

العنوان:	القيادة التحويلية والابتكار لدي الموظفين: دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة
المصدر:	المجلة المصرية للدراسات النفسية
الناشر:	الجمعية المصرية للدراسات النفسية
المؤلف الرئيسي:	احمد، عرفات صلاح شعبان
المجلد/العدد:	مج23, ع79
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الشهر:	إبريل
الصفحات:	101 - 163
رقم MD:	1011887
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	القيادة التحويلية، التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الرضا الوظيفي
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1011887">http://search.mandumah.com/Record/1011887</a>

## القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين:

### دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسى كمتغيرات وسيطة

د / عرفات صلاح شعبان أحمد<sup>1</sup>

#### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق بين الموظفين منخفضى ومرتفعى كل من (القيادة التحويلية - التمكين الهيكلي - التمكين النفسى) فى الابتكار، ودراسة الدور الوسيط الذى يمكن أن يلعبه التمكين الهيكلي والتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين، وكذلك إمكانية التنبؤ بالابتكار من خلال القيادة التحويلية والتمكين الهيكلي والتمكين النفسى، وذلك لدى عينة من الموظفين قوامها ١٧٦ منهم ٨٤ من الذكور، و٩٢ من الإناث، وتتراوح أعمارهم بين (٢٨ - ٥١) سنة من مصنعى الدقيلية للعزل والنسيج بالمنصورة ومصر للغزل والنسيج بالمحلة، طبق عليهم مقاييس القيادة التحويلية، التمكين الهيكلي، التمكين النفسى، الابتكار (إعداد الباحث). وقد استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة، ودلالة معامل الارتباط الجزئى، وتحليل المسار، وتحليل الانحدار المتعدد فى التحقق من فروض الدراسة. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الموظفين منخفضى ومرتفعى ( القيادة التحويلية - التمكين الهيكلي - التمكين النفسى) على مقياس الابتكار لصالح الموظفين مرتفعى الشعور بالقيادة التحويلية والتمكين الهيكلي والتمكين النفسى، علاوة على ذلك توصلت الدراسة إلى أهمية التمكين الهيكلي والتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، بالإضافة إلى أنه يمكن التنبؤ بالابتكار باستخدام كل من (القيادة التحويلية والتمكين الهيكلي والتمكين النفسى) لدى الموظفين.

<sup>1</sup> مدرس السلوك التنظيمى بالمعهد العالى للعلوم الإدارية - جناكليس - أبو المطامير - البحيرة

## القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين:

### دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة

د / عرفات صلاح شعبان أحمد<sup>٢</sup>

#### مقدمة:

كان من المسلم به منذ فترة طويلة أن البقاء التنظيمي لا يحتاج لقدر كبير من الابتكار، إلا أنه مع الزيادة في بيئة الأعمال التنافسية زاد المعدل الذي يتعين فيه على المنظمات تطوير خدماتها ومنتجاتها كي تستطيع البقاء وتعزيز مكانتها (Searle & Ball, 2003). ولكي تصبح المؤسسات أكثر ابتكاراً يجب العمل على تعزيز وتطوير والاستفادة من المواهب خصوصاً الإمكانيات الابتكارية لموظفيها (Amabile & Crysiewicz, 1989)، إذ أن القضية بالنسبة للمنظمات تتمثل في كيفية تحفيز موظفيها على صياغة أفكار ابتكارية، وكيفية خلق ظروف تمكن أعضائها من تنفيذ هذه الأفكار (Knight-Turvey, 2006).

وقد تزايد الاهتمام بتأثير القيادة التحويلية على الحالة النفسية للعاملين والأداء التنظيمي والابتكار والإبداع (Gumusluoglu & Ilsev, 2009)، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وبين ضغوط العمل المنخفضة، والرضا الوظيفي، والرضا عن القائد، والابتكارية، والتفكير الوجداني، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Allameh, Heydari & Davoodi, 2012)، كذلك توصل ديكسون ولورينز (Dickson & Lorenz, 2009) إلى أن المديرين الذين يستخدمون أنماطاً من القيادة التيسيرية تكون مشاعر التمكين النفسي لدى موظفيهم واضحة، كما قد زادت القيادة التحويلية من توقعات الأداء (Bass, 1995)، وأدت لتغيير القيم الشخصية ومفهوم الذات، والانتقال لمستوى أعلى من التطلعات والاحتياجات لدى الموظفين (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

وقد اكتسب مفهوم التمكين أهمية متزايدة على مدى العقد الماضي، وهو يستخدم لوصف وتعزيز الفاعلية الذاتية وصلاحيات الموظفين (Wall, Wood & Leach, 2004). وقد ميز

<sup>2</sup> مدرس السلوك التنظيمي بالمعهد العالي للعلوم الإدارية - جناكليس - أبو المطامير - البحيرة

الباحثون بين منظورين مختلفين للتمكين هما: الأول، منظور خارجي تنظيمي وهو التمكين الهيكلي، ويركز على الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تمكين الموظفين مثل: التفويض في صنع القرار، والمشاركة في صنع القرار، وتوفير المعلومات والمصادر بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا (Bowen & lawler, 1992)، والثاني، منظور داخلي وهو التمكين النفسي ويظهر في أربعة إدراكات: هي إدراك معنى العمل، والكفاءة، وحرية التصرف، والتأثير (Stewart, McNulty, Griffin & Fitzpatrick, 2010).

وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد جوانب تفعيل التمكين الهيكلي ويتحقق ذلك عندما يحصل الموظفون على خطوط المعلومات والدعم والموارد وفرص التعلم والنمو، وفي حالة عدم توفر ما سبق يكون العمل مستحيلاً (Sun, Zhang, Qi & Chen, 2012)، ونظراً لمركزية عملية القيادة في المنظمة فإن أغلب القادة يمثلون السلطة الإنتاجية التي تؤثر على التمكين الهيكلي، وبالتالي يمكن أن تكون القيادة هي أكثر العوامل السياقية أهمية في التمكين الهيكلي (Chen & Kanfer, 2006).

وتشير الدراسات إلى أن القادة التحويليين يشجعون عملية تفويض السلطة، وتعزيز قدرة المرؤوسين على التفكير بأنفسهم، والخروج بأفكار جديدة مبتكرة (Dvir, Eden, Avolio & Menon, 2001 ; Shamir, 2002). ويتأصل التمكين النفسي في الاستقلالية واتساع نطاق التأثير النفسي الذي يوفره نظام العمل (Wall et al., 2004).

وقد توصل لسكنجر وفينجن وشامين وويلك (Laschinger, Finegan, Shamian & Willk, 2001) إلى أن التمكين الهيكلي يرتبط بمستويات مرتفعة من التمكين النفسي. ويؤكد هذا ما توصل إليه سبرتزر (Spreitzer, 1995) من أن التمكين النفسي يربط بين البناء الاجتماعي لسياق العمل وبين العملية الابتكارية، وأن التمكين النفسي كان ذا دلالة نفسية مثبتة بالابتكار. وما توصل إليه كنول وفان لينج (Knol & Van Linge, 2009) من أن التمكين النفسي لعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التمكين الهيكلي والإبداع. كما يمكن النظر إلى التمكين النفسي أيضاً على أنه وسيط وآلية نفسية تفسر كيف يمكن أن تؤدي الظروف الخارجية إلى نتائج سلوكية إيجابية (Baron & Kanney, 1986).

<sup>3</sup> تم ترتيب المراجع سواء العربية أو الأجنبية خلال متن البحث ترتيباً أبجدياً.

ويركز البحث الحالي على التمكين الهيكلي والتمكين النفسى كمتغيرات داعمة للقيادة التحويلية فى زيادة الابتكارية، حيث أشار هان ومون وين (Han, Moon & Yun, 2009) إلى أن التمكين الهيكلي والتمكين النفسى من أهم المصادر التنظيمية والنفسية التى تشجع على خلق مناخ عمل يساعد على الابتكارية؛ التى تكون مفيدة للأفراد والمنظمات. ويشير مينون (Menon, 2001) إلى أن القادة التحويليين يعززون من التمكين الهيكلي، الأمر الذى يؤدي إلى المزيد من التمكين النفسى. فى ذات الوقت نجد أن الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين النفسى يستطيعون أن يزدادوا من نشاطاتهم الابتكارية (Gilson & Shalley, 2004)، ويبدلوا مزيدا من الجهد فى فهم أسباب المشكلة وتوليد عدد كبير من البدائل من خلال الاتصال بمصادر متنوعة للمعلومات (Sun et al., 2012). وهذا ما يؤكد أـلـج وبلينجر وتانجرلا وأكلى (Alge, Ballinger, Tangirala & Oakley, 2006) من أن المرؤوسين الذين يتمتعون بالتمكين النفسى لديهم حرية توليد أفكار جديدة والشعور بأن هذه الأفكار ذات قيمة.

ويشير تشن وكانفر (Chen & Kanfer, 2006) إلى أن بعض الدراسات قد تناولت التمكين النفسى بمفرده كمتغير نفسى يزيد من فاعلية القيادة فى خلق مناخ جيد للابتكارية، بينما تناولت دراسات أخرى التمكين الهيكلي كمتغير تنظيمى يزيد من فاعلية القيادة فى زيادة الابتكارية، إلى أنه من المهم عدم النظر إلى التمكين الهيكلي والتمكين النفسى كتغيرين منفصلين، فهما وجهان لعملة واحدة حيث لا يمكن فصل ما هو تنظيمى عما هو نفسى، فالتمكين الهيكلي يقوى من التمكين النفسى، وتقييم الفرد المعرفى لما يتمتع به من تمكين هيكلي هو الذى يحدد شعور الفرد بالاستقلالية والتأثير والجدارة فى عمله. ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالية وهى "بحث الدور الوسيطى للتمكين الهيكلي والتمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لدى عمال المصانع".

### مشكلة البحث:

المنظمات على اختلاف أنواعها ومهامها وأحجامها تواجه العديد من المشكلات التى تتطلب من قيادتها والعمالين فيها ضرورة التفكير فى التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدى القائم على المحاولة والخطأ فى حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الابتكارى فى هذا الشأن (عبد الرحمن أحمد هيجان، ١٩٩٩).

تشير (أميمة الدهان، ١٩٩٢) إلى أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية تفرض على المنظمات توفير بيئة إدارية تشجع على الابتكار وتجعل منه ظاهرة متأصلة. ويذهب كل من (فاطمة حسن آل خليفة، عصام سعد الربيعان، ٢٠٠٠) أن الموظف الذى يملك قدرأ من الابتكار يكون من أسباب ذلك بيئة العمل التى يعمل فيها وخاصة النمط القياى التحويلى الذى يتسم

بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات وفتح مجال للابتكار من خلال فتح قنوات للتجديد والتطوير.

وقد استرشدت البحوث السابقة للابتكار بشكل كبير بنظرية الدوافع الذاتية (e.g., (Amabile, 1996 ; Oldham & Cummings, 1996 ; Shin & Zhou, 2003) حيث افترضت أن الدوافع الذاتية متغير وسيط ضمن العوامل السياقية التي تسهم في الابتكار، وأدى ذلك في النهاية إلى نتائج متناقضة، لذا فإنه من المهم بمكان فحص متغيرات وسيطة محتملة أخرى لتفسير العلاقة بين السياقات والابتكار (Shalley, Zhou & Oldham, 2004).

كما يشير ألج وآخرون (Alge et al., 2006) إلى أننا في حاجة لمعرفة أى منظورات التمكين (الهيكلية أم النفسى) أكثر مثالية، وأكثر تأثيراً في الابتكار الوظيفى، وفى هذا الصدد يشير زهانج وبرتول (Zhang & Bartol, 2010) إلى أن هناك بحوث طلبت البحث فى المستقبل عن طبيعة المنظورات المتعددة للتمكين، خاصة فيما يتعلق بمواقف وسياقات معينة يكون المطلوب فيها من الموظفين أن يكونوا مبتكرين.

بالرغم من أن الدراسات أكدت على الدور الوسيطى للتمكين الهيكلية بين ظروف العمل والابتكار (e.g., Sun et al., 2012 ; Wei, Yuan & Di, 2010) إلا أنه ليس معروفاً ما إذا كانت وظائف التمكين الهيكلية يمكن اعتبارها متغيراً وسيطاً يؤثر على قوة واتجاه التمكين النفسى من حيث علاقته بالسلوك الابتكارى والإبداعى وتوضيح ما إذا كان يمكن توقع وجود علاقة من عدمه، كما أشار زيمرمان (Zimmerman, 1995) إلى أن التمكين النفسى متغير دينامى يمكن أن يتغير بمرور الوقت ويأخذ أشكالاً مختلفة فى سياقات مختلفة. وبالتالي نحن فى حاجة لمعرفة هل يعد التمكين الهيكلية والتمكين النفسى أحد وسائط متغيرات السياق للسلوك الابتكارى والإبداعى؟

قد درس الباحثون تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين والمنظمات فى العقد الماضى (e.g., Dvir et al., 2002 ; Howell & Avolio, 1993 ; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) ولكن عدد قليل من الدراسات فحص الآثار المترتبة على هذا النوع من القيادة على ابتكار الموظفين. فضلاً إلى تضارب النتائج بسبب الطبيعة التجريبية (Gumusluoglu & Ilsev, 2009)، كل ذلك جعل من المهم محاولة فهم تأثيرات القيادة التحويلية على ابتكار الموظفين فى إطارها الحقيقى.

وبالرغم من أن دراسات عديدة أشارت إلى أن القادة التحويليين يمكنون أتباعهم، ويوفرون لهم مناخ ابتكارى مناسب فى بيئة العمل (Jung, Chow & Wu, 2003)، إلا أن الأبحاث لم

تفحص الدور الوسيط للتمكين الهيكلي والتمكين النفسى بين القيادة التحويلية والابتكار الوظيفي، ومن ثم يسعى البحث الحالى إلى فحص دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسى باعتبارهما آليتان يستند عليهما تأثير القيادة التحويلية على الابتكار، ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالى فى التساؤلات الحالية:

- ١ - هل توجد فروق بين العمال منخفضى ومرتفعى التمكين الهيكلي فى الابتكار؟
- ٢ - هل توجد فروق بين العمال منخفضى ومرتفعى التمكين النفسى فى الابتكار؟
- ٣ - هل يختلف العمال ذوو القيادة التحويلية المرتفعة عن أقرانهم نوى القيادة التحويلية المنخفضة فى الابتكار؟
- ٤ - هل يلعب التمكين الهيكلي دوراً وسيطاً فى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لدى العمال؟
- ٥ - هل يلعب التمكين النفسى دوراً وسيطاً فى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لدى العمال؟
- ٦ - هل يلعب كل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسى دوراً وسيطاً فى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار الوظيفي لدى العمال؟
- ٧ - هل يمكن التنبؤ بالابتكار من خلال القيادة التحويلية والتمكين الهيكلي والتمكين النفسى لدى العمال؟

#### أهمية البحث:

وتتبدى أهمية البحث فى جانبين هما:

#### أولاً - الأهمية النظرية: وتتمثل فى التالى:

- ١- إضافة ثلاثة مقاييس جديدة هم: مقياس القيادة التحويلية، مقياس التمكين الهيكلي، مقياس التمكين النفسى، يمكن أن يسهموا فى بحوث علم النفس التنظيمى، علم النفس الإدارى.
- ٢- بحث متغيرات البحث الحالى لدى عمال المصانع، وهو ما تجاهلته (فى حدود علم الباحث) الدراسات السابقة فى هذا المجال سواء فى البيئة العربية أو الأجنبية.
- ٣ - يوفر هذا البحث رؤية نظرية جديدة (غير الدوافع الذاتية) للألية أو الميكانيزمات التى يمكن من خلالها أن تؤثر القيادة التحويلية فى الابتكار، حيث أن أغلب الدراسات التى حاولت فهم تأثير القيادة على الابتكار ركزت على الدوافع الذاتية كمتغيرات وسيطة (e.g., Amabile, Oldham & Cummings, 1996 ; Shin & Zhou, 2003) ، وأدى الأمر فى النهاية إلى نتائج متناقضة، بالتالى كان لابد من البحث عن متغيرات وسيطة محتملة أخرى لبحث تأثير القيادة على الابتكار (Shalley et al., 2004).
- ٤ - يفيد هذا البحث فى توفير بعض المعلومات الإمبريقية للإجابة على أسئلة عديدة مثل: ماذا

نستطيع أن نعمل لزيادة مستوى دافعية العاملين للأداء بشكل ابتكاري في المجال الصناعي؟ لماذا ينزع بعض العاملين إلى الأداء بشكل تقليدي في عملهم؟ هل منح العاملين سلطات إدارية وحرية التصرف والاستقلالية في مواقف العمل المختلفة يمكن أن يسهم في رفع معدلات أدائهم الابتكاري؟ ما هي أفضل المنبئات لزيادة دافعية العاملين للأداء بشكل ابتكاري أو نزوعهم للأداء بشكل روتيني؟

ثانياً الأهمية التطبيقية: وتتمثل في التالي:

١ - يستمد البحث أهميته من أهمية دراسة ابتكار العاملين في مجال الصناعة، حيث أن المنظمات التي لا تبتكر ولا تبذل عرضة للاضمحلال والذوال، وذلك بسبب المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطوير التقني الهائل ونقص الموارد المالية وغيرها (أميمة الدهان، ١٩٩٢).

٢- يمكن أن تفيد نتائج هذا البحث في لفت انتباه القائمين على إجراء مقابلات اختيار القادة في المنظمات إلى ضرورة توفر مستوى جيد من القيادة التحولية لدى من سيتم اختيارهم قادة للمنظمات؛ لما للقيادة التحولية من دور مهم في الهام العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على التفكير بطرق وأساليب جديدة تفيد المنظمات على المدى البعيد؛ كذلك لما يملكه القادة التحوليين من رؤى واستراتيجيات يمكن أن تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمة (Elkins & Keller, 2003).

٣ - تأتي أهمية هذا البحث من الفئة التي يتناولها وهي الفئة العاملة بالمصانع، حيث أنها قطاع عريض وعنصر مهم من الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على تحريك قاطرة التنمية إلى الاتجاه الآمن في بلد يعاني في الوقت الراهن من أزمة اقتصادية.

أهداف البحث:

- ١ - وصف وتفسير علاقة القيادة التحولية بالابتكار لدى عمال المصانع.
- ٢ - وصف وتفسير العلاقة بين كل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي من ناحية والابتكار لدى عمال المصانع من ناحية أخرى.
- ٢ - اختبار الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين الهيكلي في العلاقة بين القيادة التحولية والابتكار لدى عمال المصانع.
- ٣ - اختبار الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحولية والابتكار لدى عمال المصانع.
- ٤ - اختبار الدور الوسيط الذي يلعبه كل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في العلاقة بين



القيادة التحويلية والابتكار لدى عمال المصانع.

