

دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع المؤسسي بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة

اسم الطالب

محمد غازي حنبولي

الرقم الأكاديمي

242000984

المشرف الثاني

فايز علي جراد

المشرف الرئيسي

فيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الجامعي

2025م

حقوق الطباعة

إن جميع المواد والمحتويات والإحصائيات الواردة في هذا البحث هي ملك لجامعة ميدأوشن، ولا يجوز استخدامها أو نشرها أو توزيعها إلا بإذن مسبق ومكتوب من الجامعة، حيث تمتلك الجامعة جميع حقوق الطباعة حصرياً.

الباحث

المستخلص

هذه الدراسة هدفت إلى دراسة ومعرفة تأثير ودور التمكين الإداري في تعزيز مفاهيم الإبداع المؤسسي بالمؤسسات التعليمية بمنطقة مكة المكرمة داخل المملكة العربية السعودية، حيث يعتبر التمكين الإداري من الأدوات المهمة التي من خلالها يتم منح الصلاحيات والسلطات اللازمة في عمليات الإدارة داخل تلك المؤسسات، وبالتالي تعظيم قدرة الموظفين والمديرين على تقديم الأفكار الجديدة التي تهدف في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي، فقد اعتمدت تلك الدراسة على استخدام هذا المنهج للعمل، وباستخدام الاستبيان، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية تشمل العاملين في بعض المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في منطقة مكة المكرمة.

وقد تم تحديد عينة عشوائية مكونة من 90 شخص ومن خلال الفحص والتدقيق تم رفض عدد [0] استبيان وقبول عدد 90 استبيان لتكون نسبة قبول الاستبيان التي من خلالها قبول العمل الى النسبة الكلية للاستبيانات التي تم توزيعها هي 100% وهى نسبة مرتفعه تعكس عشوائية العينة وتعطى انطباع بجودة ودقة البيانات.

الكلمات المفتاحية

التمكين الإداري ، المؤسسات التعليمية ، الصلاحيات الإدارية ، تحسين الأداء المؤسسي

الشكر والتقدير

خالص الشكر والتقدير إلى زملائي جميعا الذين كانوا خير داعم لي خلال مراحل اعداد هذا البحث، فبدون تعاونهم وتشجيعهم المستمر لربما لم أتمكن من انجاز هذا البحث على النحو المطلوب.

وأیضا أخص بالشكر أساتذتي جميعا على توجيهاتهم المستمرة، ونصائحهم التي كان لها بالغ الأهمية الكبيره في تطوير هذا البحث، لانهم لم يدخروا جهدًا في تقديم العون والإرشاد الأكاديمي خلال مراحل الانتهاء من هذا العمل

و أعرب عن امتناني لجامعة ميدأوشن، التي وفرت لي البيئة الصحية ووفرت كل سبل الدعم المعنوی والأدوات اللازمة خلال مراحل الانتهاء من هذا البحث.

لكم جميعا خالص الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

2.....	حقوق الطباعة.....
3.....	المستخلص
4.....	الشكر والتقدير
5.....	فهرس المحتويات
7.....	قائمة الجداول
8.....	قائمة الاشكال
9.....	قائمة المصطلحات
10.....	قائمة الاختصارات
12.....	الفصل الأول : المدخل العام للبحث
12.....	المقدمة
13.....	مشكلة الدراسة
15.....	أهمية الدراسة
15.....	أولاً: الأهمية العلمية
15.....	ثانياً: الأهمية العملية
16.....	أهداف الدراسة
16.....	تساؤلات الدراسة
16.....	فروض الدراسة
17.....	نموذج الدراسة
17.....	حدود الدراسة
17.....	الحدود الموضوعية
18.....	الحدود الزمانية
18.....	الحدود المكانية
18.....	منهجية الدراسة
18.....	خاتمة الفصل
20.....	الفصل الثاني : الدراسات السابقة والإطار النظري
20.....	المقدمة
21.....	المتغير المستقل "التمكين الإداري"
22.....	المتغير التابع "الابداع المؤسسي"
26.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
29.....	التعليق على الدراسات السابقة

30.....	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
30.....	مقارنة الاهداف
30.....	مقارنة المنهج المستخدم
30.....	مقارنة المضمون والموضوع
31.....	المقارنة الزمانية والمكانية
31.....	الاستفادة من الدراسات السابقة
32.....	خاتمة الفصل
34.....	الفصل الثالث : منهجية البحث والدراسة
34.....	المقدمة
34.....	منهجية البحث
34.....	مجتمع البحث
34.....	عينة البحث
35.....	اداة البحث
35.....	فلسفة اداة البحث
35.....	هيكل أداء البحث
38.....	الاساليب الاحصائية المستخدمة
39.....	نبذة عن كلية الشريعة والقانون
41.....	الفصل الرابع : تحليل البيانات والنتائج والمقترحات والتوصيات
41.....	المقدمة
41.....	عرض وتحليل وتفسير النتائج
41.....	أولا الاحصاء الوصفي
41.....	ثانيا تحليل فقرات أداة الدراسة
42.....	المحور الاول : تفويض الصلاحيات الادارية
43.....	المحور الثانى : المشاركة واتخاذ القرار
45.....	المحور الثالث : مشاركة المعلومات والاتصال
46.....	المحور الرابع : التدريب والتطوير
47.....	تحليل اجمالى المحاور الرئيسية للدراسة
49.....	ثالثا اختبار فرضيات الدراسة
49.....	الفرضية الفرعية الاولى
49.....	الفرضية الفرعية الثانية
50.....	الفرضية الفرعية الثالثة
51.....	الفرضية الفرعية الرابعة
52.....	تحليل الانحدار المتعدد
54.....	نتائج الدراسة
54.....	التوصيات
55.....	الدراسات المستقبلية المقترحة

57.....	المراجع
63.....	الملاحق

قائمة الجداول

35.....	جدول رقم (3-1) مدلول مقياس ليكرات
37.....	جدول رقم (3-2) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة
37.....	جدول رقم (3-3) معامل ثبات فقرات الاستبيان
41.....	جدول رقم (3-5) التوزيعات والتكرارات الاحصائية الوصفية
42.....	جدول رقم (3-6) تحليل فقرات المحور الاول
44.....	جدول رقم (3-7) تحليل فقرات المحور الثاني
45.....	جدول رقم (3-8) تحليل فقرات المحور الثالث
46.....	جدول رقم (3-9) تحليل فقرات المحور الرابع
48.....	جدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية وترتيب محاور الدراسة
49.....	جدول رقم (3-11) معامل الارتباط بين المحور الاول والمحور الكلى للدراسة
50.....	جدول رقم (3-12) معامل الارتباط بين المحور الثاني والمحور الكلى للدراسة
51.....	جدول رقم (3-13) معامل الارتباط بين المحور الثالث والمحور الكلى للدراسة
51.....	جدول رقم (3-14) معامل الارتباط بين المحور الرابع والمحور الكلى للدراسة
52.....	جدول رقم (3-15) تحليل الانحدار للفرضية الاولى
52.....	جدول رقم (3-16) تحليل الانحدار للفرضية الثانية
53.....	جدول رقم (3-17) تحليل الانحدار للفرضية الثالثة
53.....	جدول رقم (3-18) تحليل الانحدار للفرضية الرابعة

قائمة الاشكال

17.....	شكل رقم (1-1) نموذج البحث.....
36.....	شكل رقم (3-2) أعداد ودرجات المستطلع أرائهم.....
42.....	شكل رقم (3-3) المتوسط الحسابي لفقرات المحور الاول.....
44.....	شكل رقم (3-4) المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني.....
45.....	شكل رقم (3-5) المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثالث.....
47.....	شكل رقم (3-6) المتوسط الحسابي لفقرات المحور الرابع.....

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
استدامة المؤسسات	قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو مع تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.
الأساليب الإدارية	مجموعة الطرق والتقنيات التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.
رؤية المملكة 2030	خطة استراتيجية تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل الاعتماد على النفط، مع التركيز على التنمية المستدامة.
التنافسية في التعليم	قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم تعليم عالي الجودة يعزز من مهارات الطلاب ويؤهلهم لسوق العمل.
الإبداع المؤسسي	تطوير وتنفيذ أفكار جديدة داخل المؤسسة لتعزيز الأداء والابتكار في العمليات والمنتجات.
التمكين الإداري	منح الموظفين السلطة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بفعالية.
المرونة في المؤسسات	قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية دون التأثير على أدائها العام.
تفويض الصلاحيات	نقل بعض الصلاحيات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء.
البيروقراطية	نظام إداري يتميز بالهيكل التنظيمي الهرمي والإجراءات الرسمية والقواعد الصارمة.
الاستقلالية في العمل	قدرة الموظف على أداء مهامه واتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من الإدارة.
الاتصال الفعال	نقل المعلومات بوضوح ودقة بين الأفراد داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف.
الدلالة الإحصائية	مقياس يستخدم لتحديد ما إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها في البحث ذات مغزى وليست عشوائية.
المتغير المستقل	المتغير الذي يقوم الباحث بتعديله أو التحكم فيه لدراسة تأثيره على المتغير التابع.
المتغير التابع	المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ويتم قياسه في الدراسة.
عينة الدراسة	مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها لإجراء البحث عليها.
مجتمع الدراسة	جميع الأفراد أو العناصر الذين ينطبق عليهم موضوع البحث.
هامش الخطأ	نسبة الخطأ المحتملة في نتائج الدراسة نتيجة لاختيار العينة بدلاً من دراسة المجتمع بالكامل.
التوزيع الطبيعي	توزيع إحصائي للبيانات يتميز بمنحنى على شكل الجرس، حيث تتركز القيم حول المتوسط.
مقياس ليكرت	مقياس يستخدم في الاستبيانات لقياس مدى اتفاق أو اختلاف الأفراد مع العبارات المطروحة.

المصطلح	التعريف
الانحراف المعياري	مقياس يحدد مدى تشتت القيم حول المتوسط في مجموعة بيانات معينة.
الفرضية الصفرية	فرضية تفترض عدم وجود تأثير أو علاقة بين المتغيرات في الدراسة.
الفرضية البديلة	فرضية تفترض وجود تأثير أو علاقة بين المتغيرات في الدراسة.
الانحدار المتعدد	تحليل إحصائي يستخدم لدراسة العلاقة بين متغير تابع ومتعدد من المتغيرات المستقلة.

قائمة الاختصارات

الاختصار	التعريف
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences.

الفصل الأول : المدخل العام للبحث

الفصل الأول : المدخل العام للبحث

المقدمة

فى ظل المتغيرات العالمية المتسارعة التى تميز تلك المرحلة من تاريخ العالم اصبحت مفاهيم الابداع والتطوير امرا ملحا وضروريا لنجاح المؤسسات للتميز وتحقيق الكفاءة فى ادارة الموارد وتحقيق القيمة المضافة للعميل والمؤسسة ذاتها من خلال التطوير المستمر للاعمال. حيث ان متغيرات الاعمال هى سمة مميزه وطبيعية للعالم الديناميكي المتغير فانه يجب ان تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع تلك المتغيرات.

فلم يعد الأداء الجيد وحده كافيا لضمان استدامة المؤسسات وقوتها، بل يجب أن تكون القدرة على التكيف مع المستجدات والإبداع في تقديم الحلول هي السمة الأساسية التي تميز الأداء والخدمات (علي وآخرون، 2023).

وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص بهذا الموضوع من خلال مبادرة المملكة العربية السعودية لعام 2030 والتي شملت على معايير خاصة بالعمل المؤسسى الذى يهدف الى تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة وايضا حوكمة الاعمال داخل الدولة وذلك من اجل العمل على احداث نقلة نوعية فى كل القطاعات ومنها قطاع التعليم فى الدولة.

ولهذا فقد قدمت المملكة العربية السعودية فى مبادرة 2030 استراتيجيات كثيرة ومتعددة تهدف الى دعم الابتكار وتعزيز مفاهيم وقيم التنافسية بين المؤسسات الداخلية فى المملكة وبين المملكة وباقي دول العالم باعتبار المملكة جزء من هذا العالم تتفاعل معه وبه ومن اهم تلك الاستراتيجيات هى الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام التى تهدف الى ضمان ان تكون المؤسسات مستقلة ماديا وتربويا ومسئولة عن التطوير والتحسين فى نطاق المسؤولية الخاصة بها مع تقديم الدولة كل الدعم لها من خلال منحها الصلاحيات من خلال مفاهيم وعمليات الحوكمة المدروسة وايضا استراتيجية الموهبة والابداع.

- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، تهتم بعده محاور، منها دعم الابتكار في الممارسات التعليمية، وتمكين المؤسسات التعليمية من توفير بيئة تعليمية تحفز على الإبداع وفق معايير عالمية (الرويس، 2018).

- استراتيجية الموهبة والإبداع إلى جعل المجتمع السعودي مجتمعاً مبدعاً، يقوده شباب موهوب ومبتكر، يسهمون في تحقيق التميز والتطور المستمر (نياز، 2019).

وهنا تظهر أهمية مفاهيم الإبداع المؤسسي في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وخاصة في منطقة مكة المكرمة محل الدراسة وذلك لأن الإبداع المؤسسي هو يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات وبالتالي فهو ركيزه اساسية وعمود فقرى يضمن قدرة المؤسسات على تقديم الخدمات التعليمية بالجودة المطلوبة وتحقيق القيمة المضافة للمجتمع السعودي بشكل يخدم المجتمع ككل.

ومن اهم الادوات التي من خلالها يمكن للمؤسسات توفير بيئة العمل المناسبة المشجعه على الابتكار هي التمكين الادارى بكل مفاهيم التمكين الادارى بداية من اعطاء سلطة اتخاذ وتنفيذ القرارات حتى سلطة الرقابة والمتابعة على الاداء وتقويم الاداء فى حاله الضرورة الى ذلك.

وبناء على ذلك فقد هدفت تلك الدراسة الى دراسة وتحليل اهمية التمكين الادارى ومفاهيم التمكين الادارى فى تعزيز وترسيخ الاهمية القصوى للإبداع فى المؤسسات وتختص الدراسة تلك بهدف محدد وهو المؤسسات التعليمية فى المملكة العربية السعودية وخاصة فى منطقة مكة المكرمة. وذلك استنادا الى مبادرة الدولة لعام 2030

مشكلة الدراسة

انه من خلال العمل على تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بالجودة العلمية المقدمة للمؤسسات التعليمية فان الإبداع فى المؤسسات هو احد اهم عوامل النجاح ان تم العمل على تعزيز مفاهيم الإبداع المؤسسي او ناقوس لخطر للفشل فى حاله تم اهماله.

- الإبداع المؤسسي يمثل تطبيقاً لأفكار جديدة ومفيدة تؤدي إلى تحسين ملموس في العمليات والخدمات داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق الأثر الإيجابي على الأداء العام ورفع مستوى الجودة (القحطاني، 2020).
- على الرغم من أن مفهوم الإبداع المؤسسي يحتل مكانة مهمة في المؤسسات التعليمية، فإنه لا يمكن تحقيقه بصورة فعالة دون توفر بيئة عمل داعمة تتسم بالمرونة والتحفيز على الابتكار (Al Homud, 2021; Qahl, & Sohaib, 2023).

ولهذا يعتمد مفهوم التمكين الادارى باعتبارها الاداه الاهم لتحقيق مفاهيم الإبداع فى المؤسسات التعليمية والذي من خلاله يمكن العمل على تحقيق اهداف المؤسسة فهو يعتمد على مبدا تفويض

الصلاحيات بشكل ممنهج ومدرّس بحيث يكون للموظفين والمديرين وكل اصحاب المصلحة في المؤسسة الحق في اتخاذ القرار طبقا للصلاحيات المتفق عليها والممنوحة سابقا لكل صاحب مصلحة في المؤسسة دون ادنى تدخل من الادارة الا في حالات المراجعة والنصح والتوجيه والارشاد وبالتالي هذا يساعد اصحاب المصلحة على الشعور بالامان الوظيفي وايضا الشعور بالمسؤولية المجتمعية والمسئولية الادبية والاخلاقية التي تلزمهم على العمل على تحقيق اهداف المؤسسة. ومن هنا تبدأ اول مرحلة في مرحلة التحول حيث يتحول العمل الى عمل مؤسسى قائم على الابداع بعد ان كان عمل بيروقراطي بحت.

ومن اهمية التمكين ايضا ذلك المفهوم المهم وهو توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها من خلال تدفق سلس ومدرّس للمعلومات والبيانات وبالتالي يصبح لدى صاحب المصلحة الرؤية الشاملة المبنية على المعلومات والتي سوف تمكنه من اتخاذ القرار المناسب الذى سيساعد فى تطوير وتحسين اداء المؤسسة.

