



أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين، "التمكين النفسي" كمتغير وسيط: دراسة حالة

مؤسسة Brandt بسطيف

*The Impact of Empowering Leadership on Employee Creativity
"Psychological Empowerment" as a Mediating Variable: A Case Study of
Brandt Company in Setif*

د. زبار نانو*

وحدة بحث تنمية الموارد البشرية،

جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر

nanozebar@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2024/06/19

تاريخ القبول: 2024/05/31

تاريخ الإرسال: 2024/03/26

ملخص:

تعتبر القيادة التمكينية نموذجاً فعالاً لتعزيز إبداع الموظفين ولخلق بيئة داعمة ومحفزة على ذلك، وباعتبارها تعتمد على التمكين الذي ينقسم إلى التمكين الهيكلي الذي تضمنته والتمكين النفسي، فقد هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط بمؤسسة Brandt بسطيف، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات من عينة من موظفي المؤسسة وقد بلغ حجمها 100 موظف، وقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات بالإعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام طريقة تحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، تمثلت أهم النتائج في أن القيادة التمكينية بمؤسسة Brandt تؤثر إيجاباً على إبداع موظفيها بوساطة متغير التمكين النفسي. وتوصي الدراسة بضرورة إستمرار المديرين في ممارسة سلوكيات القيادة التمكينية باعتبارها تحفز الموظفين على الإبداع، وحرص دوماً على رفع مستويات التمكين النفسي لدى الموظفين ليكونوا أكثر ابداعاً.

الكلمات المفتاحية: مؤسسة Brandt؛ تمكين؛ قيادة تمكينية؛ إبداع الموظفين؛ تمكين نفسي.

Abstract:

Empowerment leadership is an effective model for enhancing employees creativity and creating a supportive environment, and as it depends on empowerment which is divided into the structural empowerment it has involved and psychological empowerment, The study aimed to measure the impact of empowering leadership on employees creativity with psychological empowerment as an intermediary variable in Brandt Company. To achieve this goal data were collected from a sample of 100 employees. We have adopted the analytical descriptive approach, After analyzing the data and testing hypotheses using PLS-SEM, the most important result was that Brandt's empowerment leadership positively affects the creativity of its employees with the mediation of the psychological empowerment variable. The study recommends that managers should continue to practise empowering leadership behaviors as motivating employees creativity and always raising employees levels of psychological empowerment to be mor creative.

Key Words: Brandt Company; empowerment; empowering leadership; creativity; psychological empowerment.

JEL Classification: M54; J54

*مرسل المقال: زبار نانو (nanouzebar@gmail.com)



المقدمة:

تتميز بيئة المنظمات حاليا بالديناميكية وسرعة وتيرة التغيير، الأمر الذي جعل المنظمات تركز أكثر على خلق بيئة تنظيمية تعمل على تعزيز إبداع الموظفين، حيث تزايدت أهمية هذا الأخير كعامل مهم في نجاح المنظمات واستدامة تنافسيتها وزيادة حصتها السوقية.

وإن تعزيز التفكير والسلوك الإبداعي لدى الموظفين الذي يؤدي في النهاية إلى إبداعهم تقع مسؤوليته على عاتق القادة بالمنظمات، لذلك تحتاج المنظمات إلى تبني أسلوب قيادي يخدم ذلك، وتعد القيادة التمكينية نموذجاً فعالاً للقيادة لتعزيز إبداع الموظفين في ظل بيئة عالية التنافسية، حيث تعمل القيادة التمكينية على تعزيز استقلالية الموظفين وثقتهم بأنفسهم وتعزيز شعورهم بمعنى وأهمية عملهم وبالتالي تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن عملهم مما يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار وتوليد أفكار مبتكرة وتقديم حلول فعالة جديدة لمشاكل تواجهها المنظمة، وقبل كل هذا خلق بيئة عمل أكثر إيجابية داعمة ومحفزة للإبداع، كما تعتبر القيادة التمكينية أحد النماذج القيادية المتبناة في المنظمات المتميزة فالقادة داخل المنظمات يلعبون دور هام من خلال النمط القيادي المنتهج من قبلهم في جعل المنظمة أكثر تنافسية، إذ يحرص القادة التمكينيون دائماً على تحفيز و تشجيع الموظفين باستمرار على أن يكونوا مبادرين في عملهم من خلال دعم اتجاهات الموظفين الإبداعية، وبالتالي فالقادة التمكينيون يساهمون بشكل كبير في تعزيز الإبداع على المستويين الفردي والتنظيمي.

وترتبط القيادة التمكينية ارتباطاً وثيقاً بالتمكين وكما هو معروف في أدبيات إدارة التمكين أن تمكين الموظفين يتم وفق مسارين، المسار الأول هو التمكين الهيكلي الذي تضمنته القيادة التمكينية والمسار الثاني هو التمكين النفسي وهو أكثر ارتباطاً بالمسار الأول، وعليه تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي: ما أثر القيادة التمكينية على إبداع موظفي مؤسسة Brandt بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط؟

وبناءً على هذا التساؤل الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر القيادة التمكينية على إبداع موظفي مؤسسة Brandt ؟
 - ما أثر القيادة التمكينية على التمكين النفسي لموظفي مؤسسة Brandt ؟
 - ما أثر التمكين النفسي على إبداع موظفي مؤسسة Brandt ؟
 - هل للتمكين النفسي أثر وسيط على العلاقة بين القيادة التمكينية وإبداع الموظفين؟
- وللإجابة على هاته التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: للقيادة التمكينية أثر إيجابي على إبداع موظفي مؤسسة Brandt.
 - الفرضية الثانية: للقيادة التمكينية أثر إيجابي على التمكين النفسي لموظفي مؤسسة Brandt.
 - الفرضية الثالثة: للتمكين النفسي أثر إيجابي على إبداع موظفي مؤسسة Brandt.
 - الفرضية الرابعة: للتمكين النفسي أثر وسيط على العلاقة بين القيادة التمكينية وإبداع الموظفين.



أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة التمكينية باعتباره مفهوم جديد
 - اختبار وتحليل تأثير القيادة التمكينية على ابداع الموظفين بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط.
- المنهج المعتمد:** من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة اعتمدت الدراسة أساسا على المنهج الوصفي التحليلي كونه يعتبر منهجا ملائما لجمع البيانات وتحليلها، أما على مستوى الدراسة الميدانية فاعتمد المنهج الكمي لمعرفة أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط وذلك باستخدام الأسبتيان لجمع البيانات من موظفي مؤسسة Brandt وتحليلها.
- أسلوب تحليل البيانات:** تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات البحثية في هذه الدراسة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام طريقة تحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، بالاعتماد على برنامج (SMART 4 PLS).

I. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

1. القيادة التمكينية:

اصطلاحا تعتبر القيادة التمكينية مصطلح جديد لكن في مضمونها تعود جذورها التاريخية إلى عدة مجالات بحثية، ووفق هذه الأبحاث تتمثل سلوكيات القادة التمكينيين النموذجية في تشجيع المبادرة والتفكير الإبداعي وتطوير الذات والمكافأة الذاتية، بالإضافة إلى استخدام عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرار بشكل تشاركي (Tress, 2017) وفي سنة 1991 قام مانز وسميز بتطوير مقياس لقياس سلوكيات قيادة التوجيه الفائق وهو استبيان قيادة الإدارة الذاتية (SMLQ)، وقد شكلت المفاهيم الكامنة وراء استبيان قيادة الإدارة الذاتية وقيادة التوجيه الفائق أساسا لمفهوم القيادة التمكينية و ساهمت في ظهور فكرة "القيادة التمكينية"، وعليه اقترح مفهوم القيادة التمكينية فعليا في التسعينيات و في أواخر القرن العشرين بدأت القيادة التمكينية تبرز كنوع خاص من القيادة استجابة للحاجة الماسة إلى تمكين أكبر للموظفين، لما شهدته المنظمات من تغيرا في طبيعة العمل ليصبح أكثر تعقيدا مما جعل السيطرة الصارمة على الموظفين غير مناسبة. ولأن سلوكيات القيادة اللازمة لتشجيع تمكين الموظفين تختلف عن تلك المطلوبة في المنظمات الهرمية التقليدية، فقد بدأ الباحثون في تحديد سلوكيات القادة التي تشجع على تمكين التابعين استجابة للظروف المذكورة أعلاه ولتحقق المنظمات قدرة أكبر من المرونة والاستجابة كشكل من أشكال الميزة التنافسية (Kam, 2018) .

وقد درس Sims,Manz القيادة التمكينية من منظورين: منظور التمكين الهيكلي والمنظور التحفيزي. حيث يركز منظور التمكين الهيكلي على قيام القادة بمشاركة السلطة وتفويض المهام للموظفين، بينما يركز المنظور التحفيزي على تصورات الموظفين للتمكين (أي التمكين النفسي) مثل تقرير المصير والثقة الذاتية ويرون أنه يجب على القادة أن يقودوا موظفيهم حتى يقودوا أنفسهم أي أن دور القادة هو تمكين الموظفين لقيادة أنفسهم (Hieu, 2020)،



فالقيادة التمكينية تشجع الموظفين على قيادة أنفسهم وإدارتها وتيسر لهم ذلك (Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012)، وعليه يمكن تعريف سلوكيات القيادة التمكينية أنها عملية تيسيرية يدرك فيها الموظفون أن قادتهم يسمحون لهم بممارسة التحكم والتنظيم الذاتي وإدارة أنفسهم وقيادتهم وذواتهم (Bester, Stander, & Van Zyl, 2015).

كما تعرف على أنها سلوكيات تشارك السلطة مع المرؤوسين وتعزيز الاستقلالية التي تؤدي إلى مستوى أعلى من أداء المرؤوسين (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010)، فسلوك القيادة التمكينية يخلق بيئة داعمة للنجاح من خلال منح الموظفين سلطة أكبر ومشاركة أوسع في القرارات وتزويدهم بالمعلومات وإتاحة فرص التعلم والحصول على التغذية الراجعة، بالإضافة إلى تعزيز دوافعهم ودعمهم وتشجيعهم (van Schalkwyk, du Toit, Bothma, & Rothmann, 2010).

من خلال ما سبق تعتبر القيادة التمكينية مجموعة من السلوكيات يمارسها القادة مع أتباعهم، وقد اعتبرت هذه السلوكيات كأبعاد لقياس القيادة التمكينية وقد اختلفت في عددها ومضمونها من باحث لآخر، ولكنها تصب كلها على تشجيع تمكين الأتباع وإدارة أنفسهم وقيادة ذواتهم حتى يتم تفجير كل الطاقات والمواهب الإبداعية لديهم مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

2. التمكين النفسي:

يستند المنظور النفسي للتمكين إلى فكرة أن التمكين يرتبط بإدراك الموظفين والعمليات الداخلية أو المعرفية التي تحدث لديهم بعد التطبيق الفعال والناجح للتمكين الهيكلي أو التمكين القيادي، ويشير هذا الرأي إلى إمكانية اعتبار التمكين النفسي حالة تتبع من داخل الفرد وهي تشبه كثيراً مفهوم الدافع الذاتي، كما تشير الأبحاث إلى أن التمكين النفسي للموظفين يؤدي إلى اكتساب إدراكات إيجابية متعلقة بالعمل تؤثر إيجاباً على أدائهم، وعليه فإن القيادة وبشكل أكثر تحديداً شعور الموظفين بأن قيادتهم تمكنهم هي جوهر التمكين النفسي. كما يشير المنظور النفسي للتمكين إلى أن التمكين هيكل ديناميكي يعكس معتقدات الفرد حول علاقته بالبيئة المحيطة به. وعلى هذا فالتمكين النفسي هو عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية لدى الموظفين من خلال تحديد العوامل في بيئة العمل التي تعزز الشعور بالعجز وإزالتها باستخدام كل من الممارسات التنظيمية الرسمية والأنظمة غير الرسمية التي تتيح معلومات عن الكفاءة، ولا يقتصر التمكين النفسي على مجرد تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية، ولكن الأهم من ذلك أنه يلهم الموظف دافع داخلي متزايد لأداء المهام (Bester, Stander, & van Zyl, 2015).