٥ - التنبؤ بالابتكار من خلال القيادة التحويلية والتمكين الهيكلي والتمكين النفسى لدى عمال المصانع.

٦ - إعداد ثلاثة مقاييس جديدة هم: مقياس القيادة التحويلية، مقياس التمكين الهيكلي، مقياس التمكين النفسى.

مصطلحات البحث:

١ - القيادة التحويلية:

يعرفها الباحث بأنها: "هى عملية يتولى من خلالها القائد توجيهه المرؤوسين وتحفيزهم وقيادتهم على نحو يؤدي إلى رفع مستوى إنجازهم وتمييزهم الذاتية وكذلك استثارتهم فكرياً". وتقاس بمجموع استجابات العمال على مقياس القيادة التحويلية.

٢ - التمكين الهيكلي:

يعرفها الباحث بأنها: "هى عملية يتم فيها نقل السلطة والمسئولية للأفراد فى المنظمة، سواء من حيث المشاركة فى المعلومات أو المعرفة أو تحليل المشكلات أو صنع القرارات، وبالتالي يتحملون مسئولية ما يقررونه أو ما يؤديه من أعمال". وتقاس بمجموع استجابات العمال على مقياس التمكين الهيكلي.

٣ - التمكين النفسى:

يعرفه الباحث بأنه: "حالة داخلية يشعر فيها العامل بأهمية وقيمة العمل الذى يقوم به والاستقلالية فى أداء عمله والقدرة على إنجاز الأمور، ويؤدي هذا إلى الشعور بالرضا عن العمل وبالتالي الكفاءة فى العمل". وتقاس بمجموع استجابات العمال على مقياس التمكين النفسى.

٤ - الابتكار:

يعرفه الباحث بأنه: "عملية يتم فيها إنتاج أفكار أو أعمال جديدة نابعة من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات فى مجال عمله، تتميز هذه الأفكار أو الأعمال بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات". وتقاس بمجموع استجابات العمال على مقياس الابتكار.

٥ - المتغير الوسيط: Mediator Variable

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل من ناحية ويؤثر في نفس الوقت في المتغير التابع. والتوسط الكامل يعني انعدام تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند ضبط أثر المتغير الوسيط إحصائياً، والتوسط الجزئي يعني انخفاض قيمة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند ضبط أثر المتغير الوسيط إحصائياً، ولكن التأثير لا ينعدم (Baron & Kenny, 1986). وقد حدد بارون وكني الخطوات الأربعة الآتية لاختبار علاقة التوسط:

- تقدير قيمة معامل انحدار المتغير التابع (ص) على المتغير المستقل (س) دون الضبط الإحصائي للمتغير الوسيط (م)، وليكن قيمته (أ).
  - تقدير قيمة معامل انحدار المتغير الوسيط (م) على المتغير المستقل (س) دون الضبط الإحصائي للمتغير التابع (ص) ، وليكن قيمته (ب).
  - تقدير قيمة معامل انحدار المتغير التابع (ص) على المتغير الوسيط (م)، عند ضبط المتغير المستقل (س)، وليكن قيمته (ج).
  - تقدير قيمة معامل انحدار المتغير التابع (ص) على المتغير المستقل (س) عند الضبط الإحصائي للمتغير الوسيط (م)، وليكن قيمته (أ):.
- وإذا كانت قيمة كل من (أ)، (ب)، (ج) دالة إحصائياً، وقيمة (أ): غير دالة إحصائياً، فهذا ما يعرف بالتوسط الكامل؛ أما إذا كانت قيمة (أ) دالة إحصائياً، وانخفضت قيمة (أ): مقارناً بقيمة (أ)، فهذا ما يعرف بالتوسط الجزئي.

#### حدود البحث:

يتمثل الحد البشري لهذا البحث بعمال المصانع، ويتمثل الحد المكاني في مدينتي المنصورة والمحلة حيث أجرى البحث على مصنعي النقهلية للغزل والنسيج بالمنصورة ومصر للغزل والنسيج بالمحلة، والحد الزماني فيتمثل في الفترة من شهر يونيو حتى أغسطس ٢٠١٢م، أما أدوات البحث فهي من إعداد الباحث الحالي وهي مقاييس (القيادة التحويلية، التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، الابتكار).

#### الإطار النظري:

##### ١- القيادة التحويلية:

قد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز (Burns, 1978) للتمييز بين أولئك الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع المرؤوسين من أولئك الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وقد عرفها بيرنز بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ويرى (خليل محمد محسن الشماخ، ١٩٩٩) بأن القائد التحويلي يتميز بقدرته على إسهام التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة ويستشرف أمامهم صورة لمستقبل المنظمة يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه. ويبدأ سلوك القيادة التحويلية من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها مع الأفراد وهذه القيم مثل العدالة والاستقامة (Bass, 1985).

ويمكن للقيادة التحويلية أن تشجع على إقامة علاقات متينة مع المرؤوسين تتسم بقدر صغير من السلطة، وتراعى حاجات الأفراد وقدراتهم (Yukl, 2006)، وتستمر هذه العلاقة من خلال الثقة المتبادلة والصراحة والوضوح، وثناء التواصل اللفظي بين القادة والأعضاء، وخلق فرص لتبادل وتوضيح وجهات النظر (Kozloski & Doherty, 1989).

يقدم القائد التحويلي رؤية واضحة للمستقبل، ويستثير أتباعه فكرياً، ويعترف بالفروق الفردية بينهم، ويساعد على تطوير قدراتهم (Cho & Dansereau, 2010). وتتضمن القيادة التحويلية أربع عناصر هي: الأول، دوافع ملهمة وتتضمن تقديم رؤية جذابة للمستقبل، استخدام الإشارات، الإقناع اللفظي (Avolio, Bass & Jung, 1999)؛ والثاني، التأثير المثالي ويتضمن سلوكيات مثل التضحية لصالح الآخرين، تقديم نموذج مثالي، إظهار المعايير الأخلاقية الرفيعة؛ والثالث، الرؤية الفردية وتتضمن الدعم والتشجيع، وإتباع التعليمات (Kark, Shamir & Chen, 2003)؛ والرابع، الاستثارة الفكرية، وتشمل سلوكيات لزيادة الوعي، ومواصلة التحدي لعرض المشكلات من وجهة نظر جديدة (Cho & Dansereau, 2010).

ويمكن للقادة من خلال القيادة التحويلية أن يمكنوا المرؤوسين من أداء الأدوار المطلوبة، وأن يلهموهم في عملية التغيير (Menon, 2001 ; Yukl, 1989). ويشير كيركمان وتشن وفره وتشن ولاو (Kirkman, Chen, Farh, Chen & Lowe, 2009) إلى أن قائد وحدة العمل يُظهر مبلوكياته على هذه الوحدة، ثم يسهم أعضاء نفس الوحدة بتصورات مماثلة في ضوء ما يظهره القائد من سلوكيات قيادة تحويلية، وبالتالي يكون لديهم تصورات قيادة أكثر من أعضاء الجماعات الأخرى.

## ٢- التمكين الهيكلي:

قد اكتسب مفهوم التمكين أهمية متزايدة في مجال الإدارة على مدى العتدين الماضيين؛ حيث يعد التمكين الهيكلي ممارسة إدارية تقدمية عكس ما جاءت به أفكار تايلور التقليدية في الإدارة (Wall et al., 2004)، ويتم فيها تفويض صلاحية صنع القرار للموظفين جنباً إلى جنب مع السلطة التقديرية للتصرف منفرداً (Chang & Liu, 2008).

تعرف أدبيات الإدارة التمكين الهيكلي على أنه مجموعة من التقنيات الإدارية، مع عدم الاهتمام بطبيعتها، أو بالعمليات التي يقوم عليها هذا التصور (Wall et al., 2004)، كما ينظر إلى التمكين الهيكلي على أنه ممارسات تقدمية لإدارة موارد بشرية؛ تشمل المشاركة في صنع القرار، وتبادل المعلومات، والتقدير، والمكافأة، والتدريب، والتطوير، وعبء العمل غير المفرط من قبل مستويات الإدارة الدنيا (Stewart et al., 2010). ويشير التمكين الهيكلي إلى سلطة الموظف المرتبطة بموقعه في المنظمة، فالسلطة الرسمية تؤدي إلى تمكين الشخص وارتباطه

بعمليات المنظمة، وتنشأ السلطة الرسمية من خلال شبكة علاقات الموظف مع الرعاية، والمرؤوسين سواء داخل المنظمة أو خارجها (Knol & Van Linge, 2009)..

وينظر سبيرت وسيلفر ورائدولف (Seibert, Silver & Randolph, 2004) إلى التمكين الهيكلي باعتباره مناخ تمكينى يتمثل فى الإدراك المشترك للموظفين للهيكل الإدارية والسياسات والممارسات المتعلقة بالتمكين (Biron & Bamberger, 2010 ; Tuuli & Rowlinson, 2009)، ويتضمن التمكين الهيكلي عدة أبعاد تتمثل فى: الأول، إتاحة الفرص للعمل ويشير إلى تحديد الهوية، وإتاحة الفرصة للتعلم والنمو؛ والثانى، إتاحة المعلومات ويشير إلى البيانات، والمعلومات الفنية، والحاجة للمعرفة التكنولوجية، والخبرات للعمل بفاعلية فى أى وقت؛ الثالث، الدعم ويشير إلى التغذية الراجعة والقيادة التى تتم من خلال الرعاية، والأقران، والمرؤوسين؛ الرابع، العامل المادى ويتمثل فى المال والمعدات، والاحتياجات، والوقت اللازم لتحقيق الأهداف (Biron & Bamberger, 2010).

ويعد التمكين الهيكلي أحد المحددات التى تؤثر على سلوك الأفراد فى المنظمة؛ وفى حال توفره يكون الموظفون قادرين على تحقيق أهداف المنظمة (Knol & Van Linge, 2009). وقد أظهرت الدراسات أن التمكين الهيكلي له تأثير واضح فى إنجاز الأعمال والمساهمة فى تحقيق الأهداف الإنتاجية فى المنظمة (McNeese- Smith, 1996).

٣- التمكين النفسى:

إن التمكين النفسى فلسفة وطريقة تفكير تعكس القيادة الديمقراطية، وليس وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب، بل مفتاحاً للإبداع والابتكار فى بيئة العمل (Bhatnagar & Sandhu, 2005)، والتمكين النفسى ليس خياراً واهياً إنما هدف مؤسسى استراتيجى يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية (Lin, 2001 ; Lee & koh, 2002).

التمكين النفسى عملية يتم من خلالها منح الموظفين حرية التصرف والاستقلالية، لذلك يتفق معظم المنظرين على أن العنصر الأساسى فى التمكين النفسى ينطوى على إعطاء الموظف الاستقلالية فى ممارسة أنشطة ترتبط بالمنظمة ولكن فى إطار المسؤولية ولوائح المنظمة (Bowen & Lawler, 1992).

ويعرفه أرجنلى، ارى، ميتن (Ergeneli, Ari & Metin, 2007) بأنه شعور ودافع داخلى إيجابى يتولد لدى الفرد نحو عمله. أى أن التمكين النفسى أسلوب إدارى ولكنه شعور نفسى بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور لا يُعطى للعاملين إنما هى أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم، وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو عملية توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه (Carless,

2004).

وتظهر أهمية التمكين النفسى فى أنه يؤدى إلى نتائج سلوكية مهمة، على سبيل المثال، يتسبح للموظفين حرية التصرف لتحديد أفضل الوسائل لخدمة العملاء، كما يقود الموظفين ليكونوا أكثر تكيفاً مع ظروف المنظمة، وأكثر قدرة على تلبية طلبات العملاء، وتحقيق رضاهم (Scott & Bruce, 1994). وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسى وكل من الرضا الوظيفى، الإبداع الوظيفى، الالتزام التنظيمى، سلوك المواطنة، القيادة التحويلية (Ergeneli et al., 2007)، كذلك أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المديرين والمروسين فى التمكين النفسى، بينما وجدت فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث فى التمكين النفسى لصالح الذكور (Allahyari, Shahbazi, Mirkamali & Kharazi, 2011).

٤- الابتكار:

السلوك الابتكارى هو توليد مقصود لأفكار جديدة ومنجزة خلال أداء أنوار العمل فى المنظمة، والاستفادة من ذلك فى تطوير المنتجات (Scott & Bruce, 1994). فالموظفون ذور السلوك الابتكارى تكون استجابتهم سريعة وملائمة مع العملاء، ويقترحون أفكاراً وإبداعات جديدة للإنتاج (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

وهناك عدد من القدرات الابتكارية التى يجب توافرها لدى الشخص حتى يستطيع القيام بأنواع من السلوك الابتكارى ومن أهمها: أولاً، الطلاقة وتعنى توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة فى توليدها، والطلاقة قد تكون لفظية أو التداعى أو الأفكار أو التعبير (ممدوح عبد المنعم الكنانى، ٢٠٠٧)؛ ثانياً، المرونة وتعنى القدرة على إنتاج عدد متنوع ومختلف من الأفكار أو الاستجابات، والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر، والمرونة قد تكون تلقائية أو تكيفية (عبد الستار إبراهيم، ٢٠٠٢)؛ ثالثاً، الأصالة وتعنى القدرة على الإتيان بأفكار جديدة وفريدة ومفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة (زكريا الشربيني، يسرية صادق، ٢٠٠٢)؛ رابعاً، الحساسية للمشكلات ويقصد بها الوعى بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف فى البيئة أو الموقف، ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى فى عملية البحث عن حل لها (عبد الستار إبراهيم، ٢٠٠٢).

ويشير جنسن (Janssen, 2003) إلى أن السلوك الابتكارى باعتباره عملية دافعية وإداركية؛ يعرب فيها الموظفين أو جماعات الموظفين عن أنشطة معينة. بينما يرى كانتر (Kanter, 2000) أن الإبداع يظهر فى تقديم أفكار جديدة، وعمليات وإجراءات وإنجازات أو تطبيقات تكون ذات صلة، ويذكر كنول وفان لينج (Knol & Van Linge, 2009) أنه يمكن

التمييز بين أربعة أبعاد للابتكار وهي: التعرف على المشكلات، توليد الأفكار، حشد الدعم، إدراك الأفكار.

وإذا كان أمابل (Amabile, 1996) يرى أن الابتكار هو القدرة على إنتاج أعمال تتسم بأنها جديدة وغير مألوفة، تختلف عن الأنماط القائمة، وتساهم في الميدان بأشياء وأفكار لم تكن موجودة من قبل؛ فإن رازفي (Razeghi, 2008) يختلف معه في ذلك حيث يرى أن الابتكار ليس أفكار جديدة لأنه ليس هناك أفكار جديدة، كل ما هنالك أن الابتكار هو إعادة ترتيب الأفكار. وهذا الاتجاه يدل على أن الابتكار لا يزال ذاتي جداً، والذاتية للابتكار تجعل من الصعب قياسه (Ayob & Zainal, 2011).

وفقاً ليانج وكونرد (Yang & Konrad, 2011) فإن الابتكار التنظيمي حديث نسبياً، وهدفه التعرف على مناخ بيئة العمل الذي يجعل بعض المنظمات قادرة على التوصل إلى حلول أكثر ابتكاراً؛ والتي غالباً ما يمكن ترجمتها إلى إبداعات وابتكارات قيمة. ويتطلب تطوير الابتكار حدوث تطوير في تقنيات التفكير الابتكاري (Jung, 2001)، وهذه التقنية تكون مفيدة في توليد عدد من الأفكار في فترة زمنية قصيرة. ويشير بعض الباحثين إلى أن تعزيز الابتكار يكمن في تنمية الخيال، المرح، الثقة، عناية بيئية تقدر وتفهم كل ما هو جديد (Janssen, 2003) (Razeghi, 2008)، كذلك يمثل الإبداع مؤشراً على القدرة التنافسية للمنظمات، ويبدع الموظفون مرتفعي الأداء في المنظمات التي تمارس التمكين الهيكلي أو التمكين النفسي؛ كما تزيد الفاعلية الإنتاجية الوظيفية لدى موظفيها (Yang & Konrad, 2011).

#### العلاقة بين متغيرات البحث:

يدرك المرؤوسون بموجب القيادة التحولية أن تمكين العمل والاستقلالية مهمان ومدعمان، وفي حال مشاركة المرؤوسين للقادة التحوليين هذه التصورات فإن القيادة التحولية يمكن أن تشكل التمكين الهيكلي (Zohar & Tenne-Gazit, 2008). وقد فسر درجنى (Dragoni, 2005) العلاقة بين القيادة التحولية والتمكين الهيكلي بوصف التمكين الهيكلي عملية تعلم اجتماعي، حيث أن ملاحظة أعضاء الجماعة المتكررة لقائدهم والتفاعل معه يمكن أن تفسر لنا الممارسات على مستوى الجماعة أو التنظيم.

وتمكن القيادة التحولية للمرؤوسين من تعزيز التمكين النفسي في أربعة جوانب هي المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، تأثير العمل (Tuuli & Rowlinson, 2009)، حيث يرى لو وآخرون (Lowe et al., 1996) أن القادة التحوليين يغيرون من طموحات مرؤوسيهم وهواياتهم، وحاجاتهم، وتفضيلاتهم، وقيمهم، وبالتالي يكون هناك إمكانية لجعل المرؤوسين يدركون المعنى

والهدف من عملهم. فتواصل القادة التحويليين مع المرؤوسين مهم للعمل أو المهام التي يتم تكليفهم بها؛ حيث يتيح للمرؤوسين الفرصة لفهم وتقدير معنى العمل (Dubinsky, Yammarino, Jolson & Bangler, 1995). ويوفر القادة التحويليين لمرؤوسيتهم من خلال الرؤية الفردية المزيد من الفرص لنموهم الفكري، ويزيدون من فاعليتهم الذاتية، وتقتهم في أنفسهم من خلال التدريب أو التوجيه، وتوفير فرص للتغذية الراجعة (Dragoni, 2005).

وبالرغم من اختلاف التمكين الهيكلي والتمكين النفسي عن بعضهما من الناحية المفاهيمية، والمرجعية، والمحتوي (Tuuli & Rowlinson, 2009)؛ حيث أن التمكين الهيكلي هو إدراك لوجود أو غياب ظروف التمكين في مكان العمل، والتمكين النفسي هو تفسير لفسية الموظفين أو لرد فعلهم تجاه هذه الظروف (Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004)، إلا أن التمكين الهيكلي والتمكين النفسي لا يتعارضان بل قد يتكاملان في بيئة العمل (Cyboran, 2005).

وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة، حيث أشارت إلى وجود علاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي (e.g., Cho & Faerman, 2010 ; Lachinger et al., 2004 ; Tuuli & Rowlinson, 2009)؛ حيث تم التوصل إلى أن التمكين الهيكلي يمكن اعتباره سوابق للتمكين النفسي، كما تم تفسير العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي من خلال نظرية حرية التصرف، التي ترى أن مناخ دعم الاستقلالية يوفر معلومات مرتبطة بالعمل ويوفر خيارات ويشجع المبادرة الذاتية.

مما سبق يتضح أن القادة التحويليين يعززون التمكين الهيكلي من خلال تطبيق ممارسات التمكين الهيكلي، والذي يضيف على العاملين المزيد من التمكين النفسي، كما يتضح أنه بالرغم من أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على التمكين الهيكلي للمرؤوسين إلا أنه قد يكون لها تأثير غير مباشر على التمكين النفسي؛ حيث يتم هذا التأثير من خلال التمكين الهيكلي. وبالتالي يتوقع الباحث أن ترتبط القيادة التحويلية بالتمكين النفسي من خلال التمكين الهيكلي.

كذلك يحتمل أن تتشكل العلاقة بين التمكين الهيكلي والابتكار الوظيفي من خلال التمكين النفسي، حيث يشير جانج وديسي (Gange & Deci, 2005) إلى أن الإدراك المشترك لسياسات وممارسات التمكين الهيكلي يمكن أن يؤدي إلى تغيير في حالة التمكين النفسي للموظفين، وهذا بدوره يؤثر إيجابياً على قدراتهم الابتكارية.

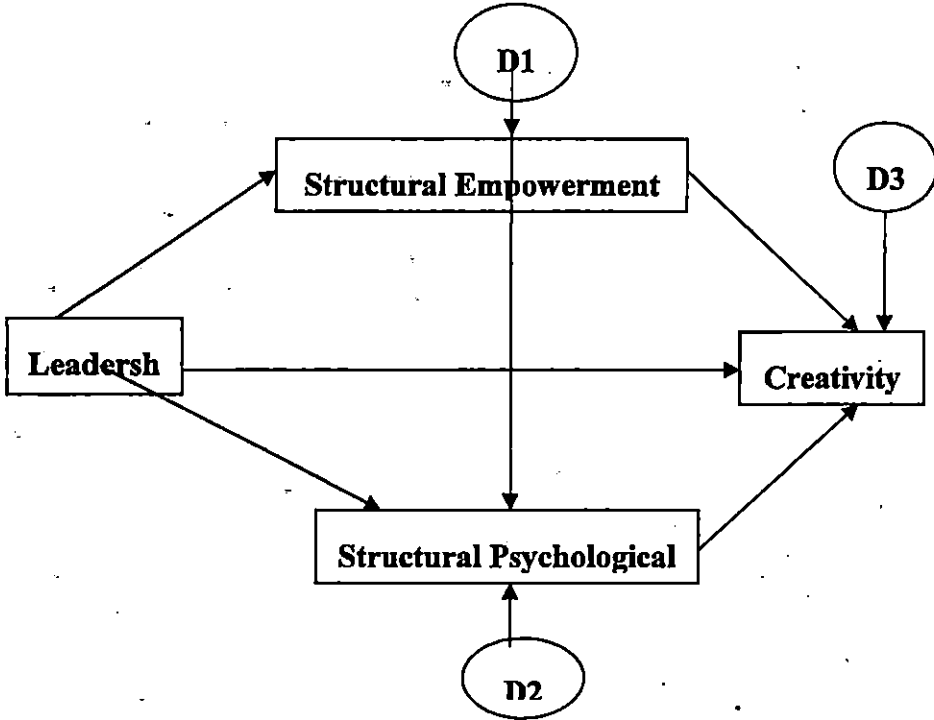
فالمرؤوسون الذين يتمتعون بالتمكين النفسي يرون أنفسهم أكثر قدرة على تشكيل أوار ومناقسات العمل (Spreitzer, 1995)، وأنهم ذوو جدارة، ثقة بالنفس، استقلالية، قدرة على

التأثير في الآخرين، وأنهم شخصيات ملتزمة بأهداف ذات معنى، ويشعرون بأقل قدر من القيود (Sun et al., 2012). وأنهم يستطيعون إنتاج أعمال أكثر ابتكارية، والبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات وأداء المهام، والقدرة على اختيار كيفية التوجه لإنجاز الأعمال التي تقدم لهم (Amabile & Gryskiewicz, 1989). ومما سبق يتوقع الباحث أن المستويات المرتفعة للتمكين النفسى للموظفين يمكن أن ترتبط بمستويات مرتفعة من السلوك الابتكارى الوظيفى، وبالتالي نتوقع أن التمكين الهيكلى يحتمل أن يرتبط بالابتكار من خلال التمكين النفسى.

وتتطابق سلوكيات القيادة التحويلية بشكل وثيق مع محددات الإبداع، والابتكار فى مكان العمل (Elkins & Keller, 2003)، كذلك تسهم العلاقات العاطفية الناتجة عن ممارسة أسلوب القيادة التحويلية عن تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وجعلهم أكثر احتمالية للاستجابة لتحديات قادتهم، وإظهار مزيد من الأداء الابتكارى عند أداء المهام (Hunt, Stelluto & Hooijberg, 2004).

وأخيراً يتضح مما سبق أنه يُحتمل أن ترتبط القيادة التحويلية بممارسات التمكين الهيكلى، وأن المستويات المرتفعة من القيادة التحويلية تسهم بطريقة غير مباشرة فى تعزيز التمكين النفسى من خلال توفير ممارسات التمكين الهيكلى، وبالتالي تسهم حرية التصرف والاستقلالية الناتجة عن التمكين النفسى فى تنمية الابتكار الوظيفى، أى أنه يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم فى تعزيز الأداء الابتكارى للعاملين فى المنظمة، وذلك من خلال توفير مناخ عمل يسمح لممارسات التمكين الهيكلى والتمكين النفسى أن يلعبا بالتسلسل دوراً وسيطاً فى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لدى عمال المصانع كما هو موضح بالشكل رقم (1).





شكل (١) نموذج تحليل المسار لاختبار الدور الوسيطى الذى يلعبه التمكين الهيكلى والتمكين النفسى فى العلاقة بين الابتكار والقيادة التحويلية

#### دراسات سابقة:

حاولت (غادة عبد الرحمن العنقرى، ٢٠٠١) فحص العلاقة بين السلوك القيادى والإبداع الإدارى للمرؤوسين، وذلك لدى ٣١٣ من موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط موجب بين سلوك القائد المهتم بالمرؤوسين وبين مستوى الإبداع الإدارى لديهم، وكذلك بين درجة الحرية التى يمنحها القائد للمرؤوسين وبين درجة الإبداع الإدارى لديهم. وهدفت دراسة جيبوسى وديون (Jaussi & Dionne, 2003) إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكارى لدى عينة من الطلاب فى المملكة المتحدة. وأشارت النتائج إلى أنه لا يوجد ارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الابتكارى.

وأيضاً حاول شين وزهو (Shin & Zhou, 2003) فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكاري، وذلك لدى عينة من الموظفين يعملون في بيئة عمل تجارية في كوريا. وتوصلت النتائج إلى تأثير القيادة التحويلية في الابتكار.

وهدفت دراسة (محمد بزيغ حامد بن تولى العازمي، ٢٠٠٦) إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى الموظفين، وذلك لدى عينة تكونت من ٣٠٠ موظف بوزارة الداخلية السعودية، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القيادة التحويلية وامتلاك المرؤوسين لمهارات وقدرات إبداعية.

هدفت دراسة نيت تيورفي (Knight-Turvey, 2006) إلى فحص العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وإبداع الموظفين، وذلك لدى عينة تكونت من ٧٥٦ من الموظفين في شركات تصنيع استرالية. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط دال موجب بين كل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، وإبداع الموظفين. كذلك أشارت النتائج إلى أن التمكين النفسي لعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التمكين الهيكلي والإبداع.

وهدفت دراسة تشانج وليو (Chang & Liu, 2008) إلى التحقق من العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي والسلوك الإبداعي من ناحية والإنتاجية الوظيفية من ناحية أخرى، وذلك لدى عينة بلغت ٥٧٦ من الممرضات في تايوان. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين كل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي مع السلوك الإبداعي. كما أشارت النتائج إلى أن أبعاد المعنى والكفاءة للتمكين النفسي، وبعد الملائمة للتمكين الهيكلي، والأبعاد والدرجة الكلية للسلوك الإبداعي كانوا منبئين بالإنتاجية الوظيفية.

كما هدفت دراسة جيومسلجلو ولسف (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) اقتراح نموذج سواء على مستوى ابتكار التابعين أو على مستوى الإبداع المنظمي. وذلك لدى عينة تكونت من ١٦٣ من موظفي البحوث والتطوير، و٤٣ من المديرين في شركات تطوير البرمجيات. وأشارت النتائج إلى تأثير القيادة التحويلية سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المنظمي؛ فعلى المستوى الفردي أظهرت النمذجة الخطية الهرمية وجود علاقة دالة موجبة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين، وأن القيادة التحويلية أثرت في الابتكار من خلال التمكين النفسي، أما على المستوى المنظمي أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بالإبداع المنظمي.

وسعت دراسة كنول وفان لينج (Knol & Van Linge, 2009) إلى فحص العلاقة بين السلوك الإبداعي والتمكين الهيكلي والتمكين النفسي، وفحص الدور الوسيطي للتمكين النفسي في العلاقة بين التمكين الهيكلي والسلوك الإبداعي، وذلك لدى عينة تكونت من ٥١٩ من الممرضين.

وأشارت النتائج إلى أن التمكين الهيكلي والتمكين النفسى كانا ذا دلالة منبئة بالسلوك الإبداعي، كذلك كان بعدى السلطة غير الرسمية والتأثير للتمكين النفسى أكثر ارتباطاً بالسلوك الإبداعي، وكان بعد التأثير أعلى ارتباطاً. كذلك أظهرت النتائج التأثير الوسيط للتمكين النفسى فى العلاقة بين التمكين الهيكلي والسلوك الإبداعي، بينما لم يثبت التأثير الوسيط المتوقع للتمكين الهيكلي فى العلاقة بين التمكين النفسى والسلوك الإبداعي.

وسعت دراسة وى وآخرون (Wei et al., 2010) إلى فحص تأثير دور القيادة التحويلية والتمكين النفسى والمناخ التمكينى على الأداء الابتكارى لدى المشرفين، وذلك باستخدام أسلوب النمذجة الخطية الهرمية، وتوصلت إلى أن التمكين النفسى يرتبط إيجابياً مع الأداء الابتكارى، وأن المناخ التمكينى يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الابتكارى، إضافة إلى أن التمكين النفسى يتوسط جزئياً العلاقة بين علاقة القيادة التحويلية والمناخ التمكينى مع الأداء الابتكارى.

كما حاولت دراسة أمه وآخرون (Allameh et al., 2012) التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسى لدى المدرسين فى مدينة أباد، وذلك لدى عينة تكونت من ١٥٠ من المدرسين. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسى (الأبعاد والدرجة الكلية). كما أشارت النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد أن أفضل منبئات التمكين النفسى أهمية ووضوحاً هو بعد التأثير النفسى، وأكثرها استقلالية هو بعد الدوافع الملهمة، وأكثرها فاعلية هو بعد الاعتبارات الشخصية.

كذلك حاول صن وآخرون (Sun et al., 2012) فحص دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسى كوسائط متسلسلة بين القيادة التحويلية والابتكار الوظيفى، وذلك لدى عينة تكونت من ٣٨٥ موظف، ١٠٤ من المشرفين يعملون فى مؤسسات متعددة فى الصين. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة موجبة بين القيادة التحويلية والتمكين الهيكلي. كما أظهرت النتائج باستخدام تحليل المسار أن التمكين الهيكلي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسى، وأن التمكين النفسى يتوسط توطناً كاملاً العلاقة بين كل من التمكين الهيكلي والابتكار. كما أشارت النتائج إلى أن التمكين الهيكلي والتمكين النفسى يتوسطا العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار.

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح - فى حدود علم الباحث - أنه لا توجد دراسة عربية حاولت بحث دور المتغيرات الوسيطة سواء على المستوى الجماعى أو على المستوى الفردى (التمكين الهيكلي والتمكين النفسى) بين أسلوب القيادة التحويلية وما يترتب عليها من توفير مناخ تنظيمى يمكن أن يسهم فى ابتكار الموظفين فى المنظمة. وهو ما يحاول الباحث الحالى التركيز عليه، حيث يرى أن أغلب الدراسات العربية ركزت على العلاقة بين بعض متغيرات البحث

الحالي مثل دراسة (غادة عبد الرحمن العنقري، ٢٠٠١؛ محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، ٢٠٠٦)، ولم تحاول الدراسات الجمع بين متغيرات البحث الحالي للتعرف على الدور الإيجابي للقيادة التحويلية والتمكين سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى الفردي في زيادة الأداء الابتكاري وما يترتب عليه من نجاح المنظمة في أداء عملها والبقاء والاستمرار. وفيما يلي يعرض الباحث لأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسات:

- توجد علاقة موجبة بين القيادة التحويلية وكل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي (Allameh et al., 2012 ; Sun et al., 2012 ; Wei et al., 2010).

- توجد علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الإداري لدى العمال (Gumusluoglu & Iisev, 2009) ; غادة عبد الرحمن العنقري، ٢٠٠١؛ محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، ٢٠٠٦).

- يعد متغير التمكين الهيكلي منبئ جيد بالتمكين النفسي (Sun et al., 2012).

- يعد متغيري التمكين الهيكلي والتمكين النفسي منبئين جيدين بالسلوك الابتكاري والإبداعي لدى العمال في المنظمات (Sun ; Knight-Turvey, 2006 ; Knol & Van Linge, 2009 ; Sun et al., 2012).

- لم يكن للتمكين الهيكلي تأثير في العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي (Knol & Van Linge, 2009 ; Wei et al., 2010).

- تناقض نتائج بعض الدراسات فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، فحين توصلت نتائج دراسة جيبوسى وديون (Jaussi & Dionne, 2003) إلى عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، توصلت نتائج دراسة شين وزهو (Shin & Zhou, 2003) إلى وجود تأثير دال وموجب للقيادة التحويلية على الابتكار. ويرجع الباحث الحالي هذا التناقض لعدة أسباب: أولاً، اختلاف السياق، فالأولى تمت في المملكة المتحدة والثانية تمت في كوريا الجنوبية. ثانياً، اختلاف العينات فالأولى أجريت على طلاب أما الثانية أجريت على موظفين. ثالثاً، اختلاف التصميمات فالأولى أجريت في مكان تجريبي أما الثانية أجريت في موقع عمل حقيقي.

#### فروض البحث:

في ضوء تساؤلات البحث، والإطار النظري الذي قدمه الباحث، وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة يقترح الباحث الفروض التالية:

١ - توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العمال منخفضي ومرفعي التمكين الهيكلي

- على مقياس الابتكار لصالح العمال مرتفعى التمكين الهيكلي.
- ٢ - توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العمال منخفضى ومرتفعى التمكين النفسى على مقياس الابتكار لصالح العمال مرتفعى التمكين النفسى.
- ٣ - توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العمال منخفضى ومرتفعى القيادة التحويلية على مقياس الابتكار لصالح العمال مرتفعى القيادة التحويلية.
- ٤ - لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين القيادة التحويلية والابتكار بعد العزل الإحصائى لتأثير التمكين الهيكلي.
- ٥ - لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين القيادة التحويلية والابتكار بعد العزل الإحصائى لتأثير التمكين النفسى.
- ٦ - لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين القيادة التحويلية والابتكار بعد العزل الإحصائى لتأثير التمكين الهيكلي والتمكين النفسى.
- ٧ - يمكن التنبؤ بالابتكار من خلال القيادة التحويلية التمكين الهيكلي والتمكين النفسى.

#### إجراءات البحث:

##### أولاً: عينة البحث

(أ) العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية فى صورتها الأولية من (١٥٨) من العاملين بمصنع السماد بمدينة طنطا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد حذف الاستجابات غير الصحيحة وغير الجادة من قبل بعض العاملين أصبح حجم العينة فى صورتها النهائية (١٤٥) تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥ إلى ٥٤ عام، منهم (٧٩ من الذكور، ٦٦ من الإناث)، (٣٧ مؤهل متوسط فيما أقل، ٦٨ مؤهل فوق متوسط، ٤٠ مؤهل جامعى)، (٨٢ عمال، ٤٣ مشرفين، ٢٠ رؤساء أقسام)، وقد أستخدمت بيانات هذه العينة فى تقنين أدوات البحث الحالى.

(ب) العينة النهائية: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من العاملين بمصنعي الدقهلية للغزل والنسيج بالمنصورة ومصر للغزل والنسيج بالمحلة، وتكونت العينة الأولية من (١٩٤) عامل، وبعد حذف الاستجابات غير الصحيحة وغير الجادة من قبل العاملين أصبح حجم العينة فى صورتها النهائية (١٧٦) عامل، وقد أستخدمت بيانات هذه العينة فى التحقق من صحة فروض البحث الحالى، ويوضح (١) الجدول التالى خصائص تلك العينة.

جدول (١)

خصائص العينة النهائية للبحث

المتغير	التوزيع	العدد	النسبة
اللون	ذكور	٨٤	% ٤٧,٧
	إناث	٩٢	% ٥٢,٣
العمر	٢١ - ٣٠ سنة	٤٨	% ٢٧,٣
	٣١ - ٤٠ سنة	٦٢	% ٣٥,٣
	٤١ - ٥٠ سنة	٤٦	% ٢٦,١
	أكثر من ٥٠ سنة	٢٠	% ١١,٣
المستوى التعليمي	متوسط فيما أقل	٤٥	% ٢٥,٦
	مؤهل فوق متوسط	٨٤	% ٤٧,٧
	مؤهل جامعي	٤٧	% ٢٦,٧
المصنع	مصنع الدقهلية للغزل والنسيج	١١٤	% ٦٤,٨
	مصنع مصر للغزل والنسيج بالمحلة	٦٢	% ٣٥,٢
المستوى الوظيفي	عمال	١٢٢	% ٦٩,٣
	مشرفين	٣٦	% ٢٠,٥
	رؤساء أقسام	١٨	% ١٠,٢

يتضح من جدول (١) أن غالبية العينة من الإناث، وأن عمال مصنع الدقهلية للغزل والنسيج أكثر إسهاماً في حجم العينة، وأن المؤهل فوق المتوسط كان أكثر إسهاماً، وأن الفئة العمرية الأكثر من ٥٠ عاماً كانت الأقل إسهاماً، كما أن عمال الإدارة المباشرة كانوا في قمة المستجيبين لأداة البحث.

وقد تم تقسيم العينة إلى أربع مجموعات، الأولى منخفضة الابتكار وعددهم (٤٤) والثانية والثالثة من العاديين وعدد كل منها (٤٤) أما الرابعة فهي من مرتفعي الابتكار وعددها (٤٤).

