



أثر القيادة التحويلية على ابداع العاملين دراسة تحليلية
للدور الوسيط للتمكين
(دراسة ميدانية)

إعداد

أ. مني سعد على محمد خميس

المعيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التكنولوجيا والتنمية - جامعة الزقازيق

monasaad@zu.edu.eg

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الثالث يوليه 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص:

استهدفت الدراسة الحالية تحقيق الهدف الرئيسي الذي ينص على تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين بتوسيط تمكين العاملين، وفي ضوء ذلك يمكن توضيح الأهداف الفرعية التالية:

- (1) التعرف على التأثير المباشر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق.
- (2) توضيح التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الإبداع بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق.
- (3) قياس التأثير المباشر لتمكين العاملين على الإبداع بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق.
- (4) بيان التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الإبداع عند توسيط تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق.
- (5) وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم المجتمع، والمجتمعات المماثلة في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

وسعياً نحو تحقيق هذه الأهداف، فقد تم تطبيق الدراسة على مجال يتسم بالأبداع والتكنولوجيا، لذا يمثل مجتمع الدراسة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، وقد بلغ حجم المجتمع (7300) مفردة، وذلك وفقاً للبيانات الإحصائية على موقع تلك الشركات، الأمر الذي يعني أن حجم العينة يصبح (365) مفردة، وذلك في ظل معامل ثقة 95% وحدود خطأ 5%، وذلك وفقاً لجدول التوزيع العشوائي للعينات، وبالاعتماد على برنامج sample size، وقد تضمنت العينة جميع العاملين بتلك الشركات باختلاف مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا، وسطي، تنفيذية).

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، الإبداع، التمكين.

1\المقدمة :

تواجه منظمات اليوم ظروفًا ومتغيرات متلاحقة في سعيها لأداء الأنشطة بكفاءة وفاعلية، فلقد زادت حاجات العملاء وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات، بالإضافة إلي زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم، وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع؛ مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواجهة هذه التطورات، ومن أهم الاستجابات لمواجهة هذه التحديات الاهتمام بالموارد البشرية وبيئة العمل الوظيفية باعتبارها أحد العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة وتطورها (عبدالجواد: 2016)، الأمر الذي يتطلب زيادة الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

ولعلّ المصدر الأساسي لهذه الثقة هي النمط القيادي المتبع في المنظمة (أكريم: 2012)، حيث يعد النمط القيادي الأهم في نجاح أو فشل المنظمات لما للقائد من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين، ويقصد بالنمط القيادي سلوك القائد المتكرر الدال على سمة القائد في قدرته وتأثيره على المرؤوسين، ويمكن أن تكون للقائد عدة أنماط تتعدد بتعدد المواقف التي تواجهه (المرسى & إدريس: 2010)، ومن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في الآونة الأخيرة القيادة الخادمة، والقيادة الكاريزمية، والقيادة التحويلية (عبدالعزيز: 2016)

يُعد إبداع العاملين هدفاً هاماً للمنظمات، وبصفة خاصة تلك التي تسعى للريادة وتحقيق معدلات مرتفعة للأداء، ويعود السبب في ذلك أن هذه المنظمات تستغل التغيير باعتباره فرصة للتحول، والانتقال إلى عمل مختلف أو خدمة مختلفة، وتحتاج المنظمات إلى البحث عن الإبداع وتفحص التغييرات وأعراضها الدالة على حسن استغلال الفرص، كما أنها تحتاج إلى تعلم الإبداع والابتكار وممارسة تطبيق مبادئه (الوطري: 2019).

يُعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية التي تركز على الاهتمام بالكوادر البشرية، وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وذلك لكونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين، وجعلهم يتحملون المسؤولية، والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف، والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات (العدوان: 2019). تُعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي في مجال الإدارية، والذي أكثر ما يميزه هو قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وذلك من خلال التأثير على سلوكيات العاملين، وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم

وتشجيعهم على مواجهة كافة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وذلك من خلال تمكين العاملين داخل محيط العمل.

وعلى ذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى دراسة أثر القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الهامة في الأونة الأخيرة على إبداع العاملين، وذلك من خلال توسيط التمكين.

2\ الاطار النظري للبحث :

ويشمل متغيرات الدراسة وهي : القيادة التحويلية ، الابداع ، التمكين ، وذلك على النحو التالي :
1\2 القيادة التحويلية : اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد للقيادة التحويلية، حيث يرى جاد الرب (2010) أن القيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلال القائد، والمرؤوسين إلى النهوض بالمنظمة إلى أعلى مستويات التنافسية؛ لذا فهي القيادة التي من خلالها يمكن توجيه كافة الجهود المخططة، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال تسكين العاملين على الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم.

واتفق كل من (Shadraonis (2013); Shibru (2011) أن القيادة التحويلية هي تلك العملية القائمة على تحفيز المرؤوسين من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصلحة الفريق أو المنظمة.

ويرى (Gandolfi (2012) أن القيادة التحويلية هي تلك العملية التي تتجاوز عملية التركيز على الحوافز مقابل الأداء المطلوب، والسعي نحو تطوير وتشجيع العاملين فكرياً، وإبداعياً، والسعي نحو الانتقال من مرحلة التركيز على المصالح الذاتية إلى التركيز على مصلحة المنظمة، وجعلها جزء من الشخصية، وذلك بوضع رؤية واضحة للعاملين، والعمل على أن تتوافق كافة الأنظمة مع متطلبات تحقيق التنافسية.

بينما يضيف (Shalley & Zhou (2018) بأنها المنهج الذي يتبعه القادة في تحفيز المرؤوسين للتعرف على الأهداف والمصالح التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وذلك من خلال القيام بأداء أعمال تتجاوز التوقعات، في حين يرى (Alshihabat & Atan (2020) أن القادة، أو المديرين بشكل خاص يميلون إلى امتلاك مهارات القيادة، ثم تعلم خصائص، ومهارات قيادية معينة للتعامل مع التحديات التي تنشأ في مواقف مختلفة، والمساعدة في التغلب بنجاح على مثل هذه التحديات والعقبات.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

- القيادة التحويلية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

● سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح.

