أنه لا يحدد المتغير المفسر ومع ذلك يُعد وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة مُتطلب أساسي لاختبار الأثر.

ولاختبار الفرض الرابع صاغ الباحث نموذج انحدار متعدد، المتغير المستقل الرئيسي هو التمكين التنظيمي بالإضافة إلى المتغيرات الضابطة وهي عدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي والنوع. وأوضحت نتائج تحليل الانحدار معنوية نموذج الانحدار ($F=103.276, p < 0.01$) وكذلك معنوية معامل انحدار التمكين التنظيمي على التمكين النفسي ($B=0.458, p < 0.01$) وبلغت القدرة التفسيرية لمتغير التمكين التنظيمي ($Adjusted R^2 = 0.209$) ما يعني أن التمكين التنظيمي يفسر ٢٠,٩٪ من التباين في التمكين النفسي. وتشير تلك النتيجة إلى أن تحسين التمكين التنظيمي سوف يؤدي لتحسين التمكين النفسي وبالتالي فإن ممارسات المنظمة بشأن إتاحة المعلومات والاستقلال في

نطاق العمل والمشاركة في صنع القرار وتوفير الدعم وإتاحة فرص النمو والتعلم سوف تؤدي لتحسين التمكين النفسي.

ولاختبار فروض الدراسة من الخامس حتى الثامن تم تصميم عدة نماذج انحدار، لخص الباحث نتائج تحليل الانحدار لتلك النماذج في الجدول (٢).

جدول (٢)

أثر التمكين النفسي وأبعاده و التمكين التنظيمي وأبعاده على السلوك الإبداعي للعاملين

Adjusted R ²	R ²	F(Sig)	t(Sig)	B	المتغير
٠,٢١٧	٠,٢١٩	(٠,٠٠٠)١٠٩,١	(٠,٠٠٠)١٠,٤٤	٠,٤٦٨	التمكين النفسي
			(٠,٠٠٠)١٣,٩٥	٠,٦٤٤	الاستقلال
٠,٦٤٢	٠,٦٤٦	(٠,٠٠٠)١٤١,١	(٠,٠٠٠)٧,٦٥	٠,٢٩٧	اهمية الوظيفة
			(٠,٠٠٠)٦,١٦	٠,٢٧٨	الكفاءة الذاتية
			(٠,٢٧)١١,١٠	٠,٠٥٠	التأثير
			(٠,٠٠٠)٦,٠٨	٠,٢٩٤	مناخ التمكين
٠,٠٨٤	٠,٠٨٧	(٠,٠٠٠)٣٢,٤٢	(٠,٩٠)٠,١١٥	٠,٠٠٧	المعلومات
			(٠,٠٠٣)٢,١٢٥	٠,١٣٧	الاستقلال
٠,٢٥٣	٠,٢٦٣	(٠,٠٠٠)٢٧,٥١	(٠,٩٤)٠,٠٠٧	٠,٠٠٤	الدعم
			(٠,٠٠٠)٤,٣٣	٠,٢٨٨	الفرصة

أوضحت نتائج اختبار نموذج انحدار التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين معنوية النموذج ($F=109.1, p < 0.01$)، كذلك معنوية قيمة معامل التمكين النفسي ($B=0.468, p < 0.01$)، ما يعني وجود أثر معنوي للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين، وبلغت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار ($Adjusted R^2 = 0.217$)، وهو ما يعني أن التمكين النفسي يفسر ٢١,٧٪ من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين، وبناء على هذه النتائج يتم رفض الفرض الخامس ويعني ذلك أن كل تحسين في التمكين النفسي للعاملين سوف يؤدي إلى تحسن في السلوك الإبداعي للعاملين.

أوضحت نتائج اختبار نموذج انحدار أبعاد التمكين النفسي للعاملين على سلوكهم الإبداعي معنوية النموذج ($F=141.1, p < 0.01$)، وثبتت معنوية أثر ثلاثة أبعاد من أبعاد التمكين النفسي على سلوك العاملين الإبداعي وكانت تلك الأبعاد على الترتيب من حيث قوة تأثيرها على السلوك الإبداعي للعاملين هي :

الاستقلال ($\beta=0.644, p < 0.01$) ، وأهمية الوظيفة ($\beta=0.297, p < 0.01$) والكفاءة الذاتية ($\beta=0.278, p < 0.01$) ، في حين لم تثبت معنوية بعد التأثير من أبعاد التمكين النفسى على السلوك الإبداعي للعاملين. وبلغت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار ($\text{Adjusted } R^2 = 0.642$) ٦٤,٢٪ ما يعنى أن أبعاد التمكين النفسى: الاستقلال وأهمية الوظيفة والكفاءة الذاتية تفسر ٦٤,٢٪ من التباين فى السلوك الإبداعي للعاملين.

