

## The Impact of Psychological Empowerment on the Development of Creative Thinking (A Field Study of Administrative Employees at King Abdulaziz University in Jeddah)

Mr. Hassan Ahmad Almahmoudi

Faculty of Economics and Administration | King Abdulaziz University | KSA

Received:

28/08/2025

Revised:

08/09/2025

Accepted:

24/09/2025

Published:

30/12/2025

\* Corresponding author:

[sh8awi704hah@gmail.com](mailto:sh8awi704hah@gmail.com)  
[m](https://orcid.org/0000-0001-9148-1111)

**Citation:** Almahmoudi, H. A. (2025). The Impact of Psychological Empowerment on the

Development of Creative Thinking (A Field Study of Administrative Employees at King Abdulaziz University in Jeddah). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(12S), 1 – 22.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E300825>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of psychological empowerment in its four dimensions (meaning, ability, freedom, and influence) on the development of creative thinking among administrative employees at King Abdulaziz University in Jeddah. The study used the descriptive-analytical approach, relying on a questionnaire as a tool that was distributed to a random sample of (381) administrative employees at the university. The results of the study showed a relatively high level of psychological empowerment among administrative employees, as the overall arithmetic mean for the axis reached (3.50). It was found that the dimensions of "meaning" and "ability" were the most prominent and effective, with an arithmetic mean of (3.71), while the participants expressed positions closer to neutrality towards the dimensions of "freedom" with an average of (3.32) and "influence" with an average of (3.24). The results also showed an increase in the level of creative thinking among employees, as the overall arithmetic mean for creative thinking reached (3.42). The study recommended the importance of designing and implementing training and development programs aimed at enhancing the four dimensions of psychological empowerment, with a particular focus on strengthening the dimensions of "freedom" and "influence," by instilling a culture of effective delegation and encouraging participation in the decision-making process.

**Keywords:** Psychological empowerment, creative thinking, King Abdulaziz University, administrative employees, Jeddah Governorate.

### أثر التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة

أ. حسان احمد المحمودي

كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (381) من الموظفين الإداريين بالجامعة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع نسبياً من التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.50)، وقد تبين أن بعدي "المعنى" و"المقدرة" هما الأكثر بروزاً وفعالية بمتوسط حسابي (3.71)، في حين أبدى المشاركون مواقف أقرب إلى الحياد تجاه بعدي "الحرية" بمتوسط (3.32) و"التأثير" بمتوسط (3.24)، كما أظهرت النتائج ارتفاعاً في مستوى التفكير الإبداعي لدى الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للتفكير الإبداعي (3.42). كما أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وتنمية التفكير الإبداعي. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بأهمية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وتنموية تستهدف تعزيز الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي، مع التركيز بشكل خاص على تقوية بعدي "الحرية" و"التأثير"، من خلال ترسيخ ثقافة التفويض الفعال وتشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين النفسي، التفكير الإبداعي، جامعة الملك عبد العزيز، الموظفين الإداريين، محافظة جدة.

## 1- المقدمة.

يُعد التمكين النفسي من أبرز صور التمكين في المؤسسات الحديثة، حيث يركز على إدراك الموظف لأربعة أبعاد رئيسية: المعنى، الكفاءة، الحرية (الاستقلالية)، التأثير، ويقوم هذا المدخل على أساس أن الفرد عنصر ناضج يمكن الوثوق به ومنحه بعض من الحرية والثقة، مما يعزز شعوره بالمسؤولية والانتماء، ويدفعه نحو المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

كما يؤثر التمكين النفسي في مستوى دافعية الأفراد، ويزيد من الدور الفعال للعنصر البشري داخل المنظمة وذلك لأن مدركات الأفراد نحو التمكين تؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل (أبو صالح، 2019). والتمكين لا يقتصر فقط على إعطاء المرؤوس القوة والسلطة بل يعني أيضاً إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما لديه من خبرات ومعلومات، وحثه بالإيمان بذاته وبقدرته على اختيار وتنظيم عمله الذي يقوم به، ولكفاءته الذاتية وقدرته على التأثير في المنظمة التي يعمل بها مما يؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل (أبو سيف، 2020). من ناحية أخرى، برز التفكير الإبداعي بوصفه أحد المتطلبات الجوهرية لرفع كفاءة المنظمات، كونه يساعد العاملين على توليد حلول مبتكرة وغير تقليدية لمشكلات العمل، ويسهم في تحسين جودة القرارات، ويدعم القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وتُظهر الدراسات الحديثة أن التفكير الإبداعي يُعد عاملاً حاسماً في استدامة الميزة التنافسية، خاصة في المؤسسات التعليمية والبحثية التي تسعى إلى التميز والابتكار (Seibert, 2020).

وبقدر الاهتمام الذي تعنيه المنظمات لأساليب التفكير الإبداعي القائم على ابتكار أفكار جديدة قابلة للتطبيق، بقدر ما سيكون له تأثير بالغ على بقائها خاصة في ظل التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم (دروم، 2019). حيث أظهرت بعض الدراسات الأكاديمية كدراسة (Tanriverdi & other, 2021) أن التمكين النفسي يلعب دوراً هاماً في التأثير على بيئة العمل وخاصة في سلوكهم الإبداعي، لأنه يعد أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين حيث يمدّه بالطاقة التي تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوكاً باتجاه معين.

واستناداً إلى ما سبق فالتمكين النفسي ليس وسيلة لتحقيق النجاح والتميز وحل مشكلات العمل فحسب بل مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل ويعتبر حجر الزاوية في ثقافة المنظمة، وهو ليس خياراً ضعيفاً، وإنما هدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز قدرات الموظفين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم، مما يساهم في تطوير تفكيرهم الإبداعي؛ فالوظائف يكونون أكثر ابتكاراً عندما يكون الدافع الداخلي مرتفعاً لكونهم أكثر انخراطاً في العمل بمفردهم (رضوان، 2020).

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بموضوع التمكين النفسي وعلاقته بالتفكير الإبداعي، إلا أن الدراسات التطبيقية في السياق السعودي ما زالت محدودة، ولا سيما في قطاع التعليم العالي، حيث يمثل الموظفون الإداريون أحد المرتكزات الأساسية في دعم بيئة أكاديمية محفزة على التطوير والابتكار. ومن هنا تتضح الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، والمتمثلة في تحليل أثر التمكين النفسي بأبعاده الرئيسة على التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع الحيوي.

## 1-2- مشكلة الدراسة:

تشهد بيئات العمل المعاصرة، بما فيها المؤسسات الأكاديمية، تغيرات متسارعة ناجمة عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إلى جانب اشتداد حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، وقد دفعت هذه المتغيرات المنظمات إلى تبني أساليب إدارية حديثة تتسم بالمرونة والكفاءة، ويُعد التمكين النفسي أحد هذه الأساليب التي أثبتت فاعليتها في دعم الأداء المؤسسي، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، وتحفيز الإبداع لدى العاملين (الضيدان، 2020).

فالتمكين النفسي لا يقتصر على منح الموظفين الصلاحيات، بل يتضمن تعزيز شعورهم بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير في بيئة العمل، مما يسهم في رفع دافعيتهم الداخلية، ويزيد من قابليتهم للانخراط في العمل الإبداعي (Wei et al., 2021). وتشير بعض الدراسات إلى أن الأفراد الذين يشعرون بتمكين نفسي مرتفع يكونون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، وتقديم حلول ابتكارية تواكب متطلبات العصر (Albrecht, 2021).

وفي السياق المحلي، تشير مؤشرات وتقارير داخلية صادرة عن بعض الجامعات السعودية، ومنها جامعة الملك عبد العزيز، إلى وجود تحديات في تحفيز الموظفين الإداريين، وانخفاض مستوى مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار وتقديم المبادرات التطويرية، وهو ما يُعد مؤشراً على قصور في مستويات التمكين النفسي والتفكير الإبداعي لديهم. هذا القصور يفرض الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تُحلل أبعاد التمكين النفسي وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة، للكشف عن أوجه الخلل وتقديم مقترحات عملية لمعالجتها.