● القيادة التحويلية لديها دور في تشكيل المناخ التنظيمي بصورة عامة.

● القيادة التحويلية قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، إلى جانب تعدد العناصر المشاركة في أداء الأعمال والمهام بالمنظمات.

لذا تعرف القيادة التحويلية في البحث الحالي على أنها النمط القيادي الذي يتبعه القائد داخل المنظمة بهدف تحفيز العاملين، وإلهامهم سعياً نحو بذل المزيد من الجهود بشكل يفوق التوقعات من خلال تجاوز المصالح الشخصية، والسعي نحو تحقيق مصلحة المنظمة.

ومن الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثين، وجدوا العديد من الدراسات التي قامت بقياس القيادة التحويلية ولكن هناك من حددها في أربعة أبعاد، ومن هذه الدراسة دراسة كل من Robert، Avolio & Bass (1999) ; Overstreet (2013) ، وذلك على النحو التالي:

التأثير المثالي، الدافعية الملهمة ، الاعتبارية الفردية ، التحفيز الفكري

التأثير المثالي Avolio Idealized Influence: يعتبر أحد أهم الأبعاد السلوكية التي تميز القائد التحويلي عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى، فهو يمكن القائد التحويلي من تغيير قيم وسلوكيات المرؤوسين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة رضائهم وولائهم التنظيمي وإعلائهم للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية. ويقصد بالتأثير، التغيير المتعمد أو غير المتعمد الذي يتركه الفرد في مواقف الآخرين وتصوراتهم وسلوكياتهم أو في كل هذا معاً، وذلك لتحقيق هدف محدد، وهناك من يرى أن التأثير ملازم لقوة ونفوذ القائد، فيعرف التأثير بأنه الاستجابة السلوكية لممارسة القوة، أي أن التأثير عبارة عن نتيجة يحصل عليها عن طريق ممارسة القوة. وهناك من يرى أن التأثير عبارة عن عملية تتضمن مؤثر ومتأثر ونتيجة، وهناك من ينظر للتأثير على أساس أنه نتيجة وأخيراً هناك من يتعامل مع التأثير على أنه القوة التي يمتلكها المؤثر لتحقيق نتيجة معينة. وتتفق الباحثة مع الاتجاه الأول الذي ينظر إلى التأثير على أنه عملية تتضمن مؤثر (القائد) ومتأثر (المرؤوسون).

الدافعية الملهمة Inspirational Motivation: يعرف الإلهام كأحد أبعاد القيادة التحويلية على أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز،

والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، ومن ثم فإن الإلهام كعنصر من عناصر القيادة التحويلية يزود التابعين بالتحديات، بمعنى أنه يشجعهم على المشاركة في الأهداف لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، فالقائد التحويلي الإلهامي يركز على الأفضل بين التابعين وعلى الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للتابع، والفريق، والمنظمة، والمجتمع، ولكل من يشعر بالمسئولية.

التحفيز الفكري Intellectual Stimulation: يعكس التحفيز الفكري سلوك القيادة التحويلية الذي يشجع المرؤوسين على استخدام مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية في العمل، وحثهم على التطلع إلى المشكلات التي يواجهونها بوجهات نظر مختلفة لتقديم حلول مبتكرة لها، كما تهتم هذه القيادة بإعادة اختبار الافتراضات وإعادة التفكير في الموضوعات والمشكلات المرتبطة بالعمل والبحث عن حلول جديدة وغير تقليدية لها، واقتراح أساليب ووسائل جديدة للعمل وتزويد المرؤوسين بمزيد من المعلومات والأفكار المرتبطة بالعمل. ومن ثم، ينعكس سلوك القائد التحويلي المتعلق بالاستثارة الفكرية على تشجيع الابتكار في المنظمة وتنمية المهارات الإبداعية لدى المرؤوسين.

الاعتبارات الفردية Individualized Consideration: تعرف الاعتبارات الفردية على أنها اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، فالقائد التحويلي يعطي العاملين في المنظمة اهتماماً شخصياً، ويركز الانتباه عليهم طبقاً لاحتياجاتهم الشخصية للإنجاز والنمو، والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، بالإضافة للتركيز على احتياجاتهم.

2\2 الابداع :

من خلال استعراض الأدبيات السابقة اتضح وجود العديد من المفاهيم لإبداع والذي سنتناول بعض منها فيما يلي:

حيث يعرفه القحطاني (2001) على أنه استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في الجوانب التي تخص المنظمة بالشكل الذي يجعله يستخدم حلول ابتكارية يمكن من خلالها حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتجعلها رائدة بين المنظمات الأخرى، في حين يعرفه جودة (2020) على أنه قدرة الموظف على توظيف القدرات العقلية، والفكرية التي تتميز بالطلاقة

والأصالة للمشكلات التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية عن المنظمات الأخرى في حالة حلها بشكل ابتكاري.

هذا ويرى كل من (Randolph، 2011) أن للإبداع على إنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة سواء كانت تتعلق بالمنتجات، أو الممارسات، أو الإجراءات التي تكون في مصلحة المنظمة، وتجعلها رائدة عن غيرها من المنظمات بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية؛ الأمر الذي جعل (Saif & Saleh (2013 يعرف الإبداع على أنه إنتاج الأفكار التي تتلاءم مع قدرة المنظمة على تحقيق إبداع تنافسي عن الآخرين.

أي أن الإبداع الإداري هو القدرة على استخدام المهارات الشخصية، العقلية، وذلك بشكل إبداعي يمكن من خلالها التوصل إلى حلول ابتكارية لمشكلة قائمة، أو السعي نحو ابتكار أفكار جديدة يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى القدرة على بناء تصورات عن موقف المنظمة التنافسي في المستقبل (أبو النجا: 2013).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يعمل الإبداع على اكتشاف مقترحات، وأفكار، وأنظمة، ولوائح، وإجراءات، وأساليب عمل جديدة، ومبدعة، وخلاقة، الأمر الذي ينتج عنه بروز برامج وخدمات تتميز فيها المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- يساعد الإبداع المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق، والرقابة الداخلية، والهيكل التنظيمي.
- يقود الإبداع إلى التجديد، والتطوير المستمر، مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على البقاء والتنافس في السوق.

