

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر تمكين العاملين على مستوى الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على

مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

أسماء لافي الحربي

251003242

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 – 2025

السلامة

إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،

إلى والديّ اللذين لم يتركبا يدي في العثرات،

إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،

إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،

إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،

إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،

أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،

بل بدايةً جديدةً نحو غاياتٍ أكبر وأحلامٍ أعمق،

فلكم جميعاً، يا من صنعتم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدًا كثيرًا

نتقدم بمجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبدالحمد محمد

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيًا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة والمتمثلة في: (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب) على مستوى الإبداع المؤسسي في مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٣٥٧) فردًا من العاملين في عدد من مؤسسات القطاع الخدمي.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعة على الإبداع المؤسسي، حيث تبين أن كل من تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعال، والتدريب تُسهم بشكل إيجابي في تعزيز جوانب الإبداع التنظيمي لدى العاملين، كما كشفت النتائج أن بعد "التدريب" جاء في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيرًا، يليه "فرق العمل"، ثم "الاتصال الفعال"، وأخيرًا "تفويض السلطة".

بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين عبر تطوير أنظمة تفويض مرنة، وتشكيل فرق عمل تشاركية، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي، وتبني برامج تدريبية موجهة نحو تطوير القدرات الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب، الإبداع المؤسسي، القطاع الخدمي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الشكر والتقدير.....
د.....	المستخلص.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
ي.....	قائمة الأشكال.....
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١.....	١,١ المقدمة.....
٦.....	٢,١ مشكلة الدراسة.....
٧.....	٣,١ أهمية الدراسة:.....
٩.....	٤,١ أهداف الدراسة:.....
٩.....	٥,١ تساؤلات الدراسة.....
١٠.....	٦,١ فروض الدراسة:.....
١١.....	٧,١ نموذج الدراسة:.....
١١.....	٨,١ الدراسات السابقة:.....
١٧.....	٩,١ الفجوة البحثية:.....
١٩.....	١٠,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....
٢١.....	١١,١ المنهجية وطرق البحث:.....

١٢,١	مصادر جمع البيانات.....	٢٢
١٣,١	أدوات الدراسة:.....	٢٢
14.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	٢٢
١٥,١	أداة الدراسة.....	٢٣
١٦,١	حدود الدراسة:.....	٢٣
٢٥	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	٢٥
٢٥	المبحث الأول: تمكين العاملين.....	٢٥
١,١,٢	تمهيد.....	٢٥
٢,١,٢	مفهوم تمكين العاملين.....	٢٥
٣,١,٢	أهمية تمكين العاملين.....	٢٦
٤,١,٢	أهداف تمكين العاملين.....	٢٧
٥,١,٢	أبعاد تمكين العاملين.....	٢٩
٣١	المبحث الثاني: الإبداع المؤسسي.....	٣١
١,٢,٢	تمهيد.....	٣١
٢,٢,٢	مفهوم الإبداع المؤسسي.....	٣١
٣,٢,٢	أهمية الإبداع المؤسسي.....	٣٢
٤,٢,٢	أبعاد الإبداع المؤسسي.....	٣٣
5.2.2	متطلبات تحقيق الإبداع المؤسسي.....	٣٥
٣٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	٣٨
١,٣	مقدمة الفصل.....	٣٨

٣٨	٢,٣ منهج الدراسة.....
٣٨	٣,٣ مجتمع الدراسة.....
٣٩	٤,٣ عينة الدراسة.....
٣٩	٥,٣ أداة الدراسة (الاستبانة).....
٤١	٦,٣ صدق أداة الدراسة.....
٤٣	٧,٣ ثبات أداة الدراسة.....
٤٣	٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.....
٤٥	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشتها.....
٤٥	١,٤ مقدمة الفصل.....
٤٥	٢,٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة.....
٤٧	٣,٤ التحليل الوصفي للمتغير المستقل "تمكين العاملين".....
٥٠	٤,٤ التحليل الوصفي لمتغير الإبداع المؤسسي.....
٥١	٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٥٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٥٧	١,٥ تمهيد.....
٥٧	2.5 مناقشة النتائج الوصفية.....
٦٠	٣,٥ التوصيات.....
٦٢	Abstract.....
٦٣	قائمة المراجع.....
٦٣	المراجع باللغة العربية.....

٦٥المراجع باللغة الإنجليزية

٦٨الملاحق

٦٩استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغير تمكين العاملين	٤٢
٢.	الجدول (٢) ثبات أداة الدراسة	٤٣
٣.	الجدول (٣) تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة	٤٥
٤.	الجدول (٤) التحليل الوصفي لـ بعد تفويض السلطة	٤٧
٥.	الجدول (٥) التحليل الوصفي لـ فرق العمل	٤٨
٦.	الجدول (٦) التحليل الوصفي لـ الاتصال الفعال	٤٨
٧.	الجدول (٧) التحليل الوصفي لـ التدريب	٤٩
٨.	جدول (٨) التحليل الوصفي لمتغير الإبداع المؤسسي	٥٠
٩.	جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تمكين العاملين على الإبداع المؤسسي	٥٢
١٠.	جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر "تفويض السلطة" على "الإبداع المؤسسي"	٥٤
١١.	جدول (١١): تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر "فرق العمل" على "الإبداع المؤسسي"	٥٤

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٢.	جدول (١٢): تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر "الاتصال الفعال" على "الإبداع المؤسسي"	٥٥
١٣.	جدول (١٣): تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر "التدريب" على "الإبداع المؤسسي"	٥٦

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١.	الشكل رقم (١) نموذج الدراسة	١١

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

يشير مفهوم تمكين العاملين إلى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق أقصى استفادة من الطاقات البشرية المتاحة، عبر منحهم سلطات أوسع، وصلاحيات أكبر، ومسؤوليات أعمق في إطار بيئة عمل داعمة ومحفزة. وتمثل هذه الفلسفة الإدارية تحولاً جوهرياً في نظرة المنظمات إلى العنصر البشري، حيث لم يعد الموظف مجرد منفذ للتعليمات أو تابع للقيادة، بل أصبح يُنظر إليه كعنصر فاعل ومؤثر يملك القدرة على اتخاذ القرار والمساهمة في توجيه الأداء المؤسسي.

يقوم التمكين على عدة مرتكزات أساسية من بينها: منح الثقة للعاملين، وتزويدهم بالمعلومات والمعرفة اللازمة، وتطوير مهاراتهم باستمرار، وتوفير بيئة تسمح لهم بالمشاركة الفاعلة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم. فتمكين الموظفين لا يعني فقط نقل السلطة أو تقليل الإشراف، بل يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تحفّز على المبادرة، وتشجع على التفكير النقدي، وتكافئ على تحمل المسؤولية والابتكار. وهو بذلك يُعد أداة استراتيجية لرفع مستويات الالتزام والرضا الوظيفي والانتماء، كما يسهم في تحسين جودة القرارات اليومية، لأن من يتخذها هو الأقرب إلى التفاصيل التشغيلية.

من الناحية العملية، يعزز التمكين من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، كما يرفع من قدرة الفرق على التفاعل مع المشكلات وحلها بشكل ذاتي دون الحاجة للرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا. وهذا بدوره يُسهم في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة الأداء، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل الميدانية أو التي تعمل في بيئات ديناميكية مثل المشاريع الإنشائية، أو الخدمات اللوجستية، أو المشروعات التقنية.

وتُشير الأبحاث الإدارية إلى أن تمكين العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق عدد من النتائج الإيجابية على مستوى الأفراد والمؤسسات، مثل تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة معدلات الإبداع، وتقليل

معدل الدوران الوظيفي، ورفع معدلات الولاء التنظيمي. كما يرتبط التمكين بارتفاع مستوى رضا العملاء، نظراً لأن الموظفين المتمكنين يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فاعلية في التعامل مع احتياجات المستفيدين.

إلا أن نجاح سياسات التمكين يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة العليا على خلق مناخ تنظيمي ملائم، يضمن وضوح التوجهات، ووجود توازن بين السلطة والمسؤولية، ويمنع حدوث فوضى تنظيمية أو سوء استخدام للصلاحيات. كما يتطلب الأمر توفير دعم مستمر من القيادة، وتقديم تدريب مناسب للعاملين على مهارات اتخاذ القرار، والتواصل، والتفكير التحليلي، حتى يكون التمكين بناءً على الكفاءة والثقة وليس فقط على النوايا التنظيمية. يُعد تمكين العاملين مفهوماً تكاملياً بين الجوانب الإدارية والإنسانية، يسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين، ويُنظر إليه اليوم كأحد المداخل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المعاصرة، التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

يُعد الإبداع المؤسسي أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة واستدامتها، لا سيما في البيئات التنافسية التي تتطلب سرعة في التكيف وابتكار حلول غير تقليدية للتحديات المتجددة. فالإبداع في السياق المؤسسي لا يقتصر على مجرد توليد أفكار جديدة، بل يتجاوز ذلك ليشمل تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية، وخطط تشغيلية، ومنتجات أو خدمات قابلة للتنفيذ تخلق قيمة مضافة للمؤسسة وللجهات المستفيدة منها. ومن ثم، فإن الإبداع المؤسسي يُعد أحد أهم المداخل لتحقيق التميز الإداري والتقني والقدرة على التوسع في الأسواق وتعزيز تنافسية المنظمة على المدى الطويل.

في جوهره، يُمثل الإبداع المؤسسي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والثقافية والقيادية، حيث يتطلب توفر بيئة عمل تتسم بالمرونة، وتشجع على التجريب، وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتدعم الموظفين في طرح أفكارهم بحرية دون خوف من الفشل أو التقييم السلبي. وتنبع أهمية هذا النوع من الإبداع من كونه يعكس القدرة المؤسسية على التفكير خارج الأطر التقليدية، وتحويل المعرفة المتاحة، سواء أكانت ضمنية أو صريحة، إلى أدوات جديدة أو نماذج عمل مبتكرة أو عمليات أكثر كفاءة.

وتبرز القيادة كعامل حاسم في دعم الإبداع داخل المؤسسة، حيث تُمثل أنماط القيادة التحفيزية والمشاركة عاملاً مشتركاً في جميع المنظمات المبدعة. فالقائد المبدع لا يكتفي بتوجيه العمل أو تنفيذ الأوامر، بل يقوم بدور المُيسر والمحفز للفريق، ويشجع على حرية التفكير والتنوع في الآراء واحترام الاختلافات الفكرية، كما يخلق مساحات آمنة لتجريب الأفكار واختبار النماذج الجديدة. ومن هنا تنبع العلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي، إذ أن وجود ثقافة تؤمن بالتطوير المستمر والتعلم التنظيمي وتقدير الإنجاز غير النمطي، يُعد محفزاً قوياً لتدفق الأفكار المبتكرة.

ومن جانب آخر، يتطلب تحقيق الإبداع المؤسسي استثمارات واضحة في تنمية رأس المال البشري والمعرفي، حيث تمثل الكفاءات البشرية مصدراً رئيسياً للأفكار والابتكارات، كما أن وجود بيئة تكنولوجية داعمة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على استكشاف مسارات جديدة في الأداء أو تقديم خدمات مبتكرة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي توفر حوافز للإبداع، وتربط بين الأداء الابتكاري والتقدير الوظيفي، تحقق نتائج أفضل في تطوير منتجاتها وخدماتها، كما تحافظ على قدرتها التنافسية حتى في بيئات السوق الأكثر تقلباً.

ويمتد الإبداع المؤسسي كذلك إلى المجالات الإدارية والهيكلية، مثل تبني أساليب جديدة في تنظيم العمل، أو تطوير نماذج أعمال مرنة، أو تطبيق مفاهيم حديثة كالإدارة الرشيقة (Agile Management)، أو تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واتخاذ القرار. ومن ثم، فإن الإبداع لا يرتبط فقط بالابتكار التكنولوجي، بل يشمل أيضاً إعادة تصميم العمليات، وإحداث تغيير في الثقافة المؤسسية، وتحسين علاقات العمل وتدفق المعلومات، وجعل المؤسسة أكثر تفاعلاً مع محيطها الداخلي والخارجي.

في ضوء ما سبق، يُمكن النظر إلى الإبداع المؤسسي باعتباره عملية استراتيجية مستمرة، لا تقتصر على فئة من الموظفين أو قسم بعينه، بل هي مسؤولية جماعية تتوزع على جميع مستويات المؤسسة، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى العاملين في الميدان. وتحقيق هذا النوع من الإبداع يتطلب وجود رؤية مؤسسية واضحة، ونظام إداري مرن، وثقافة تنظيمية مشجعة، وقيادة ملهمة، بالإضافة إلى بنية تحتية معرفية وتكنولوجية تُمكن من تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة.

وعليه، فإن الإبداع المؤسسي لا يُعد ترفاً تنظيمياً أو رفاهية فكرية، بل يمثل ضرورة وجودية لأي منظمة تسعى إلى البقاء والنمو في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والضغط المتزايدة. لذا فإن تعزيز الإبداع ينبغي أن يكون جزءاً من استراتيجية المؤسسة الشاملة، ومُرتبطاً بشكل مباشر بأهدافها وأدائها، لضمان قدرتها على تقديم حلول مبتكرة وتوليد قيمة مستدامة لمختلف أصحاب المصلحة.

يتناول هذا البحث أثر تمكين العاملين على مستوى الإبداع المؤسسي من خلال دراسة ميدانية أجريت على عدد من مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية، والتي تُعد من أكثر القطاعات ارتباطاً بالعنصر البشري وتفاعله المباشر مع العمليات اليومية. ويستند هذا البحث إلى افتراض جوهري مفاده أن رفع مستوى التمكين الإداري للعاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية، ويساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار، والتفكير الخلاق، والتحسين المستمر.

في البيئة الخدمية، يشكل الموظفون حلقة الوصل الرئيسة بين المؤسسة وجمهورها، ما يجعلهم في موقع يمكنهم من رصد الاحتياجات، وتحديد الفجوات التشغيلية، واقتراح حلول مبتكرة لتحسين جودة الخدمة أو تطوير إجراءات العمل. ومن هذا المنطلق، فإن إتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير الموارد والمعلومات الكافية لهم، ومنحهم الثقة والصلاحيات، تمثل أساساً جوهرياً في تفعيل طاقاتهم الإبداعية وتحويل أفكارهم إلى واقع عملي يخدم المؤسسة ويعزز تنافسيتها.

وقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تمكين العاملين ومستوى الإبداع المؤسسي في مؤسسات القطاع الخدمي. حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على سياسات واضحة لتمكين الموظفين، سواء عبر تفويض الصلاحيات، أو تشجيع المبادرة، أو دعم التدريب المستمر، أو توفير قنوات اتصال مفتوحة، كانت أكثر قدرة على توليد أفكار جديدة، وتحسين العمليات، وتطوير الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات التي تتبع نماذج إدارية مركزية تقليدية.

كما أظهرت البيانات أن أبعاد التمكين مثل المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز المعنوي، والشعور بالثقة والدعم من الإدارة العليا، لها أثر مباشر في تعزيز الشعور بالمسؤولية التنظيمية والانتماء المؤسسي، وهو ما يدفع العاملين إلى طرح حلول جديدة ومبتكرة بدافع داخلي نابع من الإحساس بالدور والجدوى. في

المقابل، تبين أن غياب التمكين يؤدي إلى الجمود الإداري، وتكرار الأساليب، وانخفاض الدافعية نحو التجديد والتطوير.

