

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة موارد بشرية

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين دراسة ميدانية

على موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

إسماعيل فايز الشهري

251000347

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 - 2025



لغيرك

إلى من كانت خطواتي المتعثرة تجد فيهم السند،
إلى من صنعوا من ضعفي قوة، ومن خوفي دافعاً،
إلى أولئك الذين آمنوا بي يوم شككتُ في نفسي،
إلى أمي التي كانت وما زالت دعاؤها النور الذي يهديني في كل طريق،
إلى أبي الذي غرس فيّ معنى الصبر والإصرار،
إلى إخوتي الذين كانوا مصدر الفرح حين يشتد التعب،
إلى أصدقائي الذين أحاطوني بالكلمة الطيبة حين كنت على وشك الإنطفاء،
إلى نفسي التي قاومت، ونهضت بعد كل سقوط، وتعلمت أن لكل خطوة ثمناً
ولكل حلم كفاحاً،
أهدي هذا العمل العلمي المتواضع، عربون امتنانٍ لكل من كان له أثرٌ في هذه
الرحلة الطويلة،
ولكل من آمن أن الطريق نحو العلم لا يُقاس بطوله، بل بما نحمله من إصرارٍ في
نهايته.

مَشْكُرَاتٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم تبخل عليّ بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفو رسالتي، الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً خلال مسيرتي الأكاديمية. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل. سائلاً الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، وبناء فرق العمل) على السلوك الإبداعي للموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة مكونة من 243 موظفًا في عدد من منشآت القطاع الخاص بالمملكة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيًا لجميع أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، حيث كان لبُعد تفويض الصلاحيات والاستقلالية الأثر الأكبر، تلاهما كل من التدريب والتطوير والتحفيز، في حين جاء أثر بناء فرق العمل بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد التمكين مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التباين في السلوك الإبداعي ($R^2 = 0.755$)، مما يؤكد فعالية هذه الأبعاد في تعزيز ممارسات الإبداع داخل المؤسسات.

قدمت الدراسة عددًا من التوصيات، أهمها: تعزيز ثقافة التمكين داخل بيئة العمل، دعم استقلالية الموظف، ربط الحوافز بالأداء الإبداعي، وتفعيل فرق العمل التشاركية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري – السلوك الإبداعي – القطاع الخاص – المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	1.3.1 الأهمية العلمية
4.....	2.3.1 الأهمية العملية
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
13.....	8.1 الفجوة البحثية:
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
20.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة:
21.....	12.1 مصادر جمع البيانات:
22.....	13.1 أدوات الدراسة:
23.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
24.....	15.1 حدود الدراسة:
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري:
25.....	المبحث الأول: التمكين الإداري:
25.....	1.1.2 التمهيد:
26.....	2.1.2 مفهوم التمكين الإداري:
27.....	3.1.2 أهمية التمكين الإداري:
29.....	4.1.2 أهداف التمكين الإداري:
31.....	5.1.2 أبعاد التمكين الإداري:
35.....	المبحث الثاني: السلوك الإبداعي للموظفين:
35.....	1.2.2 التمهيد:
35.....	2.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي:
36.....	3.2.2 العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي:
39.....	4.2.2 أهمية السلوك الإبداعي:
40.....	5.2.2 متطلبات تعزيز السلوك الإبداعي في بيئة العمل:
43.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:

1.3	تمهيد.....	43
2.3	المنهج المستخدم في الدراسة.....	43
3.3	مجتمع وعينة الدراسة.....	44
4.3	أداة الدراسة (الاستبانة) وتصميمها.....	44
5.3	صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري.....	45
6.3	ثبات الأداة (معامل كرونباخ ألفا).....	47
7.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....	48
	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات.....	49
1.4	تمهيد.....	49
2.4	الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.....	49
3.4	التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التمكين الإداري).....	54
3.4	اختبار فرضيات الدراسة.....	61
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	69
1.5	التمهيد.....	69
2.5	النتائج الوصفية للمتغير المستقل (التمكين الإداري).....	69
3.5	التوصيات.....	73
4.5	توصيات للبحوث المستقبلية.....	74
	Abstract.....	75
	قائمة المراجع.....	76
	المراجع العربية.....	76

79.....	المراجع الأجنبية
82.....	الملاحق
83.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) توزيع العينة حسب القطاعات:	21
2.	الجدول (2) توزيع العينة حسب الفئات الوظيفية:	21
3.	الجدول (3) محور التمكين الإداري	22
4.	جدول (4) مصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري	46
5.	جدول (5) معاملات الثبات: (Cronbach's Alpha)	47
6.	الجدول (6) الخصائص الديموغرافية لمتغير الجنس	50
7.	الجدول (7) الخصائص الديموغرافية لمتغير العمر	51
8.	الجدول (8) الخصائص الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي	51
9.	الجدول (9) الخصائص الديموغرافية لمتغير سنوات الخبرة	52
10.	الجدول (10) الخصائص الديموغرافية لمتغير المسمى الوظيفي	53
11.	الجدول (11) التحليل الوصفي لـ البعد الأول – تفويض الصلاحيات	53
12.	الجدول (12) التحليل الوصفي لـ البعد الثاني – الاستقلالية	55

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	الجدول (13) التحليل الوصفي لـ البعد الثالث – التدريب والتطوير	13.
57	الجدول (14) التحليل الوصفي لـ البعد الرابع – التحفيز	14.
58	الجدول (15) التحليل الوصفي لـ البعد الخامس – بناء فرق العمل	15.
59	الجدول (16) التحليل الوصفي لمتغير السلوك الإبداعي	16.
61	جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي	17.
64	الجدول (18) نتائج الفرضية الفرعية الأولى	18.
65	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقلالية على السلوك الإبداع	19.
66	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على السلوك الإبداعي	20.
67	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على السلوك الإبداعي	21.
68	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء فرق العمل على السلوك الإبداعي	22.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.	الشكل (1) الخصائص الديموغرافية لمتغير الجنس	49
2.	الشكل (2) الخصائص الديموغرافية لمتغير العمر	50
3.	الشكل (3) الخصائص الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي	51
4.	الشكل (4) الخصائص الديموغرافية لمتغير سنوات الخبرة	52
5.	الشكل (5) الخصائص الديموغرافية لمتغير المسمى الوظيفي	53

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في بيئة العمل المعاصرة، لم تعد الكفاءة الإدارية كافية وحدها لضمان التفوق المؤسسي، بل أصبح التركيز موجهاً نحو كيفية تحفيز الأفراد ليكونوا أكثر مشاركة وإنتاجية في مواقعهم، ويُنظر إلى التمكين الإداري كأحد التوجهات الحديثة التي أحدثت نقلة نوعية في طريقة تفاعل المؤسسات مع موظفيها، من خلال تعزيز دورهم في اتخاذ القرار وإتاحة فرص أوسع للمشاركة، وأنه ليس مجرد أسلوب إداري، بل هو ثقافة تنظيمية تُسهم في بناء بيئة عمل محفزة، حيث يشعر الموظف بقيمته وتأثيره (Gaeb & Dayoub, 2024).

وتتجه العديد من المؤسسات في العالم العربي، ومن ضمنها المؤسسات السعودية، نحو اعتماد نهج التمكين الإداري ضمن توجهاتها الاستراتيجية، لما له من أثر مباشر على رفع الأداء وزيادة مستويات الرضا والارتباط الوظيفي، وأن تطبيق ممارسات التمكين في جامعة الطائف أدى إلى تحفيز الابتكار وروح المبادرة لدى الأكاديميين، مما يؤكد أن منح مساحة أكبر للثقة والمشاركة له انعكاسات إيجابية على بيئة العمل (العتيبي، 2023).

ويشكل التمكين الإداري توجهًا إداريًا يعكس انتقال المنظمات من الأساليب التقليدية إلى أنماط أكثر مرونة وتفاعلاً مع الموظفين، فحين يُمنح الموظف الشعور بالثقة والمسؤولية والقدرة على التصرف، فإن ذلك يفتح المجال أمامه ليبادر ويقترح ويشارك في تطوير العمل (Barua et al., 2024).

وقد أصبحت هذه المفاهيم جزءاً لا يتجزأ من سياسات الموارد البشرية في المؤسسات الطموحة، خصوصاً تلك التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والاستدامة، وأن تمكين العاملين في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدى إلى ارتفاع مستويات الإبداع، بما يعزز من مكانة التمكين الإداري كأداة استراتيجية في تعزيز الفاعلية المؤسسية (Alkhodary et al., 2023).

وفي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات إلى مواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، برز السلوك الإبداعي كأحد المخرجات الحاسمة التي تحدد قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد، فالموظف الذي يتصرف بطريقة إبداعية لا يكتفي بأداء المهام المطلوبة، بل يتجاوزها بتقديم رؤى جديدة، وتحسين العمليات، واقتراح حلول مبتكرة، وهو ما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة (الحساوي والصميدعي، 2023).

ويُعدّ السلوك الإبداعي انعكاسًا مباشرًا لطبيعة المناخ التنظيمي، فكلما توافرت بيئة آمنة ومحفزة، كلما زاد استعداد الأفراد لممارسة هذا السلوك، ومن اللافت أن سلوك الإبداع لا ينحصر في الإدارات الفنية أو القيادية فقط، بل يمتد ليشمل كل موظف بغض النظر عن موقعه، كما بيّنت ذلك دراسة (حداد ومهدي، 2023) التي تناولت موظفي مدينة الملك عبد العزيز الطبية، حيث ظهر أن التمكين الإداري ساهم في تحفيز السلوك الإبداعي حتى في الوظائف الإدارية البحتة.

ويتكامل التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في بيئة العمل ضمن علاقة تتسم بالتفاعلية، إذ كلما شعر الموظف بوجود مساحة حقيقية للمبادرة والمشاركة، زادت احتمالية تفاعله الإبداعي مع المهام (Li، 2024).

في ضوء ما سبق، تبرز أهمية تناول العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، لا سيما في القطاع الخاص السعودي الذي يشهد مرحلة تحول نوعي، ويعد فهم هذه العلاقة منطلقًا أساسيًا لبناء سياسات عمل أكثر فاعلية، تركز على تحفيز العنصر البشري، وتوجيه قدراته نحو الإبداع والابتكار، بما ينسجم مع متطلبات المرحلة التنموية الراهنة ورؤية المملكة 2030..

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل بيئات العمل المتغيرة واشتداد حدة المنافسة في القطاع الخاص، أصبحت المنظمات مطالبة بالتركيز على عناصر غير تقليدية لضمان استدامتها وتفوقها، ويُعدّ التمكين الإداري من أبرز هذه العناصر التي لاقت اهتمامًا متزايدًا، لما له من أثر في تفعيل طاقات الموظفين وتحفيزهم نحو الابتكار والإبداع (حداد

ومهدي، 2023؛ Barua et al., 2024)، ويكتسب التمكين الإداري أهمية خاصة في بيئات تتطلب مرونة عالية، وسرعة في اتخاذ القرار، واستجابة فورية للتغيرات.

و يُعتبر السلوك الإبداعي لدى الموظفين من المحددات الحاسمة لتطور المنظمات، حيث يتجلى في قدرة العاملين على استكشاف الفرص، وتوليد أفكار جديدة، وتنفيذ حلول مبتكرة لمواجهة التحديات اليومية (الحساوي والصميدعي، 2023)، وتؤكد العديد من الدراسات أن تعزيز هذا السلوك لا يتحقق بمعزل عن بيئة عمل تمكينية داعمة، تمنح الموظف الثقة، والاستقلالية، والموارد اللازمة للتفكير الخلاق.

ورغم ما توفره بعض المؤسسات من مبادرات للتمكين الإداري، فإن هناك فجوة واضحة في التطبيق العملي، حيث تشير دراسات عدة إلى تفاوت في مستوى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره المحدود على السلوك الإبداعي في بعض المؤسسات الخاصة، مما يُضعف فرصها في التطوير والتجديد كما أن كثيرًا من بيئات العمل لا تزال تُدار بأنماط تقليدية تقيد الإبداع الفردي، ولا تُفعّل عناصر التمكين بشكل منهجي (حداد ومهدي، 2023؛ Gaeb & Dayoub, 2024)..

وقد ركزت أغلب الدراسات السابقة على العلاقة بين التمكين الإداري وأداء العاملين أو التطوير التنظيمي، مثل دراسة العباب (2023) التي تناولت أثر التمكين على التطوير الإداري، ودراسة القضاء (2022) التي ركزت على الأداء الوظيفي، في حين لم تُعطَ العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، خصوصًا في بيئات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ما تستحقه من دراسة منهجية متعمقة.

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي:

ما أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، وبناء فرق العمل) على السلوك الإبداعي للموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1.3.1 الأهمية العلمية

- ❖ سد فجوة بحثية من خلال تناول أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، وبناء فرق العمل) على السلوك الإبداعي في بيئة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وهو مجال لم يحظَ بدراسة كافية مقارنة بالقطاع الحكومي.
- ❖ إثراء المعرفة النظرية في أدبيات الإدارة والموارد البشرية من خلال تقديم نموذج يربط بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، ما يساهم في تطوير الأطر النظرية ذات الصلة بالابتكار في بيئات العمل.
- ❖ توسيع نطاق الدراسات المقارنة من خلال إضافة بيانات وأدلة ميدانية من السياق السعودي، بما يتيح مقارنتها بدراسات سابقة في دول أو قطاعات أخرى.
- ❖ دعم البحوث المستقبلية عبر توفير نتائج وإحصاءات يمكن أن تكون قاعدة بيانات لباحثين آخرين في مجالات القيادة التمكينية وتنمية الإبداع المؤسسي..

2.3.1 الأهمية العملية

- ❖ تقديم أدلة ميدانية لأصحاب القرار في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة حول تأثير ممارسات التمكين الإداري على رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين.
- ❖ إرشاد إدارات الموارد البشرية إلى آليات فعالة لتطبيق التمكين الإداري بما يعزز التفكير الابتكاري ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- ❖ تحفيز بيئة العمل من خلال توصيات عملية تشمل تطوير برامج تدريبية، وتبني سياسات تحفيزية، وتوسيع صلاحيات الموظفين لزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم.
- ❖ دعم تنافسية الشركات عبر تعزيز الابتكار، الذي يُعد عنصراً أساسياً في مواجهة التغيرات السريعة في السوق وتحقيق الاستدامة.

❖ توجيه استراتيجيات التطوير المؤسسي نحو بناء فرق عمل قوية ومرنة، قادرة على استثمار مهارات الأفراد وابتكاراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة...

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، وبناء فرق العمل) على السلوك الإبداعي للموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، من أبرزها:

1. التعرف على مستوى ممارسة تفويض الصلاحيات وأثره على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على أثر الاستقلالية في العمل على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
3. دراسة أثر التدريب والتطوير على تعزيز السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
4. تحليل أثر التحفيز على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
5. دراسة أثر بناء فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
6. تقديم توصيات عملية لتعزيز التمكين الإداري بما يساهم في تطوير السلوك الإبداعي للموظفين في القطاع الخاص.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، وبناء فرق العمل) على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ❖ ما مستوى ممارسة تفويض الصلاحيات، وما أثره على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ❖ ما أثر الاستقلالية في العمل على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ❖ ما أثر التدريب والتطوير على تعزيز السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ❖ ما أثر التحفيز على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ❖ ما أثر بناء فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ❖ ما أبرز التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز التمكين الإداري بما يسهم في تطوير السلوك الإبداعي للموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، وبناء فرق العمل) على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية..

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية..
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في العمل على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية..

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة (العتيبي، 2023)

هدفت الدراسة لمعرفة وتحليل العلاقة بين السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار- حل المشكلات- اتخاذ القرارات- روح المجازفة التشجيع والدعم المعنوي للابتكار) والتمكين الإداري (تفويض السلطة- المشاركة- التحفيز- العمل الجماعي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توافر السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف وان رؤساء الأقسام يجازفون من اجل مهنتهم وإبداعهم، وهناك اهتمام كبير بالأساليب الحديثة في العمل للمبحوثين في مجال عملهم والمتمثلة في الطرق الحديثة والاستراتيجيات الحديثة للتعليم والتدريس بجامعة الطائف.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات في ضوء النتائج، من أهمها العمل على تنمية مفاهيم التمكين الإداري والاهتمام بها لأنها أصل إداري من أصول الجامعة ومن مصادر الميزات التنافسية للجامعات اليوم وضرورة منح رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف مساحات أوسع للتمكين بالعمل من اجل زيادة الإبداع والتحفيز وأداء الأعمال بصورة صحيحة.

دراسة (العباب، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، فرق العمل، التحفيز، التدريب، الاتصال الفعال) على التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة مأرب بالجمهورية اليمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتكوّنت عينة الدراسة من (67) فردًا من مديري الإدارات التعليمية ونوابهم ورؤساء الأقسام، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري والتطوير التنظيمي كان مرتفعًا، وأن للتمكين الإداري تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على التطوير التنظيمي بنسبة بلغت 72%، وكان بعد "فرق العمل" هو الأكثر تأثيرًا، كما أوصت بـ تعزيز ممارسات التمكين الإداري، وتكثيف برامج التدريب والتحفيز للموظفين بما ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي وتطويره.

دراسة (حداد ومهدى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار) على تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (333) موظفًا وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (2000) موظف إداري،

وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري كان منخفضًا، بينما جاء مستوى السلوك الإبداعي في المستوى المتوسط، كما ثبت وجود أثر دال إحصائيًا للتمكين الإداري بأبعاده على السلوك الإبداعي، وأوصت بـ تعزيز تفويض الصلاحيات، وتكثيف برامج التدريب، ودعم بيئة العمل المبدعة، وتشجيع المبادرات الفردية، وتفعيل الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين...

