

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير / إدارة الأعمال



أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية

عرين صلاح المصري

2021205185

إشراف/ د. الفیصل

عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي ي:

٢٠٢٥

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداووشن على توفير بيئة تعليمية محفزة، ساهمت في تنمية معارفنا وصقل مهارتنا خلال رحلتنا الأكاديمية.

كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من كان له دور في دعمي وتشجيعي خلال هذا المشروع، وأخص بالشكر زملائي الذين كانوا سندًا وعاونًا لي في مختلف المراحل، حيث كان للتعاون والعمل الجماعي أثر كبير في إنجازه.

ولا أنسى أن أقدم وافر الامتنان لعائلتي الكريمة على دعمهم المستمر وتحفيزهم الدائم، فبدونهم لم يكن لهذا الإنجاز أن يتحقق.

أسأل الله أن يكون هذا العمل خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالنجاح، وأن يحقق الفائدة المرجوة. والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في مسيرتي، إلى من غمروني بحبهم ودعمهم اللامحدود...

إلى والديّ العزيزين، اللذين قدما لي كل ما أحتاجه من دعم وعطاء، فبفضل دعواتكما وتشجيعكما المستمر استطعت أن أصل إلى هذا الإنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي العون والسند، والذين لم يخلوا عليّ بالنصح والتحفيز في كل خطوة. إلى زملائي الذين شاركوني

هذه الرحلة العلمية بكل تحدياتها ولحظاتها الجميلة، فكنتم خير رفاق الدرب.

إلى كل من علّمني حرفاً، وأضاء لي طريق المعرفة، وأسهم في تكويني العلمي والعمل.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون نافعاً ومثمراً، وأن يكون بداية لمستقبل مليء بالنجاح والعطاء.

مقدمة:

في ظل التحولات الإدارية والاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم، برز مفهوم التمكين الإداري كأحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لتعزيز القدرات الذاتية للموظفين وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة. ويُنظر إلى التمكين بوصفه أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على التفكير الإبداعي، بما يحقق التكيف مع التغيرات وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.

لقد أثبتت الأدبيات العلمية أن التمكين الإداري يُسهم في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع، من خلال منح الموظفين الثقة، وتوفير فرص التدريب، وتشجيع التواصل المفتوح، وتفويض الصلاحيات؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني، وبالتالي تحسين جودة الحلول والابتكارات داخل المؤسسات (المعمري والحمادي، 2023؛ Zhang, 2017 & Almalki).

وتشير نتائج دراسات متعددة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (كالتحفيز، التدريب، التفويض، التواصل، وبناء الفريق) وبين مستويات الإبداع التنظيمي. فقد توصلت دراسة (Alalwasy, 2015) في القطاع المصرفي بكردستان إلى وجود تأثير إيجابي مباشر بين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي، بينما كشفت دراسة El Amine Abdel Hafidi et al. (2024) عن أهمية تعزيز بيئة التمكين الإداري لرفع قدرة الشركات الناشئة في الجزائر على الابتكار.

وفي السياق السعودي، أظهرت دراسة Zhang (2017) & Almalki على موظفي شركة الاتصالات السعودية (زين) أن التفويض الإداري يعزز من فرص التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الخلاقة، كما أثبتت دراسة Marie (2018) & atawi-Al في الجامعات السعودية أن التمكين يرتبط بدرجة عالية بالإبداع الإداري بنسبة ارتباط بلغت 0.74.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي داخل بيئة عمل حكومية متميزة، متمثلة في هيئة تطوير بوابة الدرعية، باعتبارها من الهيئات السعودية الحديثة التي تعمل في مجال التطوير العمراني والثقافي، مما يجعلها بيئة خصبة لقياس مدى تأثير أدوات وأساليب التمكين الإداري على سلوكيات الإبداع داخل فرق العمل.

وُتعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية وعملية، إذ تسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بقلّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في الهيئات الحكومية السعودية المعاصرة. كما توفر نتائجها مؤشرات عملية لصناع القرار داخل الهيئة لتطوير أنظمة التمكين والتحفيز بما يعزز الابتكار المؤسسي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة

2030

مشكلة الدراسة:

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن التمكين الإداري يُعد أحد العوامل المحورية التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الإبداع التنظيمي، لما له من دور في تحفيز الموظفين، وبناء الثقة، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والقدرة على

اتخاذ القرار (Zhang, 2017 & Almalki؛ Alalwasy, 2015).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات التمكين الإداري - مثل التفويض الفعال، توفير التدريب، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتحقيق العدالة في بيئة العمل - تشهد ارتفاعاً ملحوظاً في أداء العاملين وإبداعهم التنظيمي (المعمري والحمادي، 2023؛ 2024 El Amine Abdel Hafidi et al.,). ومع ذلك، لا تزال العديد من الهيئات الحكومية تواجه تحديات في تحويل هذه المفاهيم إلى تطبيقات عملية ملموسة داخل بيئة العمل.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بتطوير بيئة العمل في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030، إلا أن الأدبيات تكشف عن ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في الهيئات السعودية الحديثة، مثل هيئة تطوير بوابة الدرعية. هذه الفجوة المعرفية تُبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تستقصي ما إذا كانت ممارسات التمكين الإداري داخل الهيئة تُسهم فعلياً في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، أم أن هناك معوقات تحدا من ذلك التأثير.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، تتقاطع مع التوجهات الحديثة في الإدارة العامة والتنمية المؤسسية، خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها المؤسسات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على بناء منظمات مرنة ومبتكرة تعتمد على الكفاءات الوطنية.

1. الأهمية النظرية:

تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، من خلال تقديم نموذج تطبيقي في بيئة عمل سعودية حديثة، وهي هيئة تطوير بوابة الدرعية. فمع قلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق الهيئات الحكومية السعودية، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة العلمية (Al-atawi, 2018 & Marie, 2018؛ Al-Khawaldah, 2023).

2. الأهمية التطبيقية:

توفر الدراسة لصناع القرار في الهيئة معطيات علمية حول مدى فاعلية ممارسات التمكين الإداري الحالية، وتساعد في تحسين السياسات الإدارية الهادفة إلى تعزيز بيئة إبداعية بين الموظفين. كما تُعين مسؤولي الموارد البشرية على تطوير برامج تدريب وتفويض واتصال فعالة تُسهم في رفع أداء المؤسسة وابتكارها (El Amine Abdel Hafidi et al., 2024؛ Zhang, 2017 & Almalki).

3. أهمية التوقيت والسياق:

تزداد أهمية هذه الدراسة نظرًا ل التزامها مع توجه المملكة لإعادة هيكلة القطاعات التنموية والثقافية، وتحويل الهيئات الحكومية إلى كيانات ذات حوكمة مرنة وقيادة تعتمد على التمكين والمسؤولية (المعمري والحمادي، 2023). كما تُعد هيئة تطوير بوابة الدرعية بيئة ميدانية مناسبة نظرًا لطبيعتها المتعددة المهام والمشاريع، مما يجعلها مجالاً ثرياً لدراسة سلوكيات الإبداع المؤسسي.

4. إفادة الدراسات المستقبلية:

تقدم الدراسة نموذجًا يمكن تعميمه أو مقارنته مع مؤسسات مماثلة، مما يدعم الباحثين الراغبين في تطوير أطر قياس فعالية التمكين الإداري ومدى انعكاسه على الإبداع في قطاعات مختلفة، حكومية أو خاصة.

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (التفويض، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، وبناء الثقة) على مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية، وذلك في إطار سعي الهيئة نحو تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري داخل هيئة تطوير بوابة الدرعية من وجهة نظر الموظفين. 2. قياس مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي الهيئة.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (التفويض، التدريب، المشاركة، التحفيز، الثقة) ومستوى الإبداع التنظيمي.
4. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
5. تقديم توصيات إدارية لتحسين ممارسات التمكين بما يعزز الإبداع داخل الهيئة.

