

جامعة ميدأوشن

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. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة
9	فروض الدراسة:
10	الدراسات السابقة:
17	الفجوة البحثية:
19	المنطلقات النظرية للدراسة:
25	المنهجية وطرق البحث:
25	مصادر جمع البيانات
28	أدوات الدراسة:
30	حدود الدراسة:
32	المراجع:

مقدمة:

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 بينت 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..

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 تُفعل 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 تُعطِ العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك

الإبداعي، خصوصاً 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؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: 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 يسهم 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..

ثانيًا: 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 ويسهم 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 عنصرًا أساسيًا 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...

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.

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 يساهم في تطوير السلوك الإبداعي للموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

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..

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 للمبجوثين 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، وتوصلت 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 ب تعزيز تفويض الصلاحيات، وتكثيف برامج التدريب، ودعم بيئة العمل المبدعة، وتشجيع المبادرات الفردية، وتفعيل الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين...

دراسة (القضاء، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز) على أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (200) موظف وموظفة، تم استرداد (171) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (85.5%)، وتوصلت 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 ب تعزيز 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 بـ تكثيف 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 بـ 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) موظفاً تم جمع بياناتهم باستخدام استبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التمكينية بأبعادها تؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على الإبداع الوظيفي، وأن التقدير الذاتي القائم على المنظمة يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، مما يعزز من أثر القيادة التمكينية على الإبداع، وأوصت الدراسة بـ 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، وجمعت بياناتهم من خلال استبانة إلكترونية، وتم تحليلها باستخدام منهج المربعات الصغرى الجزئية (PLS) عبر برنامج SmartPLS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين العاملين يلعب دوراً محورياً ومؤثراً في تعزيز الإبداع في بيئة العمل الأكاديمية، وأن عملية تهيئة بيئة داعمة للإبداع تسهم فيها قيادة الجامعة وثقافتها التنظيمية بشكل أساسي، إضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية المحفزة، وأوصت الدراسة — 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، وتكونت 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 ، وتوصلت 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 إيجابياً وبدرجة دالة بالإبداع في بيئة العمل، مما يؤكد دورها المؤثر في تعزيز الابتكار، وأوصت الدراسة بـ تقديم الدعم المالي والمعنوي للعاملين، وتشجيع أصحاب الأفكار الجديدة ومكافأتهم، 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.

وتوصلت 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 بضرورة 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.

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؛ Gaeb & Barua et al., 2024)، أو في سياقات صناعية عربية غير سعودية (القضاة، 2022؛ 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 كثيرًا من الدراسات السابقة ركزت على عدد محدود من الأبعاد أو أدرجت أبعادًا 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 تباينًا في نتائج العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي وفقًا لطبيعة القطاع والسياق الثقافي والإداري، وتسهم 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..

المنطلقات النظرية للدراسة:

التمهيد

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 يركّز 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 تساعدهم 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: يسهم 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 الفعّال، 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 الفعّال، 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 تأثيراً 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 معرفياً ومهارياً من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الحديثة التي تساعد على تحسين أدائهم والتكيف مع التغيرات، ووفقاً 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 العَبَّاب (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 يسهمان 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. ويمكن 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 القضاة (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.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الأهداف التي تسعى إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقة بين متغيراتها كما هي في الواقع الميداني، ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى تفسير الأثر بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية ، وسيتم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات والتحقق من مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده على السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

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.

تفصيل توزيع العينة حسب القطاعات:

القطاع	عدد المشاركين	النسبة %
القطاع الصناعي	120	40%
القطاع الخدمي	105	35%

قطاع التقنية والاتصالات	75	25%
الإجمالي	300	100%

تفصيل توزيع العينة حسب الفئات الوظيفية:

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

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

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.

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

تتكوّن 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)**: و يضم خمسة أبعاد رئيسية، تم قياس كل بُعد منها

بعدد من العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما يلي:

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

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

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.

– ثانيًا: 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.

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 2026/2025.

– **حدود بشرية:** ستركز الدراسة على العاملين في القطاع الخاص من الموظفين الإداريين والفنيين ذوي الخبرة.

المراجع:

❖ 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>

❖ الحمداني، محمد نوري، سبع، عائشة، و هزوشي، 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>

❖ 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>

❖ القضاة، إيناس هانى. (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>

❖ 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>

- ❖ 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.

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