دراسة (القضاه، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) على أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمّان، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (200) موظف وموظفة، تم استرداد (171) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (85.5%) ، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الإداري بأبعاده الثلاثة يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة دالة معنويًا بين تفويض السلطة، وتوفير الاستقلالية، والتحفيز من جهة، وبين رفع مستوى الأداء من جهة أخرى، وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق التمكين الإداري في بيئة العمل، من خلال منح الموظفين المزيد من الصلاحيات، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة داعمة للاستقلالية، إلى جانب تبني سياسات تحفيزية فعالة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية.

✍ دراسة (الحمداني وآخرون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات بأبعاده (استقطاب الكفاءات، تطوير الكفاءات، تعويض الكفاءات) في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (40) موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا من مجتمع الدراسة البالغ (56) موظفًا، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى كل من إدارة الكفاءات والسلوك الإبداعي جاء ضمن المستوى المتوسط من وجهة نظر العاملين، كما تبين وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد تعويض الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي، وأوصت الدراسة بتكثيف الجهود في مجال تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والتجديد داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

✍ دراسة (الحساوي والصميدعي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهناء الذاتي بأبعاده (الوجدان الإيجابي المرتفع، والوجدان السالب المنخفض) وأثره في تعزيز السلوك الإبداعي بأبعاده (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، تنفيذ الأفكار)، وذلك في دائرة صحة نينوى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (177) موظفًا وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في الدائرة.

وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن الهناء الذاتي يسهم بدور فاعل في تعزيز السلوك الإبداعي، إذ إن المشاعر الإيجابية وتوقعات الفرد عن إمكانياته، إلى جانب قدرته على تقليل الأثر السلبي للمشاعر السالبة، تسهم مجتمعة في تحسين قدرته على استكشاف الفرص وتوليد الأفكار وتنفيذها بشكل فعال،

وأوصت الدراسة ب أهمية تعزيز مظاهر الهناء الذاتي لدى الموظفين، من خلال تبني سياسات تحفيزية داعمة، وتشجيع السلوكيات الإيجابية، ومكافأة أصحاب الحلول الإبداعية، إضافة إلى دعم ثقافة الثقة والتقدير بين الزملاء لتعزيز بيئة عمل محفزة على الإبداع.

دراسة (Li, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التمكينية بأبعادها (تعزيز أهمية العمل، تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، إبداء الثقة بالأداء العالي، توفير الاستقلالية) على الإبداع الوظيفي، مع اعتبار التقدير الذاتي القائم على المنظمة متغيراً وسيطاً، وذلك في بيئة عمل الموظفين في عدد من المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (301) موظفًا تم جمع بياناتهم باستخدام استبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التمكينية بأبعادها تؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا على الإبداع الوظيفي، وأن التقدير الذاتي القائم على المنظمة يلعب دورًا وسيطاً في هذه العلاقة، مما يعزز من أثر القيادة التمكينية على الإبداع، وأوصت الدراسة ب ضرورة تطوير أساليب القيادة داخل المنظمات لتبني القيادة التمكينية، ودعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، والاهتمام بالتقدير الذاتي لديهم بما يسهم في تنمية الإبداع الوظيفي.

دراسة (Barua et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين بأبعاده في تعزيز الإبداع الوظيفي، وذلك في بيئة العمل الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في بنغلاديش، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (170) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة،

وُجُمِعَت بياناتهم من خلال استبانة إلكترونية، وتم تحليلها باستخدام منهج المربعات الصغرى الجزئية (PLS) عبر برنامج SmartPLS.

وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين العاملين يلعب دورًا محوريًا ومؤثرًا في تعزيز الإبداع في بيئة العمل الأكاديمية، وأن عملية تهيئة بيئة داعمة للإبداع تُسهم فيها قيادة الجامعة وثقافتها التنظيمية بشكل أساسي، إضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية المحفزة، وأوصت الدراسة بـ تبني استراتيجيات إدارية وبرامج تطوير مهني لأعضاء هيئة التدريس تسهم في تمكينهم وزيادة فرص مشاركتهم، وتلبي احتياجاتهم النفسية والمهنية، وتعزز ثقافة التفكير الإبداعي، بما ينعكس على تحسين القدرة الابتكارية للجامعة والمجتمع ككل..

دراسة (Alkhodary et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (أهمية العمل، كفاءة العمل، وتحديد الذات) على الإبداع في بيئة العمل، وذلك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع التصميم الداخلي بمدينة عمان – الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من عدد من العاملين في هذه المؤسسات، تم جمع بياناتهم عبر استبانة إلكترونية، حيث بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 80% من مجموع الاستبانات الموزعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين في هذه المؤسسات يتمتعون بمستوى عالٍ من التمكين في أبعاد أهمية العمل، وكفاءة العمل، وتحديد الذات، وأن هذه الأبعاد ترتبط إيجابيًا وبدرجة دالة بالإبداع في بيئة العمل، مما يؤكد دورها المؤثر في تعزيز الابتكار، وأوصت الدراسة بتقديم الدعم المالي والمعنوي للعاملين، وتشجيع أصحاب الأفكار الجديدة ومكافأاتهم، وتزويدهم بالأدوات اللازمة للنجاح من خلال التدريب، وتفويض الصلاحيات، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

دراسة (Gaeb & Dayoub, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، الاستقلالية، العمل الجماعي، التدريب، والتعلم) في تنمية رأس المال الفكري، وذلك في

المنظمات الصناعية العاملة في محافظة حماة بسوريا، والمتمثلة في شركة ديلوكس، وشركة فاضل للصناعات الغذائية، والشركة الأهلية للزيوت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في تلك الشركات، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة، وتم تحليلها إحصائيًا عبر برنامج SPSS

وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الإداري بمختلف أبعاده يسهم في دعم وتنمية رأس المال الفكري في الشركات محل الدراسة، من خلال تعزيز المعرفة، وتحفيز الإبداع، وتحسين بيئة العمل، وأوصت الدراسة ب تفعيل ممارسات التمكين الإداري من خلال منح العاملين الصلاحيات والاستقلالية المناسبة، وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على الثقة والشفافية وتبادل المعرفة، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية ويسهم في استدامة رأس المال الفكري.

✍ دراسة (Lin, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع التمكين الإداري وسبل تحسين فاعليته من خلال مجموعة من الإجراءات، شملت إصلاح الهيكل التنظيمي، وتحسين أسلوب القيادة، وتحفيز دافعية العاملين، وبناء ثقافة تمكينية في المؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين، وتكوّنت العينة من المصادر العلمية المنشورة حول موضوع التمكين الإداري وتطبيقاته في بيئات العمل.

وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الإداري يسعى إلى تحفيز الحماس والإبداع لدى الموظفين من خلال تبادل المعلومات وتوسيع الخيارات وتوفير الموارد، بما يسهم في تحسين أداء الأفراد والمنظمات وزيادة قدرتها على التكيف الديناميكي مع المتغيرات، وأوصت الدراسة ب ضرورة تبني إجراءات تنظيمية وإدارية تدعم التمكين، من خلال إعادة هيكلة التنظيم بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وتطوير أساليب القيادة، وتعزيز دافعية الموظفين، ونشر ثقافة تمكينية تعزز المشاركة والابتكار.

8.1 الفجوة البحثية:

تشير معظم الدراسات السابقة، مثل دراسات (حداد ومهدي، 2023)، (العتيبي، 2023)، و (Alkhodary et al., 2023) إلى وجود ارتباط وثيق بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وهو ما يتفق مع فرضيات الدراسة الحالية. تتلاقى هذه الدراسات في تحليل العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده مثل تفويض الصلاحيات، التحفيز، الاستقلالية، والعمل الجماعي، وبين المخرجات الإبداعية للموظفين، مما يعزز من متانة الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية.

و تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث البيئة التطبيقية، إذ تركز على موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بينما أجريت غالبية الدراسات السابقة إما في القطاع الحكومي (مثل دراسة العتيبي، 2023)، أو في بيئات أكاديمية وصحية (حداد ومهدي، 2023؛ Barua et al., 2024)، أو في سياقات صناعية عربية غير سعودية (القضاة، 2022؛ Gaeb & Dayoub, 2024)، وهذا يعكس فجوة بحثية مهمة تتمثل في نقص الدراسات التي تستهدف القطاع الخاص السعودي تحديداً، رغم كونه بيئة تتطلب مستويات عالية من الإبداع والتنافسية في ظل رؤية المملكة 2030..

تتميز الدراسة الحالية بأنها تناولت التمكين الإداري من خلال خمسة أبعاد متكاملة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، وبناء فرق العمل)، في حين أن كثيراً من الدراسات السابقة ركزت على عدد محدود من الأبعاد أو أدرجت أبعاداً مختلفة مثل الاتصال الفعال (العباب، 2023؛ حداد ومهدي، 2023)، كما لم تُعْطِ بعض الدراسات الاهتمام الكافي لبعد "بناء فرق العمل" كعامل حاسم في دعم الإبداع، وهو ما تسده الدراسة الحالية من خلال دمج وتحليله ضمن نموذجها المفاهيمي.

كشفت بعض الدراسات السابقة مثل (حداد ومهدي، 2023) عن انخفاض مستوى التمكين الإداري مقارنة بارتفاع نسبي في الإبداع، في حين أشارت دراسات أخرى (Barua et al., 2024؛ Alkhodary et al., 2023) إلى ارتفاع واضح في كلا المتغيرين، مما يعكس تبايناً في نتائج العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي وفقاً لطبيعة القطاع والسياق الثقافي والإداري، وتُسهِم الدراسة الحالية في سد فجوة معرفية

تتعلق بتحديد واقع ومستوى ممارسة التمكين الإداري في القطاع الخاص السعودي، ومدى انعكاسه المباشر على إبداع الموظفين..

رغم تزايد الأدبيات الأجنبية حول تمكين الموظفين والإبداع (Li, 2024؛ Lin, 2022)، إلا أن البحوث العربية الميدانية التي تربط بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في مؤسسات القطاع الخاص تحديدًا ما تزال محدودة، وتبرز الحاجة إلى دراسات تأصيلية حديثة تعكس الواقع العربي وخاصة في بيئات تتغير إداريًا واقتصاديًا مثل السوق السعودي. لذا، تُعد الدراسة الحالية استجابة لهذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم تحليل ميداني معاصر مدعوم بإطار نظري رصين وقياس تطبيقي على شريحة واقعية من موظفي القطاع الخاص..

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، باتت المنظمات تواجه تحديات متزايدة تتطلب تبني استراتيجيات إدارية مرنة تعزز من قدرة الموظفين على التكيف والإبداع، ويُعد "التمكين الإداري" من أبرز هذه الاستراتيجيات، حيث يركز على نقل قدر من السلطة والمسؤولية إلى الموظفين، بما يمنحهم الثقة والحرية لاتخاذ القرارات والمبادرة في العمل، وقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن التمكين الإداري لا يسهم فقط في تحسين الأداء الوظيفي، بل يلعب دورًا محوريًا في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات، لا سيما في القطاعات التي تعتمد على التنافسية والابتكار، مثل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

يشير التمكين الإداري إلى عملية إدارية منظمة تهدف إلى منح الموظفين مزيدًا من السلطة والصلاحيات والموارد التي تمكّنهم من اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية، في إطار من الثقة والدعم من قبل القيادة العليا، ويتضمن هذا المفهوم مجموعة من الأبعاد التي تعزز من شعور الموظف بالاستقلالية، وتزيد من إدراكه لأهمية دوره الوظيفي، وتدفعه نحو الإبداع والمبادرة (العتيبي، 2023؛ Li et al., 2024).

وقد عرّفه بعض الباحثين بأنه: "عملية تحفيزية تقوم على نقل جزء من الصلاحيات إلى الموظفين، وتمكينهم من التحكم في عملهم، وتوفير البيئة المناسبة التي تساعد على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية" (Barua et al., 2024)، ويُعد التمكين الإداري أحد المداخل الأساسية لبناء بيئة تنظيمية قائمة على المشاركة والثقة والابتكار.

ثانيًا: أهمية التمكين الإداري

تتعدد أوجه أهمية التمكين الإداري، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية (العبّاب، 2023؛ الحمداني وآخرون، 2022):

- ❖ تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين: يساهم التمكين في تهيئة بيئة عمل تسمح للموظفين بالمبادرة وتقديم أفكار جديدة.
- ❖ زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم الداخلي: من خلال منح الثقة وتحمل المسؤولية، يشعر الموظفون بالانتماء والدافعية للعمل، مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي.
- ❖ رفع كفاءة الأداء التنظيمي: عندما يُمكن الموظفون من اتخاذ القرارات، تقل البيروقراطية ويتحسن تدفق العمل، ما يؤدي إلى سرعة الاستجابة وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ❖ تطوير القيادات الداخلية: من خلال التمكين، تنمو المهارات القيادية لدى الموظفين، مما يعزز من استعدادهم لتولي مناصب قيادية مستقبلية.
- ❖ بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: التمكين يشجع على الشفافية، والثقة، والتواصل الفعال، وهي من مرتكزات الثقافة المؤسسية الصحية

ثالثًا: أبعاد التمكين الإداري

تتعدد النماذج النظرية التي تناولت أبعاد التمكين الإداري، إلا أن معظم الدراسات تتفق على عدد من الأبعاد الأساسية التي تشكل جوهر التمكين الفعال، من أبرزها:

1. تفويض الصلاحيات

يشير إلى منح الموظفين قدرًا مناسباً من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا، ويُعد هذا البُعد من أكثر مكونات التمكين تأثيرًا في الشعور بالمسؤولية والثقة الذاتية، كما أشارت إليه دراسة القضاة (2022) التي بيّنت أن تفويض السلطة له أثر كبير على أداء الموظف وإبداعه.

2. الاستقلالية

وهي حرية الموظف في تنظيم عمله وتحديد أولوياته وطرق تنفيذه، دون تدخل مباشر من الإدارة. وتؤدي الاستقلالية إلى تحفيز التفكير النقدي، وتشجيع المبادرة، وتعزيز الإحساس بالمسؤولية الذاتية، وقد أظهرت دراسة Li et al (2024) أن الاستقلالية ترتبط بزيادة الاستعداد للمخاطرة، وهي سمة من سمات السلوك الإبداعي.

3. التدريب والتطوير

يشير إلى تمكين الموظفين معرفيًا ومهاريًا من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الحديثة التي تساعد على تحسين أدائهم والتكيف مع التغيرات، ووفقًا لدراسة Barua et al (2024)، فإن برامج التطوير المهني تُمثل ركيزة لتعزيز عقلية النمو والإبداع لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

4. التحفيز

يتضمن تقديم حوافز مادية ومعنوية تقديرية للموظفين بهدف تعزيز انتمائهم وحماسهم للعمل، وتشير نتائج دراسة حداد ومهدي (2023) إلى أن التحفيز يُعد أحد العوامل الرئيسية في تنشيط السلوك الإبداعي، من خلال رفع مستوى الحماس والدافعية الداخلية.

5. بناء فرق العمل

يتمثل هذا البُعد في تعزيز روح الفريق والتعاون بين الأفراد، وتقوية العلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل. ففرق العمل التشاركية تُعد حاضنة للأفكار المبدعة وتبادل الخبرات، وقد أظهرت دراسة العبّاب (2023) أن بناء فرق العمل كان البُعد الأكثر تأثيرًا في التطوير التنظيمي، وهو ما ينعكس بدوره على السلوك الإبداعي الجماعي.

مفهوم السلوك الإبداعي

يُعد السلوك الإبداعي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وهو يشير إلى الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها الموظف بقصد استكشاف فرص جديدة، وتوليد أفكار أصلية، وتنفيذ حلول مبتكرة في بيئة العمل (الحساوي والصميدعي، 2023). وقد عرفه Zhou & George (2001) بأنه "محصلة الجهود الفردية الهادفة إلى تقديم أفكار جديدة ومفيدة لتحسين الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات داخل المنظمة".

كما عرفه الحمداني وآخرون (2022) بأنه سلوك إداري يتسم بالخروج عن المألوف ويعبر عن توجه الموظف نحو تقديم حلول جديدة للمشكلات أو تطوير طرق العمل، ويعتمد هذا السلوك على عوامل شخصية وتنظيمية مثل التمكين والثقة والدافعية.

أما Barua et al (2024) فاعتبروا السلوك الإبداعي نتاجًا مباشرًا لبيئة العمل التي تشجع على حرية التعبير، وتدعم التجريب، وتوفر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة، وخاصة في السياق الأكاديمي.

أهمية السلوك الإبداعي في المنظمات

أصبح السلوك الإبداعي مطلبًا جوهريًا للمنظمات التي تسعى إلى الاستمرارية والتميز في ظل بيئات تنافسية متغيرة. وتكمن أهميته في عدة جوانب، من أبرزها (Alkhodary et al., 2023):

- ❖ تحقيق التميز المؤسسي من خلال إنتاج حلول جديدة وغير تقليدية
- ❖ تعزيز التكيف التنظيمي مع التغيرات البيئية والتكنولوجية .
- ❖ زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الفردي والجماعي .
- ❖ تعزيز الولاء والرضا الوظيفي من خلال إعطاء الموظف دورًا فاعلاً في التطوير.
- ❖ دعم ثقافة الابتكار والاستدامة داخل المنظمة.

وقد خلصت دراسة الحساوي والصميدعي (2023) إلى أن المشاعر الإيجابية والوجدان المرتفع يساهمان في تعزيز قدرة الموظف على توليد الأفكار وتنفيذها، مما يجعل السلوك الإبداعي انعكاسًا مباشرًا للبيئة النفسية والتنظيمية التي يعيش فيها.

العلاقة بين السلوك الإبداعي والتمكين الإداري

أظهرت الأدبيات والدراسات التطبيقية أن التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، المشاركة، التدريب...) يُعد من أبرز محددات السلوك الإبداعي. ويُمكن تلخيص هذه العلاقة فيما يلي:

1. تفويض الصلاحيات يعزز الثقة

يشجع التمكين الإداري من خلال تفويض السلطة الموظف على تحمل المسؤولية، ما يعزز ثقته بنفسه ويشجعه على اقتراح حلول مبتكرة، كما بيّنت دراسة حداد ومهدي (2023) في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية، والتي أثبتت وجود أثر دال إحصائيًا للتفويض على السلوك الإبداعي.