## 3-1- أسئلة الدراسة:

- بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟
- ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما مدى ممارسة أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟
  - 2- ما مستوى التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟
  - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو أثر التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المسعى الوظيفي - المرتبة الوظيفية)؟

## 4-1- فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتمكين النفسي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة
- وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:
1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمعنى كأحد أبعاد التمكين النفسي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
  2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمقدرة كأحد أبعاد التمكين النفسي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
  3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للحرية كأحد أبعاد التمكين النفسي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
  4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للتأثير كأحد أبعاد التمكين النفسي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

## 5-1- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

1. التعرف على أثر التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
2. التعرف على مدى ممارسة أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
3. بيان مستوى التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
4. توضيح الفروق في مستوى استجابات أفراد العينة نحو أثر التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المسعى الوظيفي - المرتبة الوظيفية).

## 6-1- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية كالتالي:

- لجامعة الملك عبد العزيز: تزويد الإدارة العليا ببيانات علمية حول مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين وعلاقته بالتفكير الإبداعي، بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية لتطوير بيئة العمل وتحقيق التميز المؤسسي.
- لوزارة التعليم: توفير مؤشرات عملية تساعد الوزارة في وضع سياسات وإجراءات تهدف إلى تعزيز التمكين النفسي في الجامعات السعودية، بما ينعكس على تحسين الأداء الإداري والأكاديمي.
- للجهات التدريبية: تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين الإداريين في مجال التمكين النفسي وتنمية التفكير الإبداعي، مما يمكنها من تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية.
- للموظفين الإداريين: تمكينهم من إدراك أهمية أدوارهم في بيئة العمل الجامعية، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على مستويات رضاهم الوظيفي ومشاركتهم في عمليات التطوير.

- للباحثين المستقبليين: توفير إطار تطبيقي ونتائج يمكن الاستناد إليها في دراسات لاحقة، سواء لمقارنة النتائج في جامعات سعودية أخرى أو لتوسيع نطاق البحث في قطاعات مختلفة.
- للممارسين في مجال الإدارة: إتاحة نموذج عملي يمكن الاستفادة منه في تصميم استراتيجيات إدارية قائمة على التمكين النفسي كمدخل لتحفيز التفكير الإبداعي وتحسين الأداء المؤسسي.
- للمجتمع الأكاديمي: دعم التوجه نحو بناء جامعات سعودية أكثر قدرة على الابتكار من خلال تهيئة بيئة إدارية محفزة تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

#### 7-1- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة أثر التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي.
- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
- الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية على "الموظفين الإداريين" بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 1446هـ/2025م.

#### 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

##### 1- التمكين النفسي:

مفهوم التمكين النفسي:

يعرف التمكين النفسي بأنه "شعور ودافع داخلي إيجابي يتولد لدى الفرد نحو عمله ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهي إدراك الفرد بأهمية عمله وأن لديه الاستقلالية والتأثير والجدارة في إنجازه" (رضوان، 2020: 159). كذلك يعرف بأنه "حالة معرفية تشير إلى إدراك الفرد بأنه يمتلك الضبط والسيطرة لتوجيه حياته وتحقيق أهدافه فضلاً عن إدراكه لأهمية وضرورة المهام التي يقوم بها ووعيه بالمصادر الضرورية لتنمية أداؤه والإرتقاء به" (شاهين، 2021: 10).

ويلاحظ أن هناك آراءً مختلفة حول مفهوم التمكين النفسي، إلا أن أغلبها يتفق على أن التمكين النفسي يتمحور حول إعطاء الفرد صلاحية وحرية المشاركة وإبداء الرأي في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها، والاستقلالية في تحديد السلوك المناسب لإنجاز هذه الأعمال مما يعود بالنفع على عملية إتمام المهمات وتسهيلها لدى الأفراد كما يعود بالنفع على المنظمة بصفة عامة.

##### أهمية التمكين النفسي:

تتضح أهمية التمكين النفسي على مستويين، يذكرهما رضوان (2020) كما يلي:

1. على مستوى المنظمة: يساعد التمكين النفسي في تحسين جودة الأداء، وخفض التكاليف، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، مما يجعله أداة فعالة في التطوير المؤسسي.
  2. على مستوى العاملين: يساهم في تنمية المهارات، وزيادة الشعور بالانتماء، وتحفيز الإبداع، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والالتزام، والمشاركة في اتخاذ القرار.
- كما تشير دراسات أخرى إلى أن التمكين النفسي يحقق مجموعة من الآثار الإيجابية، من أبرزها:
- تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التعلم المستمر (أحمد، 2023).
  - تنمية الإحساس بالمسؤولية والانتماء للمنظمة (أحمد، 2023).
  - دعم السلوكيات الإبداعية وزيادة وضوح الرؤية والاستقلالية لدى الموظفين (النايلسي، 2020).
  - الحد من الإرهاق الوظيفي وتعزيز الالتزام والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل (محمد، 2022).

##### أبعاد التمكين النفسي:

يعد نموذج Spreitzer (1995) لقياس التمكين النفسي من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين، وذلك لأنه ذكر أن التمكين النفسي يمثل مجموعة من المدركات التحفيزية التي تشكل بيئة العمل، وهذا بدوره ينعكس في توجه الفرد تجاه دوره في العمل، وتتمثل هذه المدركات الأربعة في الأبعاد (الأربعة) التالية والتي اعتمدت عليها الدراسة الحالية:

**أولاً: المعنى:** يشير إلى إدراك الموظف لأهمية عمله ومدى توافقه مع قيمه الشخصية، مما يعزز شعوره بالارتباط والالتزام تجاه مهامه. فكلما شعر الموظف أن عمله ذو قيمة ومعنى، زادت دافعيته وتحسّن أدائه (Zhang & Bartol، 2018).

**ثانياً: المقدر:** تعكس ثقة الفرد بقدرته على أداء مهامه بإتقان. فالشعور بالكفاءة يعزز الإنجاز الشخصي، ويحفز الموظف على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج إيجابية تؤثر في أداء المنظمة ككل (عبد الحميد، 2021).

**ثالثاً: الحرية:** تتمثل في قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بشأن كيفية أداء عمله، مما يعزز إحساسه بالتمكين ويزيد من استعداداته لتحمل المسؤولية، ويُقلل من الاتكالية (رضوان، 2020).

**رابعاً: التأثير:** يشير إلى شعور الموظف بأن له دوراً فعالاً في صنع القرار والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. فعندما يدرك الموظف أن مساهمته تحدث فرقاً، يزداد التزامه وفاعليته داخل بيئة العمل (أبو الهيجاء، 2022).

### معوقات التمكين النفسي:

تواجه العديد من المنظمات صعوبات وتحديات متعددة عند السعي لتطبيق التمكين النفسي للعاملين، مما يعرقل تحقيق الفوائد المرجوة منه. ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:

1. عدم الاقتناع بأهمية التمكين النفسي من قبل الإدارة العليا، مما يؤدي إلى ضعف الدعم وعدم توفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية.
2. حرص الرؤساء على مناصبهم ومراكزهم الوظيفية، ما يحد من رغبتهم في تفويض السلطة ومنح الصلاحيات للعاملين، وبالتالي تقليل فرص التمكين. (الدراجي، 2021).
3. نقص مهارات العاملين وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية، حيث أن عدم تأهيل العاملين بشكل كافٍ يُعيق من قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات المنوطة بهم (الدراجي، 2021).
4. طول الهيكل التنظيمي وكثرة مستوياته الإدارية، مما يؤدي إلى تعقيد تدفق المعلومات وصعوبة تفويض الصلاحيات بسرعة وفعالية.
5. بيئة تنظيمية غير صحية تنعكس سلباً على معنويات العاملين ومستويات الأداء، حيث يؤثر جو العمل السلبي على تحفيز العاملين واستعدادهم للتمكين (Seibert, 2020).

### 2- تنمية التفكير الإبداعي:

مفهوم التفكير الإبداعي:

يعرف التفكير الإبداعي بأنه "هو نشاط عقلي ينتج عنه مزج غير متوقع بين التفكير والعناصر الموجودة بالفعل لينتج أفكاراً أو أشياء لم تكن موجودة من قبل وذات قيمة" (Adair, 2018: 5). كما يعرف بأنه "نمط تفكيري مكون من عنصرين: التفكير المتقارب الذي يتضمن إنتاج معلومات صحيحة متفق عليها، والتفكير التباعدي الذي يستخدم لتوليد وإنتاج الأفكار المختلفة والمعلومات الجديدة من معلومات ومشاهدات معطاه، لإنتاج أشياء جديدة اعتماداً على الخبرات المعرفية (زويقي، 2021: 221).

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن التفكير الإبداعي يعد نشاطاً إنسانياً ذهنياً متميزاً ينتج عن تفاعل عوامل شخصية وعقلية واجتماعية بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتائج أو حلول جديدة مبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية في مجال من المجالات العلمية والحياتية.