ولا تغفل مفاهيم التمكين عن التدريب والتطوير المستمر للموظفين باعتباره حق من حقوق المؤسسة على العاملين فيها وهذا التدريب ليس اضافة للمال او اضاعه للوقت ولكنه استثمار حقيقى فى الموارد البشرية للمؤسسة والتي سيتم الاستفادة منها لاحقا فى تطوير الاداء وبناء قدرات علمية جديدة تخدم المؤسسة بشكل جيد وتحقق القيمة المضافة المطلوبة والمخططة والتي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.

- ولهذا فان توفير الاستقلالية في العمل يخلق بيئة مرنة تشجع الموظفين على استكشاف أفكار جديدة دون قيود صارمة، مما يعزز من مساهمتهم في تطوير الأداء المؤسسي بشكل خلاق وفعال (مرزوقي وبرابح، 2021؛ بخاري ومهدي، 2023)
- وقد أظهرت الدراسات السابقة أن التمكين الإداري يسهم في تحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء، وخلق ثقافة تشجع على الابتكار (بومجان وقرشي، 2019؛ عبد النعيم، 2021؛ Qamber et al., 2021؛ غديري وبوسالم، 2022)

وقد اهتمت معظم الابحاث والدراسات السابقة على العلاقة بين التمكين الادارى ومتغيرات متعددة الا ان تلك الدراسات لم تدرس بشكل مباشر الاثر والعلاقة بين التمكين الادارى وتعزيز الاداء المؤسسى فى المملكة العربية السعودية وخاصة فى منطقة مكة المكرمة ولهذا فقد اهتمت تلك الدراسة بدراسة هذا

الموضوع بشكل مفصل لسد الفجوة العلمية فى هذا الجزء وليكون استكمالاً للدراسات السابقة المتعلقة بذات الموضوع .

وبناء على ذلك فإن هذا البحث يهدف الى سد فجوة علمية متعلقة بهذا المجال ولهذا سيقوم الباحث باجراء دراسات ميدانية تهدف الى استكشاف الاثر المباشر للتمكين الادارى بابعاده وتلك الابعاد هى (تفويض السلطات والمسؤوليات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، التدريب والتطوير) وعلاقة تلك الابعاد بمفهوم الابداع المؤسسى داخل المؤسسات التعليمية وخاصة فى منطقة مكة المكرمة .

أهمية الدراسة

ان الأهمية لهذه الدراسة تبرز من خلال رؤية المملكة العربية السعودية فى تعزيز مفاهيم التمكين داخل المؤسسات وقد تم الاشارة الى المؤسسات التعليمية فى منطقة مكة المكرمة كمثال وتظهر الاهمية لتلك الدراسة من خلال كونها لها أهمية علمية وأهمية عملية.

أولاً: الأهمية العلمية

تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة فى سد الفجوة البحثية حول العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري والإبداع المؤسسي فى المؤسسات التعليمية وذلك لان معظم الدراسات السابقة قد تناولت التمكين الإداري فيما يتعلق بمتغيرات أخرى وبشكل او باخر لم يتم التركيز على دوره المباشر فى تعزيز الإبداع المؤسسي وخصوصا فى السياق التعليمي بمكة المكرمة.

ان هذه الدراسة تعمل على اثراء المعرفة العلمية حول تطبيقات التمكين الإداري وأثره على إبداع المؤسسات التعليمية ولهذا فهى تقدم إطاراً علمياً يسهم فى تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين التمكين الإداري وأداء المؤسسات التعليمية.

ثانياً: الأهمية العملية

وتظهر الأهمية العملية للدراسة فى تقديم إرشادات وتوصيات ملموسة للمؤسسات والإدارات التعليمية تساعد فى تطبيق استراتيجيات التمكين الإداري لتحفيز الإبداع المؤسسي وتحسين الأداء العام بها.

من المتوقع من نتائج الدراسة ان تتمكن المؤسسات التعليمية من تطوير بيئات عمل تشجع الابتكار والإبداع من خلال تطبيق السياسات والطرق والمفاهيم التى تهدف وتكون داعمة لمفاهيم ومحددات الدراسة وبالتالي سوف يظهر ذلك بشكل ملحوظ على الاداء العام للموسسة.

كذلك، تسهم الدراسة في تقديم تصورات حول كيفية تعزيز المرونة المؤسسية وتحفيز العاملين على تقديم أفكار مبتكرة، مما يدعم في نهاية المطاف التميز المؤسسي وخاصة المؤسسات التعليمية وتحقيق جودة أعلى في الخدمات التعليمية المقدمة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة مفهوم التمكين الإداري وخصائصه، ومتطلباته، ومعوقاته.
- تحليل الأبعاد المختلفة والمحتملة للتمكين الإداري.
- دراسة مفهوم الإبداع، وأنواعه، وخصائصه، ومتطلباته، ومميزاته، ومعوقاته.
- توضيح كيف يمكن استخدام التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، والتدريب والتطوير) في العمل على تطبيق مفاهيم الإبداع المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية في مكة المكرمة.

تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال البحثي التالي:

ما هو دور التمكين الإداري في تعزيز مستوى الإبداع المؤسسي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وخاصة في منطقة مكة المكرمة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع مستوى تمكين الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة؟
- ما هو واقع مستوى الإبداع المؤسسي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة؟
- ما هو دور التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطات والمسؤوليات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، التدريب والتطوير) في تعزيز مستوى الإبداع المؤسسي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة؟

فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار فرضية رئيسية وهي:

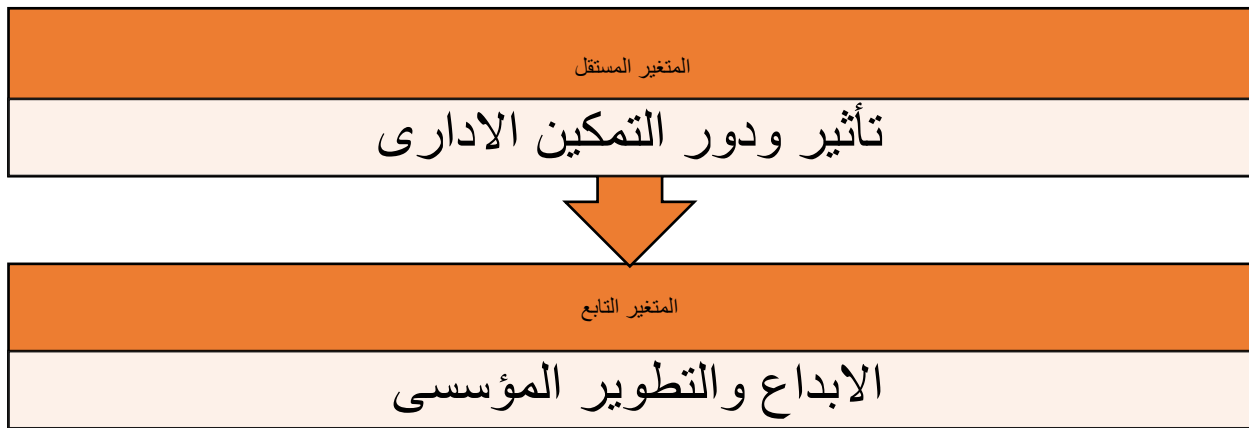
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع المؤسسي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.

ومن هذه الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مشاركة المعلومات والاتصال الفعال وبين مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.

نموذج الدراسة

يعتمد النموذج على تحديد العلاقة بين اساليب ومفاهيم التمكين الادارى وبين مستوى الابداع المؤسسى لدى الموظفين فى المؤسسات التعليمية بمنطقة مكة المكرمة.



شكل رقم (1-1) نموذج البحث

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

ان هذه الدراسة على التعرف على دور التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والتي حددها الباحث وتشمل (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، التدريب والتطوير) ومدى تأثير ذلك على تعزيز مفهوم ومستوى الابداع فى المؤسسات التعليمية السعودية فى منطقة مكة المكرمة. حيث تهدف الدراسة الى تحليل وفهم هذه الابعاد بشكل منهجى وعلمى وبيان طريقة الاستفادة منها .

الحدود الزمانية

سيقوم الباحث فى خلال العام 2025 باجراء تلك الدراسة وتحليل النتائج بعد استخلاصها ضمن الاطار الزمانى والمكانى المحدد على ان يتم مشاركة النتائج مع المؤسسات المعنية املا ان يتم الاستفادة من تلك الدراسة لتحقيق اهداف الدراسة بشكل مباشر بما يخدم المرحلة الحالية.

الحدود المكانية

قام الباحث باختيار الحد المكانى وهوم منطقة مكة المكرمة فى المملكة العربية السعودية والتطبيق على المؤسسات التعليمية فى مكة حيث سيقوم الباحث باختيار عينة عشوائية متنوعه من العاملين فى بعض المؤسسات وسيقوم الباحث بتفضيل المؤسسات الحكومية بما يضمن وجود هيكل تنظيمى وبالتالى يسمح ذلك بوجود تحليل دقيق ومستند الى واقع محلى موجود فعليا وبالتالى يسهل تطبيق نتائج تلك الدراسة لاحقا لانها المدخلات ستكون معتمده على دراسة حاله حقيقة فى اطار نطاق جغرافى محدد.

منهجية الدراسة

من خلال منهجية الوصف التحليلى وهو يهدف الى وصف وتوضيح العلاقة بين التمكين الادارى وتوزيع الصلاحيات وبين الابداع المؤسسى فى المؤسسات التعليمية فى منطقة مكة المكرمة حيث سيتم اختيار العينة العشوائية من مختلف العاملين فى المؤسسات التعليمية المختارة ومن خلال اداة الدراسة الخاصة بجمع البيانات وهو الاستبيان سيتم جمع البيانات كن كل محور من المحاور المحددة فى الاستبيان وذلك من خلال عدة اسئلة تم تصميمها بعناية لتلبية اهداف المؤسسة.

ومن خلال حزمة برنامج SPSS النسخة 25 سيتم العمل على تحليل تلك البيانات والمعلومات حيث سيقوم الباحث أولا بتحليل الاستبيان مثل تحليل الثبات والارتباط ثم سيتم تحليل فقرات الاستبيان وتحليل واختبار فروض الدراسة المحددة والموضحة من خلال البرنامج. وسيقوم الباحث بتقديم التوصيات والملاحظات من خلال نتائج التحليل ومشاركة تلك النتائج مع المؤسسات املا فى تطبيق تلك التوصيات بغرض تحقيق اهداف الدراسة..

خاتمة الفصل

فى هذا الفصل تم استعراض الفكرة العامة عن الدراسة بما يشمل الاهداف واسباب الاختيار واضاً تحديد مشكلة البحث وطرح التساؤلات من خلال طرح التساؤلات التى يسعى الباحث الى الاجابة عنها وذلك من خلال توضيح اهمية تلك الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة والتى اغفلت الفكرة المحددة التى سيتم دراستها فى تلك الرسالة.

الفصل الثانى : الدراسات السابقة والإطار النظرى

الفصل الثانى : الدراسات السابقة والإطار النظرى

المقدمة

ان الهدف الاساسى من عملية التمكين المؤسسى هو منح واعطاء الموظفين واصحاب المصلحة السلطة التى تلزم لاتخاذ القرارات التى تهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة بشكل يناسب موارد وامكانيات المؤسسة مع احتفاظ الجهات العليا بحق المراقبة والمتابعة والاشراف وتقويم السلوك عند الضرورة. التمكين المؤسسى يعد أحد الأساليب الحديثة في الإدارة التي تهدف إلى تعزيز الثقة والتفويض وتحفيز بيئة العمل الإيجابية. (Conger & Kanungo, 1988)

وبناء على عدة دراسات سابقة تطرقت الى مفهوم التمكين المؤسسى فقد اشارت تلك الدراسات الى ان

تفويض الصلاحيات هى فلسفة تهدف الى ان يكون للموظف القدرة على اتخاذ القرار دون الرجوع المستمر الى الادارة المسؤلة عنه بشكل يكون فيه شكل من اشكال البيروقراطية المفرطة

- تفويض الصلاحيات :منح الموظفين الحق في اتخاذ القرارات دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا. (Spreitzer, 1995)

كما تناولت الدراسات السابقة ايضا مفهوم المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرارات والتى تسهم وتساعد فى عمليات صنع واتخاذ القرارات وبالتالي يكون الموظف عنده درجة من المسؤولية فى ادارة والحفاظ على المؤسسة باعتبارة مسئول عنها ومشارك فى اتخاذ القرارات التى تخص تلك المؤسسة

- المشاركة في اتخاذ القرار :إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. (Thomas & Velthouse, 1990)

ومن اسس المشاركة فى اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات هى توفير الموارد التى تلزم للموظف من اجل سرعه ودقة اتخاذ القرار المناسب بشكل يدعم استقلالية الموظف فى الحصول على تلك البيانات والمعلومات لان البيانات هى المعايير الاول التى يتم تحويلة الى معلومات ومن ثم يتم اتخاذ قرار بناء على تلك المعلومات فاذا كانت المعلومات دقيقة وشفافة ومعبيره عن واقع المؤسسة فان القرار سيكون مناسباً لاحتياجات المؤسسة والعكس صحيح

- توفير الموارد والمعلومات :تسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد الضرورية لدعم

استقلالية الموظفين وزيادة فعاليتهم. (Bowen & Lawler, 1992)

ولم تغفل ايضا الدراسات السابقة على اهمية الاهتمام بالموظف ذاته كعنصر اساسى واستراتيجى لقيادة المؤسسة وبالتالي يجب توفير الدعم النفسى والمادى وايضا توفير الدعم التقنى من خلال العمل على تحسين قدرات الموظف من خلال الورش والدورات والمحاضرات التعليمية النظرية والتطبيقية والتى

تساهم بشكل كبير فى مشاركة الافكار والعصف الذهنى للوصول الى افضل سيناريو فى مشاركة الخبرات التى تهدف الى ادارة المؤسسة

- تطوير القدرات :توفير التدريب والتطوير المهني لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية أكبر. (Laschinger et al., 2001)

وهناك الكثير من تلك الدراسات العربية والاجنبية وسيكون تركيز الباحث بشكل اكبر على الدراسات العربية تلك الدراسات التى اهتمت بموضوع وفكرة البحث والتى تركز بشكل كبير على مفهوم التمكين الادارى وايضا تلك المتعلقة بمفهوم الابداع المؤسسى وكيفية الاستفادة من مفاهيم التمكين الادارى لزيادة مفاهيم وقيم الابداع المؤسسى

المتغير المستقل "التمكين الإداري"

- دراسة (أحمد وآخرون، 2018)، بعنوان: "محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات الأساسية لتمكين العاملين داخل المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر، من خلال تحليل مفهوم التمكين، وتبسيط الضوء على أهميته للمؤسسات التعليمية، واستعراض الأهداف الرئيسية لتمكين العاملين، بالإضافة إلى تحديد أبرز خصائص التمكين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل المعلومات بشكل دقيق، بما يمكنها من تحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلات البحث، وتقديم رؤية علمية واضحة حول قضايا التمكين في سياق المؤسسات التعليمية.

- دراسة (الوزرة، 2018م) ، بعنوان: "واقع التمكين الإداري لدى المديرين بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بولائهم التنظيمي."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي. وقد تكون مجتمع الدراسة من 37 مديراً في الوزارة، وشملت عينة الدراسة 31 مديراً ممن استوفوا شروط الاستجابة للتحليل.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري وزارة التعليم العالي جاء مرتفعاً، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى هؤلاء المديرين، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري، ارتفع مستوى الولاء التنظيمي.

- دراسة (ألهم وآخرون، 2019م)، بعنوان: "معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في جمهورية مصر العربية، وتقديم مقترحات للتغلب عليها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغير الوظيفة، حيث جاء ترتيب المجموعات كالتالي: وكيل، رئيس قسم، عميد.

وتمثلت أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكلليات جامعة الفيوم في الازدواجية والتداخل في الاختصاصات، والتوصيف الوظيفي الجامد لمهام القيادات الأكاديمية، وجمود اللوائح والقوانين المنظمة لعملهم.

- دراسة (Lassoued et al., 2020)، بعنوان: "The impact of managerial empowerment on problem-solving and decision-making skills: The case of Abu Dhabi University"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التمكين الإداري على تعزيز مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات. ولتحقيق ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات ذات الصلة وجمع البيانات التجريبية من 82 موظفًا إداريًا في جامعة أبوظبي من خلال استبيان.

أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في جامعة أبوظبي كان متوسطًا، بينما كانت عناصر وأبعاد مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تم تقييمها مرتفعة نسبيًا.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير معتدل بشكل عام لأبعاد التمكين الإداري في تحسين مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات لدى الموظفين في جامعة أبوظبي.