وانطلاقاً من ذلك عرفت سيرايتزر التمكين النفسي بأنه بناء تحفيزي، من منظور وصفها له بأنه شكل من أشكال الدافع الذاتي الذي يعكس توجهها استباقياً وشعوراً بالسيطرة على العمل (Supriyanto, et al., 2023)، و يتجلى من خلال أربعة ادراكات وهي: المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير، وتعكس هذه الادراكات مجتمعة توجه الموظف النشط في العمل والذي يرغب في أن يكون قادراً على تشكيل دور العمل وسياقه ويشعر بذلك (Bester, Stander, & van Zyl, 2015). وفيما يلي شرح لهذه الادراكات (Kam Man, 2018).



- المعنى هو الشعور بأن العمل الذي يقوم به الفرد مهم شخصيا بالنسبة له، ويتوافق مع قيمه ومعاييره الخاصة؛
- الكفاءة تشير إلى الثقة الذاتية أو إيمان الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة ونجاح حيث يشعر الموظف الذي يمتلك الكفاءة بأنه قادر على التعامل مع التحديات في العمل وإنجاز مهامه على أكمل وجه؛
- تقرير المصير يشير إلى إدراك الفرد لحرية الاختيار في بدء وتنفيذ أفعاله، حيث يشعر الموظف الذي يتمتع بتقرير المصير بأنه يستطيع التحكم في عمله، وليس مجرد تنفيذ أوامر الآخرين (على سبيل المثال اتخاذ قرارات بشأن أساليب العمل ووتيرته والمجهود المبذول)؛
- التأثير هو مدى اعتقاد الفرد بأن سلوكه يمكن أن يؤثر على نتائج العمل الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية، حيث يشعر الموظف الذي يرى عمله مؤثرا بأن جهوده تساهم في نجاح المنظمة.

وعليه فالتمكين النفسي يعنى بإدراك الموظفين لقدرتهم على التعامل مع الأحداث والمواقف والمشكلات، وهو شعور الأفراد بالدافع الذاتي بناء على إدراكهم لأنفسهم فيما يتعلق بأدوارهم الوظيفية (Fong & Snape, 2015)

3. إبداع الموظفين:

الإبداع هو الرغبة الدائمة في توليد أفكار أو أساليب جديدة لإنجاز العمل وهو يتطلب من الموظفين تجاوز الوضع القائم وكسر العادات الراسخة في النظام. فالأفراد المبدعين يهتمون أكثر باكتشاف طرق جديدة بدلا من استخدام الأساليب أو الإجراءات الحالية، ولا يكتفون فقط بتوليد الأفكار الإبداعية، بل يقومون أيضا بالتخطيط اللازم لتنفيذها (Supriyanto, et al., 2023).

و هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إبداع الموظفين وقد تم تقسيمها الى خصائص فردية وخصائص المناخ التنظيمي، وتمثل الخصائص الفردية في (Jain & Jain, 2017):

- سمات الشخصية والثقة الذاتية وهي تشمل الإنفتاح على الأفكار الجديدة والرغبة في الاستقلالية والحدس القوي والثقة الذاتية الإبداعية (الإحساس القوي بالذات كمبدع) وهي كلها تعكس الشخصية الإستباقية أي الموظفين المبادرين؛

- الخصائص المعرفية وهي تشمل القدرة على الإبداع والابتكار والقدرة على التفكير التحليلي والنقدي والقدرة على حل المشكلات؛

- الجوانب التحفيزية وهي تتضمن الدوافع الداخلية والخارجية التي تحفز الموظف على الإبداع. أما خصائص المناخ التنظيمي فهي:

- سلوك المشرفين والقيادة حيث يتضمن هذا السلوك توفير الدعم والتشجيع للموظفين على التفكير الإبداعي والمخاطرة بالمحاولات الجديدة أي خلق بيئة داعمة للإبداع؛
- سلوك الزملاء الذي يشمل وجود بيئة عمل داعمة ومحفزة قائمة على التفاعل وعلاقات المساعدة المتبادلة (دعم الزملاء) والمعرفة الجماعية (تبادل الأفكار بين الموظفين)؛



- سياق العمل الذي ونعني به أن تتضمن الوظيفة متطلبات الإبداع حتى يتم تشجيع الموظفين على الإبداع ومنحهم الفرص لممارسة مهاراتهم الإبداعية وتطبيق أفكارهم الجديدة؛
- شبكة العلاقات الاجتماعية وهي تشير إلى التفاعلات الاجتماعية والاتصالات بين الموظفين والتي يمكن أن تساعد على تبادل وتوليد الأفكار المبتكرة والتعلم من بعضهم البعض.

II الدراسة الميدانية

1. عينة الدراسة:

هي موظفي مؤسسة Brandt بسطيف العاملين بمختلف الوحدات والمصالح بالمؤسسة سواء بالمنطقة الصناعية سطيف أو المنطقة الصناعية الحلاطمة بقجال والتي بلغ حجمها 100 موظف.

2. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 100 استمارة واسترجعت كلها الا أن 85 منها فقط كانت قابلة للمعالجة والتحليل، وتضمن الاستبيان ثلاث محاور:

المحور الأول: حول القيادة التمكينية وتضمن 4 أبعاد كل بعد بثلاث عبارات بمجموع 12 وفق المقياس الذي اعتمد في دراسة (Zhang & Bartol, 2010)

المحور الثاني: حول الإبداع وتضمن 13 عبارة وفق المقياس الذي اعتمد في دراسة (George & Zhou, 2001)

المحور الثالث: حول التمكين النفسي وتضمن 4 أبعاد كل بعد بثلاث عبارات بمجموع 12 عبارة والتي اعتمد فيها المقياس الذي بني واختبر في دراسة (Spreitzer, 1995)

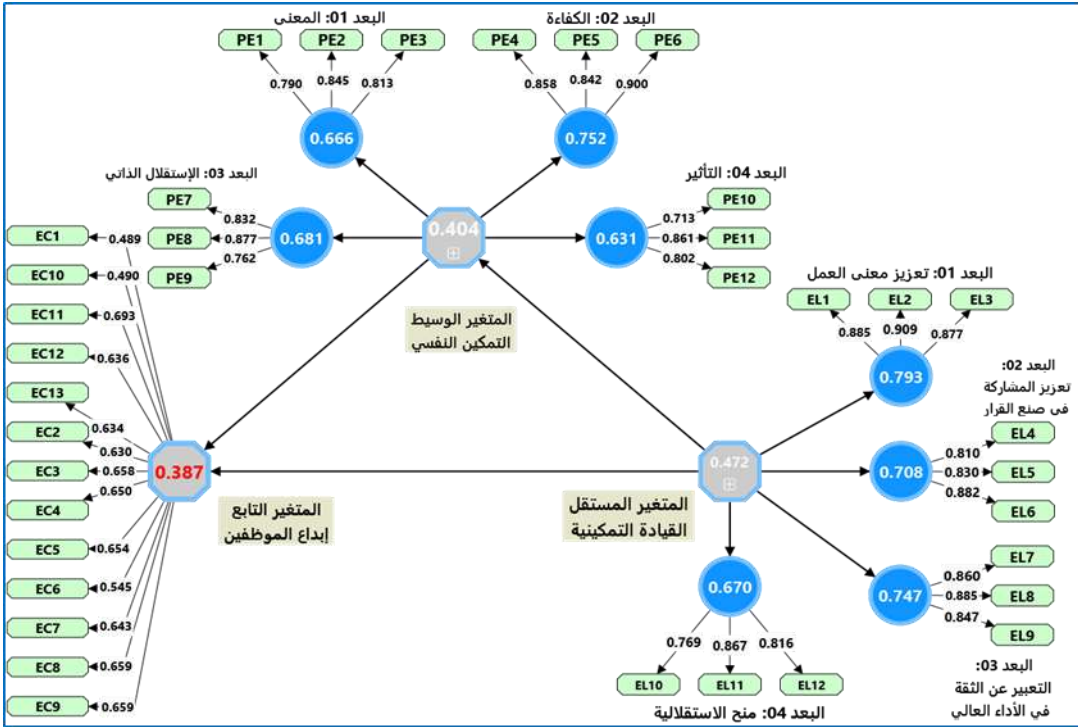
وقد استخدمت هذه المقاييس في العديد من الدراسات السابقة، وتم اعتماد سلم إجابة خماسي يتدرج من " بدرجة منخفضة جدا " إلى " بدرجة منخفضة " إلى " بدرجة متوسطة " إلى " بدرجة مرتفعة " إلى " بدرجة مرتفعة جدا. "

3. إجراءات معالجة البيانات:

1.3. مرحلة القياس: وهي التي يتم فيها تقييم النموذج القياسي وفق الخطوات التالية:



الشكل 01: يبين نتائج تقييم النموذج القياسي



المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.V4

أ- تقييم المصدقية التقريبية (الصدق التقريبي): يهدف هذا التقييم إلى فحص مدى تقارب المؤشرات (العبارات) مع بعضها البعض في القياس المتغير الذي ينتمون إليه ويتم التقييم من خلال معيارين هما معيار التحميلات الخارجية ومعيار متوسط التباين المستخلص "AVE" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 01: ملخص نتائج معايير تقييم المصدقية التقريبية لنموذج القياس

قيمة AVE	قرار	معايير تقييم المصدقية التقريبية		مؤشر	المتغيرات	
		متوسط التباين المستخلص (AVE)	التحميلات الخارجية			
						(أكبر من 0.5)
0.793	احتفاظ	مقبول (أكبر من 0.5)	0.793	0.885	EL1	البعد 01: تعزيز معنى العمل
	احتفاظ			0.877	EL3	
	احتفاظ			0.909	EL2	
0.708	احتفاظ	مقبول	0.708	0.810	EL4	البعد 02: تعزيز المشاركة في صنع القرار
	احتفاظ			0.830	EL5	
	احتفاظ			0.882	EL6	
0.747	احتفاظ	مقبول	0.747	0.860	EL7	البعد 03: التعبير عن الثقة في الأداء العالي
	احتفاظ			0.885	EL8	



	احتفاظ			0.847	EL9	البعد 03: التعبير عن الثقة في الأداء العالي
0.670	احتفاظ	مقبول	0.670	0.769	EL10	البعد 04: منح الاستقلالية
	احتفاظ			0.867	EL11	
	احتفاظ			0.816	EL12	
0.666	احتفاظ	مقبول	0.666	0.790	PE1	البعد 01: المعنى
	احتفاظ			0.845	PE2	
	احتفاظ			0.813	PE3	
0.752	احتفاظ	مقبول	0.752	0.858	PE4	البعد 02: الكفاءة
	احتفاظ			0.842	PE5	
	احتفاظ			0.900	PE6	
0.681	احتفاظ	مقبول	0.681	0.832	PE7	البعد 03: الإستقلال الذاتي
	احتفاظ			0.877	PE8	
	احتفاظ			0.762	PE9	
0.631	احتفاظ	مقبول	0.631	0.713	PE10	البعد 04: التأثير
	احتفاظ			0.861	PE11	
	احتفاظ			0.802	PE12	
0.514	حذف	غير مقبول (اقل من 0.5)	0.387	0.489	EC1	المتغير التابع: إبداع الموظفين
	حذف			0.630	EC2	
	احتفاظ			0.658	EC3	
	حذف			0.650	EC4	
	احتفاظ			0.654	EC5	
	حذف			0.545	EC6	
	حذف			0.643	EC7	
	احتفاظ			0.659	EC8	
	احتفاظ			0.659	EC9	
	حذف			0.490	EC10	
	احتفاظ			0.693	EC11	
	حذف			0.636	EC12	
	حذف			0.634	EC13	