2. الاستقلالية تعزز حرية التفكير

أظهرت دراسة Li (2024) أن أحد أبعاد القيادة التمكينية (الاستقلالية) يلعب دورًا مهمًا في تعزيز التفكير الإبداعي، حيث تسمح الاستقلالية للموظف باختيار أفضل الأساليب لتنفيذ العمل، ما يفتح المجال أمامه لتطبيق حلول غير تقليدية.

3. التحفيز يعزز المبادرة

خلصت دراسة القضية (2022) إلى أن التحفيز (المادي والمعنوي) يمثل قوة دافعة قوية للسلوك الإبداعي، حيث يؤدي الشعور بالتقدير والاعتراف إلى رفع مستوى الالتزام الذهني والوجداني، مما يحفز التفكير الابتكاري.

4. التدريب والتمكين المعرفي يعززان القدرات الإبداعية

أشارت دراسة العباب (2023) إلى أن برامج التدريب الفعالة تعد أحد ركائز التمكين، حيث تزود الموظفين بالمهارات والأدوات التي تؤهلهم لتوليد أفكار جديدة ومجدية، خصوصًا في بيئات العمل التربوية والتعليمية.

5. بيئة التمكين تعزز التنفيذ الفعال للأفكار

بيّنت دراسة Barua et al (2024) أن ثقافة التمكين داخل الجامعات البنغالية ساهمت في تعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس على توليد وتنفيذ أفكار جديدة في المناهج وأساليب التدريس، وكانت القيادة التنظيمية الداعمة عاملاً حاسماً في ذلك.

6. الثقة التنظيمية ترفع التقدير الذاتي

توصلت دراسة Li (2024) إلى أن العلاقة بين التمكين والإبداع تقوى بوجود تقدير ذاتي قائم على الانتماء للمؤسسة، وهو ما يُمثل دافعاً خفياً يعزز التزام الموظف بالمبادرات الإبداعية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الأهداف التي تسعى إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقة بين متغيراتها كما هي في الواقع الميداني، ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى تفسير الأثر بين المتغيرات باستخدام أدوات

كمية ، وسيتم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات والتحقق من مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده على السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في منشآت القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، ويُقدّر عدد العاملين السعوديين في هذا القطاع بحسب إحصائيات الهيئة العامة للإحصاء السعودية (2024) بحوالي 2,400,000 موظف وموظفة. ونظرًا لاتساع هذا المجتمع، فسوف تركز الدراسة على عينة ممثلة من القطاعات عالية الكثافة التشغيلية والتنوع التنظيمي، وهي:

- القطاع الصناعي (مثل المصانع الكبرى وشركات الأغذية والدواء).
- القطاع الخدمي (مثل شركات الخدمات اللوجستية والسياحية والبنوك).
- قطاع التقنية والاتصالات.

وقد تم تحديد هذه القطاعات لما تتميز به من أنظمة إدارية متقدمة نسبيًا تُتيح إمكانية تطبيق ممارسات التمكين الإداري بشكل فعلي، وكذلك لتوافر بيئة عمل تنافسية تُعزز من السلوك الإبداعي.

ثانيًا: عينة الدراسة

سوف يتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار مفردات الدراسة، بحيث تُغطّي العينة التخصصات الإدارية، والوظائف الإشرافية، والتنفيذية، بنسب موزونة وفقًا لهيكل كل منشأة.

وقد تم تحديد حجم العينة النهائي بـ (300) موظف وموظفة، بناءً على جدول مورجان (Morgan Table) لتحديد حجم العينات الإحصائية، وهو عدد كافٍ لتحقيق قوة إحصائية مناسبة عند استخدام اختبارات تحليل الارتباط والانحدار.

الجدول (1) توزيع العينة حسب القطاعات:

النسبة %	عدد المشاركين	القطاع
40%	120	القطاع الصناعي
35%	105	القطاع الخدمي
25%	75	قطاع التقنية والاتصالات
100%	300	الإجمالي

الجدول (2) توزيع العينة حسب الفئات الوظيفية:

النسبة %	عدد المشاركين	الفئة الوظيفية
15%	45	وظائف إدارية عليا
30%	90	وظائف إشرافية/متوسطة
55%	165	وظائف تنفيذية/تشغيلية
100%	300	الإجمالي

سوف يُراعى في اختيار العينة تنوع الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، لضمان التمثيل الشامل والتحليل المتوازن لنتائج الدراسة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

لفعاليتها في الدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس العلاقة بين المتغيرات من خلال عينة واسعة. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، مثل دراسات: (حداد ومهدي، 2023)، (القضاه، 2022)، (Barua et al., 2024)، (Gaeb & Dayoub, 2024).

أولاً: بناء الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. المعلومات العامة للمستجيب، وتتضمن أسئلة تتعلق بالخصائص الديموغرافية والمهنية مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- القطاع ونوع المنشأة
- المسمى الوظيفي

2. محور التمكين الإداري (المتغير المستقل): ويضم خمسة أبعاد رئيسية، تم قياس كل بُعد منها بعدد

من العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما يلي:

الجدول (3) محور التمكين الإداري

البُعد	عدد العبارات
تفويض الصلاحيات	5
الاستقلالية	5

البُعد	عدد العبارات
التدريب والتطوير	5
التحفيز	5
بناء فرق العمل	5
المجموع الفرعي	25 عبارة

3. محور السلوك الإبداعي (المتغير التابع) يقاس السلوك الإبداعي من خلال (6) عبارات.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالج البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وذلك عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، كما يلي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية

- تُستخدم بهدف وصف وتحليل خصائص البيانات الأولية وتلخيصها، وتشمل:
- النسب المئوية والتكرارات: لوصف المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين (مثل الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة...).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل مستوى استجابات الأفراد لكل من أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وتحديد مدى توافر تلك الممارسات من وجهة نظر العينة.

ثانياً: الإحصاءات الاستنتاجية

- تُستخدم لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من العلاقة بين المتغيرات، وتشمل:
- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى الموظفين.

- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Linear Regression) لتحليل أثر التمكين الإداري بشكل كلي على السلوك الإبداعي، وتحديد نسبة التغير التي يفسرها التمكين الإداري في السلوك الإبداعي.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، فرق العمل) على السلوك الإبداعي بشكل منفصل، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيرًا.

15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ستقتصر الدراسة على فحص أثر التمكين الإداري بأبعاده المحددة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، بناء فرق العمل) على السلوك الإبداعي.
- حدود مكانية: سيتم تطبيق الدراسة في المملكة العربية السعودية، وستقتصر على عدد من مؤسسات القطاع الخاص في مدن رئيسة مثل الرياض، جدة، الدمام، والخبر.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2026.
- حدود بشرية: ستركز الدراسة على العاملين في القطاع الخاص من الموظفين الإداريين والفنيين ذوي الخبرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التمكين الإداري

1.1.2 التمهيد

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، برزت الحاجة إلى أنماط إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق مستويات متقدمة من الإبداع والابتكار، لقد أصبحت المنظمات، لا سيما في القطاع الخاص، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتمكين رأس مالها البشري وتحرير طاقاته الكامنة، وذلك في سبيل مواجهة التحديات المتزايدة والتطورات التقنية، والمنافسة الشرسة، والتوقعات المتزايدة لأصحاب المصالح.

ويُعد التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم على الابتكار وتحمل المسؤولية، إذ يُنظر إلى التمكين كمنهج إداري يخلق بيئة عمل محفزة، تُتيح للموظف هامشًا أكبر من الاستقلالية، والثقة، والمبادرة.

وفي سياق التحولات التي يشهدها القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وفي إطار "رؤية السعودية 2030"، تبرز أهمية التمكين الإداري كوسيلة لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز السلوك الإبداعي للموظفين. فقد بات الاستثمار في العنصر البشري وتمكينه من أهم مرتكزات التنافسية المستدامة، خاصة في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين الإداري، بأبعاده المختلفة، على السلوك الإبداعي للموظفين في بيئة العمل السعودية الخاصة، مع الأخذ في الاعتبار السياق الثقافي والتنظيمي المحلي.

2.1.2 مفهوم التمكين الإداري

إن مفهوم التمكين الإداري (Administrative Empowerment) يشير إلى مجموعة من العمليات الإدارية التي تهدف إلى منح الموظفين قدرًا من الاستقلالية والمسؤولية والثقة والموارد اللازمة، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة، واتخاذ قرارات فعالة داخل بيئة العمل، ويُعد التمكين أحد المفاهيم الحديثة التي انتشرت في الفكر الإداري مع بداية التسعينات، استجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وازدياد الحاجة إلى الابتكار.

وقد عرّفه العباب (2023) بأنه: "عملية إدارية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والفرص المناسبة لاتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفعالة في العمليات الإدارية بهدف تعزيز الأداء العام للمنظمة"

ويشير حداد ومهدي (2023) إلى أن التمكين الإداري لا يقتصر على تفويض السلطة فقط، بل يتعداه ليشمل تنمية قدرات الموظفين، وتوفير البيئة المناسبة لهم، وبناء الثقة بينهم وبين الإدارة العليا، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويحفزهم على تقديم أفكار جديدة.

بينما يوضح غديري وبوسالم (2022) أن التمكين الإداري يرتكز على أربعة محاور رئيسية: مشاركة المعلومات، وتحقيق الاستقلالية، وتوفير التدريب، وخلق بيئة تحفيزية؛ مشيرين إلى أن هذه المحاور تؤسس لعلاقة شراكة بين الإدارة والعاملين، تعزز من قدرتهم على الإبداع واتخاذ المبادرات.

ويرى Ali & Ali (2023) أن التمكين الإداري هو نتيجة مباشرة لتغير أنماط القيادة التقليدية نحو قيادات أكثر مرونة ومشاركة، ويُعد جزءًا من التحول نحو الهياكل التنظيمية المسطحة والمبادرات الذاتية التي تعزز الابتكار.

ويذهب Lin (2022) إلى توصيف التمكين الإداري باعتباره "التحول من الإدارة التقليدية القائمة على المركزية والسيطرة، إلى إدارة تشاركية تمنح العاملين الفرصة لاتخاذ القرار وتنفيذ المهام باستقلالية، بما يعزز من ولائهم للمؤسسة وإنتاجيتهم."

ومن زاوية أوسع، يعتبر (Al Naggar 2022) أن التمكين الإداري "أداة استراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والانفتاح، حيث يشعر الموظف بأنه قادر على إحداث فرق داخل المنظمة، ويملك الموارد والدعم الكافي لذلك."

وبناءً على ما تقدم من تعريفات، يُمكن للباحث أن يُعرّف التمكين الإداري بأنه:

"عملية إدارية متكاملة تهدف إلى منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والموارد اللازمة، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، بما يمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة والمشاركة في تطوير بيئة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات، وتوفير بيئة داعمة تشمل التدريب، والتحفيز، وبناء فرق العمل الفاعلة."

3.1.2 أهمية التمكين الإداري

يمثل التمكين الإداري ركيزة أساسية في المنظمات المعاصرة، لكونه يستجيب لمتطلبات بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغيير المتسارع، وارتفاع حدة التنافس، وتعاضم أهمية العنصر البشري كأداة للتميز والإبداع. ومع تنامي الاتجاه نحو المنظمات المعرفية، أصبح تمكين الموظف ضرورة إدارية واستراتيجية، تُمكن المؤسسة من التكيف، والنمو، وتعزيز الأداء في بيئة ديناميكية.

ويُبرز الباحثون عدة جوانب تجسد أهمية التمكين الإداري، أهمها:

☑ تحقيق الأداء العالي وزيادة الإنتاجية

يُعد التمكين الإداري من العوامل المباشرة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، إذ يمنح الموظف القدرة على اتخاذ القرار، ما يقلل من التبعية الإدارية ويُسرّع وتيرة الإنجاز، وقد أظهرت دراسة القضاة (2022) أن الموظفين الذين يشعرون بالتمكين يكونون أكثر التزامًا وإنتاجية، نظرًا لما يتوفر لهم من حرية واستقلالية في أداء أعمالهم.

☑ تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي

من خلال منح الثقة وتحمل المسؤولية، يشعر الموظف بأن له قيمة وتأثيرًا في المنظمة، مما يُعزز من ارتباطه العاطفي والمهني بها، وأكدت دراسة أبو محمد (2022) أن هناك علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري ومستوى الولاء التنظيمي، حيث ينعكس شعور الموظف بالتمكين على رغبته في الاستمرار داخل المؤسسة.

☑ تشجيع الإبداع والمبادرة الفردية

يرتبط التمكين الإداري ارتباطاً وثيقاً بتعزيز السلوك الإبداعي، إذ يوفر بيئة محفزة للابتكار من خلال حرية اتخاذ القرار، وتوفير الموارد والدعم، وقد خلصت دراسة العتيبي (2023) إلى أن تمكين الموظفين في جامعة الطائف ساهم في رفع مستوى الإبداع الإداري لديهم، نتيجة شعورهم بالاستقلالية والثقة.

☑ تحقيق رضا الموظفين وخفض معدلات الدوران الوظيفي

يُسهم التمكين في تحسين مناخ العمل من خلال تخفيف الضغوط التنظيمية، وإشراك الموظف في قرارات تخصه، مما يرفع من مستوى الرضا ويُقلل من معدلات التسرب الوظيفي، كما أظهرت دراسة السبيعي وحسن (2025) في جامعة بيشة.

☑ تعزيز العدالة التنظيمية والشفافية

من خلال إتاحة الوصول إلى المعلومات، وإشراك الموظف في صنع القرار، يُسهم التمكين في إرساء مناخ تنظيمي عادل وشفاف، وهو ما يُشجّع الموظفين على التفاعل الإيجابي مع بيئتهم، ويشير Al Naggar (2022) إلى أن التمكين يسهم في بناء ثقافة عمل عادلة ترفع من مستوى الالتزام الأخلاقي والمهني داخل المؤسسة.

☑ تحقيق التكيف التنظيمي والتعلم المؤسسي

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، يساعد التمكين الإداري على بناء منظمات قادرة على التعلم والتكيف، من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على التعلم المستمر، كما بينت دراسة (Lin (2022 أن التمكين يسهل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية التفاعلية.

☑ تسهيل عمليات التحول والتطوير التنظيمي

يُعدّ التمكين الإداري أداة فاعلة في قيادة عمليات التغيير المؤسسي، إذ يخلق بيئة داعمة لتقبل التغيير، والمشاركة في إنجاحه، وقد أكد العباب (2023) أن التمكين يساهم في تعزيز قدرة العاملين على دعم عمليات التطوير التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

☑ تحسين جودة الخدمة المقدمة

عندما يُمنح الموظف الثقة والصلاحيات، يكون أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع العملاء، وتحسين جودة الخدمة، وهو ما تناولته دراسة الطيب (2022) على بنك الراجحي، حيث أظهرت النتائج أن التمكين أدى إلى تحسين ملحوظ في جودة الخدمات المصرفية.

وفي إطار التوجهات الحديثة للمملكة العربية السعودية ضمن "رؤية 2030"، التي تؤكد على رفع كفاءة رأس المال البشري وتمكينه، يبرز التمكين الإداري كأداة استراتيجية لتحقيق التحول في أداء القطاع الخاص، إذ تتطلب خطط التحول الوطني وجود بيئة عمل مرنة، تدعم الإبداع والمبادرة، وتستثمر في الإنسان قبل الأنظمة.

4.1.2 أهداف التمكين الإداري

يشكل التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تطوير رأس المال البشري، وتعزيز فعالية العمليات التنظيمية، وتحقيق التفوق المؤسسي. ولا يقتصر التمكين على

منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات، بل يتعداه إلى بناء الثقة، وتحفيز القدرات، وتهيئة بيئة داعمة تعزز المسؤولية الذاتية، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، والابتكار المستمر، وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم من زوايا مختلفة، مؤكدين تعددية الأهداف التي يسعى التمكين إلى تحقيقها على المستويين الفردي والمؤسسي.

يشير حداد ومهدي (2023) إلى أن التمكين الإداري يهدف إلى تحقيق ثلاثة أبعاد أساسية:

1. توسيع دائرة المشاركة من خلال إتاحة المجال للموظفين للتدخل في قرارات العمل، وهو ما يرسخ مبدأ اللامركزية.
2. تعزيز الاستقلالية عبر تقليص الحاجة إلى الرجوع المستمر للمديرين، مما يدعم سرعة الإنجاز ويزيد من كفاءة الأداء.
3. خلق بيئة تنظيمية محفزة تساعد على تحفيز الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، من خلال إشباع حاجات الأفراد إلى التقدير وتحقيق الذات.

وتضيف السبيعي وحسن (2025) منظوراً آخر في دراستهما التي تناولت التمكين في البيئة السعودية، حيث أكدتا أن التمكين يهدف إلى:

1. خفض معدلات الدوران الوظيفي والتسرب نتيجة تنامي مشاعر الثقة والانتماء.
 2. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الانفتاح والتواصل والاحترام المتبادل.
 3. إعادة تشكيل العلاقة بين الإدارة والموظفين لتكون علاقة شراكة لا وصاية.
- وفي دراسة موسّعة، يشير Al Naggar (2022) إلى أن التمكين يُعد وسيلة لبناء توازن دقيق بين منح الموظف حرية التصرف، وبين تحميله المسؤولية، ويهدف من خلال ذلك إلى:

1. خلق بيئة تعاونية تتسم بالشفافية والعدالة، ما يُعزز من جودة الحياة الوظيفية.
2. دفع الموظفين للمساهمة في الابتكار المؤسسي، من خلال إحساسهم بالتأثير في القرارات المصيرية.