المتغير التابع "الابداع المؤسسي"

- دراسة (الشبول، 2018)، بعنوان: "مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في تعزيز الإبداع الإداري في الأردن، وذلك من خلال قياس سمات تحمل المسؤولية، والتعاون، والاتصال والتواصل مع الآخرين.

شملت عينة الدراسة 152 من القادة التربويين في مديرية تربية إربد الأولى ومديرية تربية الرمثا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج. أظهرت الدراسة أن متوسطات إجابات القادة التربويين على بُعد تحمل المسؤولية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط (3.16) بنسبة مئوية تتراوح بين (52% - 68%) وفق المحك المعتمد في الدراسة.

أما على بُعدي التعاون والاتصال والتواصل، فقد جاءت المتوسطات بدرجة كبيرة، حيث بلغت على التوالي (3.50) و(3.48) بنسبة مئوية تتراوح بين (68% - 84%).

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمساهمة السمات الابتكارية للقادة التربويين نحو الإبداع الإداري، وذلك وفق لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

• دراسة (الرشيدى، 2020)، بعنوان: "واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية / الكويت."

استهدفت هذه الدراسة استقصاء واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية وفقاً للاتجاهات العالمية المعاصرة، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (185) إدارياً. أظهرت النتائج أن تقييم واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر المشاركين جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.35) من (5). وجاء مجال الانتماء للمؤسسة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يليه استخدام تكنولوجيا المعلومات، ثم التخطيط الاستراتيجي، وأخيراً تشجيع وتنمية الإبداع. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإبداع في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحفيز التفكير الإبداعي ودعم الأفكار المبتكرة بين العاملين.

• دراسة (الوشمي والقحطاني، 2020)، بعنوان: "أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي."

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها قياس أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية، والتعرف على واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات في هذين القسمين.

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 1438 / 1439هـ، وشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات وأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعددهم (105) فردًا.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى عالٍ من الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في القسمين، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أبرزها ضرورة تعزيز فهم الإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وقيادات الأقسام التربوية كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتبني التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحقيق التفوق التنافسي.

• دراسة (عبد اللطيف، 2021)، بعنوان: "الإبداع الإداري مدخلًا لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر."

يُعد مدخل التميز أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تمكين المؤسسات التعليمية من تطوير أدائها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج استثنائية تمكّنها من التفوق على منافسيها. ذلك من خلال تطبيق استراتيجيات ونماذج تهدف إلى تحسين الوضع التعليمي عبر إعادة هيكلة نظم الإدارة، وتطوير أساليب العمل والسياسات، بما يسهم في تحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية المقدمة للمجتمع والأفراد. وهذا التوجه يساعد المؤسسات التعليمية في مواجهة التحديات وضمان استمراريتها وتعزيز ميزتها التنافسية.

لذا هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري، وتحليل أبعاد التميز في المؤسسات التعليمية، وتحديد آليات تنمية الإبداع الإداري من أجل تحقيق التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. وقد اعتمدت تلك الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائجها إلى تحديد آليات لتعزيز الإبداع الإداري بما يسهم في تحقيق التميز داخل هذه المؤسسات التعليمية.

وتمثلت هذه الآليات في تشجيع العاملين على توليد الأفكار أثناء الموقف التعليمي، وإتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم وتطوير مهاراتهم من خلال برامج تدريبية. كما شملت الآليات مكافأة العاملين المتميزين وتحفيزهم، واستثمار وتنمية الخبرات الموجودة لديهم، إضافة إلى تنمية روح التنافس البناء بينهم.

تعزز هذه الآليات تقبل الأفكار الجديدة وتطبيقها في بيئة العمل، وتشجيع العاملين على بذل الجهد لاكتشاف المشكلات ومحاولة حلها عبر تجريب طرق مبتكرة ومختلفة.

كما تضمنت الآليات القدرة على اقتراح حلول متعددة للمشكلات وتطوير مهارات التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها، مما يعزز من استباق الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

• دراسة (النويصر، 2022)، بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود."

استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير الإبداع الإداري على تحقيق التميز المؤسسي بين العاملين في جامعة الملك سعود. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كإطار بحثي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

شملت عينة الدراسة 336 موظفًا وموظفة من العاملين في الجامعة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وخلصت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع الإداري بلغ (3.59) بوزن نسبي (71.78%)، مما يشير إلى مستوى موافقة فوق المتوسط.

كما سجل التميز المؤسسي متوسطًا حسابيًا (3.76) بوزن نسبي (75.18%) ودرجة موافقة فوق المتوسطة. وتبين وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي، مع عدم وجود فروق معنوية واضحة في متوسطات آراء المشاركين حول مستوى الإبداع الإداري وفقًا للمتغيرات الشخصية.

وأوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية التي تركز على تأهيل القيادات الإدارية وتطوير مهاراتهم الإبداعية، وتشجيع نشر ثقافة الإبداع في بيئة الجامعة من خلال برامج تحفيزية تدعم طرح الأفكار الجديدة وتنفيذها ضمن الموارد المتاحة، إضافة إلى تعزيز مكانة الجامعة التنافسية بالاعتماد على الإبداع كعنصر أساسي لتحقيق التميز المؤسسي.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- دراسة الكربولي، 2019، بعنوان: "دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده، وهي: الاتصال ومشاركة المعلومات، التفويض، التحفيز، التدريب، وفرق العمل، بالإضافة إلى مستوى وجود السلوك الإبداعي في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار. وقد تكون مجتمع الدراسة من 60 موظفًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر الإدارة العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار جاء بمتوسط حسابي بلغ 2.48، مما يشير إلى درجة متوسطة. أما بالنسبة للسلوك الإبداعي، فقد بلغ متوسطه الحسابي 2.36، مما يدل على وجوده أيضًا بدرجة متوسطة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، حيث كانت أقوى علاقة ارتباط بين السلوك الإبداعي وبعد التحفيز، بقيمة بلغت 0.726.

وبينت النتائج أيضًا أن هناك أثرًا للتمكين الإداري في السلوك الإبداعي، حيث كان أقوى تأثير من نصيب بعد التحفيز مع متغير السلوك الإبداعي، بقيمة بلغت 0.519.

بناءً على النتائج المحققة، أوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة الاهتمام بالقدرات والإمكانات الوظيفية، وتوسيع نطاق التفويض والحرية اللازمة في صنع القرار، وإشراك الموظفين في العملية الوظيفية لتعزيز سمعة المنظمة بما يتلاءم مع مستواها التربوي.

كما دعا إلى تركيز الاهتمام على الجانب الجماعي من العمل، وتعزيز المشاركة والاتصال، والعمل بمهنية من أجل دعم الاستقرار الوظيفي وبناء الثقة بين الإدارات العليا والمرووسين.

- دراسة (محمد وآخرون، 2021) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى اهتمام الشركة المصرية للاتصالات بتمكين العاملين، بالإضافة إلى تقييم مدى توافر الإبداع التنظيمي داخلها. كما سعت الدراسة إلى تحديد مدى وجود

اختلافات جوهرية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوياتهم الوظيفية بشأن تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، مع تحليل أثر أبعاد تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 262 مفردة. وأظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من توافر أبعاد تمكين العاملين، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد الإبداع التنظيمي. كما أكدت النتائج وجود علاقة جوهرية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي.

ومع ذلك، لم يكن هناك تأثير لتمكين العاملين على الإبداع في الخدمة والإبداع التكنولوجي. كما لم تظهر الدراسة اختلافات جوهرية بين آراء عينة الدراسة بناءً على خصائصهم الشخصية ومستوياتهم الوظيفية فيما يتعلق بتمكين العاملين والإبداع التنظيمي في الشركة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بتمكين العاملين كوسيلة لتحقيق الإبداع التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات.

• دراسة عبد النعيم (2021)، بعنوان: "التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية في محافظة أسوان)"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع لدى المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 300 معلم من المرحلتين الإعدادية والثانوية في الإدارات الخمسة بمحافظة أسوان.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها: أن مستوى التمكين الإداري في مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية كان بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين وتعزيز الإبداع لديهم.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل، وهو التمكين بأبعاده الخمسة مجتمعة (تفويض السلطة، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، الاتصال الفعال، والتحفيز)، والمتغير التابع، وهو الإبداع.

- دراسة (عفانة والدوغان، 2021)، بعنوان: "تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التمكين الإداري للعاملين في البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى قياس تأثير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى هؤلاء العاملين. ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية تضم 140 موظفًا من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في 13 بنكًا، يشكلون مجتمع البحث من أصل 11 بنكًا.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التمكين الإداري، سواء منفردة أو مجتمعة، والتي تشمل الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، إدارة فرق العمل، تدريب العاملين، ومواكبة التكنولوجيا، على السلوك الإبداعي في البنوك التجارية.

كما أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري، بالإضافة إلى مستوى مقبول من السلوك الإبداعي الذي يتمثل في القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، والمبادرة وروح الفريق.

- دراسة (بخاري ومهدي، 2023)، بعنوان: "دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير التمكين الإداري على تعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت مجتمع الدراسة 2000 موظف وموظفة من الإداريين.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع، حيث تم توزيع استبيان ورقي على 333 موظفًا وموظفة، وتم استلام جميع الاستبانات الموزعة.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمستوى التمكين الإداري كان منخفضًا (2.56) بانحراف معياري (1.947). كما أشارت النتائج إلى أن مستوى السلوك الإبداعي بين الموظفين كان متوسطًا، بمتوسط حسابي (3.098) وانحراف معياري (1.976).

أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التمكين الإداري، مثل تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، ومشاركة المعلومات في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين.

وأوصت الدراسة بزيادة التركيز على تفويض السلطة وتدريب الموظفين، لدورهما الفعال في تعزيز مستوى التمكين، مع التشجيع على تقديم الأفكار المبتكرة، وتوفير بيئة داعمة لثقافة الإبداع، وتفعيل الاتصال المفتوح والمباشر مع الموظفين، والاستماع إلى آرائهم والتفاعل مع احتياجاتهم.

التعليق على الدراسات السابقة

تتمتع الدراسات السابقة بتقديم نظرة شاملة حول العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع المؤسسي، حيث أكدت أهمية التمكين الإداري في تعزيز مختلف جوانب الأداء الوظيفي وتحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات بصفة عامة، وخاصة المؤسسات التعليمية. كما اعتمدت الدراسات السابقة على مجموعة متنوعة من المنهجيات والبيئات، مما أثمر نتائجها. وبالرغم من تنوع العينات التي شملت عدة قطاعات، إلا أن بعض الدراسات تفتقر إلى التركيز على السياقات التعليمية، مما يجعل الدراسة الحالية مهمة جدًا لأنها تستهدف هذا القطاع الحيوي.

من ناحية أخرى، تعددت المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي، مما يسمح بفهم شامل للعلاقة بين المتغيرات. ومع ذلك، كانت هناك حاجة إلى مزيد من التحليل الكمي والنوعي في بعض الدراسات، وهو ما يمكن أن توفره الدراسة الحالية من خلال تصميم استبانة شاملة تجمع البيانات من موظفي المؤسسات التعليمية.

كما أظهرت الدراسات السابقة بشكل متسق أن التمكين الإداري يعزز الإبداع، مع التركيز على جوانب محددة من التمكين مثل تفويض الصلاحيات. بينما تركز الدراسة الحالية على عدة أبعاد للتمكين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الفعال، التدريب والتطوير)، مما يعزز من فهم كيفية تفاعل هذه الأبعاد معًا لتعزيز الإبداع المؤسسي.

تسهم هذه النتائج في توضيح دور التمكين الإداري كأداة حديثة لتحسين الأداء والإبداع، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والضغط التنظيمية المستمرة. كما توصلت الدراسات السابقة إلى توصيات مهمة لتحسين البيئات التنظيمية، إلا أن الدراسة الحالية تأخذ بعين الاعتبار السياق المحلي في مكة المكرمة، مما يعزز من فعالية هذه التوصيات عند تطبيقها في مؤسسات التعليم هناك.

وبالتالي، تعتبر هذه الدراسة إضافة مهمة لتوسيع نطاق المعرفة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع في المؤسسات التعليمية، مما يساهم في تحقيق التحسينات الإبداعية المطلوبة في هذه المؤسسات.

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

يمكن المقارنة الدقيقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عدة محددات تشمل أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

مقارنة الاهداف

تتشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الهدف العام المتمثل في استكشاف العلاقة بين التمكين الإداري (أو أحد أبعاده فقط) والإبداع، حيث تهدف جميعها إلى تقديم رؤى تقيد الإدارة في تعزيز الأداء الإبداعي. وقد سجلت الدراسة الحالية اتفاقاً مع الدراسات السابقة في تأكيد أهمية التمكين الإداري وتأثيره الإيجابي على أداء العاملين. كما أن جميع الدراسات أكدت أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والإبداع والتطوير داخل بيئات العمل. بالإضافة إلى ذلك، يُعد التركيز على العناصر الأساسية للتمكين، مثل تفويض الصلاحيات والمشاركة، نقطة تقاطع واضحة بين هذه الدراسات.

ومع ذلك، تركز الدراسة الحالية بشكل خاص على السياق التعليمي في مكة المكرمة، مما يجعل هدفها أكثر تحديداً مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت قطاعات متنوعة. كما تسعى لتفصيل تأثير الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري بشكل أعمق.

مقارنة المنهج المستخدم

هناك اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لفهم العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في تصميم استبانة مخصصة لجمع البيانات من موظفي المؤسسات التعليمية، مما يوفر دقة أكبر في تحليل التجارب العملية للعاملين.

مقارنة المضمون والموضوع

تتفق جميع الدراسات السابقة في تناول موضوع التمكين الإداري وتأثيره على الإبداع، لكن الدراسة الحالية تنحصر في تحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع المؤسسي في المؤسسات التعليمية بمكة

المكرمة. وهذا يمثل تميزاً عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات أوسع، مما يسهم في توسيع الفهم لكيفية تطبيق التمكين في هذا السياق التعليمي المحدد.

المقارنة الزمانية والمكانية

بينما تم إجراء الدراسات السابقة خلال فترات زمنية مختلفة، مما يعكس تطور الموضوع وحدثته، كما اختلفت فيها بيئات التطبيق (المملكة العربية السعودية، مصر، فلسطين)؛ فإن الدراسة الحالية تركز على فترة زمنية محددة (العام 2025/2024م) وتطبيقها في منطقة جغرافية معينة وهي مكة المكرمة، مما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق بشكل مباشر في هذا السياق وفي ظل الوقت الراهن.

فهذا التركيز على بيئة التطبيق يعزز من أهمية الدراسة، خاصة بالنظر إلى العوامل الثقافية والاجتماعية الفريدة التي تؤثر في بيئة التعليم في تلك المنطقة.

الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة فإنه يمكن الاستفادة منها بعده طرق بهدف تحسين اداء الدراسة الحالية واعتبار نقاط الضعف والجوانب الغير مكتملة في الدراسات السابقة واعتبارها في الدراسة الحالية وذلك من خلال:

بناء الاساس النظرى

- من خلال الاعتماد على نتائج الدراسات السابقة لتأكيد أهمية التمكين الإداري في تعزيز الابداع داخل المؤسسات.
- اثبات العلاقة الايجابية بين التمكين الإداري وتحسين الاداء كداعم لفرضيات الدراسة الحالية.

تحديد نقاط الضعف والفجوات

- الاستفادة من نقاط الضعف ومعالجتها في الدراسة الحالية
- غياب الدراسات المخصصة لدراسة منطقة مكة المكرمة باعتبارها ذات أهمية كبرى

تقديم التوصيات العلمية

تناول هذا الفصل الإطار النظري للفصل وايضا الدراسات السابقة وكيفية الاستفادة من تلك الدراسات السابقة وكيف يمكن البناء عليها لمعالجة نقاط الضعف داخل تلك الدراسة بشكل متخصص خاص بمنطقة مكة المكرمة تحديدا من خلال المقارنة المنهجية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفصل الثالث : منهجية البحث والدراسة

الفصل الثالث : منهجية البحث والدراسة

المقدمة

فى هذا الفصل سيقوم الباحث بتوضيح الاجراءات والمنهجيات المتبعة فى البحث والتي تشمل تحديد المنهجية والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة بالاضافة الى ادوات جمع البيانات والمعلومات وايضا دراسة صدق وثبات الاستبيانات والعمليات الاحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات التى سيتم تجميعها من اجل دراستها.

منهجية البحث

سيقوم الباحث باستخدام وتطبيق منهجية المنهج الوصفى التحليلى والذى يتماشى مع طبيعة الدراسة حيث انه قد تم جمع البيانات من الموظفين فى المؤسسات التعليمية فى منطقة مكة المكرمة. وقد استخدم الباحث استبيان مصمم ومخصص لهذا الغرض تحديا والذى اشتمل على أسئلة مصممة بعناية وتمت مراجعتها من المشرفين تتعلق بالمتغيرات المستقلة والتابعة لها بما يخدم اهداف الدراسة.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الاسلوب الاحصائى المناسب ، لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث .

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من الموظفين العاملون فى القطاع التعليمى فى المؤسسات السعودية فى منطقة مكة المكرمة وشملت على الجامعات وهى جامعات الملك عبد العزيز وجامعة جدة وجامعه الملك عبد الله للعلوم وجامعة أم القرى وجامعة الطائف. وسيقوم الباحث بالتركيز على جامعة جدة حيث تضم 17 كلية ومعهد أكاديمي حيث تقدم جميع التخصصات والبرامج الأكاديمية النوعية والتي تهدف لرفع المستوى العلمي والمعرفي لدى الطلاب وتحديدًا كلية الشريعة والقانون.

عينة البحث

حجم العينة يتم تحديده وفقا لقانون توماس شيمسون بالعلاقة (د. أبو شعر ، 1997):

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[[(N - 1) * \left(\frac{d^2}{Z^2}\right)] + P(1 - P)]}$$

حيث

• n تمثل حجم العينة.

- N تمثل حجم المجتمع الإحصائي.
- d تمثل هامش الخطأ.
- Z تمثل القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري عند مستوى الدلالة.
- P تمثل احتمال حدوث السمة المدروسة في المجتمع الإحصائي.

وطبقا للموقع الرسمي لكلية الشريعة والقانون في جامعة جده فيبلغ عدد أعضاء الهيئة بالاكاديمية 117 عضو وبافتراض مستوى ثقة 95% بهامش خطأ 5% يصبح حجم العينة المستهدفة 90 شخصا بعد التطبيق في معادلة توماس ثيمسون.

أداة البحث

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم تصميم الاستبيان كأداة أساسية، وذلك لسهولة التطبيق وانخفاض التكلفة ودقة النتائج وتنوع البيانات. كما خضع الاستبيان للتجربة على عينة عشوائية مكونة من 30 شخص للتأكد من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه على مجتمع الدراسة المخطط لضمان الموثوقية ومن ثم تم عمل التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS النسخة 25.

فلسفة أداة البحث

تعتمد فلسفة أداة البحث (الاستبيان) على استطلاع رأى العاملون في الكلية باختلاف درجاتهم الوظيفية سواء أكان استاذ تفرغ أو استاذ أو استاذ مساعد أو معيد أو حتى موظف ادارى. وقد قام الباحث بتحديد الهدف الاساسى وهو تحديد المحاور الاساسية للاستبيان أو أداة البحث وهم (تقويض الصلاحيات - المشاركة فى اتخاذ القرار - المشاركة الفعالة للمعلومات والبيانات - التدريب والتطوير)

وقد صمم الباحث الاستبيان على مقياس ليكرات الخماسى بدرجات من (1 حتى 5) حيث 1 غير موافق على الاطلاق و 5 موافق بشدة طبقا لما يلى :

الدرجة	المدلول
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

جدول رقم (1-3) مدلول مقياس ليكرات

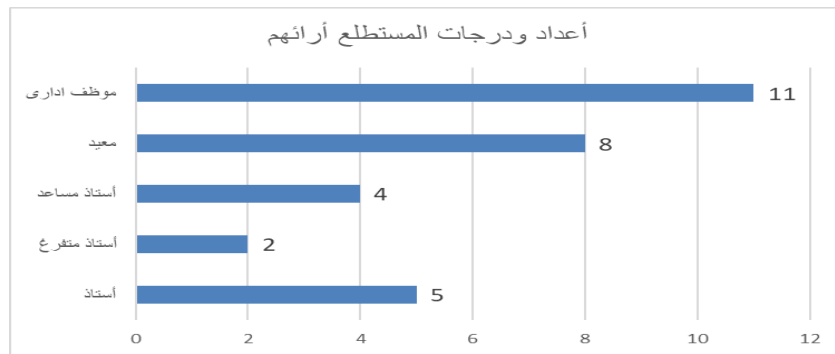
كما قام الباحث بتصميم الاسئلة الخاصة بكل محور وقد كانت اجمالى الاسئلة 20 سؤال تم تقسيمهم الى 5 اسئلة لكل محور من المحاور الاربعة السابق ذكرها.

هيكل أداة البحث

يتكون الاستبيان من جزئين اساسين الجزء الأول فهو يحتوى على سؤال يتعلق بالمستوى او الدرجة الوظيفية والجزء الثانى يتعلق بمحاور البحث ويمكن اختصارها كما يلى :

- المحور الأول : العلاقة بين تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
- المحور الثاني : العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
- المحور الثالث : العلاقة بين مشاركة المعلومات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
- المحور الرابع : العلاقة بين التدريب والتطوير ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.

ومن تحليل العينة العشوائية الابتدائية للاستبيان فقد ظهرت نتائج تحليل المستوى الوظيفي كما يلي



شكل رقم (2-3) أعداد ودرجات المستطلع أرائهم

وقد جاءت معاملات ارتباط فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور كما يلي

م	العبارات	معامل الارتباط
تفويض الصلاحيات		
1	توفر الإدارة بيئة تشجع على تفويض الصلاحيات للموظفين وفقاً لقدراهم.	0.796
2	يتمتع الموظفون بحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم اليومية دون الحاجة إلى موافقة مستمرة من الإدارة العليا.	0.816
3	يمنحني رؤسائي في العمل صلاحيات كافية لإنجاز مهامي بفعالية.	0.849
4	لدي السلطة لاتخاذ قرارات تتعلق بتطوير العمل في نطاق مسؤوليتي.	0.620
5	تُتاح لي الفرصة لتقديم مبادرات جديدة دون قيود إدارية صارمة.	0.692
المشاركة في اتخاذ القرار		
6	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على عملهم.	0.933
7	يتم استشارتي قبل اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسات والإجراءات داخل المؤسسة.	0.846
8	تُتاح لي الفرصة لإبداء رأيي حول القضايا التي تخص تطوير العمل المؤسسي.	0.958
9	أشعر أن آرائي واقتراحاتي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.	0.953
10	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات الاستراتيجية مع الموظفين.	0.838

م	العبارات	معامل الارتباط
مشاركة المعلومات والاتصال		
11	تتوفر قنوات تواصل واضحة بين الإدارة والموظفين لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل.	0.613
12	يتم تزويدي بالمعلومات اللازمة لإنجاز مهامي بشكل فعال وفي الوقت المناسب.	0.821
13	هناك شفافية في تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل الكلية.	0.792
14	يمكنني الوصول بسهولة إلى الوثائق والبيانات التي أحتاجها في عملي.	0.781
15	تشجع الإدارة التواصل المفتوح بين الموظفين لضمان وضوح المهام والمسؤوليات.	0.852
التدريب والتطوير		
16	توفر المؤسسة برامج تدريبية منتظمة لتحسين مهاراتي وقدراتي المهنية.	0.368
17	أحصل على فرص تطوير مهني تعزز من قدرتي على أداء مهامي بفعالية.	0.817
18	يتم توجيه الموظفين نحو النمو (التدريب) المناسب لتطوير أدائهم في محاور الدراسة	0.722
19	تدعم الإدارة التحاق الموظفين بورش العمل والمؤتمرات ذات الصلة بمجال عملهم.	0.910
20	أجد أن التدريب والتطوير يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي داخل الكلية.	0.511

- محور تفويض الصلاحيات هذا المحور يتمتع بارتباط مرتفع بين العبارات (0.620 - 0.849)، مما يشير إلى دور تفويض الصلاحيات في تعزيز مفهوم وهدف المحور.
- المشاركة في اتخاذ القرار :يعد هذا المحور الأكثر ارتباطاً بالتطوير المؤسسي، حيث تتراوح القيم بين (0.838 - 0.958). ويبرز دور إشراك الموظفين في صنع القرار كعامل رئيسي في تحسين بيئة العمل.
- مشاركة المعلومات والتواصل :بالرغم من وجود ارتباط قوي نسبياً (0.613 - 0.852)، إلا أن بعض العبارات تشير إلى تحديات في وضوح قنوات التواصل داخل المؤسسة.
- التدريب والتطوير :يُظهر هذا المحور تبايناً كبيراً في الارتباط (0.368 - 0.910)، حيث يبرز ضعف تأثير بعض البرامج التدريبية، مقابل الأثر القوي لورش العمل والمؤتمرات. لذلك، يوصى بتحسين جودة التدريب وجعله أكثر توافقاً مع احتياجات الموظفين لضمان فعاليته في التطوير المؤسسي.

وقد جاءت معاملات الثبات لفقرات الاستبيان كما يلي

م	المحور	معامل الثبات
1	تفويض الصلاحيات	0.811
2	المشاركة في اتخاذ القرار	0.941
3	مشاركة المعلومات والاتصال	0.804
4	التدريب والتطوير	0.742

جدول رقم (3-3) معامل ثبات فقرات الاستبيان

تشير قيم معامل الثبات إلى مستوى الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان. حيث يظهر محور المشاركة في اتخاذ القرار أعلى مستوى ثبات (0.941)، مما يدل على اتساق قوي في استجابات المشاركين، ويؤكد أهمية هذا العامل في التأثير على التطوير المؤسسي. بينما يتمتع كل من تفويض الصلاحيات (0.811) ومشاركة المعلومات والاتصال (0.804) بمستوى ثبات مرتفع، مما يعكس موثوقية العبارات المرتبطة بهما. أما التدريب والتطوير (0.742)، فرغم أنه يتمتع بثبات مقبول، إلا أنه أقل من بقية المحاور، مما قد يشير إلى تنوع وجهات نظر الموظفين حول فاعلية برامج التدريب.

كما يعتمد معيار التصحيح على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات، حيث يتم تحديد طول الخلية بحساب الفارق بين الحدين العلوي والسفلي ($5 - 1 = 4$) ثم قسمته على عدد الخلايا ($4 \div 5 = 0.8$). بعد ذلك، تضاف هذه القيمة إلى أدنى حد في المقياس (1) لتحديد نطاق كل فئة. وفقاً لهذا التصنيف، فإن المتوسطات الحسابية تفسر كما يلي:

- (1 إلى أقل من 1.80) = غير موافق بشدة، مستوى منخفض جداً (أقل من 36%).
- 1.80 إلى أقل من 2.60 = غير موافق، مستوى منخفض (36%-52%)
- 2.60 إلى أقل من 3.40 = محايد، مستوى متوسط (52%-68%)
- 3.40 إلى أقل من 4.20 = موافق، مستوى مرتفع (68%-84%)
- 4.20 إلى 5 = موافق بشدة، مستوى مرتفع جداً (84%-100%)

الاساليب الاحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 25 (SPSS Version 25) حيث تم ترميز وإدخال البيانات الى جهاز الحاسب الالى حسب مقياس ليكرت الخماسي طبقاً لبيانات الجدول رقم (3-4)

- وأما النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي فهي تستخدم لمعرفة تكرار فئات متغير ما مما يفيد في وصف العينة
- وأما الاحصاء الوصفي فهو يشمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
- كذلك تحليل التباين لايجاد الفروق بين المجموعات محل الدراسة
- وأما معامل الارتباط فهو لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة

ومن خلال نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف لعينة واحدة (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) والذي يستخدم لتحديد ما إذا كانت البيانات في كل محور تتبع التوزيع الطبيعي او لا فنجد ان

- المحور الأول (تقويض الصلاحيات) والمحور الرابع (التدريب والتطوير):
 - قيمة $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.200$ ، هي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
 - القيم القصوى المطلقة (Absolute) صغيرة نسبياً، مما يدعم هذا الاستنتاج.
- المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) والمحور الثالث (مشاركة المعلومات والاتصال):
 - قيمة $\text{Sig} < 0.005$ وبالتالي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
 - المحور الثاني يظهر أقوى انحراف عن التوزيع الطبيعي حيث القيمة المطلقة القصوى (0.401) أعلى من باقي المحاور.

وبالتالي سيتم استخدام الاختبارات المناسبة سواء اكانت معملية او غير معملية للاجابة على فرضيات الدراسة.

نبذة عن كلية الشريعة والقانون

- طبقاً للموقع الرسمي للكلية فان "كلية الشريعة والقانون هي إحدى كليات جامعة جدة المتخصصة في العلوم الشرعية والقانونية. تأسست بموجب القرار الإداري رقم 450500538 بتاريخ 20 ربيع الأول 1445هـ الذي نص على دمج كلية القرآن الكريم والدراسات الإسلامية مع كلية القانون والدراسات القضائية، لتصبح كلية الشريعة والقانون. يعود أصل تخصص القانون في الجامعة إلى قسم القانون، الذي كان يتبع لكلية الأعمال منذ إنشاء الجامعة ونظراً لأن القانون يُعتبر من العلوم الاجتماعية المستقلة رغم ارتباطه بغيرها من العلوم، ومع تزايد حاجة المجتمع المحلي والوطني لدراسة القانون بشكل أكثر شمولاً، تقرر فصل القسم ليصبح كلية مستقلة. في المقابل، كانت التخصصات الشرعية تُدرس ضمن كلية القرآن الكريم والدراسات الإسلامية. ونظراً للارتباط الوثيق بين الشريعة والقانون، حيث تمثل الشريعة المصدر الأساسي للتشريع في المملكة، تقرر دمج الكليتين في كيان واحد تحت اسم "كلية الشريعة والقانون" لتحقيق تكامل بين التخصصات الشرعية والقانونية." ومن أهداف الكلية
- أتاحه فرصة الدراسة الأكاديمية والمساهمة في توفير الكوادر البشرية المتخصصة في العلوم الشرعية والقانونية المتخصصة في مجال الشريعة والقانون.
 - تنمية وترسيخ القيم الدينية والأخلاقية والوطنية في المجتمع. تشجيع البحث العلمي التخصصي، والسعي إلى عقد مؤتمرات وندوات وورش عمل داخل الكلية وخارجها للارتقاء بالبحث العلمي وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس

الفصل الرابع : تحليل البيانات والنتائج والمقترحات والتوصيات

الفصل الرابع : تحليل البيانات والنتائج والمقترحات والتوصيات

المقدمة

سيقوم الباحث في هذا الفصل بتحليل بيانات الدراسة تحليلًا علميًا تفسير النتائج والعمل على استجاءها في تحقيق الأهداف التي بنيت عليها أهداف الدراسة وبيضا اختبار الفرو الدراسية حيث سيتم استخدام الأسلوب الاحصائي الوصفي المتمثل في النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة باراء عينة الدراسة حول فرضيتها واختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام معاملات الارتباط وأيضا تحليل التباين الاحادى وم ثم استخلاص نتائجها وسيتم ذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث باستخدام الاستبيان من خلال عينة عوائية مكونة من 90 شخصا تم استطلاعهم داخل الجامعة.

عرض وتحليل وتفسير النتائج

أولا الاحصاء الوصفي

يتناول الباحث الاحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير الدراسة مثل النسب المئوية والتكرار كما يلي

الدرجة الوظيفية	عدد مرات التكرار	النسبة المئوية
أستاذ متفرغ	10	11.1
أستاذ	6	6.7
استاذ مساعد	2	2.2
معيد	26	28.9
موظف ادارى	46	51.1

جدول رقم (4-3) التوزيعات والتكرارات الاحصائية الوصفية

ومن خلال هذا يمكن ملاحظة أن 48.9% من الأفراد ينتمون إلى الفئات الأكاديمية (أستاذ متفرغ، أستاذ، أستاذ مساعد، ومعيد) في حين أن الموظفون الإداريون يشكلون النسبة المتبقية (51.1%) وهذا يوضح أن التركيبة البشرية في هذه المؤسسة تميل بشكل متوازن بين الأكاديميين والإداريين ولكن مع تفوق بسيط للجانب الإداري.