ثانياً: أدوات البحث

١ - مقياس القيادة التحويلية:

مقياس القيادة التحويلية من إعداد الباحث ويتكون من (٢٠) عبارة تقيس أربعة أبعاد للقيادة التحويلية للقائد وهي: الكاريزمية، الدوافع الملهمة، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الشخصي.

وقد مر إعداد المقياس بالخطوات التالية:

١ - تحديد التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة

- ٢- عباس عبد المهدي الشريفي، منال محمود التتج، ٢٠١٠؛ محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، ٢٠٠٦؛ Bass, 1990 ; Dragoni, 2005 ; Sun et al., 2012 .
- ٢- استقراء بعض المقاييس التي اهتمت بقياس القيادة التحويلية والتي أعدها (عباس عبد المهدي الشريفي، منال محمود التتج، ٢٠١٠؛ محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، ٢٠٠٦ ; Bass & Avolio, 1995 ; Chen & Farh, 1999 .
- ٣- صياغة عبارات مقياس القيادة التحويلية، حيث تألف المقياس من (٢٠) عبارة موزعة بالتساوي على أبعاد المقياس، وتقدر الدرجة على المقياس من خلال اختيار المفحوص لأحد البدائل الأربعة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً) حيث تتراوح الدرجة على العبارة من ١ - ٤ طبقاً لاتجاه صياغة العبارة. وتم التحقق من صدق المقياس وثبات الدرجات المشتقة من المقياس كما يلي:
- أ- صدق المحكمين: تم عرض المقياس في صورته الأولية (٢٦) عبارة على ستة من المتخصصين في مجال علم النفس\*<sup>٤</sup> للحكم على مدى انتماء العبارة للبعد الذي تدرج تحته، ومدى وضوحها من حيث اللغة والصياغة، وما يروونه من إضافة أو حذف لأي عبارة، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف ستة عبارات وجد المحكمون تشابهاً في مضمونها مع مضمون عبارات أخرى بالمقياس، وذلك على النحو التالي: حذف ثلاثة عبارات من البعد الأول ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٨) عبارات، حذف عبارة من البعد الثالث ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٦) عبارات، حذف عبارتين من البعد الرابع ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٧) عبارات، ليصبح المقياس في صورته الأولية بعد التحكيم مكوناً من (٢٠) عبارة، وكانت نسبة الاتفاق على العبارات لا تقل عن ٨٠٪.
- ب - الصدق العاملي: استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي للتعرف على البنية العاملية وتحديد العوامل للمقياس وذلك لدى عينة تقنيين تكونت من (١٤٥) من العاملين، وهذا الإجراء هو أحد مؤشرات صدق البناء Validity Construct (فؤاد أبو حطب، سيد أحمد عثمان، أمال

<sup>٤</sup> ا.د السيد محمد خير الله: أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية - جامعة المنصورة.

ا.د فاروق السعيد جبريل: أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية - جامعة المنصورة.

ا.د محمود أبو مسلم: أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية - جامعة المنصورة.

ا.د فؤاد حامد المواقى الشورى: أستاذ الصحة النفسية كلية التربية - جامعة المنصورة.

د عصام محمد زيدان: أستاذ مساعد الصحة النفسية كلية التربية - جامعة المنصورة.

د هشام فتحى جاد: أستاذ مساعد علم النفس التربوي كلية التربية - جامعة المنصورة.

صادق، ١٩٩٣)، وقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات ثم حُللت عاملينياً بطريقة المكونات الأساسية لهوتلنج Hoteling وإتباع معيار جتمان لتحديد عدد العوامل، حيث يعد العامل جوهرياً إذا كان الجذر الكامن < ١,٠ (صفوت فرج، ١٩٩١)، كما أن محك جوهريّة تشبع البنود بالعوامل < ٠,٣٥ ومحك جوهريّة العامل هو احتوائه على ثلاثة بنود على الأقل، حيث أنها تعد بمثابة معيار له استقرار وقابل للتكرار (أحمد محمد عبد الخالق، ١٩٩٤)، وأسفر التحليل العاملى الأول عن وجود (٤) عوامل كان بعضها غير قابل للتفسير، إلا أنه بعد تدوير العوامل تدويراً متعامداً بطريقة الفارماكس أمكن استخلاص (٤) عوامل قابلة للتفسير هي:

- ١ - الكاريزمية (٥ عبارات).
  - ٢ - الدوافع الملهمه (٥ عبارات).
  - ٣ - الاستثارة الفكرية (٥ عبارات).
  - ٤ - الاهتمام الشخصى (٥ عبارات).
- ويبين جدول (٢) تشبعات المفردات على العوامل الأربعة لمقياس القيادة التحويلية والجذر الكامن ونسبة التباين لكل عامل.

### جدول (٢)

تشبعات العبارات على مقياس القيادة التحويلية والجذر الكامن ونسبة التباين لكل عامل

المفردة	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	المفردة	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع
١	٠,٣٩				١١			٠,٧٧	
٢				٠,٥٩	١٢		٠,٥٥		
٣					١٣	٠,٦٦			
٤					١٤		٠,٥٥		
٥				٠,٤٤	١٥			٠,٤٣	
٦					١٦				٠,٤٢
٧					١٧	٠,٤٥			
٨					١٨		٠,٧٦		
٩				٠,٥٣	١٩			٠,٧٩	
١٠					٢٠				٠,٧٥
					الجذر الكامن				
					التباين				
					٤,٠٩	٣,٣٣	١,٧٧	١,٣١	
					%١٩,٥٧	%١٤,٥٦	%٩,٣٩	%٦,٩١	

يتضح من جدول (٢) أن عدد العوامل المستخلصة من مقياس القيادة التحويلية أربعة عوامل، جذورها الكامنة أكبر من الواحد الصحيح، وقد فسرت مجتمعة %٥٠,٤٣ من التباين الكلى،



## القيادة التحويلية والابتكار لدي الموظفين ودور التمكين الهيكلي

وبفحص العوامل الأربعة تبين أن عبارات المقياس قد تشبعت بطريقة دالة على العوامل الأربعة المفترضة لمقياس القيادة التحويلية.

ثبات الدرجات المشتقة من المقياس:

أ - ثبات العبارات: تم حساب ثبات عبارات العوامل الفرعية لمقياس القيادة التحويلية بطريقتين هما:

الأولى: حساب معامل ألفا لـ كرونباخ Cronbach's Alpha لعبارات كل عامل فرعي على حدة (بعدد عبارات كل عامل فرعي)، وفي كل مرة يتم حذف درجات إحدى العبارات من الدرجة الكلية للعامل الفرعي الذي تنتمي إليه العبارة.

الثانية: حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارة والدرجة الكلية للعامل الفرعي الذي تنتمي إليه العبارة.

ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات بالطريقتين السابقتين لعبارات العوامل الفرعية لمقياس القيادة التحويلية.

### جدول (٣)

#### ثبات عبارات العوامل الفرعية لمقياس القيادة التحويلية

العامل الرابع (الانتماء الشخصي)		العامل الثالث (الاستشارة لتفكيرية)			العامل الثاني (الارتقاء للعلمية)			العامل الأول (الكريزمية)			
معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم الفرع عدد	معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم الفرع عدد	معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم الفرع عدد	معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم الفرع عدد
٠,٧١٤ .	٠,٨١ ٧	٤	٠,٥٧٣ .	٠,٨٤٧	٣	٠,٧٠٤ .	٠,٧٨٣	٢	٠,٦٣٢ .	٠,٨١ ٣	١
٠,٦٩٢ .	٠,٨١ ٣	٨	٠,٦١٧ .	٠,٨٠٧	٧	٠,٧٦٢ .	٠,٨٠٤	٦	٠,٥٤٢ .	٠,٨٢ ٢	٥
٠,٦٣٧ .	٠,٨٢ ٤	١٢	٠,٦٦١ .	٠,٧٨٨	١١	٠,٥٤٣ .	٠,٧٤٦	١٠	٠,٧٤٣ .	٠,٨٤ ١	٩
٠,٥٣٣ .	٠,٧٧ ١	١٦	٠,٥٧٥ .	٠,٧٩١	١٥	٠,٦٢٧ .	٠,٨٥٣	١٤	٠,٧٣٦ .	٠,٧٩ ٢	١٣
٠,٥٦٢ .	٠,٧٨ ٢	٢٠	٠,٧٤٤ .	٠,٨٦٨	١٩	٠,٥٣٧ .	٠,٨١٩	١٨	٠,٥١٤ .	٠,٧٦ ٢	١٧
معامل ألفا للبعد الفرعي بدون حذف أي عبارة											
٠,٨٣٣		٠,٨٧٣			٠,٨٥٩			٠,٨٥١			

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

<sup>5</sup> معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للعامل الذي تنتمي إليه

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا لكل عبارة أقل من معامل ألفا للعامل الذى تنتمى إليه العبارة، أى أن جميع العبارات ثابتة، حيث أن تدخل العبارة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلى للعامل الفرعى الذى تقيسه العبارة.
- أن معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للعامل الفرعى الذى تقيسه دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على الاتساق الداخلى للعوامل الفرعية لمقياس القيادة التحويلية.
- أن معاملات ألفا للعوامل الأربعة لمقياس القيادة التحويلية بدون حذف أى عبارة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على ثبات العوامل الفرعية لمقياس القيادة التحويلية.

ب - الثبات الكلى لمقياس القيادة التحويلية:

تم حساب معامل الثبات الكلى لمقياس القيادة التحويلية بطريقتين هما:

الطريقة الأولى: حساب معامل ثبات ألفا الكلى للمقياس، فوجد أنه يساوى ٠,٨٩٦ وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

الطريقة الثانية: حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بقسمة المقياس إلى قسمين (١٠ بنود تمثل النصف الأول من البنود، مقابل عشرة بنود تمثل النصف الثانى بحيث يشمل كل قسم الأربعة أبعاد للمقياس بشكل متساوى)، وقد بلغ معامل ثبات النصفين بعد التصحيح بطريقة سبيرمان/ برون ٠,٨١٧ وهو معامل ثبات مرتفع أيضاً، مما يدل على الثبات الكلى لمقياس القيادة التحويلية.

من الإجراءات السابقة تأكد للباحث صدق وثبات مقياس القيادة التحويلية، وصلاحيته لمقياس القيادة التحويلية كما يدركها عمال المصانع، وحوالى ٧٠٪ من العبارات (١٤ عبارة) مصاغة بصورة إيجابية، أما العبارات السلبية (٦ عبارات) فهى العبارات ذات الأرقام (٤، ٨، ١٤، ١٧، ١٨، ١٩)، وتشير الدرجة العالية على هذا المقياس إلى ارتفاع إدراك العمال للقيادة التحويلية، أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض إدراك العمال للقيادة التحويلية، وأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب على هذا المقياس هى (٨٠) درجة، بينما (٢٠) هى أقل درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب على هذا المقياس، ويوضح ملحق رقم (١) الصورة النهائية لمقياس القيادة التحويلية.

## ٢ - مقياس التمكين الهيكلي:

مقياس التمكين الهيكلي من إعداد الباحث الحالي ويتكون في صورته النهائية من (١٦) عبارة تقيس أربعة أبعاد هي: إتاحة المعلومات، الدعم من المشرفين والزملاء، توافر فرص النمو، الاستقلال في نظام العمل. وقد مر إعداد المقياس بالخطوات التالية:

١- تحديد التعريف الإجرائي للتمكين الهيكلي من خلال مراجعة البحوث والدراسات التي تناولته مثل: (Bowen & Lawlar, 1992 ; Chang & Liu, 2008 ; Han et al., 2009 ; Knol & Van Linge, 2009).

٢- استقراء بعض المقاييس التي اهتمت بالتمكين الهيكلي ومن أهمها المقاييس التي أعدها (Laschinger et al., 2001 ; Nauman, Khan & Ehsan, 2010).

٣- صياغة عبارات مقياس التمكين الهيكلي، حيث تألف المقياس من (١٦) عبارة موزعة على الأربعة أبعاد بالتساوي، وتقدر الدرجة على المقياس من خلال اختيار المفحوص لأحد البدائل الأربعة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً)؛ حيث تتراوح الدرجة على العبارة من ١ - ٤ طبقاً لاتجاه صياغة العبارة. وتم التحقق من صدق وثبات الدرجات المشتقة من المقياس كما يلي:

## صدق استخدام المقياس:

١- صدق المحكمين: تم عرض المقياس في صورته الأولية (٢١) عبارة على ستة من المتخصصين في مجال علم النفس\*<sup>٦</sup> للحكم على مدى انتماء العبارة للبعد الذي تتدرج تحته، ومدى وضوحها من حيث اللغة والصياغة، وما يروونه من ضرورة إضافة أو حذف لأي عبارة، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف خمسة عبارات وجد المحكمون عدم انتمائها للبعد الذي تتدرج تحته، وذلك على النحو التالي: حذف عبارة من البعد الأول ليصبح (٤) عبارات بدلاً من (٥) عبارات، حذف عبارتين من البعد الثاني ليصبح

٦ د. السيد محمد خير الله: أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية - جامعة المنصورة.

د. فاروق السعيد جبريل: أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية - جامعة المنصورة.

د. محمود أبو مسلم: أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية - جامعة المنصورة.

د. فؤاد حامد الموافي الشوري: أستاذ الصحة النفسية كلية التربية - جامعة المنصورة.

د. عصام محمد زيدان: أستاذ مساعد الصحة النفسية كلية التربية - جامعة المنصورة.

د. هشام فتحى جاد: أستاذ مساعد علم النفس التربوي كلية التربية - جامعة المنصورة.

(٤) عبارات بدلاً من (٦) عبارات، حذف عبارة من البعد الثالث ليصبح (٤) عبارات بدلاً من (٥) عبارات، وحذف عبارة من البعد الرابع ليصبح (٤) عبارات بدلاً من (٥) عبارات، ليصبح المقياس في صورته الأولية بعد التحكيم مكوناً من (١٦) عبارة، وكانت نسبة الاتفاق على العبارات لا تقل عن ٨٠٪.

ب - الصندق العاملى:

تم حساب الصندق العاملى لمقياس التمكين الهيكلى عن طريق إخضاع مصفوفة الارتباط بين عبارات المقياس (١٦ عبارة) لدى عينة التقنين (١٤٥ من عمال المصانع)، فأُسفر التحليل العاملى بعد تدوير المحاور تدويراً متعامداً بطريقة الفارماكس Varimax عن وجود أربعة عوامل قابلة للتفسير هى.

١ - إتاحة المعلومات (٤ عبارات).  
٢ - دعم المشرفين والزملاء (٤ عبارات).

٣ - توفر فرص النمو (٤ عبارات).  
٤ - الاستقلال فى نظام العمل (٤ عبارات).

ويبين جدول (٤) تشبعات العبارات على العوامل الأربعة لمقياس التمكين الهيكلى والجزر الكامن ونسبة التباين لكل عامل.

#### جدول (٤)

تشبعات العبارات على مقياس التمكين الهيكلى والجزر الكامن ونسبة التباين لكل عامل

المفردة	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	المفردة	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع
١	٠,٦٦			٠,٥٦	٩				
٢		٠,٥٩	٠,٤٠		١٠				
٣	٠,١				١١	٠,٦٩	٠,٦٣		
٤					١٢	٠,٥٦		٠,٧٩	
٥	٠,٦١			٠,٦٢	١٣				
٦		٠,٦٠	٠,٥٦		١٤				
٧					١٥	٠,٣٦	٠,٥٣		
٨					١٦	٠,٥٢		٠,٤٩	
الجزر الكامن						٣,١٩	٢,٤١	١,٧١	١,٥٩
التباين						٪١٧,٩٨	٪١٣,٠٩	٪١٠,٧٠	٪٩,٩٥

يتضح من جدول (٤) أن عدد العوامل المستخلصة من مقياس التمكين الهيكلى أربعة عوامل، جذورها الكامنة أكبر من الواحد الصحيح، وقد فسرت مجتمعة ٥١,٧٢٪ من التباين الكلى، وبفحص العوامل الأربعة تبين أن عبارات المقياس قد تشبعت بطريقة دالة على العوامل الأربعة

المفترضة لمقياس التمكين الهيكلي.

ثبات الدرجات المشتقة من المقياس:

أ - طريقة إعادة تطبيق الاختبار: قام الباحث بحساب ثبات درجات المقياس باستخدام طريقة إعادة التطبيق، بفواصل زمنية قدره أسبوعين، وكانت معاملات الارتباط بين التطبيقين ٠,٦٤١، ٠,٠٥١٤، ٠,٠٥٤٥، ٠,٦٩٥، لأبعاد إتاحة المعلومات، دعم المشرفين والزملاء، توفر فرص النمو، الاستقلال في نظام العمل، والدرجة الكلية على الترتيب وهي معاملات متوسطة تدل على درجة مقبولة من الثبات.

ب - ثبات العبارات:

تم التحقق من ثبات عبارات العوامل الفرعية لمقياس التمكين الهيكلي بالطريقتين: (معامل ألفا لكرونياخ عند حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للعامل الفرعي الذي تنتمي إليه العبارة، ومعامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للعامل الفرعي الذي تنتمي إليه)، ويوضح ذلك جدول (٥)

جدول (٥)

ثبات عبارات العوامل الفرعية لمقياس التمكين الهيكلي

العامل الأول (إتاحة المعلومات)			العامل الثاني (دعم المشرفين والزملاء)			العامل الثالث (توفر فرص النمو)			العامل الرابع (استقلال نظام العمل)		
رقم المفردة	معامل ألفا	معامل ارتباط	رقم المفردة	معامل ألفا	معامل ارتباط	رقم المفردة	معامل ألفا	معامل ارتباط	رقم المفردة	معامل ألفا	معامل ارتباط
١	٠,٧٦٨	٠,٤٧٦	٣	٠,٧٣٧	٠,٥٧٣	٢	٠,٧٦٣	٠,٥٧٣	٤	٠,٨٢	٠,٦٩
٥	٠,٨٠٧	٠,٦٣٤	٧	٠,٧٥٥	٠,٥٢٧	٦	٠,٧٤٤	٠,٥٢٧	٨	٠,٨١	٠,٥٧
٩	٠,٧٤٨	٠,٥٣٧	١١	٠,٧٤٣	٠,٤٣٢	١٠	٠,٨١٤	٠,٤٣٢	١٢	٠,٧٨	٠,٦٢
١٣	٠,٧٥٧	٠,٤٥٣	١٥	٠,٧٨٢	٠,٦٣٤	١٤	٠,٧٩١	٠,٦٣٤	١٦	٠,٧٤	٠,٦٣
معامل ألفا للبعد الفرعي بدون حذف أي عبارة											
٠,٨١٦			٠,٨٢٣			٠,٧٩٤			٠,٨٣٤		

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

7 معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للعامل الذي تنتمي إليه

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا لكل عبارة أقل من معامل ألفا للعامل الذى تنتمى إليه العبارة، أى أن جميع العبارات ثابتة، حيث أن تدخل العبارة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلى للعامل الفرعى التى تقيسه العبارة.

