

## دراسة العلاقة بين مدى إدراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي وإبداعهم في العمل بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري

أمل عبد الرحمن السيد  
أستاذ إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة  
amalar65@foc.cu.edu.eg

هبة الله محمود علي غربية  
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة  
Hebatullah\_gharbia@foc.cu.edu.eg

### مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى إدراك العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لأبعاد التمكين النفسي وتأثير ذلك على إبداعهم في العمل. فالعاملون المبدعون من أهم موارد المنظمة. ولذلك يحتاج المديرين إلى دعم إدراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي، لأن ذلك سيشعر العاملين بمزيد من الثقة في منظماتهم، كما سيدفعهم نحو أداء العمل بشكل أكثر فعالية وحماسًا، ونحو تقديم نتائج تنظيمية مرضية. وقد تم الاعتماد على تصميم البحث الاستنتاجي وسحب عينة غير احتمالية من مهندسي البرمجة ومصممي المواقع الإلكترونية والبرامج والرسومات العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري لتحقيق ذلك الهدف باستخدام قائمة استقصاء هيكلية. وقد تم تجميع البيانات في الفترة من 2021/6/15 حتى 2021/8/15. وكشفت نتائج البحث عن وجود علاقة موجبة بين إبداع العاملين وثلاثة أبعاد إدراكية للتمكين النفسي تتمثل في: (الكفاءة الذاتية، الاستقلالية في العمل، والأثر في النتائج).

### الكلمات المفتاحية

التمكين النفسي للعاملين، أهمية العمل، الكفاءة الذاتية، الإستقلالية في العمل، الأثر، إبداع العاملين.

تم استلام البحث في 15 مارس 2022، وقبوله للنشر في 4 مايو 2022.

## 1- مقدمة

من القضايا الهامة التي تم تناولها في أبحاث السلوك التنظيمي؛ التمكين النفسي للعاملين -بأبعاده الإدراكية الأربعة: أهمية العمل، والكفاءة الذاتية، والاستقلالية في العمل، والأثر- والذي يُعتبر عاملاً هاماً يساهم في رفع كفاءة أداء العاملين، ويؤدي لزيادة الإبداع لديهم (Bonias et al, 2010). فالتمكين النفسي يعزز مشاعر الكفاءة الذاتية بين القوى العاملة في المنظمة والتي تعد من المقدمات الهامة التي تقود إلى إبداع العاملين.

وقد ظهر التمكين النفسي في الربع الأخير من القرن العشرين كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تواكب ما يحدث في سوق العمل، وتغطي اهتماماً أكبر إلى دور المورد البشري في نجاح المنظمات (أبا زيد، 2010). وبالتالي تزايد الاهتمام بمصطلح تمكين العاملين؛ مما أدى لظهور اتجاهات ومداخل عديدة لدراسته وتحليل العلاقات المرتبطة به.

حيث يُعتبر التمكين النفسي للعاملين من المصطلحات الحديثة في مجالات تطور الفكر الإداري. لاسيما بعد تحوّل اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج المنظمة التي تتبنى منهج التحكم والسيطرة، إلى نموذج المنظمة المُمكنة لعاملها، مما أدى إلى ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف والتطوير، من أجل الإستمرارية في بيئة العمل. كما أصبح الاتجاه السائد في بيئات الأعمال نحو توفير أدوار أكثر مرونة للعاملين، وتشجيع الحلول الإبداعية للمشاكل المعقدة ركيزة أساسية في تنمية الموارد البشرية والتي تُعد رأس المال البشري المتاح لدى هذه المنظمات.

وتؤكد العديد من الدراسات على مدخلين تقليديين للتمكين الأول هو: المدخل الإداري التقليدي والذي يتناول التمكين الهيكلي ويعني: وجود هياكل اجتماعية في العمل تسمح للأفراد بتحقيق أهداف عملهم من خلال الوصول إلى الفرص والمعلومات ذات الصلة والدعم والموارد (Amor, 2021). ويركز هذا المدخل على دراسة العوامل التنظيمية التي تهدف إلى تفويض السلطة بشكل أكبر من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى. والثاني: هو مدخل الدافعية والذي يطلق عليه: التمكين النفسي وهو محور البحث الحالي. ويركز رواد هذا المدخل على الحالة الذهنية والإدراكية للعاملين والإهتمام بمواقفهم وتوجهاتهم نحو وظائفهم في مكان العمل. ويلعب المدخلين دوراً كبيراً في تكوين وتطوير النظرية العامة للتمكين في المنظمات (Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Chang and Liu, 2008; Khan et al., 2020).

والتمكين النفسي له أهمية خاصة للمنظمات وذلك لقدرته على تحقيق نتائج إيجابية لها (Tetik, 2016). كما أن له تأثيرات إيجابية على السلوكيات في بيئة العمل؛ حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بشعور عالٍ من الثقة بالنفس قادرين على التعامل مع طلبات العملاء، وتقديم خدمات متميزة لهم، وحل المشكلات الحالية بشكل فعال (Khan et al., 2011; Tetik, 2016)، والاستعداد الواضح لإيجاد أفضل الطرق والبدائل لأداء عملهم - ومنها الطرق الإبداعية في العمل (Tetik, 2016; Pathak and Srivastava, 2020). وأيضاً يُشجع التمكين النفسي المديرين على خلق بيئة عمل تدعم أهداف التطور الذاتي لموظفيهم (Al-douri, 2018).

وبالتالي فإن التمكين النفسي -بأبعاده الأربعة: أهمية العمل، والكفاءة الذاتية، والاستقلالية في العمل، والأثر- أداة لتحسين أداء العاملين بدلاً من الحوافز المادية؛ حيث تتمثل المهمة الرئيسية للتمكين النفسي في تحسين قدرة العاملين على تقدير نقاط قوتهم ودعمهم أيضاً لتقييم دورهم في العمل ومدى تأثيرهم في نتائج منظماتهم بشكل عام، والتي ستؤدي في النهاية إلى شعورهم بالإشباع والرضا عن وظائفهم ومنظمتهم، والعمل على تحقيق أهدافها بأفضل الطرق الإبداعية (Saymah, 2018).

ونظراً لأن كثيراً من الدراسات التي تناولت متغيرات البحث والتي منها دراسات (Wei et al., 2010; Zhang and Bartol, 2010; Ma et al., 2013; Chang et al., 2014; Li et al., 2017) قد وجدت أن القطاعات الخاصة بالتكنولوجيا تُعتبر من أكثر القطاعات التي تتطلب قوى عاملة مبدعة وذو كفاءة عالية من أجل إنجاز أعمالها بفعالية وخاصة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وذلك لما يحتاجه هذا القطاع من مبرمجين ومتخصصين أكفاء ومبدعين لتشغيل ومتابعة عمل نظام المعلومات وحل جميع المشاكل التي تواجهه، إضافة إلى تقديم النصح والإرشاد لكل شخص غير متخصص يعمل على النظام، وتقديم تقارير مفصلة إلى الإدارة العليا عن النظام وفعاليته وعن البرامج الحديثة وامكانياتها وجودتها ودرجة خطورة اختراقها أو التلاعب فيها ودرجة أمانها، لذلك يهدف البحث للتحقق من العلاقة بين مدى إدراك العاملين للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي وإبداعهم في العمل بالتطبيق على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري.

## 2- الدراسة الاستطلاعية وصياغة مشكلة البحث

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. بهدف التحديد الواضح لمشكلة البحث ومعرفة مدى تبني المنظمات في هذا القطاع لمتغيرات البحث، من خلال تحديد إلى أي مدى يُدرك العاملين في هذا القطاع للأبعاد الإدراكية للتمكين النفسي التي تناولتها الدراسات السابقة، والتي تساهم في دعم إبداعهم في العمل.

ومن أجل تحقيق ذلك، أجرى الباحث مجموعة من المقابلات مع عدد من المهندسين المختصين في هذا القطاع؛ باستخدام أسئلة شبه هيكلية لإدارة هذه المقابلات بالشكل الذي يثري البحث ويفتح المجال أمام الباحث لاستطلاع مدى توافر المتغيرات المتعلقة بالظاهرة محل البحث في هذا القطاع. ويمكن توضيح هذه الأسئلة فيما يلي:

- في أي منظمة تعمل؟ وما طبيعة عمل هذه المنظمة؟ وما مدة عملك فيها؟
- ما مفهومك عن الإبداع في العمل؟ وهل عملك يتطلب منك التفكير بشكل إبداعي؟
- هل قمت بالعمل في منظمات أخرى في نفس المجال سابقاً وهل هناك فرق بين ابداعك في عملك في المنظمة الحالية عن عملك في المنظمة السابقة؟
- هل تساعدك الممارسات التي تتبناها المنظمة التي تعمل بها علي إدراك كل من:
  - أهمية عملك؟
  - زيادة الثقة والكفاءة في إنجاز عملك؟
  - الاستقلالية في العمل؟
  - قدرة عملك على تحقيق أثر في نتائج المنظمة؟
- هل إدراكك لهذه الأبعاد الأربعة يساعد في زيادة إبداعك؟

ويمكن تلخيص ما توصل إليه الباحث من نتائج في ما يلي:

- يتطلب مجال وطبيعة عمل العاملين بالمنظمات محل البحث الإبداع في عملهم؛ من خلال تطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال، والاستفادة منه في الوصول لأفضل حل للمشاكل التقنية التي تواجههم بالشكل الذي يرضي العميل ويفوق توقعاته بأكثر كفاءة ممكنة.
- يُدرك العاملون في هذه المنظمات التي تتبنى التمكين النفسي الأبعاد الأربعة المكونة له بشكل إيجابي؛ مما يحفزهم علي إنتاج أفكار جديدة في العمل وتقديم الأفضل للمنظمة، وذلك على عكس العاملين في المنظمات التي تُهمل تبني هذا المفهوم؛ فإنهم يدركون هذه الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي بشكل سلبي مما يقلل من إبداعهم، ويُزيد من احتمال تركهم لهذه المنظمات للبحث عن فرصة عمل أكثر تقديرًا لجهودهم.
- وجد الباحث أن إبداع العاملين في المستويات الإدارية المباشرة (juniors) هو الأكثر تأثرًا بإدراكهم لأبعاد التمكين النفسي الأربعة التي تتبناها منظماتهم، وهو ما سوف يدعو الباحث إلى اختيارهم كوحدة معاينة لإجراء الجانب التطبيقي لهذا البحث.

لذلك في ضوء الأدبيات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، والعلاقات والفجوات الخاصة بها، وبعد مراعاة نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث؛ يُمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: " ما مدى التأثير المباشر لإدراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري على الإبداع لديهم؟ "

### 3- أهداف البحث

- يسعى البحث للرد على التساؤلات البحثية من خلال مجموعة من الأهداف العامة تتمثل في:
- التعرف على مدى إدراك العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لأبعاد التمكين النفسي.
- التعرف على مستوي إبداع العاملين في القطاع محل البحث.
- التعرف على كيفية الاستفادة من نتائج البحث في المجال العملي، والخروج بأهم التوصيات اللازمة لمواجهة المعوقات والمشكلات ووضع وتحديد المقومات الواجب توافرها لنجاح المنظمات في تحقيق التمكين النفسي للعاملين لديهم بما يساعد على زيادة مهارة وإبداع هؤلاء العاملين.
- ويندرج تحت هذه الأهداف العامة، هدف فرعي يتمثل في: تحديد مدى التأثير المباشر لأبعاد التمكين النفسي على إبداع العاملين في القطاع محل البحث.