3. تطوير مناخ تنظيمي مرن، يدعم اتخاذ القرار في مستويات متعددة، ويُسرّع في الاستجابة لمتطلبات العملاء.

ويؤكد الباحث أن فعالية التمكين الإداري تتجلى في قدرة المؤسسة على مواءمة ممارسات التمكين مع استراتيجيتها العامة وثقافتها التنظيمية، مما يجعل من التمكين أداة استراتيجية لتفعيل الإمكانيات الكامنة لدى الموظفين، خاصة في القطاع الخاص السعودي الذي يشهد حراكًا متسارعًا نحو التحديث والتحول المؤسسي.

5.1.2 أبعاد التمكين الإداري

تم تحديد أبعاد التمكين الإداري المعتمدة في هذه الدراسة استنادًا إلى ما ورد في دراسة حداد ومهدي (2023) التي ركزت على تحليل أثر التمكين بأبعاده على السلوك الإبداعي في المؤسسات الصحية السعودية، وكذلك ما جاء في دراسة العتيبي (2023) حول أثر التمكين الإداري على السلوك الابتكاري في جامعة الطائف، إضافة إلى عدد من الدراسات الميدانية ذات الصلة مثل العباب (2023) وغديري وبوسالم (2022) و. Ali & Ali (2023) وقد أجمعت هذه الأدبيات على أن التمكين الإداري يتجسد من خلال خمسة أبعاد رئيسية، تتكامل فيما بينها لتعزيز الشعور بالتمكين والقدرة لدى الموظفين.

☒ تفويض الصلاحيات

يُعد تفويض الصلاحيات من أبرز ركائز التمكين الإداري، إذ يُمثل الخطوة الأولى نحو منح الموظف الثقة والمسؤولية، ويقصد به منح الموظف جزءًا من سلطة اتخاذ القرار في المهام المرتبطة بمجال عمله، مع الاحتفاظ بالمساءلة والمتابعة من قبل الإدارة العليا، ويُسهّم التفويض الفعال في تقليص المركزية، وتوسيع قاعدة المشاركة، مما يسمح للموظف بممارسة استقلاليتته المهنية في إطار تنظيمي منضبط.

يشير حداد ومهدي (2023) إلى أن تفويض الصلاحيات يعزز من الشعور بالمسؤولية الذاتية، ويزيد من قدرة الموظف على حل المشكلات اليومية، كما يساهم في اختصار الوقت وتحسين الكفاءة، كما تؤكد

دراسة القضاة (2022) أن التفويض يُعد أداة مهمة لتهيئة الموظف لتولي مناصب قيادية مستقبلاً، كونه يطور قدراته التحليلية ويكسبه خبرة التعامل مع المواقف الميدانية المعقدة.

ويتطلب التفويض الناجح وجود ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، وتحديد واضح للحدود والصلاحيات، إضافة إلى تأهيل الموظف لاستيعاب الأبعاد القانونية والتنظيمية للقرارات التي سيتخذها، ويُعتبر التفويض الناجح مؤشراً على نضج القيادة التنظيمية وقدرتها على تمكين الآخرين.

☑ الاستقلالية في العمل

الاستقلالية تُعبر عن تمتع الموظف بالحرية النسبية في تنظيم عمله، واتخاذ القرارات المتعلقة بمجاله المهني دون تدخل مباشر ومستمر من الإدارة، وهي إحدى اللبنات الأساسية في بناء بيئة تمكينية تُحفز الإبداع والمبادرة.

وقد أظهرت دراسة العتيبي (2023) أن الاستقلالية تُسهم بشكل مباشر في تعزيز السلوك الابتكاري، حيث تسمح للموظف بالخروج عن النمط التقليدي في التفكير، وتفتح له مجالاً لتجريب أفكار جديدة دون خوف من العقاب أو الإحباط المؤسسي.

ويُعزز منح الاستقلالية ثقة الموظف بقدراته، ويُقلل من التردد في اتخاذ القرار، كما يُساهم في ترسيخ الرقابة الذاتية والانضباط الداخلي. وفي الوقت ذاته، فإن الاستقلالية لا تعني الفوضى أو العشوائية، بل ترتبط بإطار من المسؤولية والمحاسبة المؤسسية، وهو ما يؤكد Lin (2022) في دراسته حول التمكين في البيئات الرقمية.

☑ التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير من الأبعاد الجوهرية في التمكين الإداري، إذ لا يُمكن الحديث عن تمكين حقيقي دون إعداد الموظف وتزويده بالمعارف والمهارات التي تؤهله لتحمل الصلاحيات الممنوحة له، ويشمل هذا البُعد كل ما يرتبط بتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية، وعمليات الإرشاد والتوجيه، والتعلم المستمر.

ويشير العباب (2023) إلى أن التمكين لا يكون فعالاً إلا إذا سبقه تدريب ممنهج، يُمكن الموظف من استخدام أدوات العمل بكفاءة، ويُعزز فهمه لطبيعة العمليات التنظيمية، كما أكدت دراسة Ali & Ali (2023) أن التدريب يُشكّل وسيلة لتحسين جودة القرارات التي يتخذها الموظفون المُمكنون، ويقلل من مقاومة التغيير.

ويمتد أثر التدريب ليشمل تطوير الذكاء العاطفي، والمهارات الناعمة، والقدرات القيادية، مما يجعل الموظف أكثر قدرة على إدارة ذاته وفريقه، فإن المنظمات التي تسعى إلى بناء ثقافة تمكينية تتبنى فلسفة "التعلم مدى الحياة"، وتوفّر موارد مستمرة لتأهيل كوادرها.

✓ التحفيز

يُعتبر التحفيز العنصر الداعم الذي يُحرّك الطاقات الكامنة ويُحوّل التمكين من ممارسة إدارية شكلية إلى تجربة فاعلة ذات أثر ملموس، ويشمل التحفيز مزيجاً من الحوافز المادية (مثل الرواتب والمكافآت) والمعنوية (مثل التقدير، الإشادة، إشراك الموظف في وضع الأهداف).

وتشير دراسة السبيعي وحسن (2025) إلى أن غياب التحفيز يُضعف من أثر التمكين، ويجعل الموظف يشعر بأن الجهد الإضافي لا يُقدّر، كما أن التحفيز يعزز من دافعية الفرد للعمل، ويزيد من احتمال انخراطه في سلوكيات إبداعية.

ويُعد التحفيز كذلك وسيلة لضمان استمرارية الأداء العالي، وخلق بيئة تنافسية إيجابية تُقدّر الإنجاز، وتدعم التقدّم المهني، ويشترط أن يكون التحفيز مبنياً على معايير عادلة وشفافة، تُراعي الفروقات الفردية وتُكافئ الأداء لا القُرب من الإدارة.

✓ بناء فرق العمل

التمكين لا يقتصر على الأفراد فقط، بل يشمل أيضاً تمكين الفرق، وهو ما يُبرز أهمية بُعد "بناء فرق العمل" كأحد ركائز التمكين الإداري، ويقصد به إنشاء فرق عمل فعّالة، تتمتع بدرجة عالية من التفاعل والتكامل والقدرة على اتخاذ القرار الجماعي.

ويُبرز غديري وبوسالم (2022) أهمية فرق العمل في تعزيز التفاعل الأفقي بين الأقسام، وزيادة المرونة التنظيمية، وتقوية شبكات المعرفة داخل المؤسسة، فالعمل ضمن فرق يُعزز من التشاركية، ويُقلل من العزلة، ويُوفّر بيئة خصبة لتبادل الأفكار وبناء الإبداع الجماعي.

وتُظهر نتائج دراسة Ali & Ali (2023) أن فرق العمل الناجحة تُسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتسهل عمليات التعلّم الجماعي، وتعزز من فعالية حل المشكلات واتخاذ القرار في أجواء تعاونية.

ويشترط نجاح فرق العمل وجود قيادة تشاركية، وتوزيع واضح للأدوار، وبيئة تسودها الثقة والاحترام المتبادل، وهي خصائص تُمكن الفريق من التحول إلى وحدة إبداعية متكاملة.

المبحث الثاني: السلوك الإبداعي للموظفين

1.2.2 التمهيد

يُعد السلوك الإبداعي أحد أهم مؤشرات فاعلية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، لا سيما في البيئات الديناميكية التي تتطلب حلولاً غير تقليدية، واستجابات مرنة، ومبادرات مبتكرة لمواجهة التحديات اليومية. وقد تزايد الاهتمام بالسلوك الإبداعي بوصفه سلوكاً استراتيجياً يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتطوير المنتجات والخدمات، وتعزيز ثقافة التجديد التنظيمي.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بات السلوك الإبداعي مطلباً أساسياً للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، والاستجابة لتوجهات "رؤية 2030"، التي تؤكد على الابتكار كأحد ركائز التطور الوطني. ومن هنا تبرز أهمية فهم السلوك الإبداعي، وتحديد عوامله وآلياته، وخاصة علاقته بالتمكين الإداري كأحد أبرز المحفزات لهذا النوع من السلوك الوظيفي.

2.2.2 مفهوم السلوك الإبداعي

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم "السلوك الإبداعي" في بيئة العمل، باختلاف تخصصاتهم وسياقاتهم البحثية، إلا أنهم يتفقون على أنه يمثل سلسلة من الأفعال والأنشطة التي تصدر عن الموظف وتهدف إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قائمة بطريقة تساهم في تحسين العمليات أو حل المشكلات أو ابتكار منتجات وخدمات جديدة.

يشير الحساوي والصميدعي (2023) إلى أن السلوك الإبداعي يتمثل في قدرة الفرد على استيعاب التحديات التنظيمية والتفكير خارج الأطر التقليدية، وتقديم حلول عملية غير مسبوقة. في حين يعرف الحمداني وسبع وهزريشي (2022) هذا السلوك على أنه: "مجموعة من التصرفات التي تصدر عن الموظف داخل المنظمة، والتي تتسم بالجدة والملاءمة، وتهدف إلى تطوير العمل وتحسين النتائج التنظيمية".

أما علي وبدوي وعثمان (2023) فيرون أن السلوك الإبداعي هو نتيجة تفاعل بين قدرات الفرد ومناخ العمل، وأنه يتجسد من خلال المبادرة الذاتية، واقتراح الأفكار، والمشاركة الفعالة في تطوير العمليات التنظيمية، كما يرى (2024) Li أن السلوك الإبداعي ينبع من شعور الموظف بقيمته الذاتية داخل المنظمة، وثقته بأن أفكاره سيتم استقبالها بإيجابية، مما يدفعه للمغامرة الفكرية والابتكار.

و ترى الأدبيات أن السلوك الإبداعي لا يتولد فقط من خصائص الفرد، بل من تفاعل معقد بين العوامل التنظيمية (كالدعم الإداري، والثقافة التنظيمية، والتحفيز)، والعوامل النفسية (كالدافعية، والتقدير، والإشباع الذاتي)، وهو ما يجعل من السلوك الإبداعي ظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب.

3.2.2 العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي

يُعد السلوك الإبداعي ظاهرة معقدة تتداخل في تشكيلها مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية، والتي تتفاعل فيما بينها لتُنتج بيئة مناسبة لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها داخل المؤسسة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن السلوك الإبداعي لا يتولد من فراغ، بل هو نتيجة بيئة تنظيمية محفزة، وثقافة داعمة، وتمكين إداري واعي، إلى جانب سمات فردية محفزة على الابتكار.

يشير الحساوي والصميدعي (2023) إلى أن الإبداع في بيئة العمل يتأثر أساساً بثلاثة محاور: المناخ التنظيمي، والدعم القيادي، والدافعية الذاتية، بينما يرى علي وبدوي وعثمان (2023) أن هناك ترابطاً قوياً بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، حيث يوفر التمكين بيئة محفزة تسمح للموظف بالتعبير عن أفكاره وتطبيقها دون خوف.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم العوامل المؤثرة:

☒ التمكين الإداري

يُعد من أقوى العوامل التنظيمية التي تؤثر في سلوك الموظف الإبداعي. فكلما شعر الموظف بأنه يمتلك الصلاحيات، والاستقلالية، والدعم، زادت ثقته بقدراته وارتفعت احتمالية مبادرته بأفكار جديدة،

وقد أوضحت دراسة حداد ومهدي (2023) أن التمكين بأبعاده الخمسة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب، التحفيز، فرق العمل) يُعد محفزًا قويًا للسلوك الإبداعي، وبيّنت دراسة العتيبي (2023) أن العلاقة بين التمكين والإبداع علاقة طردية ومباشرة، خاصة في المؤسسات التي تمنح الموظف حرية اتخاذ القرار.

✓ الدعم القيادي والإداري

تُظهر الأدبيات أن نمط القيادة له دور حاسم في تشكيل البيئة الإبداعية. إذ إن القادة الذين يشجعون المخاطرة المحسوبة، ويستمعون للأفكار الجديدة، ويوفرون الحماية النفسية للفريق، هم أكثر قدرة على تحفيز السلوك الإبداعي، وأظهرت دراسة Zhou et al. (2024) أن السلوك القيادي الإبداعي (Creative Leadership) يُشكل عاملاً وسيطاً مهمًا بين الابتكار التنظيمي وسلوك الموظفين، كما بيّن Peng et al. (2024) أن القائد المُمكن يشكل بيئة تشجع على توليد الأفكار وتحويلها إلى مبادرات مؤسسية.

✓ الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية حاضنة أو معوقًا للسلوك الإبداعي. فالثقافات التي تشجع على التعبير عن الرأي، وتتسامح مع الفشل، وتُقدّر التجريب، تخلق بيئة آمنة للإبداع، أما الثقافة القائمة على العقوبة والرقابة المفرطة فتقيد التفكير وتخنق المبادرة، وتشير دراسة Al Naggar (2022) إلى أن المنظمات ذات الثقافة التمكينية قادرة على بناء مناخ محفز للإبداع الجماعي والفردى، حيث تُستقبل الأفكار بترحيب وتُناقش بجدية.

✓ الدافعية الذاتية

أشارت دراسات مثل Li (2024) و Nguyen et al. (2024) إلى أن الموظف الذي يمتلك دافعًا داخليًا قويًا (مثل حب التميز، أو الشغف بالمجال، أو الرغبة في التقدير الذاتى) يكون أكثر ميلًا للانخراط في سلوكيات إبداعية، وتزداد هذه الدافعية عندما يشعر الفرد بقدرته على التأثير، وبأن صوته مسموع داخل المنظمة.

☑ الذكاء العاطفي والسمات الشخصية

تلعب السمات الفردية دورًا مهمًا في تشكيل الإبداع الوظيفي، فالأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة العقلية، والثقة بالنفس، والانفتاح على التجديد، يكونون أكثر قدرة على الخروج عن المألوف، كما أن الذكاء العاطفي يُمكن الفرد من إدارة علاقاته، وتقبل النقد، وقيادة التغيير داخل فريقه، وهي جميعها مهارات داعمة للإبداع.

☑ مناخ العمل الفيزيقي والاجتماعي

تشمل هذه العوامل تصميم بيئة العمل، وتوفير الوقت الكافي للابتكار، والانفتاح في الاتصال، والموارد اللازمة لتطبيق الأفكار، وقد أظهرت دراسة (Al Hosani et al. (2023 أن توفير موارد كافية (مادية وبشرية وتقنية) يدعم الانتقال من مرحلة "توليد الفكرة" إلى "تطبيقها"، مما يرفع القيمة الابتكارية للمنظمة.

☑ الحوافز والتقدير

الحوافز تُعد من المحركات الأساسية للإبداع، سواء كانت مادية أو معنوية. فحين يشعر الموظف بأن إبداعه سيكافأ، وأن جهده محل تقدير، فإنه يصبح أكثر استعدادًا لتقديم الأفضل، وتؤكد دراسة السبيعي وحسن (2025) أن المؤسسات التي تفتقر إلى أنظمة تحفيزية عادلة تُعاني من انخفاض في مستوى السلوك الإبداعي، حتى وإن كانت تمارس بعض مظاهر التمكين.

☑ الخبرة والتعلّم المستمر

العاملون ذوو الخبرة غالبًا ما يكونون أكثر قدرة على رؤية الفرص داخل التحديات، لأنهم يمتلكون مخزونًا معرفيًا يساعدهم على الربط والتحليل، كما أن فرص التعلم والتطوير المهني تساهم في تعزيز قدرات التفكير الإبداعي.

يتضح من التحليل أن السلوك الإبداعي في بيئة العمل هو حصيلة لتفاعل معقد بين عوامل فردية (مثل السمات الشخصية والدافعية)، وتنظيمية (كالتمكن والدعم القيادي والثقافة)، وبيئية (مثل الموارد والتصميم الهيكلي)، ويُعد التمكين الإداري أحد أبرز المحفزات الفاعلة، إذ يوفر الأرضية النفسية والتنظيمية التي تسمح للأفكار أن تُولد وتُطبق.

4.2.2 أهمية السلوك الإبداعي

أصبح السلوك الإبداعي عنصرًا محوريًا في استراتيجيات المنظمات المعاصرة، لما له من دور فاعل في دعم التميز المؤسسي، وتحقيق النمو المستدام، والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، ولم يعد الإبداع مجرد مهارة شخصية تُمارس في نطاق ضيق، بل غدا متطلبًا تنظيميًا لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التنافسية في بيئات الأعمال الديناميكية.

يشير الحساوي والصميدعي (2023) إلى أن السلوك الإبداعي يمثل ركيزة أساسية في تطوير الأداء الوظيفي، إذ يُمكن الموظفين من تقديم حلول جديدة للمشكلات المتكررة، ويُساهم في رفع مستوى الرضا لدى المستفيدين، وتؤكد دراستهم أن المؤسسات التي تعزز الإبداع تحقق مرونة تنظيمية أعلى، وقدرة أكبر على التعامل مع الأزمات.