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.V4

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن مؤشرات (العبارات) المتغيرات تتمتع بقيم تحميلات خارجية تزيد عن الحد المقترح (0.7)، وبالتالي يمكن الاحتفاظ بها خاصة وأن قيم AVE لمتغيراتها هي أكبر من 0.500، في حين نجد أن قيم التحميلات الخارجية للمتغير التابع (إبداع الموظفين) محصورة بين (0.489-0.693) وأن قيمة AVE له



بلغت (0.387) وهي قيم ضعيفة وأقل من 0.500 وبالتالي هنا نحن أمام مشكلة وهي عدم تحقق خاصية الصدق التقاربي للمتغير الإبداع مع عباراته. وعليه نبدأ بحذف المؤشر الأضعف تشبع على متغيره ونعيد تقدير النموذج وهكذا نكرر العملية على التوالي حتى نصل إلى نتيجة ارتفاع قيمة (AVE). وعليه نبدأ بالعبرة (EC1=0.489) وبحذف هذا المؤشر وإعادة تقييم النموذج من جديد نجد أن قيم AVE ترتفع من (AVE =0.387) إلى (AVE =0.404) ومع ذلك تبقى دون العتبة (0.5) وعليه نستمر في حذف مؤشرات وهم العبرة (EC10=0.49)، (EC6=0.545)، (EC2=0.630)، (EC13=0.634)، (EC12=0.636)، (EC7=0.643)، (EC4=0.643)، وبحذف هذه المؤشرات على التوالي وإعادة تقييم النموذج نجد أن قيم AVE ترتفع من (AVE =0.404) إلى (AVE =0.514) وهذا يشير إلى أن المتغير يتم قياسه الآن بشكل جيد من خلال المؤشرات المتبقية، وأن هذه المؤشرات تمثل بشكل مناسب مفهوم "إبداع الموظفين". وعليه نقول أن المتغير التابع يتمتع الآن بصدق تقاربي جيد بعد إجراء التعديلات عليه.

ب -تقييم المصدقية التمايزية (الصدق التمايزي): ونعني به "المدى الذي يكون فيه المتغير متميزا عن المتغيرات الأخرى في النموذج" وهذا وفق معيار (HTMT) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 2: يبين مدى تحقق الصدق التمايزي للمتغيرات وفق معيار HTMT

EC	EL4	PE4	PE3	EL3	PE2	EL2	EL1	PE1	
									PE1
								0.447	EL1
							0.710	0.584	EL2
						0.437	0.530	0.736	PE2
					0.682	0.751	0.476	0.666	EL3
				0.447	0.541	0.442	0.578	0.587	PE3
			0.776	0.487	0.550	0.689	0.433	0.559	PE4
		0.612	0.653	0.740	0.511	0.612	0.570	0.504	EL4
	0.392	0.619	0.442	0.286	0.441	0.268	0.223	0.431	EC

ملاحظة: الرموز الموجودة هي الأحرف الأولى لمتغيرات الدراسة باللغة الإنجليزية، أما الأرقام فهي تعني الأبعاد في كل متغير

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.V4

من خلال البيانات أعلاه يتضح أن قيم HTMT تتراوح بين 0.223 و 0.776 أي أن كل القيم أقل من 0.900 ويعني هذا أن النتائج المتعلقة بالصدق التمايزي تؤكد مدى التمايز (الاختلاف) بين المتغيرات في النموذج وصحة البيانات المستخدمة في الدراسة، أي كل متغير في النموذج يمثل نفسه من خلال فقط مؤشرات هذه الأخيرة تقيسه لوحده ولا تقيسه متغير آخر.



ج-الموثوقية الاتساق الداخلي (الثبات): كما هو موضح في الجدول التالي:

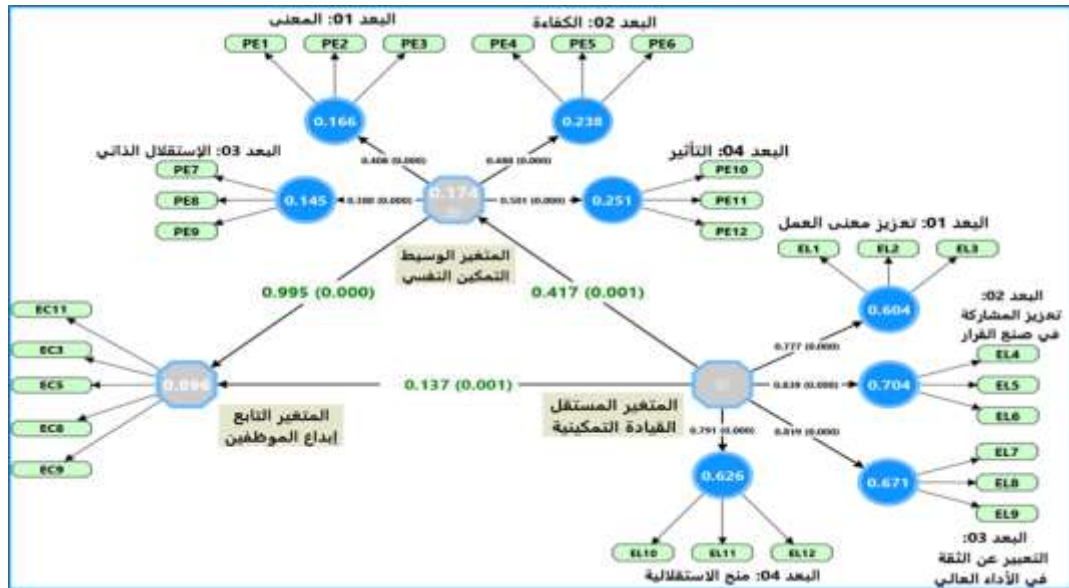
الجدول 3: يبين موثوقية الاتساق الداخلي (الثبات) لمتغيرات الدراسة

C r	Cronbach's alpha	
0.920	0.870	البعد 01: تعزيز معنى العمل
0.879	0.793	البعد 02: _تعزيز المشاركة_ في صنع القرار
0.899	0.831	البعد 03: _التعبير عن الثقة_ في الأداء العالي
0.859	0.757	البعد 04: منح الاستقلالية
0.857	0.750	البعد 01: المعنى
0.901	0.836	البعد 02: الكفاءة
0.864	0.777	البعد 03: الاستقلال الذاتي
0.836	0.704	البعد 04: التأثير
0.840	0.761	المتغير التابع: إبداع الموظفين
0.914	0.896	المتغير المستقل: القيادة التمكينية
0.881	0.852	المتغير الوسيط: التمكين النفسي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.V4

توضح البيانات أعلاه أن قيم ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة محصورة بين (0.704 0.896)، وأن قيم الموثوقية المركبة لها محصورة بين (0.836 و 0.920) وهي قيم أعلى من 7.0 أي وجود ثبات واتساق داخلي ويعني هذا أن الاستبيان موثوق به في قياس المتغيرات المدروسة.