#### 4- أهمية البحث

##### تتمثل الأهمية العلمية للبحث في:

- يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية الموضوع الذي يتناوله؛ حيث يعتبر التمكين النفسي من الممارسات الإدارية التي تهتم بإقامة وتكوين الثقة وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. وتعتمد المنظمات على التمكين النفسي كأحد أنواع التمكين بهدف التأثير في دوافع العاملين، وموافقهم في العمل، والحصول على استجاباتهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضمون التمكين من خلال: الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به، وامتلاك الكفاءة والمهارة اللازمة في تأديته، والحصول الدعم والسماح بالإستقلالية في أداء العمل، والشعور بإمتلاك القدرة على التأثير في نتائج والقرارات الإستراتيجية للمنظمة التي يعملون بها (موسى، 2017؛ زوين والحسناوي، 2017)

##### وتتمثل الأهمية العملية للبحث في:

- أن مصر تحتل المركز الأول عربياً والرابع عشر عالمياً في مجال حماية البيانات والمعلومات. كما يُعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات المصري مساهماً رئيساً في التنمية الاقتصادية للبلاد، من خلال إنتاج وتصدير البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات ذات القيمة المضافة الأعلى لأوروبا وأفريقيا والشرق الأوسط ومن المتوقع أن تصل عائدات مصر من صناعة الإلكترونيات إلى 20 مليار دولار بنهاية العام القادم (بنك الاستثمار القومي، ابريل 2019)؛ حيث تدعم استراتيجية 2030 لهذا القطاع تطويره إقليمياً ودولياً من خلال تبني مبادرات جديدة تزيد من ابتكار وابداع هذا القطاع مثل تصميم وتصنيع الإلكترونيات، وإقامة المشروعات، وبناء القدرات لتحقيق أقصى قدر ممكن من المساهمة في النمو الاقتصادي للبلد، ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2019).

- أن نتائج هذا البحث لها آثارٌ عملية إيجابية؛ للمساعدة في زيادة الوعي بأهمية تبني المنظمات لسياسات التمكين النفسي التي تجعل العاملين يدركون لأبعاده. وضرورة دعم وتحفيزهم والتزامهم بتطوير قدراتهم الإبداعية في العمل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فهذا القطاع يحتاج أكثر من غيره إلى مُناخ مُبدع ومُشجع على الإبداع والتجديد، لكون طبيعته عمله تقتضي تنمية القدرات والعقلية الإبداعية للعاملين فيه، من أجل مواكبة التحولات والتطورات المحيطة به وتطوير طرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهداف القطاع بكفاءة وفعالية.

#### 5- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

تناول الباحث الدراسات السابقة من حيث مفهوم كل متغير من متغيرات البحث، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي للعاملين وإبداعهم في العمل كما يلي:

##### 1-5 الدراسات التي تناولت التمكين النفسي للعاملين

جاءت الجهود الأولى لتعريف التمكين النفسي كهيكلي متعدد الأوجه، ويمكن توضيح التعريفات التي تناولت التمكين النفسي في جدول (1) التالي:

##### جدول (1): تعريفات التمكين النفسي

الدراسة	تعريف التمكين النفسي
Conger and Kanungo (1988)	دافع داخلي يعزز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة، كما يعكس وعي الأفراد بأفعالهم وأدوارهم والتي تدور حول المعنى والقدرة والاستقلالية والتأثير (Al-Makhadmah et al., 2020).
Thomas and Velthouse (1990)	تصور الفرد تجاه بيئته الخاصة، وأنه مكون من أربعة مُدركات تعكس توجهات الموظف نحو وظيفته/وظائفها وهي: الأثر (قدرة العاملين على التأثير على النتائج التنظيمية)؛ الكفاءة الذاتية (قدرة العاملين على أداء العمل)؛ أهمية العمل (قيمة العمل بالنسبة للعاملين)؛ والاختيار (كيفية تنفيذ المهام والتوقيت المناسب لإتمامها).
Spreitzer (1995)	طور إطار حدد فيه أن التمكين النفسي بأبعاده الأربعة هو مجموعة من المدركات المُحفزة توجه الأفراد نحو الشعور بالسيطرة، والكفاءة، واستيعاب أهداف وغايات المنظمة، وتعكس توجهات الأفراد النشطة نحو أدوارهم في العمل، والذي يتضمن: أهمية العمل (قيمة العمل والتي ترتبط بتوقعات الموظف وقيمه ومعايير الشخصية)؛ الكفاءة (القدرة على تنفيذ المهام بمهارة)؛ الاستقلالية في العمل (تحديد الطريقة والوتيرة والجهد المناسب عند إكمال المهام)؛ والأثر (القدرة على التأثير في نتائج العمل). وبالتالي فالتمكين النفسي هو شرط لشعور الأفراد بأهميتهم ونجاحهم داخل بيئة العمل، وهو ما يعكس إيجاباً على أدائهم في العمل (Al-Makhadmah et al., 2020).

الدراسة	تعريف التمكين النفسي
Spreitzer, (1996)	أوضح أن التمكين النفسي: هو إدراك الفرد أن لعمله أهمية ومعنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والقدرة على الإنجاز، ويمتلك الإيمان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم العمل الذي يقوم به، ويشعر بأن لعمله أثرًا مباشرًا في نتائج منظمته.
Goetze, (2001)	عرفه من الناحية العملية: أنه "مصطلح يُساهم في تشجيع العاملين والسماح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية عن أي تحسين يتم إجراؤه في أداء المهمة الموكلة إليهم مع المساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة".
Zimmerman, (2001)	أشار إلى أن التمكين النفسي هو عملية يكتسب الأفراد من خلالها سيطرة أكبر على حياتهم، والمشاركة في تطوير مجتمعهم والمحافظة على بيئتهم.
Melhem, (2004)	قد عرف التمكين النفسي بأنه عملية الاستفادة من المهارات الحالية والمعرفة المتاحة للعاملين من خلال تعزيز الثقة لديهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
Pitts, (2005)	يرى أن التمكين النفسي مفهوم متعدد الأبعاد ويشتمل على عدة عوامل مثل القوة، وصنع القرار، والمعلومات، والإستقلالية، والمعرفة، والمسئولية.
Suominen, (2007)	يرى أن التمكين النفسي يُعزز الثقة لدى الأفراد بقدرتهم على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.
Shivangee and Dixit, (2011)	يعني التمكين كمصطلح عام السماح للعاملين ودفعهم نحو التفكير بشكل أعمق وأوسع؛ من أجل تشجيعهم على التصرف والرقابة بطريقة صحيحة على عملهم مما يجعلهم يتخذون القرار المناسب بشكل ذاتي.
Degago, (2014)	التمكين النفسي يعني جعل الناس يشعرون بالتقدير من خلال إشراكهم في القرارات، ومطالبتهم بالمشاركة في عملية التخطيط، والإشادة بهم وتقديم التدريب والدعم المناسبين لهم باستمرار؛ أي أنه يمنح العاملين الفرصة للمساهمة في نجاح الشركة بشكل عام.
Mathew and Nair (2021)	ينظر إلى التمكين النفسي على أنه "تشجيع الأفراد والسماح لهم بالمبادرة الشخصية، لتحسين أدائهم لوظائفهم، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والعمل على تحسين إيمانهم وثقتهم بقدراتهم وامكانياتهم".

من خلال عرض التعريفات السابقة يُمكن توضيح العديد من أوجه الاتفاق والإختلاف بينها كما يلي:

- اتفقت دراسات (Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995) على أن التمكين النفسي بمثابة عملية إدراكية مُكوّنة من أربعة مُدركات، كما اتفقوا في ثلاثة أبعاد للتمكين النفسي هي: أهمية العمل، الكفاءة الذاتية، والأثر، ولكن اختلفوا في البُعد الرابع للتمكين النفسي حيث ركزت دراسة (Thomas and Velthouse, 1990) على بُعد الاختيار (والذي يعني اختيار المهام وكيفية ادائها)، ولكن تناول (Spreitzer, 1995; 1996) مفهوم الاستقلالية في العمل كُبعد رابع للتمكين النفسي والذي يرى الباحث أنه أشمل من حيث تركيزه على سماح المنظمات للعاملين بالاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وما يرتبط فيه بثقة هذه المنظمات في هذه العمالة وقدرتها التي تتسم بالكفاءة في أداء العمل على النحو المرجو منها.
- اتفقت دراسات (Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Al-Makhadmah et al., 2020) على أن التمكين النفسي هو دافع تحفيزي داخل العاملين يدفعهم ويُعزز شعورهم ووعيهم لأهميتهم ونجاحهم في العمل، وهو ما ينعكس إيجابًا على أدائهم في العمل.
- كما اتفقت دراسات (Goetze, 2001; Melhem, 2004; Degago, 2014; Mathew and Nair, 2021) على توضيح الدور الهام والفعال الذي يُساهم العاملون الممكّنون نفسيًا في تحقيقه والذي يتمثل في: تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومن ثم تحقيق النجاح التنظيمي بشكل عام. وعلى العكس وجد الباحث قصور في تعريف دراسة (Zimmerman, 2001) يتمثل في تركيزه على تأثير تمكين العاملين نفسيًا على حياة العاملين الشخصية والمجتمع حوله دون توضيح الدور الفعال للتمكين النفسي في نجاح بيئة العمل التي يعمل بها.
- كما وجد الباحث نقاط ضعف في التعريفات التي تناولتها كل من (Goetze, 2001; Zimmerman, 2001; Melhem, 2004; Pitts, 2005; Suominen, 2007; Shivangee and Dixit, 2011; Mathew and Nair, 2021) عدم قيامهم بالتركيز على تحديد وتفسير واضح للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي.
- وجددير بالذكر توضيح الأهمية التي أولاها تعريف دراسة (Melhem, 2004) للدور الذي يلعبه التمكين النفسي في تعزيز ثقة العاملين في منظماتهم ومن ثم يُحزهم على المساهمة في الفعالية التنظيمية، وهو ما اتفق معه فيه تعريف دراسة (Suominen, 2007).

- علاوة على ذلك، لا بد من توضيح ارتباط تعريف دراسة (Shivangee and Dixit, 2011) للتمكين النفسي بمدى تأثير دعم المنظمة لإدراك العاملين بها لأبعاد لتمكين النفسي على توسيع نطاق تفكيرهم ومداركهم، وبالتالي مساهمة ذلك في تحسين أدائهم وإبداعهم في العمل.

وبناءً على ما سبق يُمكن للباحث تطوير وتبني التعريف التالي للتمكين النفسي: هو أداة تحفيزية تظهر في مجموعة مدركات نفسية تعكس الدور الإستباقي للعاملين وهي: إدراك أهمية العمل، الكفاءة الذاتية، الاستقلالية في العمل، والقدرة على تحقيق أثر في نتائج المنظمة، والتي يجب إثارتها لدى العاملين لزيادة ثقتهم في منظماتهم، ومن ثم تحسين قدرتهم على إنجاز ما يُطلب منهم من مهام، وزيادة تحكّمهم في جوانب العمل.