وأحد الجوانب المهمة التي تناولها البحث هو الاختلاف في مستوى الأثر باختلاف حجم المؤسسة ونوع الخدمة المقدمة، حيث كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة في تبني التمكين، وبالتالي أظهرت نتائج أعلى من حيث المؤشرات الإبداعية، مثل سرعة التفاعل مع العملاء، أو تقديم خدمات جديدة، أو تطوير الإجراءات الداخلية. في حين واجهت بعض المؤسسات الكبرى صعوبة في ترجمة التمكين إلى ممارسات فعّالة، نظرًا لتعقيد الهياكل الإدارية وتشابك خطوط السلطة، ما يتطلب إعادة تصميم السياسات المؤسسية بشكل يراعي الفاعلية والمرونة معًا.

ومن الناحية التنظيمية، تبين أن وجود ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع، وتعتبر الخطأ جزءًا من التعلم، وترتبط فيها المكافآت بجودة الأفكار الجديدة، تمثل بيئة خصبة يتعزز فيها أثر التمكين. حيث لوحظ أن المؤسسات التي تدمج التمكين مع أنظمة تحفيزية عادلة ومسابرات وظيفية مرنة تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات الإبداعية، وتحقيق تراكم ابتكاري يعزز من مكانتها في السوق.

وفي ضوء النتائج، يمكن القول إن تمكين العاملين لا يمثل مجرد أداة إدارية لتحسين الرضا أو رفع الأداء الوظيفي، بل هو مدخل استراتيجي لخلق مؤسسة مبدعة وقادرة على التكيف مع تحديات السوق وتوقعات العملاء. فحين يشعر الموظف بأنه عنصر فاعل في صنع القرار، ومشارك في صياغة الحلول، ومؤتمن على تحسين الأداء، فإنه يتحول إلى محرك داخلي للإبداع المؤسسي، وليس مجرد منفذ للتوجيهات.

وعليه، فإن هذه الدراسة تبرز الحاجة إلى تفعيل سياسات التمكين الإداري ضمن رؤية شاملة لتعزيز الإبداع التنظيمي في القطاع الخدمي، وربط هذه السياسات بنظم التقييم والترقية والتحفيز، وتوفير المناخ المؤسسي المناسب لحرية التعبير وتداول الأفكار. كما تؤكد أن التمكين والإبداع ليسا توجيهين منفصلين، بل علاقة تبادلية تمكن كل منهما الآخر، وتساهم في تحقيق أهداف التنمية التنظيمية المستدامة، لا سيما في السياقات الاقتصادية المتسارعة التي تتطلب مؤسسات أكثر مرونة وابتكارًا وكفاءة.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (نفويض السلطة – فرق العمل – الاتصال الفعال - التدريب) على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.

٢,١ مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية التي تعالجها هذه الدراسة في ضعف مستوى الإبداع المؤسسي داخل مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية، على الرغم من التغيرات الإدارية المتسارعة، والاستثمارات المتزايدة في تنمية رأس المال البشري، وتنامي الوعي بأهمية الابتكار في بيئة الأعمال المعاصرة. فعلى الرغم من أن الإبداع المؤسسي يُعد أحد المحركات الرئيسة للتميز والتنافسية وتحقيق الاستدامة في الخدمات، إلا أن العديد من مؤسسات هذا القطاع لا تزال تُدار بأساليب تقليدية تتسم بالمركزية، وقلة المرونة، وغياب المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تثبيط المبادرة الفردية، وتقييد تدفق الأفكار الجديدة، وغياب الحوافز التي تُشجع على التفكير الخلاق وتطوير العمليات.

وفي هذا السياق، برز التساؤل الرئيسي حول ما إذا كان بإمكان تمكين العاملين أن يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحفيز الإبداع داخل المؤسسات الخدمية، لا سيما في ظل التوجهات الحديثة للإدارة العامة التي أصبحت أكثر اهتماماً بدور الموظف كعنصر فاعل ومؤثر في بناء المنظمة وتطويرها. ويعني التمكين هنا منح العاملين الثقة والصلاحيات والمشاركة في صنع القرار، وتوفير بيئة داعمة تمكنهم من التعبير عن آرائهم وتجريب أفكارهم دون خوف من الفشل أو العقاب. وبالتالي، فإن جوهر المشكلة يتمثل في مدى قدرة ممارسات التمكين الإداري على خلق بيئة تنظيمية محفزة للإبداع داخل المؤسسات الخدمية، التي تُعد بطبيعتها معتمدة بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم القيمة والخدمة المباشرة للعملاء.

ومما يفاقم هذه المشكلة، وجود فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين التمكين والإبداع في السياق المحلي السعودي، حيث تركز أغلب الدراسات السابقة إما على قطاعات صناعية أو تعليمية أو صحية، أو تناولت التمكين والإبداع كمتغيرات منفصلة دون التعمق في العلاقة

التفاعلية بينهما داخل بيئة العمل الخدمي. كما أن بعض المؤسسات الخدمية في المملكة، وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، لا تزال تعتمد على أساليب إدارية تقليدية تفتقر إلى استراتيجيات منهجية لدعم العاملين وتمكينهم، مما يؤدي إلى انخفاض دافعيّتهم نحو الابتكار، واستمرار الاعتماد على أنماط العمل الروتيني التي لا تستجيب لتغيرات السوق واحتياجات العملاء.

وعليه، تنبع أهمية هذه المشكلة البحثية من الحاجة إلى فهم ما إذا كان تمكين العاملين يسهم فعليًا في رفع مستوى الإبداع داخل مؤسسات القطاع الخدمي، وكيف يمكن توجيه هذا التمكين بطريقة منهجية ومدروسة لتفعيل القدرات الكامنة لدى العاملين وتحويلها إلى إنجازات تنظيمية ملموسة. كما تتصل المشكلة بشكل مباشر بالتوجهات الوطنية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تؤكد على أهمية تطوير بيئة العمل، وتعزيز الابتكار في القطاعين العام والخاص، وتمكين الكفاءات الوطنية، وتقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع معايير الأداء العالمي.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات المحلية المتعلقة بالربط بين التمكين والإبداع المؤسسي في القطاع الخدمي، من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرين اعتمادًا على تحليل ميداني للبيانات في بيئة واقعية. وهي بذلك لا تكتفي بوصف العلاقة، بل تتطلع إلى تقديم إطار عملي يُمكن متخذي القرار من بناء سياسات إدارية قائمة على التمكين التحفيزي، باعتباره بوابة لتعزيز الابتكار المؤسسي، ودعامة أساسية لتطور الأداء في هذا القطاع الحيوي.

٣,١ أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

✓ تمثل هذه الدراسة إثراءً للأدبيات العلمية في مجال الإدارة والتنمية التنظيمية، من خلال استكشاف العلاقة بين تمكين العاملين ومستوى الإبداع المؤسسي، خاصة في بيئة خدمية ديناميكية كالمملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات اقتصادية ومؤسسية متسارعة في إطار رؤية ٢٠٣٠.

- ✓ تقدم الدراسة إطارًا نظريًا حديثًا يربط بين مكونات التمكين التنظيمي (مثل تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، الدعم القيادي، وتوافر المعلومات) وبين مخرجات الإبداع المؤسسي كالابتكار في العمليات، تطوير الخدمات، وتحسين بيئة العمل.
- ✓ تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية التي لم تُولِ اهتمامًا كافيًا بدراسة التفاعل بين سياسات التمكين الإداري ومدى تأثيرها في تحفيز الإبداع على المستوى المؤسسي، خصوصًا في القطاعات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري.
- ✓ تساهم في تطوير أدوات تحليل كمية ونوعية يمكن توظيفها مستقبلاً لقياس فعالية استراتيجيات التمكين في دعم السلوك الإبداعي للعاملين، وتحديد مدى قدرة المؤسسات الخدمية على تحويل الطاقات البشرية إلى موارد استراتيجية تعزز من استدامة الأداء.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقدم الدراسة دعماً عملياً لصنّاع القرار في مؤسسات القطاع الخدمي، من خلال توفير مؤشرات واضحة حول أثر تمكين العاملين في تحفيز الإبداع المؤسسي، ما يساعد في صياغة سياسات إدارية مرنة وموجهة نحو الابتكار.
- ✓ تمهد لحدوث تحسن ملموس في ممارسات الإدارة داخل المؤسسات الخدمية، من خلال تقديم توصيات مبنية على نتائج ميدانية تدعم التمكين كممارسة إدارية فاعلة لتعزيز بيئة العمل الإبداعية والمرنة.
- ✓ تساهم في رفع كفاءة الفرق الإدارية والميدانية، عبر تسليط الضوء على دور التمكين في تحسين القدرة على المبادرة، وتوليد الأفكار الجديدة، وتحسين الاستجابة للتغيرات الخارجية، ما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة.
- ✓ تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على تحقيق قيمة مضافة وتنظيم مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية، من خلال تفعيل ممارسات التمكين، وتقليل الاعتماد على الأنماط التقليدية في الإدارة، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة مستويات الرضا، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتعزيز التنافسية في بيئة العمل.

٤,١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة – فرق العمل – الاتصال الفعال - التدريب) على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى تفويض السلطة على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.
- ✓ التعرف على مستوى فرق العمل على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.
- ✓ التعرف على مستوى الاتصال الفعال على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.
- ✓ التعرف على مستوى التدريب على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.

٥,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة – فرق العمل – الاتصال الفعال - التدريب) على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم تفويض السلطة على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة؟
- ما أثر فرق العمل على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة؟

➤ كيف يؤثر الاتصال الفعال على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة؟

➤ إلى أي مدى يسهم التدريب على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة؟

٦,١ فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة – فرق العمل – الاتصال الفعال - التدريب) على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.

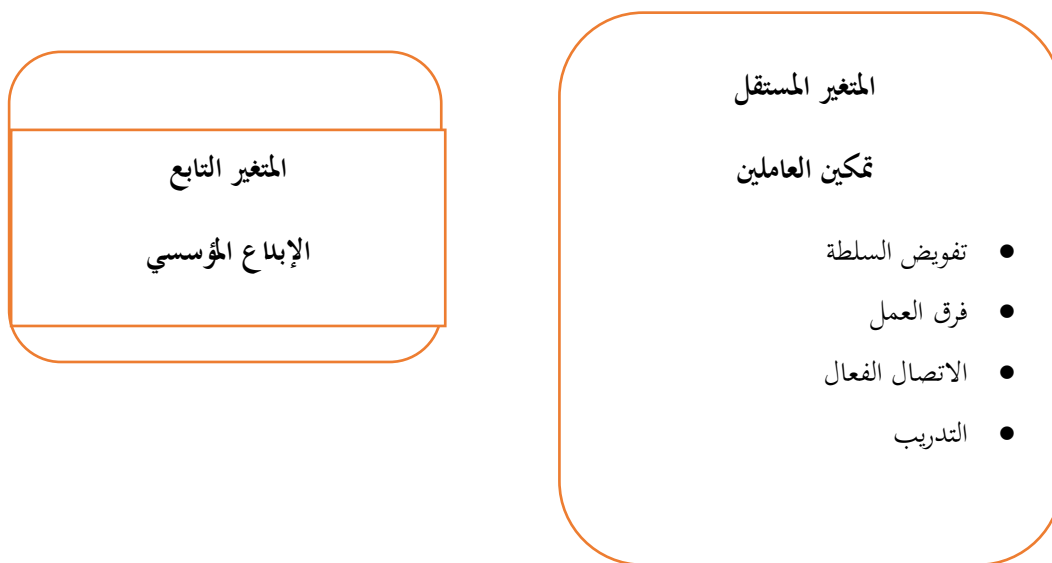
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.

٧,١ نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة – فرق العمل – الاتصال الفعال - التدريب).
- المتغير التابع: الإبداع المؤسسي.

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

٨,١ الدراسات السابقة:

دراسات عن تمكين العاملين

⇐ دراسة (مشري، ٢٠٢٢)، بعنوان تمكين العاملين: إستراتيجية المؤسسات لمواجهة تداعيات

فيروس كورونا المستجد "COVID.19"

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تأكيد فعالية استراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسات في خضم

تفشي فيروس كورونا المستجد (COVID.19) في العالم، فالمؤسسات نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة

الخارجية تفاعلا تبادليا، ومع الانتشار الخطير لفيروس كورونا في العالم؛ اتخذت المؤسسات مجموعة من الإجراءات الاحترازية لمواجهة تداعيات انتشار الفيروس في أوساط العاملين، ويعد أبرزها الإبقاء على عدد قليل من العمال الممكنين من ذوي المهارات القادرين على حل المشكلات التي يفرضها الوضع القائم؛ وبالتالي الحفاظ على استقرار المؤسسات واستمرارها في السوق.

⇐ دراسة (سعيد، ٢٠٢١)، بعنوان علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية

بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل

استهدفت هذه الدراسة في علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي، وذلك بقياس مستوى تمكين العاملين في أبعاد الإدارة بالمشاركة، فريق العمل، حوافز العمل، والاستغراق الوظيفي من خلال أبعاده الفكري، والعاطفي، والسلوكي، وقد اعتمدت الدراسة المسح الشامل ل ٢٨٩ عاملا بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل، وعلى أدوات جمع البيانات ممثلة في الملاحظة البسيطة، واستمارة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي تضمنت ٣٠ بندا تعكس متغيري الدراسة، مع بند خاص بالمستوى الوظيفي للمبحوث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة بالمشاركة والاستغراق الفكري، وبين فريق العمل والاستغراق العاطفي، وأيضا بين حوافز العمل والاستغراق السلوكي، وعليه كانت علاقة ارتباط تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي طردية قوية بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل.

⇐ دراسة (بوزنيط، ٢٠٢١)، بعنوان أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة

ميناء جن جن بجيجل

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تقويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي)، في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من ٢٨ سؤال وزعت على عينة عشوائية قدر عددها ب ٦٧ مفردة، وقد تم التوصل إلى أنه هناك مستوى مرتفع لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لذي مفردات عينة الدراسة، ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

⇐ دراسة (البحري، ٢٠٢٤)، بعنوان تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية -

القطاع الفندقي - سلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى العلاقة بين تمكين العاملين والتي تتمثل في أبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) وبالميزة التنافسية والتي تتمثل في أبعادها (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عمان بالإضافة إلى معرفة الفروق الإحصائية من خلال إجابة العاملين التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS.V_25) لتحليل بيانات الدراسة لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها وأسئلتها، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الفندقي بسلطنة عمان والبالغ عددهم خمسة آلاف ومئتين وثلاثين موظفاً متوزعين على عدد ستمئة واثنين عشرة منشأة فندقية على مستوى سلطنة عمان بجميع فئاتها، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد بلغت العينة ثلاثمائة وسبعة وخمسين (٣٥٧) موظفاً عاملاً، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية لتمكين العاملين والتي تتمثل في أبعاده تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة على الميزة التنافسية أبعادها مجتمعة والمتمثلة في قيادة الكلفة، التركيز والإبداع، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين والذي يتمثل في بعد تفويض السلطة بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات مجالات تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومن أبرزها: الاهتمام بتشكيل فرق العمل وتفعيل العمل الجماعي، ووضع نظام فعال للحوافز ودراسة عوامل استراتيجيات التمكين وبخاصة تلك المتعلقة بالتدريب بالإضافة التعرف إلى المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة التي تشجع على الإبداع وخلق أفكار جديدة.