ثانيا تحليل فقرات أداة الدراسة

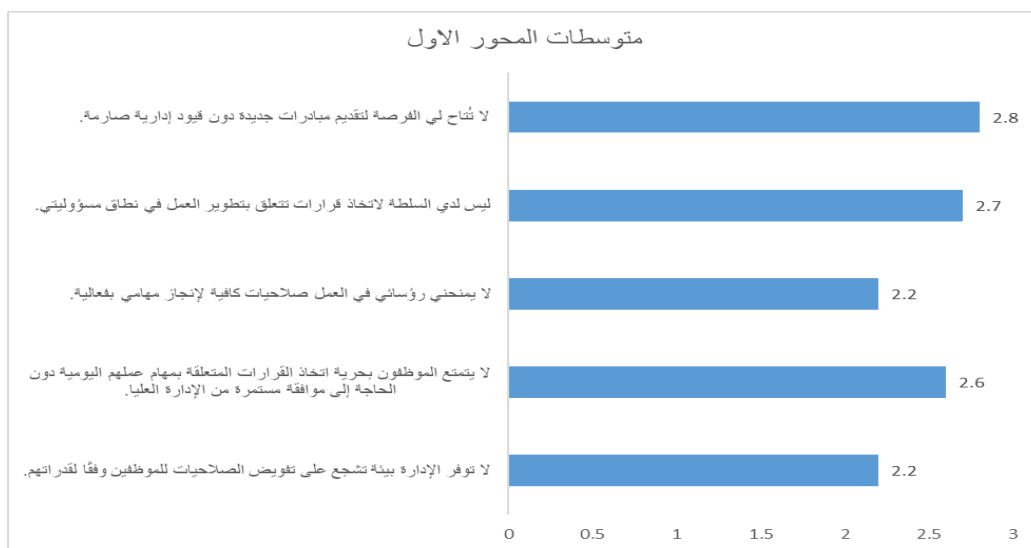
سيقوم الباحث باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية بغرض اختبار مجالات أداة الدراسة (الاستبيان)

وقد بدأ الباحث بتحليل فقرات المحور الاول المتعلق بمفهوم تفويض الصلاحيات ودراسة تاثير ذلك على الاداء العام للعمل المؤسسى وتطوير العمل المؤسسى وتم استخلاص النتائج كما يلي

المحور الاول : تفويض الصلاحيات الادارية

المحور الاول		تفويض الصلاحيات الادارية						م	الفقرة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط		
1	لا توفر الإدارة بيئة تشجع على تفويض الصلاحيات للموظفين وفقاً لقدراتهم.	32	19	31	2	6	2.2	1.1	التكرار
		%	35.6	21.1	34.4	6.7			
2	لا يتمتع الموظفون بحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم اليومية دون الحاجة إلى موافقة مستمرة من الإدارة العليا.	13	24	43	5	5	2.6	0.9	التكرار
		%	14.4	26.7	47.8	5.6			
3	لا يمنحني رؤسائي في العمل صلاحيات كافية لإنجاز مهامى بفعالية.	35	12	33	7	3	2.2	1.1	التكرار
		%	38.9	13.3	36.7	7.8			
4	ليس لدي السلطة لاتخاذ قرارات تتعلق بتطوير العمل في نطاق مسؤوليتي.	15	14	47	11	3	2.7	0.9	التكرار
		%	16.7	15.6	52.2	12.2			
5	لا تُتاح لي الفرصة لتقديم مبادرات جديدة دون قيود إدارية صارمة.	24	15	21	12	18	2.8	1.4	التكرار
		%	26.7	16.7	23.3	13.3			

جدول رقم (5-3) تحليل فقرات المحور الاول



شكل رقم (3-3) المتوسط الحسابى لفقرات المحور الاول

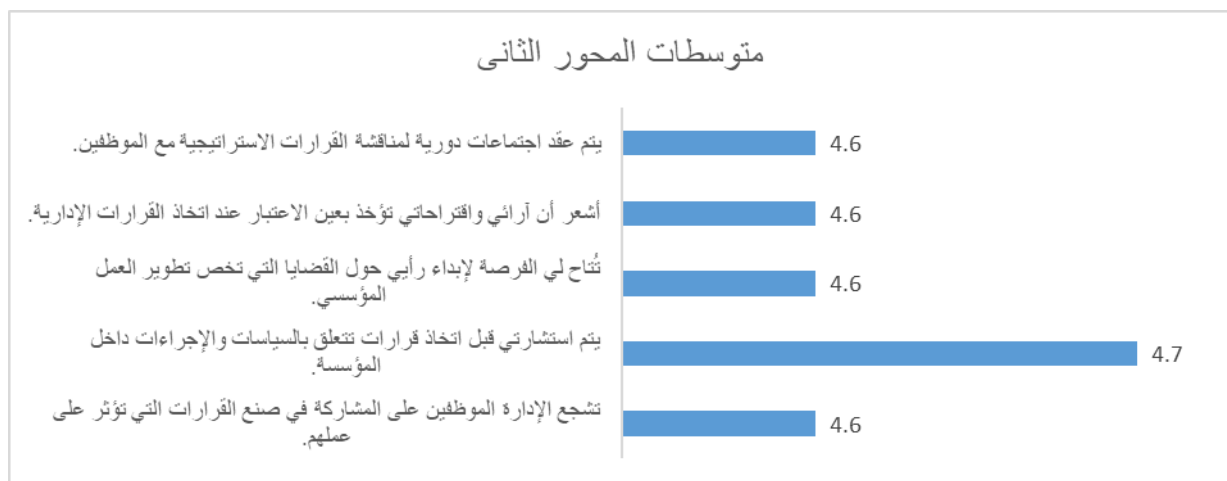
- الفقرة (1): 56.7% من الموظفين (35.6% غير موافق بشدة، 21.1% غير موافق) يرفضون الفكرة القائلة بأن الإدارة لا توفر بيئة مشجعة لتفويض الصلاحيات، مما يشير إلى أن جزءًا كبيرًا منهم يرى أن هناك دعمًا نسبيًا للتفويض. في المقابل، 34.4% محايدون، مما يعكس عدم وضوح الصورة لديهم.
- الفقرة (2): 41.1% من الموظفين (14.4% غير موافق بشدة، 26.7% غير موافق) لا يتفقون مع فكرة أن الموظفين يفتقرون إلى حرية اتخاذ القرارات اليومية، مما يشير إلى أن نسبة منهم ترى أن هناك بعض المرونة. لكن في المقابل، 47.8% محايدون، مما قد يعكس عدم التأكد أو تفاوت التجارب بين الموظفين.
- الفقرة (3): 52.2% من المشاركين (38.9% غير موافق بشدة، 13.3% غير موافق) يعارضون فكرة أن رؤسائهم لا يمنحونهم صلاحيات كافية، مما قد يدل على وجود مستوى معين من التفويض، لكنه ليس كافيًا للجميع.
- الفقرة (4): أكثر من نصف المشاركين (52.2%) محايدون، مما قد يعكس غياب سياسات واضحة بخصوص تفويض اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل.
- الفقرة (5): هناك تباين واضح في الآراء، حيث يرى 43.4% (26.7% غير موافق بشدة، 16.7% غير موافق) أن لديهم فرصة لتقديم المبادرات دون قيود، بينما يرى 33.3% (13.3% موافق، 20% موافق بشدة) أنهم يواجهون قيودًا فعلية. هذا يشير إلى أن بيئة العمل قد تكون داعمة للمبادرات لبعض الموظفين، لكنها لا تزال تشكل تحديًا للبعض الآخر.

المحور الثاني : المشاركة واتخاذ القرار

المشاركة في اتخاذ القرار							المحور الثاني	
م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
6	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على عملهم.	0	0	14	2	74	4.6	0.7
		0	0	15.6	2.2	82.2		
7	يتم استشارتي قبل اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسات والإجراءات داخل المؤسسة.	0	0	14	2	74	4.7	0.5
		0	0	15.6	2.2	82.2		
8	نُتاح لي الفرصة لإبداء رأيي حول القضايا التي تخص تطوير العمل المؤسسي.	0	0	7	8	75	4.6	0.8
		0	0	7.8	8.9	83.3		
9	أشعر أن آرائي واقتراحاتي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.	0	0	15	3	72	4.6	0.7
		0	0	16.7	3.3	80		

المحور الثاني							المشاركة في اتخاذ القرار	
م	الفقرة	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
10	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات الاستراتيجية مع الموظفين.	5	0	4	7	74	4.6	1
		5.6	0	4.4	7.8	82.2		

جدول رقم (3-6) تحليل فقرات المحور الثاني



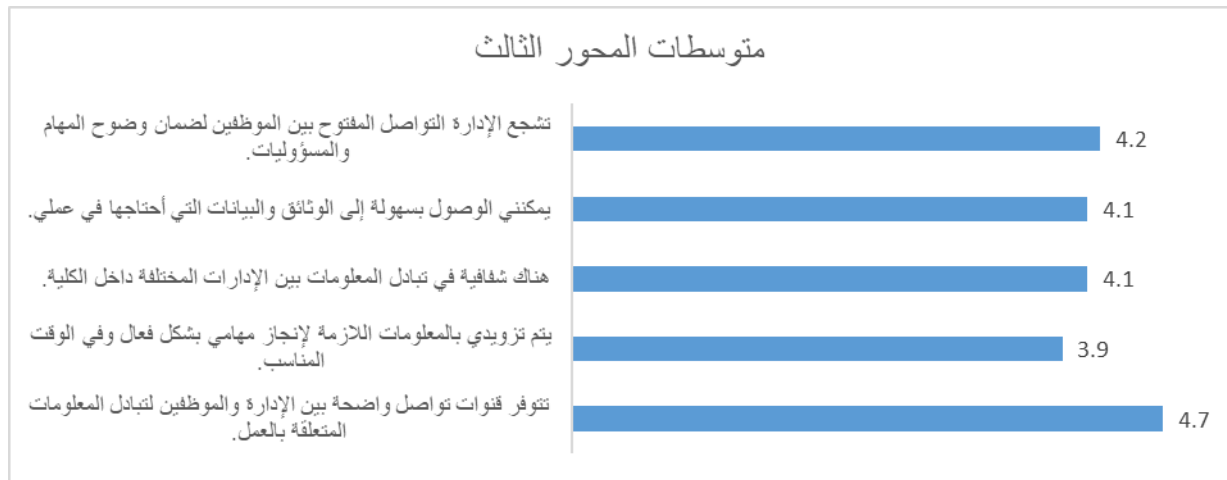
شكل رقم (3-4) المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني

- الفقرة (6): 82.2% من الموظفين موافقون بشدة على أن الإدارة تشجعهم على المشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم، مما يشير إلى ثقافة تنظيمية داعمة لهذا النهج.
- الفقرة (7): 82.2% من المشاركين أكدوا أنه يتم استشارتهم قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، مما يدل على حرص الإدارة على إشراك الموظفين في القرارات التنظيمية المهمة.
- الفقرة (8): 83.3% من الموظفين موافقون بشدة على أنهم يُتاح لهم التعبير عن آرائهم بشأن تطوير العمل، مما يعكس بيئة تفاعلية تتيح للموظفين التأثير على المؤسسة.
- الفقرة (9): 80% من المشاركين يشعرون بأن اقتراحاتهم تُؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية، مما يشير إلى أن الإدارة لا تكتفي بجمع الآراء بل تدمجها في صنع القرار.
- الفقرة (10): رغم أن الغالبية العظمى (82.2%) من الموظفين وافقوا بشدة على عقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات الاستراتيجية، فإن 5.6% غير موافقين بشدة، مما قد يشير إلى تفاوت في تنفيذ هذه الاجتماعات بين الإدارات المختلفة.

المحور الثالث : مشاركة المعلومات والاتصال

مشاركة المعلومات والاتصال							المحور الثالث		م
الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة		
0.7	4.7	75	8	2	5	0	التكرار	تتوفر قنوات تواصل واضحة بين الإدارة والموظفين لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل.	11
		83.3	8.9	2.2	5.6	0	%		
0.5	3.9	14	61	15	0	0	التكرار	يتم تزويدي بالمعلومات اللازمة لإنجاز مهامي بشكل فعال وفي الوقت المناسب.	12
		15.6	67.8	16.7	0	0	%		
0.4	4.1	16	69	5	0	0	التكرار	هناك شفافية في تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل الكلية.	13
		17.8	67.7	5.6	0	0	%		
0.6	4.1	26	49	15	0	0	التكرار	يمكنني الوصول بسهولة إلى الوثائق والبيانات التي أحتاجها في عملي.	14
		28.9	54.4	16.7	0	0	%		
0.7	4.2	33	42	15	0	0	التكرار	تشجع الإدارة التواصل المفتوح بين الموظفين لضمان وضوح المهام والمسؤوليات.	15
		36.7	46.7	16.7	0	0	%		

جدول رقم (3-7) تحليل فقرات المحور الثالث



شكل رقم (3-5) المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثالث

- الفقرة (11): 83.3% من الموظفين وافقوا بشدة على وجود قنوات تواصل واضحة مع الإدارة، مما يدل على بيئة عمل تعتمد على تبادل المعلومات بشكل فعال.
- الفقرة (12): 67.8% من المشاركين وافقوا، و 15.6% وافقوا بشدة على تزويدهم بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، لكن هناك 16.7% محايدون، مما يشير إلى الحاجة لتحسين توصيل المعلومات للبعض.

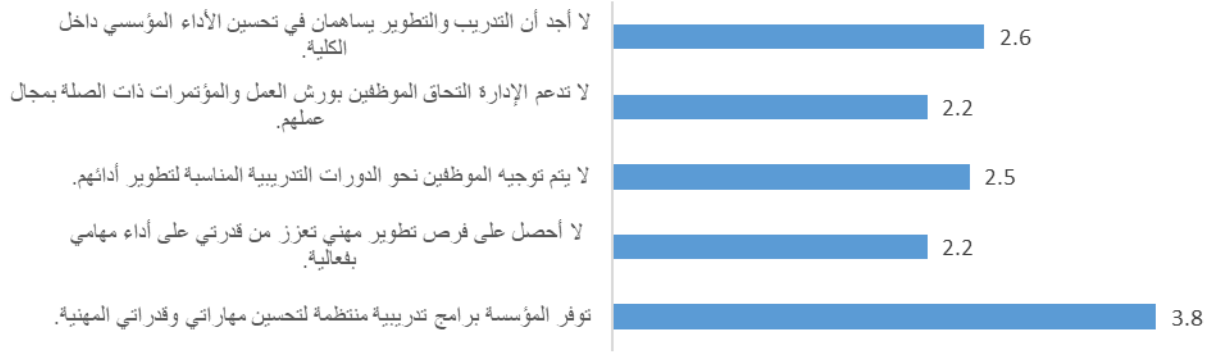
- الفقرة (13): 67.7% موافقون، و17.8% موافقون بشدة على أن هناك شفافية في تبادل المعلومات بين الإدارات، مما يشير إلى وجود درجة جيدة من الانفتاح بين الأقسام المختلفة.
- الفقرة (14): 28.9% من الموظفين وافقوا بشدة على سهولة الوصول إلى الوثائق والبيانات، و54.4% وافقوا، ولكن 16.7% محايدون، مما قد يشير إلى وجود تحديات في بعض الحالات المتعلقة بإمكانية الوصول السريع للمعلومات.
- الفقرة (15): 36.7% من الموظفين وافقوا بشدة و46.7% وافقوا على أن الإدارة تشجع التواصل المفتوح، مما يعكس بيئة تنظيمية داعمة للحوار الواضح بين فرق العمل.

المحور الرابع : التدريب والتطوير

المحور الرابع		التدريب والتطوير						م	الفقرة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط		
16	توفر المؤسسة برامج تدريبية منتظمة لتحسين مهاراتي وقدراتي المهنية.	0	0	22	60	8	3.8	0.5	التكرار
		0	0	24.4	66.7	8.9			
17	لا أحصل على فرص تطوير مهني تعزز من قدرتي على أداء مهامي بفعالية.	32	17	32	3	6	2.2	1.1	التكرار
		35.6	18.9	35.6	3.3	6.7			
18	لا يتم توجيه الموظفين نحو الدورات التدريبية المناسبة لتطوير أدائهم.	13	24	44	5	4	2.5	0.9	التكرار
		14.4	26.7	48.9	5.6	4.4			
19	لا تدعم الإدارة التحاق الموظفين بورش العمل والمؤتمرات ذات الصلة بمجال عملهم.	35	12	33	7	3	2.2	1.1	التكرار
		38.9	13.3	36.7	7.8	3.3			
20	لا أجد أن التدريب والتطوير يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي داخل الكلية.	15	14	47	12	2	2.6	0.9	التكرار
		16.7	15.6	52.2	13.3	2.2			

جدول رقم (8-3) تحليل فقرات المحور الرابع

متوسطات المحور الرابع



شكل رقم (3-6) المتوسط الحسابي لفقرات المحور الرابع

- الفقرة (16): 66.7% من الموظفين وافقوا بشدة، و 24.4% وافقوا على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية منتظمة، مما يشير إلى وجود جهود واضحة في مجال التدريب.
- الفقرة (17) (عكسية): 54.5% رفضوا بشدة فكرة عدم حصولهم على فرص تطوير مهني، و 18.9% رفضوا، مما يعني أن الأغلبية يجدون فرصًا للتطوير، لكن هناك نسبة 35.6% محايدة قد تعكس شعور بعض الموظفين بعدم الاستفادة الكاملة من هذه الفرص.
- الفقرة (18) (عكسية): 41.1% رفضوا فكرة عدم توجيه الموظفين نحو الدورات المناسبة، بينما 48.9% محايدون، مما قد يعكس عدم وضوح عملية توجيه الموظفين للدورات التدريبية أو عدم تلقيهم الإرشاد المناسب في هذا الجانب.
- الفقرة (19) (عكسية): 38.9% رفضوا بشدة و 13.3% رفضوا فكرة أن الإدارة لا تدعم التحاق الموظفين بالورش والمؤتمرات، لكن 36.7% محايدون، مما يشير إلى أن هناك تفاوتًا في مستوى الدعم أو عدم وضوح السياسات المتعلقة بالمشاركة في الفعاليات الخارجية.
- الفقرة (20) (عكسية): 32.3% رفضوا بشدة و 15.6% رفضوا فكرة أن التدريب لا يساهم في تحسين الأداء، لكن 52.2% محايدون، مما يعكس حاجة إلى تعزيز وقياس أثر التدريب على العمل المؤسسي بشكل أوضح.