ويُمكن إبراز أهمية التمكين النفسي في أن توافره في المنظمة يؤدي إلى ما يلي (مداني ورفاع، 2018، ص 33، محشوش، 2019، عنصل وآخرون، 2020، ص11): (أ) شعور العاملين بالمسئولية فيما يخص أعمالهم، وبمنحهم سلطة كبيرة في تنفيذ المهام المطلوبة منهم، (ب) تحسين الوضع النفسي للعاملين، ويُحسن نظرهم الذاتية الإيجابية إلى أنفسهم، من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، (ج) تكوين شعور إيجابي ورضا وظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، (د) زيادة دافعية وكفاءة الأفراد العاملين، والذي بدوره ينعكس على إكمالهم للمهام المُسندة إليهم، (هـ) يساهم في توليد الطاقة البشرية وإكمال العقل البشري والإبداع، (و) يُحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وخلق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، (ز) يستهدف استغلال كفاءة الأفراد استغلالاً كاملاً، ويجعل الأفراد أقل اعتمادية على الإدارة في إدارة انشطتهم، (ح) يُعزز الكفاءة الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.

ويجدر الإشارة أنه هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أبعاد التمكين النفسي، فمن خلال تعريف كل من Thomas and Velthouse, (1990); spreitzer, (1995); Al-Makhadmah, (2020); Amor, (2021); Mathew and Nair, (2021) فإن التمكين متعدد الأوجه يزيد من الدافع الداخلي للمهمة الذي يتجلى في مجموعة من أربعة مدركات والتي تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: أهمية العمل، والكفاءة، والاستقلالية في العمل، والأثر. ويمكن سرد أبعاد التمكين النفسي فيما يلي:

- أهمية العمل: وتعني قيمة هدف العمل وفقاً لمثل الموظف العليا ومعاييرها، كما يتعلق بشعور الموظف بأن عمله مهم من وجهة نظره. وهذا يعني أن عمل الموظف هو القوة الدافعة للتمكين؛ فإذا كان الموظف لا يحب العمل في مكان معين، وإذا كانت الوظيفة التي يقوم بها تتعارض مع قيمه الشخصية، فلن يشعر بالتمكين في دوره في العمل، ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل التالية (محشوش، 2019):
  - تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.
  - إكمال العمل.
  - أهمية الوظيفة.
- الكفاءة الذاتية: تعني إلى أي مدى يؤمن الموظف بقدرته على أداء أنشطة العمل بمهارة (Saymah, 2018). فالكفاءة هي ثقة الفرد في قدرته على أداء العمل، بما يُمكنه من الأداء بشكل أفضل، ويُزيد من إدراكه للتمكين، وأيضاً هي الشعور بالإنجاز بعد إكمال المهمة التي قام بها الفرد بمهارة، فعند إدراك الفرد لكفاءته في العمل فإنه سوف:
  - يواجه الصعوبات التي تقابله عند انجاز العمل بدلاً من الامتناع عن الأداء.
  - يشعر بالرضا الوظيفي، والذي من شأنه أن يؤثر على كيفية التعامل مع المهام في المستقبل.
- كما أشار (Chen and Chen 2008) أن المنظمات تُشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد في الوظيفة عن طريق تمكينهم وجعلهم يشعرون بتقدير أكثر، مما يؤدي إلى تعزيز مستوى التزامهم التنظيمي، ويشجع مستويات الكفاءة الذاتية لديهم.
- الاستقلالية في العمل: وتتمثل في إدراك الفرد لحرية اختيار كيفية أداء المهام المطلوبة منه في العمل، وتوقيت البدء في تنفيذها، وكيفية تنظيم آلية تنفيذها (Saymah, 2018)؛ مما يجعل الفرد مسؤولاً بشكل أكبر عن المهام التي يقوم بها.
- الأثر: ويُقصد بها مستوى التأثير الذي يؤمن الفرد بأنه يملكه على نتائج المنظمة والتطور الكلي لها، وعلى الأهداف الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل، كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه الدرجة التي يُمكن أن يؤثر بها السلوك على النتيجة الإجمالية للمهمة. وهذا يعني أن العاملين الذين يشعرون بالتمكين يكونون أكثر اندماجاً في المهام المطلوب منهم أدائها، نتيجة لشعورهم بأنهم أكثر قدرة على التأثير على نتائج منظماتهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل واقعي (Rogers and Blenko, 2006).

## 2-5 الدراسات التي تناولت إبداع العاملين

شدد علماء التنظيم على أهمية الإبداع - ك مجال فرعي للسلوك التنظيمي - في النجاح التنظيمي، حيث يُعتبر الإبداع من الوسائل الهامة التي تُمكن المنظمات من العيش و الإستمرار ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية، كما أصبح مصدراً هاماً للتغلب

على المشكلات التنظيمية الداخلية، والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز، وأصبح من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (Song et al., 2020)، وخلق القيمة لها (Shin et al., 2018).

وقد اختلف الباحثين وتعددت التعاريف التي تلخص المفهوم الحقيقي لإبداع العاملين، وبالرغم من هذا الإختلاف في تحديد تعريف موحد للإبداع، إلا أن كل جهود الباحثين في هذا الصدد تعود إلى محور ومجال البحث الذي اعتمد كل واحد منهم، وهنا سنركز على أهم هذه التعريفات في جدول (2) التالي:

جدول (2): تعريفات إبداع العاملين

الدراسة	تعريف إبداع العاملين
Amabile et al., 2005	حيث يُعرّف الإبداع الفردي بأنه جهد الموظف الفردي في عملية صنع وإنتاج أشياء جديدة أو أفكار مفيدة أو حلول للمشكلات.
المعاني وآخرون، 2011، ص 347	يعتبر عملية ذاتية متجددة (أي: تحقيق الأصالة والحدثة) أي أن العاملين يقومون بتقديم كل ما هو جديد سواء كان سلعة أو خدمة، أو أفكارًا تستفيد منها المنظمات في تحقيق أهدافها في العمل.
برحيلي، 2013، ص 91	أظهر أن الإبداع عبارة عن: وحدة متكاملة لمجموعة عوامل ذاتية وموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد ذو قيمة، كما أنه يعني إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج الحالية والمستقبلية، وبالتالي فهو وسيلة لحل العديد من المشاكل داخل المنظمة.
عامر وآخرون، 2010، ص 179	اقترح أن مفهوم الإبداع يشمل تحديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها، واعتماد طرق جديدة للإنتاج، وتوزيعه، وإدخال تغييرات على الإدارة، وتنظيم العمل، ومهارات القوة العاملة.
Amabile and Pratt, 2016; p. 158	"إنتاج أفكار جديدة ومفيدة بواسطة فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد يعملون معًا". وهذا التعريف يشمل العناصر الرئيسية للإبداع والمتمثلة في: "الطلاقة، والأصالة، والمنفعة" التي يتم انتاجها من قبل الأفراد ومجموعات العمل.
West et al., 2017	عملية إنتاج الأفكار، والجمع بين المفاهيم، واكتشاف المعلومات المبتكرة التي يتم التعبير عنها من خلال المعرفة الفردية والذكاء والخبرات في العمل.
Ding et al., 2019	"قدرة العاملين على إيجاد الحلول الإبداعية واستخدامها لتعزيز ربحية المنظمة".
Guo et al., 2021	"العملية التي تتضمن قيام العاملين بتوليد أفكار جديدة وذات قيمة بالنسبة للمنظمة".
Alfaris and Zakiy, 2021	عرف الإبداع من الناحية النظرية على أنه: قدرة العاملين على إنشاء، واكتشاف أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل في العمل، والتي تتضمن أفكار أصلية ومفيدة للغاية للتطوير التنظيمي.
بوزورين، 2021	عرفه وفقًا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): أنه يضم الأفكار الخاصة بتقديم المنتجات الجديدة - عند إدخال منتج جديد في السوق- (إبداع منتج)، وأساليب الإنتاج الجديدة (إبداع أساليب)، والتغييرات التكنولوجية، وحل المشكلات التنظيمية، المالية والتجارية.

مما سبق يمكن توضيح ما يلي:

- هناك اتفاق بين دراسات (Guo et al., 2021; المعاني وآخرون، 2011؛ برحيلي، 2013) في أن الإبداع هو عملية ذاتية متجددة، بمعنى أنه يعبر عن الجهود الفردية للموظفين والتي تتحقق بشكل مستمر ومتجدد.
  - هناك اتفاق كلي بين الدراسات على أن الإبداع هو ابتكار أفكار أصلية وعملية ومفيدة في تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو أساليب جديدة في العمل، تتعلق بحدثة الفكرة والفائدة من تطبيقها في المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في النتائج التنظيمية (مثل ربحية المنظمة) على المدى القصير والطويل.
  - هناك اتفاق بين دراسات (برحيلي، 2013؛ بوزورين، 2021) عن أن الإبداع وسيلة لحل العديد من المشاكل التنظيمية.
  - يرتبط الإبداع بمدى مساهمة هذه الأفكار بشكل مباشر أو غير مباشر في النتائج التنظيمية على المدى القصير والطويل.
  - يمكن اعتبار أن الإبداع هو نوع من المهام غير التقليدية التي يتجاوز بها العاملون إجراءات تنفيذ العمل بشكل تقليدي.
- ونستخلص من ذلك التحليل، أنه يمكن وضع تعريف عملي وفريد وموجه نحو نتائج الإبداع وهو أن إبداع العاملين يعني: قيام العاملين بتقديم أفكارًا جديدة ومُنتجة لحل مشاكل العمل بكفاءة وفعالية، وترتبط هذه الأفكار إما بأعمال المنظمة مثل: المنتجات/الخدمات

الجديدة التي تقدمها المنظمة، أو بسياسات وإجراءات المنظمة نفسها مثل: تطوير أساليب عمل وعمليات جديدة في العمل (Zhang and Bartol, 2010; Zhou et al, 2012; Gilson and Shalley, 2004; Amabile, 1988).

وجدير بالذكر أن هناك ضرورة لقيام المنظمات بالعمل على استقطاب العمالة المبدعة، وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير مدروس (Alblooshi, 2018; Ivcevic et al., 2021)؛، لأن ذلك يُحسّن من:

- فرصة توفير ميزة تنافسية للمنظمات تنعكس على بقائها واستمرارها وتفوقها في السوق الذي تعمل به.
- قدرة المنظمات حالياً ومستقبلياً على التكيف مع ومواجهة التغيير.
- قدرة المنظمات على المنافسة وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- المرونة في عمليات المنظمة الإدارية والفنية المستمرة.
- اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة.

## 6- النموذج المقترح للبحث وتطوير الفروض البحثية

اتضح من استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي أن معظم الباحثين يركزون على تأثيرات التمكين النفسي على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الفردي (Liden et al. 2000; Laschinger et al., 2001; Chang et al., 2010) ، كما أن هناك عدد من الدراسات بحثت العلاقة بين التمكين النفسي وإبداع العاملين.

**فعلى سبيل المثال،** أوضح (Spreitzer (1999 أن التمكين النفسي يعتبر مؤشراً إحصائياً هاماً للسلوك الإبداعي، وأكدت أبحاث (Knol and Linge (2009 أن التمكين الهيكلي والنفسي يؤديان إلى سلوك الابتكار، كما وجد (Zhang and Bartol (2010 علاقة تأثيرية قوية بين التمكين النفسي والإبداع.

وأظهرت نتائج دراسة (Sun et al. 2012) أن التمكين النفسي توسط بشكل كامل العلاقة بين التمكين الهيكلي وإبداع العاملين، وبالتالي ساعدت هذه النتائج على الإجابة على التوصيات بتطوير واختبار متغيرات وسيطة بديلة للدافع الداخلي في التأثير على الإبداع الوظيفي (Shalley and Gilson, 2004) ، حيث أثبتت نتائج هذه الدراسة أن التمكين النفسي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين التمكين الهيكلي والإبداع الوظيفي.