كما يُبرز الحمداني وسبع وهزشي (2022) أن أهمية السلوك الإبداعي تنبع من كونه عاملاً موجباً للتطوير والتحسين المستمر داخل المؤسسات، حيث يُنتج الموظفون من خلاله أفكارًا مبتكرة تساهم في تطوير المنتجات، والخدمات، والعمليات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. وقد أكدت نتائج دراستهم أن المؤسسات ذات معدلات إبداع أعلى تحقق أداءً وظيفياً ومؤسسياً أكثر تمايزاً.

ويشير علي وبدوي وعثمان (2023) إلى أن السلوك الإبداعي يُعزز من مكانة الموظف داخل المنظمة، ويمنحه شعوراً بالتقدير والتأثير، وهو ما يرفع من مستويات الدافعية والانتماء، ويُقلل من مظاهر الاحتراق الوظيفي والتسرب المؤسسي، كما يرون أن الموظف المبدع غالباً ما يكون أكثر قدرة على التكيف، والعمل الجماعي، واتخاذ المبادرة.

من جهة أخرى، يؤكد (2024) في دراسته حول أثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي أن الإبداع في بيئة العمل لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل هو ضرورة استراتيجية لبقاء المؤسسة وتفوقها في بيئة تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الحادة، ويُبين أن المؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في سلوك موظفيها الإبداعي بوصفه طاقة متجددة تؤسس للتحسين المستمر.

أما في السياق السعودي، فتؤكد دراسة العتيبي (2023) أن السلوك الإبداعي يمثل عاملاً رئيساً في نجاح البرامج التطويرية التي تتبناها المؤسسات التعليمية في ضوء رؤية المملكة 2030، كما تُبرز أن الموظف السعودي، متى ما توفرت له بيئة محفزة، قادر على تقديم إسهامات إبداعية متميزة تتماشى مع أهداف التحول الوطني.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن السلوك الإبداعي لا يمثل مجرد قيمة مضافة داخل المنظمات، بل هو حجر الأساس لأي عملية تطوير أو تحسين أو ابتكار. فالمؤسسات التي لا تحتضن الإبداع محكوم عليها بالجمود والضعف في مواجهة تحديات المستقبل.

5.2.2 متطلبات تعزيز السلوك الإبداعي في بيئة العمل

يتطلب تعزيز السلوك الإبداعي في بيئة العمل الحديثة منظومة متكاملة من السياسات والممارسات التي تتجاوز الخطاب النظري إلى التمكين العملي، فالإبداع لا يولد في الفراغ، بل يحتاج إلى بيئة خصبة تحتضنه، وثقافة تنظيمية تؤمن بقيمة الاختلاف، وبنية مرنة تتيح التجريب والمشاركة، وأدوات إدارية تُحفّز ولا تُقيّد، إن تهيئة هذه المتطلبات لم تعد خياراً، بل شرطاً لاستمرارية الأداء الفعال في المنظمات، خاصة في بيئة القطاع الخاص الذي يواجه ضغوطاً تنافسية واقتصادية متزايدة.

ويمكن تلخيص أبرز هذه المتطلبات كما يلي:

☒ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يدعم الابتكار

الهيكل التنظيمي الهرمي الجامد يُعد من أبرز معوقات الإبداع. لذلك من الضروري أن تتجه المؤسسات نحو هياكل مسطحة، تُعزز التدفق السلس للمعلومات، وتسمح بتبادل الأفكار بين المستويات

المختلفة. كما ينبغي تقليص مستويات الرقابة وتعزيز فرق العمل الذاتية، لتشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة.

✓ تبني أنظمة تقييم أداء مرنة تُكافئ الإبداع

غالبًا ما تُقيّم أنظمة الأداء التقليدية الموظف بناءً على مؤشرات ثابتة ومكررة، ما يُعيق التفكير الابتكاري. لذا يجب أن تشمل تقييمات الأداء بنودًا تتعلق بتوليد الأفكار، والمبادرات التطويرية، والمشاركة في حل المشكلات. كما ينبغي ربط المكافآت والتحفيز بالمبادرات الإبداعية لا فقط بالنتائج الكمية.

✓ بناء مساحات آمنة للتعبير والتجريب

الخوف من الرفض أو الفشل يُعد من أكبر عوائق الإبداع. لذلك لا بد من توفير "مساحات آمنة" تشجّع الموظف على طرح أفكاره دون خوف من التبعات، وهذه المساحات قد تكون فعلية (ورش عمل، اجتماعات مفتوحة)، أو تنظيمية (سياسات تحمي حرية الرأي)، أو نفسية (ثقافة تتقبل الاختلاف والتجريب). وكما أوضح Zhou et al. (2024)، فإن الأمان النفسي عامل حاسم في إطلاق الطاقة الإبداعية.

✓ تخصيص وقت وموارد للأنشطة الإبداعية

الانشغال الروتيني لا يتيح وقتًا للتفكير خارج الصندوق. لذا على المؤسسات أن تُخصص وقتًا في جداول العمل للتفكير، والابتكار، والتعلّم الذاتي، فبعض الشركات الكبرى مثل Google تطبق سياسة "20% Time"، التي تتيح للموظفين العمل على مشاريع إبداعية خارج مهامهم الرسمية.

✓ القيادة الملهم لا الإدارية

القيادة التحويلية أو التمكينية أكثر فعالية في تحفيز السلوك الإبداعي من القيادة الأوامرية التقليدية. القائد المُحفّز هو من يُلهم الفريق برؤية مشتركة، ويشعل الحماسة في أفراده، ويُشعرهم بقيمة مشاركتهم، وقد بيّنت دراسة العتيبي (2023) في السياق السعودي أن القيادة التمكينية كانت عاملاً رئيساً في تعزيز الإبداع الوظيفي داخل الأقسام الأكاديمية.

☑ التنوع الفكري والثقافي داخل الفرق

الفرق المتنوعة من حيث الخلفية التعليمية، الثقافية، الوظيفية، أكثر قدرة على إنتاج حلول غير تقليدية. لذلك من متطلبات تعزيز الإبداع أن تُشجع المؤسسات على بناء فرق عمل متنوعة، تُدار باحترام متبادل، وتُوفر فيها بيئة تواصل فعّالة، تسمح بتعدد الزوايا والرؤى.

☑ ربط الإبداع برؤية المؤسسة ورسالتها

الموظف يبدع عندما يعرف أن فكرته ترتبط بهدف أكبر، لذلك من المهم أن تُدمج قيم الإبداع والتجديد ضمن وثائق الرؤية المؤسسية، وخططها الاستراتيجية، وتوصيفاتها الوظيفية، فالإبداع ليس نشاطاً جانبياً، بل يجب أن يُصبح سلوكاً متجذراً في فلسفة المؤسسة.

إن تعزيز السلوك الإبداعي في بيئة العمل يتطلب تحولاً فكرياً وتنظيمياً متكاملًا، لا يقتصر على الحوافز أو التدريب، بل يشمل الهياكل، والثقافة، والقيادة، والأنظمة، والممارسات اليومية، وتحتاج المؤسسات السعودية، خاصة في القطاع الخاص، إلى تبني هذا التحول بوعي واستمرارية، ليصبح الإبداع جزءاً من هوية العمل وليس مجرد مبادرة مؤقتة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يأتي هذا الفصل ليوضح الخطوات الإجرائية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، بدءًا من تحديد نوع المنهج المستخدم، واختيار مجتمع وعينة الدراسة، مرورًا بأداة جمع البيانات، وانتهاءً بأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة.

2.3 المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع قيد البحث، والذي يسعى إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، وبناء فرق العمل) والسلوك الإبداعي لدى الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. فالمنهج الوصفي يتيح للباحث إمكانية وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، واستكشاف مكوناتها وخصائصها، في حين يسمح الجانب التحليلي منه بالتعمق في تفسير البيانات والكشف عن العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وبالتالي اختبار فرضيات الدراسة وفق أسس علمية منهجية.

وجاء اختيار هذا المنهج استنادًا إلى طبيعته الكمية وقدرته على التعامل مع البيانات الميدانية من خلال أدوات قابلة للقياس، مثل الاستبانة المغلقة المبنية على مقياس ليكرت الخماسي، والتي تم توزيعها على عينة ممثلة من موظفي القطاع الخاص، كما أتاح هذا المنهج استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات الارتباط والانحدار، مما يُمكن الباحث من استخلاص نتائج دقيقة، وتحقيق أهداف الدراسة، وتقديم توصيات قائمة على معطيات واقعية قابلة للتطبيق.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وبشكل خاص أولئك الذين يشغلون وظائف إدارية وإشرافية في المؤسسات الخاصة التجارية والخدمية والصناعية ، وبحسب بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، يُقدّر عدد الموظفين الإداريين في القطاع الخاص بما يزيد عن 265,000 موظفًا وموظفة حتى نهاية عام 2024، مما يعكس أهمية الدراسة ومدى الحاجة إلى تحليل واقع التمكين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي في هذا القطاع المحوري.

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار المفردات، لضمان التمثيل المناسب والحيادية الإحصائية، وقد تم توزيع 270 استبانة إلكترونية على موظفين في عدد من المنشآت الخاصة بمناطق مختلفة داخل المملكة، واستُرجع منها 243 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 90% تقريبًا، وهي نسبة تُعد جيدة جدًا في الدراسات الميدانية. ويُعتبر هذا الحجم مناسبًا للتحليل الإحصائي، إذ يتوافق مع الحد الأدنى المطلوب وفقًا لجدول مورغان لتحديد حجم العينات في الدراسات الوصفية، ما يُضفي مصداقية على النتائج وإمكانية مقبولة لتعميمها ضمن حدود الدراسة.

4.3 أداة الدراسة (الاستبانة) وتصميمها

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة المغلقة، التي تم تطويرها اعتمادًا على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وعلى الأدبيات الإدارية الحديثة. وتُعد الاستبانة من أنسب أدوات جمع البيانات في الدراسات الكمية، خاصة تلك التي تستهدف قياس الاتجاهات والسلوكيات والممارسات التنظيمية، نظرًا لما تتيحه من كفاءة في التوزيع، وموضوعية في القياس، وسهولة في التحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية يهدف هذا المحور إلى التعرف على خصائص أفراد العينة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة)، بهدف تحليل النتائج وفقاً لهذه المتغيرات.

2. المحور الثاني: المتغير المستقل – التمكين الإداري اشتمل هذا المحور على 5 أبعاد رئيسة، هي:

- تفويض الصلاحيات
- الاستقلالية في اتخاذ القرار
- التدريب والتطوير
- التحفيز
- بناء فرق العمل وقد خُصص لكل بُعد منها 4 فقرات، ليكون مجموع فقرات هذا المحور 20 فقرة، تُقاس جميعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بدرجات تبدأ من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

3. المحور الثالث: المتغير التابع – السلوك الإبداعي تضمن هذا المحور 12 فقر، تم تصميمها لقياس مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين في بيئة العمل، من حيث القدرة على توليد الأفكار الجديدة، وتطوير الإجراءات، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، والمبادرة بالتغيير، والمساهمة في تحسين الأداء. وقد خضعت الاستبانة لمرحلة التحكيم العلمي من قبل عدد من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي، للتأكد من مدى وضوح الفقرات، وشمولها لأبعاد المفاهيم، وسلامة الصياغة اللغوية والمنهجية

5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري

تم التحقق من صدق الأداة (Validity) من خلال الصدق الظاهري (Face Validity) والصدق البنائي (Construct Validity).

فبالنسبة للصدق الظاهري، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي والإحصاء التربوي، وتمت مراجعة الفقرات من حيث مدى

ارتباطها بالأبعاد النظرية، ووضوحها، وخلوها من الغموض أو التداخل، وقد تم تعديل أو إعادة صياغة بعض الفقرات بناءً على ملاحظات المحكمين.

أما فيما يخص الصدق البنائي، فقد تم استخدام مصفوفة الارتباط البينية (Inter-Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) للتحقق من وجود علاقات منطقية واتجاهات سليمة بين الأبعاد، بما يدعم تكوينها لمفهوم موحد.

وقد أظهرت النتائج المستخلصة من تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ما يلي:

جدول (4) مصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري:

البند	تفويض الصلاحيات	الاستقلالية	التدريب والتطوير	التحفيز	بناء فرق العمل
تفويض الصلاحيات	1.00	0.62	0.58	0.55	0.60
الاستقلالية	0.62	1.00	0.64	0.59	0.61
التدريب والتطوير	0.58	0.64	1.00	0.67	0.66
التحفيز	0.55	0.59	0.67	1.00	0.63
بناء فرق العمل	0.60	0.61	0.66	0.63	1.00

جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 ($p < 0.01$)

تشير معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية ومتوسطة القوة، مما يُعزز من الصدق البنائي للأداة. فمثلاً، بلغت قيمة الارتباط بين بُعد "الاستقلالية" و"التدريب والتطوير" (0.64)، وهي علاقة إيجابية دالة إحصائياً وتُعبّر عن تكامل بين البعدين في سياق التمكين الإداري، كما سُجلت أقوى علاقة بين "التدريب والتطوير" و"التحفيز" (0.67)، مما يعكس أن الموظفين الذين يشعرون بفرص تنموية يشعرون أيضاً بتحفيز أكبر، وهو ما يتسق مع الأدبيات النظرية.

6.3 ثبات الأداة (معامل كرونباخ ألفا)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، الذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعًا لقياس مدى اتساق إجابات المبحوثين على فقرات كل بُعد من أبعاد الاستبانة. ويدل ارتفاع قيمة معامل ألفا على تجانس الفقرات المرتبطة بكل محور، مما يعكس موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بشكل دقيق ومستقر.

وقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)، وللمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (5) معاملات الثبات: (Cronbach's Alpha)

البُعد	عدد الفقرات	قيمة α كرونباخ ألفا
تفويض الصلاحيات	4	0.83
الاستقلالية في اتخاذ القرار	4	0.81
التدريب والتطوير	4	0.85
التحفيز	4	0.84
بناء فرق العمل	4	0.82
التمكين الإداري ككل	20	0.91
السلوك الإبداعي	12	0.89

جميع القيم تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70) وتُعتبر ممتازة من الناحية الإحصائية.

تشير هذه النتائج إلى أن جميع الأبعاد الفرعية تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي، حيث تراوحت القيم بين (0.81) و(0.85)، مما يدل على تجانس الفقرات ضمن كل بُعد، أما معامل الثبات العام لمحور التمكين الإداري (0.91)، فهو يُعتبر مرتفعًا جدًا ويدل على اتساق كبير بين أبعاد المتغير المستقل، سجل محور السلوك الإبداعي قيمة (0.89)، مما يعكس قدرة الأداة على قياس هذا المتغير بشكل موثوق.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة المكوّنة من (243) استبانة صالحة للتحليل، تم إدخالها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 26، وذلك من أجل تحليل الاستجابات وتفسير النتائج وفق أهداف الدراسة وتساؤلاتها. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، على النحو الآتي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

استُخدمت لعرض خصائص العينة وتحليل التوجهات العامة، وشملت:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المبحوثين.
- الوزن النسبي: لتحديد أهمية كل فقرة وكل بُعد مقارنةً بباقي الأبعاد.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

استُخدمت لاختبار الفرضيات واكتشاف العلاقات ذات الدلالة الإحصائية، وشملت:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation): لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين كل من أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression): لقياس تأثير أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة على السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

1.4 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، وذلك بناءً على البيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من (243) موظفًا وموظفة يعملون في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، وفقًا لطبيعة كل متغير وهدف من أهداف الدراسة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

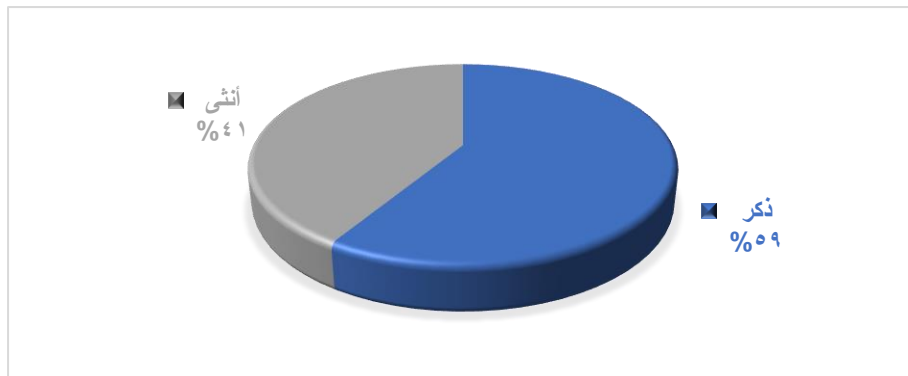
تم جمع البيانات حول عدد من المتغيرات الديموغرافية، شملت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

☑ الجنس

الجدول (6) الخصائص الديموغرافية لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	143	58.8%
أنثى	100	41.2%
المجموع	243	100%

الشكل (1) الخصائص الديموغرافية لمتغير الجنس



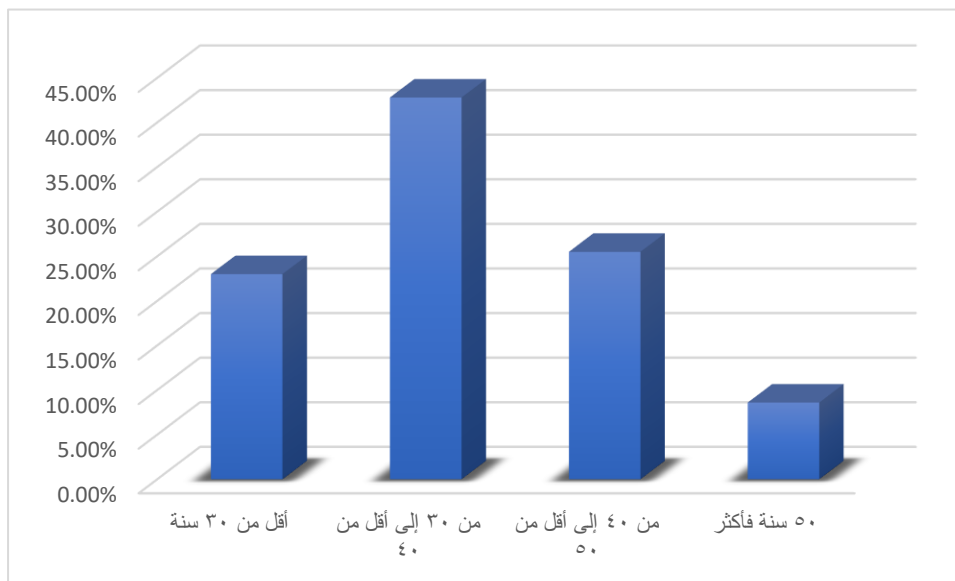
تشير نتائج الجدول إلى أن عينة الدراسة تتوزع ما بين الذكور بنسبة (58.8%) والإناث بنسبة (41.2%)، وهو توزيع يُعد متوازنًا نسبيًا ويُعزز من مصداقية النتائج، وجود نسبة معتبرة من الإناث في العينة يُعد مؤشرًا إيجابيًا، خاصة في ظل الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتعزيز تمكين المرأة في القطاع الخاص ضمن رؤية السعودية 2030..