### أهمية التفكير الإبداعي:

يرى العديد من الباحثين أن التفكير الإبداعي يعد ضرورة أساسية للتغيير والتطوير داخل المنظمات، ويجب العمل على تعزيزه وتنميته نظراً للتكاليف الكبيرة المرتبطة بتطوير المواهب الإبداعية وبناء البنية التحتية الداعمة للعمل الإبداعي، وتزداد أهمية التفكير الإبداعي بمدى اهتمام المؤسسات به، حيث يؤثر بشكل مباشر على استمراريته وتطورها (المصري، 2023).

وتبرز الحاجة للتفكير الإبداعي عندما يلاحظ صانعو القرار وجود فجوة بين الأداء الحالي للمنظمة والأداء المتوقع أو المطلوب، مما يدفع الإدارة إلى تبني أساليب عمل جديدة تواكب التغيرات البيئية، خاصة تلك المرتبطة بالتقنية، واستغلال المعلومات التي تتيح تحسين أساليب العمل (Anderson, 2022).

### أبعاد التفكير الإبداعي:

اتفق عدداً من الباحثين مثل مرزوق (2021)، وعبد المطلب (2020)، وحجازي (2021) على أن أهم أبعاد التفكير الإبداعي تكمن في

التالي:

1. الحساسية للمشكلات: تشير إلى قدرة الفرد على إدراك وجود مشكلات بسرعة ووعي أعلى من الآخرين، فالشخص المبدع يمتلك قدرة خاصة على ملاحظة نقاط الضعف والقصور في المواقف المحيطة به، ويكون أكثر حساسية تجاه المشكلات مقارنة بالأفراد العاديين، وهذا الوعي المتقدم يمكنه من التعرف على المشكلات التي قد لا يلاحظها الآخرون، مما يتيح له تطوير مهارات ابتكار حلول جديدة ومبتكرة لهذه المشكلات، سواء في حياته الشخصية أو في مجال عمله، كما يدفعه ذلك إلى التفكير في تحسينات يمكن تطبيقها على الأنظمة أو الأشياء المحيطة به، الأمر الذي يعد مؤشراً ضمنياً على إدراك وجود مشكلة تستدعي الحل (أبو جبة، 2021).
2. الطلاقة: تشير الطلاقة إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدايل بسرعة واستجابة فعالة لها، وهي تتضمن عملية اختيار واستدعاء معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بشكل إرادي (عبد المطلب، 2020).
3. المرونة: وتعكس المرونة قدرة الفرد على تغيير أسلوب تفكيره أو اتجاهه عند معالجة المشكلة، والقدرة على التكيف السريع مع المستجدات والتطورات، وهي تعبر عن تنوع وتعدد الأفكار التي يمكن للفرد المبدع تقديمها، بالإضافة إلى النظر إلى المشكلة من زوايا متعددة، وتتمثل المرونة في قدرة الشخص على التخلي مؤقتاً عن وجهة نظر معينة دون التمسك بها بتعصب، مما يعكس القدرة على التحرر من الجمود الفكري والانتقال إلى التفكير التلقائي، وتعزيز التعاون والمشاركة، مع عدم الاعتماد على مصدر واحد للأفكار (خطاطبة، 2019).
4. المبادأة والمجازفة: وهي المبادأة وحسن التصرف في تبني الفكر والطرق الحديثة وإيجاد علاج أي أزمات في ذات الوقت الذي يصبح فيه الشخص على أتم استعداد لمواجهة التحديات الناتجة عن ذلك (عامر، 2021).
5. الأصالة: تمثل الأصالة عنصراً مركزياً في التفكير الإبداعي وأحد أهم خصائصه، حيث تركز على إنتاج أفكار أو طرق جديدة ومتميزة تتجاوز المألوف، حيث يتميز الشخص المبدع بقدرته على توليد أفكار فريدة لا تعتمد على تكرار ما يقدمه الآخرون، وتُعتبر قيمة وجودة هذه الأفكار المعيار الأساسي للأصالة، مما يميزها عن مفهوم الطلاقة الذي يركز على كمية الأفكار وتنوعها (أبو جبة، 2021).
6. الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: ويعني القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه دون تشتت الإسهامات، ويسعى كذلك التركيز لفترات طويلة، حيث يمتاز الشخص المبدع بطريقة خاصة في إطلاق طاقاته وقدراته على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، والمبدع بعبارة أخرى يجب أن يكون ذا قدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين على الرغم من التحديات التي قد تواجهه أو تحدث له نتيجة للتغير في مضمون الهدف (عامر، 2021).

## 2-2-الدراسات السابقة:

### 2-2-1-دراسات سابقة تناولت المتغير المستقل (التمكين النفسي).

1. دراسة الصاوي وعلي (2024). هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي بأبعاده (الشعور بمعني العمل، الشعور بالتأثير، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية) في تحقيق شعور العاملين بالسعادة من خلال (التأثير العاطفي الإيجابي، القبول المرضي) وذلك من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي بإمارة عجمان. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (242) مفردة من العاملين في القطاع الصحي بإمارة عجمان، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية معنوية بين التمكين النفسي والسعادة، كما كشفت النتائج أن واقع التمكين النفسي للعاملين بالقطاع الصحي بعجمان في مجملها تعكس موافقتهم على أن جهات تمنحهم قدر من التمكين النفسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة التقليل من مستوى الإشراف المباشر داخل المؤسسة من خلال منح استقلالية مقبولة للموظفين في أداء أعمالهم وتدريب العمال على إتخاذ بعض القرارات الروتينية في أعمالهم.
2. دراسة بلخيري (2023). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي بأبعاده (المعني، الكفاءة، الاختيار، التأثير) على الاندماج الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بالجلفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (20) مفردة من الموظفين بمديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين النفسي كان متوسطاً، كذلك أبعاده المتمثلة في (المعني، الاختيار، التأثير) كانت بمستوى متوسط، بخلاف بعد (الكفاءة) الذي كان بمستوى مرتفع، كذلك بين أبعاد التمكين النفسي المتمثلة في (المعني، الاختيار، التأثير) والاندماج الوظيفي فكانت علاقة قوية وموجبه بخلاف بعد (الكفاءة) والاندماج فلم يكن هناك أي ارتباط، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام مديرية أملاك الدولة بالجلفة بمنح المزيد من الاستقلالية للأفراد وذلك من خلال منح الأفراد الصلاحيات التي تسير العمل وتشعر العاملين بالراحة والطمأنينة في أداء مهامهم.
3. دراسة أبو الهيجاء (2022). هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (المعني، الكفاءة، التأثير، حرية التصرف) على كل من الأداء الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وقد اتبع الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة ضمت 230 موظفاً وموظفة في هذا القطاع، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للتمكين النفسي وأبعاده مجتمعة على كل من الأداء الوظيفي والانتماء التنظيمي، كما بينت النتائج أن بعدي الكفاءة والتأثير لهما أثر إيجابي واضح على الأداء الوظيفي، بينما كان لأبعادي المعنى وحرية التصرف تأثير إيجابي على الأداء كذلك. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات تكنولوجيا المعلومات بتعزيز مستويات التمكين النفسي لدى العاملين، نظراً لأهميته في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتعزيز انتماء الموظفين لمنظماتهم.

4. دراسة محمداني (2021). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي بأبعاده (أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بشركة أزال لصناعة الأدوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات المرتبطة بالدراسة ووصف خصائص مفردات العينة، واستخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (228) مفردة من العاملين بالشركة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين النفسي بأبعاده المختلفة وبين تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة باستثمار طبيعة علاقة التأثير بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية واستكشاف أفضل المهارات والطرائق لاستثمار هذه العلاقة.

5. دراسة Tanriverdi & other (2021). هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي على مستوى جودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل، ظروف العمل، مستوى الخدمات المقدمة)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي بلدية العاصمة بإسطنبول بتركيا وعددهم (252)، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للتمكين النفسي على جودة حياة العمل وبقوة تفسيرية لنموذج عالية، وقدت أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمجالات التمكين في بيئة العمل والقيام بالتحفيز الداخلي والخارجي للموظفين للحصول على أفضل ما لدى الموظفين من مخرجات.