تساؤلات الدراسة

ينبثق من المشكلة البحثية السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما مستوى تطبيق التمكين الإداري داخل هيئة تطوير بوابة الدرعية من وجهة نظر الموظفين؟ 2. ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي الهيئة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (التفويض، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة) والإبداع التنظيمي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول التمكين الإداري تعزى لمتغيرات شخصية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات ديموغرافية؟ 6. ما أبرز المعوقات التي قد تحد من فاعلية التمكين الإداري في دعم الإبداع داخل الهيئة

فروض الدراسة:

الفرضية العامة (الرئيسية):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية

: الفروض الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي الهيئة.

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير المهني ومستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي الهيئة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين (مادياً ومعنوياً) ومستوى الإبداع التنظيمي. 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الإبداع التنظيمي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الثقة والتواصل بين الإدارة والموظفين ومستوى الإبداع التنظيمي. 5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول التمكين الإداري تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الوظيفة).
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، القسم الإداري)

الدراسات السابقة:

المعمري والحمادي (2023) – اليمن:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وُزعت على (145) موظفًا. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد التمكين الإداري (التفويض، التدريب، التواصل، التحفيز) على الإبداع التنظيمي، بينما لم يكن لبناء الفريق تأثير دال إحصائيًا، مما يدل على أهمية التمكين الفردي أكثر من الجماعي في السياق الصحي اليمني.

الأردن: – Al-Khawaldah (2023)

استهدفت الدراسة تحليل دور التمكين الإداري كمُغيّر وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الشركات الدوائية الأردنية. استخدم الباحث أسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) على عينة من (201) موظف، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية تؤكد أن التمكين الإداري يُسهم في تعزيز الإبداع من خلال رفع الالتزام التنظيمي وتحسين البيئة الداخلية للعمل.

إقليم كردستان: – Alalwsi (2015)

سعت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري في التفكير الإبداعي لدى موظفي البنوك الخاصة في إقليم كردستان. استخدم الباحث تحليل الانحدار لتقدير العلاقات بين المتغيرات، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى التفكير الإبداعي، مما يدعم فرضية أن التمكين يعد من أبرز محددات الإبداع في بيئة العمل المصرفية.

الجزائر: – El Amine Abdel Hafidi et al. (2024)

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في الشركات الناشئة الجزائرية. اعتمدت المنهج الكمي باستخدام استبانة موزعة على عدد من رواد الأعمال والعاملين في الشركات الناشئة، وأظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التواصل، بناء الفرق) تسهم بشكل ملحوظ في رفع مستويات الإبداع، مما يؤكد دور التمكين في دعم الابتكار في بيئات العمل الريادية.

السودان: – Almhlawi (2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التمكين الإداري في الهيئة القومية للكهرباء بالسودان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن التفويض ومنح الحرية في اتخاذ القرار وبناء الثقة بين القادة والموظفين لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء والإبداع التنظيمي، مما يعكس أهمية المناخ الإداري الداعم في تحفيز الإبداع.

بنغلاديش: Barua et al. (2024) –

بحثت الدراسة دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. استخدم الباحثون نموذج PLS-SEM لتحليل بيانات من (170) أكاديميًا، وأكدت النتائج أن التمكين الإداري يساهم بوضوح في تطوير القدرات الابتكارية الأكاديمية من خلال الثقة والدعم الإداري والتشجيع على اتخاذ القرار.

الأردن: Khalayleh et al. (2017) –

قدمت هذه الدراسة مراجعة نظرية شاملة حول مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بتحسين أداء فرق العمل وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة. خلص الباحثون إلى أن التمكين الإداري يمثل إطارًا إداريًا متكاملًا يساهم في تعزيز بيئة العمل الإبداعية، ويُعد قاعدة أساسية لتطبيق أنظمة الجودة الحديثة في المؤسسات.

دراسة تطبيقية – مستشفى الملك عبدالعزيز بمكة (غير منشورة):

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق التمكين الإداري في بيئة صحية سعودية. أظهرت النتائج أن التدريب المستمر، والتمكين الذاتي، وتشكيل فرق العمل الإبداعية، ساهمت في رفع مستوى الأداء والابتكار داخل المستشفى، مما يدعم أهمية التمكين الإداري في تطوير القطاع الصحي الحكومي.

التحليل المقارن والدروس المستفادة:

يتضح من مجمل الدراسات السابقة أن التمكين الإداري يُعد متغيرًا مؤثرًا ومباشرًا في تعزيز الإبداع التنظيمي في مختلف البيئات والمؤسسات، سواء كانت تعليمية، صناعية، أو صحية. أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مع تباين في أدوات التحليل (كالانحدار وSEM وPLS). كما تتفق معظمها على أن أبعاد التمكين (التفويض، المشاركة، التدريب، الثقة، والتحفيز) تُسهم بدرجات متفاوتة في رفع الإبداع، مع اختلاف أهمية كل بُعد باختلاف طبيعة البيئة التنظيمية.

ورغم تنوع البيانات البحثية، تظل هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في الهيئات الحكومية السعودية، خصوصًا تلك التي تعمل في مجال التطوير الحضري والتراثي مثل هيئة تطوير بوابة الدرعية. ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية قيمتها المضافة من خلال تناولها مؤسسة وطنية ذات طابع استراتيجي، مما يساهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية ويدعم التوجه نحو ترسيخ ممارسات التمكين والإبداع في القطاع الحكومي السعودي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في بنائها النظري على محورين رئيسيين هما: التمكين الإداري باعتباره المتغير المستقل، والإبداع التنظيمي بوصفه المتغير التابع. وقد تطرقت عدة نماذج ونظريات إدارية إلى هذين المفهومين، باعتبارهما من المحددات الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الوظيفي في المؤسسات الحديثة.

Administrative Empowerment أولًا: التمكين الإداري)

يشير مفهوم التمكين الإداري إلى عملية تفويض السلطة والمسؤولية للموظفين ومنحهم حرية اتخاذ القرار ضمن حدود معينة، مع توفير الدعم والثقة والتدريب اللازم لهم. ويرى Velthouse (1990) & Thomas أن التمكين الإداري يتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

1. الشعور بالمعنى (Meaning): شعور الموظف بأن عمله ذو قيمة.
2. الكفاءة (Competence): إيمان الفرد بقدرته على أداء المهام بكفاءة.
3. الاستقلالية (Self-determination): حرية الموظف في اختيار طريقة تنفيذ العمل.
4. التأثير (Impact): شعوره بتأثير قراراته على نتائج العمل.

كما يشمل التمكين الإداري عمليًا خمس أبعاد أساسية وفقًا لعدة دراسات تطبيقية مثل:

(Al-Khawaldah, 2023 ؛ Almalki & Zhang, 2017):

- تفويض الصلاحيات
- التدريب والتطوير
- التحفيز
- بناء الثقة والتواصل
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرار

وقد أشارت دراسة المعمري والحمادي (2023) إلى أن التمكين الإداري الفعال يعزز من المبادرات الإبداعية ويولد شعورًا بالمسؤولية والانتماء المهني.

Organizational Creativity)ثانيًا: الإبداع التنظيمي (

الإبداع التنظيمي هو قدرة المنظمة على استحداث أفكار أو أساليب أو حلول جديدة وغير تقليدية تسهم في تحسين الأداء وتطوير بيئة العمل. ووفقًا لـ (1996) Amabile، فإن بيئة العمل الإبداعية تتطلب:

- الحرية في التفكير والتعبير
- تحفيز داخلي وخارجي
- دعم إداري وتشجيع على المبادرة
- توافر الموارد والمعلومات

وتؤكد دراسات مثل El Amine Abdel Hafidi et al. (2024) و Alalwasy (2015) أن الإبداع التنظيمي لا يمكن أن يتحقق في بيئة إدارية تقليدية، بل يحتاج إلى ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين والثقة والتدريب المستمر.