✓ العمر

الجدول (7) الخصائص الديموغرافية لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
23.0%	56	أقل من 30 سنة
42.8%	104	من 30 إلى أقل من 40
25.5%	62	من 40 إلى أقل من 50
8.6%	21	50 سنة فأكثر
100%	243	المجموع

الشكل (2) الخصائص الديموغرافية لمتغير العمر



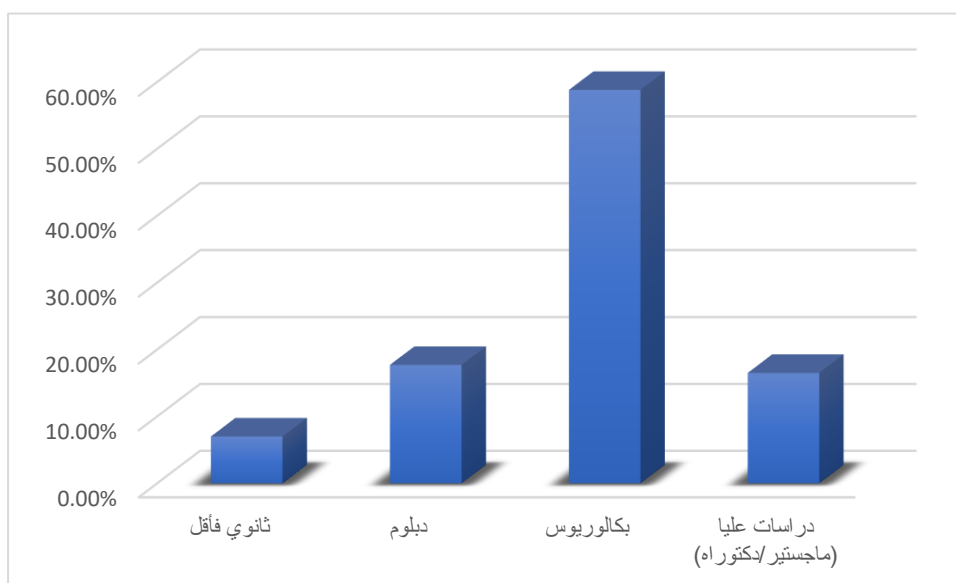
يعكس التوزيع العمري لأفراد العينة تنوعاً جيداً، حيث تُمثل الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة النسبة الأكبر (42.8%)، تليها فئة 40 إلى أقل من 50 سنة (25.5%)، ثم فئة أقل من 30 سنة (23.0%)، ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئات عمرية نشطة مهنيًا ومهنيّة فكريًا لتقبّل مفاهيم حديثة مثل التمكين والسلوك الإبداعي.

☑ المؤهل العلمي

الجدول (8) الخصائص الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	17	7.0%
دبلوم	43	17.7%
بكالوريوس	143	58.8%
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	40	16.5%
المجموع	243	100%

الشكل (3) الخصائص الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي



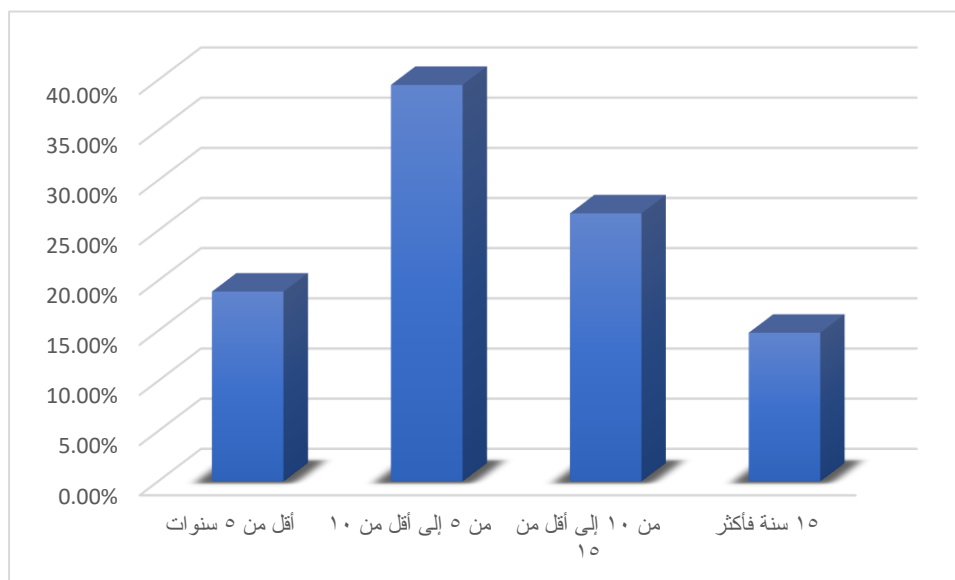
أظهرت النتائج أن 58.8% من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهي النسبة الغالبة، تليها فئة الدراسات العليا (16.5%)، ثم الدبلوم (17.7%)، هذا التوزيع يعكس مستوى معرفيًا مرتفعًا بين المبحوثين، ويُعزز من قدرة الأفراد على فهم المفاهيم الإدارية المعقدة مثل التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وبالتالي يُضفي مزيدًا من الموثوقية على إجاباتهم.

☑ سنوات الخبرة

الجدول (9) الخصائص الديموغرافية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	46	18.9%
من 5 إلى أقل من 10	96	39.5%
من 10 إلى أقل من 15	65	26.7%
15 سنة فأكثر	36	14.8%
المجموع	243	100%

الشكل (4) الخصائص الديموغرافية لمتغير سنوات الخبرة



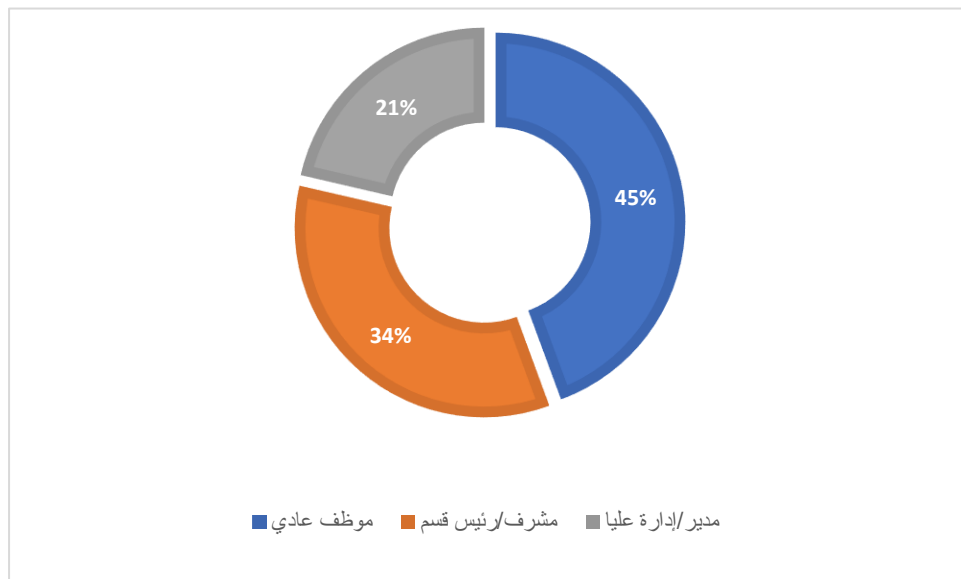
تُشير النتائج إلى أن ما يقارب 40% من العينة تتراوح خبراتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهي فترة كافية تسمح للموظف بالتعرف على سياسات وممارسات المنظمة والتفاعل مع ثقافتها، كما أن 26.7% لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة، وهي نسبة تدعم الجانب العملي والتجريبي لدى المشاركين، ووجود نسبة من ذوي الخبرات الطويلة (14.8%) يُعطي مزيداً من العمق للتحليل، حيث يُمكن أن يُقارن تقييمهم لمستوى التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي مقارنة بالفئات الأقل خبرة.

☑ المسمى الوظيفي

الجدول (10) الخصائص الديموغرافية لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
44.4%	108	موظف عادي
34.2%	83	مشرف/رئيس قسم
21.4%	52	مدير/إدارة عليا
100%	243	المجموع

الشكل (5) الخصائص الديموغرافية لمتغير المسمى الوظيفي



يوضح الجدول أن الموظفين العاديين يُمثلون النسبة الأعلى (44.4%)، تليهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام بنسبة (34.2%)، ثم الإدارات العليا بنسبة (21.4%)، ويُعتبر هذا التوزيع مثاليًا لقياس موضوع الدراسة، حيث يُمثل جميع المستويات الإدارية داخل المنشآت، ويُتيح مقارنة كيف يؤثر التمكين الإداري في مختلف المستويات التنظيمية على سلوك الموظفين الإبداعي..

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التمكين الإداري)

أولاً: البعد الأول – تفويض الصلاحيات

الجدول (11) التحليل الوصفي لـ البعد الأول – تفويض الصلاحيات

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تمنحني الإدارة صلاحيات كافية للقيام بمهامي.	4.12	0.68	82.4%	2
2	يتم تفويض المهام والمسؤوليات لي بوضوح.	4.18	0.60	83.6%	1
3	أثق بقراراتي عند تنفيذ العمل دون حاجة للرجوع المستمر للإدارة.	4.05	0.72	81.0%	3
4	لدي الحرية في تعديل أساليب العمل بما يحقق جودة النتائج.	3.97	0.75	79.4%	4

الدرجة الكلية للبعد = 4.08 (وزن نسبي 81.6%)

تشير القيم الإحصائية للبعد إلى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (4.08) مع وزن نسبي (81.6%)، وهي قيمة تقع في المستوى المرتفع وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن تفويض الصلاحيات يُمارس بصورة جيدة داخل المنظمات التي ينتمي إليها أفراد العينة، كما تُظهر الانحرافات المعيارية التي

تراوحت بين (0.60–0.75) درجة تشتت منخفضة، ما يعني تجانس آراء المبحوثين واستقرار اتجاهاتهم نحو هذا البعد، وهو مؤشر على وضوح ثقافة وصلاحيات العمل داخل المؤسسات قيد الدراسة.

ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة المتعلقة بوضوح المهام المفوضة (4.18)، ما يشير إلى وجود هيكل تنظيمي واضح وإجراءات تفويض محددة، الأمر الذي يقلل من الارتباك الإداري ويزيد الثقة في أداء العمل، وجاءت الفقرة المتعلقة بالحرية في تعديل أساليب العمل في المرتبة الأخيرة (3.97)، ما يعكس أن عملية التفويض لا تزال مقيدة بضوابط تنظيمية قد تحد من الابتكار التشغيلي، وهذا يشير إلى أن التفويض الممارس هو تفويض مسؤوليات أكثر من كونه تفويض صلاحيات تصرف وإبداع.

ثانيًا: البعد الثاني – الاستقلالية

الجدول (12) التحليل الوصفي لـ البعد الثاني – الاستقلالية

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أتمتع بحرية اتخاذ القرار ضمن نطاق عملي.	4.21	0.64	84.2%	1
2	لا يتم التدخل في عملي إلا عند الضرورة.	3.98	0.70	79.6%	3
3	أستطيع تحديد أولويات المهام اليومية.	4.15	0.67	83.0%	2
4	الإدارة تشجعني على تحمل المسؤولية عن نتائج عملي.	3.90	0.74	78.0%	4

الدرجة الكلية للبعد = 4.06 (وزن نسبي 81.2%)

جاء المتوسط الكلي لبعد الاستقلالية (4.06) بوزن نسبي (81.2%)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاستقلالية في بيئة العمل. وتشير الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.64–0.74) إلى درجة تشتت متوسطة إلى منخفضة، ما يدل على اتساق الإدراك العام للعاملين لحرية اتخاذ القرار وعدم وجود تباين كبير في التجارب العملية بينهم.

وقد حققت الفقرة المتعلقة بحرية اتخاذ القرار أعلى درجة (4.21)، ما يعزز فكرة أن الإدارة تمنح الموظفين مساحة معتبرة للتصرف وفق رؤيتهم، وهو عامل جوهري في تعزيز الجرأة المعرفية والمبادرة الإبداعية، بينما كانت الفقرة الأقل (3.90) حول تشجيع الإدارة لتحمل المسؤولية، مما يكشف عن تفاوت في قوة الدعم القيادي؛ أي أن الاستقلالية الممنوحة ليست دائمًا مصحوبة بآليات تحفيز على الابتكار أو تحمل مبادرة محسوبة المخاطر.

ثالثًا: البعد الثالث – التدريب والتطوير

الجدول (13) التحليل الوصفي لـ البعد الثالث – التدريب والتطوير

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توفر المؤسسة فرص تدريب ملائمة لطبيعة العمل.	4.09	0.62	81.8%	2
2	يتم تحديث مهاراتنا باستمرار بما يتوافق مع التطورات المهنية.	3.97	0.69	79.4%	3
3	يتم تشجيعنا على حضور الدورات وورش العمل المهنية.	4.15	0.66	83.0%	1
4	يوجد نظام واضح لتطوير المسار الوظيفي.	3.85	0.75	77.0%	4

الدرجة الكلية للبعد = 4.01 (وزن نسبي 80.2%)

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد التدريب والتطوير (4.01) بوزن نسبي (80.2%)، مما يعني أن برامج التدريب موجودة وفعالة نسبيًا، ولكنها ليست ممنهجة بالكامل، وتتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.62–0.75)، وهي قيم تشير إلى تباين متوسط في تجارب الأفراد مع التدريب، ما قد يرتبط باختلاف القطاعات والمؤهلات الوظيفية.

أظهرت النتائج أن الفقرة الأعلى هي تشجيع حضور الدورات (4.15) ، ما يعكس وجود اهتمام إداري برفع الكفاءة المهنية، إلا أن الفقرة الأقل تقييماً كانت وضوح نظام المسار الوظيفي (3.85) ، وهو مؤشر إحصائي مهم يُظهر أن التدريب لا يرتبط ارتباطاً استراتيجياً بالتنمية الوظيفي، وإنما يُمارس غالباً كأداة تحسين مهارات فقط.

رابعاً: البعد الرابع – التحفيز

الجدول (14) التحليل الوصفي لـ البعد الرابع – التحفيز

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقدم المؤسسة حوافز مادية تتناسب مع مستوى الأداء.	3.92	0.77	78.4%	4
2	أحصل على تقدير معنوي من الإدارة عند إنجاز أعمال متميزة.	4.10	0.69	82.0%	1
3	توجد فرص للترقية مرتبطة بالأداء الفعلي.	3.95	0.73	79.0%	3
4	تشجع الإدارة الابتكار وتدعم الموظفين المبادرات.	4.07	0.71	81.4%	2

الدرجة الكلية للبعد = 4.01 (وزن نسبي = 80.2%)

تظهر نتائج التحليل أن متوسطات فقرات التحفيز تتراوح بين (3.92 – 4.10)، وهي قيم ضمن المستوى المرتفع على مقياس ليكرت، مما يدل على أن بيئة العمل توفر مستوى جيداً من التحفيز. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.69 – 0.77) ، وهي نسب تشير إلى درجة تشتت متوسطة، أي أن آراء الموظفين متقاربة إلى حد كبير، مما يعكس تجانس إدراكاتهم فيما يتعلق بممارسات التحفيز داخل مؤسساتهم.

وقد سجلت الفقرة المتعلقة بالتقدير المعنوي (4.10) أعلى متوسط، وهو مؤشر مهم يعكس دور الدعم النفسي والتشجيع اللفظي في تعزيز الحافز الداخلي، أما الفقرة الأقل تقييمًا فكانت الحوافز المالية (3.92)، مما يشير إلى وجود فجوة بين الجهد المبذول والمكافأة الملموسة، وهي إحدى المشكلات الشائعة في مؤسسات القطاع الخاص.

خامسًا: البعد الخامس – بناء فرق العمل

الجدول (15) التحليل الوصفي لـ البعد الخامس – بناء فرق العمل

رقم الفقرة	فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم تشجيع العمل بروح الفريق داخل المؤسسة.	4.22	0.63	84.4%	1
2	العلاقات بين أعضاء الفريق قائمة على التعاون والاحترام المتبادل.	4.18	0.66	83.6%	2
3	يتم توزيع المهام داخل الفريق بشكل عادل ومتوازن.	3.97	0.74	79.4%	4
4	يتم حل المشكلات داخل الفريق بشكل جماعي.	4.05	0.68	81.0%	3

الدرجة الكلية للبعد = 4.11 (وزن نسبي = 82.2%)

يُظهر هذا البعد أعلى متوسط كلي من بين الأبعاد السابقة، حيث بلغ 4.11 بوزن نسبي 82.2%، وهو مستوى مرتفع يدل على أن ثقافة العمل الجماعي متجذرة بشكل واضح داخل بيئات العمل المدروسة، كما أن الانحرافات المعيارية منخفضة نسبيًا، مما يعكس تقارب وجهات نظر الموظفين تجاه طبيعة العمل ضمن فرق.