⇐ دراسة (العنزي، ٢٠٢٤)، بعنوان العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

مطبقة على العاملين بمجلس الوزراء الكويتي

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٣٧٣) مفردة من العاملين بمجلس الوزراء الكويتي، وقد تم تحليل البيانات

بالاعتماد على برنامج SPSS 22 للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتواصل ومشاركة المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات) والأداء الوظيفي، وتم اقتراح بعض التوصيات والدراسات المستقبلية.

⇐ دراسة (فراحتية، ٢٠٢١)، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على

العاملين الإداريين في جامعة المسيلة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم استطلاع عينة قصدية من العاملين والبالغ عددهم ١٢٤، واعتمد البحث على المنهج الوصفي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الكلية ذو مستوى مرتفع، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في تمكين العاملين الإداريين في جامعة المسيلة.

⇐ دراسة (سالم، ٢٠٢٣)، بعنوان أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة عدن

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين في جامعة عدن وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي سيستفيد منها متخذو القرار في جامعة عدن، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في دراسة الجوانب النظرية، وجمعت المعلومات المتعلقة بالدراسة من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، إضافة إلى الأسلوب الإحصائي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، فقد جمعت البيانات الأولية من خلال قائمة استبانة، ووزعت (١١٥) استبانة على أفراد العينة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٠٥) استبانة للعاملين في كليات الحرم الجامعي (الاقتصاد، والحقوق، والعلوم الإدارية، والهندسة) بجامعة عدن. وكانت أهم نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والعاملين في جامعة عدن بحسب العينة المبحوثة، تتمتع بمستوى ضعيف (دون المتوسط) من الثقافة الإدارية المعتمدة على القواعد والنظريات العلمية في الإدارة، وخاصة الثقافة المتعلقة

بالتمكن، وآثارها وقواعد بنائها، وضرورتها المعاصرة، وجود أثر دال إحصائيا للتمكين الوظيفي في أداء العاملين في جامعة عدن، إلا أن هذا الأثر ضعيف ويقدر بمستوى دون المتوسط على وفق ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والتأكيد على أهمية التمكين الوظيفي، وباستمرار لتعزيز جوانبه الإيجابية، ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن التمكين الوظيفي يعد متطلباً أساسياً في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

دراسات عن الإبداع المؤسسي

← دراسة (Al-Kasr, 2024)، بعنوان A Proposed Conception to Employ the McKinsey Model in Achieving Institutional Creativity in Emerging Universities: University of Hafr Al-Batin as a Model

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين نموذج ماكينزي والإبداع المؤسسي وواقع تطبيقهما في الجامعات وبالتالي بناء تصور مقترح لتوظيف نموذج ماكينزي في تحقيق الإبداع المؤسسي في الجامعات. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة والتي تم اختيارها بصورة عشوائية من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق نموذج ماكينزي بمعاييره السبعة جاء بدرجة عالية حيث كان المعيار الأعلى تطبيقاً في الجامعة هو القيم المشتركة ومن ثم الهيكل ثم المهارات. كما أثبتت النتائج أن درجة تطبيق جامعة حفر الباطن لمتطلبات الإبداع المؤسسي جاء بدرجة عالية حسب وجهة نظر عينة الدراسة. بالإضافة لذلك فقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج ماكينزي بمعاييره السبعة والإبداع المؤسسي. وخلصت الدراسة بأهمية اعتناء الجامعات الناشئة بخططها الاستراتيجية حيث تعد أحد معايير نموذج ماكينزي والذي كان أقل من غيره حسب النتائج، مع ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في الجامعات حيث أن دعمهم يشجع على الإبداع المؤسسي الذي يخلق ميزة تنافسية للجامعة.

← دراسة (Ghanem, 2021)، بعنوان A Creative Dramatics Based Strategy to Enhance Al-

Azhar Primary Institute Pupils' EFL Reading Comprehension and Attitudes

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استراتيجية قائمة على الدراما الإبداعية لتحسين الفهم القرائي باللغة الإنجليزية والاتجاهات لتلاميذ الصف السادس الابتدائي بالمعاهد الأزهرية النموذجية، وتتكون عينة الدراسة من (٤٠) تلميذاً مقسمة إلى مجموعتين، المجموعة التجريبية (٢٠) تلميذاً، والمجموعة الضابطة (٢٠) تلميذاً اختيرت المجموعات عشوائياً من العينة المقدمة من معهد الصفوة النموذجي حيث يعمل الباحث كمدرس للغة الإنجليزية للصف السادس، حيث استخدمت استراتيجية قائمة على الدراما الإبداعية في التدريس للمجموعة التجريبية بينما استخدمت الطريقة التقليدية في التدريس للمجموعة الضابطة في الترم الأول للعام الدراسي (2019-2020).

← دراسة (Al-Qawasmeh, 2024)، بعنوان The Role of the School as an Incubator of Local

and International Creativity

بحث هذا البحث في الدور المحوري للمؤسسات التعليمية في تنمية الإبداع بين الطلاب، مع إدراك أهميته خارج المجالات الفنية التقليدية ليشمل المهارات الأساسية المبتكرة والتعاونية الحاسمة للنجاح في أماكن العمل المعاصرة. وتأكيداً على تكامل الإبداع في مختلف المواضيع، تدعو الدراسة إلى اتباع نهج شمولي يتخلل جميع جوانب التعليم المدرسي، والابتعاد عن المشاريع الفنية المعزولة نحو إطار تربوي شامل من الأمور المركزية في هذا البحث استكشاف الإبداع في سياق التعليم الفلسطيني، وتجنب التعريفات الصارمة للتأكيد على أهميته الأساسية كمهارة حياتية وليس كمسعى اختياري. يعتبر غرس العقلية الإبداعية أمراً ضرورياً، خاصة خلال المرحلة النهائية، ووضع الإبداع في قلب التعلم لإثراء الرحلة التعليمية. وبالاعتماد على الأفكار المستمدة من المشاورات مع أصحاب المصلحة، يؤكد البحث على الضرورة المستمرة لتضافر الجهود في دمج الإبداع في المشهد التعليمي. تتم صياغة التوصيات لتعزيز الإبداع محلياً وعالمياً، والدعوة إلى التعاون مع مبادرات مثل الشباب المبدع والمواءمة مع استراتيجيات الصناعة الإبداعية. ومن خلال تهيئة

بيئات مواتية لرعاية الإبداع والاحتفاء به، تستطيع المدارس تزويد الطلاب بالمهارات اللازمة لتحقيق الازدهار في عالم ديناميكي ومتربط.

٩,١ الفجوة البحثية:

تكشف مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع تمكين العاملين والإبداع المؤسسي عن ثراء نظري وتنوع منهجي في تناول العلاقة بين المتغيرين، إلا أن هذا التنوع في الطرح قد أدى أيضاً إلى ظهور فجوة بحثية واضحة على المستويين النظري والتطبيقي، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية لمعالجته في سياق القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية. وتُبنى هذه الفجوة على ملاحظات مقارنة دقيقة بين الدراسة الحالية ومجموعة من الدراسات السابقة سواء التي تناولت التمكين أو الإبداع بشكل منفصل أو تلك التي حاولت الربط بينهما في سياقات مؤسسية مختلفة.

من خلال تحليل الدراسات التي تناولت تمكين العاملين، مثل دراسة (مشري، ٢٠٢٢) التي ركزت على فعالية التمكين كاستراتيجية لمواجهة جائحة كورونا، نجد أن اهتمامها انصب على البُعد الإداري للأزمات، من خلال إبقاء الكوادر المُمكنة باعتبارهم صمام الأمان لاستمرارية المؤسسات. ورغم أهمية الطرح، فإنها لم تربط ذلك مباشرة بمخرجات إبداعية يمكن قياسها، بل اكتفت بتحليل القدرة على البقاء والتكيف. على النقيض، تسعى الدراسة الحالية إلى قياس العلاقة المباشرة بين التمكين ومؤشر تنظيمي واضح وهو الإبداع المؤسسي، وفي بيئة غير طارئة، مما يضيف بعداً تحليلياً أعمق للعلاقة.

أما دراسة (سعيد، ٢٠٢١) فقد ربطت بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي، وبيّنت ارتباطاً وظيفياً عبر أبعاد المشاركة والحوافز وفريق العمل. إلا أنها لم تتناول الأثر التنظيمي الأوسع، مثل الإبداع، ولم تخرج عن الإطار النفسي والسلوكي الداخلي للفرد، ما يُبرز غياب الربط بين تمكين العاملين ونتائج مؤسسية ملموسة كالإبداع أو الابتكار داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تتجاوز هذا القصور من خلال التركيز على أثر التمكين على مستوى الأداء الإبداعي الجماعي والمؤسسي، وليس فقط الفردي.

في حين تميزت دراسة (بوزنيط، ٢٠٢١) بالربط بين التمكين والولاء التنظيمي، وهي خطوة مهمة في فهم نتائج التمكين السلوكية. إلا أن تركيزها ظل منحصرًا في التأثير على الانتماء التنظيمي، دون استكشاف النتائج التطويرية والمخرجات الإبداعية التي تمثل القيمة المضافة الحقيقية للتمكين، وهو ما تحاول الدراسة الحالية توضيحه عبر اختبار العلاقة مع الإبداع المؤسسي كمؤشر نوعي للفعالية التنظيمية.

أما دراسة (البحري، ٢٠٢٤)، فقد تناولت تمكين العاملين في السياق الفندقي وربطه بالميزة التنافسية، وهو توجه قريب في الطرح من الدراسة الحالية، لكن اختلاف القطاع (السياحي مقابل الخدمي العام)، بالإضافة إلى اختلاف المتغير التابع (الميزة التنافسية مقابل الإبداع المؤسسي) يجعل من الدراسة الحالية محاولة لملء فراغ بحثي في قطاع واسع ومتنوع مثل القطاع الخدمي، الذي يشمل التعليم، الصحة، البنوك، والخدمات العامة.

وبالمثل، ركزت دراسة (العنزي، ٢٠٢٤) على العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي في بيئة حكومية، لكنها ركزت على الجانب الكمي للأداء من حيث الكفاءة والإنجاز، بينما تركز الدراسة الحالية على البعد الإبداعي للأداء، وهو بعد نوعي يُعد أكثر صعوبة في القياس وأكثر أهمية في ظل بيئات العمل الحديثة التي تعتمد على التجديد والمرونة والابتكار.

من جهة أخرى، أشارت دراسة (فراحتية، ٢٠٢١) إلى دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين، دون أن تربط ذلك بالإبداع، بل ركزت على المنظومة التكنولوجية الداعمة، وهو مسار مكمل، لكنه لا يُعالج العلاقة الجوهرية بين التمكين كممارسة إدارية والإبداع كمخرج تنظيمي. في المقابل، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقة بشكل مباشر، عبر تحليل تفاعل ممارسات التمكين مع البيئة التنظيمية وسلوك العاملين الإبداعي.

أما على صعيد الدراسات التي تناولت الإبداع المؤسسي، فقد ركزت دراسة (Al-Kasr, 2024) على توظيف نموذج ماكينزي لتحقيق الإبداع داخل الجامعات، وهو سياق أكاديمي مختلف عن القطاع الخدمي، كما أن المنهجية كانت وصفية تحليلية لتطبيق نموذج تنظيمي، دون التطرق إلى ممارسات إدارية

مثل التمكين. وتُظهر هذه المقارنة أن هناك نقصًا في الدراسات التي تختبر بُعْدًا إداريًا مثل التمكين كأداة لتفعيل الإبداع المؤسسي في القطاعات التشغيلية والخدمية.

في المقابل، تناولت دراسة (Ghanem, 2021) الإبداع من منظور تربوي وتقني باستخدام الدراما، وهي دراسة أقرب إلى المجال التربوي والتعليمي منه إلى الإداري والتنظيمي. في حين جاءت دراسة (Al-Qawasmeh, 2024) لتبحث في دور المدرسة في تعزيز الإبداع كمهارة حياتية، وهو طرح تربوي شامل يبتعد عن السياق المؤسسي والإداري الذي تركز عليه هذه الدراسة.

من خلال ما سبق، تتضح ملامح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وهي قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين تمكين العاملين والإبداع المؤسسي في بيئات خدمية عربية، مع غياب التحليل الكمي لهذه العلاقة داخل المؤسسات السعودية بشكل خاص. كما أن معظم الدراسات السابقة انفصلت في تناولها للمتغيرين إما بالنظر إلى التمكين كعامل معنوي، أو إلى الإبداع كنتاج فردي أو أكاديمي، بينما تأتي الدراسة الحالية لتقدم إطارًا ميدانيًا تطبيقيًا يربط بين الممارسات الإدارية وأثرها المباشر في توليد بيئة عمل مبدعة على المستوى المؤسسي، وبما يدعم تحقيق أهداف التميز والجودة والاستدامة في القطاع الخدمي الوطني.

١٠,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع المؤسسي، لا سيما في بيئة مؤسسية خدمية تشهد تحولات متسارعة بفعل التطورات الإدارية والتكنولوجية. وتكمن أهمية هذه المنطلقات في أنها تُمكن الباحث من تحليل الظاهرة محل الدراسة انطلاقًا من مفاهيم ونماذج علمية راسخة، تفسر كيف ولماذا يسهم تمكين العاملين في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسات، وتقديم حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجهها في سياقات عمل متغيرة ومعقدة.

يرتكز المفهوم الأساسي لتمكين العاملين على نظرية التحفيز الذاتي وتمكين الذات (Self-Empowerment)، التي تفترض أن الفرد يصبح أكثر إنتاجية وابتكارًا عندما يشعر بأن لديه السيطرة على عمله، وأنه يحظى بثقة المنظمة وقدرتها على الاستثمار فيه. وهذا المفهوم يُبنى على افتراض أن تفويض الصلاحيات، وتوفير بيئة داعمة، وتحفيز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كلها تؤدي إلى تحفيز السلوك الإبداعي، لأن العامل يشعر بأنه ليس مجرد منفذ بل مساهم فعلي في صنع التغيير داخل المنظمة. كما تستند الدراسة إلى المنظور السلوكي في الإدارة، الذي يؤكد على أن تمكين العاملين يساهم في تغيير أنماط السلوك المهني، ويزيد من الانخراط الوظيفي، ما يدفعهم إلى ممارسة التفكير النقدي والابتكاري عند مواجهتهم للمشكلات والفرص داخل بيئة العمل.

وتأخذ الدراسة أيضًا في اعتبارها الأطر النظرية المرتبطة بمفهوم الإبداع المؤسسي، والذي يُنظر إليه بوصفه عملية ديناميكية تتولد من تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية، أهمها المناخ المؤسسي، والدعم الإداري، والهيكل التنظيمي، والموارد المعرفية والبشرية المتاحة. وضمن هذا السياق، يستند التحليل إلى مفاهيم مثل نظرية النظم المفتوحة التي ترى أن المؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في مواردها الداخلية البشرية (مثل العاملين) لتحقيق أقصى قدر من القدرة التكيفية والتجديدية في مواجهة المتغيرات البيئية. فكلما ارتفع مستوى التمكين، زادت قدرة العاملين على تقديم حلول غير نمطية، واقتراح أدوات تطويرية تعزز من كفاءة الأداء العام.