ويتضح مما سبق أن معظم الدراسات السابقة ربطت التمكين النفسي بمتغيرات تنظيمية (السعادة، الاندماج، الأداء، الانتماء، المواطنة التنظيمية، جودة حياة العمل)، وأكدت أثره الإيجابي. غير أن هذه الدراسات ركزت على قطاعات مختلفة (الصعي، الإداري، الصناعي، البلدي) ولم تتناول بشكل مباشر علاقته بتنمية التفكير الإبداعي، ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.

## 2-2-2-دراسات سابقة تناولت المتغير التابع (تنمية التفكير الإبداعي).

1. دراسة عثمان (2023). هدفت الدراسة إلى معرفة دور التفكير الإبداعي بأبعاده (المرونة، الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) على تحسين جودة الخدمة بأبعادها (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، الضمان والتوكيد، التعاطف) لدى شركات الدعاية والإعلان العاملة بإعلانات الطرق بمحافظة القاهرة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (222) مفردة من المديرين في هذه الشركات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتحسين جودة الخدمة شركات الدعاية والإعلان العاملة بقطاع إعلانات الطرق بمحافظة القاهرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في توجهات الشركة، ووضع التفكير الإبداعي كإحدى ركائز عملية الإدارة والإنتاج، كما يجب الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة وبنية تحتية من وسائل الاتصالات التي تمكن العاملين من الإبداع.

2. دراسة أحمد (2023). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الإبداعي بأبعاده (المرونة، الأصالة، الطلاقة) على تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (الاجتماعية، البيئية، الاقتصادية) لدى شركات الاسمنت بمحافظة القاهرة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (271) مفردة من موظفي شركات الأسمنت بمحافظة القاهرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة بشركات الأسمنت بمحافظة القاهرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في توجهات الشركات محل الدراسة، ووضع التفكير الإبداعي كإحدى ركائز عملية الإدارة والإنتاج كما أنه يجب إعطاء المزيد من الاهتمام بالتنمية المستدامة.

3. دراسة عبد الصادق (2022). هدفت الدراسة إلى تحديد درجة مهارات التفكير الإبداعي لدى المبحوثين في مجال العمل الإرشادي، وقد أجرى البحث في محافظتي قنا وكفر الشيخ خلال عام (2017)، واستخدمت أداة المقابلة الشخصية لجمع العينة والتي تمثلت في عينة عشوائية من المرشدين على مستوى المحافظتان، وبلغت العينة (160) مبحوث، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن (49.4%) من المبحوثين كانت درجة مهارات التفكير الإبداعي لديهم مرتفعة وكان (46.2%) من مهارات متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية بين كلاً من المتغيرات المستقلة وهي النشأة والتخصص الدراسي والحصول على دورات تدريبية والمشاركة في أنشطة المنظمات المحلية للمبحوثين واجمالي مهارات التفكير الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تخفيف القيود والقوانين التي تعوق التفكير الإبداعي للمرشدين والتي تحولهم إلى أداء تنفيذية فقط.

4. دراسة زويقي (2021). هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التفكير الإبداعي بأبعاده (التفكير المنطقي، التفكير الجاني، التفكير النقدي) على الذكاء الثقافي بأبعاده (المعرفة، ما وراء المعرفة، الدافع، السلوك) في بعض المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سكيكدة الجزائرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من (53) عاملاً في المستويات الإدارية العليا ممن يعملون في تلك المؤسسات، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أهمية وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والذكاء الثقافي لدى العاملين، وأشارت النتائج أن المستوى العام للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة كان مرتفعاً ما يشير إلى توافر البيئة المناسبة للإبداع، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة وتبني استراتيجيات تنمي مضامين الذكاء الثقافي للعاملين ما يسهم في تحسين الأداء الكلي لتلك المؤسسات.

5. دراسة عامر (2021). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الإبداعي للعاملين بأبعاده المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة) في حل المشكلات الإدارية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (70) مفردة من العاملين في شركة لنيل للبتروك بگردفان بالسودان، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود دور معنوي للتفكير بداعي للعاملين (الطلاقة، المرونة، الأصالة) في التنبؤ بالمشكلات بشركة النيل للبتروك بمستوى معنوية (0.05)، كما كشفت النتائج عن وجود دور معنوي للتفكير الإبداعي للعاملين في القدرة على تشخيص المشكلات، وحلول المشكلات بمستوى معنوية (0.05)، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للعاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة بالتفكير الإبداعي، وبناء برامج علمية وعملية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين لحل المشاكل الإدارية. وتكشف هذه الدراسات عن الدور الحيوي للتفكير الإبداعي في تحسين جودة الخدمات، ودعم التنمية المستدامة، وتعزيز الذكاء الثقافي، وحل المشكلات. إلا أن أغلبها ركز على الأثر المباشر للتفكير الإبداعي في الأداء أو النتائج المؤسسية، بينما قلما تمت دراسته كمتغير تابع يتأثر بعوامل تنظيمية مثل التمكين النفسي، وهو ما يبرر أهمية هذه الدراسة الحالية.

### 3-2-2-3- التعقيب على الدراسات السابقة.

فيما يلي عرض لأوجه الاتفاق والاختلاف والاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ- أوجه الاتفاق:

أظهرت معظم الدراسات (الصاوي وعلي، 2024؛ بلخيري، 2023؛ عامر، 2021) اتفاقاً على أن الإبداع يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات لمواجهة البيئة التنافسية المتغيرة، وهو ما يجعل من الضروري تعزيز مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين. كما بينت الأدبيات السابقة (الكواري، 2021؛ الصاوي، 2024) أن التمكين النفسي يعد من أبرز مداخل تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. ومن الناحية المنهجية، اتفقت غالبية الدراسات (الصاوي وعلي، 2024؛ بلخيري، 2023؛ عامر، 2021) على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج ذاته الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بما يتناسب مع طبيعة البحوث الإدارية.

ب- أوجه الاختلاف:

رغم هذا الاتفاق، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

- مجتمع الدراسة ومجالها: ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة (تعليمية، طبية، أو شركات خاصة)، بينما طبقت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، مما يبرز خصوصيتها في البيئة الحكومية الجامعية.
- الجمع بين المتغيرات: بحسب علم الباحث، تُعد هذه الدراسة الأولى التي دمجت بين التمكين النفسي والتفكير الإبداعي في دراسة واحدة تستهدف الموظفين الإداريين، بخلاف دراسات سابقة تناولت كل متغير على حدة.
- أدوات البحث: على سبيل المثال، اعتمدت دراسة عبد الصادق (2022) على المقابلات الشخصية كأداة رئيسية، بينما استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة بما يتناسب مع حجم العينة وأهداف البحث.

ج- أوجه الاستفادة:

1. استندت الدراسة الحالية إلى الدراسات السابقة في صياغة فرضيات البحث، وبناء الإطار النظري، واختيار المنهج المناسب، بما يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها.
2. استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف على مجالات البحث المختلفة، ومتغيراته، وأساليب التحليل الإحصائي الملائمة لتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.



3. ساعدت الدراسات السابقة في تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة) وصياغة فقراتها بما يتناسب مع متطلبات الدراسة وخصوصية مجتمعها.

4. تم الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، مما أتاح إثراء الدراسة الحالية بخبرات سابقة ومفاهيم متجددة، مع الاستفادة من المقترحات التطويرية التي قدمتها.

د- الفجوة البحثية:

يتضح من مراجعة الدراسات أن هناك قصوراً في تناول العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي والتفكير الإبداعي داخل الإدارات الجامعية الحكومية في السعودية، إذ ركزت غالبية الدراسات السابقة إما على الأكاديميين أو على قطاعات غير جامعية. كما لم يتم تناول أثر أبعاد التمكين النفسي (مثل المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) على التفكير الإبداعي بصورة تفصيلية. ومن هنا تأتي مساهمة الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تطبيقي يستند إلى بيئة أكاديمية سعودية ويوفر توصيات عملية مبنية على بيانات ميدانية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3-1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، بوصفه الأنسب لموضوع البحث وأهدافه. فالشق الوصفي يتيح تصوير واقع التمكين النفسي ومستويات التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز كما هو قائم، في حين يركز الشق التحليلي الكمي على فحص العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم على بيانات مشابهة. وجاء اختيار هذا المنهج تحديداً لكونه يوفر إطاراً علمياً متكاملًا يجمع بين الوصف الدقيق والتحليل الإحصائي، مما يعزز من موثوقية النتائج وصلاحياتها للاستفادة التطبيقية.