كما اختبرت دراسة (Çekmecelioğlu and Özbağ, 2014) تجريبياً أثر الأبعاد الأربعة الإدراكية للتمكين النفسي على إبداع العاملين وأثر ذلك على الابتكار التنظيمي، وذلك بالتطبيق على 181 مديراً في 48 شركة صناعية تركية صغيرة ومتوسطة الحجم، وذلك لمحاولة تقيس ما إذا كانت نتائج النظريات الغربية يُمكن أن تتماثل مع نتائج تطبيقها في دولة نامية، وأرجعت الدراسة السبب لحدوث أي اختلاف ممكن في نتائج البحث عن نتائج النظريات الغربية إلى اختلاف ثقافة هذه الدول النامية عن ثقافة الدول الغربية؛ فمثلاً: الثقافة التركية تشهد درجات عالية في مستوى الجماعية collectivism في العمل، والذي يختلف عن الثقافات الغربية والتي تتبنى الفردية في العمل. وقد أظهرت النتائج أن التمكين النفسي له تأثير كبير على الإبداع الفردي، وهذا الإبداع الفردي قد يزيد من الابتكار التنظيمي، مما يعزز قيام البحث بتطبيق متغيرات البحث على منظمات مصرية.

يُستخلص مما سبق أن هناك دعم نظري قوي لدور التمكين النفسي في تسهيل الإبداع والابتكار في المنظمات، حيث أن العديد من الدراسات وجدت تأثير معنوي للتمكين النفسي بأبعاده الأربعة كمتغير مستقل على إبداع العاملين كمتغير تابع وفقاً لنظرية خصائص الوظائف ونموذج التمكين (Spreitzer, 1999; Shalley and Gilson, 2004; Knol and Linge, 2009; Zhang and Batrol, 2010; Sun et al., 2012; Çekmecelioğlu and Özbağ, 2014) وبالتالي يمكن القول بأن التمكين النفسي للعاملين يحفز ويُفجر الطاقات الإبداعية للعاملين، ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرئيس التالي: يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لمدى إدراك العاملين للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي على إبداعهم في العمل بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري.

وعلى الرغم من اختبار الدراسات السابق ذكرها لتأثير التمكين النفسي على إبداع العاملين، إلا أنه يمكن القول إن هناك ندرة في الأبحاث التجريبية التي اختبرت تأثير الأبعاد الأربعة الخاصة بالتمكين النفسي على إبداع العاملين بشكل منفصل. لذلك يتفرع من الفرض الرئيس أربعة فروض بحثية تتناول التأثير المنفصل للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي على إبداع العاملين، وبالتالي سيحاول الباحث ربط كل بعد منها بكيفية تحقيق الإبداع كما يلي:

- **أهمية العمل:** يعد عنصر نفسي ضروري لتحقيق الحافز الداخلي لأداء المهمة، فهذا الاهتمام بالمهمة نفسها من شأنه تحفيز العاملين للبحث عن أفضل الطرق الجديدة للقيام بالعمل، والتي سوف تؤدي إلى مستويات عالية من الإبداع (Amabile, 1996; Oldham and Cummings, 1996)، فعندما يُدرك العاملون أن متطلبات مهمتهم ذات قيمة بالنسبة لقيمهم



ومعتقداتهم، فسوف يستمرون في القيام بالدور المخصص لهم وبذل المزيد من الجهد لفهم المشكلة من وجهات نظر مختلفة، والبحث عن أفضل الحلول من البدائل المتاحة، من خلال ربط مصادر مختلفة للمعلومات (Gilson and Shalley, 2004; Zhang and Bartol, 2010) لتوليد أفكار وإبداعات جديدة.

وبالتالي، يمكن القول أن الفرض البحثي الفرعي الأول يتمثل في أن بُعد أهمية العمل للتمكين النفسي تأثير إيجابي على إبداع العاملين. وعلى ذلك يمكن صياغته كما يلي:

- (H1): يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لأهمية العمل بالنسبة للعاملين على الإبداع لديهم بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري.

● الكفاءة الذاتية: فتوافر الكفاءة الذاتية لدى العاملين من شأنه تحقيق العديد من المزايا والمرتبطة بشكل إيجابي مع إبداع العاملين:

أ- فكلما ارتفع مستوى كفاءة الفرد الذاتية، كلما كان أكثر التزامًا بتحقيق الأهداف الصعبة وأكثر ثباتًا لتحقيق النجاح، كما أنها تُظهر المبادرة والجهد والمثابرة عند مواجهة الصعوبات، وبالتالي فالكفاءة الذاتية تعتبر سمة ضرورية في العملية الإبداعية.

ب- من ناحية أخرى، فإن الكفاءة الذاتية ترتبط بشكل إيجابي بتحمل المسؤولية في العمل، فالأفراد الأكثر مهارة وكفاءة في الجوانب الفنية للعمل هم الأكثر احتمالاً لتوسيع أدوارهم والانخراط في وظائف ذات مهام أكثر، مما يؤدي إلى قبول الأفكار الجديدة المطروحة من قِبل العاملين (Morgeson et al., 2005)، حيث تعمل الوظائف الثرية من ناحية المهام- على تعزيز الإبداع لأنها تعتبر أكثر تحديًا، وتتطلب أنشطة عقلية أكثر تعقيدًا، كما أنها تُوضِّح للعاملين مجموعة كبيرة من الأفكار التي يمكن أن تكون مقدمة مهمة لتحقيق الابتكارات.

وبالتالي، يمكن افتراض أن بُعد الكفاءة الذاتية للتمكين النفسي يؤثر بشكل إيجابي على إبداع العاملين، ولذلك يمكن صياغة الفرض البحثي الفرعي الثاني كما يلي:

- (H2): يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لكفاءة العاملين الذاتية على الإبداع لديهم بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري.

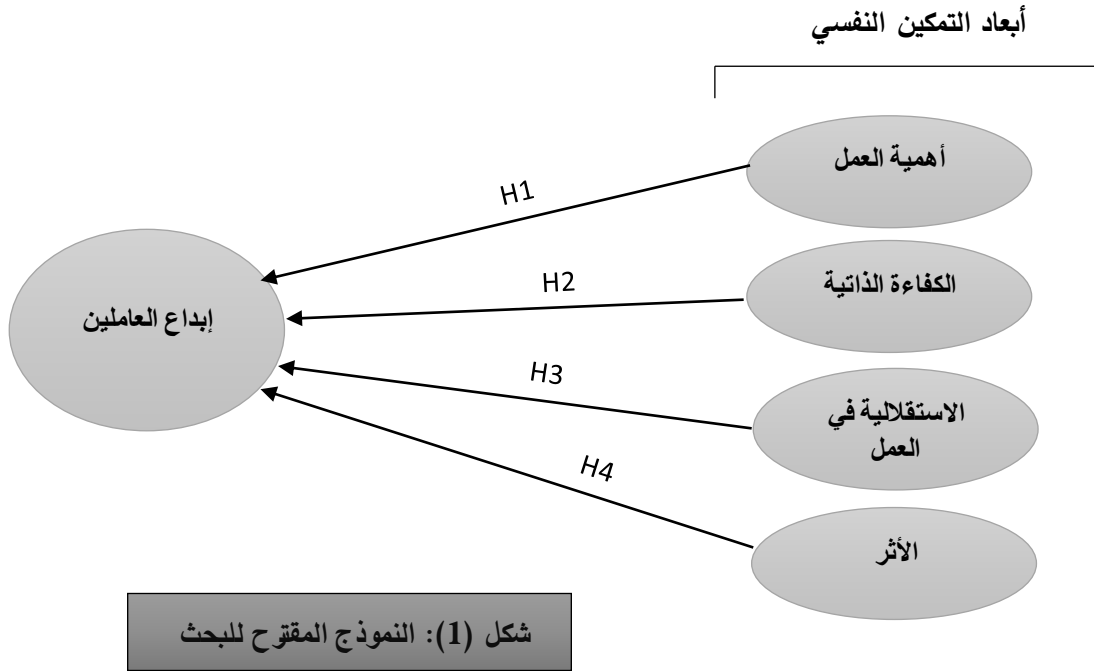
● الاستقلالية في العمل: حيث يؤدي شعور العامل بها إلى وجود قدر أكبر من المرونة والإبداع، والمبادرة، والتنظيم الذاتي للعمل عند دراسته للمشكلات، وتقديمه للأفكار، وتشكيله وتحقيقه للنتائج المرجوة (Spreitzer, 1999). ويتضح من الدراسات التي تناولت الإبداع أن المشاركة في صنع القرار وإدراك الاستقلالية تعد من المقدمات اللازمة للحصول على النتائج الإبداعية (Amabile et al., 2004)، حيث أن شعور العاملين بالتحكم والسيطرة على عملهم، يجعلهم يتحملون قدرًا أكبر من المسؤولية عند تطوير واقتراح الأفكار الإبداعية لحل المشكلات التي تواجههم، ويحفِّزهم على المجازفة، وعلى اكتشاف مسارات معرفية جديدة؛ لذلك ينبغي على المسؤولين توفير المعلومات والاستقلالية للعاملين، ووضع أهداف ذات معنى لهم، وتنمية مهاراتهم، وهذا من شأنه أن يرفع من مستويات الاهتمام بأنشطة العمل وتعزيز الإنجاز الإبداعي لدى هؤلاء العاملين (Oldham and Cummings, 1996).

وبالتالي، يمكن القول أن الاستقلالية في العمل مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع العاملين، حيث يمكن صياغة الفرض البحثي الفرعي الثالث كما يلي:

- (H3): يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لإستقلالية العاملين على الإبداع لديهم بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري.

● الأثر: حيث يمكن تشجيع العاملين على الإبداع عندما يعتقدون أن لديهم القدرة على التأثير في العمل وبيئته، فيقوموا ببذل أكبر الجهد لتوليد الأفكار الإبداعية للابتكار والترويج لها (Janssen, 2005). ومن ثم، فيمكن افتراض أن بُعد القدرة على التأثير في التمكين النفسي علاقة إيجابية بإبداع العاملين. ولذلك يمكن صياغة الفرض البحثي الفرعي الرابع كالتالي:

- (H4): يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لمدى ادراك العاملين لأثر عملهم في نتائج المنظمة على الإبداع لديهم بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري.



## 7- منهجية البحث

في ضوء طبيعة المشكلة والأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، يُعد المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب له، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة المشكلة كما هي في الواقع (من خلال اختبار آراء مفردات العينة حول الظاهرة البحثية)، كما يهتم بوصف المشكلة وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها، وتوضيح خصائصها، كما يُعبر عنها كمياً (رقمياً) بما يوضح حجمها (من خلال اختبار الفروض البحثية) (Lee and Lings, 2008)، ودرجة ارتباطها مع غيرها من المشكلات الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف المشكلات كما هي فقط، بل بإعدادها للوصول إلى استنتاجات تُساهم في فهم الواقع وتطويره (Sekaran, 2003). ويعتقد الباحث أن استخدامه لهذا المنهج يُتيح له الفرصة للحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول مشكلة البحث.

## 8- أداة البحث

تم تجميع البيانات الأولية من خلال تصميم استمارة استقصاء هيكلية؛ بهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، والعلاقات المطلوب اختبارها، ومصادر الحصول عليها، وتقييم الوضع الراهن، والتطبيق على أرض الواقع في منظمات البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات؛ وذلك من خلال القياس الكمي لآراء واتجاهات مفردات عينة البحث، واختبار فرضياته، والتحقق من مدى صحتها.

وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء بعد مراجعة الدراسات السابقة من أجل الوصول لمقاييس أبعاد البحث، وتضمنت القائمة 23 عبارة منهم 12 عبارة للمتغير المستقل و 11 عبارة للمتغير التابع. ويجدر الإشارة أن المقاييس المستخدمة في هذا البحث لاقت قبولاً واستخداماً واسعاً، كما تمتعت بدرجة كبيرة من الثبات والصلاحية في العديد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية؛ لذلك تم الاعتماد عليها وترجمتها للغة العربية. وتم مراعاة صحة الشكل في إعداد قائمة الاستقصاء من خلال تغطية كافة جوانب المفهوم العلمي الذي يتناوله البحث، كما تم عرضها على أربعة من الأساتذة في مجال التخصص في قسم إدارة الأعمال – بكلية التجارة – جامعة القاهرة؛ بهدف تحكيمها وبيان الصدق الظاهري ل فقراتها، من أجل التأكد من وضوح العبارات والتأكيد على التدقيق اللغوي، ومدى ارتباط الاسئلة بمشكلة البحث وفروضة، وقم تم مراعاة كافة الملاحظات الواردة منهم، من خلال تعديل بعض العبارات المدرجة بالقائمة بما يتناسب مع تعديلات المحكمين المقترحة، وبالتالي تم التوصل للشكل النهائي لقائمة الاستقصاء قبل البدء في توزيعها وملئها من المجتمع محل البحث، وقد استغرقت عملية جمع البيانات شهرين بداية من 2021/6/15 حتى 2021/8/15.

## 9- مقاييس البحث

يُمكن عرض العبارات والمقاييس الواردة في القائمة على النحو التالي :

- مقاييس المتغير المستقل " التمكين النفسي": وقد تم قياسه من خلال استخدام أداة ليكرت المكونة من خمس نقاط التي تم تطويرها والتحقق من صحتها بواسطة Spreitzer (1995;by Spreitzer 1999) لقياس التمكين النفسي للعاملين. والذي تم الاتفاق عليه في أكثر من دراسة حديثة في هذا المجال، وتتكون من 12 عبارة موزعة على أبعاد التمكين النفسي كما يلي:
- أهمية العمل: تم قياس هذا البعد من خلال 3 عبارات في قائمة الاستقصاء (من عبارة رقم 1 إلى عبارة رقم 3).
- الكفاءة الذاتية: تم قياس هذا البعد من خلال 3 عبارات في قائمة الاستقصاء (من عبارة رقم 4 إلى عبارة رقم 6).
- الاستقلالية في العمل: تم قياس هذا البعد من خلال 3 عبارات في قائمة الاستقصاء (من عبارة رقم 7 إلى عبارة رقم 9).
- الأثر: تم قياس هذا البعد من خلال 3 عبارات في قائمة الاستقصاء (من عبارة رقم 10 إلى عبارة رقم 12).
- مقاييس المتغير التابع "إبداع العاملين": وقد تم قياسه من خلال أداة ليكرت المكونة من خمس نقاط المُطَوَّرَة من قبَل (Zhou and George, 2001)، ويتضمن 11 عبارة في قائمة الاستقصاء (من عبارة رقم 13 إلى عبارة رقم 23).

## 10- مجتمع البحث

- يتمثل مجتمع البحث في جميع مهندسي البرمجيات في مستوى الإدارة المباشرة (juniors) في المنظمات التي تهتم بتطوير مجال البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات في جمهورية مصر العربية والبالغ عددها (721) منظمة مقيدة ومعتمدة بهيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات. وترجع أسباب اختيار هذه المنظمات لما يلي:
- إن نتائج هذه المنظمات تتمثل في تحليل وتصميم وتطوير البرامج ونظم المعلومات، والتي تكون نابعة من التفكير العميق والتدريب والتجارب المختلفة للعاملين بتلك المنظمات، ولذلك تختلف طبيعة تلك المنظمات عن طبيعة المنظمات العاملة في أي مجال آخر.
  - تختلف طبيعة عمل العاملين بتلك المنظمات، حيث يقع عليهم عبء تقديم الأفكار الجديدة باستمرار وإجراء التجارب والتصميمات وتحويلها إلى نظم وبرامج قابلة للتنفيذ.
  - تعتمد المنظمات العاملة في مجال تطوير البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات على استخدام التكنولوجيا بشكل أساسي، والتي تتيح لهم الفرصة لتنمية مهارة الإبداع لديهم والعلم بكل ما هو جديد في هذا المجال وتطبيقه وتنفيذه في الحصول على نتائج متطورة في عملهم.
- ويتضح من الموقع الإلكتروني للهيئة العامة لصناعة تكنولوجيا المعلومات في نوفمبر 2019، إن 79% من المنظمات العاملة في هذا القطاع تتواجد في محافظتي القاهرة، والجيزة، وعليه سوف يقتصر البحث على المنظمات الموجودة بهاتين المحافظتين فقط والبالغ عددهم (567) منظمة برمجة مقيدة بالموقع الإلكتروني للهيئة العامة لصناعة تكنولوجيا المعلومات، وتم استبعاد باقي المحافظات لقلة عدد المنظمات الموجودة بها بالمقارنة بعدد المنظمات الموجودة في محافظتي القاهرة والجيزة. وعلى ذلك سوف يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمنظمات البرمجة العاملة في محافظتي القاهرة والجيزة، ويبلغ عددهم بالتقريب (12036) مفردة.

## 11- حجم ونوع العينة

- سوف يتعذر على الباحث الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، نظرًا لكبير حجم المجتمع وعدم تركزه جغرافيا في مكان واحد ولا اعتبارات القيود الزمنية للبحث، لذلك سيعتمد الباحث على أسلوب العينات لجمع بيانات البحث، وبسبب عدم توافر بيانات كاملة واحصاءات محدثة عن كل المنظمات العاملة في قطاع البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، كما أنه من الصعب الوصول لأسماء وعناوين مهندسين البرمجة العاملين في المنظمات المسجلة بالفعل في قطاع تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات لاعتبارات السرية وحماية الخصوصية، فإنه سوف يتم الاعتماد على دليل معاينة (والذي يعد بمثابة تعليمات مرشدة لجامعي البيانات لتحديد واختيار وحدات المعاينة لغرض جمع البيانات)، ولصعوبة الوصول لإطار المعاينة، يعزم الباحث الاعتماد على أسلوب العينات غير الاحتمالية - العينة الميسرة، للتيسير على الباحث الحصول على بيانات البحث مع مراعاة عدم تعميم النتائج على غير مفردات البحث.

وبالتالي يتحدد حجم العينة وفقا للعدد الذي يُمكن الباحث من استخدام الاساليب الإحصائية المناسبة في تحليل نتائج فروض البحث - وذلك للاعتماد على عينة غير احتمالية - مثل أسلوب النمذجة الهيكلية والذي يعتمد على تحديد الحد الأدنى للعينة من خلال

عدد الأسهم التي تشير للمتغير الكامن ، فإذا كان عدد متغيرات القياس سبعة أو أقل وكل منها يحتوي على أكثر من ثلاث أسئلة لقياسه، فإنه يمكن الاعتماد على عينة مكونة من (150) مفردة للقيام بهذا الأسلوب الإحصائي (Hair et al. 2014; p. 20,21) ؛ لذلك فإن الحد الأدنى لحجم العينة لهذا البحث يجب أن يكون (150) مفردة؛ وهو حجم العينة الذي يُمكن من خلاله استخدام الأساليب الإحصائية المُزمع استخدامها في البحث، نظراً لأن عدد الأسهم التي تشير للمتغير الكامن هي أربعة متغيرات متمثلة في الأربعة أبعاد المنفصلة للمتغير المستقل، ولكن بالفعل تم تجميع (231) قائمة صالحة للتحليل والاختبار (Hair et al. 2010).

## 12- التحليل الإحصائي

### 12-1 التحليل الوصفي لبنود قياس المتغيرات

- أوضحت النتائج أن أنه فيما يتعلق بالمتغير المستقل فيتراوح توجه آراء مفردات العينة بين المحايدة في الآراء والموافقة:
  - حيث تتوجه آراء مفردات العينة إلى الموافقة فيما يخص بُعد أهمية العمل؛ مما يعني شعورهم وادراكهم لأهمية العمل الذي يقومون به.
  - وتميل آرائهم نحو الموافقة فيما يتعلق بـ بُعد الكفاءة الذاتية؛ والذي يدل على شعورهم بكفاءتهم ومهاراتهم في أداء وانجاز عملهم.
  - وتتجه الآراء نحو الموافقة في بُعد الاستقلالية في العمل؛ مما يدل على شعورهم باستقلاليتهم في العمل والصلاحية التي تمنحها لهم شركاتهم لأداء عملهم.
  - ولوحظ حيادية الآراء فيما يخص شعورهم بمدى الأثر الذي يتركوه في القرارات والتطورات التي تحدث في منظماتهم؛ مما يدل على عدم إدراكهم بشكل كافٍ لدورهم في النتائج التي تحدث في منظماتهم.
- وتميل آراء مفردات العينة في استجاباتهم على عبارات المتغير التابع إلى الموافقة على ابداع مفردات العينة في عملهم وهذا يرجع لأن عملهم يتطلب التفكير بشكل ابداعي واقترح الحلول والطرق الإبداعية للقيام بإنجاز عملهم بأعلى جودة ممكنة وفي أقل وقت ممكن.

وحيث أن عينة البحث تجاوزت ال 200 مفردة، كما اتضح أن قيم الالتواء لبندو القياس لا تزيد عن (3) كقيمة مطلقة، وكل قيم التفرطح لا تزيد عن (10) كقيمة مطلقة، وبالتالي هذا الانحراف مقبول ويمكن اعتبار بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي؛ ومن ثم يمكن إجراء التحليل الاستنتاجي على البيانات التي تم جمعها كما يلي:

### 12-2 التحليل الاستنتاجي

تم القيام بالتحليل الإستنتاجي من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling SEM باستخدام برنامج Smart PLS v.3.2.2. حيث يُعتبر برنامج PLS من أهم البرامج الإحصائية الحديثة، ويمكن القيام بتحليل نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال مرحلتين: المرحلة الأولى: تتمثل في صياغة النموذج النظري ومن ثم تقييمه، ثم التعديل عليه بحذف البنود ذات معاملات التحميل المنخفضة حتي يتم التوصل لنموذج القياس وتقييمه في المرحلة الثانية، ومن ثم التوصل لنموذج البحث الهيكلية، والذي يتم اختبار الفروض البحثية عليه.

#### 1- المرحلة الأولى: النموذج النظري وتقييمه

وهو نموذج البحث الذي تمّ التوصل إليه من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتمّ تقييمه وفقاً لبعض المعايير التي قررها Hair et al., (2014) ، وهي كما يلي: معاملات التحميل (Factors loading) المعيارية لبندو القياس، والصلاحية التقاربية (Convergent validity) ، والاعتمادية (Reliability)، والصلاحية التمييزية (Discriminated validity).