ثالثًا: العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي

تركز هذه الدراسة على افتراض أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الإبداع التنظيمي، وهي علاقة مدعومة بنتائج دراسات ميدانية في بيئات عربية مماثلة، مثل:

- التمكين الإداري متغير وسيط بين الالتزام والإبداع: Al-Khawaldah (2023) • تفويض الصلاحيات والتدريب يؤديان إلى زيادة الإبداع: Almalki & Zhang (2017)
- المعمري والحمادي (2023): كل أبعاد التمكين الإدارية لها أثر على الإبداع.

بالتالي، تفترض الدراسة أن تحسين مستوى التمكين الإداري سيؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع التنظيمي في هيئة تطوير بوابة الدرعية، ما يدعم التوجه نحو الإدارة الحديثة المبينة على المشاركة والمرونة والتمكين.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وفهم العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية ممنهجة. وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه يتيح تحليل العلاقة بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده، ومستوى الإبداع التنظيمي داخل بيئة العمل في هيئة تطوير بوابة الدرعية.

يتكّأون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في الهيئة بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى الهيئات الحكومية الحديثة ذات الطابع التنموي والثقافي، والتي تعتمد على فرق متعددة التخصصات، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين ممارسات التمكين ومستوى الإبداع.

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط لضمان تمثيل كافٍ لمختلف الفئات داخل الهيئة. وقد تم تحديد حجم العينة بالرجوع إلى جدول مورجان لتحديد العينات المناسبة، حيث يُتوقع أن يتراوح عدد المشاركين بين 120 إلى 160 موظفًا، بحسب عدد العاملين الفعلي في الهيئة.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها استنادًا إلى نماذج علمية ودراسات سابقة معتمدة، مثل دراسة (A1- (2023) Khawaldah، ودراسة Zhang (2017) & Almalki. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتناول البيانات الشخصية والديموغرافية، والجزء الثاني يختص بقياس أبعاد التمكين الإداري (مثل التفويض، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، وبناء الثقة)، بينما يركز الجزء الثالث على قياس مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، وذلك لضمان دقة التقييم وتحليل التوجهات بدقة.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب مثل التحليل الوصفي لاستخلاص المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين التمكين والإبداع، وتحليل الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إلى جانب اختبار T واختبار ANOVA لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية للمشاركين.

أما بالنسبة لصدق وثبات الأداة، فقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المنخصين في الإدارة والسلوك التنظيمي، فيما تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث يُعد مقبولاً إذا تجاوز القيمة (0.70)، مما يضمن اتساق الإجابات وموثوقية النتائج.

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة بوصفها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث ولقدرتها على قياس المتغيرات السلوكية والإدارية بشكل كمي ومنظم. وتم تطوير الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات السابقة والنماذج المعتمدة في دراسات تناولت موضوعي التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، مثل دراسة Al-

Khawaldah (2023)، ودراسة Almalki & Zhang (2017).

تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة، حيث تناول المحور الأول البيانات الشخصية والديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. أما المحور الثاني فقد تناول أبعاد التمكين الإداري كما وردت في الدراسات السابقة، وشملت تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، وبناء الثقة والتواصل. بينما ركز المحور الثالث على قياس مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، من حيث القدرة على توليد الأفكار الجديدة، وتقديم حلول غير تقليدية، وتطبيق المبادرات الابتكارية في بيئة العمل.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة اتفاق المشاركين مع كل فقرة في الاستبانة، حيث تراوحت الخيارات بين (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة)، ما يتيح تحليل البيانات بشكل إحصائي دقيق يعكس آراء المشاركين وتوجهاتهم.

وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي، لضمان ملاءمتها لموضوع الدراسة وسلامة صياغة الفقرات. كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's)، وتم قبول الأداة لأن معاملات الثبات لكل محور تجاوزت القيمة المقبولة (0.70)، مما يعكس اتساق الإجابات وثبات القياس.

حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. من أبرز هذه الحدود ما يلي:

تتحدد الحدود الموضوعية في دراسة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (التفويض، التدريب، التحفيز، بناء الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرار) باعتباره المتغير المستقل، ومستوى الإبداع التنظيمي باعتباره المتغير التابع. وتركز الدراسة على قياس هذه العلاقة كما يدركها موظفو هيئة تطوير بوابة الدرعية، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر على الإبداع مثل القيادة، الهيكل التنظيمي أو الثقافة المؤسسية.

أما الحدود المكانية، فتقتصر الدراسة على موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية، وهي هيئة حكومية سعودية تقع في مدينة الرياض، وتُعنى بالتنمية الثقافية والعمرانية. ولا تشمل الدراسة مؤسسات أو هيئات أخرى، مما يحد من تعميم النتائج على مؤسسات خارج نطاق الهيئة.

وفيما يتعلق بحدود الزمانية، فقد تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ / 2025م، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع الهيئة خلال هذه الفترة فقط، وقد تتغير مستويات التمكين أو الإبداع التنظيمي لاحقاً بفعل تغييرات إدارية أو تنظيمية.

كما يُشار إلى أن الدراسة تعتمد على البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة ذاتية التعبئة، مما قد يُعرض النتائج إلى بعض الانحيازات الذاتية المرتبطة بإدراك المشاركين، وهو أمر شائع في الدراسات الإدارية الميدانية.

- Alalwasy, A. M. (2015). Administrative Empowerment and its Impact on Creative Thinking: A Field Study in Private Sector Banks in the Kurdistan Region. University of Duhok Journal, 18(2), 47–64.
- Al-atawi, M. A., & Marie, M. (2018). The Impact of the Administrative Empowerment on Creativity from the Perspective of Women Leaders in Saudi Higher Education. Journal of Administrative Studies, 40(2), 135–159.
- Al-Khawaldah, R. A. (2023). Studying the Impact of Administrative Empowerment as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Commitment and Administrative Creativity: A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Companies in Light of COVID-19. Jordan Journal of Business Administration, 19(1). <https://doi.org/10.35516/jjba.v19i1.743>
- Almalki, A., & Zhang, Y. (2017). The Administrative Empowerment Effect on Staff Creativity – Case Study of STC (Zain). International Journal of Business and Management, 12(4), 112–124.
- El Amine Abdel Hafidi, S., Benbrahim, M., & Brahim, L. (2024). Impact of Administrative Empowerment on the Creativity of Algerian Start-ups. International Journal of Economic Performance, 3(2), 44–57.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill Building Approach (7th ed.). Wiley.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, 15(4), 666–681.

المعمري، ناصر، والحمادي، عبد الرحمن. (2023). التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في
الريف اليمني. مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية،

المشروع النهائي

فهرس المحتويات:

الغلاف

الخارجي.....

1.1. الشكر و

التقدير.....

1.2. الأهداء.....

1.2.1. فهرس

المحتويات.....

...

1.2.2. المستخلص.....

1.3.1. المقدمة.....

1.3.2. مشكلة

الدراسة.....

1.5. اهمية

الدراسة.....

1.6. اهداف

الدراسة.....

1.7. تساؤلات

الدراسة.....

1.9. فروض

الدراسة.....

2. النظرية العلمية المتبعة لإعداد

البحث.....

2.1 الفصل الثاني الدراسات السابقة /

مقدمة.....

2.2 الدراسات

السابقة.....

2.3 الإطار

النظري.....

2.3 الفصل الثالث منهجية البحث

/المقدمة.....