الشكل 2: يبين نتائج تقييم النموذج الهيكلي



المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.V4



2.3. مرحلة البناء: وهي التي يتم فيها تقييم النموذج الهيكلي حيث تمكننا هذه المرحلة من فهم وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتقدير أثر هذه العلاقات ومعرفة مستواها، ليمكننا هذا التقييم فيما بعد من الإجابة على إشكالية البحث والتأكد من صحة الفرضيات، وهي تتم وفق الخطوات التالية:

أ- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات بالنموذج الهيكلي للدراسة: وهذا وفق معيار VIF كما هو موضح في الجدول أدناه:

VIF	الجدول 4: فحص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات
1.000	المتغير المستقل القيادة التمكينية - < البعد 01: تعزيز معنى العمل
1.000	المتغير المستقل القيادة التمكينية - < البعد 02: تعزيز المشاركة - في صنع القرار
1.000	المتغير المستقل القيادة التمكينية - < البعد 03: التعبير عن الثقة - في الأداء العالي
1.000	المتغير المستقل القيادة التمكينية - < البعد 04: منح الاستقلالية
1.210	المتغير المستقل القيادة التمكينية - < المتغير التابع إبداع الموظفين
1.000	المتغير المستقل القيادة التمكينية - < المتغير الوسيط التمكين النفسي
1.000	المتغير الوسيط التمكين النفسي - < البعد 01: المعنى
1.000	المتغير الوسيط التمكين النفسي - < البعد 02: الكفاءة
1.000	المتغير الوسيط التمكين النفسي - < البعد 03: الاستقلال الذاتي
1.000	المتغير الوسيط التمكين النفسي - < البعد 04: التأثير
1.210	المتغير الوسيط التمكين النفسي - < المتغير التابع إبداع الموظفين

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.V4

من البيانات أعلاه نجد أن قيم الـ VIF لجميع المتغيرات أقل من 5 وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة كبيرة للتداخل الخطي بين المتغيرات في النموذج الهيكلي. مما يدل أن النموذج جيد وبياناته دقيقة وصالحة لتقييم وتحليل علاقات التأثير (المباشرة وغير المباشرة) بين المتغيرات في الدراسة.

ب- تقييم جودة النموذج: وذلك من خلال تقييم قيم معاملات (R^2 ، f^2 ، Q^2) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 5: يبين تقييم (R^2 ، f^2 ، Q^2) في نموذج الدراسة

الملائمة التنبؤية للنموذج Q^2		حجم التأثير f^2		معامل التحديد R^2		المتغير	التأثير	المتغير
موجب	0.042	تأثير ضعيف	0.149	عالية	0.896	إبداع الموظفين	← معاً	القيادة التمكينية
		تأثير كبير	7.864					التمكين النفسي
موجب	0.136	تأثير متوسط	0.210	ضعيفة	0.174	التمكين النفسي	←	القيادة التمكينية

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.V4



ب.1. بالنسبة للقدرة التنبؤية للنموذج (Q2): وجدنا أن قيم (Q2) موجبة وعليه فالنموذج لديه القدرة على التنبؤ بالمتغيرات بشكل جيد، أي قدرة النموذج على التنبؤ بإبداع الموظفين في مؤسسة Brandt حيث يمكن الاعتماد على أبعاد القيادة التمكينية في التنبؤ بدرجة إبداع الموظفين من خلال التمكين النفسي، هذا يعني أن النموذج يفسر جزءا كبيرا من التباين في إبداع الموظفين بناء على أبعاد القيادة التمكينية والتمكين النفسي كمتغير وسيط. ويشير ذلك إلى أن التمكين النفسي للموظفين يلعب دورا هاما في أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين.

ب.2. تفسير قيمة معامل التحديد (R2):

وجدنا أن نسبة التباين في متغير التمكين النفسي التي يمكن تفسيرها بواسطة متغير القيادة التمكينية تبلغ حوالي 17.4%. وهذا يعني أن متغير القيادة التمكينية يسهم بشكل ضعيف في شرح التغيرات في متغير التمكين النفسي للموظفين بمؤسسة Brandt.

كما وجدنا أن نسبة التباين في متغير إبداع الموظفين التي يمكن تفسيرها بواسطة متغير القيادة التمكينية والتمكين النفسي للموظفين تبلغ حوالي 89.60%. وهذا يعني أن متغير القيادة التمكينية يسهم بشكل كبير في شرح التغيرات في متغير إبداع الموظفين من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي بمؤسسة Brandt.

نستنتج من هذا أن الفرق الكبير بين قيم معامل التحديد (R2) أبرز أهمية المتغير الوسيط (التمكين النفسي) في تعزيز أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين، حيث على الرغم من أن القيادة التمكينية لها مساهمة ضعيفة في التغيرات التي تحدث في زيادة التمكين النفسي للموظفين، إلا أنها لها مساهمة كبيرة في التغيرات التي تحدث في زيادة إبداع الموظفين عندما يتم تضمين التمكين النفسي كمتغير وسيط.

ب.3. تفسير قيم معامل حجم التأثير (f^2): وهو يعمل على "تقييم مدى تأثير المتغيرات المستقلة والوسيلة على المتغير التابع كل على حدى"، وقد وجدنا من خلال البيانات أعلاه القيم التالية:

- قيمة ($f^2 = 0.149$) وهي تقع بين (0.02-0.15) وهذا يعني أن القيادة التمكينية لها تأثير ضعيف على الإبداع في غياب التمكين النفسي.