وفي ضوء ما سبق استند البحث الحالي الي تعريف الإبداع على إنه مجموعة السلوكيات، والإجراءات، والعمليات التي يستخدمها العاملون بالمنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الريادة بين المنظمات المنافسة.

ومن الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثين، وجدوا العديد من الدراسات التي قامت بقياس الإبداع من خلال أربعة أبعاد وهي الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات. ويرى الدكتور (2020) وجود مجموعة من الخصائص التي يتسم بها عنصر الإبداع داخل منظمات الأعمال، ومن هذه الخصائص ما يلي:

الطلاقة Fluency: وهي قدرة المرؤوسين على ابتكار عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية

معينة، بالإضافة إلى قدرة المرؤوسين على حسن استغلال ما هو متاح من موارد، واكتشاف فرص جديدة، وكذلك قدرتهم على إدراك مسببات المشكلات، والسعي نحو حلها بطريقة إبداعية، حيث إن الشخص المبدع لديه رؤية ثابتة حول ظواهر المشكلة، والسعي نحو حلها بطريقة فعالة في وقت قصير، وذلك لقدرته على تحليل المواقف، والوقوف على نقاط الضعف؛ لذا فالشخص المبدع لديه طلاقة في التفكير، وذلك لما يملكه من مهارات عقلية تجعله يتميز عن الآخرين.

(أ) **المرونة Flexibility** : وهي قدرة الفرد على الاستجابة لكافة التغيرات التكنولوجية بشكل إبداعي، فالشخص الذي يتسم بالمهارات الإبداعية لديه قدرة على تغيير الأفكار، والاتجاهات بالشكل الذي يوائم كافة التطورات المحيطة، فهو شخص غير روتيني، بمعنى آخر ليس لديه تجدد فكري عند موقف معين، وإنما يطلق لنفسه العنان للبحث عن أفكار إبداعية تفيد المنظمة، وتجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى، وذلك من خلال قدرته على تحويل المسار نحو المواقف الإبداعية، حيث يهتم التفكير الإبداعي بضرورة الابتعاد عن الجمود الفكري الذي يركز على الأفكار الروتينية القديمة، الأمر الذي يعني أن المرونة في الأفكار تتطلب ضرورة النظر إلى المواقف والأشياء من منظور إبداعي جديد، ومن أمثلة ذلك السعي نحو اتباع سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق المنافع للمنظمة، والتي في ضوئها تشبع احتياجات المرؤوسين عند شغل الوظائف، ومن المهارات الإبداعية هي قدرة الشخص على تحليل المواقف، والحصول منها على معلومات تفيد المنظمة على المدى البعيد.

(ب) **الأصالة Originality** : قدرة المرؤوسين على التفكير بطريقة تختلف عن الأشخاص المحيطين؛ لذا فالشخص الذي يتسم بالأصالة داخل المنظمة تجد لديه أفكار جديدة عن الآخرين، بالإضافة إلى قدرته على الإصرار نحو تحقيق الإنجاز الذي يرغب أن يحققه المنظمة الذي ينتمي إليها، وكذلك قدرته على تحمل المسؤولية، والنضج الفكري الذي يجعله قادر على حل مشكلات المنظمة بصورة إبداعية، كما أن الأصالة هي القدرة على إنتاج أفكار قليلة التكرار من المنظمات المماثلة.

(ج) **الحساسية للمشكلات** : وذلك من خلال القدرة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني الأخطاء ونواحي القصور، ولديه شعور بمسببات المشكلات، والقدرة على حلها بشكل إبداعي.

3\3 التمكين :

اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد للتمكين، حيث عرفها كل من (2012) Jandahpi على أنها تلك العملية التي تحدث عندما يتولى شخص ما القيام بمسؤوليات أكبر، وسلطة من خلال التدريب، والثقة والدعم الفني.

في حين يعرفها (2006) Brown & Harvey على أنها عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، بينما يعرفها كل من (2006) Brown & Harve على أنها استراتيجية هدفها تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة على أساس أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها.

ويعرفها أبو بكر (2010) على أنها نمط تنظيمي يتم عن طريقه نقل السلطة، والمسئولية بشكل متكافئ، وذلك بغياب عنصر المساءلة المباشرة، وتوسيع مجال إعطاء الصلاحية، والثقة، وحرية التصرف، بالإضافة إلى دعوتهم للمشاركة في اتخاذ القرار.

في حين يعرفها الدكتور (2020) على أنها تلك الاستراتيجية التي يتبعها المديرين بهدف إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تناغم، وتكامل حاجات العاملين مع رؤية المنظمة، وأهدافها.

ويعرفها حسن (2020) على أنها تلك العملية التي من خلالها يسمح للعاملين بالسلطة، والحرية، والمعلومات لصنع القرارات، والمشاركة في اتخاذها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

- تمكين العاملين هي الأداة الرئيسية لوجود منظمة تقوم بدعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- التمكين هو إحدى وسائل تحسين أداة المنظمة، وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى ضمن معياري الكفاءة، والفاعلية.
- التمكين يساعد على مكافأة القدرات، والإبداعات، والمهارات الفردية، والجماعية بدلاً من مكافأة الأداء الفردي فقط.
- التمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية، والمناصب الإدارية العليا.
- يساعد التمكين المديرين على تتبع تحقيق النتائج، وربطها بالأهداف المحددة.

وفي ضوء ما سبق استند البحث الحالي الي تعريف التمكين حيث يعرف بالاستراتيجية التي يتم من خلالها إعطاء المرؤوسين السلطة، ومنحهم الصلاحيات التي تؤهلهم للمشاركة في اتخاذ القرار، مع ضرورة تساوي السلطة مع المسؤولية.