كما تُستحضر في هذه الدراسة نظرية رأس المال البشري، والتي تؤكد على أن الاستثمار في العاملين من خلال التدريب والتفويض والثقة يخلق بيئة تسمح بإطلاق الطاقات الإبداعية. ويُنظر إلى التمكين هنا كأداة استراتيجية لإعادة تعريف علاقة الفرد بالمنظمة، من علاقة تقليدية قائمة على الأوامر والتنفيذ إلى علاقة تفاعلية تقوم على المشاركة في الرؤية وصنع القرار والابتكار. وهذا يتقاطع مع نموذج "التعلم التنظيمي"، حيث تتيح بيئة التمكين للأفراد التعلم المستمر من تجاربهم وأخطائهم، وهي إحدى الركائز الأساسية لتوليد المعرفة الإبداعية.

ويقوم الإطار النظري أيضاً على الربط بين التمكين كمدخل إداري والإبداع كمخرج تنظيمي، بحيث يُفهم التمكين ليس فقط كممارسة داخلية تؤثر في الرضا أو الدافعية، بل كمحرك مباشر لإنتاج معرفة جديدة، وتحسين العمليات، وتوليد الأفكار، وهو ما يُترجم إلى أداء إبداعي جماعي ينعكس على نتائج المؤسسة وجودة خدماتها. وتستفيد الدراسة من هذا المنظور التكاملي لفهم كيف تُنتج المؤسسات ذات الثقافة التمكينية مناخاً يشجع على التفكير المستقل، والمبادرة، وتقبل المخاطرة، والابتكار التنظيمي.

من هذا المنطلق، فإن الدراسة لا تكتفي بتناول المفهومين (التمكين والإبداع) كل على حدة، بل تسعى إلى بناء نموذج تفسيري متكامل يُظهر كيف يؤدي تمكين العاملين، من خلال أبعاده المتعددة، إلى إطلاق قدرات الإبداع المؤسسي بشكل ممنهج وهادف، يساهم في تعزيز الفعالية الكلية للمؤسسات الخدمية، ودعم تحولها نحو بيئات أكثر استجابة وتجديداً واستدامة.

١١,١ المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

١٢,١ 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.

١٣,١ أدوات الدراسة:

- تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"
- حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

١٥,١ أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في مؤسسات القطاع الخدمي بالمملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – تمكين العاملين، ويُقاس من خلال ٢٠ فقرة مقسمة لأربعة أبعاد رئيسية:

١. تفويض السلطة
٢. فرق العمل
٣. الاتصال الفعال
٤. التدريب

ثانياً: المتغير التابع – الإبداع المؤسسي، ويُقاس من خلال (١٠) فقرة موزعة.

١٦,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على أثر تمكين العاملين بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تفويض السلطة – فرق العمل – الاتصال الفعال – التدريب) على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.

- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٥.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بمؤسسات القطاع الخدمي في المملكة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: تمكين العاملين

١,١,٢ تمهيد

شهدت بيئات العمل خلال العقود الأخيرة تغيرات عميقة نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، الأمر الذي دفع المنظمات إلى إعادة النظر في دور المورد البشري ليس بوصفه عنصر تنفيذ بل شريكاً في صياغة وتوجيه العملية التنظيمية، ومن بين الأساليب الإدارية التي برزت في هذا السياق مفهوم تمكين العاملين باعتباره مقاربة تستهدف تحرير طاقات الأفراد داخل المنظمة، عبر تعزيز قدراتهم على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتطوير الذات داخل مسار العمل.

ويُعد التمكين بوصفه فلسفة إدارية استجابة مباشرة لتطور الفكر الإداري الحديث الذي انتقل من التحكم المركزي إلى المشاركة والتفاعل، ومن نماذج الإدارة التقليدية الهرمية إلى النماذج الشبكية المرنة التي تعتمد على الثقة والمعرفة والتواصل (مشري وزرقة، ٢٠٢٢).

ويأتي الاهتمام بتمكين العاملين بصورة خاصة في مؤسسات القطاع الخدمي، لكون جودة الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات ترتبط بدرجة عالية بقدرة العاملين على التفاعل الفعّال مع المستفيدين، واتخاذ قرارات فورية، وتقديم حلول وظيفية عالية القيمة، وبالتالي فإن فعالية المؤسسة الخدمية ترتبط مباشرة بمدى تمكين موظفيها، ليس فقط وظيفياً، بل معرفياً وتواصلياً وتنظيمياً. ولذلك فإن تمكين العاملين لم يعد خياراً إدارياً تحسينياً، بل يمثل شرطاً بنوياً لاستدامة التنافسية المؤسسية.

٢,١,٢ مفهوم تمكين العاملين

يشكل تمكين العاملين أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت وتطورت في ظل التحولات التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، والتي تستدعي إرساء ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على المشاركة والثقة

وتطوير الأدوار الوظيفية، وقد اتسع هذا المفهوم ليشمل أبعادًا تنظيمية ونفسية وسلوكية، تتكامل فيما بينها لتعزيز قدرة الفرد على الأداء، ومشاركته الفاعلة في العمليات الإدارية.

وقد عرّفه مشري وزرقة (٢٠٢٢) بأنه نمط إداري يهدف إلى تفويض السلطة للعاملين، وتزويدهم بالمعلومات والموارد اللازمة، بما يساهم في إزالة العوائق التنظيمية ويعزز قدرتهم على اتخاذ القرار بحرية واستقلالية، ويضيف سعيود وبلعور (٢٠٢١) أن التمكين يمثل استراتيجية تطوير تنظيمي تسعى إلى نقل العامل من كونه منفذًا للتعليمات إلى فاعل يمتلك القدرة على المبادرة والمشاركة، استنادًا إلى تدريبه وتنمية كفاءاته المهنية، بينما يرى البحري (٢٠٢٤) أن التمكين يتجاوز الإجراءات الإدارية، ليغدو مدخلًا إداريًا متكاملًا يقوم على إشراك الموظف في الرؤية المؤسسية، واعتباره جزءًا من عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم.

كما ينظر العنزي ومحمد وعلي (٢٠٢٤) إلى التمكين بوصفه أداة لتعزيز الثقة التنظيمية، من خلال تقوية الروابط بين الإدارة والعاملين، وتوسيع دور الموظف ليشمل الإبداع والمبادرة في تقديم الحلول، وليس فقط تنفيذ المهام الروتينية، ويشير بوزنيط ومبروك وبلجازية (٢٠٢١) إلى أن التمكين يتأسس على مبدأ منح الصلاحيات وفقًا لمعايير الكفاءة والجدارة، في بيئة تضمن العدالة والشفافية والمساءلة.

وانطلاقًا مما سبق، يرى الباحث أن تمكين العاملين ليس مجرد سياسة إدارية، بل هو تحول عميق في الفلسفة التنظيمية، يستوجب إعادة بناء العلاقة بين العامل والمؤسسة على أساس الاحترام المتبادل، والثقة في القدرات، والاستثمار في الطاقات البشرية.

٣,١,٢ أهمية تمكين العاملين

يمثل تمكين العاملين أحد المحاور الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز أدائها الداخلي ورفع مستوى الكفاءة الوظيفية على مستوى الأفراد والفرق، فمع تصاعد التحديات التي تواجه بيئات الأعمال لاسيما في القطاع الخدمي أصبح من الضروري إعادة صياغة العلاقة بين المؤسسة والعامل من علاقة تقليدية قائمة على الرقابة والتوجيه، إلى علاقة قائمة على الثقة والتفويض والمشاركة.

وتنبع أهمية التمكين من كونه مدخلاً متكاملًا لإطلاق قدرات العاملين، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات الموظفين، في إطار من المسؤولية والدافعية الذاتية، كما أن تمكين العاملين لم يعد خيارًا تنظيميًا لتحسين ظروف العمل فقط، بل تحول إلى ضرورة هيكلية لضمان القدرة على التكيف، والاستجابة السريعة، وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والتميز في تقديم الخدمة.

ويشير فراحتية وزلاقي (٢٠٢١) إلى أن أهمية تمكين العاملين تتجلى في ثلاثة أبعاد رئيسية:

- أولاً، أن التمكين يخلق بيئة عمل محفزة، حيث يُمنح الموظف فرصة لتوظيف إمكانياته الكاملة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، مما يرفع من مستوى الأداء الكلي.
 - ثانياً، أن التمكين يساهم في بناء ثقافة الثقة المتبادلة داخل المؤسسة، ويقلل من التوتر الناتج عن المركزية الزائدة في اتخاذ القرارات.
 - وثالثاً: أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع الوظيفي، نتيجة شعورهم بالاستقلالية والاعتراف بقيمتهم داخل المنظمة، وهو ما ينعكس على سلوكهم المهني في صورة التزام ومبادرة.
- ويرى عبدالحكيم (٢٠٢٢) أن التمكين لا يقتصر على منافع نفسية ومعنوية للعاملين، بل يمتد أثره إلى بنية المؤسسة نفسها، حيث يساهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي على أكثر من مستوى.
- أولاً، من خلال تقليص الزمن اللازم لإنجاز المهام، لأن الموظف المخوّل بالقرار لا يحتاج إلى الرجوع الدائم للإدارة العليا.
 - ثانياً، من خلال تطوير مهارات حل المشكلات لدى العاملين، إذ يتطلب التمكين امتلاك المعرفة وسرعة البديهة، ما يرفع من جودة القرارات التشغيلية.
 - ثالثاً، يؤدي التمكين إلى تحسين العلاقات التنظيمية، وذلك من خلال إرساء ثقافة الشراكة في العمل، وتفعيل دور الموظف بوصفه مساهماً في التغيير، لا مجرد منفذ للإجراءات.

٤,١,٢ أهداف تمكين العاملين

تمثل أهداف تمكين العاملين الركيزة التي تُبنى عليها فلسفة التمكين الإداري، إذ لا يكفي أن تُمنح الصلاحيات دون تحديد الغايات التنظيمية والسلوكية المأمولة من هذه الممارسة، ويُعد تحديد الأهداف

بمثابة الإطار المنهجي الذي يُوجّه تطبيق سياسات التمكين، ويُضمن اتساقها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وتكمن أهمية هذه الأهداف في أنها تسعى إلى تطوير رأس المال البشري، وتحقيق التكامل بين الكفاءة الفردية والفاعلية المؤسسية، عبر تفعيل دور العاملين في اتخاذ القرار، وتعزيز ملكيتهم للعمل، وتوسيع أفقهم المهني داخل بيئة العمل، كما تساعد هذه الأهداف في بناء مناخ تنظيمي قائم على المشاركة والثقة، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة، خصوصاً في مؤسسات القطاع الخدمي التي تعتمد اعتماداً كبيراً على العنصر البشري في خلق القيمة.

ويشير سعيود وبلعيور (٢٠٢١) إلى أن أهداف تمكين العاملين تتمحور حول ما يلي:

- تعزيز الشعور بالجدارة التنظيمية: حيث يعمل التمكين على تنمية الإحساس الداخلي لدى العاملين بأنهم يمتلكون الكفاءة والثقة للقيام بمهامهم دون اعتماد كامل على الإدارة العليا، مما يحفز أداءهم الوظيفي ويزيد من فاعليتهم داخل المؤسسة.
- بناء القدرات الذاتية في مواجهة التحديات: من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لاكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع مواقف العمل المتغيرة، مما يرسخ لديهم القدرة على التفكير المستقل وحل المشكلات.
- توسيع دائرة التأثير الوظيفي: بحيث لا يظل الموظف حبيس المهام التنفيذية، بل يمتد تأثيره إلى صياغة الآليات والعمليات التنظيمية، الأمر الذي يولّد لديه التزاماً أعمق تجاه المؤسسة وأهدافها.

في حين يرى البحري (٢٠٢٤) أن أهداف تمكين العاملين تنعكس في الآتي:

- تحقيق المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار: إذ يُعد تمكين العاملين وسيلة لدمجهم في عمليات صنع القرار، وخصوصاً تلك المتعلقة بمجال عملهم المباشر، بما يعزز من واقعية القرارات وجودتها.
- زيادة مستويات الالتزام والانتماء المؤسسي: من خلال إدماج العاملين في العمليات التنظيمية وتعزيز شعورهم بالثقة والاحترام، ما يُفضي إلى علاقات عمل أكثر استقراراً وإيجابية.
- تحفيز التعلم المستمر والتطوير المهني: حيث يبرئ التمكين بيئة داعمة للمبادرات الذاتية والتطوير الفردي، ويفتح المجال أمام العاملين للتقدم المهني والتعلم من الممارسة الفعلية.

٢,١,٥ أبعاد تمكين العاملين

تعددت الاتجاهات النظرية في تصنيف أبعاد تمكين العاملين وفقًا لاختلاف المدارس الإدارية ومجالات التطبيق، إلا أن معظم الأدبيات الحديثة تميل إلى اعتماد أبعاد محددة بوصفها المكونات الأساسية لهذا المفهوم. وقد تم تحديد الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة استنادًا إلى ما طرحه كل من فراحية وزلاقي (٢٠٢١) وسعيد وبلعور (٢٠٢١)، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي الذي عرضه البحري (٢٠٢٤)، حيث اتفقت هذه الدراسات على أن تمكين العاملين يتجسد من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، والتدريب، وتعد هذه الأبعاد بمثابة اللبنات التي يُبنى عليها نموذج التمكين في البيئة المؤسسية، إذ تمثل كل منها مجالًا وظيفيًا يستهدف تعزيز استقلالية العاملين ومشاركتهم الفاعلة في الأداء.

❖ تفويض السلطة

يُعد تفويض السلطة من أبرز مظاهر التمكين، ويعني منح العاملين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية، دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى الرؤساء المباشرين، ويشير فراحية وزلاقي (٢٠٢١) إلى أن هذا البعد يُعزز من شعور الموظف بالثقة، ويمنحه الإحساس بامتلاك السيطرة على مجريات العمل، مما يُفضي إلى أداء أكثر مسؤولية وكفاءة، ويتطلب التفويض الفعال وضوحًا في تحديد حدود الصلاحيات والمسؤوليات، كما يستند إلى ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل وتقبل المشاركة. ويمثل هذا البعد انتقالًا جوهريًا من الإدارة الأوامرية إلى الإدارة التشاركية، حيث يصبح الموظف عنصرًا فاعلًا في الإنتاجية لا مجرد منفذ للإجراءات.

❖ فرق العمل

تمثل فرق العمل بعدًا تنظيميًا يتيح تعزيز العمل الجماعي والتفاعل البنّاء بين الأفراد داخل المؤسسة. ووفقًا لسعيد وبلعور (٢٠٢١)، فإن فرق العمل تعد إطارًا يُمكن الموظفين من تقاسم المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعاون في تنفيذ المهام المعقدة، ويُساهم هذا البعد في رفع مستوى الثقة المتبادلة، وتحفيز

السلوك الإيجابي، وتحقيق التكامل الوظيفي بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وتُعد فرق العمل إحدى أهم آليات التمكين الفعلي، لأنها تنقل مركز الثقل من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي، وتُشجع على تحمل المسؤولية المشتركة واتخاذ القرار التعاوني، كما أن فعالية فرق العمل ترتبط مباشرة بمدى تنوع مهارات أعضائها ووضوح أهدافها، وتوفر بيئة حوارية قائمة على الاحترام والتفاهم.