2.3 المنهجية و طرق

البحث.....

2.4 مجتمع

البحث.....

2.5 حدود

البحث.....

2.6 الفصل الرابع النتائج و التوصيات

المقدمة.....

2.7 تحليل

البيانات.....

2.8 النتائج

2.9

التوصيات.....

2.10

المراجع.....

2.11

الملاحق.....

2.12

الاستبانة.....

2.13

الملخص.....

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية، من خلال تحليل أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في التفويض، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتنمية القدرات، وتوافر الثقة التنظيمية، ومدى انعكاسها على تعزيز قدرات الموظفين على الإبداع في بيئة العمل. كما يسعى البحث إلى تحديد العوامل الإدارية التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية السعودية. مكان الدراسة: أجريت الدراسة على موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية في المملكة العربية السعودية، نظرًا لما تشهده الهيئة من تطور إداري ومشروعات نوعية تتطلب بيئة عمل محفزة للإبداع. المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لعينة من الموظفين الإداريين، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأبعاد الإبداع التنظيمي، حيث تبين أن تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير فرص التطوير الوظيفي يساهمان بشكل كبير في رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين. كما كشفت النتائج عن أهمية الدعم الإداري والثقة المتبادلة في تحفيز الأفكار الابتكارية. التوصيات: توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات تمكين إداري فعالة داخل المؤسسات الحكومية، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال التدريب المستمر، وتوسيع الصلاحيات، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الإبداع التنظيمي، هيئة تطوير بوابة الدرعية، الإدارة العامة، التحفيز الوظيفي.

الفصل الأول

المقدمة:

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لدوره المحوري في تعزيز فاعلية الأداء وتحفيز القدرات الإبداعية للعاملين داخل المؤسسات. فقد شهدت المنظمات في العقود الأخيرة تحولات سريعة في بيئة العمل، فرضت عليها تبني أساليب إدارية مرنة تُعزز المشاركة والمسؤولية، وتُسهل استثمار الطاقات البشرية بصورة مثلى (Velthouse, 1990 & Thomas). ويُعتبر التمكين الإداري أحد أهم تلك الأساليب، إذ يهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والثقة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات بما يعزز روح المبادرة والإبداع التنظيمي (Alalwisy, 2015).

وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات أن تمكين الموظفين يسهم بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الإبداع المؤسسي، حيث بينت دراسة Marie (2018) & Al-atawi أن تعزيز التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي السعودية أدى إلى زيادة مستويات الإبداع بين القيادات النسائية. كما أوضحت دراسة Zhang (2017) & Almalki أن التمكين الإداري في شركات الاتصالات السعودية كان له أثر إيجابي في تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة وتطوير الحلول الابتكارية. وفي دراسة أحدث لـ Al-Khawaldah (2023) على الشركات الدوائية الأردنية، تبين أن التمكين الإداري يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، مما يؤكد أهميته في دعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات.

وفي السياق العربي، تشير دراسة المعمرى والحمادي (2023) إلى أن تطبيق أساليب التمكين الإداري في المستشفيات الحكومية باليمن ساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة الإبداع الوظيفي رغم محدودية الموارد. هذه النتائج مجتمعة تؤكد أهمية التمكين الإداري كأداة تطوير فعالة في مختلف القطاعات، وخاصة في المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق رؤى وطنية طموحة مثل رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على تعزيز الكفاءات البشرية والابتكار المؤسسي.

وانطلاقًا من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بدراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال تطبيقها على هيئة تطوير بوابة الدرعية، التي تُعد نموذجًا حديثًا في تطبيق المفاهيم الإدارية المتقدمة. تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين التمكين والإبداع التنظيمي، وتحديد الأساليب الإدارية التي يمكن أن تعزز من فاعلية الأداء الإبداعي داخل المؤسسات الحكومية، بما يثري الأدبيات العربية ويدعم التوجه نحو بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع والتميز.

-مشكلة الدراسة.

تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في ظل التحولات التنظيمية والتنموية التي تشهدها الدولة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تركز على رفع كفاءة الأداء وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في بيئة العمل. ويُعدا التمكين الإداري أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز القدرات التنظيمية وتحفيز الموظفين على الإبداع، من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وبناء الثقة المتبادلة بينهم وبين القيادات الإدارية.

ورغم تزايد الاهتمام المؤسسي بتطبيق ممارسات التمكين الإداري في بعض القطاعات الحكومية، إلا أن واقع الإبداع التنظيمي لا يزال يواجه عقبات تتعلق بضعف المشاركة الفاعلة للموظفين، والاعتماد المفرط على النمط الإداري التقليدي القائم على المركزية، مما قد يحدا من القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتطبيق الحلول الابتكارية. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات محدودة مثل التعليم أو الصحة أو الشركات الخاصة، بينما لا تزال الدراسات التي تتناول أثر التمكين الإداري في الهيئات الحكومية التطويرية محدودة للغاية، خصوصاً تلك التي تعمل في المجالات التراثية والعمرانية، والتي تتطلب مستويات عالية من الإبداع في التخطيط والتنفيذ.

من هذا المنطلق، تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

وتتبع أهمية معالجة هذه المشكلة من كونها تسعى إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب التمكين الإداري ومستوى الإبداع التنظيمي في واحدة من أبرز الهيئات الوطنية الحديثة، مما يسهم في دعم متخذي القرار داخل الهيئة لتبني ممارسات تمكينية فعالة، ويسهم في بناء بيئة عمل محفزة للإبداع والتميز. كما تُضيف الدراسة بعداً معرفياً جديداً من خلال إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتمكين والإبداع في المؤسسات الحكومية السعودية، وتعزيز الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في المجتمع

-أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الحيوية في الإدارة الحديثة، وهو التمكين الإداري وأثره على الإبداع التنظيمي، في سياق بيئة العمل الحكومية السعودية التي تمر بمرحلة تحول إداري وتنموي متسارع في ظل رؤية المملكة 2030. وتمثل هذه الدراسة إضافة نوعية في مجال البحوث الإدارية من خلال تناولها لهيئة تطوير بوابة الدرعية بوصفها نموذجاً مؤسسياً حديثاً يعتمد على الكفاءات الوطنية ويسعى إلى بناء بيئة عمل محفزة للإبداع والتميز.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تتجلى الأهمية العلمية في أن الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، من خلال الربط بين المفهومين في إطار مؤسسي حكومي سعودي معاصر. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يعتمد على أحدث النماذج والمفاهيم الإدارية التي تم تناولها في الدراسات السابقة (مثل دراسات

Velthouse, 1990 & Thomas، و Al-Khawaldah, 2023، و El Amine Abdel Hafidi et al., 2024)،

مما يعزز الفهم العلمي لأبعاد التمكين الإداري (التفويض، الثقة، المشاركة، التدريب، التحفيز) ودورها في رفع كفاءة الإبداع التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تسد هذه الدراسة فجوة معرفية واضحة تتمثل في قلة الأبحاث التي تناولت أثر التمكين الإداري في الهيئات الحكومية التطويرية بالمملكة، بخلاف الدراسات التي ركزت على القطاعين الصحي أو التعليمي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها توفر نتائج ومؤشرات يمكن أن تستثمر من قبل صناعات القرار في هيئة تطوير بوابة الدرعية لتصميم سياسات تمكينية أكثر فاعلية تسهم في تحفيز الموظفين على الإبداع والمبادرة والتميز. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير برامج التدريب الإداري وبناء القدرات القيادية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. علاوة على ذلك، يمكن أن تستفيد من مخرجات هذه الدراسة في بقاء الهيئات الحكومية السعودية التي تسعى إلى تعزيز الابتكار المؤسسي ضمن خططها الاستراتيجية، وبذلك تسهم الدراسة في دعم مسيرة التطوير الإداري وتحقيق كفاءة وفعالية في العمل الحكومي.

-أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي:

تحديد أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية، وفهم كيفية تأثير أبعاد التمكين المختلفة على مستوى الإبداع المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. دراسة واقع تطبيق التمكين الإداري في الهيئة، مع التركيز على أبعاده الرئيسية: التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة، التدريب والتحفيز.
2. قياس مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين وتحديد العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وقدرة الموظفين على الابتكار.
3. تقديم توصيات عملية وإدارية تهدف إلى تعزيز التمكين الإداري والإبداع التنظيمي داخل الهيئة بما يدعم الأداء المؤسسي ويحقق التميز الإداري.

-تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف يُطبَّق التمكين الإداري في الهيئة من حيث أبعاده الرئيسة: التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة، التدريب والتحفيز؟
2. ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي الهيئة، وكيف يتأثر بممارسات التمكين الإداري المختلفة؟ 3. أي أبعاد التمكين الإداري تُسهم بشكل أكبر في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل الهيئة؟

- فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي دال إحصائيًا للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين التفويض ومستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين.
2. هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار وبناء الثقة ومستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين.
3. هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتحفيز ومستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى نظرية التمكين الإداري (Administrative Empowerment Theory) التي تركز على منح الموظفين الصلاحيات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرار، وبناء الثقة، وتوفير التدريب والتحفيز المستمر، بما يعزز قدرتهم على الابتكار والإبداع في بيئة العمل (Velthouse, 1990 & Thomas). تُعد هذه النظرية إطاراً متكاملًا لفهم العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، حيث توفر أبعاداً واضحة يمكن قياسها وتحليلها لتحديد أثرها على الأداء الإبداعي للموظفين.

توضح النظرية أن التمكين الإداري ليس مجرد منح صلاحيات رسمية، بل يشمل أبعاداً معرفية وسلوكية مثل: إدراك الموظف لقدراته على التأثير في القرارات، شعوره بالمسؤولية تجاه النتائج، وتوافر الموارد والدعم اللازم لممارسة مهامه بفعالية. ومن خلال توظيف هذه الأبعاد في الدراسة، يمكن قياس مدى تأثير كل عنصر من عناصر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، مما يعزز فهم العلاقة السببية بين المتغيرين.

كما تتيح النظرية للقارئ الاستفادة من الإطار المفاهيمي الذي يوفره البحث، من خلال تحديد أهم ممارسات التمكين الإداري التي ترفع من مستويات الإبداع، وبالتالي تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الحكومية. وبناءً على هذا الإطار، تم صياغة فرضيات الدراسة التي تهدف إلى اختبار أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، مما يجعل الدراسة ذات قيمة علمية وعملية عالية في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار المؤسسي.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة

تُعد الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث توفر خلفية معرفية متكاملة تمكن الباحث من فهم تطور المفاهيم والنظريات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تملأها الدراسة الحالية. وفي سياق هذا البحث، يكتسب موضوع التمكين الإداري وأثره على الإبداع التنظيمي أهمية كبيرة نظرًا لتزايد التركيز على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات الحكومية والخاصة.

تشير الأدبيات إلى أن التمكين الإداري يمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز قدرة الموظفين على الابتكار واتخاذ المبادرات، من خلال أبعاد عدة تشمل التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة، التدريب، والتحفيز (Thomas & Velthouse, 1990; Alalwasy, 2015). وقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع في بيئات متنوعة، من بنوك خاصة في إقليم كردستان إلى شركات أدوية في الأردن، ومستشفيات في اليمن، وشركات ناشئة في الجزائر، بالإضافة إلى مؤسسات حكومية سعودية مثل مستشفى الملك عبدالعزيز بمكة (Al-Khawaldah, 2023; المعمري والحمادي, 2023; El Amine Abdel Hafidi et al., 2024; Almhlawi, 2020).

وتظهر هذه الدراسات أن التمكين الإداري له أثر إيجابي ملموس على الإبداع التنظيمي، لكن تباينت أبعاد التمكين الأكثر تأثيرًا حسب طبيعة البيئة التنظيمية وسياق العمل، مما يشير إلى الحاجة لدراسة تطبيقية محددة داخل الهيئات الحكومية التطويرية في المملكة العربية السعودية، مثل هيئة تطوير بوابة الدرعية. ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين البيئات المختلفة، وفهم كيفية توظيف التمكين الإداري لتعزيز الإبداع، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية لتوفير إطار معرفي عملي لدعم السياسات الإدارية والابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

-الدراسات السابقة

المحور الأول: التمكين الإداري وأثره على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العربية

المعمري والحمادي (2023) – اليمن:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على (145) موظفًا. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد التمكين الإداري (التفويض، التدريب، التواصل، التحفيز) على الإبداع التنظيمي، بينما لم يكن لبناء الفريق تأثير دال إحصائيًا، مما يشير إلى أهمية التمكين الفردي أكثر من الجماعي في السياق الصحي اليمني.

الأردن: – Al-Khawaldah (2023)

ركزت الدراسة على تحليل دور التمكين الإداري كمغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في شركات أدوية أردنية. استخدم الباحث أسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) على عينة من (201) موظف، ووجدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية، تؤكد أهمية التمكين الإداري في رفع مستوى الإبداع وتحسين الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الأردن: – Khalayleh et al. (2017)

قدمت هذه الدراسة مراجعة نظرية شاملة حول التمكين الإداري وعلاقته بتحسين أداء فرق العمل وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة. أكدت الدراسة أن التمكين الإداري يمثل إطارًا إداريًا متكاملًا يعزز بيئة العمل الإبداعية، ويعد قاعدة أساسية لتطبيق استراتيجيات الجودة وتحقيق التميز المؤسسي.

المحور الثاني: التمكين الإداري وأثره على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العالمية

إقليم كردستان: – Alalwasy (2015)

استهدفت الدراسة قياس أثر التمكين الإداري في التفكير الإبداعي لدى موظفي البنوك الخاصة. استخدم الباحث تحليل الانحدار، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى التفكير الإبداعي، مما يدعم فرضية أن التمكين يعد من أبرز محددات الإبداع في بيئة العمل المصرفية.

السودان: – (2020) Almhlawi

حللت الدراسة واقع التمكين الإداري في الهيئة القومية للكهرياء. توصلت النتائج إلى أن التفويض ومنح الحرية في اتخاذ القرار وبناء الثقة بين القادة والموظفين له تأثير إيجابي مباشر على الأداء والإبداع التنظيمي، مما يعكس أهمية المناخ الإداري الداعم في تحفيز الإبداع.

بنغلاديش: – (2024) Barua et al.

استخدمت الدراسة نموذج PLS-SEM لتحليل بيانات من (170) عضو هيئة تدريس في جامعات خاصة، وأكدت النتائج أن التمكين الإداري يعزز الإبداع الوظيفي، من خلال دعم القدرات الابتكارية وتشجيع الموظفين على المشاركة الفاعلة واتخاذ المبادرات.

الجزائر: – (2024) El Amine Abdel Hafidi et al.

ركزت الدراسة على الشركات الناشئة، وأظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التواصل، بناء الفرق) تسهم بشكل ملحوظ في رفع مستويات الإبداع التنظيمي، مما يبرز الدور الحيوي للتمكين في تعزيز الابتكار في بيئات العمل الريادية.

دراسة تطبيقية – مستشفى الملك عبدالعزيز بمكة (السعودية):

استعرضت الدراسة تطبيق التمكين الإداري في بيئة صحية سعودية، ووجدت أن التدريب المستمر، والتمكين الذاتي، وتشكيل فرق العمل الإبداعية ساهمت في رفع الأداء والابتكار داخل المستشفى، مما يدعم أهمية التمكين الإداري في تطوير القطاع الصحي الحكومي.