ويرى كل من (Nadeem et al. (2018); Thomas & Velthouse (1990)؛ يونس: 2016؛

يوسف: 2019؛ محمد: 2020، وجود أربعة أبعاد رئيسية للتمكين، وهي على النحو التالي:

الاستقلالية Self-Determination: تعكس شعور الفرد بالحرية تجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، حيث يرى يونس (2016) أن الاستقلالية تعني الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، في حين يعرفها محمد (2020) على أنها شعور الفرد بأنه يمتلك حرية الاختيار في المبادأة بالتصرف، والتحكم في تقرير أمور وظيفته، ومثال ذلك اتخاذ القرارات، ووضع جداول العمل، واختيار طرق أدائه، وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها؛ في حين يرى العبيدي (2016) على أن الاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة، والابتكار، وروح المبادأة، وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص، والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله، وتؤدي انخفاض احترام، وتقدير الفرد لذاته.

الكفاءة Efficiency: تعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البُعد من دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات، وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً؛ إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ البعض أن الكفاءة الذاتية Self – Efficiency المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته، وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، حيث إن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات، والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة، والقدرة على تحمل المسؤوليات، وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية.

المعنى Meaningfulness: يرى يونس (2016) أن المعنى يعني إدراك الفرد أن المهام التي

يؤديها ذات معنى، وقيمة بالنسبة له، وللآخرين، في حين يرى محمد (2020) أنه يعني الشعور بوجود الغاية، والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشئون الوظيفة، أو المهمة الخاصة به، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يشعر بالعزلة، وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، حيث يرى قمر (2019) أن زيادة شعور العالمين بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام، والرغبة في المشاركة، والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية، ويضيف

العبيدي (2016) أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين، وليس من مكوناته، حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات، ومسئوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة، والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة.

التأثير Effect on Decisions: يعرفها يونس (2016) بأنها إدراك الفرد لقدرته على التأثير في القرارات التي تتخذ والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بالعمل؛ في حين يعرفها محمد (2020) على أنها إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة؛ لذا فهي تعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن شعور الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الشعور بالاغتراب داخل المنظمة، حيث إن الاغتراب الوظيفي له العديد من النتائج السلبية سواء فيما يتعلق بجودة حياة العمل، أو على سمعة المنظمة ككل، حيث إن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة والتي معها يشعر الفرد بعدم المسؤولية.

3- الدراسات السابقة :

(أ) فيما يتعلق بالقيادة التحويلية: تناولت الدراسات السابقة القيادة التحويلية مع العديد من المتغيرات التنظيمية، والسلوكية منها: الاستغراق الوظيفي، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، الولاء التنظيمي، رأس المال النفسي، الرضاقة التنظيمية، جودة حياة العمل، وذلك كما في دراسة كل من (أحمد:2017؛ Sirin،2018؛ برباوي، قناشي :2019؛ حماد:2020؛ سليم:2020؛ خصاونة:2021).

(ب) فيما يتعلق بالإبداع: تناولتها الدراسات السابقة مع العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية منها (ممارسات الموارد البشرية، سلوكيات التهكم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أخلاقيات العمل، إدارة المواهب، القيادة الأصيلة)، وذلك كما في دراسة كل من (أبو النجا:2013؛ محمد، 2018؛ الرشيد:2019؛ هلال:2019؛ مصطفى:2020؛ مصطفى وآخرون:2021؛ أحمد:2021؛ أبو زيد:2021).

(ج) فيما يتعلق بالتمكين: تناولته الدراسات السابقة مع العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية منها (سلوكيات المواطنة التنظيمية، جودة الخدمات، الهوية التنظيمية، الأداء التنظيمي، الولاء التنظيمي)، وذلك كما في دراسة كل من (جودة وآخرون:2010؛ الصويحي:2015؛ الصديقي:2018؛ Nadeem et al.،2018؛ يوسف:2019).

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدة جوانب يمكن إيجازها في النقاط التالية:

*تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد مشكلة واهداف البحث الحالي.

*الاستفادة من الإطار النظري موضوع البحث.

*التعرف على الادوات البحثية وكيفية اعدادها، وعرضها على المحكمين للتأكد من صدقها.

*الاستفادة من الاساليب الاحصائية المستخدمة.

4- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الاساسي وهو: هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية على إبداع العاملين بتوسيط التمكين؟ وما دلالة ذلك؟!، في ضوء هذا التساؤل، يمكن بلورة مجموعة من التساؤلات الفرعية، وذلك على النحو التالي:

(1) ما هو التأثير المباشر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق؟

(2) ما هو التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الإبداع بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق؟

(3) ما هو التأثير المباشر لتمكين العاملين على الإبداع بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق؟

(4) ما هو التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الإبداع عند توسيط تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل

التطبيق؟

5 - أهمية البحث:

1\5\1 الأهمية العلمية " النظرية": تتمثل في الآتي:

1- التأسيس النظري لماهية القيادة التحويلية، وتمكين العاملين، والإبداع كأحد المتغيرات

الحديثة نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية.

2- تزويد المكتبات العربية بإضافة علمية من خلال تناول العلاقة غير المباشرة بين

القيادة التحويلية والإبداع بتوسيط التمكين بشركات تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

1\5\2 الأهمية العملية " التطبيقية": تتمثل في الآتي:

- 1- محاولة لفت الأنظار للمسؤولين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر بأهمية النمط القيادي، وتأثيره على تعزيز الإبداع.
- 2- تهتم شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر بجمهورية مصر العربية بتنمية مواردها البشرية على كافة المستويات بالشكل الذي يجعلنا نوضح تأثير التمكين للعاملين من جانب الإدارة العليا على تقديم الأفكار الابتكارية والإبداعية التي تساهم في تعزيز موقف الشركة التنافسي بين سائر الشركات.