تحليل إجمالي المحاور الرئيسية للدراسة

وقد قام الباحث بتحليل المحاور الأربعة الرئيسية للدراسة إجمالاً وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل محور من محاور الدراسة مع وضع ترتيب لكل مجال حسب المتوسط الحسابي.

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تفويض الصلاحيات الادارية	12.6	3.9	4
2	المشاركة في اتخاذ القرار	23.2	3.6	1
3	مشاركة المعلومات والاتصال	21.1	2.5	2
4	التدريب والتطوير	13.6	3.5	3

جدول رقم (9-3) المتوسطات الحسابية وترتيب محاور الدراسة

المشاركة في اتخاذ القرار (المرتبة 1، متوسط: 23.2، انحراف معياري: 3.6)

- حصل هذا المحور على أعلى متوسط، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم يشاركون في القرارات التي تؤثر على عملهم.
- الانحراف المعياري (3.6) يعكس تفاوتاً بسيطاً في الآراء، مما يعني أن الأغلبية تتفق على أن بيئة العمل تتيح لهم فرصة التأثير في القرارات.

مشاركة المعلومات والاتصال (المرتبة 2، متوسط: 21.1، انحراف معياري: 2.5)

- يأتي في المرتبة الثانية، مما يدل على وجود قنوات تواصل فعالة نسبياً بين الموظفين والإدارة.
- الانحراف المعياري (2.5) هو الأقل بين جميع المحاور، مما يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين الموظفين حول هذا المحور، لكن لا يزال هناك مجال للتحسين.

التدريب والتطوير (المرتبة 3، متوسط: 13.6، انحراف معياري: 3.5)

- على الرغم من الجهود المبذولة في التدريب، إلا أنه يحتل المرتبة الثالثة، مما يشير إلى وجود فجوات في فرص التطوير المهني والتوجيه نحو الدورات المناسبة.
- الانحراف المعياري (3.5) يعكس تفاوتاً في آراء الموظفين حول جودة التدريب وتوافره.

تفويض الصلاحيات الإدارية (المرتبة 4، متوسط: 12.6، انحراف معياري: 3.9)

- حصل على أدنى متوسط بين المحاور، مما قد يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بأنهم يمتلكون صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات داخل مؤسساتهم.
- الانحراف المعياري (3.9) هو الأعلى بين جميع المحاور، مما يعكس تبايناً كبيراً في وجهات النظر حول هذا الموضوع، فقد يشعر بعض الموظفين بالرضا بينما يرى آخرون أنهم لا يحصلون على تفويض كافٍ.

وبصفة عامة يمكننا القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبيان هو 17.8 وهذا يعنى ان

اراء المبحوثين كانت ايجابية لجميع محاور الاستبيان مجتمعة.

ثالثاً اختبار فرضيات الدراسة

قام الباحث باستخدام العديد من المقاييس والاختبارات الاحصائية لاختبار فروض الدراسة كما يلي:

الفرضية الاساسية وهى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع المؤسسي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
وينبثق من الفرضية الاساسية الاولى عدة فرضيات فرعية كما يلي

الفرضية الفرعية الاولى

وتتنص الفرضية الفرعية الاولى على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة."
وللتحقق من فروض الدراسة واختبار مدى صحتها قام الباحث باستخدام معامل ارتباط سييرمان لمعرفة قوه العلاقة بين المتغيرات فى فروض الدراسة فاذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار معامل الارتباط اكبر من مستوى المعنوية (0.005) فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويتم رفض الفرضية الصفرية فى حالة كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.005) .

الفرضية الصفرية Null Hypothesis : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة"
الفرضية البديلة Alternative Hypothesis : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة"
ولاختبار صحة الفرض تم استخدام معامل الارتباط سييرمان بين تفويض الصلاحيات كمتغير مستقل و مستوى الابداع كمتغير تابع طبقاً للبيانات التالية

المتغير	قيمة معامل الارتباط	نوع العلاقة وقوتها	القيمة الاحتمالية	القرار
تفويض الصلاحيات	0.633	ايجابى ضعيف	0.001	قبول الفرضية البديلة

جدول رقم (10-3) معامل الارتباط بين المحور الاول والمحور الكلى للدراسة

بما أن قيمة $\text{Sig} = 0.010 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن هناك ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً ولكن دالاً إحصائياً بين المتغيرين.

الفرضية الفرعية الثانية

وتتنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.."

وللتحقق من فروض الدراسة واختبار مدى صحتها قام الباحث باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات في فروض الدراسة فإذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار معامل الارتباط أكبر من مستوى المعنوية (0.005) فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويتم رفض الفرضية الصفرية في حالة كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.005) .

الفرضية الصفرية Null Hypothesis : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في

اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.

الفرضية البديلة Alternative Hypothesis : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة

في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان بين تفويض الصلاحيات كمتغير

مستقل و مستوى الابداع كمتغير تابع طبقاً للبيانات التالية

المتغير	قيمة معامل الارتباط	نوع العلاقة وقوتها	القيمة الاحتمالية	القرار
تفويض الصلاحيات	0.269	إيجابية ضعيفة	0.010	قبول الفرضية البديلة

جدول رقم (11-3)معامل الارتباط بين المحور الثاني والمحور الكلى للدراسة

بما أن قيمة $\text{Sig} = 0.010 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية

البديلة (H_1)، مما يعني أن هناك ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً ولكن دالاً إحصائياً بين المتغيرين.

الفرضية الفرعية الثالثة

وتتص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مشاركة

المعلومات والاتصال الفعال وبين مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة

المكرمة."

وللتحقق من فروض الدراسة واختبار مدى صحتها قام الباحث باستخدام معامل ارتباط سبيرمان

لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات في فروض الدراسة فإذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار معامل الارتباط

أكبر من مستوى المعنوية (0.005) فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويتم رفض الفرضية الصفرية

في حالة كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.005) .

الفرضية الصفرية Null Hypothesis : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من

مشاركة المعلومات والاتصال الفعال وبين مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية

بمكة المكرمة."

الفرضية البديلة Alternative Hypothesis : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مشاركة المعلومات والاتصال الفعال وبين مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام معامل الارتباط سييرمان بين تفويض الصلاحيات كمتغير مستقل و مستوى الابداع كمتغير تابع طبقا للبيانات التالية

المتغير	قيمة معامل الارتباط	نوع العلاقة وقوتها	القيمة الاحتمالية	القرار
مشاركة المعلومات والاتصال	0.407	إيجابية متوسطة القوة	0.010	قبول الفرضية البديلة

جدول رقم (3-12) معامل الارتباط بين المحور الثالث والمحور الكلى للدراسة

بما أن قيمة $\text{Sig} = 0.010 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن هناك ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً ولكن دالاً إحصائياً بين المتغيرين. الفرضية الفرعية الرابعة

وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة."

وللتحقق من فروض الدراسة واختبار مدى صحتها قام الباحث باستخدام معامل ارتباط سييرمان لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات في فروض الدراسة فإذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار معامل الارتباط أكبر من مستوى المعنوية (0.005) فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويتم رفض الفرضية الصفرية في حالة كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.005) .

الفرضية الصفرية Null Hypothesis : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب

والتطوير ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة."

الفرضية البديلة Alternative Hypothesis : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب

والتطوير ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة."

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام معامل الارتباط سييرمان بين تفويض الصلاحيات كمتغير

مستقل و مستوى الابداع كمتغير تابع طبقا للبيانات التالية

المتغير	قيمة معامل الارتباط	نوع العلاقة وقوتها	القيمة الاحتمالية	القرار
مشاركة المعلومات والاتصال	0.407	إيجابية متوسطة القوة	0.010	قبول الفرضية البديلة

جدول رقم (3-13) معامل الارتباط بين المحور الرابع والمحور الكلى للدراسة

بما أن قيمة $\text{Sig} = 0.010 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن هناك ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً ولكن دالاً إحصائياً بين المتغيرين.

تحليل الانحدار المتعدد

كما اتضح للباحث أنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة لاستخدام محددات المحاور الأربعة على المتغير التابع وهو مستوى الإبداع لدى الموظفين

ففي الفرضية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة." كانت نتيجة تحليل الانحدار المتعدد

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	68.710	2531.033	1	2531.033	Regression	1
		36.836	88	3241.590	Residual	
			89	5772.622	Total	
a. Dependent Variable: المحور الكلي						
b. Predictors: (Constant), درجة المحور الأول						

جدول رقم (3-14) تحليل الانحدار للفرضية الأولى

وفي الفرضية الثانية والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة." كانت نتيجة تحليل الانحدار المتعدد

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	18.163	987.597	1	987.597	Regression	1
		54.375	88	4785.026	Residual	
			89	5772.622	Total	
a. Dependent Variable: المحور الكلي						
b. Predictors: (Constant), درجة المحور الثانى						

جدول رقم (3-15) تحليل الانحدار للفرضية الثانية

وأما الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مشاركة المعلومات والاتصال الفعال وبين مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة." كانت نتيجة تحليل الانحدار المتعدد

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	28.625	1416.853	1	1416.853	Regression	1
		49.497	88	4355.769	Residual	
			89	5772.622	Total	
a. Dependent Variable: المحور الكلى						
b. Predictors: (Constant), درجة المحور الثالث						

جدول رقم (3-16) تحليل الانحدار للفرضية الثالثة

وأما الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة " كانت نتيجة تحليل الانحدار المتعدد

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	161.433	3736.044	1	3736.044	Regression	1
		23.143	88	2036.578	Residual	
			89	5772.622	Total	
a. Dependent Variable: <u>المحور الكلي</u>						
b. Predictors: (Constant), <u>درجة المحور الرابع</u>						

جدول رقم (3-17) تحليل الانحدار للفرضية الرابعة

وقد توصل الباحث إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة المرتبطة بمحددات المحاور الأربعة ومفهوم الإبداع لدى الموظفين بالمؤسسات التعليمية في مكة المكرمة حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقويض الصلاحيات ومستوى الإبداع، حيث بلغت قيمة $F = 68.710$ ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهذا يوضح التأثير.

واظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع، حيث ان قيمة $F = 18.163$ ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهذا يوضح دور المشاركة. وبالمثل، تبين أن مشاركة المعلومات والاتصال الفعال لهما تأثير معنوي على الإبداع، حيث بلغت قيمة $F = 28.625$ عند مستوى دلالة 0.000.

أما فيما يتعلق بالتدريب والتطوير، فقد أظهرت النتائج أنهما العامل الأكثر تأثيراً على مستوى الإبداع، حيث بلغت قيمة $F = 161.433$ ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.000$. بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أهمية تعزيز هذه العوامل داخل المؤسسات التعليمية لدعم الابتكار والإبداع بين الموظفين.

نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي لها أن الفرضية الأساسية وهي :
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع المؤسسي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة. والتي ينبثق عنها أربع فرضيات فرعية وهم
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مشاركة المعلومات والاتصال الفعال وبين مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.

- تم قبول الفرضية الأساسية من خلال قبول الفرضيات الأربعة البديلة السابق ذكرها كما يلي
- اتضح للباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
 - اتضح للباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
 - اتضح للباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مشاركة المعلومات والاتصال الفعال وبين مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.
 - اتضح للباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية بمكة المكرمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لمحددات المحاور الأربعة على مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات التعليمية بمكة المكرمة، حيث أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين كل من تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير، وبين مستوى الإبداع.

التوصيات

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث فإن الباحث يقترح بعض التوصيات العامة على كل المستويات الزمنية والتي يمكن الاسترشاد بها وتطبيقها في كل مناطق المملكة العربية السعودية ومن تلك التوصيات :

- تعزيز تفويض الصلاحيات للموظفين الإداريين لزيادة شعورهم بالمسؤولية وتحفيز الإبداع في بيئة العمل.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إشراك الموظفين في عمليات التخطيط وصنع القرار لتعزيز روح المبادرة والابتكار.
- تحسين قنوات الاتصال الفعال داخل المؤسسات التعليمية لضمان تبادل المعلومات بطريقة شفافة وسلسة.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة تركز على تنمية المهارات الإبداعية والإدارية للموظفين الإداريين.
- توفير بيئة عمل داعمة للابتكار من خلال تشجيع التفكير الإبداعي وتقدير الأفكار الجديدة والمبتكرة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين أنظمة الاتصال وتبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة.
- تطبيق آليات تحفيز فعالة مثل المكافآت والتقدير للموظفين المبدعين لتعزيز ثقافة الإبداع.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتعزيز تبادل الأفكار الإبداعية وإيجاد حلول مبتكرة.
- إجراء تقييمات دورية للأداء تعتمد على الابتكار والإبداع كمعايير أساسية لقياس الكفاءة.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال ورش العمل والدورات التدريبية التي تشجع على التفكير النقدي والإبداعي.
- إشراك القادة الإداريين في دعم الابتكار من خلال توفير الموارد اللازمة وتبني نهج مرن يسمح بالتجربة والتطوير.
- الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في مجال الإبداع الإداري من خلال دراسة تجارب ناجحة وتطبيقها بما يتناسب مع بيئة العمل المحلية.

الدراسات المستقبلية المقترحة

يوصى الباحث الباحثين المهتمين بالموضوع بدراسة العناوين التالية داخل كل مناطق المملكة

العربية السعودية

- دراسة تأثير العوامل التنظيمية على تعزيز الإبداع الإداري: تحليل دور الثقافة المؤسسية، الهيكل التنظيمي، ونظم الحوافز في دعم الإبداع داخل المؤسسات التعليمية.
- استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين: دراسة كيفية تأثير التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذكية على تنمية مهارات الابتكار في بيئة العمل.

- تقييم فعالية استراتيجيات التدريب والتطوير في تحسين مستوى الإبداع: تحليل أثر البرامج التدريبية المختلفة على تطوير القدرات الابتكارية للموظفين الإداريين، واقتراح منهجيات تدريبية أكثر فاعلية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو حجل، محمد مصطفى محمد. (2023) أثر المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري: دراسة تحليلية "جامعة مروي" السودان. مجلة جامعة مروي التكنولوجية - عبد اللطيف الحمد، 6(20)، 42-60.
- الأذربيجاني، أكرم علي جبار. (2024) تشارك المعرفة وعلاقته في الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية ذي قار. مجلة الدراسات المستدامة، 6، 710-740.
- ألهم، هبة الله أحمد، جوهر، يوسف عبد المعطي، ومحمد، منى شعبان. (2019) معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 12، 313-363.
- بخاري، محمد عبد الكريم، ومهدي، غاصب يحي. (2023) دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(61)، 301-361.
- بربار، نور الدين، بن مسعود، آدم، ولرادي، سفيان. (2021) أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف. ECDE. مجلة دفاتر اقتصادية، 12(2).
- بومجان، عادل، وقريشي، محمد. (2019) أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة. مجلة Review Development & Strategy، 17.
- الرشدي، حسين، والعامري، بدر. (2018) الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري بالمنظمات: دراسة بالتطبيق على المنظمات الأهلية بالكويت. مجلة كلية التربية، 70(2)، 413-467.
- الرشدي، فواز دهيم عوض. (2020) واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية / الكويت. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(20)، 106-117.

- الرويس، عبد الله. (2018) درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية على ضوء أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام .مجلة البحث العلمي في التربية، 19(16)، 697-728.
- الشبول، راوية خليل حسن .(2018) مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم تجاه الإبداع الإداري في الأردن .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(1).
- الشودافي، محمد غمري، عبد النبي، إبراهيم محمد، وعبد الرزاق، أحمد محمود .(2018) بيئة التمكين وتأثيرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية .مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 38(2)، 259-284.
- الطراونة، سناء، والخريشا، ملوح .(2022) الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك .رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- عبد النعيم، إيمان محمود محمد .(2021) التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان .مجلة الإدارة التربوية، 30(3)، 43-211.
- عبداللطيف، نوره محمد نصر .(2021) الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر .مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14(1)، 45-58.
- عبود، علي موحان، ودنان، علي ثامر .(2016) الإبداع الإداري وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية .مجلة العلوم التربوية والنفسية، 126، 153-186.
- عطون، ولاء إبراهيم .(2024) دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية .مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 15.
- عفانة، جهاد عبد الله عطية، والدوغان، محمد بن عبد الله بن عبد الرحمن .(2021) تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية .مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(1)، 222-267.
- علي، مهيمن الزبيق بشير، البدوي، سميرة محمد الزين أحمد، وعثمان، أميرة علي خيري .(2023) أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على عينة من

الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم .المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 18، 1-28.