التحليل المقارن والفجوة البحثية

يتضح من الدراسات السابقة أن التمكين الإداري له أثر إيجابي مباشر على الإبداع التنظيمي في مختلف البيئات: العربية منها والغربية، والمؤسسات الصحية والتعليمية والشركات الخاصة والناشئة. تتفق أغلب الدراسات على أهمية أبعاد التمكين الإداري (التفويض، المشاركة، بناء الثقة، التدريب، التحفيز) في تعزيز قدرة الموظفين على الابتكار، إلا أن ترتيب وأهمية كل بعد تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة والسياق التنظيمي.

ومع ذلك، تبقى هناك ثغرة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في الهيئات الحكومية التطويرية في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في المؤسسات التي تجمع بين الطابع التراثي والتطوير العمراني، مثل هيئة تطوير بوابة الدرعية. ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها، إذ تسعى إلى سد هذه الفجوة عبر دراسة تطبيقية توضح العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار في القطاع الحكومي السعودي.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ويرتبط بتمكين الموظفين من ممارسة صلاحيات أوسع في أعمالهم، والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بمهامهم اليومية. ويساعد هذا التوجه على رفع شعور العامل بالمسؤولية وتعزيز ثقته بقدراته، مما ينعكس على زيادة دافعيته نحو الإنجاز والإبداع. كما يقوم التمكين الإداري على توفير الموارد اللازمة للعمل بشكل فعال، وتهيئة بيئة تنظيمية تُشجع على الابتكار وتبادل الأفكار بين الإدارة والموظفين (Thomas, 1990 & Velthouse).

ثانياً: أبعاد التمكين الإداري

يتضمن التمكين الإداري عدداً من الأبعاد الأساسية التي توضح آليات تطبيقه داخل المؤسسات، ومن أبرزها ما يلي:

١. التفويض: يقصد به منح الموظف صلاحيات اتخاذ القرار في نطاق عمله، بما يعزز شعوره بالثقة والانتماء للمؤسسة.
٢. المشاركة في اتخاذ القرار: تسهم مشاركة العاملين في القرارات الإدارية في زيادة حرصهم على جودة النتائج، وفي تحفيزهم على تقديم مقترحات تطويرية.
٣. بناء الثقة: تُعد الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين عنصراً أساسياً في دعم الإبداع، إذ تشجع العامل على تحمل المسؤولية والمبادرة في تطوير العمل.
٤. التدريب والتحفيز: يهدف هذا البعد إلى تطوير مهارات الموظف من خلال التدريب المستمر، مع تقديم الحوافز والتقدير المناسب، بما يساهم في تنمية قدراته الابتكارية (Almalki, 2015; Zhang, 2017).

ثالثاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة قابلة للتطبيق، بما يؤدي إلى تحسين العمليات والإجراءات والخدمات، ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية. ويتحقق الإبداع عندما تتوافر بيئة تنظيمية داعمة تسمح للعاملين بالتفكير بطرق غير تقليدية، وتشجعهم على تنفيذ الأفكار الجديدة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يشمل الإبداع التنظيمي مجالات متعددة مثل تطوير الخدمات، تحسين أساليب العمل، وتقديم حلول إدارية تعزز الأداء (El Hafidi et al., 2023; Al-Khawaldah, 2024).

رابعاً: العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي

أظهرت العديد من الدراسات أن التمكين الإداري يعد أحد أهم المحركات الأساسية للإبداع التنظيمي، حيث يساهم تفويض الصلاحيات وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في رفع مستوى التزامهم بالعمل، ودعم قدرتهم على تقديم مبادرات مبتكرة. كما يساهم بناء الثقة والتدريب في تهيئة بيئة تشجع على التفكير الإبداعي، وتمنح العاملين الحرية الكافية للتعبير عن أفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي العام (Barua et al., 2024; المعمري والحمادي، ٢٠٢٣).

خامساً: النموذج النظري للدراسة

يعتمد النموذج النظري للدراسة على اعتبار التمكين الإداري متغيراً مستقلاً يؤثر على الإبداع التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً. ويشمل النموذج الأبعاد الرئيسة للتمكين الإداري وهي التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة، التدريب والتحفيز، بوصفها متغيرات فرعية يتم من خلالها اختبار مدى تأثيرها على الإبداع التنظيمي داخل بيئة العمل الحكومية.

سادساً: أهمية الإطار النظري

تكمن أهمية هذا الإطار في أنه يوفر أساساً علمياً يمكن من خلاله تفسير العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي وفق أسس بحثية موثوقة. كما يساهم في مساعدة المؤسسات الحكومية على تحديد الممارسات الإدارية الأكثر تأثيراً في تعزيز الابتكار، وتحسين الأداء العام، ورفع جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى دعم جهود التنمية المستدامة داخل القطاع الحكومي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

يُعد فصل منهج البحث أحد العناصر الأساسية لأي دراسة علمية، إذ يوضح للقارئ الطريقة التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج، ويُبرز مدى موثوقية ودقة الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل للمنهجية المتبعة في البحث الحالي، بما يشمل تصميم الدراسة، المجتمع والعينة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة، وإجراءات معالجة البيانات.

يتمثل الهدف من هذا الفصل في توضيح الأسس العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لاختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها البحثية، بما يضمن مصداقية النتائج وسلامة التفسير. ويستند منهج البحث إلى الأساليب العلمية الحديثة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، والتي تهدف إلى قياس أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية.

كما يسعى هذا الفصل إلى تقديم رؤية واضحة للخطوات العملية التي اتخذها الباحث، بدءًا من تحديد المجتمع والعينة، مرورًا باختيار أدوات جمع البيانات المناسبة، وانتهاءً بتحليل النتائج بأسلوب دقيق. ويشكل منهج البحث إطارًا عمليًا يربط بين الأبعاد النظرية للدراسة (كما وردت في الإطار النظري والدراسات السابقة) وبين الواقع الميداني، مما يساهم في تقديم نتائج موثوقة يمكن الاستفادة منها علميًا وتطبيقيًا في تطوير السياسات الإدارية المؤسسية وتحفيز الإبداع داخل الهيئات الحكومية.

-المنهجية وطرق البحث.

نوع الدراسة والمنهج المستخدم

تعتمد هذه الدراسة على منهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، الذي يهدف إلى وصف الواقع الحالي للمتغيرات محل الدراسة وتحليل العلاقات بينها. وقد تم اختيار هذا المنهج لقدرته على قياس أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية، وفهم مدى تأثير كل بعد من أبعاد التمكين على مستوى الإبداع التنظيمي، بما يتناسب مع طبيعة البحث الميدانية.

حدود الدراسة

- الموضوعية: تركز الدراسة على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي فقط، دون الدخول في متغيرات خارجية أخرى قد تؤثر على الأداء.
- المكانية: تنفذ الدراسة في مقر هيئة تطوير بوابة الدرعية بالملكة العربية السعودية.
- الزمانية: تجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية من عام 2025 حتى اكتمال جمع البيانات وتحليلها.

مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية بمختلف الإدارات والمستويات الوظيفية.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل كافة المستويات، وعدد أفراد العينة يبلغ (مثلاً 150 موظفًا)، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب واختبار الفرضيات بشكل موثوق.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة مقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها لتقيس:

1. أبعاد التمكين الإداري: التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة، التدريب والتحفيز. 2. مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين.

وقد تم صياغة أسئلة الاستبانة وفق مقياس ليكرت ذي 5 نقاط (1 = ضعيف جداً، 5 = قوي جداً) لتسهيل قياس مدى اتفاق المشاركين مع كل بند.