- **معاملات التحميل:** تم ملاحظة الآتي من النتائج: أنه بالنسبة لمتغير (التمكين النفسي) فقد حققت معظم البنود قيمة تحميل عالية تجاوزت 0.71، وأن بند Mean2 في بُعد أهمية العمل قد حقق قيمة معيارية أقل من 0.71، ولكن أكبر من 0.40؛ وبالتالي فهو مرشح للحذف، وأن بند Cmp2 في بُعد الكفاءة الذاتية قد حقق قيمة ضعيفة أقل من 0.40؛ وبالتالي فيجب حذفه. وبالنسبة لمتغير (إبداع العاملين) قد حققت معظم بنوده قيمة تحميل عالية تجاوزت 0.71، إلا أن هناك بعض البنود تتراوح قيمها المعيارية بين 0.40: 0.71 وهي Cvty4، Cvty9 وبالتالي فهي مرشحة للحذف، وهناك بعض البنود تقل قيمتها المعيارية عن 0.40 وهي: Cvty8، Cvty11؛ وبالتالي يجب حذفها. وفي كل الأحوال لا يتم حذف البنود المرشحة للحذف والتي يجب حذفها، إلا بعد استكمال مراجعة باقي المعايير التقييمية، والنظر في أي المتغيرات تحتاج لحذف بعض البنود لتحسين مؤشرات الصلاحية والاعتمادية الخاصة بها.

- **الصلاحية التقاربية:** يتم الإستدلال على الصلاحية التقاربية للمقاييس من خلال مؤشر Average variance extracted (AVE) بحيث يجب أن يحقق نسبة أكبر من أو يساوي 0.5، ولوحظ أن بنود كل المقاييس قادرة على تفسيرها وقياسها بنسبة تفوق الـ 50%، ماعدا إبداع العاملين لم يتجاوز هذه النسبة كما هو موضح في جدول (3) التالي:

**جدول (3): نسبة متوسط التباين/التغاير المستخرج (AVE) لمقاييس النموذج النظري**

المتغيرات	متوسط التباين/التغاير المستخرج (AVE)
التمكين النفسي بُعد أهمية العمل	0.638
التمكين النفسي بُعد الكفاءة الذاتية	0.506
التمكين النفسي بُعد الإستقلالية في العمل	0.723
التمكين النفسي بُعد الأثر	0.802
إبداع العاملين	<b>0.495</b>

- **تحليل الثبات والإعتمادية:** وللوقوف على مدى اعتمادية المقاييس، يجب تقدير نسبة الثبات المركب ف(Composite Reliability)، بحيث يجب ألا تقل عن 0.6 (Hair et al., 2014)، ويوضح جدول (4) أن جميع المتغيرات تتمتع بالاعتمادية المطلوبة، إلا بُعد الكفاءة الذاتية تقل على النسبة المقبولة وبالتالي يجب حذف البنود التي تسببت في ذلك.

**جدول (4): اعتمادية مقاييس النموذج النظري**

المتغيرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب (CR)
بُعد أهمية العمل	0.713	0.835
بُعد الكفاءة الذاتية	0.402	0.644
بُعد الإستقلالية في العمل	0.809	0.887
بُعد الأثر	0.876	0.924
إبداع العاملين	0.890	0.910

- **الصلاحية التمييزية:** تم الوقوف على الصلاحية التمييزية وذلك للتأكد من أن كل مقياس يميز المتغير الذي يقوم بقياسه فقط، وأنه لا يوجد أي تحميل متعدد لأي بند على أكثر من متغير، ويوضح جدول (5) أن كل متغيرات نموذج القياس تتمتع بالصلاحية التمييزية.

**جدول (5): معامل (Fornell-Larcker) لمقاييس النموذج النظري**

المتغيرات	أهمية العمل	إبداع العاملين	الأثر	الإستقلالية في العمل	الكفاءة الذاتية
أهمية العمل	0.799				
إبداع العاملين	0.636	0.704			
الأثر	0.621	0.632	0.895		
الإستقلالية في العمل	0.734	0.695	0.701	0.850	
الكفاءة الذاتية	0.740	0.653	0.533	0.742	0.711

ومن ثم وفقا لتقييم النموذج النظري، فإن المتغيرات يجب تعديلها حتى يُمكن استخدامها لاختبار الفروض، وحتى تكون المتغيرات ذات معاملات صلاحية وثبات واعتمادية، يجب حذف بعض بنود القياس المتعددة التحميل على أكثر من متغير، أو ذات التحميلات المعيارية المنخفضة، ليُصبح النموذج النظري صالحًا كنموذج للقياس، وبالرجوع إلى بنود تلك المتغيرات تم ملاحظة أن هناك حاجة إلى حذف البنود التالية: (Cmpt2, Cvty8, and Cvty11)، وبالتالي تم حذفها للوصول إلى نموذج القياس.

## 2- المرحلة الثانية : تقييم نموذج القياس

وهو النموذج النظري ولكن بعد معالجة المشاكل المتعلقة بمعايير التقييم، ويظهر نموذج القياس بعد إجراء بعض المعالجات كحذف بعض البنود كما سبق التوضيح، ويتم تقييم نموذج القياس مرة أخرى بنفس معايير تقييم النموذج النظري وهي:

- **معاملات التحميل:** ويتضح من النتائج، أن كل معاملات التحميل تجاوزت القيمة المعيارية وهي 0.71 ما عدا البنود التالية: (Mean2 and Cvty4,9)، ولكنها قيم مقبولة لا يلزم حذفها لأنها تجاوزت 0.40، كما أنه طالما أن مقاييس هذه المتغيرات حققت الصلاحية التقريبية المطلوبة، والثبات المركب المطلوب كما سيتم التوضيح لاحقاً في الخطوة القادمة- يتم الإبقاء على هذه البنود؛ لأن معيار الحذف هو الوصول إلى الصلاحية التقريبية المطلوبة، ومراقبة مؤشراتها مع قيمة الثبات المركب (Hair et al., 2014)، لذلك تم الإبقاء عليها.

- **الصلاحية التقريبية والاعتمادية:** تم مراجعة قيمة متوسط التباين/التغاير المستخرج AVE لمتغيرات نموذج القياس، والتأكد أنها تجاوزت القيمة المعيارية 0.5 أو تساويها؛ وبالتالي يتمتع نموذج القياس بالصلاحية التقريبية، وأيضاً تم مراجعة مؤشرات الاعتمادية؛ من حيث الثبات المركب ومعامل الكرونباخ ألفا، وتم ملاحظة أن تلك المؤشرات لا تقل عن 0.60؛ وبالتالي تتمتع متغيرات نموذج القياس بالاعتمادية المطلوبة، ويمكن توضيح ذلك في جدول (6) التالي:

جدول (6) : مؤشرات الصلاحية التقريبية والثبات المركب لنموذج القياس

المتغيرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين/التغاير المستخرج (AVE)
التمكين النفسي بعد أهمية العمل	0.713	0.833	0.636
التمكين النفسي بعد الكفاءة الذاتية	0.692	0.866	0.764
التمكين النفسي بعد الإستقلالية في العمل	0.809	0.887	0.723
التمكين النفسي بعد الأثر	0.876	0.924	0.802
إبداع العاملين	0.908	0.925	0.581

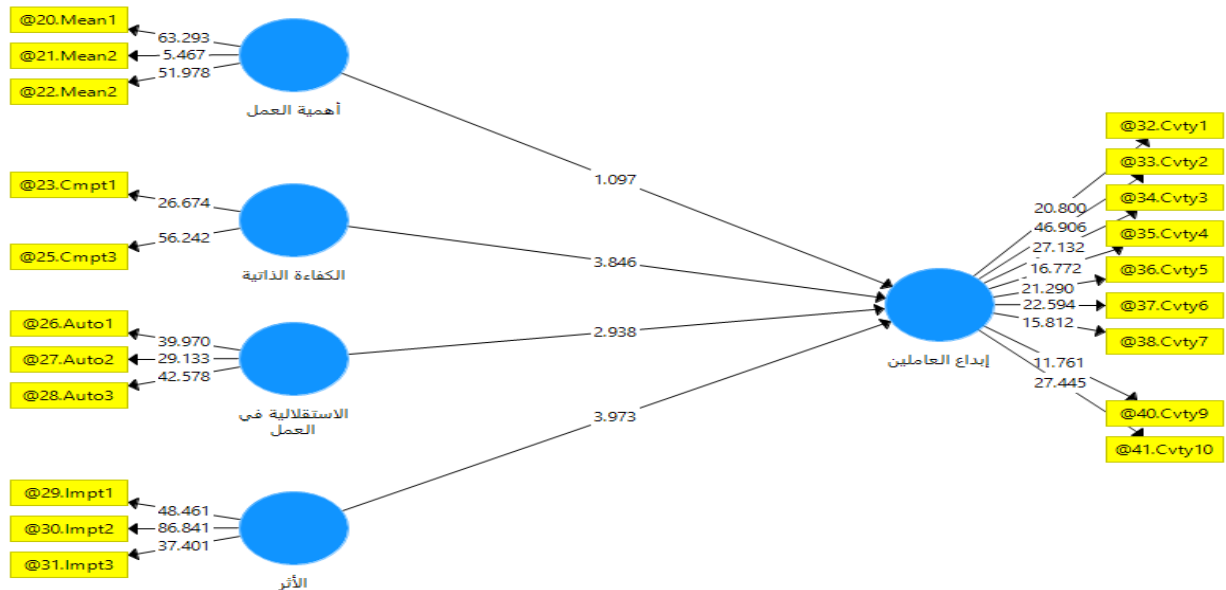
- **الصلاحية التمييزية:** تم مراجعة الصلاحية التمييزية، واتضح من جدول (7) أن ارتباط كل متغير مع نفسه أكبر من ارتباطه مع المتغيرات الأخرى؛ وبالتالي يُحقق نموذج القياس الصلاحية التمييزية طبقاً لمعامل (Fornell-Larcker)، ومن هنا يتكون النموذج الهيكلي للبحث، الذي تمتاز بنوده بالصلاحية والاعتمادية؛ وبالتالي يُمكن إجراء إختبارات الفروض البحثية عليه.

جدول (7): معامل (Fornell-Larcker) لمقاييس نموذج القياس

المتغيرات	أهمية العمل	إبداع العاملين	الأثر	الاستقلالية في العمل	الكفاءة الذاتية
أهمية العمل	0.798				
إبداع العاملين	0.635	0.762			
الأثر	0.623	0.637	0.895		
الاستقلالية في العمل	0.736	0.699	0.701	0.850	
الكفاءة الذاتية	0.737	0.650	0.507	0.731	0.874

### 3-12 النموذج الهيكلي ومؤشر R<sup>2</sup> لتقييمه

ويُعبّر شكل (2) التالي عن النموذج الهيكلي للبحث والقابل للاختبار والتحليل:



شكل (2): النموذج الهيكلي للبحث

أما عن قيمة R<sup>2</sup>: فهي تُعد من المقاييس الأكثر استخدامًا لتقييم النموذج الهيكلي، وهو مقياس لدقة تنبؤ النموذج بالمتغيرات التابعة، وتتراوح قيمه R<sup>2</sup> بين (0 : 1)، وكلما اقتربت من 1 يدل ذلك على مستويات عالية من التنبؤ، وقد تم ملاحظة أن قيمة R<sup>2</sup> لإبداع العاملين تعدت الـ 50% وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية، حيث فسرت أبعاد التمكين النفسي للعاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 58% من إبداع العاملين في القطاع محل البحث.