- أن معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للعامل الفرعى الذى تقيسه دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على الاتساق الداخلى للعوامل الفرعية لمقياس التمكين الهيكلى.

- أن معاملات ألفا للعوامل الأربعة لمقياس القيادة التحويلية بدون حذف أى عبارة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على ثبات العوامل الفرعية لمقياس التمكين الهيكلى.

ج - تم حساب الثبات الكلى لمقياس التمكين الهيكلى بطريقتين هما: معامل ألفا للمقياس الكلى، فوجد أنه يساوى ٠,٨٥٦ وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لـ سبيرمان/ بروان: فوجد أن معامل الثبات الكلى للمقياس يساوى ٠,٧٨٤ وهو معامل ثبات مرتفع أيضاً ودال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على الثبات الكلى لمقياس التمكين الهيكلى.

من الإجراءات السابقة تأكد للباحث صدق وثبات مقياس التمكين الهيكلى، وصلاحيته لقياس ممارسات التمكين الهيكلى كما يدركها عمال المصانع، وحوالى ٥٤% من العبارات مصاغة بصورة إيجابية (٩ عبارات)، أما العبارات السلبية (٧ عبارة) فهى ذات الأرقام: (٢، ٧، ١٠، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦)، وتشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع إدراك العامل للتمكين الهيكلى، أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض إدراكه للتمكين الهيكلى، وأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب على هذا المقياس هى (٦٤) درجة، بينما (١٦) درجة هى أقل درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب على هذا المقياس، ويوضح الملحق رقم (٢) الصورة النهائية لمقياس التمكين الهيكلى.

### ٣ - مقياس التمكين النفسى:

مقياس التمكين النفسى من إعداد الباحث ويتكون من (٢٠) عبارة تقيس أربعة أبعاد للتمكين النفسى وهى: المعنى (أهمية العمل)، الاستقلالية (حرية التصرف)، الجدارة (الكفاءة الذاتية)، مجال التأثير.

ومر إعداد المقياس بالخطوات التالية:

١ - تحديد التعريف الإجرائى للتمكين النفسى من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة التى

تناولت التمكين النفسى لدى العمال مثل: (Allahyari et al., 2011 ; Knol & Van Ling, 2009 ; Spreitzer, 1969 ; 1995 ; Sun et al., 2012)

٢ - استقراء بعض المقاييس التى اهتمت بالتمكين النفسى لدى العمال مثل (Allahyari et al., 2011; Spreitzer, 1995 ; Spreitzer & Quinn, 2001)

٣ - صياغة مفردات مقياس التمكين النفسى، حيث تألف المقياس من (٢٠) عبارة موزعة بالتساوى على أبعاد المقياس الأربعة، وتقدر الدرجة على المقياس من خلال اختيار المفحوص لأحد البدائل الأربعة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً)، حيث تتراوح الدرجة على العبارة من ١ - ٤ طبقاً لاتجاه صياغة العبارة. تم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس كما يلى:

#### صدق استخدام المقياس

أ- صدق المحكمين: تم عرض المقياس فى صورته الأولى (٢٨) عبارة على ستة من المتخصصين فى مجال علم النفس<sup>٨</sup> للحكم على مدى انتماء العبارة للبعد الذى تتدرج تحته، ومدى وضوحها من حيث اللغة والصياغة، وما يروونه من إضافة أو حذف لأى عبارة، وفى ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف ثمانية عبارات وجد المحكمون تشابهاً فى مضمونها مع مضمون عبارات أخرى بالمقياس، وذلك على النحو التالى: حذف ثلاثة عبارات من البعد الأول ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٨) عبارات، وحذف عبارة من البعد الثانى ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٦) عبارات، حذف عبارتين من البعد الثالث ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٧) عبارات، حذف عبارتين من البعد الرابع ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٧) عبارات، ليصبح المقياس فى صورته الأولى بعد التحكيم مكوناً من (٢٠) عبارة، وكانت نسبة الاتفاق على العبارات لا تقل عن ٨٠٪.

#### ب - الصدق العاملى:

تم حساب الصدق العاملى لمقياس التمكين النفسى عن طريق إخضاع مصفوفة الارتباط بين عبارات المقياس (٢٠ عبارة) لدى عينة التقنيين (١٤٥ من عمال المصانع)، فأسفر التحليل العاملى

<sup>٨</sup> أ.د السيد محمد خير الله: أستاذ علم النفس التربوى- كلية التربية - جامعة المنصورة.

أ.د فاروق السعيد جبريل: أستاذ علم النفس التربوى- كلية التربية - جامعة المنصورة.

أ.د محمود أبو مسلم: أستاذ علم النفس التربوى- كلية التربية - جامعة المنصورة.

أ.د فؤاد حامد الموائى الشورى: أستاذ الصحة النفسية كلية التربية - جامعة المنصورة.

د عصام محمد زيدان: أستاذ مساعد الصحة النفسية كلية التربية - جامعة المنصورة.

د هشام فتحى جاد: أستاذ مساعد علم النفس التربوى كلية التربية - جامعة المنصورة.

بعد تدوير المحاور تدويراً متعامداً بطريقة الفارماكس Varimax عن وجود أربعة عوامل قابلة للتفسير هي.

- ١ - المعنى (٥ عبارات).
- ٢ - الاستقلالية (٥ عبارات).
- ٣ - الجدارة (٥ عبارات).
- ٤ - مجال التأثير (٥ عبارات).

ويبين جدول (٦) تشبعات العبارات على العوامل الأربعة لمقياس التمكين النفسي والجذر الكامن ونسبة التباين لكل عامل.

جدول (٦)

تشبعات العبارات على مقياس التمكين النفسي والجذر الكامن ونسبة التباين لكل عامل

المفردة	المفردة				المفردة	المفردة				المفردة
	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	
١			٠,٣٧		١١					٠,٦٠
٢					١٢			٠,٤٣		
٣				٠,٥٨	١٣		٠,٥٠			
٤		٠,٤٧			١٤	٠,٤٧				
٥			٠,٥٩		١٥					٠,٤٤
٦					١٦			٠,٤٣		
٧				٠,٥٠	١٧		٠,٣٦			
٨		٠,٥٣			١٨	٠,٥٨				
٩			٠,٦٨		١٩					٠,٣٧
١٠					٢٠			٠,٥٦		
الجذر الكامن										
التباين										

يتضح من جدول (٦) أن عدد العوامل المستخلصة من مقياس التمكين النفسي أربعة عوامل، جذورها الكامنة أكبر من الواحد الصحيح، وقد فسرت مجتمعة ٥٣,٥٦% من التباين الكلي، وبفحص العوامل الأربعة تبين أن عبارات المقياس قد تشبعت بطريقة دالة على العوامل الأربعة المقترضة لمقياس التمكين الهيكلي.

ج- الصدق المرتبط بمحكات خارجية: تم ذلك من خلال حساب الارتباط بين أبعاد المقياس الحالي وأبعاد مقياس الرضا الوظيفي إعداد (سحر محمد عبد الصمد، ٢٠٠٩)، حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة دالة موجبة بين التمكين النفسي للموظفين والشعور بالرضا الوظيفي (e.g., Carless, 2004 ; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000 ; Thomas & Tyman, 1994) ; Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997 ، وتم حساب



الارتباط بين مقياس التمكن النفسى ومقياس الرضا الوظيفى إعداد (سحر محمد عبد الصمد، ٢٠٠٩). وجاءت النتائج كما هو موضح بجدول (٧).

جدول (٧)

الارتباط بين درجات العمال على مقياس التمكن النفسى ودرجاتهم على

مقياس الرضا الوظيفى إعداد (سحر محمد عبد الصمد، ٢٠٠٩)

الدرجة الكلية	عوامل مهنية وإدارية	عوامل مناخ المنظمة	عوامل مادية ومعنوية	المقياس
٠٠,٥١٣	٠٠,٤٧٩	٠٠,٤٩١	٠٠,٦٠٧	المعنى
٠٠,٤٤٧	٠٠,٦٣٠	٠٠,٦٢٣	٠٠,٥٧٩	الاستقلالية
٠٠,٥٩٦	٠٠,٦١٣	٠٠,٥٤١	٠٠,٥٦٦	الجدارة
٠٠,٥١٥	٠٠,٥٢١	٠٠,٤٦٨	٠٠,٥١١	مجال التأثير
٠٠,٥٠٦	٠٠,٤١١	٠٠,٦٢٤	٠٠,٤٨٥	الدرجة الكلية

\*\* دال عند ٠,٠١

ويتضح من جدول (٧) أن جميع معاملات الارتباط دالة ومتوسطة القيمة، مما يشير إلى أن هناك علاقة دالة موجبة بين التمكن النفسى والشعور بالرضا الوظيفى لدى العمال.

ثبات الدرجات المشتقة من المقياس:

أ - طريقة إعادة تطبيق الاختبار: قام الباحث بحساب ثبات درجات المقياس باستخدام طريقة إعادة التطبيق على نفس عينة التقنين السابقة بفواصل زمنى قدره أسبوعين، وكانت معاملات الارتباط ٠,٥٢٦ ، ٠,٤٩٦ ، ٠,٥٣٦ ، ٠,٦٣٤ ، ٠,٥٦١ لأبعاد المعنى، الاستقلالية، الجدارة، مجال التأثير، والدرجة الكلية على الترتيب، وهى معاملات متوسطة وتدل على درجة مقبولة من الثبات.

ب - ثبات العبارات:

تم التحقق من ثبات عبارات العوامل الفرعية لمقياس التمكن النفسى بالطريقتين: (معامل ألفا لـ كرونباخ عند حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للعامل الفرعى الذى تنتمى إليه العبارة، ومعامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للعامل الفرعى الذى تنتمى إليه)، ويوضح ذلك جدول (٨).

جدول (٨)

ثبات عبارات العوامل الفرعية لمقياس التمكين النفسى

العامل الرابع (مجال التأثير)		العامل الثالث (الجدارة)			العامل الثانى (الاستقلالية)			العامل الأول (المعنى)			
معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم عنصر ٤٥	معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم عنصر ٤	معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم عنصر	معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم عنصر
٠,٦٨٤ ٠	٠,٨٠ ٥	٤	٠,٦٢٤ *	٠,٧٨ ٤	٣	٠,٧١٤ ٠	٠,٧٨١	٢	٠,٥١٢ ٠	٠,٧٣٨	١
٠,٥٩٧ ٠	٠,٨١ ٩	٨	٠,٥٧٤ *	٠,٧٩ ٧	٧	٠,٧٠٣ ٠	٠,٧٥٥	٦	٠,٦٣٤ ٠	٠,٧٨١	٥
٠,٦٨٦ ٠	٠,٧٨ ١	١٢	٠,٦٥٣ *	٠,٨٠ ٩	١١	٠,٥٤١ ٠	٠,٨١٧	١٠	٠,٦٧٤ ٠	٠,٧٦٤	٩
٠,٦٤٣ ٠	٠,٧٦ ٣	١٦	٠,٧٢٣ *	٠,٧٨ ٦	١٥	٠,٦٣٤ ٠	٠,٨٢١	١٤	٠,٧١٥ ٠	٠,٨٢٣	١٣
٠,٦٨١ ٠	٠,٧٨ ١	٢٠	٠,٧١٣ *	٠,٧٦ ٧	١٩	٠,٦٣١ ٠	٠,٨١٤	١٨	٠,٥٢٢ ٠	٠,٨١١	١٧
معامل ألفا للبعد الفرعى بدون حذف أى عبارة											
٠,٨٢٨		٠,٨٢١			٠,٨٣٣			٠,٨٣٤			

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- أن معامل ألفا لكل عبارة أقل من معامل ألفا للعامل الذى تنتمى إليه العبارة، أى أن جميع العبارات ثابتة، حيث أن تدخل العبارة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلى للعامل الفرعى الذى تقيسه العبارة.
- أن معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للعامل الفرعى الذى تقيسه دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على الاتساق الداخلى للعوامل الفرعية لمقياس التمكين النفسى.
- أن معاملات ألفا للعوامل الأربعة لمقياس التمكين النفسى بدون حذف أى عبارة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على ثبات العوامل الفرعية لمقياس التمكين النفسى.
- ج - تم حساب الثبات الكلى لمقياس التمكين النفسى بطريقتين هما: معامل ألفا للمقياس الكلى، فوجد أنه يساوى ٠,٨٥٦ وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). ومعامل الثبات

<sup>٩</sup> معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للعامل الذى تنتمى إليه

بطريقة التجزئة النصفية لـ سبيرمان/ بروان: فوجد أن معامل الثبات الكلي للمقياس يساوي ٠,٧٩٤ وهو معامل ثبات مرتفع أيضاً ودال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على الثبات الكلي لمقياس التمكين النفسي.

من الإجراءات السابقة تأكد للباحث صدق وثبات مقياس التمكين النفسي، وصلاحيته لقياس ممارسات التمكين النفسي كما يدركها عمال المصانع، وحوالي ٧٥٪ من العبارات مصاغة بصورة إيجابية (١٥ عبارة)، أما العبارات السلبية (٥ عبارات) فهي ذات الأرقام: (٤، ١٠، ١٣، ١٦، ١٩)، وتشير الدرجة المرتفعة إلى زيادة إدراك العامل للتمكين النفسي، أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض إدراكه للتمكين النفسي، وأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب على هذا المقياس هي (٨٠) درجة، بينما (٢٠) درجة هي أقل درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب على هذا المقياس، ويوضح الملحق رقم (٣) الصورة النهائية لمقياس التمكين النفسي.

#### ٤ - مقياس الابتكار:

مقياس الابتكار من إعداد الباحث الحالي، ويتكون في صورته النهائية من (٢٠) عبارة تقيس أربعة أبعاد للابتكار هي الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية. وقد مر إعداد المقياس بالخطوات التالية:

١ - تحديد التعريف الإجرائي للابتكار من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الابتكار لدى العمال مثل: (محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، ٢٠٠٦؛ Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002 ; Chang & Iiu, 2008 ; Gumusluuoglu & Iisev, 2009 ; Zahu & George, 2001).

٢- استقراء بعض مقاييس الابتكار خاصة التي أجريت في مجال الابتكار الوظيفي مثل (محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، ٢٠٠٦؛ يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق، ٢٠١٠ ; Madjar, Oldham & Pratt, 2002 ; Zahu & George, 2001).

٣- صياغة عبارات مقياس الابتكار، حيث تألف المقياس من (٢٠) عبارة موزعة بالتساوي على أبعاد المقياس، وتقدر الدرجة على المقياس من خلال اختيار المفحوص لأحد البدائل الأربعة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً) حيث تتراوح الدرجة على العبارة من ١-٤ طبقاً لاتجاه صياغة العبارة. وتم التحقق من صدق وثبات الدرجات المشتقة من المقياس كما يلي:

### صدق استخدام المقياس:

أ- صدق المحكمين: تم عرض المقياس في صورته الأولى (٢٧) عبارة على ستة من المتخصصين في مجال علم النفس\*<sup>١٠</sup> للحكم على مدى انتماء العبارة للبعد الذى تدرج تحته، ومدى وضوحها من حيث اللغة والصياغة، وما يروونه من إضافة أو حذف لأى عبارة، وفى ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف سبعة عبارات وجد المحكمون أنها لا تنتمى للبعد الذى تدرج تحته، وذلك على النحو التالى: حذف عبارتين من البعد الأول ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٧) عبارات، حذف ثلاثة عبارات من البعد الثانى ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٨) عبارات، حذف عبارتين من البعد الرابع ليصبح (٥) عبارات بدلاً من (٧)، ليصبح المقياس فى صورته الأولى بعد التحكيم مكوناً من (٢٠) عبارة، وكانت نسبة الاتفاق على العبارات لا تقل عن ٨٠٪.

ب - الصدق المرتبط بمحكات خارجية: قام الباحث باستخدام الصدق التلازمى لحساب معامل الارتباط بين درجات المقياس الحالى وبين درجات مقياس تورانس للتفكير الابتكارى إعداد (سيد محمد خير الله، ١٩٨١) وقد بلغ معامل الارتباط ٠,٧١٣ وهو معامل مرتفع، مما يشير لإمكانية استخدام المقياس فى قياس الابتكار لدى العمال.

### ثبات الدرجات المشتقة من المقياس:

أ- ثبات العبارات:

تم التحقق من ثبات عبارات العوامل الفرعية لمقياس الابتكار بالطريقتين: (معامل ألفا لـ كرونباخ عند حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للعامل الفرعى الذى تنتمى إليه العبارة، ومعامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للعامل الفرعى الذى تنتمى إليه)، ويوضح ذلك جدول (٩).

<sup>10</sup> أ.د السيد محمد خير الله: أستاذ علم النفس التربوى- كلية التربية - جامعة المنصورة.

أ.د فاروق السعيد جبريل: أستاذ علم النفس التربوى- كلية التربية - جامعة المنصورة.

أ.د محمود أبو مسلم: أستاذ علم النفس التربوى- كلية التربية - جامعة المنصورة.

أ.د فؤاد حامد الموافى الشورى: أستاذ الصحة النفسية كلية التربية - جامعة المنصورة.

د عصام محمد زيدان: أستاذ مساعد الصحة النفسية كلية التربية - جامعة المنصورة.

د هشام فتحى جاد: أستاذ مساعد علم النفس التربوى كلية التربية - جامعة المنصورة.

جدول (٩)

ثبات عبارات العوامل الفرعية لمقياس التمكين النفسى

العامل الرابع (الحساسية)		العامل الثالث (الأصالة)			العامل الثاني (المرونة)			العامل الأول (الملائمة)			
معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم التفرقة	معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم التفرقة	معامل ارتباط	معامل ألفا	رقم التفرقة	معامل ارتباط <sup>11</sup>	معامل ألفا	رقم التفرقة
٠٠٠,٦١١	٠,٨١٥	٤	٠٠٠,٥٦٨	٠,٨٢٢	٣	٠٠٠,٦٢٢	٠,٧٦٣	٢	٠٠٠,٦١٦	٠,٧٥١	١
٠٠٠,٥٦٦	٠,٨١٤	٨	٠٠٠,٦٣٧	٠,٨٣٦	٧	٠٠٠,٧١٤	٠,٧٤٤	٦	٠٠٠,٦٤٤	٠,٨١٦	٥
٠٠٠,٦٩٨	٠,٧٩٢	١٢	٠٠٠,٧٢٦	٠,٨١٧	١١	٠٠٠,٥٣٤	٠,٨١٢	١٠	٠٠٠,٥٧٤	٠,٧٤٣	٩
٠٠٠,٥٧٣	٠,٧٨٨	١٦	٠٠٠,٧٠٤	٠,٧٩٨	١٥	٠٠٠,٦٢٤	٠,٨٠٢	١٤	٠٠٠,٧٤٥	٠,٧٧٩	١٣
٠٠٠,٥٦٧	٠,٨٠١	٢٠	٠٠٠,٧٢٢	٠,٨١٢	١٩	٠٠٠,٦٤٢	٠,٨١٦	١٨	٠٠٠,٥٣٦	٠,٨٠٩	١٧
معامل ألفا للتباعد الفرعى بدون حذف أى صيغة											
٠,٨٢١		٠,٨٤٤			٠,٨٢١			٠,٨١٦			

•• دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- أن معامل ألفا لكل عبارة أقل من معامل ألفا للعامل الذى تنتمى إليه العبارة، أى أن جميع العبارات ثابتة، حيث أن تدخل العبارة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلى للعامل الفرعى التى تقيسه العبارة.