#### 3-2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لكونه يمثل الفئة المستهدفة بالدراسة، التي تهدف إلى استقصاء آرائها وتحليل بياناتها لفهم مدى تأثير التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

#### 3-3- عينة الدراسة:

تُعد العينة جزءاً من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة علمية لتمثيل خصائص المجتمع الأصلي بدقة وموضوعية، بما يضمن تعميم نتائج الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية. وبناءً على ذلك، تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة باستخدام معادلة ستيفن طومسون (Steven Thompson) الخاصة بحساب حجم العينة في المجتمعات المحدودة، وذلك وفقاً للمعطيات التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن:

N	حجم المجتمع البالغ عددهم (2853) موظفاً وموظفة
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)
d	نسبة الخطأ وتساوي (0.05)
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وتطبق هذه المعطيات، تم تحديد حجم العينة المطلوبة بمقدار (339) مفردة، ولضمان تحقيق معدل استجابة مناسب، قام الباحث بتوزيع الاستبانة الإلكترونية باستخدام وسائل رقمية متعددة، شملت البريد الإلكتروني المؤسسي، وتطبيق WhatsApp، مما ساعد على الوصول إلى المشاركين بسهولة وسرعة.

وقد بلغ عدد الاستجابات المستلمة (387) استبانة، وبعد مراجعة البيانات والتحقق من اكتمالها وجودتها، تم استبعاد (6) استبانات غير صالحة بسبب نقص البيانات أو عدم الاتساق في الإجابات، ليكون العدد النهائي للاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي (381) استبانة، وهو عدد يفوق الحد الأدنى المطلوب ويُعد كافياً لتمثيل مجتمع الدراسة بدقة.

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم استخدام جداول التوزيع التكراري المتمثلة في حساب التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الأولية، وذلك كما يلي:

جدول (1) وصف العينة وفقاً للمتغيرات الأولية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	320	84.0%	المؤهل العلمي	ثانوية عامة وما دون	26	6.8%
	أنثى	61	16.0%		دبلوم عالي	66	17.3%
	أقل من 25 سنة	3	0.8%		بكالوريوس	261	68.5%
الفئات العمرية	من 25 - إلى أقل من 35 سنة	90	23.6%		ماجستير	23	6.0%
	من 35 - إلى أقل من 45 سنة	182	47.8%		دكتوراه	5	1.3%
	من 45 - إلى أقل من 55 سنة	87	22.8%	المسمى الوظيفي	مدير بالإدارة العليا	7	1.8%
	من 55 سنة فأكثر	19	5.0%		مدير بالإدارة الوسطى	25	6.6%
	أقل من 5 سنوات	18	4.7%		نائب مدير إدارة	14	3.7%
سنوات الخبرة	من 5-9 سنين	56	14.7%		رئيس قسم - رئيس وحدة	37	9.7%
	10-14 سنة	98	25.7%		موظف	293	76.9%
	15-19 سنة	110	28.9%		أخرى	5	1.3%
	20 سنة فأكثر	99	26.0%		المجموع	381	100.0%
المرتبة الوظيفية	المرتبة الخامسة فأقل	27	7.1%				
	السادسة إلى العاشرة	274	71.9%				
	الحادية عشر فأعلى	35	9.2%				
	أخرى	45	11.8%				
	المجموع	381	100.0%				

- متغير الجنس، نجد أن غالبية أفراد العينة بنسبة 84% هم ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 16%. ويفسر ذلك غالباً طبيعة الهيكل الوظيفي الإداري في جامعة الملك عبد العزيز، حيث قد تكون الوظائف الإدارية شاغرة بشكل أكبر أمام الذكور.
- متغير الفئات العمرية: نجد أن نسبة 47.8% في الفئة العمرية (من 35 - إلى أقل من 45 سنة)، وأن نسبة 23.6% في الفئة العمرية (من 25 - إلى أقل من 35 سنة)، وأن نسبة 22.8% في الفئة العمرية (من 45 - إلى أقل من 55 سنة)، وأن نسبة 5.0% في الفئة العمرية (من 55 سنة فأكثر)، وأن نسبة 0.8% فقط في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، ويمكن تفسير هذا التوزيع بأن أغلب الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز ينتمون إلى الفئات العمرية الوسطى، وهي الفئة التي غالباً ما تكون في ذروة حياتهم المهنية، حيث يتمتعون بخبرة كافية وقدرة على الأداء بكفاءة عالية.
- متغير المؤهل العلمي: يتضح أن أغلب الموظفين الإداريين المشاركين في الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة كبيرة بلغت 68.5%، مما يعكس أن هذه الشهادة هي الأكثر شيوعاً بين الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، كما يظهر الجدول وجود نسبة معقولة من الموظفين الحاصلين على دبلوم عالي بنسبة 17.3%، بينما يشكل الحاصلون على مؤهلات أقل من الثانوية العامة

وما دون نسبة قليلة تبلغ 6.8%، أما المؤهلات العليا مثل الماجستير والدكتوراه فتشكلان نسبة منخفضة نسبياً، حيث بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير 6.0%، والدكتوراه 1.3%.

- متغير عدد سنوات الخبرة: يلاحظ أن أغلب الموظفين الإداريين يمتلكون خبرة متوسطة إلى طويلة في العمل، إذ بلغت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة حوالي 28.9%، تليها نسبة 26.0% ممن لديهم خبرة 20 سنة فأكثر، كما يشكل الموظفون الذين يمتلكون خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة نسبة 25.7%، مما يعني أن حوالي 80% من العينة لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، وهو مؤشر على وجود قدر عالٍ من الخبرة المهنية بين موظفي الجامعة، بينما تشكل خبرة أقل من 10 سنوات نسباً أقل، حيث بلغت نسبة الموظفين ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات 14.7%، وفئة الخبرة الأقل من 5 سنوات 4.7% فقط.
- متغير المسعى الوظيفي: يشكل الموظفون في المستوى التنفيذي الأساسي (موظفين) النسبة الأكبر من العينة بنسبة 76.9%، مما يعكس أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يعملون في مناصب تنفيذية مباشرة داخل الجامعة، وتأتي بعد ذلك نسبة 9.7% يشغلون مناصب رئيس قسم أو رئيس وحدة، وهي مناصب إدارية ذات مسؤوليات إشرافية محدودة، تليها نسبة 6.6% يشغلون مناصب مدراء في المستوى الإداري المتوسط، مما يدل على وجود تمثيل مناسب للإدارة المتوسطة في العينة، أما المناصب العليا مثل مدير في مستوى الإدارة العليا ونائب مدير إدارة فتشكل نسباً أقل، حيث بلغت نسبة المدراء في الإدارة العليا 1.8%، ونائب مدير الإدارة 3.7% فقط، وهو أمر متوقع نظراً لقلّة عدد هذه المناصب مقارنة بالمستويات الأدنى.
- متغير المرتبة الوظيفية: حيث يتضح أن أغلب أفراد العينة بنسبة 71.9% يشغلون المرتبات الوظيفية من السادسة وحتى العاشرة، وهذه المرتبات تمثل المستوى المتوسط من السلم الوظيفي، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين الإداريين في الدراسة يعملون في مستويات وسطى تتمتع بدرجة معينة من الخبرة والمسؤولية. كما تظهر النسبة 9.2% ممن يشغلون المرتبة الحادية عشر فأعلى، وهي تمثل المستويات العليا من السلم الوظيفي، في حين تبلغ نسبة الموظفين في المرتبة الخامسة فأقل 7.1%، وهم عادة في المستويات الوظيفية الدنيا، أو قد يكونون موظفين جدد أو في وظائف إدارية منخفضة المستوى، وهناك أيضاً 11.8% مدرجة تحت بند "أخرى".

#### 4-3-4 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة وهي أحد وسائل جمع البيانات عن أسئلة محددة مُعدة من قبل الباحث حول موضوع محدد وتحتوي على عدد معين من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها، وتتألف الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الأولية: واشتملت على: الجنس – العمر – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة – المسعى الوظيفي – المرتبة الوظيفية.
- القسم الثاني: محاور أداة الدراسة، ويحتوي على محورين كالآتي:
  - المحور الأول: التمكين النفسي، ويشتمل على (20) عبارة مقسمة بالتساوي على 4 أبعاد فرعية بواقع 5 عبارات لكل بُعد وهي: (المعنى – المقدرة – الحرية – التأثير).
  - المحور الثاني: تنمية التفكير الإبداعي، ويشتمل على (7) عبارات.