ويلاحظ أن إدراج أبعاد التمكين النفسى كمتغيرات مستقلة فى نموذج الانحدار أدى إلى زيادة القدرة التفسيرية للنموذج مقارنة بإدراج التمكين النفسى الإجمالى كمتغير مستقل فى نموذج الانحدار، ويُفسر ذلك بالتأثيرات التبادلية بين أبعاد التمكين النفسى، وتعنى تلك النتائج رفض الفرض السادس جزئياً، وتعزز تلك النتيجة نتيجة اختبار الفرض السابق وتساعد فى الوقوف على المستويات المتباينة لأثر أبعاد التمكين النفسى على السلوك الإبداعي للعاملين. وهنا وإن كان على القادة والمديرين تعزيز الاهتمام بالتمكين النفسى إلا أنهم ينبغي أن يولوا اهتمام خاص لبعد الاستقلال لكونه أكثر أبعاد التمكين النفسى تأثيراً فى السلوك الإبداعي للعاملين.

أوضحت نتائج اختبار نموذج انحدار التمكين التنظيمى على السلوك الإبداعي للعاملين معنوية النموذج ($F=36.98, p < 0.01$) ، كما أن قيمة معامل التمكين التنظيمى ($\beta=0.294, p < 0.01$) معنوية ما يعنى وجود أثر معنوى للتمكين التنظيمى على السلوك الإبداعي للعاملين، وبلغت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار ($\text{Adjusted } R^2 = 0.084$)، وهو ما يعنى أن التمكين التنظيمى يفسر ٨,٤٪ من التباين فى السلوك الإبداعي للعاملين، وبناء على هذه النتائج يتم رفض الفرض السابع ويعنى ذلك أن كل تحسين فى التمكين التنظيمى سوف يؤدي إلى تحسن فى السلوك الإبداعي للعاملين. وهنا ينبغي على القادة والمديرين توجيه المزيد من الاهتمام إلى التمكين التنظيمى لما له من آثار إيجابية على السلوك الإبداعي للعاملين.

كما أوضحت نتائج اختبار نموذج انحدار أبعاد التمكين التنظيمى على السلوك الإبداعي للعاملين معنوية النموذج ($F=32.42, p < 0.01$)، وثبتت معنوية أثر بُعدان من أبعاد التمكين التنظيمى على السلوك الإبداعي للعاملين وهما: فرص النمو ($\beta=0.288, p < 0.01$) ، والاستقلال فى نطاق

العمل ($\beta=0.137, p < 0.05$) وذلك على الترتيب من حيث قوة الأثر على السلوك الإبداعي للعاملين، في حين لم تثبت معنوية بعدى إتاحة المعلومات والدعم من أبعاد التمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين. وبلغت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار ($\text{Adjusted } R^2 = 0.243$) ما يعنى أن بعدى إتاحة فرص النمو والترقى والاستقلال في نطاق العمل يفسرا معا ٣,٢٤٪ من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين، ويلاحظ أن دراسة أبعاد التمكين التنظيمي كمتغيرات مستقلة أدت لزيادة القدرة التفسيرية للنموذج، وتعنى تلك النتائج رفض الفرض الثامن جزئياً، وتعزز تلك النتيجة نتيجة اختبار الفرض السابق وتساعد في الوقوف على المستويات المتباينة لأثر أبعاد التمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين. وهنا ينبغى التأكيد على أن يولى القادة والمديرون اهتمام خاص لبعدي إتاحة فرص النمو والاستقلال في نطاق العمل لما لهما من آثار إيجابية على السلوك الإبداعي للعاملين.

اختبر الباحث الفرض التاسع وفقاً للمنهج الذي قرره **Baron & Kenny** (١٩٨٦) في بحثهما بشأن تمييز المتغير الوسيط في البحوث الاجتماعية وذلك باستخدام ثلاثة معادلات انحدار خطي متعدد تحقق ثلاثة شروط مجتمعة ليعتبر المتغير وسيطاً وهي: (١) وجود أثر معنوي للمتغير المستقل على المتغير الوسيط في المعادلة الأولى، (٢) وجود أثر معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع في المعادلة الثانية، (٣) بإدراج المتغير الوسيط كمتغير ضابط في المعادلة الثانية يختفى أثر المتغير المستقل تماماً فيكون المتغير الوسيط وسيط كلياً أو يقل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع فيكون المتغير الوسيط متغير وسيط بشكل جزئي. واتبعت ذلك المنهج العديد من الدراسات (Shin & Zhou, 2003; Janssen & Huang, 2008; Gong et al., 2009; Wei et al., 2010).