وقد حصلت الفقرة الخاصة بتشجيع العمل بروح الفريق (4.22) على أعلى متوسط، مما يشير إلى وجود سياسات مؤسسية تدعم التعاون والتواصل الفعال، وهذا يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الإبداع التعاوني، حيث تنتج الأفكار الإبداعية عادة عبر التفاعل المشترك وليس الجهد الفردي فقط.

أما الفقرة المتعلقة بتوزيع المهام (3.97) فجاءت في أدنى ترتيب، وتشير إحصائياً إلى وجود تفاوت أو عدم وضوح أدوار داخل بعض الفرق، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة الضغط على بعض الأفراد وانخفاض الرضا الوظيفي لديهم.

المتغير التابع: السلوك الإبداعي

الجدول (16) التحليل الوصفي لمتغير السلوك الإبداعي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	84.4%	0.62	4.22	أقدم أفكاراً جديدة لتحسين أساليب العمل.	1
2	83.2%	0.65	4.16	أبحث عن طرق مبتكرة لتنفيذ المهام اليومية.	2
4	82.2%	0.68	4.11	أساهم في اقتراح حلول غير تقليدية للمشكلات.	3
6	81.0%	0.72	4.05	أشارك زملائي أفكاراً تطويرية عند الحاجة.	4
3	82.6%	0.66	4.13	أعمل على تحسين الإجراءات الحالية باستمرار.	5
8	79.8%	0.75	3.99	أظهر مرونة في تعديل طريقة عملي حسب الموقف.	6
5	81.4%	0.70	4.07	أدمج الأفكار المتاحة لأخرج بمقترحات جديدة قابلة للتطبيق.	7

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
8	أتحمل مسؤولية تنفيذ المبادرات التطويرية التي أقترحها.	3.97	0.73	79.4%	9
9	أستفيد من الموارد المتاحة بطرق غير معتادة.	4.01	0.71	80.2%	7
10	أبادر بتنفيذ المهام دون انتظار توجيه مباشر.	3.93	0.77	78.6%	10
11	أجرب أفكارًا جديدة حتى لو كان هناك احتمال للفشل.	3.85	0.79	77.0%	12
12	أتابع المستجدات المتعلقة بمجال عملي للاستفادة منها في التطوير.	3.90	0.74	78.0%	11
المتوسط الحسابي الكلي للسلوك الإبداعي		4.03	—	80.6%	—

تُظهر نتائج التحليل أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين كان مرتفعًا بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.03) بوزن نسبي (80.6%)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يمارسون سلوكًا إبداعيًّا فعليًّا داخل بيئات عملهم. كما أن الانحرافات المعيارية جاءت بين (0.62–0.79)، وهي قيم منخفضة إلى متوسطة، مما يدل على تقارب آراء المستجيبين فيما يتعلق بممارسة السلوك الإبداعي، ما يعكس تجانسًا في الثقافة التنظيمية المدعومة للإبداع.

وقد حققت الفقرات (1، 2، 5) أعلى المتوسطات الحسابية، مما يعكس ميل الموظفين إلى تطوير أساليب العمل والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة، وهو جانب يرتبط مباشرة بالدافعية المعرفية والقدرة على التفكير الاستشراقي.

بينما جاءت الفقرات (10، 11، 12) في أدنى الترتيب، مما يكشف عن وجود حذرٍ نسبي تجاه المبادرة دون توجيه وتجربة الأفكار المخاطرة. وهذا يُعد مؤشرًا تنظيميًا مهمًا يشير إلى استمرار تأثير ثقافة تجنّب الخطأ والخوف من الفشل داخل بعض بيئات العمل، مما قد يستدعي تعزيز مناخ الأمان النفسي وضمن دعم الإدارة للتجارب الابتكارية.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التدريب والتطوير، التحفيز، وبناء فرق العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التمكين الإداري (متغيرات مستقلة) على السلوك الإبداعي (متغير تابع).

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.438	2.984	0.003 **
تفويض الصلاحيات	0.411	6.215	0.000 **
الاستقلالية	0.352	5.487	0.000 **
التدريب والتطوير	0.297	4.963	0.000 **
التحفيز	0.265	4.518	0.000 **
بناء فرق العمل	0.189	3.704	0.000 **
معامل الارتباط $(R) = 0.857$			
معامل التحديد $(R^2) = 0.734$			
قيمة $F = 125.842$			
Sig. = 0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.857$)، وهو معامل مرتفع يدل على قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري داخل المؤسسة، كلما ارتفع مستوى السلوك الإبداعي بين الموظفين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.734$)، وهي قيمة عالية تشير إلى أن 73.4% من التباين في السلوك الإبداعي يُفسَّر من خلال أبعاد التمكين الإداري الخمسة، وهو ما يعكس التأثير الجوهرى للتمكين في تشكيل توجهات وممارسات الموظفين الإبداعية.

ومن خلال تحليل معاملات الانحدار، يتضح أن جميع أبعاد التمكين الإداري قد أظهرت دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد أن كل بُعد منها يساهم بدرجات متفاوتة في التأثير على السلوك الإبداعي. وقد جاء تفويض الصلاحيات كأكثر الأبعاد تأثيرًا ($B = 0.411$)، وهو ما يشير إلى أن الثقة ومنح الموظف صلاحية اتخاذ القرار يعد العامل الأكثر تحفيزًا لظهور السلوك الإبداعي، حيث يتيح هذا البعد للفرد فرصة تجربة حلول جديدة، وتحمل مسؤولية نتائجها، مما يدفعه إلى التفكير الابتكاري.

كما جاء بُعد الاستقلالية في المرتبة الثانية من حيث التأثير ($B = 0.352$)، مما يدل على أن حرية اختيار أساليب تنفيذ العمل تسهم بشكل مباشر في تنمية الإبداع الفردي، لأن الموظف يصبح قادرًا على إعادة صياغة العمليات والإجراءات بما يتناسب مع قدراته ومهاراته، أما التدريب والتطوير والتحفيز فجاء تأثيرهما بدرجة متوسطة ولكن دالة إحصائيًا، وهو ما يشير إلى أن تنمية المهارات المستمرة والدعم المعنوي والمادي يسهمان في توفير بيئة نفسية ومعرفية ملائمة للإبداع. بينما جاء بناء فرق العمل بأثر أقل نسبيًا ($B = 0.189$)، مما يشير إلى أن الإبداع في هذه البيئة يميل في غالبه إلى أن يكون فرديًا أكثر من كونه جماعيًا، أو أن الفرق ما تزال بحاجة إلى آليات أقوى لإدارة التفاعل الفكري داخلها.

وتعزز قيمة $F = 125.842$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) قوة النموذج الإحصائي ككل، حيث تدل هذه القيمة على مناسبة نموذج الانحدار وصحته في تفسير العلاقة بين المتغيرات، فإن هذه النتائج

تدعم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، كما تؤكد رفض الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (18) نتائج الفرضية الفرعية الأولى

المعاملات Coefficient					المتغير المتابع	ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig. t	T		الخطأ المعياري	B		Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r2	معامل الارتباط r
0.000	13.281	0.684	0.052	0.562	تفويض الصلاحيات	0.000	176.482	1	0.434	0.659

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.659$ ، مما يدل على اتساق العلاقة بين المتغيرين. كما أظهر معامل التحديد $(R^2) = 0.434$ أن نحو 43.4% من التباين في مستويات السلوك الإبداعي يمكن تفسيره من خلال مستوى تفويض الصلاحيات فقط، دون تدخل باقي الأبعاد الأخرى. من جهة أخرى، توضح نتائج تحليل التباين ($F = 176.482$, $\text{Sig.} = 0.000$) أن النموذج الإحصائي المستخدم لتفسير العلاقة ذو دلالة معنوية عالية، مما يعزز صحة الفرضية واستخدام النموذج التفسيري.

وفيما يخص معامل الانحدار الخطي (B) ، فقد بلغ 0.562، وهو ما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في تفويض الصلاحيات تؤدي إلى زيادة قدرها 0.562 وحدة في مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين، وذلك في ظل ثبات العوامل الأخرى. كما تدعم قيمة $T = 13.281$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\text{Sig.} = 0.000$ قوة تأثير تفويض الصلاحيات بوصفه أحد المحددات المهمة في تفسير السلوك الإبداعي في بيئة العمل بالقطاع الخاص.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقلالية على السلوك الإبداع

المعاملات Coefficient					المتغير المستقل	ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	Sig. F		F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل	معامل		
								التحديد r2	الارتباط r		
0.000	11.586	0.611	0.052	0.639	الاستقلالية	0.000	168.407	1	0.373	0.611	سلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الاستقلالية والسلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.611$ ، وهي قيمة دالة إحصائية وتدل على ارتباط مباشر كلما زادت درجة الاستقلالية زاد معها مستوى الإبداع لدى الموظفين، كما أن معامل التحديد $(R^2) = 0.373$ يُشير إلى أن 37.3% من التباين في درجات السلوك الإبداعي يمكن تفسيره من خلال متغير الاستقلالية وحده، في ظل ثبات بقية العوامل، وهو ما يعد دلالة على قدرة هذا البعد في التفسير الإحصائي.

وقد أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة = 168.407 وهي دالة إحصائياً عند (Sig. = 0.000)، مما يعزز من قوة النموذج التفسيري، أما على مستوى معامل التأثير (B)، فقد بلغ 0.639، وبلغت قيمة T = 11.586، وهي أيضاً ذات دلالة معنوية قوية (Sig. = 0.000) ويفيد ذلك بأنه عند زيادة مستوى الاستقلالية بوحدة واحدة، فإن مستوى السلوك الإبداعي سيرتفع بمقدار 0.639 وحدة، ضمن شروط النموذج.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على السلوك الإبداعي لدى العاملين في القطاع الخاص.

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على السلوك الإبداعي

المعاملات Coefficient					المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. t	T		الخطأ المعياري	B	التدريب والتطوير	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r	
0.000	13.217	0.667	0.054	0.632		0.000	136.216	1	0.479	0.546	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير التدريب والتطوير والسلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.546$ ، ما يعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين، بما يشير إلى أنه كلما زادت فعالية التدريب والتطوير زادت معها مستويات الإبداع لدى العاملين، أما بالنسبة لمعامل التحديد $(R^2) = 0.479$ ، فقد أوضح أن ما نسبته 47.9% من

التباين في السلوك الإبداعي يُمكن تفسيره من خلال مستوى التدريب والتطوير المقدم للموظفين، في حين أن النسبة المتبقية يمكن أن تعزى إلى عوامل أخرى غير مدروسة في هذا النموذج.

وقد أظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة $F = 136.216$ كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.000$)، مما يشير إلى ملاءمة النموذج للتفسير الإحصائي، ويؤكد صلاحية متغير التدريب والتطوير لتفسير التباين في السلوك الإبداعي، وعلى صعيد معامل الانحدار B، فقد بلغت قيمته 0.632، وهو ما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.632 وحدة في مستوى السلوك الإبداعي، وذلك في ظل بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما أن قيمة $T = 13.217$ تدل على أن هذا التأثير معنوي بدرجة عالية ($Sig. = 0.000$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على السلوك الإبداعي

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F		B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
سلوك الإبداعي	0.551	0.367	1	120.217	0.000	التحفيز	0.607	0.032	0.583	11.412	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج بوضوح إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والسلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.551$ ، وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة تُظهر أن تحفيز العاملين يسهم

في تنمية ميولهم نحو الإبداع داخل بيئة العمل، كما بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.367$ ، مما يعني أن 36.7% من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين يمكن تفسيره من خلال التحفيز، وهو ما يمثل تأثيراً معتبراً يدل على الدور المحوري لعنصر التحفيز في تطوير الأداء الإبداعي.

أما فيما يتعلق باختبار تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة = 120.217، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي، وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين، وعلى صعيد معامل الانحدار الخطي (B)، فقد بلغ 0.607، وهو يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة التحفيز تؤدي إلى زيادة قدرها 0.607 في مستوى السلوك الإبداعي، وذلك ضمن شروط النموذج، كما أن قيمة $T = 11.412$ جاءت بدلالة معنوية عالية (Sig. = 0.000)، مما يدعم صحة الفرضية بشكل قوي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء فرق العمل على السلوك الإبداعي

المعاملات Coefficient					المتغير المستقل	ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. t	T		الخطأ المعياري	B		Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r2	معامل الارتباط r	
0.000	11.412	0.583	0.052	0.597	بناء فرق العمل	0.000	130.217	1	0.340	0.583	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين بناء فرق العمل والسلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.583$ ، ما يعكس أن تعزيز فرق العمل داخل المؤسسات يسهم في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين، أما معامل التحديد $R^2 = 0.340$ ، فيعني أن 34.0% من التباين في السلوك الإبداعي يمكن تفسيره من خلال بناء فرق العمل فقط، في ظل ثبات بقية المتغيرات، وهو ما يُعد مؤشراً مقبولاً على قدرة هذا البُعد في تفسير جانب من الإبداع داخل بيئة العمل.

فيما يخص نتائج تحليل التباين ANOVA، فقد كانت قيمة $F = 130.217$ بدلالة معنوية $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم لتفسير العلاقة هو نموذج صالح ودال إحصائياً، كما أظهرت معاملات الانحدار أن قيمة $B = 0.597$ ، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى بناء فرق العمل تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.597 في درجة السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما أن قيمة $T = 11.412$ كانت دالة إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعزز من قوة تأثير المتغير المستقل.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

وفي هذا الفصل، يتم عرض أهم النتائج ومناقشتها وربطها بالدراسات السابقة، ثم تقديم التوصيات التي قد تسهم في تحسين ممارسات التمكين الإداري وتعزيز الإبداع داخل بيئات العمل.

2.5 النتائج الوصفية للمتغير المستقل (التمكين الإداري)

1. تفويض الصلاحيات

جاء متوسط استجابات أفراد العينة لُبُعد تفويض الصلاحيات بـ (3.89 من 5)، وهو ضمن مستوى مرتفع. وتشير هذه النتيجة إلى وجود ممارسة حقيقية من قبل الإدارات في منح الموظفين سلطات اتخاذ القرار وتنفيذ المهام دون الرجوع الدائم للمسؤولين الأعلى، وقد يُعزى هذا المستوى المرتفع إلى تبني بعض منظمات القطاع الخاص في المملكة لنهج إداري حديث يعتمد على التشاركية والثقة، ما يُمكن الأفراد من التصرف في نطاق مسؤولياتهم بكفاءة ويعزز إحساسهم بالتمكين المهني.

2. الاستقلالية

سجل هذا البعد متوسطاً قدره (3.76 من 5)، وهو كذلك ضمن المستوى المرتفع. ويعكس هذا أن العاملين يشعرون بدرجة واضحة من الاستقلالية في كيفية تنفيذهم لمهامهم، ويُتاح لهم اتخاذ قرارات ذاتية دون تدخل مفرط من الإدارة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود بيئة إدارية تسمح بحرية التفكير والتنفيذ، ما يُسهم في تحفيز الإبداع ويقلل من ضغوط العمل المرتبطة بالإشراف الدقيق والمفرط.

3. التدريب والتطوير

بلغ المتوسط الحسابي لُبُعد التدريب والتطوير (3.65 من 5)، وهو يُصنّف كذلك ضمن المستوى المرتفع. تعكس هذه النتيجة أن المنظمات تقدم فرصاً تدريبية وتعليمية جيدة، ما يُمكن الموظفين من تطوير

معارفهم ومهاراتهم، ويُعزى ذلك إلى إدراك المؤسسات لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره أساسًا لتعزيز الكفاءة التنظيمية والإبداع المهني في بيئات العمل الديناميكية.

4. التحفيز

حقق هذا البُعد متوسطًا مقداره (3.54 من 5)، وهو يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع. تعني هذه النتيجة أن التحفيز الممنوح للعاملين (سواء مادي أو معنوي) ليس على مستوى عالٍ في كل المؤسسات، وقد يُفسّر هذا بأن بعض المنظمات ما زالت تعتمد نظم مكافآت تقليدية، أو أن الحوافز لا ترتبط بشكل مباشر بالتميز الإبداعي، ما يُقلل من فاعليتها في تحفيز الأداء الابتكاري.

5. بناء فرق العمل

جاء متوسط استجابات المشاركين لهذا البُعد عند (3.83 من 5)، وهو مستوى مرتفع. يدل ذلك على وجود اهتمام بتكوين فرق عمل ديناميكية تعزز من روح الفريق والتعاون المشترك، ويُحتمل أن تكون بعض المؤسسات تعتمد فعليًا أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرار، وهو ما يساهم في تعزيز بيئة العمل الإبداعية وتبادل المعرفة داخل الفريق الواحد.

(السلوك الإبداعي)

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للاستجابات حول السلوك الإبداعي لدى الموظفين بلغ (3.91 من 5)، وهو ضمن المستوى المرتفع، وتشير هذه النتيجة إلى أن الأفراد العاملين يتمتعون بقدر ملحوظ من الميول والسلوكيات الابتكارية داخل بيئة العمل، مثل القدرة على توليد أفكار جديدة، وتقديم حلول غير تقليدية، وتبني التغيير الإيجابي في أداء المهام.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر قوي ودال إحصائيًا لأبعاد التمكين الإداري الخمسة مجتمعة على السلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة مرتفعة، فيما فسّر معامل التحديد نسبة ملحوظة من التباين في السلوك الإبداعي، وتشير هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري يمثل

أداة استراتيجية لتعزيز القدرات الابتكارية لدى العاملين، وذلك من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية، والاستقلالية المهنية، وتوفير مناخ عمل تشاركي.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2023) التي أكدت وجود تأثير مباشر للتمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف، حيث بيّنت أن زيادة مستوى التمكين ترتبط بارتفاع القدرة على تبني حلول إبداعية، كما أشار حداد و مهدي (2023) إلى أن التمكين يعزز الثقة بالذات، ويخلق دافعاً ذاتياً للإبداع لدى الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات والسلوك الإبداعي، مما يدل على أن منح العاملين مساحة لاتخاذ القرارات يعزز إحساسهم بالقدرة والمسؤولية، ويشجعهم على اقتراح حلول جديدة وعدم التردد في ابتكار طرق عمل بديلة، ويُفسّر هذا بأن الموظف عندما يشعر بأنه موثوق فيه، فإنه يسعى لتقديم أداء يتجاوز المتوقع.