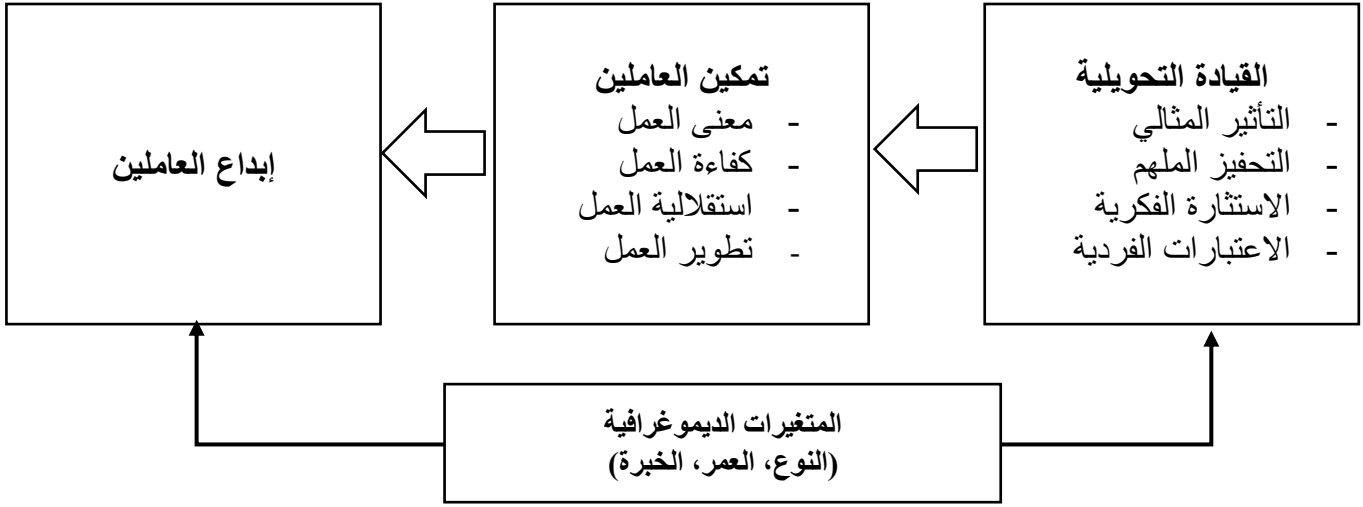
6- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في توضيح التأثير للقيادة التحويلية على الإبداع بتوسيط تمكين العاملين، وفي ضوء ذلك يمكن توضيح الأهداف الفرعية التالية:

- (1) التعرف على التأثير المباشر للقيادة التحويلية على تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق.
- (2) توضيح التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الإبداع بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق.
- (3) قياس التأثير المباشر لتمكين العاملين على الإبداع بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق.
- (4) بيان التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الإبداع عند توسيط تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر محل التطبيق.
- (5) وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة، والمجتمعات المماثلة في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

7- فروض البحث ونموذج البحث :

في ضوء أهداف ومشكلة الدراسة، فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة، وذلك بالاعتماد على الفرض البديل Null Hypotheses، ويمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة في الشكل التالي:



شكل رقم (1/1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

في ضوء الشكل السابق، يمكن توضيح الفروض التالية:

الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي مباشر بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي مباشر بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على إبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي مباشر بين تمكين العاملين على إبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

الفرض الرابع: لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين بتوسيط التمكين للعاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

الفرض الخامس: لا يوجد فروق معنوية بين آراء العينة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في (القيادة التحويلية، تمكين العاملين، إبداع العاملين) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الخبرة).

8 - مجتمع وعينة البحث: نظراً لأن الدراسة الحالية تهتم بالإبداع، فكان لا بد على الباحثة أن تسعى نحو تطبيق الدراسة على مجتمع يهتم بالمجال الإبداعي، ويتسم بالبيئة سريعة التغير التكنولوجي؛ لذا فقد تمثل مجتمع الدراسة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، وقد بلغ حجم المجتمع (7300) مفردة، وذلك وفقاً للبيانات الإحصائية على موقع تلك الشركات، الأمر الذي يعني أن حجم العينة يصبح (365) مفردة، وذلك في ظل معامل ثقة 95%، وحدود خطأ $\pm 5\%$ ، وذلك وفقاً لجدول التوزيع العشوائي للعينات، وبالاعتماد على برنامج Sample Size، وقد تضمنت العينة جميع العاملين بتلك الشركات باختلاف مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) وتشمل وحدة المعاينة في هذا البحث شركات أريكسون، أوراكل TE-DATA، NSN، Microsoft، X-CEED هذا وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لسببين: (الإمام: 2007)

(1) وجود مجتمع غير متجانس.

(2) وجود إطار بمفردات مجتمع الدراسة.

9- البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها

لتحقيق اهداف البحث اعتمد الباحثون على كل من الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

10 \ 1 الدراسة المكتبية:

استخدم الباحثون أسلوب الدراسة المكتبية لتكوين الإطار النظري للدراسة، وقد تم الحصول على البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة المتعلقة بموضوع البحث، واهم مصادر الدراسة المكتبية التي اعتمدوا عليها:

*الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

*الدراسات المنشورة، والدراسات الغير منشورة.

*الدوريات والنشرات والمقالات العربية والأجنبية.

10 \ 2 الدراسة الميدانية:

تم من خلالها الحصول على البيانات الأولية، من مصادرها الأساسية من خلال الاعتماد على قائمة الاستقصاء التي قام الباحثون بإعدادها لهذا الغرض وذلك لاختبار صحة الفرض، وتحقيق أهداف البحث.

11- اختبار فروض الدراسة:

في ضوء النموذج الهيكلي فإنه يمكن اختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:
الفرض الأول: لا يوجد تأثير مباشر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) على تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، وفي هذا السياق يمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1/1: لا يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالي على تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

2/1: لا يوجد تأثير للدافعية الملهمة على تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

3/1: لا يوجد تأثير للتحفيز الفكري على تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

4/1: لا يوجد تأثير للاعتبارات الفردية على تمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير مباشر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) على إبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1/2: لا يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالي على إبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

2/2: لا يوجد تأثير للدافعية الملهمة على إبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

3/2: لا يوجد تأثير للتحفيز الفكري على إبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

4/2: لا يوجد تأثير للاعتبارات الفردية على إبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي للتمكين على إبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر.