#### 4-3-1-1 صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في تخصصات مختلفة؛ وذلك للحكم على شكلها ومضمونها، وصلاحياتها للتطبيق وقد أجمع المحكمين على أن الأداة تقيس ما صُممت لقياسه، ومن ثم صلاحياتها للتطبيق بعد إجراء التعديلات اللازمة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء):

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين النفسي في أداة الدراسة، تم حساب معاملات الارتباط من نوع بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبُعد الذي تتبعه العبارة. وقد تم ذلك لجميع الأبعاد الفرعية الأربعة للمحور (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير). يوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (2). صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول حسب الأبعاد بطريقة معاملات بيرسون للارتباط

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	الدلالة الإحصائية
1. المعنى	1	.881**	0.000	4	.900**	0.000
	2	.882**	0.000	5	.835**	0.000
	3	.793**	0.000	-		

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدالة الإحصائية	الدالة الإحصائية
2. المقدرة	1	.760**	4	.831**	0.000
	2	.800**	5	.870**	0.000
	3	.813**	-		
3. الحرية	1	.448**	4	.856**	0.000
	2	.911**	5	.844**	0.000
	3	.922**	-		
4. التأثير	1	.882**	4	.847**	0.000
	2	.763**	5	.850**	0.000
	3	.757**	-		

(\*\*) دالة عند مستوى معنوية (0.01).

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط ليرسون بين عبارات كل بعد ودرجة ذلك البعد كانت موجبة وقوية، حيث تراوحت بين 0.448 كأدنى قيمة (لعبارة ضمن بعد الحرية) و0.922 كأعلى قيمة، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.01. هذا يدل على تماسك العبارات داخل كل بعد من أبعاد التمكين النفسي، ويعزز ثقة الباحث في صدق بناء الأداة. ويُعدُّ صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء) من أهم مؤشرات جودة الأدوات البحثية، إذ يضمن أن البنود تقيس المفهوم الذي وُجدت من أجله بشكل متجانس ومتسق، وهذا يعزز من موثوقية النتائج التي ستستند إليها الدراسة في تحليل العلاقة بين التمكين النفسي والتفكير الإبداعي. كذلك فإن هذه النتائج تعكس جودة تصميم الاستبانة واختيار العبارات المناسبة التي تعبر عن أبعاد التمكين النفسي بدقة، مما يجعل الأداة مناسبة للاستخدام في السياق الإداري والبيئة البحثية المستهدفة.

جدول رقم (3). صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني بطريقة معاملات بيرسون للارتباط

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدالة الإحصائية	الدالة الإحصائية
تنمية التفكير الإبداعي	1	.701**	5	.629**	0.000
	2	.706**	6	.900**	0.000
	3	.654**	7	.885**	0.000
	4	.894**			0.000

(\*\*) دالة عند مستوى معنوية (0.01).

توضح النتائج في الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني "تنمية التفكير الإبداعي" جاءت موجبة وقوية، حيث تراوحت بين 0.629 كأدنى قيمة و0.900 كأعلى قيمة، وجميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). وهذا يشير إلى توفر صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء) للمحور الثاني لأداة الدراسة، مما يعني أن العبارات المختارة تقيس بشكل متسق ودقيق المفهوم المقصود من المحور وهو "تنمية التفكير الإبداعي". وبالتالي، يمكن الاعتماد على هذه الأداة في التحليل الإحصائي للدراسة بثقة عالية في جودة وموثوقية البيانات التي ستُجمع من خلالها.

2-4-3- ثبات أداة الدراسة:

يعد الثبات من الخصائص المهمة للمقياس وعلى الرغم من أن علماء القياس يعدون الصدق أهم من الثبات لأن المقياس الصادق هو بالضرورة مقياس ثابت إلا أن الثبات خاصية لا يمكن الاستغناء عنها في المقياس ولحساب معامل ثبات الأداة تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ وجاءت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (4). قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة حسب المحاور والأبعاد بطريق كرونباخ-ألفا

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: التمكين النفسي	المعنى	5	0.908
	المقدرة	5	0.859
	الحرية	5	0.862
	التأثير	5	0.917

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول كاملاً		20	0.950
المحور الثاني كاملاً		7	0.877

يوضح الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ الخاصة بأبعاد المحور الأول (التمكين النفسي) تراوحت بين 0.859 (للمقدرة) و0.917 (للتأثير)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الأول ككل 0.950، وهو ما يشير إلى اتساق داخلي عالي جداً. أما المحور الثاني (تنمية التفكير الإبداعي) فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ له 0.877، مما يعكس ثباتاً عالياً أيضاً. وبناءً على القيم المرتفعة لمعاملات ألفا كرونباخ (التي تجاوزت جميعها 0.85)، يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة منها ويؤكد أن الاستبانة قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية.

### 3-5- الوزن المعياري للإجابات:

وقد تم تدريج استجابات العينة على عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، حيث تم ترميزها بالأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. ويُبين الجدول التالي نطاق المتوسطات المرجحة المقابلة لكل فئة من فئات المقياس، والذي تم استخدامه لتفسير المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد العينة:

جدول رقم (5) مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (Likert scale)

الإجابة	الوزن	المتوسط الموزون	المستوى
لا أو أفق بشدة	1	1.80 - 1.00	منخفض جداً
لا أو أفق	2	2.60 - 1.81	منخفض
محايد	3	3.40 - 2.61	متوسط
أو أفق	4	4.20 - 3.41	عالي
أو أفق بشدة	5	5.0 - 4.21	عالي جداً

تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ومقارنتها بالقيم المرجعية الموضحة في الجدول أعلاه، ومن ثم تحديد دلالة كل عبارة بناءً على موقع متوسطها ضمن هذه القيم.

### 3-6- المعالجات الإحصائية:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار 24، حيث تم تطبيق مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث، وهي كالتالي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وغيرها.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة، من خلال قياس قوة العلاقة بين العبارات والبعد الذي تنتهي إليه.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقييم ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستويات مكونات المحاور والأبعاد المختلفة في أداة الدراسة.
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات البحثية المتعلقة بأثر التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين.

## 4- نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما مدى ممارسة أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟"

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور الأول (التمكن النفسي) حسب الأبعاد

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
البعد الأول : المعنى.						
3	استخدم وقتي في تنفيذ مهام وظيفية ذات مغزى هام لي.	4.05	0.88	%81.0	أو افق	1
2	يتوافق العمل الذي أؤديه مع ميولي وقيمي.	3.73	0.92	%74.6	أو افق	2
4	أهتم بإنجازاتي المهنية لأنها ذات دلالة للنهوض بمستوى الجامعة.	3.65	1.24	%73.0	أو افق	3
1	ما أقوم به من مهام وظيفية يمدني بالعديد من المعاني والقيم الشخصية.	3.60	0.98	%72.0	أو افق	4
5	تساهم وظيفتي بالجامعي في خدمة المجتمع.	3.53	1.00	%70.6	أو افق	5
	المتوسط العام للبُعد	3.71	1.00	%74.2	أو افق	
البعد الثاني : المقدرة						
م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
3	لدى الجدارة لإنجاز عملي بكفاءة.	4.06	0.67	%81.2	أو افق	1
1	لدى مهارات تساعدني في أداء عملي بشكل متقن.	3.98	0.70	%79.6	أو افق	2
2	أتكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.	3.60	1.07	%72.0	أو افق	3
5	أشعر أنني مؤهل بما يكفي لتحمل مسؤوليات إضافية عند الحاجة.	3.50	1.25	%70.0	أو افق	4
4	استطيع تحقيق كل المهام الصعبة في نطاق عملي.	3.42	1.00	%68.4	أو افق	5
	المتوسط العام للبُعد	3.71	0.94	%74.2	أو افق	
البعد الثالث : الحرية						
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
1	أملك الحرية لكي أرفض الأعمال التي لا تتوافق مع مهامي الوظيفية.	4.05	0.94	%81.0	أو افق	1
4	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	3.47	0.91	%69.4	أو افق	2
5	استطيع أن أقرر بمفردي متى أبدأ ومتى أنتهي من عملي.	3.22	1.03	%64.4	محايد	3
2	استطيع أن أقرر بنفسي كيفية التخطيط لأداء عملي.	2.97	1.24	%59.4	محايد	4
3	أشعر بكامال الاستقلالية لابتكار الأسلوب المناسب لعملي.	2.90	1.22	%58.0	محايد	5
	المتوسط العام للبُعد	3.32	1.07	%66.4	محايد	
البعد الرابع : التأثير						
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
2	أتحكم بصورة كبيرة في الطرق التي تؤدي بها مهام عملي.	3.60	0.83	%72.0	أو افق	1
3	لدى قدرة الرقابة والسيطرة على ما يحدث داخل جهة عملي.	3.48	0.80	%69.6	أو افق	2
5	تعاوني وتواصلي المستمر مع زملائي يضمن إنجاز العمل بمستوى عالي الجودة.	3.44	1.00	%68.8	أو افق	3
4	مساهمتي لها الأثر الإيجابي في تطوير الآخرين داخل العمل.	2.94	1.06	%58.8	محايد	4