جدول (٣).

التمكين النفسي كمتغير وسيط بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين

(٣) السلوك الإبداعي		(٢) السلوك الإبداعي		(١) التمكين النفسي		المتغيرات
١ (Sig)	β	١ (Sig)	β	١ (Sig)	β	
٠,٥٢٤ (٠,٦٠)	٠,٠٢٤	٦,٠٠٨ (٠,٠٠٠)	٠,٢٩٤	١٠,١٦ (٠,٠٠٠)	٠,٤٥٨	التمكين التنظيمي
إدراج التمكين النفسي كمتغير ضابط في معادلة الانحدار						
١٠٩,١ (٠,٠٠٠)		٣٣,٩٨ (٠,٠٠٠)		١٠٣,٢٧ (٠,٠٠٠)		F (Sig)
٠,٢١٩		٠,٠٨٧		٠,٢٠٩		R ²
٠,٢١٧		٠,٠٨٤		٠,٢٠٧		Adjusted R ²

يوضح جدول (٣) نتائج تطبيق منهج Baron & Kenny لاختبار الفرض التاسع، والتي شملت الخطوات التالية:

١. معنوية نموذج انحدار التمكين التنظيمي على التمكين النفسي (F=103.27, p < 0.01)، وكانت قيمة معامل التمكين التنظيمي بالنموذج معنوية (β=0.458, p < 0.01).

٢. معنوية نموذج انحدار التمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين (F=33.98, p < 0.01)، وكانت قيمة معامل التمكين التنظيمي بالنموذج معنوية (β=0.294, p < 0.05).

٣. اختفاء أثر التمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين بإدراج التمكين النفسي كمتغير ضابط في معادلة انحدار التمكين التنظيمي على إبداعية العاملين، حيث انخفضت قيمة معامل التمكين التنظيمي من (β=0.458) إلى (β=0.024) وأصبحت غير معنوية. بتوافر الاشتراطات الثلاثة السابقة، يتضح أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين ما يؤيد الفرض التاسع. وتشير تلك النتيجة إلى أن التحسن في التمكين التنظيمي يؤدي إلى تحسن في التمكين النفسي والتحسين في التمكين النفسي هو الذي يؤدي إلى التحسن في السلوك الإبداعي للعاملين.

مناقشة النتائج:

استهدفت الدراسة استكشاف أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي ونظراً لأن تمكين العاملين يتركب من متغيرين رئيسيين هما التمكين التنظيمي والتمكين النفسي فتم دراسة أثر كل متغير منهما بشكل مستقل على السلوك الإبداعي للعاملين . ولقد توصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية معنوية السلوك الإبداعي للعاملين وكل من التمكين التنظيمي والتمكين النفسي، وكذلك وجود أثر معنوي للتمكين التنظيمي والتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين. حيث يفسر التمكين التنظيمي ٨,٤٪ ويفسر التمكين النفسي ٢١,٤٪ من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة *Wei et al. (٢٠١٠)*.

وبدراسة أثر أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين تبين وجود أثر إيجابي معنوي لثلاثة أبعاد فقط من أبعاد التمكين النفسي هي على الترتيب من حيث قوة التأثير: الاستقلال وأهمية الوظيفة والكفاءة الذاتية. وتؤكد تلك النتائج على أهمية دور الاستقلال في دعم إبداعية العاملين، واتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي *(Wang & Cheng, 2010; Tsaur et al., 2010)*. وبالتالي يُعتبر التمكين النفسي أحد المقدمات الشخصية الهامة للسلوك الإبداعي للعاملين .

وبدراسة أثر أبعاد التمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين تبين وجود أثر إيجابي معنوي لبعدين فقط من أبعاد التمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين هما على الترتيب من حيث قوة التأثير: الاستقلال في نطاق العمل وفرص النمو. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي *(Unsworth et al., 2006; Wei et al., 2010)* وتشير تلك النتيجة إلى أن التمكين التنظيمي هو أحد المقدمات التنظيمية الهامة للسلوك الإبداعي للعاملين.

كما تبين أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين وتوضح تلك النتيجة أن أثر المتغيرات التنظيمية على سلوكيات العاملين يتخللها كيفية إدراك العاملين لتلك المتغيرات التنظيمية.