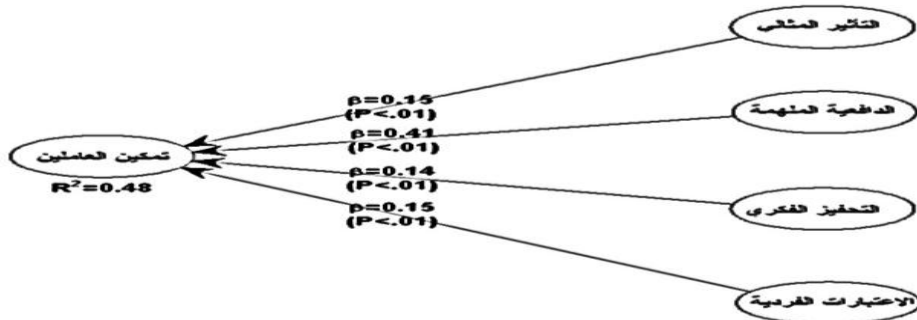
(1) اختبار الفرض الأول: يهدف الفرض الأول إلى اختبار التأثير المباشر بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، وقد توصلت النتائج عن الجدول التالي:

جدول (1 - 11) تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تمكين العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	قيمة المعنوية	القبول
تمكين العاملين	التأثير المثالي	0,149	0.003	معنوي
	الدافعية الملهمة	0,406	<0.001	معنوي
	التحفيز الفكري	0,140	0.004	معنوي
	الاعتبارات الفردية	0,150	0.002	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج PLS.

يتضح من الجدول السابق، معنوية أبعاد القيادة التحويلية على تمكين العاملين، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وجاءت أكثر الأبعاد المتعلقة بالقيادة التحويلية تأثيراً على تمكين العاملين البعد المتعلق بالدافعية الملهمة، حيث كان معامل المسار ($\beta=0.406$)، مما يعني أن اهتمام القادة بالمرؤوسين، والسعي نحو تدريبهم وتعزيز الدافعية لديهم نحو إنجاز العمل بكفاءة سوف ينعكس إيجابياً على تمكينهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء لديهم، ثم جاء في الترتيب الثاني الاعتبارات الفردية، وذلك بمعامل مساره قدره ($\beta=0.150$)، ثم جاء في الترتيب الثالث التأثير المثالي بمعامل مساره ($\beta=0.149$)، وأخيراً التحفيز الفكري بمعامل مساره ($\beta=0.140$). هذا وقد بلغ معامل التفسير لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على تمكين العاملين ($R^2=0.484$)، مما يعني أن أبعاد القيادة التحويلية يمكنها أن تفسر 48% من التغيرات التي تحدث في تمكين العاملين، والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، وذلك كما في الشكل التالي:



العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج PLS

(2) اختبار الفرض الثاني: يهدف الفرض الثاني إلى اختبار التأثير المباشر بين أبعاد القيادة التحويلية وإبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، وقد توصلت النتائج عن الجدول التالي:

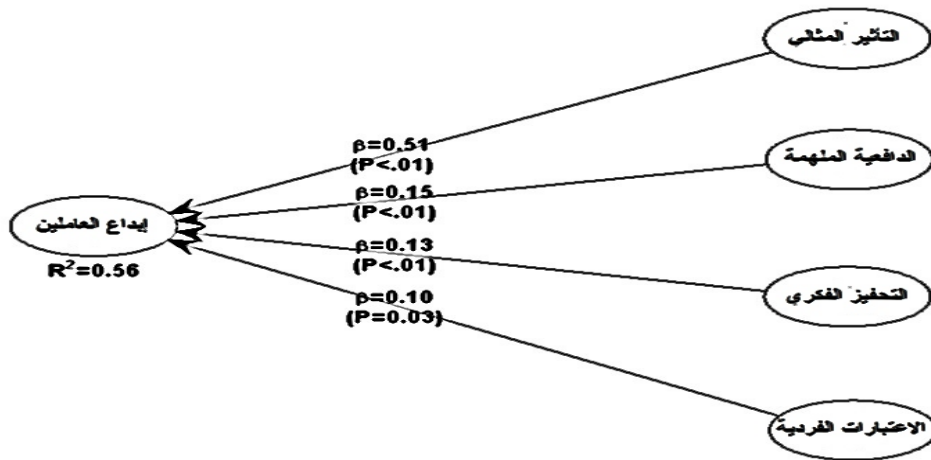
جدول (11-2) تأثير أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	قيمة المعنوية	القبول
التأثير المثالي	إبداع العاملين	0,512	<0.001	معنوي
الدافعية الملهمة		0,150	0.003	معنوي
التحفيز الفكري		0.134	0.006	معنوي
الاعتبارات الفردية		0.100	0.031	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج PLS.

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين،، حيث جاء في الترتيب الأول وفقاً لمعاملات المسار البعد المتعلق بالتأثير المثالي، وقد بلغ معامل المسار له ($\beta=0.512$)، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، حيث يعد هذا البعد أهم الأبعاد السلوكية التي تميز القائد التحويلي داخل المنظمة، وذلك من خلال قدرته على تغيير قيم وسلوكيات المرؤوسين بشكل يجعله يوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتفضيل مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية بالشكل الذي يؤثر إيجابياً على إبداع العاملين، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة Overstreet، Robert (2013)، ثم جاء في الترتيب الثاني الدافعية الملهمة بمعامل مساره قدره ($\beta=0.150$)، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، وذلك يعني ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك حثهم على أداء المهام الوظيفية بشكل جيد، حيث تعتبر الدوافع من العوامل الهامة لكل من المديرين ومنظمات الأعمال، حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس العاملين لديها، لذا فإنه يجب على المديرين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد خاصة في العمل (الدكروري: 2021)، ثم جاء في الترتيب الثالث التحفيز الفكري بمعامل مساره قدره ($\beta=0.134$)، وذلك عند مستوى معنوية 0,01، ثم جاء أخيراً الاعتبارات الفردية بمعامل مساره ($\beta=0.100$)، وذلك عند مستوى معنوية 5%.

هذا ويمكن لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) أن تفسر التغير الذي يحدث في إبداع العاملين بنسبة ($R^2=0.56$)، والباقي يمكن أن يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإبداع العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج PLS

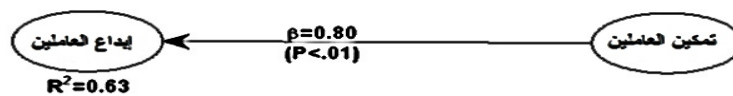
(3) اختبار الفرض الثالث: يهدف الفرض الثالث إلى اختبار التأثير المباشر بين التمكين وإبداع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، وقد توصلت النتائج عن الجدول التالي:

جدول (3- 11) تأثير التمكين على إبداع العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	قيمة المعنوية	القبول
تمكين العاملين	إبداع العاملين	0,796	<0.001	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج PLS.