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
1	أمتلك قدرة التأثير بشكل كبير في تحقيق أهداف الجامعة.	2.75	1.25	55.0%	محايد	5
	المتوسط العام للبُعد	3.24	0.99	64.8%	محايد	

يتضح من الجدول السابق أن :

#### ■ البُعد الأول: المعنى.

أظهرت النتائج أن المتوسط العام (3.71) بنسبة (74.2%) بمستوى (أوافق)، ما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن أعمالهم ذات مغزى وتنسجم مع قيمهم وميولهم. ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على توافق العمل مع الطموحات الشخصية وإسهامه في خدمة المجتمع والجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصاوي وعلي (2024)، التي أكدت أن الإحساس بالمعنى في العمل يمثل أحد العوامل الجوهرية في تمكين الموظفين نفسياً، كما أظهرت أن إدراك الموظف لأهمية دوره ومساهمته يعزز من مستوى التمكين والشعور بالجدوى، ويؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي والمبادرة الذاتية.

#### ■ البُعد الثاني: المقدرة

جاء المتوسط العام (3.71) بنسبة (74.2%) بمستوى (أوافق)، وهو نفس مستوى بُعد المعنى. النتائج تعكس إدراك الموظفين لكفاءتهم وقدرتهم على إنجاز المهام، مع تميز بُعد "الجدارة" بالمرتبة الأولى، بينما حصل بُعد "تحقيق المهام الصعبة" على أقل درجة. هذا يشير إلى شعور عام بالكفاءة، لكن مع وجود حاجة لدعم الموظفين في مواجهة التحديات الأصعب. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الضيدان (2020)، والتي أكدت على أن الإحساس بالكفاءة والشخصية والجدارة المهنية يُعد من أبرز أبعاد التمكين النفسي تأثيراً في تعزيز دافعية الموظفين.

#### ■ البُعد الثالث: الحرية

حصل على متوسط عام (3.32) بنسبة (66.4%) بمستوى (محايد)، وهو أقل من الأبعاد السابقة. النتائج تكشف أن الموظفين يفتقدون لقدر كافٍ من الاستقلالية في اتخاذ القرارات أو التخطيط لعملهم، رغم وجود حرية مقبولة في رفض الأعمال غير المتوافقة مع مهامهم. هذه النتيجة تعكس قصوراً في منح الموظفين حرية التصرف والابتكار، وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه دروم (2019) والتي أكدت أن "ضعف الحرية الوظيفية" يرتبط غالباً بأنظمة إدارية تقليدية تعيق الاستقلالية وتحد من قدرة الموظف على الابتكار والمبادرة.

#### ■ البُعد الرابع: التأثير

جاء بمتوسط عام (3.24) بنسبة (64.8%) بمستوى (محايد)، وهو الأدنى بين الأبعاد. النتائج تشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بتأثير قوي في تحقيق أهداف الجامعة أو تطوير الآخرين، على الرغم من وجود أثر إيجابي نسبي في التحكم بطرق أداء المهام والتعاون مع الزملاء. هذا يعكس ضعف إدراك الموظفين لدورهم في صنع القرارات أو التأثير في المسار الاستراتيجي للمؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو الهيجاء (2022) التي أظهرت أن العاملين في المؤسسات التعليمية غالباً ما يشعرون بضعف تأثيرهم في صناعة القرار، نتيجة لهيمنة النمط البيروقراطي التقليدي على الهياكل التنظيمية. كما تتوافق مع دراسة بلخيري (2023)، التي أكدت أن ضعف بُعد "التأثير" قد يكون مؤشراً لضعف التمكين المؤسسي، وغياب استراتيجية واضحة لإشراك الموظفين في القيادة التعاونية وصنع التغيير داخل المنظمة.

وبناءً على ما سبق تم ترتيب المحاور بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للجدول التالي:

جدول (7) المقارنة بين متوسطات محاور (التمكين النفسي)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	المستوى	الرتبة
1	المعنى	3.71	1.00	74.2%	أوافق	1
2	المقدرة	3.71	0.94	74.2%	أوافق	2
3	الحرية	3.32	1.07	66.4%	محايد	3
4	التأثير	3.24	0.99	64.8%	محايد	4
	المتوسط العام للمحور	3.50	1.00	70.0%	أوافق	

الجدول رقم (7) يعرض ملخص نتائج أبعاد التمكين النفسي من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة. حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.50) وهو يقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي، وبترتيب الأبعاد حسب مستوى الموافقة، فقد جاء كالتالي:

- بُعد المعنى والمقدرة في المرتبة الأولى (المتوسط 3.71)، ويعكس ذلك أن الموظفين يشعرون بأن عملهم ذو مغزى وذو قيمة شخصية لهم، كما أنهم يعتقدون بقدرتهم وكفاءتهم على أداء مهامهم بشكل متقن، مما يعزز لديهم شعور التمكين والفعالية في بيئة العمل.



- بُعد الحرية جاء في المرتبة الثالثة (المتوسط 3.32) مع استجابة محايدة، مما يدل على أن الموظفين يتفاوتون في شعورهم بالاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء عملهم، وقد يكون هناك بعض القيود أو عدم وضوح في الصلاحيات التي يمتلكونها.
- بُعد التأثير جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة (المتوسط 3.24) أيضاً مع استجابة محايدة، مما يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بقوة التأثير على المستويات العليا أو في صنع القرارات الاستراتيجية داخل الجامعة، وهو ما قد يستدعي التفكير في تعزيز هذا الجانب لزيادة شعورهم بالتمكين.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بلخيري (2023)، التي أكدت أن التمكين النفسي لا يكتمل إلا بتوافر مساحات حقيقية للموظف للتأثير في بيئة العمل وتحديد أولويات الأداء، وأن الاقتصاد على الجوانب الفردية (مثل الكفاءة والجدارة) دون تعزيز جوانب التأثير والاستقلالية يؤدي إلى تمكين إداري شكلي وليس فعلي، مما يحد من الابتكار والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

نتائج الإجابة على السؤال الثاني: "ما مستوى التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟" للتعرف على مستوى توفر (تنمية التفكير الإبداعي) للموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحاور الثاني: (تنمية التفكير الإبداعي)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) استجابات أفراد العينة حول تنمية التفكير الإبداعي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
5	أتمتع بالقدرة على ترتيب وتنظيم أفكار ومقترحاتي.	4.10	0.51	82.0%	أو وافق	1
3	أقبل الأفكار الإبداعية من الآخرين وأحرص على مناقشتها.	3.95	0.85	79.0%	أو وافق	2
2	أمتلك القدرة على التحليل والاستدلال بأسلوب متجدد ومتطور.	3.93	0.62	78.6%	أو وافق	3
1	أشجع الأفراد على التفكير بطريقة إبداعية في إطار اختصاصهم.	3.70	0.83	74.0%	أو وافق	4
4	أبني الأفكار الناجحة وأعمل على ترويجها وتنفيذها.	2.90	1.21	58.0%	محايد	5
7	أمتلك القدرة على تحويل الأفكار لخطوات تنفيذية.	2.90	1.39	58.0%	محايد	6
6	أتحمل المخاطر من أجل تطبيق الأفكار الإبداعية.	2.46	1.41	49.2%	محايد	7
	المتوسط العام للمحور	3.42	0.97	68.4%	أو وافق	