- غديري، داود، وبوسالم، أبو بكر .(2022) أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل .مجلة الاقتصاد والبيئة، 5(1)، 95-123.
- القحطاني، محمد قبلان .(2020) تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة .مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 36(11)، 61-97.
- الكربولي، حاتم خليل إبراهيم .(2019) دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار . مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 265-293.
- محمد، سمر عادل، درويش، أماني، وحسن، أحمد علي .(2021) أثر تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات .المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4، 279-311.
- مرزوقي، أحمد، وبرابح، محمد .(2021) التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية: المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجًا .مجلة مجاميع المعرفة، 7(1)، 638-651.
- النويصر، مشاعل موسى .(2022) الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود .مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 2(3)، 1-25.
- نياز، حياة عبد الله .(2019) واقع دور معلمات المرحلة الثانوية في تنمية الجانب العقلي للطالبات لمواكبة عصر اقتصاد المعرفة .مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(2)، 315-325.
- الوزرة، عبد الله بن محمد .(2018) واقع التمكين الإداري لدى المدراء بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بولائهم التنظيمي .مجلة كلية التربية، 18(2)، 1167-1220.
- الوشمي، العنود بنت خالد، والقحطاني، زينة بنت محمد بن فالح .(2020) أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي .مجلة العلوم التربوية، 28(4)، 399-439.

- عبد المطلب محمد، ن. (2014). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع بين موظفي مكاتب رعاية الشباب في جامعة المنصورة. مجلة علوم الرياضة التطبيقية، 4(3)، 102-115.
- الغامدي، أ. م. (2016). تمكين القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات السعودية وعلاقته بإبداعهن الإداري. أطروحة دكتوراه، جامعة ويسترن ميشيغان.
- الحربي، ج. أ.، العريفي، س.، ومصباح، أ. (2019). القيادة التحويلية والإبداع: تأثير التمكين النفسي والدافعية الذاتية للموظفين. مراجعة شؤون الموظفين، 48(5)، 1082-1099.
- الحمود، ن. ن. (2021). التمكين الإداري وتأثيره على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 15(11)، 1-32.
- المعاني، ع. إ.، العدوان، ع.، عريقات، أ. ي.، الزامل، أ. م.، وسلامة، أ. أ. (2020). مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الخاصة وتأثيره على الأداء المؤسسي: دراسة حالة. قضايا ريادة الأعمال والاستدامة، 8(2)، 500.
- الفاضلي، م. أ.، والمحبيسن، س. م. (2019). واقع التمكين الإداري بين الإداريين الجدد في المدارس المتوسطة. دراسات التعليم الدولي، 12(6)، 120-133.
- المجابل، م.، والعطوم، ع. (2014). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي بين رؤساء ومنسقي الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب، شرورة-جامعة نجران. البحث الدولي في التعليم، 2(2)، 83-106.
- العسيري، ع. أ. إ.، والشرقي، أ. (2020). تأثير التمكين الإداري على أداء مستشفى الملك عبد العزيز في مكة المكرمة (دراسة تطبيقية). مجلة دراسات الموارد البشرية والاستدامة، 8(2)، 157-184.
- الحربي، س. ب. م. (2020). واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية للبنين في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه، أكاديمية جيت للتدريب.
- لسعود، ك.، عواد، أ.، وجيرات، ر. (2020). تأثير التمكين الإداري على مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار: حالة جامعة أبوظبي. رسائل علوم الإدارة، 10(4)، 769-780.
- قحل، م.، وصهيب، ع. (2023). العوامل الرئيسية لبيئة إبداعية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة تعليم تقنية المعلومات: الابتكارات في الممارسة، 22، 1-48.

- قمبر، ع. أ.، مطر، أ. ك.، والزيويد، ع. أ. (2021). تأثير تمكين الموظفين على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين. رسائل علوم المعلومات، 10(S1)، 301-316.
- سوبريانتو، أ. س.، إكواتي، ف. م.، روخمان، و.، أحمد، ف.، منير، م.، وميرانتي، ت. (2023). القيادة التمكينية كمؤشر على الابتكار المؤسسي في التعليم العالي. المجلة الدولية لمراجعة الأعمال المهنية، 8(2)، 10.

المراجع الأجنبية:

- Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. Westview Press.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. Sloan Management Review, 33(3), 31-39.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 42(1), 58-74.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings. Journal of Nursing Administration, 31(5), 260-272.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
- 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.

المواقع الالكترونية

- جامعة جدة. (بدون تاريخ). منصة فُقَص بجامعة جدة. تم الاسترجاع في 10 مارس 2025، من <https://foqs.uj.edu.sa/ar>

الحزم

- IBM Corp. (2023). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0*. IBM Corp.
- Microsoft. Microsoft Office. Retrieved March 10, 2025, from <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365>

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور / المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وفي أتم الصحة والعافية.

أنا طالب (ماجستير / دكتوراه) في

جامعة ميدأوشن، وأعمل حاليًا على بحث بعنوان

".....
.....

.."، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة (الماجستير / الدكتوراه) في

.....

أتوجه إليكم بهذا الطلب للاستفادة من خبراتكم القيّمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعته وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لتحقيق أهداف الدراسة. كما أرحب بأي تعديلات ترونها مناسبة، سواء من حيث إعادة الصياغة، حذف بعض العبارات، أو إضافة عبارات جديدة لتحسين دقة القياس.

أقدّر وقتكم وجهودكم الثمينة، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيّمة.

مع خالص التقدير والاحترام،

.....

...../...../.....

Subject: Request for Survey Validation

Dr.

Peace be upon you,

I hope this message finds you in good health and high spirits.

My name is [Your Name], a (Master's/PhD) student at **MidOcean University**, currently conducting research titled "[Research Title]" as part of the requirements for obtaining my (Master's/PhD) degree in

I am reaching out to seek your valuable expertise in **validating the survey** designed for my research. I have attached a copy of the survey and would greatly appreciate your review and feedback regarding the accuracy and appropriateness of the statements in measuring the study's objectives. Additionally, I welcome any suggested modifications, whether through **rewording, removing, or adding statements** to enhance the survey's validity.

I sincerely appreciate your time and efforts, and I look forward to receiving your insightful feedback.

Best regards,

.....

.....

استبيان بحثي

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنا طالب (ماجستير/ دكتوراه) في جامعة ميدأوشن - كلية
..... - تخصص، وأعمل حاليًا على بحث بعنوان
.....،

وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة (الماجستير/ الدكتوراه) في

.....

نظرًا لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التكرم بالمشاركة في هذا الاستبيان، حيث ستساهم إجاباتكم في
تحقيق نتائج دقيقة تخدم أهداف البحث. وأؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم
إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لذا، أرجو منكم تقديم إجابات دقيقة وصادقة قدر الإمكان لضمان
تحقيق أعلى مستوى من الدقة في الدراسة.

أشركم جزيل الشكر على وقتكم وتعاونكم.

المشرفون:

د.

د.

الباحث:

.....

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع إشارة (√) داخل الأقواس التي تراها مناسباً

الدرجة الوظيفية	() أستاذ متفرغ	() أستاذ
	() أستاذ مساعد	() معيد
		() موظف إداري

القسم الثاني: محددات الاستبيان

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض الصلاحيات						
1	لا توفر الإدارة بيئة تشجع على تفويض الصلاحيات للموظفين وفقاً لقدراتهم.					
2	لا يتمتع الموظفون بحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم اليومية دون الحاجة إلى موافقة مستمرة من الإدارة العليا.					
3	لا يمنحني رؤسائي في العمل صلاحيات كافية لإنجاز مهامي بفعالية.					
4	ليس لدي السلطة لاتخاذ قرارات تتعلق بتطوير العمل في نطاق مسؤوليتي.					
5	لا تُتاح لي الفرصة لتقديم مبادرات جديدة دون قيود إدارية صارمة.					
المشاركة في اتخاذ القرار						
6	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على عملهم.					
7	يتم استشارتي قبل اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسات والإجراءات داخل المؤسسة.					
8	تُتاح لي الفرصة لإبداء رأيي حول القضايا التي تخص تطوير العمل المؤسسي.					

					أشعر أن آرائي واقتراحاتي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.	9
					يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات الاستراتيجية مع الموظفين.	10

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مشاركة المعلومات والتواصل الفعال						
11	تتوفر قنوات تواصل واضحة بين الإدارة والموظفين لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل.					
12	يتم تزويدي بالمعلومات اللازمة لإنجاز مهامي بشكل فعال وفي الوقت المناسب.					
13	هناك شفافية في تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل الكلية.					
14	يمكنني الوصول بسهولة إلى الوثائق والبيانات التي أحتاجها في عملي.					
15	تشجع الإدارة التواصل المفتوح بين الموظفين لضمان وضوح المهام والمسؤوليات.					
التدريب والتطوير						
16	توفر المؤسسة برامج تدريبية منتظمة لتحسين مهاراتي وقدراتي المهنية.					
17	لا أحصل على فرص تطوير مهني تعزز من قدرتي على أداء مهامي بفعالية.					

					لا يتم توجيه الموظفين نحو الدورات التدريبية المناسبة لتطوير أدائهم.	18
					لا تدعم الإدارة التحاق الموظفين بورش العمل والمؤتمرات ذات الصلة بمجال عملهم.	19
					لا أجد أن التدريب والتطوير يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي داخل الكلية.	20

Section One: Personal Information

Please place a checkmark (✓) inside the parentheses for the option that best applies to you.

Job Title:

- Professor ()
- Associate Professor ()
- Assistant Professor ()
- Teaching Assistant ()
- Administrative Staff ()

Section Two: Survey Determinants

No.	Statements	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Delegation of Authority						
1	The management does not provide an environment that encourages delegation of authority to employees based on their capabilities.					
2	Employees do not have the freedom to make decisions related to their daily tasks without continuous approval from top management.					
3	My supervisors do not grant me sufficient authority					

	to complete my tasks effectively.					
4	I do not have the authority to make decisions regarding work development within my area of responsibility.					
5	I am not given the opportunity to propose new initiatives without strict administrative restrictions.					
Participation in Decision-Making						
6	The management encourages employees to participate in decision-making processes that affect their work.					
7	I am consulted before decisions related to policies and procedures within the institution are made.					
8	I have the opportunity to express my opinion on issues related to institutional development.					
9	I feel that my opinions and suggestions are taken into consideration when administrative decisions are made.					
10	Regular meetings are held to discuss					

	strategic decisions with employees.					
Information Sharing and Effective Communication						
11	Clear communication channels exist between management and employees to exchange work-related information.					
12	I receive the necessary information to perform my tasks effectively and on time.					
13	There is transparency in the exchange of information between different departments within the college.					
14	I can easily access the documents and data I need for my work.					
15	Management encourages open communication among employees to ensure clarity of tasks and responsibilities.					
Training and Development						
16	The institution provides regular training programs to enhance my skills and professional abilities.					

17	I do not receive professional development opportunities that enhance my ability to perform my tasks effectively.					
18	Employees are not guided towards appropriate training courses to improve their performance.					
19	Management does not support employees' participation in workshops and conferences related to their field of work.					
20	I do not find that training and development contribute to improving institutional performance within the college.					