❖ الاتصال الفعّال

يمثل الاتصال الفعّال بُعدًا محوريًا في بناء بيئة تمكينية، حيث يُعد الوسيلة الأهم لتبادل المعلومات، وفهم التوقعات، ومعالجة التباينات داخل بيئة العمل، وقد أكد البحري (٢٠٢٤) أن الاتصال الفعّال لا يقتصر على تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل، بل يشمل الاتصالات الأفقية والتغذية الراجعة الصاعدة، والتي تُمكن العامل من التعبير عن رأيه، والمشاركة في صنع القرار. ويُساهم هذا البعد في تقليص الفجوة الإدارية، وبناء جسور التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية، وتعزيز الوضوح والشفافية في العلاقات المهنية، كما أن مؤسسات القطاع الخدمي تحتاج بشكل خاص إلى آليات اتصال فعّالة تُمكن العاملين من التفاعل السريع مع احتياجات العملاء، ونقل الانطباعات إلى الإدارة بما يساعد في تحسين جودة الخدمات.

❖ التدريب

يُعد التدريب ركيزة أساسية في عملية التمكين، إذ يمثل الأداة التي من خلالها يُزوّد العاملون بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة واستقلالية. وقد أشار العنزي ومحمد وعلي (٢٠٢٤) إلى أن التدريب يُساهم في بناء الثقة المهنية، ويمنح العاملين القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية في ظل التحديات المتغيرة، كما أن برامج التدريب الفعّالة تساعد في تقليص الفجوة بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف، ما يُعزز من مستوى الجاهزية والكفاءة التشغيلية، ويتميز التدريب بوظيفة مزدوجة في سياق التمكين: فهو من جهة يُمكن العامل من أداء دوره الحالي، ومن جهة أخرى يُعدّه لأدوار أكثر تقدمًا ضمن المسار المهني المستقبلي، ومن ثم، فإن المؤسسة التي تستثمر في تدريب كوادرها تبني بيئة تمكينية قائمة على التجدد والاستدامة والتطوير.

المبحث الثاني: الإبداع المؤسسي

١,٢,٢ تمهيد

أصبح الإبداع المؤسسي ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات المعاصرة، وخاصة في بيئات العمل الديناميكية التي تتسم بعدم الاستقرار وتسارع التغير. وفي ظل التنافسية الشديدة، لم يعد الإبداع خياراً إضافياً تسعى إليه المنظمات بهدف التميز، بل تحول إلى ضرورة وجودية تفرضها متطلبات الاستجابة السريعة للتحديات، وتقديم حلول مبتكرة ترتقي بمستوى الأداء والجودة والخدمة. ويُعد الإبداع المؤسسي نتاجاً مباشراً لتفاعل عدد من العوامل التنظيمية، من بينها البيئة الداخلية، والثقافة السائدة، ونمط القيادة، ومدى تمكين العاملين، فضلاً عن بنية الموارد والعمليات. لذلك، فإن بناء بيئة محفزة على الإبداع لا يقتصر على تخصيص الموارد أو منح الحوافز، بل يتطلب إعادة هندسة الثقافة التنظيمية لتكون قائمة على الانفتاح، والتسامح مع الخطأ، ودعم الأفكار الجديدة.

ويتفرع الإبداع المؤسسي إلى أبعاد متعددة تشمل: الإبداع في المنتجات والخدمات، والإبداع في العمليات، والإبداع الإداري، والإبداع التكنولوجي. كما أن التعبير عن الإبداع لا يتجلى فقط في النتائج النهائية، بل يبدأ من مراحل التفكير، والتحليل، والتخطيط، وتنفيذ المبادرات داخل المؤسسة. وتُظهر الأدبيات أن المنظمات الأكثر إبداعاً هي تلك التي تستثمر في طاقاتها البشرية وتُحفز العاملين على المبادرة والتجريب، وتحتضن الأفكار الجديدة حتى في حال عدم نجاحها فوراً.

٢,٢,٢ مفهوم الإبداع المؤسسي

يُعد الإبداع المؤسسي من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ يشكّل محرّكاً أساسياً لتطور المنظمات وقدرتها على البقاء والنمو في بيئات تنافسية معقدة، وتكمن أهمية هذا المفهوم في كونه يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على كسر الجمود التنظيمي، وتوليد حلول غير تقليدية، وتطبيق أفكار جديدة تُسهم في تحسين العمليات أو تقديم منتجات وخدمات نوعية، وقد تطور المفهوم عبر مساهمات باحثين من خلفيات نظرية وثقافية متعددة، ما أدى إلى تنوع زوايا التناول وتعريفات المفهوم.

و يُعرف موسى، الخريجي، والعطية (٢٠٢٥) الإبداع المؤسسي بأنه القدرة التنظيمية على إنتاج أفكار جديدة تتسم بالأصالة والجدوى، تُطبّق فعليًا في مجالات العمل وتُفضي إلى نتائج مؤسسية ملموسة. ويذهب السنياني (٢٠٢٥) إلى أن الإبداع في المؤسسة يتجلى من خلال القدرة على تقديم حلول وظيفية مغايرة، قابلة للتطبيق الفعلي، وتُحدث فرقًا في الأداء العام وتجويد مخرجات العمل، أما الوسي (٢٠٢٣) فينظر إلى الإبداع المؤسسي بوصفه نتاجًا تراكميًا لثقافة تحفّز على التفكير النقدي، وتفسح المجال للتجريب، وتُقدّر الابتكار الإداري في المستويات كافة.

و يشير Joo et al. (2023) إلى أن الإبداع المؤسسي يتمثل في قدرة العاملين على تقديم أفكار أصلية قابلة للتطبيق داخل المؤسسة، مدفوعة بدعم تنظيمي، وتمكين وظيفي، وبيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة، بينما تذهب Li (2024) إلى أن الإبداع في المؤسسات لا ينبع فقط من القدرات الفردية، بل من إحساس الموظف بقيمته، والثقة التي تمنحها له المؤسسة، مما يدفعه إلى التعبير عن أفكاره دون تردد، وتؤكد Aldabbas et al. (2023) أن الإبداع المؤسسي مرتبط بمستوى الدعم النفسي والتنظيمي الذي يتلقاه العامل، إضافة إلى انخراطه الفعّال في شبكات التعاون والمعرفة داخل المؤسسة.

يرى الباحث أن الإبداع المؤسسي هو عملية ديناميكية جماعية تتجلى من خلال قدرة المؤسسة على توليد حلول جديدة، وتنفيذها ضمن سياقات واقعية تعزز من مرونتها وتكيفها، وهو ليس حكرًا على الإدارة العليا أو وحدات التطوير، بل مسؤولية موزعة بين جميع عناصر التنظيم.

٣,٢,٢ أهمية الإبداع المؤسسي

يُعد الإبداع المؤسسي من الدعائم الرئيسة التي تستند إليها المؤسسات الطموحة في سعيها نحو النمو، وتحقيق الريادة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد المستمر، فالمؤسسات التي تتبنى الإبداع بوصفه قيمة استراتيجية لا تكتفي بمجرد تحسين ما هو قائم، بل تسعى إلى إعادة تعريف العمليات والمنتجات والخدمات، من خلال تحفيز العاملين على التفكير الخلاق، وتوفير المناخ الداعم للمبادرة والتجريب. وتنبع أهمية الإبداع من دوره الفاعل في تعزيز المرونة التنظيمية، وتحقيق التميز، وخلق حلول

مبتكرة تلبي احتياجات المستفيدين بطرق أكثر فاعلية وكفاءة، كما أنه يمثل أداة للتجديد الداخلي في مواجهة الجمود البيروقراطي، ويُساهم في خلق ثقافة مؤسسية محفزة على التطوير المستدام.

ويشير السنبراني (٢٠٢٥) إلى أن أهمية الإبداع المؤسسي تتجلى في عدة جوانب أساسية،

- أولها: أنه يُعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، من خلال توليد استجابات جديدة غير نمطية للتحديات الطارئة، ما يمنحها ميزة تنافسية مرنة.
- ثانيًا: أن الإبداع يساهم في تحسين جودة الأداء، سواء على مستوى العمليات أو الخدمات، عبر إدخال تحسينات نوعية في طريقة العمل، تؤدي إلى تقليل الهدر وتعظيم القيمة.
- ثالثًا: أن الإبداع المؤسسي يمثل أداة فعالة لتعزيز مشاركة العاملين، حيث يُشعرهم بامتلاك دور فعال في تطوير المؤسسة، وهو ما يُفضي إلى رفع مستويات الانتماء والتحفيز.

ويرى (Joo et al. (2023 أن أهمية الإبداع المؤسسي تكمن في قدرته على تحويل المعرفة الضمنية إلى حلول قابلة للتطبيق، ما يُساهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار في المستويات التشغيلية والاستراتيجية، كما يشير إلى أن الإبداع يدعم عملية التعلم التنظيمي المستمر، من خلال تحفيز التفكير التحليلي والنقدي، وهو ما يساعد في تجاوز النماذج التقليدية للإدارة، يؤكد أن الإبداع يعزز من تنافسية المؤسسة في الأسواق المتقلبة، من خلال تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تتماشى مع احتياجات العملاء المتغيرة، وتُميز المؤسسة عن منافسيها بشكل مستدام.

٤,٢,٢ أبعاد الإبداع المؤسسي

تتعدد أبعاد الإبداع المؤسسي بتعدد السياقات التنظيمية التي يُمارس فيها، إلا أن هناك اتجاهًا عامًا في الأدبيات الحديثة نحو تصنيفه إلى مجموعة من المكونات الجوهرية التي تمثل مرتكزاته التطبيقية داخل بيئة العمل. وقد تم تحديد أبعاد الإبداع المؤسسي في هذه الدراسة استنادًا إلى ما طرحه كل من السنبراني (٢٠٢٥) وموسى، الخريجي، والعطية (٢٠٢٥)، إضافة إلى (Joo et al. (2023، الذين أكدوا أن الإبداع المؤسسي يتبلور من خلال أربعة أبعاد رئيسة تشمل: الإبداع الإداري، الإبداع في العمليات، الإبداع

في الخدمات، والإبداع التقني. وتشكّل هذه الأبعاد مجتمعة الإطار الذي يُمكن المؤسسة من تحويل الأفكار الخلاقة إلى واقع عملي ينعكس إيجابًا على الأداء والجودة والتميز.

☑ الإبداع الإداري

يُقصد بالإبداع الإداري قدرة المؤسسة على تجديد أساليبها وهياكلها الإدارية، وابتكار طرق جديدة في التنظيم والتخطيط والرقابة واتخاذ القرار، ويؤكد السنباني (٢٠٢٥) أن هذا النوع من الإبداع يُعد الأساس الذي تنطلق منه باقي أشكال الإبداع، لأنه يُعيد صياغة بيئة العمل الداخلية على نحو يفتح المجال للمبادرة والتطوير، ويشمل الإبداع الإداري مراجعة السياسات الداخلية، وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات، وتبني أنماط قيادية غير تقليدية تقوم على التمكين والتحفيز، بدلاً من السيطرة والرقابة. ويُسهّم هذا البعد في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بتداول الأفكار وتقبّل المخاطرة، وهو ما يُبرّئ المناخ لولادة الابتكار في المستويات كافة.

☑ الإبداع في العمليات

يتعلق الإبداع في العمليات بإعادة تصميم أو تطوير الإجراءات التشغيلية المستخدمة في تقديم المنتجات أو الخدمات، بطريقة تحقق الكفاءة والسرعة والجودة، ويشير موسى، الخريجي، والعطية (٢٠٢٥) إلى أن هذا البعد يُعبّر عن مدى قدرة المؤسسة على تحليل مسارات العمل، واكتشاف الاختناقات، ومن ثمّ ابتكار طرق جديدة لإنجاز المهام بأقل جهد ووقت وتكلفة، ويُعد هذا النوع من الإبداع مهماً في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على انسيابية الإجراءات وسرعة الاستجابة في بناء رضا المستفيدين، كما أن التحسين المستمر في العمليات يدفع المؤسسة نحو تبني آليات مرنة في الأداء، ويساعدها على تحقيق التميز التشغيلي.

☑ الإبداع في الخدمات

يرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسة على تقديم خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية بما يتوافق مع احتياجات العملاء المتغيرة وتوقعاتهم المتزايدة، ويؤكد Joo et al. (2023) أن الإبداع في الخدمات

يُمثل الاستجابة الذكية للمؤسسة تجاه السوق، إذ يُظهر مدى فهمها العميق لسلوك المستفيدين، وقدرتها على تحويل هذا الفهم إلى عروض قيمة مضافة، ويشمل هذا البعد الابتكار في أسلوب تقديم الخدمة، وتبسيط الإجراءات أمام العملاء، وتخصيص الخدمات وفقًا للفروقات الفردية، ما يعزّز من تنافسية المؤسسة في بيئة تعتمد على رضا العميل وولائه، كما يتطلب هذا البعد مرونة تنظيمية، وثقافة تُشجع العاملين على التفاعل المباشر مع المستفيدين واقتراح التحسينات.

☑ الإبداع التقني

الإبداع التقني هو أحد أبرز الأبعاد الحديثة التي تُميز المؤسسات المتقدمة، ويُقصد به الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا الرقمية في تطوير المنتجات، وتحسين العمليات، ورفع كفاءة الأداء، ويرى (Li 2024) أن هذا البعد يُعدّ عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسة على التحول الرقمي، والتوسع في تقديم خدمات ذكية وفعّالة. ويشمل الإبداع التقني الاستثمار في البرمجيات الذكية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي، وتطوير أنظمة معلومات متقدمة تُسهم في دعم اتخاذ القرار، كما أن هذا البعد يُوفّر بيئة معلوماتية تساعد على تحليل البيانات وتوجيه الأداء، وهو ما يُعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة، وتقديم حلول متكيفة مع متطلبات العصر.

5.2.2 متطلبات تحقيق الإبداع المؤسسي

لا يتحقق الإبداع المؤسسي تلقائياً داخل المنظمات، بل يتطلب بيئة متكاملة تتوافر فيها مجموعة من المتطلبات البنيوية والسلوكية والثقافية التي تُشكل الأرضية اللازمة لنمو الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات قابلة للتطبيق، وتُعد هذه المتطلبات بمثابة شروط تنظيمية نفسية يجب استيفاؤها لتفعيل القدرات الإبداعية للعاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وقد تناولت الأدبيات المعاصرة هذه المتطلبات من زوايا متعددة، حيث ركز بعضها على البنية التنظيمية، والبعض الآخر على الثقافة والقيادة والدعم النفسي.

☑ وجود ثقافة تنظيمية داعمة

تُعد الثقافة التنظيمية أحد أهم محددات الإبداع، فهي التي تُشكّل الإطار القيمي والمعياري الذي يوجه سلوك العاملين داخل المؤسسة، وقد أكد الشامسي (٢٠٢٤) أن البيئة الثقافية التي تحتضن الاختلاف، وتتسامح مع الخطأ، وتكافئ على المبادرة، هي الأكثر قدرة على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي. فالمؤسسة التي ترفض النقد أو تعاقب على الفشل تحد من استعداد موظفيها لتقديم أفكار جديدة، في حين أن بيئة الانفتاح والمرونة تعزّز من المبادرة وتطلق العنان للخيال الوظيفي.

☑ قيادة تحفيزية مرنة

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تحقيق الإبداع المؤسسي، إذ أن القادة يمثلون النموذج الذي يستلهم منه العاملون سلوكهم، كما أنهم يملكون الأدوات التي تؤهلهم لتوجيه المناخ التنظيمي، وقد أوضح Alhosani & Ahmad (2024) أن نمط القيادة التحويلية، القائم على الإلهام والتحفيز والتمكين، يُعد الأنسب لتفعيل الإبداع، لأنه يخلق الثقة لدى العاملين، ويمنحهم المساحة للتجريب والتعلّم. فالقائد المبدع لا يفرض أفكارًا جاهزة، بل يخلق حوارًا مفتوحًا يشجع الجميع على المشاركة والتطوير.