- أن معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للعامل الفرعى الذى تقيسه دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على الاتساق الداخلى للعوامل الفرعية لمقياس الابتكار.

- أن معاملات ألفا للعوامل الأربعة لمقياس الابتكار بدون حذف أى عبارة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على ثبات العوامل الفرعية لمقياس الابتكار.

ج - تم حساب الثبات الكلى لمقياس الابتكار بطريقتين هما: معامل ألفا للمقياس الكلى، فوجد أنه يتساوى ٠,٨٥١ وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لـ سبيرمان/ برون: فوجد أن معامل الثبات الكلى للمقياس يساوى ٠,٨٢٧ وهو معامل ثبات مرتفع أيضاً ودال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على الثبات الكلى لمقياس الابتكار.

من الإجراءات السابقة تأكد للباحث صدق وثبات مقياس الابتكار، وصلاحيته لمقياس الابتكار لدى عمال المصانع، وحوالى ٧٥٪ من العبارات مصاغة بصورة إيجابية (١٥ عبارة)، أما العبارات السلبية (٥ عبارات) فهى ذات الأرقام: (٢، ٧، ١٤، ١٥، ١٨)، وتشير الدرجة المرتفعة إلى

<sup>11</sup> معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للعامل الذى تنتمى إليه

ارتفاع الابتكار لدى العامل، أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض الابتكار، وأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب على هذا المقياس هي (٨٠) درجة، بينما (٢٠) درجة هي أقل درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب على هذا المقياس، ويوضح الملحق رقم (٤) الصورة النهائية لمقياس التمكين النفسى.

### ثالثاً: تحليل البيانات والمعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامجى SPSS 15, AMOS 7، وقد استخدم الأساليب الإحصائية التالية لاختبار فروض البحث: اختبار (ت) للعينات المستقلة، الارتباطات الجزئية، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل المسار.  
نتائج البحث وتفسيرها:  
الفرض الأول:

للتحقق من صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات العمال مرتفعى ومنخفضى التمكين الهيكلى (الأبعاد والدرجة الكلية) على مقياس الابتكار لصالح عمال المصانع مرتفعى التمكين الهيكلى. قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة بحساب الفرق بين متوسطات درجات الابتكار لدى كل من المجموعتين المرتفعة والمنخفضة فى التمكين الهيكلى، ويوضح جدول (١٠) نتائج اختبار صحة الفرض الأول للبحث.  
جدول (١٠) قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين متوسطات درجات العمال مرتفعى ومنخفضى التمكين الهيكلى (الأبعاد والدرجة الكلية) على مقياس الابتكار

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	منخفضى ابتكار ن = ٤٤		مرتفعى ابتكار ن = ٤٤		تمكين هيكلى
		ع	م	ع	م	
٠,٠١	٥,٩٣٨	٢,١٠٦	٩,٩٣	٢,٠٤٩	١٢,٥٩	إتاحة معلومات
٠,٠١	٧,٦٣٩	١,٨٧٧	٩,٣٢	١,٩٦٤	١٢,٤٣	دعم المشرفين
٠,٠١	٦,٤٥٥	٢,٠٤٨	٩,١١	٢,٤٨٨	١٢,٢٥	توفر فرص عمل
٠,٠١	٥,٢٩٦	١,٧١٥	٩,٨٢	٢,٠١٦	١١,٩٣	استقلال نظام العمل
٠,٠١	٧,٢٨١	٦,٥٧٤	٣٨,١٨	٧,٥٩	٤٩,٢	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العمال مرتفعى ومنخفضى التمكين الهيكلى (الأبعاد والدرجة الكلية) على مقياس الابتكار لصالح مرتفعى التمكين الهيكلى فى أبعاد: إتاحة المعلومات عند مستوى (٠,٠١) - بعد دعم المشرفين عند مستوى (٠,٠١) - بعد توفر فرص عمل عند مستوى (٠,٠١) - بعد استقلال ونظام عمل (٠,٠١) - والدرجة الكلية عند مستوى (٠,٠١).

وقد جاءت جميع متوسطات الدرجات في المجموعة المرتفعة أكبر من المجموعة المنخفضة، مما يدل على ارتفاع مستوى الابتكار لدى العمال الذين يتمتعون بالشعور بالتمكين الهيكلي. مما سبق يتضح تحقق الفرض الأول، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العمال مرتفعي ومنخفضي التمكين الهيكلي على مقياس الابتكار. ويتفق ما توصل إليه الباحث مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة (Chang & Liu, 2008 ; Knight-Turvey, 2006 ; Knol & Van Ling, 2009 ; Sun et al., 2012) ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء ما أشار إليه هان وآخرون (Han et al., 2009) من أن التمكين الهيكلي من المصادر التنظيمية التي تشجع على خلق مناخ عمل يساهم في تحقيق الابتكار لدى العمال، ومع ما ذكره كلاً من (Gilson & Shalley, 2004 ; Sun et al., 2012) من أن التمكين الهيكلي يزيد من النشاط لدى العمال ويدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد في فهم أسباب المشكلة والبحث عن حلول متنوعة لها.

كما تتماشى نتائج هذا الفرض مع ما ذكره يانج وكورنر (Yng & Konrad, 2011) من أن العمال الذين يتمتعون بالتمكين الهيكلي يتسمون بالإبداع الإداري، والأداء المرتفع، والفاعلية الإنتاجية الوظيفية، ومع ما توصل إليه جانج ودسي (Gange & Deci, 2005) من أن هناك علاقة بين التمكين الهيكلي والابتكار تتم من خلال التمكين النفسي؛ حيث أن إدراك الموظف لممارسات التمكين الهيكلي يمكن أن تؤدي إلى تغيير في حالة التمكين النفسي للموظف، الأمر الذي يؤثر بدوره على قدراتهم الابتكارية بالإيجاب.

وأيضاً تتفق نتائج هذا الفرض مع ما أشار إليه صن وآخرون (Sun et al., 2012) من أن الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين الهيكلي يظهرون مبادرات ابتكارية عند تحقيق الأهداف، كما يشعرون بأنهم أشخاص أقوياء ومؤثرين وواقعيين وبأقل قدر من القيود وأنهم شخصيات ملتزمة بأهداف ذات معنى. ويرى الباحث أن كل هذه الصفات لها تأثير إيجابي على الابتكارية الوظيفية.

ويفسر الباحث ذلك بأن التمكين الهيكلي وما يوفره للعمال من فرص للمشاركة في صنع قرارات للمنظمة، والحصول على التدريب الجيد، والمعلومات المرتبطة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها الداخلية والخارجية، والحصول على أنواع التقدير والمكافآت المختلفة، يزيد من كفاءتهم الوظيفية، ومهاراتهم الفنية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة، والقدرة على إنجاز المهام الصعبة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الانتماء والاستغراق الوظيفي لديهم، وتوفير مناخ وبيئة عمل يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية والابتكارية فيما يؤديه من أعمال؛ والعكس صحيح فإن عدم توفير التمكين الهيكلي للعمال قد يولد مشاعر رفض واستنكار لبيئة العمل، وبالتالي تتولد مشاعر الإحباط

والمثل فتضعف كفاءتهم الإنتاجية ويقل ميلهم للابتكارية في العمل. بينما لا تتفق نتيجة هذا الفرض مع نتائج دراسة وي وآخرون (Wei et al., 2010) من أنه لا توجد علاقة معنوية بين التمكين الهيكلي والإبداع التنظيمي، ويفسر الباحث ذلك بأنه قد يعود إلى طبيعة أفراد العينة، حيث قد يكون أفراد العينة في حاجة ماسة إلى العمل وبالتالي يؤدون بحماس وولاء وسعى للتجديد والابتكار دون النظر إلى ما يتوفر لهم من تمكين هيكلي؛ حتى يثبتوا أنهم جديرون بالعمل في المنظمة ولا يفقدون مصدر رزقهم.

الفرض الثان:

التحقق من صحة الفرض الثاني والذي ينص على أنه "توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات الموظفين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي (الأبعاد والدرجة الكلية) على مقياس الابتكار لصالح العمال مرتفعي التمكين النفسي". قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة بحساب الفرق بين متوسطات درجات الابتكار لدى كل من المجموعتين المرتفعة والمنخفضة في التمكين النفسي، ويوضح جدول (١١) نتائج اختبار صحة الفرض الثاني للبحث.

جدول (١١) قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين متوسطات درجات العمال مرتفعي ومنخفضي

التمكين النفسي (الأبعاد والدرجة الكلية) على مقياس الابتكار

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	منخفضي ابتكار ن = ٤٤		مرتفعي ابتكار ن = ٤٤		تمكين نفسي
		ع	م	ع	م	
٠,٠١	٧,٤٣٨	٢,١٢٧	١٣,١٨	١,٤١٣	١٦,٠٥	المعنى
٠,٠١	٥,٨٧٧	٢,٣٨٤	١٢,٣٩	٢,١٤٤	١٥,٢٣	الاستقلالية
٠,٠١	٥,٠٤٩	٢,٣٥٢	١٢,٦٦	٢,١١٧	١٥,٠٧	الجدارة
٠,٠١	٥,٥٠٧	٢,١٣٣	١٢,٩١	١,٨٤٤	١٥,٢٥	مجال التأثير
٠,٠١	٧,٣٥٤	٧,٣٣٥	٥١,١٤	٥,٩٢٧	٦١,٥٩	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العمال مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي (الأبعاد والدرجة الكلية) على مقياس الابتكار لصالح مرتفعي التمكين النفسي كما يلي:

بعد المعنى عند مستوى (٠,٠١) - بعد الاستقلالية عند مستوى (٠,٠١) - بعد الجدارة عند مستوى (٠,٠١) - بعد مجال التأثير عند مستوى (٠,٠١) - الدرجة الكلية عند مستوى (٠,٠١).  
وقد جاءت جميع متوسطات الدرجات في المجموعة المرتفعة أكبر من المجموعة المنخفضة، مما يدل على ارتفاع مستوى الابتكار لدى العمال الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من التمكين النفسي بأبعاده المختلفة.



يتضح مما سبق تحقق الفرض الثاني، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العمال مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي على مقياس الابتكار لصالح مرتفعي التمكين النفسي. ويتفق ما توصل إليه الباحث مع ما توصل إليه من الدراسات السابقة (Allameh et al., 2012 ; Chang & Liu, 2008 ; Gumusluoglu & Ilsev, 2009 ; Knight-Turver, 2012 ; Sun et al., 2012) ومع دراسة (محمد بزيغ بن حامد بن تولى العازمي، ٢٠٠٦)، ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء ما توصل إليه سبرترز (Spreitzer, 1995) من أن التمكين النفسي كان ذا دلالة منبئة بالابتكار، ومع ما أشار إليه هان وآخرون (Han et al., 2009) من أن التمكين النفسي يعد مصدراً نفسياً مشجعاً على خلق مناخ عمل يساعد على الابتكارية ومن ثم التأثير على أداء المنظمات، ومع ما ذكره ألج وآخرون (Alge et al., 2006) من أن الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين النفسي لديهم حرية توليد أفكار جديدة، والشعور بقيمة هذه الأفكار.

وتتفق نتائج هذا الفرض مع ما ذكره أمابل (Amabile, 1999) من أن العمال الذين يتمتعون بالتمكين النفسي يتجون أعمالاً ابتكارية عندما يدركون أنهم قادرين على اختيار كيفية التوجه لإنجاز الأعمال التي تقدم لهم، وكذلك يكون لديهم احتمالية لابتكار أساليب جديدة لحل المشكلات التي تقابلهم، ومع ما أشار إليه صن وآخرون (Sun et al., 2012) من أن الموظفين الذين يتمتعون بالتمكين النفسي يبديون المبادرة الابتكارية في تحقيق الأهداف.

ويفسر الباحث نتيجة هذا الفرض بأن التمكين النفسي وما يتضمنه من ممارسات ديمقراطية، حرية التصرف، استقلالية، والشعور بالجدارة والقدرة على التأثير في نطاق عمله، يجعل العامل يدرك جودة حياة العمل، وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي، والحماس والولاء والانتماء لمكان عمله، وهذا المناخ أو السياق التنظيمي يدفع العامل إلى التجويد في أداء عمله وإنتاجه والسعي للتجديد، فتتفجر طاقته الابتكارية التي تظهر في صورة إبداعات تخدم الوضع التنافسي لمنظمته.

#### الفرض الثالث:

للتحقق من صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات العمال مرتفعي ومنخفضي القيادة التحويلية (الأبعاد والدرجة الكلية) على مقياس الابتكار لصالح العمال مرتفعي القيادة التحويلية. قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة بحساب الفرق بين متوسطات درجات الابتكار لدى كل من المجموعتين المرتفعة والمنخفضة في القيادة التحويلية، ويوضح جدول (١٢) نتائج اختبار صحة الفرض الثالث للبحث.

جدول (١٢) قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين متوسطات درجات العمال مرتفعي ومنخفضي

القيادة التحويلية (الأبعاد والدرجة الكلية) على مقياس الابتكار

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	منخفضى ابتكار ن = ٤٤		مرتفعى ابتكار ن = ٤٤		القيادة التحويلية
		ع	م	ع	م	
٠,٠١	٧,١٧٧	٢,٢٣١	١١	٢,٧٠٧	١٤,٨	الكاريزمية
٠,٠١	٤,٩٧٣	٢,٦٣١	١٢,٢٣	٢,٦٨٥	١٥,٠٥	دوافع ملهمة
٠,٠١	٦,٦٦٣	٢,٥٧	١١,٩٥	٢,٣٨٧	١٥,٤٨	استثارة فكرية
٠,٠١	٤,٩٤٤	٢,٤١٧	١٢,٤٣	٢,٤٩٩	١٥,١٨	اعتبارات فكرية
٠,٠١	٧,٠٦	٨,٤٨	٤٧,٦١	٨,٧٧٢	٦٠,٥	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العمال

مرتفعي ومنخفضي القيادة التحويلية (الأبعاد والدرجة الكلية) على مقياس الابتكار لصالح القيادة التحويلية كما يلي:

الكاريزمية (٠,٠١) - بعد الدوافع الملهمة عند مستوى (٠,٠١) - بعد الاستثارة الفكرية عند مستوى (٠,٠١) - بعد الاهتمام الشخصي عند مستوى (٠,٠١) - الدرجة الكلية عند مستوى (٠,٠١).

وقد جاءت جميع متوسطات الدرجات في المجموعة المرتفعة أكبر من المجموعة المنخفضة، مما يدل على ارتفاع مستوى الابتكار لدى العمال الذين يتبعون بمستوى مرتفع من القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة. ويتضح مما سبق تحقق الفرض الثالث، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العمال مرتفعي ومنخفضي القيادة التحويلية على مقياس الابتكار لصالح مرتفعي القيادة التحويلية. ويتفق ما توصل إليه الباحث مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة (Allameh et al., 2012 ; Gumustuogu & Ilse, 2009 ; Jaussi & Dionne, 2003 ; Knight-Turvey, 2006 ; Knol & Van Linge, 2009 ; Shin & Zhou, 2003 ; Sun et al., 2012 ; Wei et al., 2010) ، ودراسي (غادة عبد الرحمن العنقري، ٢٠٠١؛ محمد بزيغ بن حامد تولى العازمي، ٢٠٠٦).

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء ما توصل إليه (Driv et al., 2002 ; Menon, 2001) من أن القادة التحويليين يشجعون المرؤسين على التفكير بأنفسهم والخروج بأفكار جديدة، وما أشار إليه الكنس وكيلر (Elkins & Keller, 2003) من أن سلوكيات القيادة التحويلية تتطابق بشكل وثيق مع محددات الابتكار والإبداع، ومع ما ذكره هنت وآخرون (Hent et al., 2004) من أن العلاقات العاطفية التي تنشأ لدى الموظفين نتيجة استخدام أسلوب القيادة التحويلية تسهم في

## القيادة التحويلية والابتكار لدي الموظفين ودور التمكين الهيكلي

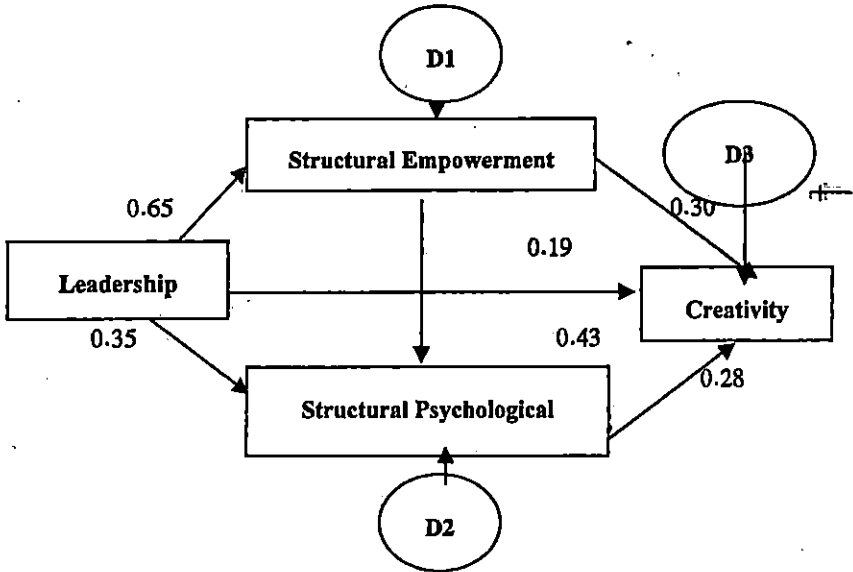
تعزيز فاعليتهم الذاتية، وتجعلهم أكثر رغبة في الاستجابة لتحديات قادتهم وإظهار المزيد من الابتكار خلال أدائهم المهام، ومع ما ذكره كل من (فاطمة حسن آل ربيع، عصام سعد الربيعان، ٢٠٠٠) أنه من أسباب امتلاك الموظف قدر من النشاط الابتكاري الوظيفي البيئة التي يعمل فيها وما تتضمنه من قيادة تحويلية تشجع على مواجهة التحديات والابتكار.