التحليل الاحصائي للمجتمع

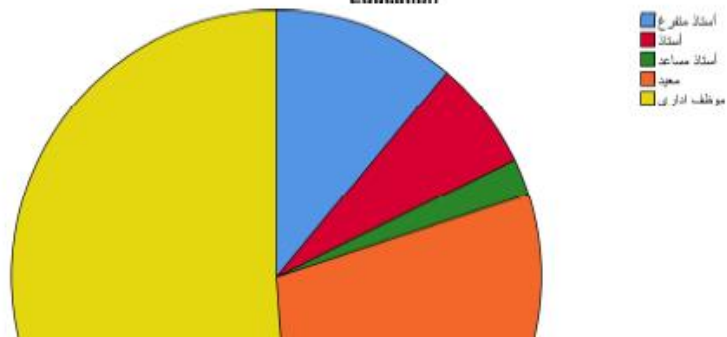
```

FREQUENCIES VARIABLES=Education
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أستاذ متفرغ	10	11.1	11.1	11.1
أستاذ	6	6.7	6.7	17.8
أستاذ مساعد	2	2.2	2.2	20.0
معيد	26	28.9	28.9	48.9
موظف اداری	46	51.1	51.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Education



Statistics

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
N	Valid	90	90	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.2333	2.6111	2.2333	2.7000	2.8333
Std. Deviation		1.16165	.99091	1.15194	.99944	1.47069

Frequency Table

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	32	35.6	35.6	35.6
	Disagree	19	21.1	21.1	56.7
	Netural	31	34.4	34.4	91.1
	Agree	2	2.2	2.2	93.3
	Strongly Agree	6	6.7	6.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	13	14.4	14.4	14.4
	Disagree	24	26.7	26.7	41.1
	Netural	43	47.8	47.8	88.9
	Agree	5	5.6	5.6	94.4
	Strongly Agree	5	5.6	5.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	35	38.9	38.9	38.9
	Disagree	12	13.3	13.3	52.2
	Netural	33	36.7	36.7	88.9
	Agree	7	7.8	7.8	96.7
	Strongly Agree	3	3.3	3.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	15	16.7	16.7	16.7
	Disagree	14	15.6	15.6	32.2
	Netural	47	52.2	52.2	84.4
	Agree	11	12.2	12.2	96.7
	Strongly Agree	3	3.3	3.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	24	26.7	26.7	26.7
	Disagree	15	16.7	16.7	43.3
	Netural	21	23.3	23.3	66.7
	Agree	12	13.3	13.3	80.0
	Strongly Agree	18	20.0	20.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

		Statistics				
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
N	Valid	90	90	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.6667	4.7556	4.6111	4.6333	4.6111
Std. Deviation		.73439	.58657	.87016	.75625	1.00218

Frequency Table

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netural	14	15.6	15.6	15.6
	Agree	2	2.2	2.2	17.8
	Strongly Agree	74	82.2	82.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netural	7	7.8	7.8	7.8
	Agree	8	8.9	8.9	16.7
	Strongly Agree	75	83.3	83.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	5	5.6	5.6	5.6
	Netural	8	8.9	8.9	14.4
	Agree	4	4.4	4.4	18.9
	Strongly Agree	73	81.1	81.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netural	15	16.7	16.7	16.7
	Agree	3	3.3	3.3	20.0
	Strongly Agree	72	80.0	80.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	5	5.6	5.6	5.6
	Netural	4	4.4	4.4	10.0
	Agree	7	7.8	7.8	17.8
	Strongly Agree	74	82.2	82.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies**Statistics**

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
N	Valid	90	90	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.7000	3.9889	4.1222	4.1222	4.2000
Std. Deviation		.77096	.57072	.46995	.66751	.70631

Frequency Table**Q11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	5	5.6	5.6	5.6
	Netural	2	2.2	2.2	7.8
	Agree	8	8.9	8.9	16.7
	Strongly Agree	75	83.3	83.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netural	15	16.7	16.7	16.7
	Agree	61	67.8	67.8	84.4
	Strongly Agree	14	15.6	15.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netural	5	5.6	5.6	5.6
	Agree	69	76.7	76.7	82.2
	Strongly Agree	16	17.8	17.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netural	15	16.7	16.7	16.7
	Agree	49	54.4	54.4	71.1
	Strongly Agree	26	28.9	28.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netural	15	16.7	16.7	16.7
	Agree	42	46.7	46.7	63.3
	Strongly Agree	33	36.7	36.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Statistics

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
N	Valid	90	90	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.8444	2.2667	2.5889	2.2333	2.6889
Std. Deviation		.55911	1.17846	.95863	1.15194	.97893

Frequency Table

Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netural	22	24.4	24.4	24.4
	Agree	60	66.7	66.7	91.1
	Strongly Agree	8	8.9	8.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	32	35.6	35.6	35.6
	Disagree	17	18.9	18.9	54.4
	Netural	32	35.6	35.6	90.0
	Agree	3	3.3	3.3	93.3
	Strongly Agree	6	6.7	6.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	13	14.4	14.4	14.4
	Disagree	24	26.7	26.7	41.1
	Netural	44	48.9	48.9	90.0
	Agree	5	5.6	5.6	95.6
	Strongly Agree	4	4.4	4.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	35	38.9	38.9	38.9
	Disagree	12	13.3	13.3	52.2
	Netural	33	36.7	36.7	88.9
	Agree	7	7.8	7.8	96.7
	Strongly Agree	3	3.3	3.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	15	16.7	16.7	16.7
	Disagree	14	15.6	15.6	32.2
	Netural	47	52.2	52.2	84.4
	Agree	12	13.3	13.3	97.8
	Strongly Agree	2	2.2	2.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

COMPUTE المحور_الكلي=SUM(Q1 to Q20) .
EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=الدرجة_المحور_الأول درجة_المحور_الثاني درجة_المحور_الثالث
درجة_المحور_الرابع
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		المحور_الكلي	درجة_المحور_الأول	درجة_المحور_الثاني	درجة_المحور_الثالث	درجة_المحور_الرابع
N	Valid	90	90	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		70.6444	12.6111	23.2778	21.1333	13.6222
Std. Deviation		8.05363	3.94540	3.69642	2.54929	3.29309

Frequency Table

المحور_الكلي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	57.00	10	11.1	11.1	11.1
	60.00	5	5.6	5.6	16.7
	63.00	5	5.6	5.6	22.2
	66.00	5	5.6	5.6	27.8
	67.00	5	5.6	5.6	33.3
	68.00	5	5.6	5.6	38.9
	69.00	5	5.6	5.6	44.4
	70.00	1	1.1	1.1	45.6
	71.00	4	4.4	4.4	50.0
	72.00	1	1.1	1.1	51.1
	73.00	13	14.4	14.4	65.6
	74.00	6	6.7	6.7	72.2
	76.00	4	4.4	4.4	76.7
	77.00	6	6.7	6.7	83.3
	78.00	3	3.3	3.3	86.7
	79.00	3	3.3	3.3	90.0
	82.00	1	1.1	1.1	91.1
	83.00	1	1.1	1.1	92.2
	84.00	2	2.2	2.2	94.4
	85.00	1	1.1	1.1	95.6
	86.00	2	2.2	2.2	97.8
	87.00	1	1.1	1.1	98.9
	90.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

درجة المحور الأول

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7.00	10	11.1	11.1	11.1
	8.00	5	5.6	5.6	16.7
	9.00	10	11.1	11.1	27.8
	10.00	5	5.6	5.6	33.3
	11.00	4	4.4	4.4	37.8
	12.00	3	3.3	3.3	41.1
	13.00	23	25.6	25.6	66.7
	14.00	9	10.0	10.0	76.7
	16.00	9	10.0	10.0	86.7
	17.00	3	3.3	3.3	90.0
	18.00	1	1.1	1.1	91.1
	19.00	3	3.3	3.3	94.4
	20.00	1	1.1	1.1	95.6
	21.00	1	1.1	1.1	96.7
	22.00	2	2.2	2.2	98.9
	25.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

درجة المحور الثاني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13.00	5	5.6	5.6	5.6
	15.00	1	1.1	1.1	6.7
	16.00	5	5.6	5.6	12.2
	17.00	2	2.2	2.2	14.4
	18.00	1	1.1	1.1	15.6
	19.00	1	1.1	1.1	16.7
	20.00	1	1.1	1.1	17.8
	21.00	1	1.1	1.1	18.9
	23.00	1	1.1	1.1	20.0
	25.00	72	80.0	80.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

درجة_المحور_الثالث

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14.00	5	5.6	5.6	5.6
	18.00	10	11.1	11.1	16.7
	19.00	1	1.1	1.1	17.8
	20.00	7	7.8	7.8	25.6
	21.00	32	35.6	35.6	61.1
	22.00	3	3.3	3.3	64.4
	23.00	17	18.9	18.9	83.3
	24.00	11	12.2	12.2	95.6
	25.00	4	4.4	4.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

درجة_المحور_الرابع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9.00	5	5.6	5.6	5.6
	10.00	15	16.7	16.7	22.2
	11.00	10	11.1	11.1	33.3
	12.00	5	5.6	5.6	38.9
	13.00	8	8.9	8.9	47.8
	14.00	18	20.0	20.0	67.8
	15.00	8	8.9	8.9	76.7
	16.00	7	7.8	7.8	84.4
	17.00	2	2.2	2.2	86.7
	18.00	1	1.1	1.1	87.8
	19.00	4	4.4	4.4	92.2
	20.00	5	5.6	5.6	97.8
	22.00	1	1.1	1.1	98.9
	23.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور_الكلّي درجة_المحور_الأول
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] D:\مشاريع مستغل\Full Sample.sav

Correlations

		المحور_الكلي	درجة_المحور_الأول
المحور_الكلي	Pearson Correlation	1	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	90	90
درجة_المحور_الأول	Pearson Correlation	.662**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=المحور_الكلي درجة_المحور_الأول
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Correlations

		المحور_الكلي	درجة_المحور_الأول
Spearman's rho	المحور_الكلي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	90
درجة_المحور_الأول	المحور_الكلي	Correlation Coefficient	.636**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور_الكلي درجة_المحور_الثاني
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		المحور_الكلّي	درجة_المحور_الثاني
المحور_الكلّي	Pearson Correlation	1	.414**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	90	90
درجة_المحور_الثاني	Pearson Correlation	.414**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=المحور_الكلّي درجة_المحور_الثاني
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Correlations

		المحور_الكلّي	درجة_المحور_الثاني
Spearman's rho	المحور_الكلّي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.269*
		N	90
درجة_المحور_الثاني	المحور_الكلّي	Correlation Coefficient	.269*
		Sig. (2-tailed)	.010
		N	90

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور_الكلّي درجة_المحور_الثاني
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		المحور_الكلّي	درجة_المحور_الثالث
المحور_الكلّي	Pearson Correlation	1	.495**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	90	90
درجة_المحور_الثالث	Pearson Correlation	.495**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=المحور_الكلّي درجة_المحور_الثالث
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Correlations

		المحور_الكلّي	درجة_المحور_الثالث
Spearman's rho	المحور_الكلّي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	90
درجة_المحور_الثالث	المحور_الكلّي	Correlation Coefficient	.407**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور_الكلّي درجة_المحور_الرابع
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		المحور_الكلّي	درجة_المحور_الرابع
المحور_الكلّي	Pearson Correlation	1	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	90	90
درجة_المحور_الرابع	Pearson Correlation	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=المحور_الكلّي درجة_المحور_الرابع
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Correlations

		المحور_الكلّي	درجة_المحور_الرابع
Spearman's rho	المحور_الكلّي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	90
درجة_المحور_الرابع	المحور_الكلّي	Correlation Coefficient	.816**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT المحور_الكلّي
 /METHOD=ENTER الأول_المحور_الرابع.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	درجة_المحور_الأول ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الكتلي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.662 ^a	.438	.432	6.06929	.438	68.710	1

Model Summary

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	88	.000

a. Predictors: (Constant), درجة_المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2531.033	1	2531.033	68.710	.000 ^b
	Residual	3241.590	88	36.836		
	Total	5772.622	89			

a. Dependent Variable: المحور_الكتلي

b. Predictors: (Constant), درجة_المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.599	2.154		24.888	.000
	درجة_المحور_الأول	1.352	.163	.662	8.289	.000

a. Dependent Variable: المحور_الكلي

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT المحور_الكلي
 /METHOD=ENTER درجة_المحور_الثاني.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	درجة_المحور_الثاني	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الكلي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.414 ^a	.171	.162	7.37396	.171	18.163	1

Model Summary

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	88	.000

a. Predictors: (Constant), درجة_المحور_الثاني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	987.597	1	987.597	18.163	.000 ^b
	Residual	4785.026	88	54.375		
	Total	5772.622	89			

a. Dependent Variable: المحور_الكلّي

b. Predictors: (Constant), درجة_المحور_الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.667	4.983		9.967	.000
	درجة_المحور_الثاني	.901	.211	.414	4.262	.000

a. Dependent Variable: المحور_الكلّي

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الكلّي
/METHOD=ENTER درجة_المحور_الثاني.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	درجة_المحور_الثاني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الكلّي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.495 ^a	.245	.237	7.03544	.245	28.625	1

Model Summary

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	88	.000

a. Predictors: (Constant), درجة المحور الثالث

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1416.853	1	1416.853	28.625	.000 ^b
	Residual	4355.769	88	49.497		
	Total	5772.622	89			

a. Dependent Variable: المحور الكلي

b. Predictors: (Constant), درجة المحور الثالث

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.568	6.227		6.034	.000
	درجة المحور الثالث	1.565	.293	.495	5.350	.000

a. Dependent Variable: المحور الكلي

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور الكلي
/METHOD=ENTER درجة المحور الرابع.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	درجة_المحور_الرابع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الكتلي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.804 ^a	.647	.643	4.81071	.647	161.433	1

Model Summary

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	88	.000

a. Predictors: (Constant), درجة_المحور_الرابع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3736.044	1	3736.044	161.433	.000 ^b
	Residual	2036.578	88	23.143		
	Total	5772.622	89			

a. Dependent Variable: المحور_الكتلي

b. Predictors: (Constant), درجة_المحور_الرابع

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	43.843	2.169		20.209	.000
	درجة_المحور_الرابع	1.967	.155	.804	12.706	.000

a. Dependent Variable: المحور_الكتلي

التحليل الاحصائي للعينة (صدق وثبات الاستبيان)

CORRELATIONS

/VARIABLES=الدرجة_الكلية_للمحور_الاول Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=FAIRWISE.

Correlations

		Correlations			
		الدرجة_الكلية_للمحور_الاول	Q1	Q2	Q3
الدرجة_الكلية_للمحور_الاول	Pearson Correlation	1	.796**	.816**	.849**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
Q1	Pearson Correlation	.796**	1	.645**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
Q2	Pearson Correlation	.816**	.645**	1	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
Q3	Pearson Correlation	.849**	.694**	.720**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30
Q4	Pearson Correlation	.620**	.197	.327	.430*
	Sig. (2-tailed)	.000	.296	.078	.018
	N	30	30	30	30
Q5	Pearson Correlation	.692**	.362*	.389*	.344
	Sig. (2-tailed)	.000	.049	.033	.063
	N	30	30	30	30

Correlations

		Q4	Q5
الدرجة الكلية للمحور الأول	Pearson Correlation	.620**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30
Q1	Pearson Correlation	.197	.362*
	Sig. (2-tailed)	.296	.049
	N	30	30
Q2	Pearson Correlation	.327	.389*
	Sig. (2-tailed)	.078	.033
	N	30	30
Q3	Pearson Correlation	.430*	.344
	Sig. (2-tailed)	.018	.063
	N	30	30
Q4	Pearson Correlation	1	.534**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	30	30
Q5	Pearson Correlation	.534**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=الدرجة الكلية للمحور الثاني Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Correlations

		الدرجة الكلية للمحور الثاني	Q6	Q7	Q8
الدرجة الكلية للمحور الثاني	Pearson Correlation	1	.933**	.846**	.958**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
Q6	Pearson Correlation	.933**	1	.785**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
Q7	Pearson Correlation	.846**	.785**	1	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
Q8	Pearson Correlation	.958**	.929**	.788**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30
Q9	Pearson Correlation	.953**	.886**	.810**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
Q10	Pearson Correlation	.838**	.648**	.536**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30

		Correlations	
		Q9	Q10
الدرجة_الكلية_للمحور_التالى	Pearson Correlation	.953**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30
Q6	Pearson Correlation	.886**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30
Q7	Pearson Correlation	.810**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002
	N	30	30
Q8	Pearson Correlation	.863**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30
Q9	Pearson Correlation	1	.763**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Q10	Pearson Correlation	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=الدرجة_الكلية_للمحور_التالى Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Correlations

		الدرجة الكلية للمحو ر الثالث	Q11	Q12	Q13
الدرجة الكلية للمحو ر الثالث	Pearson Correlation	1	.613**	.821**	.792**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
Q11	Pearson Correlation	.613**	1	.310	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000		.096	.008
	N	30	30	30	30
Q12	Pearson Correlation	.821**	.310	1	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.096		.000
	N	30	30	30	30
Q13	Pearson Correlation	.792**	.473**	.737**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000	
	N	30	30	30	30
Q14	Pearson Correlation	.781**	.207	.521**	.429*
	Sig. (2-tailed)	.000	.273	.003	.018
	N	30	30	30	30
Q15	Pearson Correlation	.852**	.207	.741**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.273	.000	.002
	N	30	30	30	30

		Correlations	
		Q14	Q15
الدرجة_الكلية_المعجوز_الثالث	Pearson Correlation	.781**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30
Q11	Pearson Correlation	.207	.207
	Sig. (2-tailed)	.273	.273
	N	30	30
Q12	Pearson Correlation	.521**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	30	30
Q13	Pearson Correlation	.429*	.546**
	Sig. (2-tailed)	.018	.002
	N	30	30
Q14	Pearson Correlation	1	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Q15	Pearson Correlation	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=الدرجة_الكلية_المعجوز_الرابع Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Correlations

الدرجة الكلية للمحو ر_الرابع		Q16	Q17	Q18
الدرجة الكلية للمحو ر_الرابع	Pearson Correlation	1	.368 [*]	.772 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.045	.000
	N	30	30	30
Q16	Pearson Correlation	.368 [*]	1	-.003
	Sig. (2-tailed)	.045		.986
	N	30	30	30
Q17	Pearson Correlation	.817 ^{**}	.190	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.314	
	N	30	30	30
Q18	Pearson Correlation	.772 ^{**}	-.003	.602 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.986	.000
	N	30	30	30
Q19	Pearson Correlation	.910 ^{**}	.337	.673 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.068	.000
	N	30	30	30
Q20	Pearson Correlation	.511 ^{**}	.118	.234
	Sig. (2-tailed)	.004	.534	.214
	N	30	30	30

		Correlations	
		Q19	Q20
الدرجة الكلية للمحور الرابع	Pearson Correlation	.910**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004
	N	30	30
Q16	Pearson Correlation	.337	.118
	Sig. (2-tailed)	.068	.534
	N	30	30
Q17	Pearson Correlation	.673**	.133
	Sig. (2-tailed)	.000	.483
	N	30	30
Q18	Pearson Correlation	.654**	.234
	Sig. (2-tailed)	.000	.214
	N	30	30
Q19	Pearson Correlation	1	.391*
	Sig. (2-tailed)		.032
	N	30	30
Q20	Pearson Correlation	.391*	1
	Sig. (2-tailed)	.032	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	5

```
RELIABILITY
```

```
/VARIABLES=Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	5

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=الدرجة_الكلية_للمحور_الثالث=الدرجة_الكلية_للمحور_الثاني
الدرجة_الكلية_للمحور_الرابع
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الدرجة_الكلية_للمحور_الاول	الدرجة_الكلية_للمحور_الثاني	الدرجة_الكلية_للمحور_الثالث
N		30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	14.8333	22.6333	21.3667
	Std. Deviation	4.72764	3.78275	2.28161
Most Extreme Differences	Absolute	.118	.401	.203
	Positive	.118	.266	.164
	Negative	-.082	-.401	-.203
Test Statistic		.118	.401	.203
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.000 ^c	.003 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الدرجة_الكلية_للمحور_الرابع
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	15.5000
	Std. Deviation	3.88410
Most Extreme Differences	Absolute	.117
	Positive	.117
	Negative	-.116
Test Statistic		.117
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

```
DATASET ACTIVATE DataSet3.  
DATASET CLOSE DataSet2.
```

Abstract

This study aimed to examine and understand the impact and role of administrative empowerment in enhancing institutional creativity concepts within educational institutions in the Makkah region of the Kingdom of Saudi Arabia. Administrative empowerment is considered one of the key tools through which the necessary authorities and powers are granted in management processes within these institutions, thereby maximizing the ability of employees and managers to present new ideas that ultimately aim to improve the overall performance of the institution.

Using the descriptive-analytical approach, this study relied on this methodology for analysis, utilizing a questionnaire that was distributed to a random sample of employees in some public and private educational institutions in Saudi Arabia, specifically in the Makkah region.

A random sample of 90 individuals was selected. After examination and verification, [0] questionnaires were rejected, and 90 were accepted, resulting in a questionnaire acceptance rate of 100%. This high percentage reflects the randomness of the sample and gives an impression of the quality and accuracy of the collected data.

Keywords:

Administrative Empowerment, Educational Institutions,
Administrative Authorities, Institutional Performance Improvement.

Mid Ocean University

College of Management



**The role of administrative empowerment in enhancing
institutional creativity in educational institutions in Makkah Al-
Mukarramah**

Prepared by:

Mohamed Ghazi Hunbuli

Academic Number:

242000984

Supervised by:

Faisal AbdulHamid

Fayez Jarad

Year

2025