- قيمة ($f^2 = 0.210$) وهي تقع بين (0.15-0.35) وهذا يعني أن القيادة التمكينية لها تأثير متوسط على التمكين النفسي في غياب إبداع الموظفين.

- قيمة ($f^2 = 7.864$) وهي تفوق 0.35 وهذا يعني أن التمكين النفسي له تأثير قوي على إبداع الموظفين في غياب القيادة التمكينية.



3.3. إختبار الفرضيات:

أ. إختبار فرضيات التأثير المباشر:

الجدول 06: مسارات العلاقات في نموذج البحث وإختبار الفرضيات

نوع التأثير	العلاقات المتغيرات	بين	معامل المسار	T	P Values	الدلالة الإحصائية؟ ($p < 0.05$)	مجالات الثقة 95%	قرار الفرضية
تأثير مباشر	القيادة التمكينية -> إبداع الموظفين	<	0.137	3.215	0.001	نعم	[0.232, 0.063]	مقبولة يوجد تأثير
	القيادة التمكينية -> التمكين النفسي	<	0.417	3.468	0.001	نعم	[0.165, 0.636]	مقبولة يوجد تأثير
	التمكين النفسي -> إبداع الموظفين	<	0.995	45.563	0.000	نعم	[0.962, 1.049]	مقبولة يوجد تأثير
تأثير غير مباشر	القيادة التمكينية -> التمكين النفسي -> إبداع الموظفين	<	0.415	3.289	0.001	نعم	[0.159, 0.651]	مقبولة يوجد تأثير

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.V4

1. إختبار الفرضية الأولى: من خلال البيانات أعلاه فإن قيمة ($T = 3.215$) المحسوبة هي أكبر من قيمة ($T = 1.96$) الحرجة عند مستوى دلالة (0.05) وأيضا القيمة الاحتمالية p بلغت (0.001) وهي أقل من 0.05 ، كما نلاحظ أن مجال الثقة [$0.063, 0.232$] لتقدير دلالة معامل المسار ($B = 0.137$) لا يحتوي على قيمة الصفر، وبذلك نستنتج أن التأثير بين المتغيرين القيادة التمكينية وإبداع الموظفين له دلالة إحصائية أي الفرضية الأولى قد تحققت.

ومن خلال هذا نقول بأن متغير القيادة التمكينية له تأثيرا مباشرا ذو دلالة إحصائية على إبداع الموظفين بمؤسسة Brandt.

2. إختبار الفرضية الثانية: من خلال البيانات أعلاه فإن قيمة ($T = 3.468$) المحسوبة هي أكبر من قيمة ($T = 1.96$) الحرجة عند مستوى دلالة (0.05) وأيضا القيمة الاحتمالية p بلغت (0.001) وهي أقل من 0.05 ، كما نلاحظ أن مجال الثقة [$0.165, 0.636$] لتقدير دلالة معامل المسار ($B = 0.417$) لا يحتوي على قيمة الصفر، وبذلك نستنتج أن معامل المسار لعلاقة التأثير بين المتغيرين القيادة التمكينية والتمكين النفسي هو دال إحصائيا أي الفرضية الثانية قد تحققت.



أ.3. اختبار الفرضية الثالثة: من خلال البيانات أعلاه فإن قيمة ($T=45.563$) المحسوبة هي أكبر من قيمة ($T=1.96$) الحرجة عند مستوى دلالة (0.05) وأيضا القيمة الاحتمالية p بلغت (0.001) وهي أقل من 0.05 ، كما نلاحظ أن مجال الثقة [0.962 ، 1.049] لتقدير دلالة معامل المسار ($B=0.995$) لا يحتوي على قيمة الصفر، وبذلك نستنتج أن معامل المسار لعلاقة التأثير بين المتغيرين التمكين النفسي وإبداع الموظفين هو دال إحصائيا، أي الفرضية الثالثة قد تحققت.

ب. اختبار فرضية التأثير غير المباشرة (الفرضية الرابعة): من خلال البيانات أعلاه فإن قيمة ($T=3.289$) المحسوبة هي أكبر من قيمة ($T=1.96$) الحرجة عند مستوى دلالة (0.05) وأيضا القيمة الاحتمالية p بلغت (0.001) وهي أقل من 0.05 ، كما نلاحظ أن مجال الثقة [0.159 ، 0.651] لتقدير دلالة معامل المسار ($B=0.415$) لا يحتوي على قيمة الصفر، وبذلك نستنتج أن التأثير غير المباشر بين المتغيرين (المستقل: القيادة التمكينية و التابع: إبداع الموظفين) من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي هو ذو دلالة إحصائية وبالتالي فرضية البحث الرابعة محققة.

4. مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال دراسة أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط توصلت الدراسة الى أربعة نتائج أساسية. النتيجة الأولى أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابا على إبداع الموظفين بؤسسة Brandt حيث تعتبر سلوكيات القادة من خصائص المناخ التنظيمي التي تعتبر العامل الثاني الذي يؤثر على إبداع الموظفين وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة (Nurdan, 2015) و (Yayuk & Nury Ariani, 2018) و (Martono, Wulansari, & Khoiruddin, 2020) و (Nuzul, Witjaksono, & Kistyanto, 2020) والنتيجة الثانية تمثلت في أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابا على التمكين النفسي للموظفين ونفسر هذا بما تطرقنا اليه في الجانب النظري أن القيادة وبشكل أكثر تحديدا شعور الموظفين بأن قيادتهم تمكنهم هي جوهر التمكين النفسي وهذا يتوافق مع دراسة كل من (Zhang & Bartol, 2010) التي أكدت على أن القيادة التمكينية تؤثر على ادراك الموظفين للتمكين النفسي كما دعمت هذه النتيجة دراسة (Nuzul, Witjaksono, & Kistyanto, 2020) التي أكدت على أنه كلما كان التمكين القيادي أعلى كلما كان التمكين النفسي أعلى، وكذا دراسة (Alif & Nastiti, 2022)، أما النتيجة الثالثة فهي أن للتمكين النفسي أثر إيجابي على إبداع الموظفين ونفسر هذا بما تطرقنا اليه في الجانب النظري بأن التمكين النفسي شكل من أشكال الدافع الذاتي وبناء تحفيزي الذي اعتبر من بين العوامل التي تعزز الإبداع لدى الموظفين ويتوافق هذا مع دراسة (Alif & Nastiti, 2022) و دراسة (Nuzul, Witjaksono, & Kistyanto, 2020) التي أكدت على أنه كلما كان التمكين النفسي أعلى كلما كان هناك إبداع أعلى للموظفين، والنتيجة الرابعة هي أن للتمكين النفسي أثر وسيط على العلاقة بين القيادة التمكينية وإبداع الموظفين وهذا يتفق مع دراسة كل من (Nurdan, 2015) و (Nuzul, Witjaksono, & Kistyanto, 2020)