#### 4-12: اختبار فروض البحث

فيما يلي عرض نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين النفسي: أهمية العمل، الكفاءة الذاتية، الاستقلالية في العمل، والأثر) على المتغير التابع (إبداع العاملين)، ويمكن توضيح ذلك في جدول (8) التالي:

جدول (8): نتائج اختبار تأثير إدراك أبعاد التمكين النفسي على إبداع العاملين

الفروض	القيمة المعيارية	قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة
بُعد أهمية العمل على إبداع العاملين	0.082	1.097	0.273	(رفض)
بُعد الكفاءة الذاتية على إبداع العاملين	0.267	3.846	0.000	***قبول
بُعد الإستقلالية في العمل على إبداع العاملين	0.251	2.938	0.003	***قبول
بُعد الأثر على إبداع العاملين	0.274	3.973	0.000	***قبول

وقد اوضحت النتائج ما يلي<sup>1</sup>:

- لا يؤثر بُعد أهمية العمل في متغير التمكين النفسي تأثير معنوي على إبداع العاملين وبالتالي رفض الفرض الأول والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لأهمية العمل بالنسبة للعاملين على الإبداع لديهم.
- يؤثر بُعد الكفاءة الذاتية في متغير التمكين النفسي تأثير معنوي ايجابي بمقدار 27.8% على إبداع العاملين عند مستوى معنوية 99.9%، وبالتالي قبول الفرض الثاني والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لكفاءة العاملين الذاتية على الإبداع لديهم.
- يؤثر بُعد الإستقلالية في العمل في متغير التمكين النفسي تأثير معنوي ايجابي بمقدار 18.6% على إبداع العاملين عند مستوى معنوية 95%، وبالتالي قبول الفرض الثالث والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لإستقلالية العاملين على الإبداع لديهم.
- يؤثر بُعد الكفاءة الذاتية في متغير التمكين النفسي تأثير معنوي ايجابي بمقدار 24.5% على إبداع العاملين عند مستوى معنوية 99.9%، وبالتالي قبول الفرض الرابع والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لقدرة العاملين على التأثير في النتائج على الإبداع لديهم.

### 13- المناقشة والتوصيات

#### 13-1 مناقشة النتائج

يهدف هذا البحث لتحديد تأثير إدراك العاملين للتمكين النفسي على إبداعهم في العمل، ومن خلال وضع مجموعة من الفروض البحثية يمكن عرض نتائج تلك الفروض كالتالي:

- نص الفرض الرئيس للبحث على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لمدى إدراك العاملين للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي على إبداعهم في العمل بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصري (وقد تم قبول الفرض جزئياً) وتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي:
- نص الفرض الفرعي الأول على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لأهمية العمل بالنسبة للعاملين على الإبداع لديهم بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (وقد تم رفضه).
- نص الفرض الفرعي الثاني على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لكفاءة العاملين الذاتية على الإبداع لديهم بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (وقد تم قبوله).
- نص الفرض الفرعي الثالث على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لإستقلالية العاملين على الإبداع لديهم بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (وقد تم قبوله).
- نص الفرض الفرعي الرابع على أنه: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لقدرة العاملين على التأثير في النتائج على الإبداع لديهم بالتطبيق على العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (وقد تم قبوله).

ومن الجدير بالذكر أن الدراسات السابقة التي تناولت تأثير أبعاد التمكين النفسي على إبداع العاملين اقترحت أنه يُمكن للمديرين تشجيع الإبداع في المنظمات عن طريق إزالة القيود التي قد تحد من إبداع العاملين فيها. وأن العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والإبداع علاقة تكاملية (Thomas and Velthouse, 1990). حيث أوصى (Spreitzer, 1995; Amabile et al., 1996) بأن التمكين النفسي يمكن أن يساهم في إبداع العاملين، إذا كان له تأثير إيجابي على الدوافع الذاتية لهم. وتطابقت النتائج التي توصلوا إليها مع النظرية التي قدمها (Amabile, 1996; Shalley, Zhou and Oldham, 2004) والتي نصت على أن الدافع الداخلي يتنبأ بإبداع العاملين.

كما أوضحت الدراسات أنه يُمكن تعزيز الإبداع عندما يعتقد العاملون أن لديهم القدرة على نشر الإبداع بشكل متكامل، الذكاء في مكان العمل، الاستجابة للأفكار الجديدة، إعطاء استجابات تكيفية وخالقة للأزمات والمشاكل والعقبات، التعبير عن الأفكار بحرية، وتشجيع الطرق الإبداعية للحصول على مشاريع جديدة. ويتم تحقيق ذلك عندما يتمتع العاملون بحرية الوصول إلى المعلومات والسماع

<sup>1</sup> علميان مستويات الثقة:

\*\*\* مستوى ثقة 99.9%؛ حيث إن قيم p value تكون أقل من 0.001، وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $3.29 \pm$ . (مستوى القبول في التجارب العلمية). \*\*\* مستوى ثقة 99%؛ حيث إن قيم p value تكون أقل من 0.01، وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $2.58 \pm$ . (مستوى القبول في التجارب العلمية). \*\* مستوى ثقة 95%؛ حيث إن قيمة P value تكون أقل من 0.05، وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $1.96 \pm$ . (مستوى القبول في البحوث الاجتماعية)، \* مستوى ثقة 90%؛ حيث إن قيمة P value تكون أقل من 0.1، وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $1.65 \pm$ . (مستوى القبول في البحوث الاستكشافية) (Hair et al., 2014).



لهم باتخاذ القرارات وما يرتبط به من تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم في العمل، والتي ترتبط بالتمكين النفسي لهم، مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع في المنظمة (Sangar and Rangnekar, 2014).

لذلك فإن الهدف الرئيس من هذا البحث هو معرفة العلاقة بين مدى إدراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي وإبداعهم في العمل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد أكدت النتائج المقترحة حيث تم قبول التأثير الموجب لثلاثة أبعاد من أبعاد التمكين النفسي وهي: (الكفاءة الذاتية، والاستقلالية في العمل، والأثر في النتائج) على إبداع العاملين في القطاع محل البحث. وهو ما يتفق مع التوجه العام للدراسات السابقة التي دعمت التأثير الإيجابي لهذه الأبعاد الثلاث على الإبداع (Sun et al. 2012; Zhang and Bartol; 2010; Al-Makhadmah et al., 2020; Sangar and Rangnekar, 2014;).

فقد وجد الباحث أن بُعد الأثر في النتائج يُعد أكثر الأبعاد الثلاثة تأثيرًا على إبداع العاملين في القطاع محل البحث، وهذا يعني أن العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا الأعمال يشعرون بأثر تعدد المهام والأعمال التي يقومون بأدائها على النتائج التنظيمية. علاوة على ذلك، يُدرك العاملون مدى تأثير عملهم على إستراتيجيات المنظمة وإدارة أهداف العمل، وأن سلوكهم في العمل يُحدث أثر كبير في مكان العمل، وهو ما يتفق مع ما وجدته الدراسات السابقة مما يُثري النظرية (Degago, 2014; Durrah et al., 2014; Tetik, 2016).

أما بالنسبة لتأثير بُعد الاستقلالية في العمل على إبداع العاملين فهذا يعني أنه عندما يُدرك العاملين (مهندسي نظم المعلومات العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) أن منظماتهم تعطيمهم الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، يُمكنهم زيادة أنشطتهم الإبداعية عن طريق إنفاق الوقت والجهد اللازمين لتحديد المشكلة بدقة والبحث عن معلومات شاملة وإنشاء العديد من الأنشطة، وتقديم أفكار من وجهات نظر مختلفة. وأنه عندما يرى العاملين أنهم أكثر قدرة على تشكيل أدوار العمل وسياق العمل والتأثير عليه (Spreitzer, 1995)، فإنهم يكونون متحمسون لتجربة الأساليب الإبداعية لحل المشكلات وأداء المهام، ويتكون لديهم إعتقاد أنه سوف يتم تقدير أفكارهم. ولكن من جهة أخرى تُخالف هذه النتيجة ما كشفت عنه دراسة (Çekmecelioğlu And Özbağ, 2014; Moulang, 2015) من عدم وجود تأثير لبُعد الاستقلالية في العمل على إبداع العاملين.

وعن تأثير بُعد الكفاءة الذاتية على إبداع العاملين، فقد كشفت الأبحاث أن زيادة معتقدات مفردات البحث بكفاءتهم الذاتية من خلال تعزيز تصورات الكفاءة تؤدي إلى مستويات أعلى من الإبداع لأنها تُغذي وتُطور الدافع الداخلي لهم (Çekmecelioğlu And Özbağ, 2014). ونجد أن هذا الاتصال رائع لأنه وفقًا لنموذج Amabile في مجال الإبداع تعتبر الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي والدافع الداخلي من العوامل الحصرية التي لديها القدرة على التأثير على الإبداع. وهو على النقيض مع ما أثبتته دراسة (Al-douri, 2018) من عدم وجود تأثير لبُعد الكفاءة الذاتية على سلوكيات العاملين في أداء العمل.

ومن ناحية أخرى، لم يجد الباحث أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل وإبداع العاملين وهو الأمر الذي يختلف مع التوجه العام للدراسات السابقة والتي أثبتت العلاقة الموجبة بين هذا البُعد وإبداع العاملين (Sun et al., 2012; Ertürk, 2012; Koleangan and Tumewu, 2014; Sangar and Rangnekar, 2014; Al-Makhadmah et al., 2020) ذلك لعدم توافر شعور العاملين بأهمية عملهم وعدم تطابق قيم هؤلاء العاملين مع قيم المنظمة، مما يتطلب من المنظمات العاملة في القطاع محل البحث العمل على دعم وتهيئة إدراك العاملين لأهمية العمل الذي يقومون به، نظرًا لأهمية تأثير هذا البُعد وفقًا للدراسات السابقة على شعور العاملين بالرضا عندما يجدون وظائفهم مهمة وذات مغزى، وتحفيزهم على الاستغلال الأمثل لوقتهم وقدراتهم ومهاراتهم في العمل. كما أنه عنصرًا مهمًا لتحفيز الإبداع في المنظمات. وبالتالي عدم توافره يُفقد هذه المنظمات وسيلة هامة لتعزيز إبداع عاملهم من خلال تحقيق التطابق بين قيم وأهداف الفرد وتلك الخاصة بالمنظمات.