☑ التمكين الوظيفي الفعال

يُعد التمكين من أبرز الشروط السابقة للإبداع، إذ أن العامل الذي يمتلك صلاحيات واضحة، وموارد كافية، ويشعر بالثقة، يكون أكثر استعدادًا لتوليد أفكار جديدة وتطبيقها، وقد أشار عبد الحكيم (٢٠٢٢) إلى أن التمكين يزيل الحواجز البيروقراطية، ويُشعر العامل بالملكية تجاه عمله، ما يُحفّزه على الابتكار والسعي لتحسين الأداء. فالتمكين يزوّد الموظف ليس فقط بالأدوات، بل بالشعور الداخلي بالكفاءة والتأثير.

☑ بيئة عمل محفزة على التعلم

الإبداع لا ينشأ في بيئة جامدة، بل يتطلب سياقًا تنظيميًا يشجّع على التجريب، وتبادل المعرفة، والتعلم من النجاحات والإخفاقات، ويؤكد Joo et al. (2023) أن مناخ التعلم التنظيمي يُعد أساسًا مهمًا لنمو الإبداع، لأنه يرفع من رصيد العامل المعرفي، ويجعله أكثر قدرة على الربط بين الأفكار واكتشاف حلول

غير نمطية، كما أن بيئة التعلم تتيح للعاملين التغذية الراجعة، ما يساعدهم في تحسين أفكارهم وتطويرها باستمرار.

☑ بنية مرنة وهيكل تنظيمي غير مركزي

تُعد البيروقراطية من أكبر العوائق أمام الإبداع، لأن الهياكل الجامدة تقيد تدفق الأفكار، وتحد من فرص التجريب. بينما تتيح البنى المرنة، المعتمدة على فرق العمل والتخصصات التبادلية، مساحة أكبر للتفاعل والتطوير، وقد أشار موسى، الخريجي، والعطية (٢٠٢٥) إلى أن المنظمات التي تعتمد على فرق مرنة ولها هياكل اتصالية مفتوحة تحقق معدلات أعلى من الإبداع، لأنها تسمح بتدفق حر للأفكار وتُشجّع التفاعل الأفقي بين الأفراد.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، من حيث المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، والمجتمع والعينة، والأساليب الإحصائية، بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها.

٢,٣ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة أهدافها؛ إذ يتيح هذا المنهج وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص المؤشرات والدلالات التفسيرية، ويُعد هذا المنهج مناسبًا لقياس العلاقة بين تمكين العاملين بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب) وبين مستوى الإبداع المؤسسي في مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية.

ويمكن المنهج الوصفي التحليلي الباحث من بناء أداة دقيقة تعتمد على الأدبيات السابقة، ثم استخدامها لاستقصاء آراء عينة ممثلة من العاملين، وتحليل الاستجابات لتحديد مدى تحقق متغيرات التمكين، وقياس مستويات الإبداع المؤسسي، وتحليل العلاقة السببية بينهما، كما يسمح باختبار الفروض الإحصائية، وقياس قوة التأثير بين المتغيرات، مما يساهم في تقديم توصيات تطبيقية قائمة على نتائج علمية دقيقة.

٣,٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية، نظرًا لما يمثله هذا القطاع من أهمية حيوية في تحقيق الأهداف التنموية الوطنية وتعزيز كفاءة الأداء

المؤسسي. وقد شمل المجتمع الأصلي عددًا من الوزارات الخدمية والهيئات والمؤسسات العامة التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين، مثل: وزارة الصحة، وزارة التعليم، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وغيرها.

واستنادًا إلى البيانات الرسمية المنشورة على مواقع هذه الجهات، قُدِّر حجم مجتمع الدراسة بما يقارب (35,000) موظف وموظفة في مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) على مستوى المملكة، موزعين على مناطق متعددة مثل الرياض، جدة، الدمام، المدينة المنورة، ومكة المكرمة.

٤,٣ عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقًا للمنطقة الجغرافية والجهة الحكومية والمستوى الإداري، ومن ثم اختيار مفردات العينة بشكل عشوائي من كل طبقة بما يضمن التمثيل المتوازن للمجتمع الأصلي.

وبالاعتماد على معادلة مورغان لتحديد حجم العينة المناسب لمجتمع يزيد عن ٣٠,٠٠٠ مفردة، تم تحديد حجم العينة بـ (380) مفردة، وقد تم توزيع 380 استبانة إلكترونية وورقية، واستُعيد منها 357 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 93.9%، وهي نسبة مرتفعة تعزز من مصداقية النتائج وتحليلها.

٥,٣ أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لما توفره من موضوعية، وسهولة في التوزيع والتحليل الإحصائي، وملاءمتها للدراسات الكمية التي تتطلب قياس العلاقة بين متغيرات محددة. وقد تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة ومجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، مثل: (العنزي وآخرون، ٢٠٢٤؛ البحري، ٢٠٢٤؛ Joo et al., 2023؛ Alhosani & Ahmad, 2024).

وتتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات العامة للمستجيبين

ويهدف إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي قد تساعد في تفسير

النتائج، وشمل هذا القسم:

- الجنس
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- الجهة أو المؤسسة
- المسعى الوظيفي
- المستوى الإداري

القسم الثاني: تمكين العاملين (المتغير المستقل)

تم تحديد أبعاد تمكين العاملين بناءً على ما ورد في دراسات: (البحري، ٢٠٢٤) و(العنزي وآخرون،

٢٠٢٤) و(Farahatiya & Zalagi, 2021)، كما دُعمت بالبُعد التحليلي في دراسات أجنبية حديثة مثل (Joo):

(Li, 2024). get al., 2023) وتوزعت فقرات هذا القسم على أربعة أبعاد، كل بعد يتضمن (4) فقرات كما

يلي:

١. تفويض السلطة

- يقيس مدى منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار.

٢. فرق العمل

- يقيس مستوى العمل الجماعي وفعالية التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.

٣. الاتصال الفعّال

- يقيس وضوح المعلومات وسلاسة تدفقها بين الإدارة والموظفين.

٤. التدريب

- يقيس مدى توفر فرص التدريب والتأهيل المهني وتطوير القدرات.

إجمالي فقرات هذا القسم = ١٦ فقرة ٤ لكل بعد $\times$ ٤ أبعاد

القسم الثالث: الإبداع المؤسسي (المتغير التابع)

تم بناء هذا القسم في ضوء ما ورد في دراسات: (السنباني، ٢٠٢٥؛ Alhosani & Ahmad, 2024؛ Mousa et al., 2025)؛ (Al-Kasr, 2024). ويقيس هذا المحور مدى توفر الإبداع على المستوى المؤسسي، من حيث المبادرات، العمليات، الأفكار، والتقنيات المستخدمة. ويضم هذا القسم (10) فقرات

٦,٣ صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الأداة (الاستبانة)، تم استخدام عدة إجراءات علمية، أهمها:

☒ الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة والقياس التربوي، حيث تم التحقق من وضوح العبارات، ملاءمتها لأهداف الدراسة، ودقتها اللغوية. وقد تمت الاستفادة من ملاحظاتهم في تحسين صياغة الفقرات، وحذف فقرات متكررة أو غير دقيقة، وإعادة ترتيب بعض العبارات لتناسب السياق الثقافي للمجتمع السعودي.

☒ الصدق المنطقي صدق المحتوى Content Validity -

اعتمد الباحث في بناء الفقرات على أسس علمية من دراسات سابقة محكمة عربية وأجنبية، مثل: (البحري، ٢٠٢٤)، (Joo et al., 2023)، (العنزي وآخرون، ٢٠٢٤)، و (Li, 2024)، مما يؤكد شمول الأداة

لمضامين المفهومين الأساسيين في الدراسة (تمكين العاملين – الإبداع المؤسسي) ويضمن التمثيل الحقيقي لمجالات كل متغير.

✓ صدق البناء (Construct Validity)

تم التأكد من الصدق التركيبي للأداة من خلال حساب معاملات الارتباط البيئي بين أبعاد المتغير المستقل "تمكين العاملين"، بهدف فحص اتساق الأبعاد النظرية مع بعضها البعض، كما توضح مصفوفة الارتباط التالية:

جدول (١) مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغير تمكين العاملين

الأبعاد	تفويض السلطة	فرق العمل	الاتصال الفعال	التدريب
تفويض السلطة	1	0.72**	0.68**	0.66**
فرق العمل	0.72**	1	0.70**	0.65**
الاتصال الفعال	0.68**	0.70**	1	0.69**
التدريب	0.66**	0.65**	0.69**	1

ملاحظة: جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى ≥ 0.01 .

تشير نتائج تحليل مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) بين أبعاد تمكين العاملين الأربعة، وهي: تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب. ويعكس هذا الارتباط وجود اتساق داخلي بنيوي بين هذه الأبعاد، مما يدعم الفرضية النظرية القائلة بأن التمكين مفهوم مركب يتكون من مكونات مترابطة تشكّل فيما بينها بنية متكاملة تسهم في تعزيز فعالية بيئة العمل.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لجميع أبعاد الاستبانة، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرات، حيث يُعد هذا المعامل من أكثر الأساليب شيوعاً وموثوقية في اختبار الثبات في الدراسات الاجتماعية والسلوكية. ويُعد مقبولاً من الناحية الإحصائية أن تكون قيمة ألفا أكبر من (٠,٧٠)، وتُعد عالية إذا تجاوزت (0.80).

وقد أسفرت تحليل الثبات عن النتائج الآتية:

الجدول (٢) ثبات أداة الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تفويض السلطة	4	0.84
فرق العمل	4	0.86
الاتصال الفعال	4	0.83
التدريب	4	0.85
تمكين العاملين (كلياً)	16	0.91
الإبداع المؤسسي	10	0.93

تشير هذه النتائج إلى أن جميع قيم ألفا كرونباخ قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول، مما يدل على أن الفقرات المرتبطة بكل بُعد تقيس المفهوم نفسه بدرجة عالية من التناسق الداخلي.

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم توظيف أدوات التحليل المناسبة للبيانات

الكمية المستخلصة من استجابات أفراد العينة على أداة الاستبانة. وقد تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في ما يلي:

١. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية من أجل وصف خصائص أفراد العينة، وتحديد اتجاهات إجاباتهم نحو كل فقرة من فقرات الاستبانة، مما يتيح تصورًا مبدئيًا لمستويات توافر أبعاد التمكين والإبداع المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.
٢. اختبار صدق وثبات الأداة: تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، كما تم استخدام تحليل الارتباط البيني (Pearson Correlation Matrix) للتحقق من الصدق التركيبي لأبعاد المتغيرات.
٣. اختبار التوزيع الطبيعي: (Normality Test) تم التحقق من مدى انطباق التوزيع الطبيعي على البيانات باستخدام معامل الالتواء والتفرطح (Skewness & Kurtosis) ، وذلك لتحديد ملاءمة استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية لاحقًا.
٤. تحليل الارتباط: (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير تمكين العاملين (بأبعاده الأربعة) ومتغير الإبداع المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين كل بُعد على حدة والمتغير التابع.
٥. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) تم استخدامه للتعرف على مدى إسهام أبعاد تمكين العاملين في تفسير التباين في مستوى الإبداع المؤسسي، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيرًا إحصائيًا في المتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشتها

١,٤ مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً وتحليلياً لبيانات الدراسة الميدانية التي جُمعت باستخدام أداة الاستبانة. وقد تم تنفيذ التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، بما يخدم اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، يبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة، يليه اختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل الارتباط والانحدار، وكذلك تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

٢,٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

يتناول هذا الجزء تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة البالغ عددها (357) مفردة من العاملين في مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة، وذلك بهدف تكوين صورة واضحة عن أفراد العينة ومدى تنوعهم، بما يساهم في تفسير النتائج بدقة. يوضح الجدول التالي التوزيع العددي والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية:

الجدول (٣) تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	229	64.1%
	أنثى	128	35.9%
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	82	23.0%
	30 – أقل من ٤٠ سنة	148	41.5%
	40 – أقل من ٥٠ سنة	83	23.3%

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
	50 سنة فأكثر	44	12.3%
	دبلوم	54	15.1%
	بكالوريوس	213	59.7%
المؤهل العلمي	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	90	25.2%
	أقل من ٥ سنوات	67	18.8%
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	132	37.0%
	١٠ - أقل من ١٥ سنة	97	27.2%
سنوات الخبرة	15 سنة فأكثر	61	17.1%

تعكس بيانات العينة تمثيلاً متوازناً وواقعياً لفئات مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن:

- الغالبية من الذكور (64.1%)، مما يشير إلى أن بيئة العمل في القطاع الخدمي محل الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري، إلا أن تمثيل الإناث بنسبة (35.9%) يعزز تنوع الآراء والممارسات في التحليل.
- من حيث الفئة العمرية، تشكل الفئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة النسبة الأكبر (٤١.٥%)، مما يدل على أن غالبية العاملين في مرحلة النضج المهني، وهي فئة يُتوقع منها مستوى أعلى من الإدراك والقدرة على الحكم، ويلمها من هم دون ٣٠ سنة (٢٣%)، مما يعكس وجود طاقات شابة.
- أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فإن أكثر من نصف العينة يحملون مؤهل البكالوريوس (٥٩.٧%)، وهو ما يعكس مستوى تعليمي متوسط إلى عالٍ لدى العاملين، كما أن نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (٢٥.٢%) تشير إلى وجود فئة ذات تأهيل أكاديمي متقدم يمكن أن تؤثر إيجابياً في ممارسات التمكين والإبداع.
- وفيما يخص سنوات الخبرة، فإن الفئة الأكبر تقع ضمن مدى ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٣٧%)، مما يُظهر توافر خبرات عملية معتبرة، تليها فئة ١٠-١٥ سنة (٢٧.٢%)، ما يدل على وجود قاعدة مهنية قادرة على تقديم تغذية راجعة غنية حول المتغيرات المدروسة.

٣,٤ التحليل الوصفي للمتغير المستقل "تمكين العاملين"

أولاً: بُعد تفويض السلطة

الجدول (٤) التحليل الوصفي لبعد تفويض السلطة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يُسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بمهامي اليومية.	4.12	0.65
2	أتمتع بصلاحيات تمكيني من التصرف في مواقف العمل المختلفة.	4.05	0.70
3	الإدارة تثق في قدرتي على اتخاذ القرارات المناسبة.	3.98	0.73
4	أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتي.	4.20	0.60
	المتوسط العام	4.09	0.67

تشير بيانات الجدول إلى أن العاملين يشعرون بدرجة عالية من التفويض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٨) و(٤,٢٠)، وبلغ المتوسط العام (٤,٠٩)، ما يعكس ثقة الإدارة في قدرات الموظفين على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. الفقرة الأعلى تقييماً كانت "أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتي"، ما يُبرز مدى تشجيع الإدارة على تمكين الأفراد من التحكم في نتائج أعمالهم.