ويفسر الباحث نتائج هذا الفرض بأن سلوكيات القائد يمكن أن تكون بمثابة قوة تعزيز للابتكار، فسلوكيات الاستشارة الفكرية التي يتبعها القائد مع المرؤوسين تدعم التفكير الاستكشافي للعامل في مجال عمله، وسلوكيات الدوافع الملهمة توفر التشجيع الذي يزيد من ولاء وانتماء وحماس العمال وبذل الجهد من أجل نجاح المنظمة وهنا يحدث الاندماج الوظيفي الذي يمكن من خلاله إنتاج أفكار ابتكارية جديدة، وأخيراً سلوكيات الرؤية الفردية، وما تتضمنه من تقدير وتشجيع تكون بمثابة المكافأة لكل سلوك يتسم بالابتكار.

(٢١)

### الفرض الرابع:

للتحقق من صحة الفرض الرابع والذي ينص على أنه "لا يوجد ارتباط دال بين القيادة التحويلية والابتكار بعد العزل الإحصائي لتأثير التمكين الهيكلي". تم استخدام تحليل المسار كما يتضح من الشكل رقم (٢)، ومعاملات الارتباط، ومعامل الارتباط الجزئي.



شكل (٢) نموذج تحليل المسار لاختبار الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في العلاقة بين الابتكار والقيادة التحويلية

ويوضح جدول (١٣) معاملات الارتباط بين الابتكار والقيادة التحويلية والتمكين الهيكلي، والارتباط الجزئي بين الابتكار والقيادة التحويلية عند ضبط أثر متغير التمكين الهيكلي.

جدول (١٣) معاملات الارتباط بين الابتكار والقيادة التحويلية والتمكين الهيكلي، والارتباط الجزئي بين الابتكار والقيادة التحويلية عند ضبط متغير التمكين الهيكلي

المتغيرات	القيادة التحويلية	التمكين الهيكلي	معامل الارتباط الجزئي
الابتكار	**٠,٥٥٤	**٠,٦٠١	٠,٢٦٨ -
القيادة التحويلية		**٠,٦٥٢	

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول (١٣) وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين الابتكار والقيادة التحويلية لدى العمال بلغت قيمته (٠,٥٥٤)، وعند العزل الإحصائي لتأثير التمكين الهيكلي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار تناقصت قيمة معامل الارتباط من (٠,٥٥٤) إلى (٠,٢٦٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما كانت قيمة معامل الارتباط بين التمكين الهيكلي والابتكار (٠,٦٠١) موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى الدور الوسيطى الكامل الذى يلعبه التمكين الهيكلي في العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والنشاط الابتكارى لدى العمال.

وتتفق نتائج هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراستى (Gumusluoglu & Ilsev, 2009 ; Sun et al., 2012)، ويمكن تفسير نتائج هذا الفرض فى ضوء ما أشار إليه هنت وآخرون (Hunt et al., 2004) من أن التمكين الهيكلي يعد من أهم المصادر التنظيمية التى تشجع على الابتكار، ومع ما أشار إليه مينون (Menon, 2001) من أن القادة التحويليين يعززون من التمكين الهيكلي حتى يزيد التمكين النفسى، وبالتالي تزيد النشاطات الابتكارية للموظف. فالموظفين الذين يتمتعون بالتمكين الهيكلي تزيد نشاطاتهم الابتكارية، ويبدلون مزيداً من الجهد فى فهم أسباب المشكلة والاتصال بالعالم الخارجى للوصول لعدد كبير من بدائل حل المشكلات (Gilson & Shalley, 2004 ; Sun et al., 2012).

وتتمشى نتائج هذا الفرض مع ما ذكره كنول وفان لينج (Knol & Van Linge, 2009) من أن التمكين الهيكلي أحد المحددات التى تؤثر على سلوك الموظفين فى المنظمات، وفى حال توفره يكون الموظفون قادرين على تحقيق أهداف المنظمة، ومع ما أشار إليه صن وآخرون (Sun et al., 2012) من أن الموظفين الذين يعملون فى بيئة تمتع بالتمكين الهيكلي يكونون أشخاص أقوياء، ولديهم ثقة بالنفس، وشخصيات ملتزمة بأهداف ذات معنى، ويظهرون المبادرات الابتكارية فى تحقيق الأهداف، ويرون أنفسهم مستقلين ومؤثرين ويشعرون بأقل قدر من القيود.

كما يؤكد نتائج هذا الفرض ما توصل إليه زهر وتن جزت (Zohar & Tenne-Gazit, 2008) من أن القيادة التحويلية يمكن أن تشكل التمكين الهيكلي؛ وذلك من خلال ملاحظة أعضاء الجماعة المتكررة لقائدهم والتفاعل معه، وكذلك ما أشار إليه درجنى (Dragoni, 2005) من أنه من خلال الرؤية الفردية يوفر القادة التحويليون لمؤوسهم المزيد من الفرص للنمو الفكري والفاعلية الذاتية والثقة بالنفس وتوفير التغذية الراجعة، وكل هذه عوامل تسهم في زيادة التمكين الهيكلي، والذي يسهم بدوره في زيادة النشاط الابتكاري لدى الموظفين.

#### الفرض الخامس:

للتحقق من صحة الفرض الخامس والذي ينص على أنه "لا يوجد ارتباط دال بين الابتكار والقيادة التحويلية بعد العزل الإحصائي لتأثير التمكين النفسى". تم استخدام تحليل المسار كما فى يتضح من الشكل رقم (١)، ومعامل الارتباط، ومعامل الارتباط الجزئى.

ويوضح جدول (١٤) معاملات الارتباط بين الابتكار والقيادة التحويلية والتمكين النفسى، الارتباط الجزئى بين الابتكار والقيادة التحويلية عند ضبط أثر متغير التمكين النفسى.

جدول (١٤) معاملات الارتباط بين الابتكار والقيادة التحويلية والتمكين النفسى، والارتباط الجزئى بين الابتكار والقيادة التحويلية عند ضبط متغير التمكين النفسى

المتغيرات	القيادة تحويلية	التمكين النفسى	معامل الارتباط الجزئى
الابتكار	**٠,٠٥٤	**٠,٠٨٩	٠,٢٩٤
القيادة تحويلية		**٠,٢٢٧	

\*دال عند مستوى ٠,٠٥ \*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول (١٤) وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين الابتكار والقيادة التحويلية لدى العمال بلغت قيمته (٠,٥٥٤)، وعند العزل الإحصائى لتأثير التمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار تناقصت قيمة معامل الارتباط من (٠,٥٥٤) إلى (٠,٢٩٤) وهى قيمة دالة إحصائياً، كما كانت قيمة معامل الارتباط بين التمكين النفسى والابتكار (٠,٥٨٩) موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن التمكين النفسى يلعب دوراً وسيطاً جزئياً فى العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والنشاط الابتكاري لدى العمال.

وتتفق نتائج هذا الفرض مع ما توصلت إليه نتائج دراستى (Gumusluoglu & Ilsev, 2009 ; Sun et al., 2012)، ويمكن تفسير نتائج هذا الفرض فى ضوء ما توصل إليه سبرترز (Spreitzer, 1995) من أن التمكين النفسى كان ذا دلالة منبئة بالابتكار، ومع ما توصل إليه

كنول وفان لينج (Knol & Van Linge, 2009) من أن التمكين النفسى لعب دوراً وسيطاً فى العلاقة بين التمكين الهيكلى والابتكار، ومع ما ذكره بارون وكنى (Baron & Kanney, 1986) من أن التمكين النفسى يمثل وسيطاً وآلية نفسية تفسر كيف يمكن أن تؤدي الظروف الخارجية إلى نتائج سلوكية إيجابية.

وتتمشى نتائج هذا الفرض مع ما أشار إليه هان وآخرون (Han et al., 2009) من أن التمكين النفسى من أهم المصادر النفسية التى تشجع على خلق مناخ عمل يشجع على الابتكارية، ومع ما أشار إليه ألج وآخرون (Alge et al., 2006) من المرؤوسين الذين يتمتعون بالتمكين النفسى يستطيعون توليد أفكار جديدة مدركين أن هذه الأفكار ذات قيمة، ومع ما ذكره لى وكوه (Lee & koh, 2001) من أن التمكين النفسى ليس خياراً واهياً إنما هو هدف مؤسسى استراتيجى يسعى لتعزيز قدرات العاملين وتحريرهم من القيود البيروقراطية وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم ومنها القدرات الابتكارية والإبداعية.

ويؤكد ذلك ما توصل إليه إرجنلى وآخرون (Ergenell et al., 2007) من وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسى وكل من الرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى، وسلوك المواطنة، والقيادة التحويلية لما يتيح هذا المناخ من قدرة على الابتكار والإبداع الوظيفى.

فالموظفون الذين يتمتعون بالتمكين النفسى يشعرون بأنهم أكثر قدرة على تشكيل أدوار ومناقشات العمل (Spreitzer, 1995)، وإنتاج أعمال أكثر ابتكارية، والبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات، وأداء المهام حينما يدركون أنهم قادرين على اختيار كيفية التوجه لإنجاز الأعمال التى تقدم إليهم (Amabile, 1999)، كما يشعر الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين النفسى بأنهم أشخاص أقوياء ولديهم ثقة بالنفس، وأنهم شخصيات ملتزمة بأهداف ذات معنى، وأنهم مستقلين ومؤثرين، وأقل قيوداً؛ وكل هذه السمات النفسية تزيد من النشاط الابتكارى لديهم (Sun et al., 2012).

#### الفرض السادس:

للتحقق من صحة الفرض السادس والذى ينص على أنه "لا يوجد ارتباط دال بين القيادة التحويلية والابتكار بعد العزل الإحصائى لتأثير التمكين الهيكلى والتمكين النفسى". تم استخدام تحليل المسار كما يتضح من الشكل رقم (١)، ومعامل الارتباط، ومعامل الارتباط الجزئى. وكانت قيمة معامل الارتباط بين الابتكار والقيادة التحويلية (٠,٥٥٤)، فى حين كانت قيمة معامل الارتباط الجزئى بين الابتكار والقيادة التحويلية عند العزل الإحصائى لتأثير التمكين الهيكلى والتمكين

## القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين ودور التمكين الهيكلي

النفسي (٠,١٧٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن التمكين الهيكلي والتمكين النفسي يلعبان دوراً وسيطاً في العلاقة بين الابتكار والقيادة التحويلية. وقد قام الباحث بحساب قيمة التباين الغير مباشر للقيادة التحويلية على الابتكار باستخدام طريقة Bootstrap في نموذج تحليل المسار بشكل (١) وقد كانت قيمته (٠,٣٦) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠٥)، مما يؤكد على الدور الوسيطي للتمكين الهيكلي والتمكين النفسي في زيادة النشاط الابتكاري لدى الموظفين.

وتتفق نتائج هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراسات (Gumusluoglu & Ilsev, 2009 ; Sun et al., 2012)، ويمكن تفسير نتائج هذا الفرض في ضوء ما يشير إليه (Laschinger et al., 2001 ; Spreitzer, 1995) من أن التمكين الهيكلي يرتبط بمستويات مرتفعة من التمكين النفسي، وأن التمكين النفسي كان ذا دلالة منبئة بالابتكار، حيث يربط التمكين النفسي بين البناء الاجتماعي لسباق العمل وبين العملية الابتكارية، ومع ما أشار إليه كل من (Baron & Kanney, 1986 ; Knol & Van Linge, 2009) من أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً بين التمكين الهيكلي والإبداع، وأنه يمكن النظر إليه على أنه وسيط وآلية نفسية تفسر دور الظروف الخارجية في تحقيق نتائج إيجابية.

كما تتماشى نتائج هذا الفرض مع ما أشار إليه هان وآخرون (Han et al., 2009) من أن التمكين الهيكلي والتمكين النفسي من أهم المصادر التنظيمية والنفسية التي تشجع على خلق مناخ وسيق عمل يساعد على العملية الابتكارية لدى الموظفين، ومع ما أشار إليه كل من (Gilson & Menon, 2001 ; Shalley, 2004) من أن القادة التحويليين يعززون من التمكين الهيكلي الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من التمكين النفسي؛ والذي يسهم بدوره في مزيد من النشاط الابتكاري، والذي يظهر في صورة بذل الجهد في فهم أسباب المشكلة، وتوليد عدد كبير من البدائل من خلال الاتصال بمصادر المعلومات والشعور بأن ما يتم إنتاجه من أفكار ابتكارية ذات قيمة (Alge et al., 2006 ; Sun et al., 2012).

كما أن التمكين الهيكلي أحد المحددات السلوكية التي تجعل الموظف أكثر فاعلية في إنجاز الأعمال والمساهمة في تحقيق الأهداف الإنتاجية في المنظمة (McNeese-Smith, 1996)، كما يرتبط التمكين النفسي إيجابياً مع القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والإبداع الوظيفي (Ergenell et al., 2007).

وتتفق نتائج هذا الفرض مع ما يشير إليه زهر وجزت (Zohar & Tenne-Gazit, 2008) من أن القيادة التحويلية ترتبط بالتمكين الهيكلي من خلال ملاحظة أعضاء الجماعة لقائدهم والتفاعل

معها، ومع ما أشار إليه تيولى وروولنسون (Tuuli & Rowlinson, 2009) من أن التمكين الهيكلى يعد سوابق للتمكين النفسى، فالتمكين الهيكلى يؤثر فى التمكين النفسى من خلال نظرية حرية التصرف التى ترى أن مناخ دعم الاستقلالية يوفر معلومات مرتبطة بالعمل، ويوفر خيارات، و يشجع المبادأة الذاتية (Cho & Faerman, 2010)، كما أن الإدراك المشترك لممارسات التمكين الهيكلى يمكن أن يودى إلى تغيير فى حالة التمكين النفسى للموظفين (Gange & Deci, 2005)، وبالتالي يستطيعون إنتاج أعمال أكثر ابتكارية، والبحث عن أساليب جديدة لإنجاز الأعمال التى تقدم لهم.

وهذا يعنى أن التمكين الهيكلى يسهم فى تحقيق التمكين النفسى، وأنه عند اقترانهما ببعض فإنهما يشكلان مناخ وسياق عمل يزيد من الإنتاجية الابتكارية للعمال فى مكان العمل من خلال طريقتين، الأولى مباشرة من خلال ممارسات التمكين الهيكلى الذى يقدم للفرد، والثانية من خلال دعم المتغيرات النفسية (التمكين النفسى، الشعور بالرضا الوظيفى والتقدير والأحترام والثقة بالنفس وفاعلية الذات)، كما أنهما يتفاعلان مع القيادة التحويلية كى يزيد النشاط الابتكارى لدى العمال.

#### الفرض السابع:

للتحقق من صحة الفرض السابع والذى ينص على أنه "يمكن التنبؤ بالابتكار من خلال القيادة التحويلية والتمكين الهيكلى والتمكين النفسى". استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression وذلك لتحديد أى المتغيرات دالة فى التنبؤ بالابتكار، وتحديد قيمة التباين المفسر لمتغير الابتكار لدى العمال والتى يمكن إرجاعها إلى المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية، التمكين الهيكلى، التمكين النفسى) مجتمعة.

وقد أسفرت نتائج التحليل عن التوصل إلى أن أبعاد الكاريزمية، والدوافع الملهمة، الاستثارة الفكرية (مقياس القيادة التحويلية)، وأبعاد إتاحة المعلومات، ودعم الزملاء المشرفين، واستقلال نظام العمل (مقياس التمكين الهيكلى)، وأبعاد المعنى، والاستقلالية، والجدارة، ومجال التأثير (مقياس التمكين النفسى) دالة إحصائياً فى التنبؤ بالابتكار لدى الموظفين. كما تبين أن التباين المفسر للابتكار ( $R^2$ ) باستخدام المتغيرات الثلاثة السابقة (٠,٥١) مما يعنى أن ٤٩% ترجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائى، وللتأكد من دلالة هذه القيم وأنها جوهرية وليست راجعة إلى العشوائية قام الباحث بحساب قيمة (ف) من خلال تحليل تباين الانحدار ANOVA for Regression لمعرفة أن التباين الناتج عن المتغيرات المستقلة "المنبأت" له أثر ذو دلالة إحصائية على التنبؤ بالابتكار وأن هذا التباين يفوق حجم التباين الناجم عن العشوائية وقد أسفرت النتائج عن



## القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين ودور التمكين الهيكلي

أن قيمة "ف" المحسوبة لتحليل تباين الانحدار دالة عند مستوى ٠.٠١. ويوضح جدول (١٥) دلالة نموذج تحليل الانحدار المقترح للتنبؤ بالابتكار، باستخدام تحليل التباين.

جدول (١٥) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للتنبؤ بالابتكار باستخدام

القيادة التحويلية والتمكين الهيكلي والتمكين النفسى

مصدر التباين	مجموع للمربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة
الانحدار	٣٢٠٤,٠٦٩	١٢	٢٦٧,٠٠٦	١٣,٩٣٥	٠,٠١
البواقي	٣١٢٣,١٥٢	١٦٣	١٩,١٦٠		
المجموع	٦٣٢٧,٢٢٢	١٧٥			

ويتضح من جدول (١٥) دلالة نموذج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالابتكار باستخدام القيادة

التحويلية والتمكين الهيكلي والتمكين النفسى، ويمكن التوصل للمعادلة التنبؤية الآتية للابتكار:

$$\text{الابتكار (الدرجة الكلية)} = ٦,٦١ + ٠,٣٨ \times \text{الكاريزمية} + ٠,١٥ \times \text{الدوافع الملهمه} + ٠,٣٩ \times \text{استثارة فكرية (القيادة التحويلية)} + ٠,٤١ \times \text{إتاحة المعلومات} + ٠,٤٥ \times \text{دعم المشرفين والزملاء} + ٠,٠٩ \times \text{استقلال نظام العمل (التمكين الهيكلي)} + ٠,٦٩ \times \text{المعنى} + ٠,٢٥ \times \text{الاستقلالية} - ٠,٢٨ \times \text{الجدارة} + ٠,٣٠ \times \text{مجال التأثير (التمكين النفسى)}.$$

بالنظر للنتائج نجد أن أكثر الأبعاد الفرعية تأثيراً فى الابتكار للمتغير للمستقل (القيادة

التحويلية) هى أبعاد (الكاريزمية - الدوافع الملهمه - الاستثارة الفكرية) وهو أمر مقبول منطقياً ويتفق مع نتائج الفرض الثالث من أن ما يقوم به القائد من سلوكيات كاريزمية تتسم باحترام القيم والمعايير الأخلاقية والتضحية من أجل الآخرين والثقة بالنفس؛ وكذلك ما يقوم به من سلوكيات تحفيز الدوافع والتي تتم من خلال أساليب الإيحاء والإقناع اللفظى والإشارة واستشراف صورة جذابة للمستقبل؛ وأخيراً ما يقوم به من سلوكيات استثارة فكرية تظهر فى حث الموظفين على المثابرة والتحدى والرغبة فى التغيير وتنمية الوعى بأهداف وقدرات ومشكلات المنظمة يمكن أن يكون بمثابة نوع من العصف الذهنى للأفكار المبتكرة فى الأداء والعمل.