الخلاصة والتوصيات:

أوضحت نتائج الدراسة التي أجريت على ٣٩٢ مفردة من العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة وجود أثر معنوي للتمكين النفسى والتمكين التنظيمى على السلوك الإبداعى للعاملين، وبذلك يتضح أن التمكين النفسى أحد المقدمات الشخصية للسلوك الإبداعى للعاملين والتمكين التنظيمى أحد المقدمات التنظيمية لها. كما أوضحت النتائج أن التمكين النفسى يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمى والسلوك الإبداعى للعاملين.

كما أن البحث أفرز العديد من الأفكار التى يرى الباحث أنها تصلح لأبحاث مستقبلية: كالعلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعى للعاملين كذلك اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعى للعاملين، وكذلك أثر السلوك الإبداعى للعاملين على فعالية فرق العمل. ودراسة أثر بعض أبعاد الثقافة التنظيمية كالتوجه بالإبداع والتوجه بالمخاطرة والتوجه بالقوة والتوجه بفرق العمل على السلوك الإبداعى للعاملين. كذلك اختبار الدور الوسيط للسلوك الإبداعى فى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية.

ويوصى الباحث القادة والمديرين بتعزيز مستويات التمكين التنظيمى والنفسى فى أماكن العمل، لما لذلك من أثر على السلوك الإبداعى للعاملين الذى يُعد بدوره أحد مقدمات الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية كما يُزيد قدرة المنظمة على التكيف والبقاء (Hirst et al. , 2009; Gong et al. , 2009; Tsaur et al. , 2011)

قائمة المراجع

- Amabile, T. M., Conti, R. Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M.** 1996. Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*. 39 (5): 1154-1184.
- Aryee, S. & Chen, Z. X.** 2006. Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59: 793 - 801.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.** 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6): 1173-1182.
- Blanchard, K.** 1997. Out with the old and in with the new. *Incentive*. 171: 59-61.
- Chang, L. C. & Liu, C. H.** 2008. Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 45: 1442-1448.
- Chow, I. H., Lo, T. W., Sha, Z. & Hong, J.** 2006. The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *Hospitality Management*. 25: 478-495.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N.** 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*. 13 (3): 471-482.
- Cummings A, & Oldham GR.** 1997. Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*. 40 (1): 22-38.
- Ergeneli, A., Ari, G. s. & Metin, S.** 2007. Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*. 60: 41-49.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K.** 2003. Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*. 46 (5): 618-630.
- Gong, Y., Huang J. C. & Farh, J. L.** 2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*. 52 (4): 765-778.
- Hancer, M. & George, R.T.** 2003. Psychological empowerment and non-supervisory employees working in full-time service restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 22: 3-16.
- Hirst, G., Dick, R. V. & Knippenber, D. V.** 2009. A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*. 30: 963-982.

- Janssen, O & Huang, X. 2008.** Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Management*. 34(1): 69-88.
- Jaskyte, K & Kisieliene, A. 2006.** Determinants of employee creativity: A survey of Lithuanian nonprofit organizations. *Voluntas*. 17:133-141.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P. 2001.** Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*. 31 (5), 260-272.
- Littrell, R.F. 2007.** Influences on employee preferences for empowerment practices by the "ideal manager" in China. *International Journal of Intercultural Relations*. 31 (1): 87-110.
- McEwan, A. M. & Sackett, P. 1998.** The human factor in CIM systems: worker empowerment and control within a high-volume production environment. *Computers in Industry*. 36: 39-47.
- Nauman, S., Khan, A. M. & Ehsan, N. 2010.** Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*. 28(5):422-427.
- Niehoff, B. P., Moorman, R.H., Blakely, G. & Fuller, J. 2001.** The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organization Management*. 26 (1): 91-114.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996.** Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 39: 607-634.
- Rago, A., Sousa, F., Cunha, M., Correia, A. & Amaral, I. 2007.** Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Journal Compilation*. 16 (3): 250-264.
- Rice G. 2006.** Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*. 59(2): 233-241.
- Shin, S. J. & Zhou, J. 2003.** Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46 (6): 703-714.
- Spreitzer, G. M. 1996.** Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*. 39(2): 483-505.
- Spreitzer, G.M. 1995.** Psychological empowerment in the workplace: components, measurement and validation. *The Academy of Management Journal*. 38(5):1442-66.
- Tang, Y. T. & Chang, C. H. 2010.** Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*. 4 (6): 869-881.

- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.** 1990. Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*. 15 (4): 666-681.
- Tierney, P. & Farmer, S. M.** 2002. Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*. 45 (6): 1137-1148.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B.** 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*. 52: 591-620.
- Tsaur, S. H., C. H. & Yang, W. Y.** 2011. Do job characteristics lead to employee creativity in travel agencies? *International Journal of Tourism Research*. 13 (12) : 191-204 .
- Unsworth, K. L., Wall, T. D. & Carter, A.** 2005. Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity?. *Group and Organization Management*. 30 (5): 541-560.
- Vogt, P.** 1997. Transfer to power. *Credit Union Management*. 20 (6): 44-45.
- Wall, T.D., Wood, S.J., Leach, D.J.** 2004. Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 19: 1-46.
- Wang, A. N. & Cheng, B. S.** 2010. When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*. 31: 106-121.
- Wang, D., Xue, H & Su, H.** 2010. Influence of work support on employee creativity: An empirical examination in the Peoples Republic of China. *African Journal of Business Management*. 4 (8): 1546-1553.
- Wei, F., Yuan, X. & Di Y.** 2010. Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. *Front Business Research*. 4 (1): 29-46.
- Wong, S. C. & Ladkin, A.** 2008. Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 27: 426-437.
- Zhou J, & George JM.** 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*. 44 (4): 682-696.
- Zhou, J., & Shalley, C. E.** 2003. Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 22: 165-217.

ملاحق الدراسة :

ملحق (١) : استقصاء التمكين التنظيمي :

١. تُتيح المنظمة معلومات كافية عن غايتها وأهدافها.
٢. تُتيح المنظمة معلومات كافية عن سياسات وإجراءات العمل بها.
٣. تُتيح المنظمة معلومات كافية عن مهام وعمليات العمل المطلوب إنجازها.
٤. تُتيح المنظمة معلومات كافية عن معايير الأداء الفردي والجماعي.
٥. توفر الإدارة تعليقات بناءة عن الأداء الفردي والجماعي.
٦. بصفة عامة، تُصنع القرارات في المستوى الإداري المناسب.
٧. تتوافر لدى سلطة صنع القرارات في نطاق وظيفتي.
٨. غالباً ما يُؤخذ رأي عند صنع قرارات تمس إدارتي.
٩. يتم تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات الهامة.
١٠. تُشجع الإدارة العاملين على الحديث عندما يختلفون مع القرار.
١١. يشجعني رئيسي المباشر على اكتساب مهارات جديدة.
١٢. يثني رئيسي المباشر على العمل الجيد.
١٣. يكافئني رئيسي المباشر على الأداء الجيد.
١٤. أبتادل مع زملائي المعرفة والمعلومات المفيدة المتعلقة بالعمل.
١٥. يساعدني زملائي إذا واجهت مشكلات في العمل.
١٦. بصفة عامة، تشجع المنظمة تدريب وتنمية العاملين.
١٧. تتوافر بالمنظمة فرص للنمو والترقي.
١٨. تشجع المنظمة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة.
١٩. تقوم المنظمة بالاستثمار في تدريب وتنمية العاملين.
٢٠. تنظر المنظمة لقدرات العاملين على أنها مصدر هام للتميز التنظيمي.

ملحق (٢) : استقصاء التمكين النفسي :

١. وظيفتي هامة جداً بالنسبة لي .
٢. أنشطة وظيفتي ذات مغزى بالنسبة لي .
٣. أبتذل قصارى جهدي في أداء مهام وظيفتي .
٤. تتوافر لدى المهارات الضرورية لأداء وظيفتي .
٥. أؤدي مهام وظيفتي بكفاءة .
٦. أثق في قدراتي على أداء وظيفتي .
٧. أمتنع بحرية تحديد الأساليب المختلفة لأداء مهام وظيفتي .
٨. لدى فرصة للاستقلال والحرية في تحديد كيفية أداء وظيفتي .
٩. لدى أثر قوي على مجريات الأمور في إدارتي .
١٠. أمارس قدر كبير من التحكم في مهام وظيفتي .
١١. لدى فرصة لاختيار ما أوديه .
١٢. يُؤخذ رأي عند صنع قرارات تمس إدارتي .

ملحق (٣) : استقصاء السلوك الإبداعي للعاملين:

١. أقترح طرق جديدة لإنجاز الغايات والأهداف .
٢. ألتى بأفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء .
٣. أقترح طرق جديدة لتحسين الجودة .
٤. أروج لأفكار الآخرين وأؤيدها .
٥. أظهر الإبداع فى أداء وظيفتى عندما تسمح الفرصة بذلك .
٦. أطور خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة .
٧. أطور أفكار جديدة وإبداعية .
٨. أقترح حلول ابتكاريه للمشكلات .
٩. أنا مصدر للأفكار الإبداعية .
١٠. أتبنى مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات .
١١. أقترح طرق جديدة لأداء مهام عملى .
١٢. أبحث عن أفكار لتطوير منتجات وعمليات وأساليب عمل جديدة .
١٣. لا أخشى تحمل المخاطر .