توصلت النتائج الإحصائية عن وجود تأثير معنوي للتمكين على إبداع العاملين، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، حيث بلغ معامل المسار بين المتغيرين ($\beta=0.796$)، الأمر الذي يعني أنه كلما سعى المديرين نحو تمكين العاملين، والسعي نحو مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالدعم التنظيمي لهم فإن ذلك سوف ينعكس إيجابياً على مستوى إبداعهم داخل المنظمة، وذلك من خلال قيامهم بتقديم الأفكار الإبداعية التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. هذا ويمكن لتمكين العاملين أن يفسر التغير الذي يحدث في إبداع العاملين بنسبة ($R^2=0.63$)، والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، وذلك كما في الشكل التالي:



العلاقة بين التمكين وإبداع العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج PLS

13 - النتائج والتوصيات:

أولاً : نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وذلك في ضوء التحليل الإحصائي للنموذج الهيكلي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

* توصلت النتائج الإحصائية عن وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) على تمكين العاملين.

* كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي بين التحفيز الفكري والتمكين بمعامل مسار (0.140)، وكذلك الاعتبارات الفردية وبين التمكين بمعامل مسار (0.150)

* كما توصلت النتائج عن أن المتغيرات المستقلة التي تعبر عن القيادة التحويلية يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في تمكين العاملين بنسبة 48،4%.

* توصلت النتائج الإحصائية عن وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) على إبداع العاملين.

* توصلت النتائج إلى إنه وجود تأثير معنوي إيجابي بين تمكين العاملين، وبين الإبداع، حيث إنه كلما سعت الإدارة إلى الاهتمام بمشاركة العاملين داخل المنظمة، وإعطائهم الحرية نحو إبداء الرأي فإن ذلك سوف ينعكس على حث العاملين على تقديم أفكار إبداعية تفيد المنظمة.

* استهدفت النتائج التعرف على التأثيرات غير المباشرة لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع بتوسيط تمكين العاملين، وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر بين المتغيرات، حيث كانت جميع الأبعاد قيمة معنويتها أقل من 0،01، كما توصلت النتائج إلى وجود وساطة جزئية بين التأثير المثالي والإبداع بتوسيط التمكين.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن للباحثة وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

* الاهتمام بتدريب العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة حول مفهوم القيادة التحويلية التي تركز على تعزيز إبداع العاملين.

* زيادة الاهتمام بسلوكي التأثير المثالي، والدافعية الملهمة الذي يعكس قدرات المديرين وإدارتهم للعمل.

- * ضرورة اهتمام القادة بتلبية احتياجات المرؤوسين وتقديم الحوافز التشجيعية لهم.
 - * تزويد المرؤوسين بصفة مستمرة بالتطورات التكنولوجية في مجال العمل.
 - * الاهتمام من جانب الإدارة العليا بالأفكار الجديدة التي يقترحها العاملون والتحفيز الفكري لهم.
 - * العمل على استثارة دافعية العاملين داخل محيط العمل.
 - * توفير المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف وتنميتها، ونشر ثقافة التمكين بين العاملين.
 - * تغيير المفاهيم السلبية لدى العاملين والتي تعتمد على الرهبة من المسؤولية، وانتظار تلقي الأوامر، وتعويضها بمفاهيم إيجابية مثل الثقة، التحدي، جماعية و فرق العمل، السماح للمرؤوسين بالمشاركة.
 - * تشجيع المديرين على السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية والالتزام عن النتائج.
 - * الاهتمام ببرامج التدريب المستمر لتدعيم مهارات التمكين.
 - * تدريب المسؤولين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين ومنها تنمية مهارات حل المشكلات بالشكل الابداعي.
 - * تفعيل نظام التعويضات والحوافز على أسس ومعايير تتضمن الإبداع والتميز في الأداء.
 - * توفير بيئة داعمة للإبداع لتنمية قدرات العاملين بالمنظمة.
 - * تشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة.
- 14 - مقترحات لبحوث مستقبلية:**

يمكن للباحثة أن تقدم أفكار لمزيد من البحوث المستقبلية، ومنها ما يلي:

- 1- دراسة أثر تمكين العاملين على السلوك الابتكاري للأفراد والإبداع في العمل وتقبل التغيير.
- 2- دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وأبعاد الشخصية الإدارية المصرية.
- 3- أثر القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.
- 4- العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو النجا، أمّنة أبو النجا محمد (2013)، "أثر إدارة نقاط قوة العاملين في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الغربية"، "مجلة التجارة والتمويل"، العدد الثالث، جامعة طنطا، كلية التجارة، 1-35.
- 2- أبوبكر سالم (2010)، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة المصرية للاتصالات"، رسالة ماجستير غير منشورة"، (المنوفية: كلية التجارة).
- 3- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت أحمد (2021)، "أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين"، "المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية"، 12(2)، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ص. 259-299.
- 4- أحمد، أحمد وصفي محي (2017)، "أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين الجهاز الإداري في جامعة عين شمس وجامعة 6 أكتوبر"، "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، العدد الثاني، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص. 112-135.
- 5- برباوي، كمال؛ فناشي، أمّنة (2019)، "علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار"، "مجلة اقتصاديات المال والأعمال"، العدد العاشر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص. 559 - 572.
- 6- جودة، عبد المحسن عبد المحسن؛ الشربيني، صفاء أحمد (2010)، "علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة"، "المجلة المصرية للدراسات التجارية"، 34(3)، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ص. 441-492.
- 7- حسن، عبد العزيز على (2020)، "إدارة الموارد البشرية"، (المنصورة: كلية التجارة).
- 8- حماد، محمد محمود (2020)، "القيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال النفسي: دراسة ميدانية على شركات البترول"، "المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية"، 11(1)، جامعة قناة السويس: كلية التجارة بالإسماعيلية، ص. 678 - 720.
- 9- خصاونة، معن يوسف (2021)، "تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات المملكة الأردنية الهاشمية"، "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية"، 5(4)، المركز القومي للبحوث غزة، 180-200.
- 10- دكروري، محمد السعيد (2020)، "الدليل المختصر في مناهج البحث العلمي"، (المنصورة: مكتبة فودة للطبع والنشر).