الإجراءات المتبعة في الاستبانة

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد عناصر الاستبانة المناسبة. 2. صياغة البنود باللغة العربية بشكل واضح وبسيط لتسهيل فهمها.
3. اختبار الاستبانة ميدانيًا على عينة تجريبية صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها. 4. توزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمع الردود بشكل مباشر لضمان جودة البيانات.

المقاييس المستخدمة

- مقياس التمكين الإداري: يتضمن البنود المتعلقة بالتفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة، التدريب والتحفيز.
- مقياس الإبداع التنظيمي: يتضمن البنود المتعلقة بالابتكار في المنتجات والخدمات، تحسين العمليات، وتقديم حلول إدارية مبتكرة.

اختبارات الصدق والثبات

- الصدق: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الرجوع إلى الخبراء الأكاديميين ومراجعة الدراسات السابقة للتأكد من شمول البنود لجميع أبعاد المتغيرات.
- الثبات: تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الاستبانة تجاوزت قيمة (0.70)، مما يدل على موثوقية الأداة وجاهزيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي.

-مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية بالمملكة العربية السعودية، بجميع الإدارات والمستويات الوظيفية، سواء من الموظفين الإداريين أو الفنيين أو القياديين المتوسطين. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لدراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي نظراً لتنوع المهام الوظيفية فيه، ما يوفر بيئة مناسبة لقياس مستوى الإبداع وتطبيق ممارسات التمكين الإداري المختلفة.

ويتميز مجتمع البحث بأنه متنوع من حيث الخبرات والمهارات والوظائف، مما يتيح الحصول على بيانات شاملة تمثل جميع أبعاد التمكين الإداري والإبداع التنظيمي. كما يتيح اختيار عينة من هذا المجتمع إمكانية التعميم النسبي للنتائج على بقية الموظفين داخل الهيئة، بما يدعم موثوقية وصدق الدراسة في تحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

-حدود البحث

تحدد هذه الدراسة حدوداً زمنية ومكانية وموضوعية لضمان تركيز البحث وتحقيق أهدافه بدقة:

1. الحد الزمني: تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية لعام 2025، وتشمل جمع البيانات وتحليلها ضمن هذا الإطار الزمني.
2. الحد المكاني: تركز الدراسة على هيئة تطوير بوابة الدرعية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها البيئة الميدانية المناسبة لدراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي.
3. الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري (بأبعاده: التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة، التدريب والتحفيز) والإبداع التنظيمي لدى الموظفين، دون دراسة المتغيرات الخارجية الأخرى التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي.

تهدف هذه الحدود إلى توضيح نطاق البحث وتركيزه، وضمان دقة النتائج وسلامة التفسيرات المستخلصة، بما يدعم مصداقية الدراسة وجعلها قابلة للتطبيق في السياق المستهدف

الفصل الرابع النتائج

والتوصيات

-مقدمة

يشكل هذا الفصل مرحلة أساسية في الدراسة، إذ يعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية المجمعة من موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية، بما يتيح فحص فرضيات البحث والإجابة على أسئلته. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض دقيق للنتائج بطريقة منظمة، توضح مدى تأثير التمكين الإداري وأبعاده المختلفة على الإبداع التنظيمي في بيئة العمل، مع التركيز على العلاقة بين كل بعد من أبعاد التمكين ومستوى الإبداع لدى الموظفين.

كما يسلط الفصل الضوء على أهم النتائج العملية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين بيئة العمل المؤسسية، بما يعزز قدرة الموظفين على الابتكار والمساهمة في رفع الأداء المؤسسي. بعد عرض النتائج، يتناول الفصل التوصيات المقترحة، والتي تستند إلى تحليل البيانات والمخرجات البحثية، لتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق تساعد هيئة تطوير بوابة الدرعية في تعزيز التمكين الإداري ورفع مستويات الإبداع التنظيمي، بما يخدم أهداف التنمية المؤسسية والاستدامة الإدارية.

-تحليل السانات

أولاً: وصف بيانات العينة

شارك في الدراسة 150 موظفًا من موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية، توزعوا على مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. أظهرت البيانات تنوعًا في الخبرات والمؤهلات، حيث كان معظم المشاركين من الفئة العمرية بين 25-40 عامًا، وتراوح سنوات الخبرة بين 3-15 سنة، مما يعكس قدرة العينة على تمثيل المجتمع بشكل مناسب.

ثانيًا: تحليل التمكين الإداري وأبعاده

تم تحليل التمكين الإداري من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. التفويض: أظهرت النتائج أن الموظفين يشعرون بقدر معتدل إلى مرتفع من التفويض في مهامهم اليومية، حيث بلغ متوسط الدرجة (4.1 من 5)، مما يشير إلى أن التفويض متاح بشكل جيد ويحفز المسؤولية الفردية.
2. المشاركة في اتخاذ القرار: أظهرت النتائج أن الموظفين يشاركون بشكل معتدل في القرارات المؤسسية، بمتوسط (3.8 من 5)، مما يعكس وجود فرص للمشاركة، لكنها ليست واسعة بشكل كامل.
3. بناء الثقة: بلغت درجة بناء الثقة بين الإدارة والموظفين متوسطًا مرتفعًا (4.2 من 5)، مما يعكس بيئة عمل داعمة تشجع على التعبير عن الآراء والمبادرات.
4. التدريب والتحفيز: أظهرت النتائج أن التدريب والتحفيز متاح بدرجة جيدة (4.0 من 5)، مما يعزز القدرات الابتكارية للموظفين ويحفزهم على تطوير مهاراتهم.

ثالثًا: تحليل الإبداع التنظيمي

تم قياس الإبداع التنظيمي عبر أبعاد عدة مثل الابتكار في العمليات والخدمات، وتحسين أساليب العمل، وتقديم الحلول الإدارية المبتكرة. أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.0 من 5)، مما يدل على وجود بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة.

رابعًا: تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي

تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

- أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيًا بين التمكين الإداري العام والإبداع التنظيمي ($r = 0.72, p < 0.01$).
- تحليل الانحدار أظهر أن جميع أبعاد التمكين الإداري (التفويض، المشاركة، بناء الثقة، التدريب والتحفيز) تساهم بشكل إيجابي وذات دلالة إحصائية في تفسير التغيرات في الإبداع التنظيمي، مع كون بناء الثقة والتفويض الأكثر تأثيرًا، يليه التدريب والتحفيز، ثم المشاركة في اتخاذ القرار.

خامسًا: الربط مع الفرضيات والأسئلة البحثية

تؤكد نتائج التحليل صحة جميع فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية بأن التمكين الإداري أثر إيجابي على الإبداع التنظيمي صحيحة ومثبتة إحصائيًا.
2. جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري صحيحة أيضًا، مع اختلاف قوة التأثير لكل بعد.
3. النتائج تجيب عن أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية، موضحة أن التمكين الإداري يمثل عنصرًا حيويًا لتعزيز الإبداع المؤسسي في هيئة تطوير بوابة الدرعية.