وهذا ما أكدته دراسة العباب (2023) التي أوضحت أن تفويض الصلاحيات يمثل ركيزة أساسية في تعزيز التطوير التنظيمي، ويؤدي إلى إطلاق القدرات الكامنة لدى الموظفين، كما دعمت نتائج علي وآخرون (2023) فكرة أن تفويض الصلاحيات يعزز الأداء الإبداعي في الجامعات الخاصة بالسودان. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة Alkhodary et al. (2023) التي أشارت إلى أن منح الموظفين سلطات حقيقية في شركات التصميم الداخلي بالأردن أدى إلى ارتفاع مستويات الإبداع في الحلول المهنية التي يقدمونها.

أظهرت نتائج التحليل أن الاستقلالية تمثل أحد العوامل القوية المؤثرة في تعزيز السلوك الإبداعي. فعندما يشعر الموظف بقدرته على تنظيم عمله دون رقابة مفرطة، تنمو لديه القدرة على التفكير خارج الإطار التقليدي، ويعود ذلك إلى أن الاستقلالية تُحفّز الذكاء التنظيمي الذاتي وتدفع الموظف لتبني مسؤولية نتائج قراراته.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة القضاة (2022) التي أوضحت أن الاستقلالية تساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين النتائج داخل المؤسسات الصناعية، كما أكدت الطيب (2022) أن الاستقلالية كانت عاملاً جوهرياً في تحسين جودة الخدمة داخل البنوك السعودية، وعلى الصعيد الدولي، أشارت دراسة Li (2024) إلى أن الاستقلالية التنظيمية تزيد من تقدير الموظف لذاته المهنية، مما يعزز سلوكه الإبداعي.

تبيّن من النتائج وجود أثر ملموس للتدريب والتطوير في تعزيز الإبداع، إذ تُسهم البرامج التدريبية في تحديث المهارات المهنية، وتطوير أساليب التفكير، وتوسيع خبرات الموظفين في التعامل مع المشكلات. وتفسير هذه النتيجة يعود إلى أن التعلم المستمر يشحن العقل التنظيمي بطاقة معرفية تؤهله لإنتاج أفكار مبتكرة.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الحمداني وآخرون (2022) التي بينت أن تطوير الكفاءات يعد من أهم محددات السلوك الإبداعي في المؤسسات، كما دعمت Peng et al. (2024) الفكرة بأن التدريب يعزز الكفاءة الذاتية الإبداعية، والتي تمثل مفتاحاً أساسياً للتحفيز الداخلي في الإبداع.

أظهرت النتائج وجود تأثير دال للتحفيز، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويُفسر ذلك بأن التحفيز يؤثر في الإبداع فقط عندما يكون مرتبطاً بالأداء الإبداعي نفسه وليس مجرد حوافز شكلية. وبالتالي، فإن الطبيعة النوعية للحوافز أهم من كميتها.

وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة أبو محمد (2022) التي أثبتت أن التحفيز لا يحقق أثره إلا عندما يكون مرتبطاً بتقدير جهود الموظف، كما أشارت Al Hosani et al. (2023) إلى أن دعم الإنجاز والتحفيز المعنوي يعزز الإبداع أكثر من الحوافز المالية المباشرة.

أظهرت النتائج أن بناء فرق العمل يساهم بفاعلية في تعزيز السلوك الإبداعي، إذ يتيح التفاعل بين العاملين إمكانية تبادل الخبرات وتحفيز التفكير الجماعي، وتدلل هذه النتيجة على أن الإبداع في بيئة العمل ينمو داخل المجموعات أكثر من الأفراد.

وقد دعمت دراسة غديري و بوسالم (2022) هذه النتيجة حيث أشارت إلى أن العمل الجماعي في الجامعات الجزائرية أدى إلى تعزيز الإبداع الإداري، كما أكدت دراسة (Zhou et al. (2024 أن التفاعل الجماعي يحفز السلوك الابتكاري العملي أكثر من الجهد الفردي.

3.5 التوصيات

1. ينبغي أن تتبنى القيادات في القطاع الخاص فلسفة التمكين الإداري ضمن السياسات المؤسسية، من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
2. تشجيع المدراء على منح الموظفين صلاحيات مناسبة لطبيعة أعمالهم، بما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم على المبادرة والابتكار.
3. إتاحة المجال للعاملين لتنظيم أعمالهم واختيار أساليب التنفيذ المناسبة لهم ضمن الإطار التنظيمي، مما يساهم في تطوير الحس الابتكاري.
4. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات الإبداعية، والقدرات التحليلية، والتفكير الاستراتيجي لدى العاملين.
5. تعديل نظم المكافآت بحيث تشمل مكافآت نوعية لمن يقدم حلولاً مبتكرة أو يُحسن من أساليب العمل التقليدية.
6. دعم العمل ضمن فرق ديناميكية وتشجيع تبادل المعرفة بين الموظفين من تخصصات مختلفة لتحفيز الإبداع الجماعي.
7. تقليل العقوبات المرتبطة بالفشل، وتشجيع الموظفين على تجربة أفكار جديدة دون خوف من العواقب، ما يعزز الابتكار المؤسسي.
8. تطوير القيادات الإشرافية وتمكينها من تطبيق أدوات التمكين الإداري بصورة سليمة، كونهم حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين.
9. تطبيق أدوات تقييم دورية لقياس مستويات التمكين والسلوك الإبداعي داخل المؤسسات، وربط نتائجها بخطط التطوير.

10. إنشاء قنوات رسمية تسمح للموظفين بتقديم أفكارهم ومقترحاتهم التطويرية، مع مكافأة المقترحات القابلة للتنفيذ.
11. إدراج مكون "السلوك الإبداعي" ضمن معايير التقييم والترقية، بهدف تشجيع الموظفين على التفكير الابتكاري الدائم.
12. تشجيع الجامعات ومراكز البحوث على دراسة العلاقة بين أنماط التمكين ومخرجات الإبداع في سياق القطاع الخاص السعودي، لتطوير نماذج محلية فعالة.

4.5 توصيات للبحوث المستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين القطاع الخاص والحكومي لمعرفة الفروق في أثر التمكين الإداري على الإبداع.
2. استكشاف أثر متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو المناخ التنظيمي في العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي.

Abstract

This study aimed to explore the impact of administrative empowerment, with its dimensions (delegation of authority, autonomy, training and development, motivation, and team building), on the creative behavior of employees in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 243 employees working in various private sector organizations in the Kingdom. The data were analyzed using the SPSS software.

The results revealed a statistically significant effect of all dimensions of administrative empowerment on creative behavior. The dimensions of delegation of authority and autonomy had the strongest impact, followed by training and development and motivation, while the impact of team building appeared to be moderate. Moreover, the results of the multiple regression analysis showed that the combined empowerment dimensions explained a large proportion of the variance in creative behavior ($R^2 = 0.755$), confirming the effectiveness of empowerment practices in enhancing creativity within organizations.

The study presented several recommendations, most notably: strengthening a culture of empowerment in the workplace, supporting employee autonomy, linking incentives to creative performance, and activating collaborative work teams.

Keywords: Administrative Empowerment – Creative Behavior – Private Sector – Kingdom of Saudi Arabia.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ❖ أبو محمد، الطاهر أحمد محمد علي. (2022). أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع22، 1 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1281197>
- ❖ الاحمري، سعيد بن عايض عبدالله، و فلمبان، كمال نووي توحيد. (2024). أثر الصمت التنظيمي على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية لموظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع4، 96 - 113. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465926>
- ❖ الأغبري، سامي بن يوسف بن سيف، و شهدا، إلياس. (2023). أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي: دراسة حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1586812>
- ❖ برج، محمد يسين، مختاري، نسيبة، و تلي، سعيده. (2022). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة - ولاية تفرت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1503938>
- ❖ بن رجم، إدريس. (2022). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. مجلة الإبداع الرياضي، مج13، ع1، 285 - 305. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1275798>
- ❖ البياتي، محمد ثائر علي. (2025). تأثير القيمة المقدمة للموظف EVP في الإبداع الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة أسياسيل للاتصالات. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع91، 130 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1604203>

❖ الجعيد، سامية عايض، و الثبتي، ريماس أحمد. (2024). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع

الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8،

ملحق ، 42 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478448>

❖ حداد، محمد عبدالكريم أحمد بخاري، و مهدي، غاصب يحي مهدي. (2023). دور التمكين الإداري في

تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية

بجدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع61 ، 302 - 361. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1437138>

❖ الحساوي، معاذ عبدالله هادي، و الصميدعي، مرثد عماد سعيد. (2023). الهناء الذاتي وأثره في تعزيز

السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في دائرة صحة نينوى. مجلة جامعة كركوك

للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع4 ، 237 - 249. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1463112>

❖ الحسن، حسين عثمان موسى، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2022). أثر التمكين الإداري

على الترقية الوظيفية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2016-2020 (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1341323>

❖ الحمداني، محمد نوري، سبع، عائشة، و هزشي، طارق. (2022). إدارة الكفاءات ودورها في تنمية

السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة إقتصاديات

شمال إفريقيا، مج18، ع29 ، 547 - 566. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1275361>

❖ زبار، نانو. (2024). أثر القيادة التمكينية على إبداع الموظفين "التمكين النفسي" كمتغير وسيط:

دراسة حالة مؤسسة Brandt بسطيف. مجلة البشائر الاقتصادية، مج10، ع2 ، 250 - 266. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1475794>

❖ السبيعي، بيان بنت نوار، و حسن، فاطمة محمد مهدي. (2025). أثر التمكين الإداري على التسرب

الوظيفي: دراسة تحليلية على منسوبي جامعة بيشة. مجلة جامعة عدن الالكترونية - مجلة العلوم

الإنسانية والاجتماعية، مج6، ع1 ، 20 - 47. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1588823>

❖ السعودي، علي محمد نصر. (2024). أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي: دراسة

ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي فرع النفاذة. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم

الإنسانية والاجتماعية، مج3، ع4 ، 396 - 411. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1571330>

❖ الطيب، مرام أحمد على. (2022). أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية

على بنك الراجحي - أبها - المملكة العربية السعودية في العام 2021-2020. مجلة العلوم الإقتصادية

والإدارية والقانونية، مج6، ع15 ، 81 - 98. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1274011>

❖ العباب، علي علي عبدالله. (2023). التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على

إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب - الجمهورية اليمنية. المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، مج5،

ع2 ، 55 - 84. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1395464>

❖ العتيبي، حماد صالح. (2023). أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري: دراسة تطبيقية

على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات

التجارية المعاصرة، ع15 ، 54 - 93. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1513412>

❖ العتيبي، حماد صالح. (2023). أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري: دراسة تطبيقية

على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات

التجارية المعاصرة، ع15 ، 54 - 93. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1513412>

❖ علي، مهيمن الزبيق بشير، بدوي، سمية محمد الزين أحمد، و عثمان، أميرة علي خيرى. (2023). أثر

التمكين الإداري على الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم.

المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18 ، 1 - 28. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1372605>

❖ غديري، داود، و بوسالم، أبو بكر. (2022). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج5، ع1 ،

95 - 123. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267587>

❖ القضاة، إيناس هاني. (2022). أثر التمكين الإداري علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات

صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع8 ،

32 - 47. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264609>

❖ القضاة، إيناس هاني. (2022). أثر التمكين الإداري علي أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات

صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع8 ،

32 - 47. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264609>

❖ المجالي، نیاز شرف نیاز، و العبادلة، عبدالرحمن فالح دخل الله. (2025). أثر التمكين الإداري في

الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1602429>

المراجع الأجنبية

❖ Al Hosani, K. A., van Ewijk, A. R., & Hussain, M. (2023). Determinants of employee creative behavior in the UAE public sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 532-549.

❖ Al Naggar, S. A. (2022). The impact of administrative empowerment on the job satisfaction of employees. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(7), 194-203

- ❖ Ali, H., & Ali, M. (2023). IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS ON CREATIVE BEHAVIOR WITH MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND MODERATION OF BOUNDED DECISION-MAKING STYLE. *Pakistan Journal of Educational Research*, 6(4).
- ❖ Alkhodary, D., Salhab, H. A., Al-Zoubi, M. M. A., Marei, A., & Ali, H. (2023). The Impact of Employees Empowerment on Workplace Creativity in Interior Design Companies in Jordan. *Wseas Transactions On Business And Economics*, 20, 1699–1708. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.150>
- ❖ Barua, B., Islam, Md. M., Kibria, H., & Barua, R. (2024). Analysis of creativity at the workplace through employee empowerment. *The International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-05-2024-4534>
- ❖ Gaeb, N. nage, & Dayoub, A. H. (2024). The role of Administrative Empowerment in Fostering Intellectual Capital Damascus University, Damascus, Syrian Arab Republic. *International Journal of Religion*, 5(11), 7700–7712. <https://doi.org/10.61707/w30awk18>
- ❖ Jaber, A. M., & Majeed, W. (2025). The Role of Administrative Empowerment in Improving the Quality of Collective Performance. *South Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(2).
- ❖ Li, R. (2024). The impact of empowering leadership on employee creativity: the mediating role of organizational-based self-esteem. *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 4(47), 122–133. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.4\(47\).2024.122-133](https://doi.org/10.35678/2539-5645.4(47).2024.122-133)
- ❖ Lin, J. (2022). Employee Empowerment under the Background of Network Era. *Academic Journal of Business & Management*, 4(19), 152-155.

- ❖ Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024). Leadership styles and employee creativity: the interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 631-650.
- ❖ Peng, M. Y. P., Liang, Z., Fatima, I., Wang, Q., & Rasheed, M. I. (2024). The nexus between empowering leadership, job engagement and employee creativity: role of creative self-efficacy in the hospitality industry. *Kybernetes*, 53(10), 3189-3210.
- ❖ Salama, S., Abo Taleb, Y., Abd El Latif, K., & EL Shahat, N. (2022). THE IMPACT OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT ON COMMITMENT TO THE APPLICATION OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT. *Journal of Environmental Science*, 51(11), 101-143
- ❖ Zhou, X., Zhong, J., & Zhang, L. (2024). Action speaks louder: the role of proactive behavior between creative leadership and employees' creativity. *Behavioral Sciences*, 14(3), 257.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين

دراسة ميدانية على موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة

☐ 40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات

☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ موظف عادي ☐ مشرف / رئيس قسم

☐ مدير / إدارة عليا

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التمكين الإداري ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الأول: تفويض الصلاحيات					
					تمنحني الإدارة صلاحيات كافية للقيام بمهامي.
					يتم تفويض المهام والمسؤوليات لي بوضوح.
					أثق بقراراتي عند تنفيذ العمل دون حاجة للرجوع المستمر للإدارة.
					لدي الحرية في تعديل أساليب العمل بما يحقق جودة النتائج.
البعد الثاني: الاستقلالية					
					أتمتع بحرية اتخاذ القرار ضمن نطاق عملي.
					لا يتم التدخل في عملي إلا عند الضرورة.
					أستطيع تحديد أولويات المهام اليومية.
					الإدارة تشجعتني على تحمل المسؤولية عن نتائج عملي.
البعد الثالث: التدريب والتطوير					
					توفر المؤسسة فرص تدريب ملائمة لطبيعة العمل.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم تحديث مهارتنا باستمرار بما يتوافق مع التطورات المهنية.
					يتم تشجيعنا على حضور الدورات وورش العمل المهنية.
					يوجد نظام واضح لتطوير المسار الوظيفي.
البعد الرابع: التحفيز					
					تقدم المؤسسة حوافز مادية تتناسب مع مستوى الأداء.
					أحصل على تقدير معنوي من الإدارة عند إنجاز أعمال متميزة.
					توجد فرص للترقية مرتبطة بالأداء الفعلي.
					تشجع الإدارة الابتكار وتدعم الموظفين المبادرين.
البعد الخامس: بناء فرق العمل					
					يتم تشجيع العمل بروح الفريق داخل المؤسسة.
					العلاقات بين أعضاء الفريق قائمة على التعاون والاحترام المتبادل.
					يتم توزيع المهام داخل الفريق بشكل عادل ومتوازن.
					يتم حل المشكلات داخل الفريق بشكل جماعي.

❁ المحور الثاني: السلوك الإبداعي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أقدم أفكارًا جديدة لتحسين أساليب العمل.					
أبحث عن طرق مبتكرة لتنفيذ المهام اليومية.					
أساهم في اقتراح حلول غير تقليدية للمشكلات.					
أشارك زملائي أفكارًا تطويرية عند الحاجة.					
أعمل على تحسين الإجراءات الحالية باستمرار.					
أظهر مرونة في تعديل طريقة عملي حسب الموقف.					
أدمج الأفكار المتاحة لأخرج بمقترحات جديدة قابلة للتطبيق.					
أتحمل مسؤولية تنفيذ المبادرات التطويرية التي أقترحها.					
أستفيد من الموارد المتاحة بطرق غير معتادة.					
أبادر بتنفيذ المهام دون انتظار توجيه مباشر.					
أجرب أفكارًا جديدة حتى لو كان هناك احتمال للفشل.					
أتابع المستجدات المتعلقة بمجال عملي للاستفادة منها في التطوير.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of Human Resource Management

The Impact of Administrative Empowerment on Employees'

Creative Behavior: A Field Study on Private Sector

Employees in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

ISMAIL FAYEZ ALSHEHRI

251000347

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025