وهذا يعني أن التمكين النفسي يتوسط الأثر الإيجابي للقيادة التمكينية على إبداع الموظفين أي أن القيادة التمكينية تؤثر بشكل كبير على الإبداع بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط. وعليه نقول أن السلوكيات التي يمارسها القادة في ظل منهج ونمط القيادة التمكينية تعمل على تحفيز الموظفين وتعزيز دافعيتهم (التمكين النفسي) ليس فقط للأداء وإنما أن يكونوا مبادرين ومبدعين في أعمالهم، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة.

الخلاصة:

تعتبر القيادة التمكينية نمط قيادي حديث تعتمد عليه المنظمات لتعزيز إبداع موظفيها حيث يمارس القادة التمكينيون سلوكيات يدرك من خلالها الموظفون أن قادتهم يسمحون لهم بإدارة أنفسهم وقيادة ذواتهم وبذلك يتشجع الموظفون على المبادرة والتفكير الإبداعي. ولا يقتصر التمكين النفسي على مجرد تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية، ولكن الأهم من ذلك أنه يلهم الموظف دافع داخلي متزايد لأداء المهام، وعليه سعت هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، وقد توصلنا إلى أن القيادة التمكينية تؤثر إيجاباً على كل من إبداع الموظفين والتمكين النفسي لهم ، وأن هذا الأخير يؤثر هو الآخر إيجاباً على إبداع الموظفين، كما ثبت أن للتمكين النفسي أثر وسيط على العلاقة بين القيادة التمكينية وإبداع الموظفين.

وبناء على نتائج الدراسة نقترح بعض التوصيات:

- لتحقيق مستويات أعلى من الإبداع يجب الإلمام بالعوامل الشخصية وعوامل المناخ التنظيمي المؤثرة على الإبداع وضرورة التكامل بينها؛
- ضرورة إستمرار المديرين في إظهار سلوكيات القيادة التمكينية وممارستها باعتبارها تحفز الموظفين على الإبداع؛
- الحرص دوماً على رفع مستويات التمكين النفسي لدى الموظفين فالموظفون ذوو التمكين النفسي العالي يبذلون قصارى جهودهم ليكونوا مبدعين؛
- يجب على المديرين الاستمرار في التركيز على تطوير مهارات الموظفين الإبداعية، وتحفيز الموظفين أن يكونوا مبادرين في العمل.

قائمة المراجع:

- Alif, M.I., & Nastiti, T. (2022). Empowering Leadership in Creativity and Work-Effort: An Elucidation through the Psychological Empowerment and Self-Leadership of the Millennials Generation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(3), p281-283.
- Bester, J., Stander, M.W., & van Zyl, L.E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), p2-3.
- Fong, K.H., & Snape, E. (2015). Empowering Leadership, Psychological



- Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, V26, p127-128. doi:DOI: 10.1111/1467-8551.12048
- George, J.M., & Zhou, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), p 696.
 - Hieu, V.M. (2020). employee empowerment and empower leadership: aliterature review. *Technium Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 2(7), p23.
 - Jain, R., & Jain, C. (2017). Employee Creativity:A Conceptual Framework. *Management and Labour Studies*, 41(4), p 296-302.
 - Kam Man, A. (2018). *How does empowering leadership impact on innovative performance? A study on the role of employees' entrepreneurial orientation, values and creative self- efficacy*. Doctoral Thesis; Hong Kong Baptist University,p15-18-19.
 - Martono, S., Wulansari, N.A., & Khoiruddin, M. (2020). The role of empowering leadership in creating employee creativity : moderation – mediation mechanism. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, v485, p6-7. doi:doi:10.1088/1755-1315/485/1/012060
 - Nurdan, O. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v181, p373-374. doi:doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.899
 - Nuzul, A., Witjaksono, A., & Kistyanto, A. (2020). Empowering Leadership and Employee Creativity:The Mediating Role of Psychological Empowerment. *SEISENSE Journal of Management*, 3(6), p21. doi:14-25. doi: 10.33215/sjom.v3i6.467
 - Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), p1464-1465.
 - Supriyanto, A., Ekowati, V., Rokhman, W., Ahamed, F., Munir, M., & Miranti, T. (2023). Empowerment Leadership as a Predictor of the Organizational Innovation in Higher Education. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), p6-7.
 - Tress, A. (2017). *The Effect of Empowering Leadership on Work Engagement in an Organizational Change Environment. An Investigation of the Mediating Roles of Self-Efficacy and Self-Esteem*. Hamburg, Anchor Academic Publishing, p4.
 - Tuckey, M., Bakker, A., & Dollard, M. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*,17(1),p17. doi:http://dx.doi.org/10.1037/a0025942
 - Van Schalkwyk, S., du Toit, D.H., Bothma, A.S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity,leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), p2.



- Vecchio, R., Justin, J., & Pearce, C. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, p531.
- Yayuk, F., & Nury Ariani, W. (2018). impact of empowering leadership on employee creativity by motivation to learn and trust in leader as a mediation. *Management Analysis Journal*, v7(n2), p249.
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), p116-117-127.