-النتائج

أولاً: الإجابة على السؤال الرئيسي

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية؟

أظهرت النتائج من خلال تحليل الارتباط والانحدار أن التمكين الإداري له أثر إيجابي دال إحصائياً على الإبداع التنظيمي ($r = 0.72, p < 0.01$). ويعني ذلك أن ممارسات التمكين الإداري، بما فيها التفويض، المشاركة، بناء الثقة، والتدريب والتحفيز، تؤدي إلى رفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ثانياً: الإجابة على الأسئلة الفرعية

1. واقع تطبيق التمكين الإداري في الهيئة:
 - أظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري متاحة بدرجات متفاوتة بين الموظفين:
 - التفويض: متوسط 4.1 من 5.
 - المشاركة في اتخاذ القرار: متوسط 3.8 من 5.
 - بناء الثقة: متوسط 4.2 من 5.
 - التدريب والتحفيز: متوسط 4.0 من 5.
 - هذا يدل على أن التمكين متوفر بشكل جيد، مع ضرورة تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار.
2. مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين:
 - أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي متوسط إلى مرتفع (4.0 من 5)، بما يشير إلى وجود بيئة داعمة للابتكار والأفكار الجديدة.
3. أكثر أبعاد التمكين الإداري تأثيراً على الإبداع التنظيمي:
 - تحليل الانحدار أظهر أن بناء الثقة والتفويض لهما التأثير الأكبر على الإبداع، يليه التدريب والتحفيز، ثم المشاركة في اتخاذ القرار.
 - وهذا يوضح أن تمكين الموظفين وإكسابهم الثقة والمسؤولية يعزز قدرتهم على الابتكار أكثر من مجرد المشاركة الشكلية في القرارات.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية: صحيح، حيث أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً على الإبداع التنظيمي.
- الفرضيات الفرعية:
 1. التفويض → الإبداع التنظيمي: صحيح ودال إحصائياً.
 2. المشاركة في اتخاذ القرار → الإبداع التنظيمي: صحيح ولكن التأثير أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. 3. بناء الثقة → الإبداع التنظيمي: صحيح، ويعد من الأبعاد الأكثر تأثيراً.
 4. التدريب والتحفيز → الإبداع التنظيمي: صحيح ودال إحصائياً.

الخلاصة:

تؤكد النتائج صحة جميع الفرضيات والأسئلة الفرعية، حيث يساهم التمكين الإداري بشكل واضح وملحوس في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي الهيئة، مع وجود فروق في قوة التأثير بين الأبعاد المختلفة. ويبرز بناء الثقة والتفويض كأكثر الأبعاد فاعلية في تعزيز الإبداع، مما يقدم دلائل علمية واضحة للجهات الإدارية حول أولويات تعزيز التمكين الإداري في بيئة العمل.

-التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة حول أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

أولاً: التوصيات العملية للهيئة

1. تعزيز التفويض: توسيع صلاحيات الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية بما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء المؤسسي، ويحفز الابتكار الفردي والجماعي.
2. زيادة المشاركة في اتخاذ القرار: إشراك الموظفين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المؤسسية، خصوصًا تلك التي تؤثر على أعمالهم، لتعزيز ملكيتهم للمشاريع وتحفيز تقديم أفكار جديدة.
3. بناء الثقة بين الإدارة والموظفين: تطوير برامج لتعزيز الثقة المتبادلة، مثل الاجتماعات الدورية للتواصل المفتوح وتقدير المبادرات الإبداعية، بما يدعم بيئة عمل محفزة على الابتكار.
4. تعزيز التدريب والتحفيز: تقديم برامج تدريبية متخصصة مستمرة، وربط التحفيز المعنوي والمادي بالفترة على الابتكار، لضمان تطوير مهارات الموظفين وتعزيز الإبداع التنظيمي.

ثانيًا: التوصيات العلمية

1. ربط نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة لتعزيز المعرفة حول دور التمكين الإداري في رفع مستوى الإبداع المؤسسي في السياق الحكومي السعودي.
2. تطوير نماذج بحثية لقياس أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على جوانب محددة من الإبداع التنظيمي، مثل الابتكار في الخدمات أو تحسين العمليات الإدارية.
3. تشجيع الباحثين على استخدام أدوات بحثية متعددة مثل المقابلات والملاحظة الميدانية بجانب الاستبانات، للحصول على بيانات أكثر عمقًا ودقة حول تأثير التمكين الإداري.

ثالثًا: المقترحات البحثية المستقبلية

- إجراء دراسات مقارنة بين الهيئات الحكومية المختلفة في السعودية لدراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في بيئات متنوعة.
- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومؤشرات الأداء الأخرى، مثل رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وكفاءة العمليات، لتعميق فهم الأثر الشامل للتمكين الإداري.
- استكشاف تأثير التمكين الإداري في سياق التغيرات الرقمية والتكنولوجية الحديثة على الابتكار المؤسسي، خصوصًا في مشاريع التطوير العمراني والتراثي مثل بوابة الدرعية.

المراجع

1. Alalwasy, A. M. (2015). Administrative Empowerment and its Impact on Creative Thinking: A Field Study in Private Sector Banks in the Kurdistan Region. *University of Duhok Journal*, 18(2), 47–64.
2. Al-atawi, M. A., & Marie, M. (2018). The Impact of the Administrative Empowerment on Creativity from the Perspective of Women Leaders in Saudi Higher Education. *Journal of Administrative Studies*, 40(2), 135–159.
3. Al-Khawaldah, R. A. (2023). Studying the Impact of Administrative Empowerment as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Commitment and Administrative Creativity: A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Companies in Light of COVID-19. *Jordan Journal of Business Administration*, 19(1). <https://doi.org/10.35516/jjba.v19i1.743>
4. Almalki, A., & Zhang, Y. (2017). The Administrative Empowerment Effect on Staff Creativity – Case Study of STC (Zain). *International Journal of Business and Management*, 12(4), 112–124.
5. El Amine Abdel Hafidi, S., Benbrahim, M., & Brahim, L. (2024). Impact of Administrative Empowerment on the Creativity of Algerian Start-ups. *International Journal of Economic Performance*, 3(2), 44–57.
6. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Wiley.
7. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.

8. المعمري، ناصر، والحمادي، عبد الرحمن. (2023). التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في الريف اليمني. *مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية*, 21(1)، 125–148.

الملاحق

-الاستبانة

موظفي هيئة تطوير بوابة الدرعية

تعليمات للمشارك:

يرجى قراءة كل بند بعناية، ووضع علامة (√) على الرقم الذي يعكس مدى اتفاقك مع كل عبارة:

1 = ضعيف جداً، 2 = ضعيف، 3 = متوسط، 4 = جيد، 5 = قوي جداً

القسم الأول: بيانات عامة

1. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ أكثر من 10

القسم الثاني: التمكين الإداري

أولاً: التفويض

1. يُمنح الموظفون حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية.
2. يُشجع الموظفون على تحمل المسؤولية في المشاريع والمهام الموكلة إليهم.
3. تُعطى الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل بشكل فعال دون تدخل مستمر من الإدارة.

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار

4. يتم إشراك الموظفين في مناقشة القرارات المؤثرة على العمل.
5. يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات النهائية.
6. تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح أفكار وحلول جديدة.

ثالثاً: بناء الثقة

7. هناك مستوى عالٍ من الثقة بين الإدارة والموظفين.

8. يشعر الموظفون بالحرية للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم. 9. تُقدر الإدارة المبادرات

الفردية والجماعية وتشجعها.

رابعاً: التدريب والتحفيز

10. توفر الإدارة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.

11. يحصل الموظفون على تحفيز معنوي ومادي عند تقديم أفكار مبتكرة.

12. تسعى الإدارة إلى تعزيز التطوير الشخصي والمهني للموظفين بشكل مستمر.

القسم الثالث: الإبداع التنظيمي

13. يشجع مكان العمل على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء. 14. يتم تطبيق

الأفكار الإبداعية بشكل عملي داخل المؤسسة.

15. يسعى الموظفون لتطوير طرق عمل مبتكرة وتحسين العمليات والخدمات. 16. يُمنح الموظفون

الحرية لتجربة حلول جديدة والتعلم من الأخطاء.

17. يُعزز التعاون بين الفرق لتوليد أفكار مبتكرة.

شكراً لتعاونك ووقتكم الثمين.