### 13-2 التوصيات

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات من الرؤساء والمديرين والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في المنظمات العاملة في قطاع البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، من أجل تشجيع وتبني بعض المقترحات التي من شأنها تعزيز ورفع مستويات التمكين النفسي والإبداع بين العاملين في هذا القطاع، ويمكن تلخيص هذه التوصيات في: اعتماد التمكين كأسلوب أساسي في المنظمة، لما له من أثر في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وبما يسمح ببناء إستراتيجية فريدة للمنظمة يصعب تقليدها ونقلها خارجها، مما يدعم الميزة التنافسية لها، وذلك عن طريق:

جدول (9): التوصيات المقترحة للمسؤولين عن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

مدة التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	آليات تنفيذها	التوصيات المقترحة	نتيجة اختبار الفروض	أهداف البحث
من شهرين إلى أربعة أشهر	رؤساء مجلس الإدارة بالتنسيق مع المديرين والمشرفين على أداء العاملين في المنظمات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات (seniors).	من خلال: - تهيئة العاملين الجدد حول أهمية العمل الذي يقومون به في المنظمة بالنسبة لأهدافهم الشخصية وبالنسبة لتطوير المجتمع المحيط بهم. - وأيضاً التأكيد على استيعاب العاملين الحاليين لهذه الأهمية عن طريق اجتماعات دورية تذكرهم بذلك.	توضيح أهداف المنظمة للعاملين من حيث مدى تناسبها مع قيمهم ومعاييرهم الشخصية.	1- رفض الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لُبعد أهمية العمل على إبداع العاملين.	تحديد مدى التأثير المباشر لأبعاد التمكين النفسي على إبداع العاملين في القطاع محل البحث. (قبول الفرض الرئيس جزئياً)
		من خلال: - توفير الدورات التدريبية المرتبطة بمجال التخصص. - تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي. - تكوين فرق عمل تتسم بالتعاون والتنوع في المهارات بما يحقق التكامل في العمل، وبما يعزز كفاءة كل فرد في هذه الفرق، ويعزز إبداعهم في العمل.	تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين في العمل.	2- قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لُبعد الكفاءة الذاتية على إبداع العاملين.	
		من خلال: تطوير أداء العاملين مما يُمكن المديرين من الثقة في منحهم الاستقلالية في اختيار الأسلوب الملائم لأداء العمل في التوقيت المناسب لتحقيق أهداف العمل بفعالية، عن طريق إعداد البرامج التدريبية الملائمة والتي تعمل على تدريب وتنمية مهارات العاملين في حل مشكلات العمل بأنفسهم، وتطوير لديهم إمكانية تحديد الوقت اللازم لتنفيذ العمل بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة.	قيام المديرين بمنح العاملين مزيد من الاستقلالية فيما يتعلق بكيفية أو وقت تنفيذ عملهم.	3- قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لُبعد الاستقلالية في العمل على إبداع العاملين.	
		عن طريق: - قيام المديرين بعرض نتائج العمل بشكل دوري، والتي تتمثل في: رضا العملاء، وزيادة نسبة الأرباح، وتحقيق رؤية المنظمة المستقبلية. - تقدير وشكر جهود العاملين التي أدت إلى تلك النتائج. والذي يعزز شعور العاملين بمدى قدرتهم على التأثير في نتائج المنظمة.	تعزيز إدراك العاملين لمدى تأثيرهم في النتائج الاستراتيجية للمنظمة.	4- قبول الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لُبعد الأثر في النتائج على إبداع العاملين.	

## 14- محددات البحث

- يقتصر البحث على مهندسي البرمجة وتطوير المواقع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، في محافظتي القاهرة والجيزة فقط، لذا لا يتم تطبيق نتائجه على باقي المنظمات في المحافظات الأخرى إلا بحذر.
- يقتصر البحث على إبداع العاملين، لأنه الأساس في تحقيق الإبداع التنظيمي، كما أنه من أكثر المتغيرات ملائمة لدراسة التمكين النفسي.
- تم استخدام أسلوب العينات وليس الحصر الشامل.

## 15- الأبحاث المستقبلية

يُمكن للدراسات المستقبلية دراسة أثر التمكين النفسي بشكل متكامل على إبداع العاملين، ومحاولة التحكم في متغيرات البحث؛ من خلال وضع بعض المتغيرات التحكيمية التي من الممكن أن تستبعد تأثير العوامل الخارجية على العلاقة بينهم، والقيام بدراسة متغيرات البحث عن طريق إعداد دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية والمنظمات الأجنبية، كما يمكن معرفة أثر متغيرات البحث على الابتكار التنظيمي.

## المراجع

### أولاً: مراجع باللغة العربية:

- أبا زيد، رياض (2010) أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. *مجلة جامعة*
- البحر، المجلد 24 (2013)*.
- برحيلي، أحلام (2013) "الإبداع كخيار إستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص مالية وبنوك، *جامعة العربي بن*
- ميدي، أم البواقي، الجزائر، 2012-2013*.
- بوزورين، فيروز. (2021). "تعزيز الإبداع في المؤسسات من خلال تمكين العاملين كأحد آليات تحقيق التميز على المنافسين". *مجلة*
- رؤى للدراسات المعرفية والحضارية*، 2021/01/07، 66-85.
- زوين، عمار عبد الأمير؛ الحسنوي، رسل كريم كاظم، (2017). "تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين: دراسة
- استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة/ النجف الأشرف"، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة*
- كربلاء*، 13 (53): 171-196.
- عامر، سامح عبد المطلب، قنديل، علاء محمد سيد، (2010) "التطوير التنظيمي"، *دار الفكر لمنشر وموزعون*، عمان، الطبعة الأولى،
- 2010.
- عنصل، هجيرة، صويلح، نسيم، شاطر، شفيق. (2020). "أثر التمكين النفسي في الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء
- للشرق جيجل" (Doctoral dissertation, *جامعة جيجل*).
- محشوش، فاطمة الزهراء. (2019). "التمكين النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين دراسة ميدانية في كلية
- العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة". (Doctoral dissertation)، *جامعة محمد بوضياف بالمسيلة*
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية*).
- مداني، طويهر طه، ورفاع، شريفة. (2018). "دور التمكين النفسي في تعزيز الإلتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد
- العاملين بالمكتبات الجامعية". *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (13)، 24-48.
- المعاني، أحمد سمير وآخرون، (2011) "قضايا إدارية معاصرة"، *دار وائل لمنشر*، الأردن، الطبعة الأولى.
- موسى، أحمد إبراهيم، (2017). "أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديرية الشباب
- والرياضة بمحافظة المنوفية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية*، 4 (1، 2): 9-58.

- Alblooshi, M. (2018). *Assessing factors that influence employees' creativity in public-sector organizations. The case of Dubai government organizations* (Doctoral Dissertation, University of Wollongong in Dubai).
- Al-douri, Z. (2018). The effect of psychological empowerment of employee performance in business organization. *The Scientific Journal of Cihan University*, vol. 2, no. 1
- Alfaris, B., & Zakiy, M. (2021). Affective Commitment as A Mediation Variables Effect of Empowering Leadership on Employee Creativity. *Jebis (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam). Journal Of Islamic Economics and Business*, 7(2), 250-266.
- Al-Makhadmah, I. M., Al Najdawi, B. M., & Al-Muala, I. M. (2020). Impact of Psychological Empowerment on the Performance of Employees in the Four-And Five-Star Hotel Sector in the Dead Sea–Jordan Tourist Area. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 30, 896-904.
- Amabile, T. M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Hachette UK.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Amabile, T.M., & Pratt, M.G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319-337.
- Çekmecelioglu, H. G., & Özbağ, G. K. (2014). Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry. *Business Management Dynamics*, 3(10), 01-13.
- 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
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665.
- Chen, H.-F., & Chen, Y.-C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

- Degago, E. (2014). A study on impact of psychological empowerment on employee performance in small and medium scale enterprise sectors. *European Journal of Business and Management*, 6(27), 60-72.
- Ding, G., Liu, H., Huang, Q., & Gu, J. (2019). Enterprise social networking usage as a moderator of the relationship between work stressors and employee creativity: A multilevel study. *Information & Management*, 56(8), 103165.
- Durrah, O., Khmour, N., Al-Abbadi, S., & Saif, N. (2014). The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks. *European Journal of Business and Management*, 6, 2222-2839
- Ertürk, A. (2012). Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
- 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.
- Goetze, S. L. (2001). *Intent to remain in an organization: The relationship between job satisfaction, satisfaction with life, work environment, and selected demographic variables for workers in traditional and non-traditional work environments within an HR/payroll company*. University of Minnesota. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 61(11-A), 4356.
- Guo, M., Ahmad, N., Adnan, M., Scholz, M., & Naveed, R. T. (2021). The relationship of csr and employee creativity in the hotel sector: The mediating role of job autonomy. *Sustainability*, 13(18), 10032.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, Jr, Black, Babin, & Anderson (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition, Pearson Prentice Hall.
- Ivcevic, Z., Moeller, J., Menges, J., & Brackett, M. (2021). Supervisor emotionally intelligent behavior and employee creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 79-91.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
- Khan, J., Malik, M., & Saleem, S. (2020). The Impact of Psychological Empowerment of Project-Oriented Employees on Project Success: A Moderated Mediation Model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1311-1329.
- Khan, M.T., Saboor, A., Khan, N.A., & Ali, I. (2011). Connotation of employees' empowerment emerging challenges. *European Journal of Social Sciences*, 22(4), 556-564
- 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.
- Koleangan, S. N., & Tumewu, F. (2014). Psychological Empowerment on Employee Creativity in PT. Bni (Persero) Tbk. Main Branch Office Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(3).
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Lee, N., & Lings, I. (2008). *Doing business research: a guide to theory and practice*. Sage
- Li, H., Chen, T., & Cao, G. (2017). How high-commitment work systems enhance employee creativity: A mediated moderation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(9), 1437-1450.

- 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.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(9), 1409-1419.
- Mathew, J., & Nair, S. (2021). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: A Meta-analytic Review. *Vision*, 0972262921994350.
- Melhem.Y. (2004), The antecedents of customer-contact employee empowerment. *Employee Relations*. 26(1), 72-93.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology*, 90(2), 399.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Pathak, D., & Srivastava, S. (2020). Journey from passion to satisfaction: roles of belongingness and psychological empowerment. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 40(3/4), 321-341.
- Pitts, D. W. (2005). Leadership, empowerment, and public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 25(1), 5-28.
- Rogers, P., & Blenko, M. (2006). The high-performance organization: making good decisions and making them happen. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 133-142.
- Sangar, R., & Rangnekar, S. (2014). Psychological empowerment and role satisfaction as determinants of creativity. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(2), 119-127.
- Saymah, M. (2018). *The Impact of Psychological Empowerment on Individual Creativity among Al Aqsa University's Employees* (Doctoral dissertation, The Islamic University–Gaza).
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L., (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shin, S., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260–285.
- Shivangee, S., & Dixit, P. K. (2011). Employee empowerment: a light on the real meaning of the philosophy. *International Journal of Business & Management Research*, 1(8).
- Song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L. (2020). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2), 201-213.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior: The*

- International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 511-526.
- Spreitzer, G.M, (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., and Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Suominen, T., Rankinen, S., Kuokkanen, L., Kukkurainen, M. L., Savikko, N., & IRVINE DORAN, D. I. A. N. E. (2007). The constancy of work-related empowerment. *Journal of Nursing Management*, 15(6), 595-602.
- Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- 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(1), 29-46.
- West, S., Hoff, E., & Carlson, I. (2017). Enhancing team creativity with playful improvisation theater: A controlled intervention field study. *International Journal of Play*, 6(3), 283-293.
- Zhang, X., and 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.
- 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.
- Zimmerman, M. A. (2001). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *The handbook of community psychology* (pp. 43–63). New York: Plenum.

# To what extent employees perceive dimensions of psychological empowerment and its Impact on their creativity at work on employees in the Egyptian ICT sector

**Hebatullah Mahmoud Ali Gharbia**

Teaching Assistant in Business Administration

Department

Faculty of Commerce

Cairo University

Hebatullah\_gharbia@foc.cu.edu.eg

**Amal Abdel-Rahman Elsayed**

Professor in Human Resource Management

Faculty of commerce

Cairo University

amalar65@foc.cu.edu.eg

## Abstract

*The study aims to show to what extent the employees realize the psychological empowerment dimensions and its impact on their creativity at work. The creative employee is one of the most crucial organizational resources. Therefore, the managers need to prevail the employee realization of psychological empowerment to enhance the employees' confidence in their organization, urge them to perform efficiently and enthusiastically and ultimately, they will introduce high satisfactory creative results for the organization. The study is based on conclusive research methodology and the research design relies on non-probability sample of programmers, web, program, and graphics designers working in the Egyptian ICT sector using a structural questionnaire on the period of 15/6/2021 to 15/8/2021. The findings reveal a positive relationship between employee creativity and three dimensions of psychological empowerment (self-efficacy, self-determination, and impact)*

## Keywords

*Psychological Empowerment, Meaning, Self-efficacy, self-determination, Impact, Employee Creativity.*