وبالنظر لنتائج هذا الفرض أيضاً نجد أن أكثر الأبعاد الفرعية تأثيراً فى زيادة النشاط الابتكارى للمتغير المستقل (التمكين الهيكلي) هى أبعاد (إتاحة المعلومات - دعم الزملاء والمشرفين - استقلال نظام العمل) وهو ما يؤكد صحة الفرضين الأول والرابع لأنه عندما يتوفر لدى العمال مناخ عمل يمنحه استقلالية فى نظام العمل، ودعم إيجابى من مشرفيه وزملائه، وكل ما يحتاجه من معلومات ترتبط بالعمل وكيفية أدائه فإنه ستكون هناك فرصة جيدة لإنجاز العمل بطريقة تتسم بالابتكار والإبداع.

وبالنظر لنتائج هذا الفرض نجد أن أكثر الأبعاد الفرعية تأثيراً في الابتكار للمتغير المستقل (التمكين النفسى) هي أبعاد (المعنى - الاستقلالية - الجدارة - مجال التأثير) وهو ما يتفق مع نتائج الفرضين الثانى والخامس وهذا يعنى أنه كلما زاد ما يتمتع به العمال من شعور بالتمكين النفسى فى العمل كانت هناك فرصة أكبر للابتكار.

خاتمة وتوصيات وبحوث مقترحة:

فى ضوء نتائج البحث الحالى يمكن إيداء المقترحات والتوصيات التربوية التالية:

١ - أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابى للقيادة التحويلية بأبعادها (الكاريزمية، الدوافع الملهمة، الاستثارة الفكرية) على ابتكارية عمال المصانع، لذا يقترح البحث ضرورة التوسع فى إنشاء مراكز إعداد القادة ونشرها على مستوى الجمهورية حتى يسهل الالتحاق بها، كذلك العمل على تطوير أساليب ومناهج الدراسة بها للتوأكب مع التغيير الحادث فى شكل وظبيعة التفاعلات الإنسانية. كذلك يقترح البحث أن تقوم عملية اختيار القادة على أساليب علمية ومعيارية تتضمن تمتع من سيتم اختياره لأى عمل قيادى بصفات (الكاريزمية، الدوافع الملهمة، الاستثارة الفكرية) لما لها من أهمية وذلك كما يلى:

- \* صفات كاريزمية تجعله محل مهابة وحب واحترام وثقة وتقدير العاملين، وبالتالي عندما يطلب منهم أداء عملهم بشكل فيه إتقان وابتكار يستجيبون لذلك.
- \* دوافع ملهمة تحث وتشجع العاملين على زيادة الإنتاج مع الالتزام بالدقة والإتقان والابتكار فى العمل، ويمكن أن يستثير القائد حماسة العاملين لذلك من خلال المسابقات الودية البسيطة بين العاملين بعضهم وبعض، أو من خلال مكافآت مادية أو معنوية أو حوافز.
- \* الاستثارة الفكرية للعاملين لطرح أفكار وحلول جديدة ومبتكرة لمشكلات العمل، ويمكن أن يستم ذلك بالوعد بتقديم مكافأة من قبل المصنع لأفضل بحوث تشخص مشكلات العمل فى المصنع وتضع حلول مبتكرة لها.

٢ - أظهرت نتائج البحث وجود تأثير قوى للتمكين الهيكلى على ابتكارية عمال المصانع، كذلك الدور الوسيطى الكامل للتمكين الهيكلى فى العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، وهذا يعنى مدى أهمية التمكين الهيكلى بأبعاده (إتاحة المعلومات، دعم المشرفين والزملاء، استقلال نظام العمل) على ابتكار عمال المصانع، لذا يقترح البحث الحالى ضرورة لفت انتباه القائمين على إدارة المصانع أن يمنحوا العاملين المزيد من التمكين الهيكلى وذلك من خلال ما يلى:

- \* إتاحة المعلومات التى يحتاجها العامل لأداء عمله سواء كانت مرتبطة بالتطورات العلمية أو العملية الجديدة للعمل الذى يقوم به مباشرة، أو أى أعمال أخرى مرتبطة بعمله؛ لأن هذا يمكن

أن يسهم في زيادة الأداء الابتكاري للعامل.

\* حصول العامل على دعم المشرفين والزملاء أثناء العمل؛ لما له من دور في تمكين العامل من

أداء عمله بنجاح، وتوفير مناخ ودي وعاطفي يحتاج إليه الأداء الابتكاري.

\* استقلالية نظام العمل ويتمثل في إعطاء العامل مزيداً من حرية اتخاذ القرارات الإدارية - في

حدود ما تسمح به لوائح المصنع- في مواقف العمل التي تتطلب ذلك دون الرجوع للإدارة،

حيث أن ذلك يعطيه الفرصة لاستكمال عمله بانسيابية وحرية دون توقف، مما يزيد من

اندماجه في العمل وبالتالي يؤدي هذا الاندماج والاستمرار في العمل إلى وجود فرصة لظهور

أفكار مبتكرة فيما يؤديه من أعمال.

٣ - نظراً لأن نتائج البحث أسفرت عن وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي على الابتكار لدى

عمال المصانع، لذا يجب إشعار العامل بأهمية العمل الذي يقوم به، وبجدارته وكفائته في أداء

عمله طالما أنه كذلك، وإعطائه مزيداً من حرية التصرف والاستقلالية في نطاق عمله، لأن

ذلك سيؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي والرغبة في البقاء في المصنع، ومن ثم يزيد

استغراقه واندماجه عند أدائه لعمله، وزيادة رغبته في الانتقال من التجويد إلى التجديد نتيجة

ما يشعر به من رضا تجاه نظم المصنع الإدارية التي تتيح له حرية الخلق والابتكار في

العمل.

٤ - يقترح هذا البحث إجراء البحوث التالية:

- بحث الدور الوسيطى لخصائص العمل والثقة في الإدارة على العلاقة بين القيادة التحويلية

وابتكارية عمال المصانع.

- بحث الدور الوسيطى لجودة حياة العمل والرضا الوظيفى على العلاقة بين القيادة التحويلية

وابتكارية عمال المصانع.

- تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الابتكاري لعمال المصانع.

- تأثير مكونات الدافعية على الابتكارية لدى عمال المصانع.

- دراسة العوامل النفسية المرتبطة بضعف الابتكارية لدى عمال المصانع.

- إعداد برنامج مقترح لتحسين الأداء الابتكاري لدى عمال المصانع.

المراجع:

١. أحمد محمد عبد الخالق (١٩٩٤). الأبعاد الشخصية للشخصية، ط٦. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
٢. أميرة محمد رفعت حواس (٢٠٠٣). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتطبيق على البنوك التجارية، ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
٣. أميمة الدهان (١٩٩٢). نظريات منظمات الأعمال. عمان: مطبعة الصفدى.
٤. خليل محمد محسن الشماع (١٩٩٩). مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٥. سحر محمد عبد الصمد (٢٠٠٩). الرضا عن العمل وعلاقته بالضغط المهنية واستراتيجيات إدارتها لدى معلمى المرحلة الثانوية، ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
٦. سيد محمد خير الله (١٩٨١). علم النفس التربوي: أسسه النظرية والتجريبية. بيروت: دار النهضة العربية.
٧. صفوت فرج (١٩٩١). التحليل العائلي فى العلوم السلوكية، ط٢. القاهرة: دار الفكر العربى.
٨. زكريا الشربيني، يسرية صادق (٢٠٠٢). أطفال عند القمة: الموهبة - التفوق العقلى - الإبداع. القاهرة: دار الفكر العربى.
٩. عباس عبد المهدي الشرفى، منال محمود التتج (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة فى دولة الإمارات المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم إنسانية، العدد ٤٥.
١٠. عبد الرحمن أحمد هيجان (١٩٩٩). المدخل الإبداعى لحل المشكلات، أكاديمية العلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض.
١١. عبد الستار إبراهيم (٢٠٠٢). الإبداع قضاياه وتطبيقاته. القاهرة: الأنجلو المصرية.
١٢. غادة عبد الرحمن العنقرى (٢٠٠١). علاقة السلوك القيادى بالإبداع الإدارى لدى المرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض، ماجستير، جامعة الملك سعود.
١٣. فاطمة حسن آل خليفة، عصام سعد الربيعان (٢٠٠٠). قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع فى العمل الحكومى فى دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد ٧، العدد ١، ص ص ٢٩ - ٥٣.

١٤. فؤاد أبو حطب، سيد أحمد عثمان، آمال صادق (١٩٩٣). التقييم النفسي، ط٤. القاهرة: الأنجلو المصرية.

١٥. محمد بزيع حامد بن تولى العازمي (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

١٦. ممدوح عبد المنعم الكنتاني (٢٠٠٧). سيكولوجية الإبداع والتجديد لدى الأفراد والمنظمات. المنصورة: دار الفكر العربي.

١٧. يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق (٢٠١١). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الإبداعي الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد ١٩، العدد ٢، ص ص ١٤٠٥ - ١٤٤٥.

المراجع الأجنبية:

18. Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. European Journal of Innovation Management, 1, 1, 30-43.

19. Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S. & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. Journal of Applied Psychology, 91, 1, 221-232.

20. AL-Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education, European Journal of Scientific Research, 22, 2, 286-295

21. Allahyari, R., Shahbazi, B., Mirkamali, S. M. & Kharazi. K. (2011). Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning, Procedia - Social and Behavioral Sciences 30, 1549 - 1554.

22. Allameh, S. M., Heydari, M. & Davoodi, S. M. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. Procedia - Social and

- Behavioral Sciences, 31, 224 – 230.
23. **Amabile, T. M. (1996).** Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Colorado: Westview Press.
24. **Amabile, T. M. & Gryskiewicz, N. D. (1989).** The creative environment scales: work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 4, 231– 253.
25. **Amabile, T. M., Collins, M. A., Conti, R., Phillips, E., Picariello, M., Ruscio, J. & Whitney, D. (1996).** Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Colorado: Westview Press.
26. **Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999).** Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72,4, 441–462.
27. **Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004).** Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 8, 951–68.
28. **Ayob, A. & Zainal, S. R. M. (2011).** The role of psychological empowerment on employees creativity: The development of conceptual framework. *International Conference on Economics, Business and Management*, 22.
29. **Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986).** The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Advanced Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173–1182.
30. **Baron, D. J. & Keeping, L. M. (2005).** Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, 16, 2, 245–272.

31. **Barton, H. & Barton, L. C. (2011).** Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21, 3, 201–208.
32. **Bass, B. M. (1985).** *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.
33. **Bass, B. M. (1990).** From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 3, 19–32.
34. **Bass, B. M. (1995).** Transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4, 3, 293–298.
35. **Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995).** *Multifactor leadership questionnaire*, 2nd ed. Redwood City, CA: Mind Garden.
36. **Bass, B. M., Avolio, B. J. & Goodheim, L. (1987).** Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13, 1, 7–19.
37. **Bhatnagar, J. & Sandhu, S. (2005).** Psychological empowerment and organizational citizenship behavior in IT managers: A talent retention tool. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40, 4, 449–469.
38. **Biron, M. & Bamberger, P. (2010).** The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*, 63, 2, 163–191.
39. **Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992).** The empowerment of service workers: What, why, how, and when? *Sloan Management Review*, 33, 3, 31–39.
40. **Burns, J. M. (1978).** *Leadership.* New York: Harper & Row.
41. **Carless, S. A. (2004).** Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18, 4, 405–421.

42. **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, 10, 1442-1448.
43. **Chen, X. P. & Farh, J. L. (1999).** The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
44. **Chen, G. & Kanfer, R. (2006).** Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223-267.
45. **Cho, J. & Dansereau, F. (2010).** Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 3, 409-421.
46. **Cho, T. & Faerman, S. R. (2010).** An integrative model of empowerment and individual's in-role and extra-role performance in the Korean public sector: Moderating effects of organizational individualism and collectivism. *International Public Management Journal*, 13, 2, 130-154.
47. **Cyboran, V. L. (2005).** The influence of reflection on employee psychological empowerment: Report of an exploratory workplace field study. *Performance Improvement Quarterly*, 18, 4, 37-49.
48. **Dickson, K. E. & Lorenz, A. (2009).** Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time non standard works: A preliminary investigation. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10, 2, 166-191.
49. **Dragoni, L. (2005).** Understanding the emergence of state goal-



orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1084-1095.

50. **Dubinsky, A. J., Yammarino, F., Jolson, M. A. & Spangler, W. D. (1995).** Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 2, 17-31.
51. **Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002).** Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 4, 735-744.
52. **Elkins, T. & Keller, R.T. (2003).** Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14, 4, 587-606.
53. **Ergeneli, A., Ari, G. S. & Metin, S. (2007).** Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 1, 41-49.
54. **Gagne, M. & Deci, E. L. (2005).** Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
55. **Gilson, L. L. & Shalley, C. E. (2004).** A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 4, 453-470.
56. **Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009).** Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
57. **Han, S. S., Moon, S. J. & Yun, E. K. (2009).** Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: Comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22, 4, 15-20.

58. **Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993).** Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 6, 891–902.
59. **Hunt, J., Stelluto, G. & Hooijberg, R. (2004).** Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 1, 145–162.
60. **Janssen, O. (2003).** Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 3, 347–364.
61. **Jaussi, K. S. & Dionne, S. D. (2003).** Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14, 4, 475–498.
62. **Jung, D.I. (2001).** Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 2, 185–195.
63. **Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003).** The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 4, 525–544.
64. **Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003).** The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 246–255.
65. **Kanter, R. M. (2000).** When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *The Social Science*, 10, 167–210.
66. **Kent, A. & Chelladural, P. (2001).** Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 2,

135-159.

67. **Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X. & Lowe, K. B. (2009).** Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 4, 744-764.
68. **Knight-Turvey, N. (2006).** Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives: The need to feel empowered. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 313-324.
69. **Knol, J. & Van Linge, R. (2009).** Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65, 2, 359-370.
70. **Kozlowski, S. W. & Doherty, M. L. (1989).** Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 4, 546-553.
71. **Laschinger, H. K., Finegan J., Shamian J. & Wilk P. (2001).** Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings. *Journal of Nursing Administration*, 31, 5, 260-272.
72. **Laschinger, H. K., Finegan, J. E., Shamian, J. & Wilk, P. (2004).** A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behaviors*, 25, 4, 527-545.
73. **Lee, M. & Koh, J. (2001).** Is empowerment really a new concept?. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 4, 684-695.
74. **Liden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000).** An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 407-416.
75. **Lin, C. Y. Y. (2002).** Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology*, 136, 5, 555-560.

76. Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7, 3, 385-425.
77. Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employee's creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 4, 757-767.
78. Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 1, 153-180.
79. McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital Health Services Admin.* 41, 2, 160-175.
80. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 6, 705-750.
81. Nauman, S., Khan, A. M. & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28, 7, 638-649.
82. Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 2, 145-177.
83. Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 3, 607-634.

84. **Razeghi, A. (2008).** The Riddle: Where ideas come from and how to have better ones. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
85. **Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994).** Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 3, 580-607.
86. **Searle, R. H. & Ball, K. S. (2003).** Supporting innovation through HR policy: Evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, 12, 1, 50-62.
87. **Selbert, S. E., Silver, S. R. & Randolph, W. A. (2004).** Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 3, 332-349.
88. **Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004).** The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 6, 933-958.
89. **Shin, S. J. & Zhou, J. (2003).** Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 6, 703-714.
90. **Spreitzer, G. M. (1995).** Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442-1465.
91. **Spreitzer, G. M. (1996).** Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 2, 483-504.
92. **Spreitzer, G. M. & Quinn, R. E. (2001).** A company of leaders. San Francisco: Jossey-Bass.
93. **Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997).** A dimensional analysis of the relationship between psychological

- empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 5, 679-704.
94. **Stewart, J. G., McNulty, R., Griffin, M. T. & Fitzpatrick, J. J. (2010).** Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22, 1, 27-34.
95. **Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J. & Chen, Z. X. (2012).** Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23, 1, 55-65.
96. **Thomas, K. W. & Taymon, W. G. (1994).** Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6, 2, 1-13.
97. **Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009).** Empowerment in project teams: A multilevel examination of the job performance implications. *Construction Management and Economics*, 27, 5, 473-498.
98. **Wall, T. D., Wood, S. J. & Leach, D. J. (2004).** Empowerment and performance. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, New York: John Wiley.
99. **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, *Frontiers of Business Research in China*, 4, 2, 185-208.
100. **Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993).** Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 2, 293-321.
101. **Yang, Y. & Konrad, A. M. (2011).** Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational*

- Behavior, 32, 8, 1062-1083.
102. **Yuki, G. A. (1989).** Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
103. **Yuki, G. (2006).** Leadership in organizations. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
104. **Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010).** Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 1, 107-128.
105. **Zhou, J. & George, J. M. (2001).** When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 4, 682-696.
106. **Zimmerman, M. A. (1995).** Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 5, 581-599.
107. **Zohar, D. & Tenne-Gazit, O. (2008).** Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93; 4, 744-757.

**Transformational Leadership and Creativity for Employees:  
The Role of Empowerment Structural and Empowerment  
Psychological as Mediators**

**Dr. Arafat S. Shaban**

**Dr. of Organizational Behavior of Higher Institute  
of Administrative Sciences – Ganaklis- El Behara**

**Abstract**

This study aimed to recognize the differences between the employees low and high both (transformational leadership – empowerment structural – empowerment psychological) in creativity, and the study potential mediating effect that empowerment structural and empowerment psychological might play on relationship between transformational leadership and creativity among employees, as well as the predict creativity from transformational leadership, structural empowerment and psychological empowerment. Sample of study consisted of 176 employee (84 male, 92 female) aged between 28 – 51 years old from Dakahlia factory for spinning and weaving and Mahalla factory for spinning and weaving. Four instruments have been administered to assess the study variables, namely transformational leadership, empowerment structural, psychological empowerment and creativity (prepared by the researcher). Independent- samples t test, partial correlations, multiple regression analyses, as well as path analysis were used to test the study hypotheses. Results of the study showed that there was significant impact of transformational leadership, empowerment structural, empowerment psychological on creativity for employees . Moreover, the study revealed the importance of employees's empowerment structural, empowerment psychological who would perceive especially from factory in regulating the relationship transformational leadership and creativity. In addition, the study found that creativity for employees could be predicted from transformational leadership, empowerment structural and psychological empowerment.