أما الانحراف المعياري (٠,٦٧) فيعكس تبايناً متوسطاً في استجابات العينة، مما يشير إلى وجود اتفاق معتدل بين العاملين حول مستوى التفويض الممنوح لهم. هذا يُمكن أن يُعزى إلى اختلاف الخبرات أو التخصصات داخل المؤسسة، ولكن تبقى النتيجة إيجابية إجمالاً وتعكس ممارسة واضحة لهذا البُعد في بيئة العمل.

ثانياً: بُعد فرق العمل

الجدول (٥) التحليل الوصفي لـ فرق العمل

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشارك ضمن فرق عمل لحل المشكلات.	4.00	0.68
2	يُشجع التعاون بين الزملاء داخل المؤسسة.	4.10	0.64
3	يتم تبادل الأفكار بحرية ضمن الفريق.	4.18	0.63
4	نعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف.	4.06	0.70
	المتوسط العام	4.08	0.67

أظهرت النتائج أن التعاون والعمل الجماعي يحظى بتقدير كبير، حيث بلغ المتوسط العام (٤,٠٨)، وتراوح المتوسطات بين (٤,٠٠) و(٤,١٨)، مع بروز الفقرة الخاصة "يتم تبادل الأفكار بحرية ضمن الفريق" كأعلى تقييم، مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار والانفتاح داخل الفرق.

أما الانحراف المعياري الذي بلغ (٠,٦٧) فيشير إلى درجة من التجانس في إدراك الموظفين لطبيعة العمل الجماعي، ما يُبرز استقراراً نسبياً في ثقافة الفريق داخل المؤسسة، هذه النتائج تؤكد أن العمل ضمن فرق يُعد ركيزة أساسية في دعم التمكين الفعلي للعاملين.

ثالثاً: بُعد الاتصال الفعال

الجدول (٦) التحليل الوصفي لـ الاتصال الفعال

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التواصل بين الإدارة والموظفين يتم بوضوح.	3.90	0.75
2	أستطيع التعبير عن آرائي بحرية.	4.02	0.69

0.63	4.15	تُتاح لي الفرصة لعرض مقترحاتي.	3
0.78	3.95	تُقدم لي تغذية راجعة من الإدارة بانتظام.	4
0.71	4.00	المتوسط العام	

أظهرت النتائج أن الاتصال المؤسسي يتمتع بمستوى جيد، حيث بلغ المتوسط العام (٤,٠٠)، وهو أدنى قليلاً مقارنة بباقي الأبعاد، ما قد يشير إلى وجود فجوات جزئية في التواصل بين المستويات الإدارية، أعلى الفقرات تقييماً كانت تلك المرتبطة بفرص التعبير عن الرأي، في حين سجلت فقرة التغذية الراجعة من الإدارة درجة أقل نسبياً.

أما الانحراف المعياري البالغ (٠,٧١) فيشير إلى تباين ملحوظ في وجهات نظر العاملين، مما قد يُعزى إلى تفاوت بيئات العمل الداخلية أو أساليب القيادة داخل الأقسام، هذا التباين يُعد مؤشراً مهماً على ضرورة تطوير منظومة الاتصال المؤسسي، لا سيما في ما يتعلق بالتغذية الراجعة.

رابعاً: بُعد التدريب

الجدول (٧) التحليل الوصفي لـ التدريب

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم توفير فرص تدريب بانتظام لتنمية مهاراتي.	4.05	0.67
2	تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي.	4.08	0.64
3	أطبق ما تعلمته في التدريب في مجال عملي.	4.12	0.61
4	أشجع على المشاركة في دورات تطويرية داخلية وخارجية.	4.00	0.70
	المتوسط العام	4.06	0.66

سجل بُعد التدريب متوسطاً عاماً مرتفعاً بلغ (٤,٠٦)، ما يعكس وجود اهتمام مؤسسي فعلي بتطوير مهارات العاملين. أعلى الفقرات تقييماً كانت تلك التي تشير إلى "تطبيق ما تعلمته في التدريب في مجال عملي"، مما يُشير إلى فعالية البرامج التدريبية وربطها بالواقع العملي.

كما جاء الانحراف المعياري في أدنى مستوياته (٠,٦٦)، مما يدل على درجة عالية من التجانس في استجابات الأفراد، ما يُعزز من مصداقية وجود ثقافة تدريب مؤسسية منتظمة وشاملة، تعكس هذه النتائج استثماراً مؤثراً في رأس المال البشري ودوراً محورياً للتدريب في دعم التمكين.

٤,٤ التحليل الوصفي لمتغير الإبداع المؤسسي

جدول (٨) التحليل الوصفي لمتغير الإبداع المؤسسي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أقترح أفكاراً جديدة لتحسين سير العمل.	4.10	0.66
2	أشارك في تطوير الخدمات المقدمة.	4.08	0.68
3	أبادر في تقديم حلول للمشكلات التنظيمية.	4.20	0.61
4	أستخدم طرقاً غير تقليدية لأداء المهام.	4.05	0.70
5	أدعم زملائي بأفكار إبداعية.	3.95	0.75
6	أسعى لتحسين الأداء المؤسسي من خلال أفكار.	4.12	0.64
7	أشارك في وضع خطط تطويرية مبتكرة.	4.00	0.69
8	أطبق أساليب جديدة لتطوير بيئة العمل.	4.15	0.63
9	أساهم في خلق بيئة محفزة على الإبداع.	4.18	0.65
10	أقوم بتحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية.	4.09	0.67
المتوسط العام		4.09	0.67

تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات الإبداع المؤسسي تراوحت بين (٣,٩٥) و(٤,٢٠)، بمتوسط عام بلغ (٤,٠٩)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع لدى أفراد العينة في مؤسسات القطاع الخدمي. أعلى الفقرات تقييماً كانت الفقرة الخاصة بـ "أبادر في تقديم حلول للمشكلات التنظيمية"، مما يشير إلى وجود توجه ابتكاري واضح في معالجة التحديات اليومية داخل المؤسسة، تليها "أساهم في خلق بيئة محفزة على الإبداع"، ما يعكس التفاعل الجماعي في دعم روح الابتكار.

أما من ناحية التجانس، فقد أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (٠,٦١) و(٠,٧٥) درجة مقبولة من التشتت، تعكس تفاوتاً بسيطاً في إدراك العاملين لفرص الممارسة الإبداعية، وهو تباين منطقي بالنظر لاختلاف التخصصات أو الأقسام أو الأدوار الوظيفية. تُظهر هذه النتائج نضجاً في ثقافة الإبداع المؤسسي، وتُشير إلى أن بيئة العمل في القطاع الخدمي تدعم بدرجة كبيرة السلوكيات والمبادرات الابتكارية.

٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: التحقق من الفرضية الرئيسة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب) على مستوى الإبداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر أبعاد تمكين العاملين على مستوى الإبداع المؤسسي كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تمكين العاملين على الإبداع المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) الثابت	0.421	3.105	0.002 **
تفويض السلطة	0.368	6.721	0.000 **
فرق العمل	0.311	5.984	0.000 **
الاتصال الفعال	0.287	5.310	0.000 **
التدريب	0.229	4.502	0.000 **
معامل الارتباط $(R) = 0.791$			
معامل التحديد $(R^2) = 0.625$			
قيمة $F = 147.238$			
Sig. F = 0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج السابقة إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب) كمجموعة من المتغيرات المستقلة، وبين مستوى الإبداع المؤسسي كمتغير تابع. حيث بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.625$ ، أي أن حوالي 62.5% من التباين في مستوى الإبداع المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين، بينما يُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

كما أن معامل الارتباط $(R = 0.791)$ يعكس وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع المؤسسي، وتُعزز قيمة F المرتفعة (147.238) والمستوى الاحتمالي الدال (Sig. = 0.000) من دلالة النموذج الكلية.

يتضح من الجدول أن كل بُعد من أبعاد التمكين الأربعة له تأثير دال إحصائيًا على الإبداع المؤسسي

عند مستوى: (0.01)

- تفويض السلطة: يُعد البعد الأكثر تأثيراً ($B = 0.368$) ، مما يعكس أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار ومنحهم استقلالية.
- فرق العمل: أظهر تأثيراً واضحاً ($B = 0.311$) ، مما يعزز دور العمل الجماعي في توليد الأفكار الابتكارية.
- الاتصال الفعال: سجل تأثيراً معتبراً ($B = 0.287$) ، مما يشير إلى دور التواصل في تسهيل تبادل المعرفة وتعزيز بيئة العمل.
- التدريب: كان له تأثير دال ($B = 0.229$) ، ويعكس أهمية تنمية مهارات الموظفين لتحفيز قدراتهم الابتكارية.

وبناءً على النتائج أعلاه، تم رفض الفرضية العدمية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي لأبعاد التمكين على الإبداع المؤسسي.

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على مستوى الإبداع المؤسسي في مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة".

لتحقيق هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر "تفويض السلطة" على "الإبداع المؤسسي"

المتغير المستقل	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	معامل F المحسوبة	$\text{Sig. } F$	B	الخطأ المعياري	T	$\text{Sig. } t$
تفويض السلطة	0.410	0.169	71.943	0.000	0.264	0.031	8.482	0.000

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين تفويض السلطة والإبداع المؤسسي ($r = 0.410$) ، كما أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.169$) توضح أن تفويض السلطة يفسر ما نسبته ١٦,٩٪ من التباين في مستوى الإبداع المؤسسي، أما قيمة ($F = 71.943$) فهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يعكس معنوية النموذج.

كما أظهرت النتائج أن معامل الانحدار B بلغ (٠,٢٦٤)، وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً ($\text{Sig. } t = 0.000$)، أي أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة تفويض السلطة تؤدي إلى ارتفاع في الإبداع المؤسسي بمقدار ٠,٢٦٤ وحدة ، وبناءً على ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لتفويض السلطة على الإبداع المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على مستوى الإبداع المؤسسي في مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة".

جدول (١١): تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر "فرق العمل" على "الإبداع المؤسسي"

المتغير المستقل	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
فرق العمل	0.358	0.128	52.319	0.000	0.214	0.030	7.233	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين فرق العمل والإبداع المؤسسي ($r = 0.358$) ، كما أن ١٢,٨٪ من التباين في الإبداع المؤسسي يُفسَّر من خلال فرق العمل. ($r^2 = 0.128$) القيم الإحصائية مثل $F = 52.319$ و $\text{Sig. } F = 0.000$ تدل على دلالة النموذج الإحصائية.

معامل التأثير $B = 0.214$ يشير إلى أن كل وحدة زيادة في فرق العمل تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠,٢١٤ في الإبداع المؤسسي، وهو ما يُظهر تأثيرًا دالًا إحصائيًا. ($\text{Sig. } t = 0.000$) وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية لصالح البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على مستوى الإبداع المؤسسي في مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة".

جدول (١٢): تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر "الاتصال الفعال" على "الإبداع المؤسسي"

المتغير المستقل	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الاتصال الفعال	0.353	0.125	50.667	0.000	0.213	0.030	7.118	0.000

يوضح الجدول أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين الاتصال الفعال والإبداع المؤسسي ($r = 0.353$)، ويُفسر هذا البُعد نسبة ١٢,٥٪ من التباين في مستوى الإبداع المؤسسي. كما أن نتائج $F(50.667)$ و ($\text{Sig.} = 0.000$) تؤكد دلالة النموذج.

معامل $B = 0.213$ يُشير إلى أثر مباشر موجب للاتصال الفعال على الإبداع المؤسسي. ومع دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig. } t = 0.000$)، يتم رفض الفرضية الصفرية وتأكيد وجود الأثر.

الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مستوى الإبداع المؤسسي في مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة".

جدول (١٣): تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر "التدريب" على "الإبداع المؤسسي"

المتغير المستقل	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
التدريب	0.278	0.077	29.671	0.000	0.170	0.031	5.447	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة إلى متوسطة ($r = 0.278$) ، كما أن التدريب يُفسر ٧,٧٪ من التباين في الإبداع المؤسسي. وبالرغم من أن هذه النسبة أقل من الأبعاد الأخرى، فإنها ذات دلالة إحصائية. (Sig. F = 0.000)

معامل $B = 0.170$ يدل على وجود تأثير موجب مباشر للتدريب، ومع دلالة قوية (Sig. t = 0.000) ، يتم رفض الفرضية الصفرية، وتأكيد الأثر الإحصائي للتدريب.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ تمهيد

سعى هذا الفصل إلى استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليلات الإحصائية، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وقد تناولت النتائج كلاً من التحليل الوصفي للعينة، وقياس أبعاد المتغيرين المستقل (تمكين العاملين) والتابع (الإبداع المؤسسي)، إضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات. وفيما يلي عرض مفصل ومناقشة دقيقة لتلك النتائج

2.5 مناقشة النتائج الوصفية

نتائج تمكين العاملين (المتغير المستقل)

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لأبعاد تمكين العاملين بلغ (3.91) من ٥، وهي درجة تقع ضمن التقدير المرتفع، مما يشير إلى إدراك الموظفين بأن مؤسسات القطاع الخدمي تمنحهم مستوى مناسباً من التمكين. وقد تفاوتت الأبعاد كما يلي:

- تفويض السلطة حصل على أعلى متوسط (٤,١١)، وهو ما يُعزى إلى طبيعة بيئة العمل في القطاع الخدمي، التي تتطلب سرعة الاستجابة، واتخاذ قرارات فورية من قبل الموظف دون الرجوع المستمر للإدارة. يشير هذا إلى ثقة الإدارة في قدرات العاملين وتقديرهم لأدوارهم.
- أما بعد فرق العمل فجاء بمتوسط مرتفع (٣,٩٧)، ما يدل على وجود توجه نحو العمل الجماعي والتشاركي داخل هذه المؤسسات. هذا يعكس فهم الإدارات لأهمية الفرق كبيئة محفزة للإبداع من خلال التفاعل والتكامل بين المهارات والخبرات.
- في حين بلغ متوسط الاتصال الفعال (3.81)، ويعني ذلك وجود قنوات اتصال جيدة ولكنها ليست بالمستوى المثالي. ربما يعود ذلك إلى وجود تفاوت بين الوحدات التنظيمية في أساليب الاتصال، أو ضعف في الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال الحديثة.

- أما التدريب فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٧٦)، ما يعكس وجود فجوة بين توقعات الموظفين وما تقدمه المؤسسات من برامج تدريبية فعلية. ويُحتمل أن يكون السبب هو تركّز التدريب على الجوانب التشغيلية أكثر من تنمية المهارات الإبداعية والفكر النقدي.

نتائج الإبداع المؤسسي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى الإبداع المؤسسي في مؤسسات القطاع الخدمي بالمملكة جاء عند درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي $= 4.02$ من ٥، وهي نتيجة تُشير إلى أن بيئة العمل تتسم نسبيًا بوجود محفزات ومرونة تُمكن من ولادة الأفكار الإبداعية وتنفيذها، وقد تم قياس هذا المتغير عبر عشرة فقرات تمثل أبعادًا متعددة للإبداع.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لأبعاد تمكين العاملين مجتمعة على الإبداع المؤسسي، حيث كانت قيمة معامل التحديد (R^2) مرتفعة، مما يدل على تفسير جيد لمستوى التباين في الإبداع المؤسسي، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة تأثير.

تشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز التمكين داخل بيئة العمل الخدمية يؤدي إلى تحفيز الموظفين على التفكير الابتكاري، واتخاذ المبادرة، والمساهمة في تطوير العمليات. ويرجع ذلك إلى أن التمكين يزيد من الثقة بالنفس والمسؤولية، وهما عاملان رئيسيان لتحفيز الإبداع.

تتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من (Joo et al., 2023) و (Li, 2024) في دراستهما التي أثبتت أن التمكين يساهم في تعزيز الإبداع من خلال رفع مستوى مشاركة العاملين وتقديرهم الذاتي داخل المنظمات، كما دعمت دراسات عربية مثل دراسة (الوسعي، ٢٠٢٣) الفكرة ذاتها، حيث أكد أن بيئة العمل التي تتيح حرية القرار والمشاركة تخلق مناخًا خصبًا للإبداع.

أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال لتفويض السلطة على الإبداع المؤسسي، و يعكس هذا أن إعطاء الموظفين حرية اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالملكية والدافعية الداخلية، وهو ما يؤدي إلى

زيادة مستوى الابتكار والمبادرة. تفويض الصلاحيات بشكل بيئة تسمح بالتحرك المرن وحل المشكلات بشكل إبداعي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الحكيم، ٢٠٢٢) التي بينت أن تفويض السلطة يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات مبتكرة، كما دعمت دراسة (Alhosani & Ahmad, 2024) هذا الطرح، موضحة أن تفويض الصلاحيات جزء من القيادة التحويلية التي تغذي الأداء الإبداعي.

أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا لفرق العمل على الإبداع المؤسسي، فرق العمل تساهم في تجميع الخبرات وتبادل المعرفة وتوليد الأفكار من خلال التفاعل الجماعي. هذه الديناميكية تعزز الإبداع الجماعي وتوليد حلول جديدة، أكدت دراسة (سالم، ٢٠٢٣) أهمية فرق العمل في تعزيز الأداء الإبداعي داخل المؤسسات الجامعية، حيث إن العمل الجماعي يؤدي إلى تقاطع معرفي ينتج عنه حلول غير تقليدية. كما أيدت دراسة (Nasir et al., 2022) هذا من خلال التأكيد على أن فرق العمل تخلق بيئة حاضنة للابتكار في بيئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كان هناك تأثير دال إحصائيًا للاتصال الفعال على الإبداع المؤسسي، يُعد الاتصال الفعال قناة لتبادل المعلومات، ويعزز الشفافية، ويُقلل الغموض، مما يسمح بنقل الأفكار الجديدة بسهولة وتلقي التغذية الراجعة اللازمة لتطويرها، توصلت دراسة (الشامسي، ٢٠٢٤) إلى أن فعالية الاتصال داخل المؤسسات الإماراتية تؤدي إلى تعزيز الإبداع الإداري، من خلال بناء جسور تواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة. كما أوضح (Aldabbas et al., 2023) أن التواصل الفعال يعزز الاندماج الوظيفي ويزيد من معدلات الإبداع.

أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للتدريب على الإبداع المؤسسي، يُكسب التدريب الموظفين المهارات والأدوات التي يحتاجونها لتطوير أفكارهم، كما يعزز التفكير النقدي والابتكاري. التدريب المستمر يُعد محفزًا رئيسيًا لإطلاق القدرات الكامنة لدى الأفراد.

أشارت دراسة (نعمة الله وبخيت، ٢٠٢٤) إلى أن برامج التدريب التي تركز على الإبداع التنظيمي تؤدي إلى تحسين القدرة الابتكارية للمؤسسات. وأكدت دراسة (Mousa et al., 2025) أن التدريب الهادف يعزز القدرة على خلق حلول جديدة في البيئة الأكاديمية السعودية.

٣,٥ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز تمكين العاملين ودعم الإبداع المؤسسي في مؤسسات القطاع الخدمي بالمملكة، وهي:

- يُوصى بتمكين القيادات الوسطى والعليا من استخدام تفويض السلطة كأداة استراتيجية، من خلال منح العاملين صلاحيات واضحة لاتخاذ القرار ضمن حدود وظيفية محددة، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من مشاركتهم في تطوير الحلول الإبداعية.
- يُستحسن أن تعتمد المؤسسات تشكيل فرق عمل متكاملة ومتنوعة من حيث الخبرات والمجالات، لتعزيز تبادل المعرفة وخلق بيئة تفاعلية تسهم في إنتاج أفكار مبتكرة تخدم الأهداف المؤسسية.
- ضرورة تطوير قنوات الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة، من خلال منصات إلكترونية داخلية، واجتماعات دورية تركز على التغذية الراجعة، بما يضمن تدفق المعلومات بشكل فعال ويدعم روح المبادرة.
- يجب أن تشمل خطط التدريب عناصر تُنمي المهارات الإبداعية وحل المشكلات واتخاذ القرار، مع مراعاة الفروق الفردية في الاحتياجات التدريبية، وربط نتائج التدريب بفرص التحسين الفعلية في بيئة العمل.
- توصي الدراسة باعتماد نمط القيادة التمكينية في الإدارات العليا والمتوسطة، والذي يركز على إشراك العاملين في صياغة الأهداف، وتحفيزهم نفسيًا، وبناء الثقة في قدراتهم، مما يدعم بيئة مشجعة على الابتكار والتجريب.
- يُقترح تطوير نظام حوافز يأخذ في الاعتبار المبادرات الإبداعية والابتكارات العملية التي يقترحها العاملون، وذلك من خلال مكافآت معنوية أو مادية، لتشجيع الموظفين على الإبداع المستمر.

- تُوصي الدراسة بتهيئة بيئة عمل تتقبل التجريب وال فشل، وتعتبره جزءاً من عملية التعلّم التنظيمي، مما يحفّز العاملين على اقتراح أفكار غير تقليدية دون الخوف من العقاب أو الرفض الفوري.
- يُنصح بإنشاء قواعد معرفية داخلية، تُمكن الموظفين من الوصول السريع إلى الخبرات السابقة، والممارسات المثلى، ما يسهل تطوير حلول إبداعية قائمة على المعرفة المتراكمة.
- ينبغي للمؤسسات إجراء تقييمات دورية لقياس مدى تأثير سياسات التمكين على الإنتاجية والإبداع، باستخدام أدوات كمية ونوعية، لضمان استمرارية التحسين واتخاذ قرارات قائمة على البيانات.
- تسعى المؤسسات إلى التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث لتبني نماذج علمية مجربة في مجالات التمكين والإبداع، والاستفادة من الأطر النظرية الحديثة في تطوير بيئة العمل.

Abstract

This study aimed to identify the impact of employee empowerment, with its combined dimensions (delegation of authority, teamwork, effective communication, and training), on the level of institutional creativity in service sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach and employed a questionnaire tool to collect data from a sample of (357) employees working in various service institutions.

The results revealed a statistically significant impact of employee empowerment as a whole on institutional creativity. It was found that each of the dimensions—delegation of authority, teamwork, effective communication, and training—contributed positively to enhancing various aspects of organizational creativity among employees. Moreover, the results showed that the "training" dimension had the most significant influence, followed by "teamwork," then "effective communication," and finally "delegation of authority."

Based on these findings, the study recommended enhancing empowerment practices through developing flexible delegation systems, forming participatory work teams, improving internal communication channels, and adopting training programs aimed at fostering creative capabilities.

Keywords: Employee Empowerment, Delegation of Authority, Teamwork, Effective Communication, Training, Institutional Creativity, Service Sector.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- البحري، خلف بن سليمان. (٢٠٢٤). تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية - القطاع الفندقي - سلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ع ١١، ١٠٤ - ١٢٧.
- البحري، خلف بن سليمان. (٢٠٢٤). تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية - القطاع الفندقي - سلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ع ١١، ١٠٤ - ١٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517658>
- بوزنيط، كنزة، مبيروك، محمد البشير، و بلجاية، عمر. (٢٠٢١). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ٧، ع ١٤، ٨٨٥ - ٩٠٣.
- سالم، سارة محمد قائد. (٢٠٢٣). أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة عدن. التواصل، ع ٤٦، ١٥٥ - ٢١١.
- السعيد، عبدالله بن سعيد بن علي، و الذهلي، ربيع بن المر بن علي. (٢٠٢٤). الإبداع المؤسسي وعلاقته بالسلوك التنظيمي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ١٣، ع ٥، ٨١٥ - ٨٣١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1509179>
- سعيود، عزيز، و بلعيور، الطاهر. (٢٠٢١). علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل. مجلة العلوم الإنسانية، مج ٣٢، ع ٣، ١٠٩ - ١٢٨.
- السنباني، جبر عبد القوي إسماعيل. (٢٠٢٥). أثر الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١١٨، ٢٣١ - ٢٦٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1556421>

- الشامي، محمد حمد سالم. (٢٠٢٤). دور التواصل في الإبداع الإداري وتحقيق التميز المؤسسي بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ٦٨ع ، ٥٩٩ - ٦١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1480790>
- صالح، عدي أحمد، و بو دبوس، سامي. (٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية وأثرها في تمكين العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة غاز الشمال في محافظة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٤، ١٤، ١٣٨ - ١٥١.
- صالح، عدي أحمد، و بو دبوس، سامي. (٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية وأثرها في تمكين العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة غاز الشمال في محافظة كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٤، ١٤، ١٣٨ - ١٥١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1474665>
- عبد الحكيم، شاهد. (٢٠٢٢). أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية "كهريف" وحدة تقرت. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج ٦، ٢٤، ٤٩ - ٧٠.
- عبد الحكيم، شاهد. (٢٠٢٢). أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية "كهريف" وحدة تقرت. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج ٦، ٢٤، ٤٩ - ٧٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1350110>
- عبود، خلود هادي، و كاظم، فرقان ماجد. (٢٠٢٣). تمكين العاملين وتأثيره في الأداء المصرفي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع ٧٠، ٣٩٣ - ٤٣٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1423149>
- العازي، تركي عوض عودة، محمد، أسماء جمال أحمد، و علي، نادية أمين محمد. (٢٠٢٤). العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بمجلس الوزراء الكويتي. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٨، ٣٤، ١٣٩ - ١٥٤.

- العنزي، تركي عوض عودة، محمد، أسماء جمال أحمد، و علي، نادية أمين محمد. (٢٠٢٤). العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بمجلس الوزراء الكويتي. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٨، ع ٣، ١٣٩ - ١٥٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1514663>
- فراحتية، العيد، و زلاقي، وهيبه. (٢٠٢١). دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة. دراسات اقتصادية، مج ٢١، ع ١٤، ١٧ - ٣٦.
- مشري، سميرة، و زرفة، بولقواس. (٢٠٢٢). تمكين العاملين: إستراتيجية المؤسسات لمواجهة تداعيات فيروس كورونا المستجد "COVID.19". مجلة دفاتر المخبر، مج ١٧، ع ١٤، ١٧ - ٣٢.
- موسى، محمد صلاح السيد شلبي، جورج، دينا يحيى حليم، و المرسي، محمد مصلح المتولي. (٢٠٢٤). دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج ٤، ع ٨، ٢٨٥١ - ٢٨٩٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484259>
- موسى، محمود كمال عربي، الخريجي، يزيد عبدالله، و العطية، علي عبدالرحمن. (٢٠٢٥). تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج ٢١، ع ٣٨، ١٠٣ - ١٢٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1605754>
- نعمة الله، عاطف كامل عطا الله، و بخيت، باسم بانوب. (٢٠٢٤). تأثير تمكين العاملين على فعالية التميز المؤسسي: دراسة مقارنة. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج ٤، ع ٩، ٣٦٠٥ - ٣٦٥٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484369>
- الوسي، فيصل مرضي مبارك. (٢٠٢٣). بعض الأنماط القيادية كمدخل لإرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية، ع ١٣، ٢٥٧ - ٢٩٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458535>

- Alaswad, M. A., and Ben Saleh, R. A. (2023). Entrepreneurship and Innovation Culture in the Libya Higher Education Institutions: A Case Study in the Faculties of Economics and Engineering at the Universities of Tripoli, Zawia, Gharyan, Tobruk and Sabratha. *Journal of Economic Studies*, Vol. 6, No. 2, 77-99.
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current psychology*, 42(8), 6501-6515.
- Alhosani, A. A., & Ahmad, S. Z. (2024). Charting creativity in government: the relationship between transformational leadership, psychological empowerment and employee creative performance. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(1), 33-48.
- Al-Kasr, Sharifa Bint Awad. (2024). A Proposed Conception to Employ the McKinsey Model in Achieving Institutional Creativity in Emerging Universities: University of Hafr Al-Batin as a Model. *Journal of Educational Sciences*, Vol. 11, No. 1, 429-464.
- Al-Qawasmeh, Sahar Yousef. (2024). The Role of the School as an Incubator of Local and International Creativity. *Journal of the Palestinian Educators Association for Literature, Educational and Psychological Studies*, Vol. 4, No. 12, 93-125.
- Dara, Omar Mohammed, Al-Tijani, Mohammed Othman Al-Rasheed, Hanawi, Susan Elias, and Gharib, Moaz Najib. (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 4, No. 4, 147-165.
- Ghanem, Benjamin Nour El-Din Attia, and Al-Marsafi, Ezza Ahmed Hamdi. (2021). A Creative Dramatics Based Strategy to Enhance Al-Azhar Primary Institute Pupils' EFL

Reading Comprehension and Attitudes. *Journal of Reading and Knowledge*, Issue 231, 105-122.

- Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2023). Empowering leadership and employee creativity: the mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 881-899.
- 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(4 (47), 122-133.
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., ... & Uddin, M. (2022). The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 772104.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تمكين العاملين على مستوى الإبداع المؤسسي:

دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة

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.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم 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

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: تمكين العاملين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
تفويض السلطة					
					يُسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بمهامي اليومية.
					أتمتع بصلاحيات تمكنني من التصرف في مواقف العمل المختلفة.
					الإدارة تثق في قدرتي على اتخاذ القرارات المناسبة.
					أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتي.
فرق العمل					
					أشارك ضمن فرق عمل لحل المشكلات.
					يُشجع التعاون بين الزملاء داخل المؤسسة.
					يتم تبادل الأفكار بحرية ضمن الفريق.
					نعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف.
الاتصال الفعال					
					التواصل بين الإدارة والموظفين يتم بوضوح.
					أستطيع التعبير عن آرائي بحرية.
					تُتاح لي الفرصة لعرض مقترحاتي.
					تُقدم لي تغذية راجعة من الإدارة بانتظام.
التدريب					

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
يتم توفير فرص تدريب بانتظام لتنمية مهاراتي.									
تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي.									
أطبق ما تعلمته في التدريب في مجال عملي.									
أشجع على المشاركة في دورات تطويرية داخلية وخارجية.									

✿ المحور الثاني: الإبداع المؤسسي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
					أقترح أفكارًا جديدة لتحسين سير العمل.
					أشارك في تطوير الخدمات المقدمة.
					أبادر في تقديم حلول للمشكلات التنظيمية.
					أستخدم طرقًا غير تقليدية لأداء المهام.
					أدعم زملائي بأفكار إبداعية.
					أسعى لتحسين الأداء المؤسسي من خلال أفكار.
					أشارك في وضع خطط تطويرية مبتكرة.
					أطبق أساليب جديدة لتطوير بيئة العمل.
					أساهم في خلق بيئة محفزة على الإبداع.
					أقوم بتحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business



**" The Impact of Employee Empowerment on Institutional
Creativity: A Field Study of Service Sector Institutions in the
Kingdom Of Saudi Arabia "**

Preparation:

ASMAA LAFI ALHARBI

251003242

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447 – 2025