- 11- رشيدى، فهد مطلق صفران (2019)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إبداع العاملين في الهيئات المستقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة"، (جامعة العلوم الإسلامية العالمية: كلية الدراسات العليا بالأردن).
- 12- صديقي، عبد الرحمن غسان (2018)، "أثر تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية"، جامعة أسيوط، كلية التجارة، ص. 187 – 226
- 13- الصويغى، هند خليفة سالم؛ خطاب، عائدة سيد (2015)، "أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، العدد الثاني، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص. 71-100.
- 14- على، شيماء أحمد على محمد (2020)، "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية"، العدد الخامس، جامعة سوهاج، كلية التربية، ص. 312-356.
- 15- قحطاني، سالم بن سعيد (2011)، لمعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، (2)14، ص.338-355.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abazeed، R. A. M. (2018). Impact of transformational leadership style on organizational learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. **International Journal of Business and Social Science**، 9(1)، 118-129.
- 2- Adair، John، (2019)، Inspiring Leadership، Indian، vinod vasishtha for viva Books Private Limited.
- 3- Alshihabat، K.، & Atan، T. (2020). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices: **Middle Eastern Example/Jordan**. Sustainability، 12(10)، 42-48.
- 4- Arzu، Kalemci and Ipek Kalemci Tuzun. (2019). "Understanding Protestant and Islamic Work Ethic Studies: A Content Analysis of Articles"، **Journal of Business Ethics**، Vol. 158، (4)، pp. 999–1008
- 5- Avolio، B. J. (2010). **Full range leadership development**. 2nd ed. Sage Publications.

- 6- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The leadership quarterly**, 6(2), 199-218.
- 7- Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 24(1), 109-136.
- 8- Bledsoe, Ramonia W. (2008), An Award-Winning school: the impact of transformational leadership on teacher morale in the middle school, Capella University, **Dissertation Abstract Internationals**, ProQuest LLC, AAT(3329871).
- 9- Bledsoe, Ramonia W. (2018), An Award-Winning school: the impact of transformational leadership on teacher morale in the middle school, Capella University, **Dissertation Abstract Internationals**, ProQuest LLC, AAT (3329871) .
- 10-Brown, D.R., and Havery, D., (2006), "An Experimental Approach to organization development", 7th ed., Person Pretic -Hall, New Jersey, USA.
- 11-Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). **Learning behaviours in the workplace**: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- 12-Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Khatri, N. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences. **Journal of Strategy and Management**, 12(1), 61-82.
- 13-Chen, C. H. V., Li, H. H., & Tang, Y. Y. (2009). Transformational leadership and creativity: Exploring the mediating effects of creative thinking and intrinsic motivation. **International Journal of Management and Enterprise Development**, 6(2), 198-211.

- 14-Chi, N. W., & Huang, J. C. (2014). Mechanisms linking transformational leadership and team performance: The mediating roles of team goal orientation and group affective tone. **Group & Organization Management**, 39(3), 300-325.
- 15-Cook, Curtis W., Hunsaker, Phillip L., (2001), **Management and Organizational Behavior**, 3rd E, McGraw-Hill Irwin, New York.
- 16-D’Innocenzo, L., Luciano, M., Mathieu, J., Maynard, M., & Chen, G. (2016). Empowered to Perform: A Multilevel Investigation of the Influence of Empowerment on Performance in Hospital Units. **Academy of Management Journal**, 59 (4),1290-1307.
- 17-Fields, D. (2017). Leadership style: developing a leadership style to fit 21st-century challenges. *21st Century Management: A Reference Handbook*, Thousand Oaks: **SAGE Publications**. Retrieved em, 20(9), pp.12-25
- 18-Gandolfi, F. (2012). A conceptual discussion of transformational leadership and intercultural competence. **Revista de Management Comparat International**, 13(4), 522-534
- 19-Murari, K., & Gupta, K. (2012). Impact of servant leadership on employee empowerment. **Journal of Strategic Human Resource Management**, 1(1), 28- 44
- 20-Nadeem, M. T., Zia-uD-din, M., Riaz, W., Shafique, M. Z., & Sattar, A. (2018). The effects of employee's empowerment on organizational performance: a case of hotel industry in Pakistan. **International Journal of African and Asian Studies**, 47, 89-94.
- 21-Neubert M. J.; Carlson D. S.; Kacmar K. M.; Roberts J. A. and Chonko L. B. (2009). “The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. **Journal of Business Ethics**, 90, 157–170.
- 22-Randolph, W. & Sashkin, E.R. (2011). " Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 18 (95) , pp 95–106

Abstract

The current study aimed to achieve the main objective, which provides for clarifying the impact of transformational leadership on creativity by mediating employee empowerment, and considering this, the following sub-objectives can be clarified:

- 1- Recognizing the direct impact of transformational leadership on empowering employees of information and communication technology companies in the Smart Village in the Sixth of October City, which is being applied.
- 2- Clarifying the direct impact of transformational leadership on innovation in ICT companies in the Smart Village of the Sixth of October City, which is being applied.
- 3- Measuring the direct impact of empowering employees to innovate in ICT companies in the Smart Village in Sixth of October City, which is being applied.
- 4- Demonstrating the indirect impact of transformational leadership on creativity when empowering employees of information and communication technology companies in the Smart Village in the Sixth of October City, which is being applied.
- 5- Develop a set of recommendations that serve the study community, and similar communities considering the results of the study.

In order to achieve these goals, the study has been applied to a field characterized by creativity and technology; Therefore, the study population is represented by information and communication technology companies in the Smart Village in the Sixth of October City, and the size of the community reached (7300) individuals, according to the statistical data on the website of those companies, which means that the sample size becomes (365) individuals, in light of the coefficient of 95% confidence, and $\pm 5\%$ error, according to the tables of random distribution of samples, and based on the Sample Size program, and the sample included all employees of those companies at their different levels of management (high management, middle management, executive management).