الجدول (8) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحاور الثاني: تنمية التفكير الإبداعي، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحاور. بلغ المتوسط العام للمحو (3.42) ويقع داخل الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (أوافق) وبلغت نسبة الموافقة على كامل المحور (68.4%)، وقد حازت العبارة (أتمتع بالقدرة على ترتيب وتنظيم أفكار ومقترحاتي) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10) ومستوى استجابة (أوافق)، وهذا يعكس ثقة الموظفين في قدرتهم على تنظيم أفكارهم بشكل فعال، وهو أساس مهم لعملية التفكير الإبداعي. تلتها في المرتبة الثانية العبارة (أقبل الأفكار الإبداعية من الآخرين وأحرص على مناقشتها) بمتوسط حسابي بلغ (3.95) ومستوى استجابة (أوافق)، مما يدل على انفتاح الموظفين على الأفكار الجديدة والتفاعل البناء معها، وهو مؤشر إيجابي يعزز بيئة العمل التشاركية. ثم جاءت في المرتبة الثالثة (أمتلك القدرة على التحليل والاستدلال بأسلوب متجدد ومتطور) بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة الرابعة (أشجع الأفراد على التفكير بطريقة إبداعية في إطار اختصاصهم) بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ومستوى استجابة (أوافق)، ويعكس ذلك اهتمام الموظفين بتحفيز زملائهم على الابتكار داخل مجال عملهم. حلت في المرتبة الخامسة كل من (أبني الأفكار الناجحة وأعمل على ترويجها وتنفيذها) و (أمتلك القدرة على تحويل الأفكار لخطوات تنفيذية) بمتوسط حسابي بلغ (2.90) ومستوى استجابة (محايد)، ثم جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة (أتحمل المخاطر من أجل تطبيق الأفكار الإبداعية) بأقل متوسط حسابي بلغ (2.46) ومستوى استجابة (محايد)، ويعكس هذا تردداً أو تحفظاً لدى الموظفين في تحمل المخاطر المرتبطة بتطبيق الأفكار الجديدة، وهو أمر شائع في بيئات العمل التي قد تفتقر إلى ثقافة تشجع المخاطرة المحسوبة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن التفكير الإبداعي لدى الموظفين يتمتع بأساس معرفي جيد من حيث ترتيب الأفكار، والانفتاح، والتحليل، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (2023) التي أشارت إلى أن بيئة العمل الجامعية تحتاج إلى تحولات في الثقافة المؤسسية لتعزيز الابتكار العملي.



نتائج فحص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي، وذلك كما يلي.

جدول رقم (9). أثر (التمكين النفسي) على تنمية التفكير الإبداعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة بطريقة الانحدار الخطي البسيط

الدلالة الإحصائية	اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية	اختبار (ت)	معاملات الانحدار β	نموذج الانحدار الأبعاد
0.000	580.5	0.605	0.778	0.000	7.24	0.806	الحد الثابت
				0.000	24.09	0.704	المعنى
0.000	742.6	0.662	0.814	0.003	3.02	0.348	الحد الثابت
				0.000	27.25	0.828	المقدرة
0.000	312.7	0.452	0.672	0.000	11.8	1.398	الحد الثابت
				0.000	17.7	0.608	الحرية
0.000	899.6	0.704	0.839	0.000	9.13	0.817	الحد الثابت
				0.000	29.99	0.803	التأثير
0.000	1343.1	0.780	0.883	0.322	0.991	0.092	الحد الثابت
				0.000	36.6	0.952	محور التمكين النفسي ككل

يتضح من الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لنموذج انحدار تأثير التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز. حيث فسّر التمكين النفسي 78% من التغير في التفكير الإبداعي ( $R^2=0.780$ )، وهي نتيجة تؤكد على قدرة التمكين النفسي الكبيرة في تعزيز الإبداع. وعند فحص الأبعاد الفرعية، اتضح أن لكل بُعد أثره الإيجابي على التفكير الإبداعي، على النحو التالي:

- المعنى: يُفسّر 60.5% من التغير في التفكير الإبداعي ( $R^2=0.605$ )، مما يؤكد أن شعور الموظف بأهمية عمله ودلالته الشخصية يُعزّز من قدرته على الإبداع.
- المقدرة: يُفسّر 66.2% من التغير ( $R^2=0.662$ )، وهذا يدل على أن ثقة الموظف في كفاءته ومهاراته تُحسّن من تفكيره الإبداعي، وتجعله أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة.
- الحرية: يُفسّر 45.2% من التغير ( $R^2=0.452$ )، وهو أقل الأبعاد تأثيراً، ولكنه يُشير إلى أن منح الموظف مساحة للاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنظيم العمل يُعزّز من قدرته على الابتكار.
- التأثير: يُفسّر 70.4% من التغير ( $R^2=0.704$ )، مما يُبرز الأهمية الكبرى لشعور الموظف بأن له صوتاً وتأثيراً في بيئة عمله، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى تفكيره الإبداعي.

نتائج الإجابة على السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو أثر التمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المسعى الوظيفي - المرتبة الوظيفية)؟" تم استخدام اختبار (T) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (10). نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية
التمكين النفسي	ذكر	320	3.56	0.72	3.82	0.000
	أنثى	61	3.18	0.65		
تنمية التفكير الإبداعي	ذكر	320	3.48	0.78	3.45	0.001
	أنثى	61	3.11	0.74		

يبين الجدول (10) نتائج اختبار (T) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث حول محوري الدراسة (التمكين النفسي وتنمية التفكير الإبداعي). حيث أن قيم اختبار (T) لكل من المحورين كانت كبيرة، والدلالة الإحصائية (p-value) أقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05). وهذا يعني أن الفروق بين متوسطات استجابات الذكور والإناث ليست فروقاً عشوائية أو نتيجة صدفة، بل هي فروق حقيقية ذات معنى إحصائي. كما أن المتوسطات الحسابية تشير إلى أن الذكور أبدوا استجابات أعلى في كل من التمكين النفسي وتنمية التفكير الإبداعي مقارنة بالإناث، مما يدل على أن الذكور يشعرون بمستوى أعلى من التمكين النفسي ولديهم مستوى أعلى في تنمية التفكير الإبداعي في بيئة العمل مقارنة بالإناث. بالتالي، يمكن القول إن متغير الجنس يلعب دوراً مهماً في تفسير الفروق في التمكين النفسي وتنمية التفكير الإبداعي بين الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، حيث تميل استجابات الذكور لأن تكون أكثر إيجابية في هذين الجانبين مقارنة بالإناث.

جدول رقم (11). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
التمكين النفسي	بين المجموعات	13.19	4	3.30	6.621	0.000
	داخل المجموعات	187.23	376	0.50		
	الكلية	200.41	380			
تنمية التفكير الإبداعي	بين المجموعات	8.67	4	2.17	3.639	0.006
	داخل المجموعات	224.06	376	0.60		
	الكلية	232.73	380			

الجدول (11) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو (التمكين النفسي – تنمية التفكير الإبداعي) وفقاً لمتغير العمر، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة للمحاور جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأظهرت نتائج اختبار أقل فروق معنوي (LSD) أن الفروق بين فئتي العمر (من 45 – إلى أقل من 55 سنة) و (من 25 – إلى أقل من 35 سنة) لصالح (من 45 – إلى أقل من 55 سنة) بالمتوسطات الحسابية الأعلى، وكذلك بين فئتي العمر (من 35 – إلى أقل من 45 سنة) و (من 25 – إلى أقل من 35 سنة) لصالح (من 35 – إلى أقل من 45 سنة) بالمتوسطات الحسابية الأعلى.

جدول رقم (12). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
التمكين النفسي	بين المجموعات	29.62	4	7.40	16.30	0.000
	داخل المجموعات	170.80	376	0.45		
	الكلية	200.41	380			
تنمية التفكير الإبداعي	بين المجموعات	26.37	4	6.59	12.01	0.000
	داخل المجموعات	206.36	376	0.55		
	الكلية	232.73	380			

الجدول (12) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو (التمكين النفسي – تنمية التفكير الإبداعي) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة للمحاور جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأظهرت نتائج اختبار أقل فروق معنوي (LSD) أن الفروق بين فئة المؤهل (دكتوراه) وكل من فئات المؤهل (ثانوي عامة – دبلوم عالي – بكالوريوس) لصالح (دكتوراه) بالمتوسطات الحسابية الأعلى، وكذلك بين فئة المؤهل (ماجستير) وكل من فئات المؤهل (ثانوي عامة – دبلوم عالي – بكالوريوس) لصالح (ماجستير) بالمتوسطات الحسابية الأعلى. وبالتالي فإن الموظفين الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى يشعرون بمستوى

أكبر من التمكين النفسي ويتمتعون بمستوى أعلى في تنمية التفكير الإبداعي، ربما بسبب تزايد المعرفة، المهارات، والثقة المكتسبة من خلال التعليم المتقدم، إضافة إلى فرص أكبر في العمل على مهام معقدة تتطلب مستوى أعلى من التفكير الإبداعي والتمكين. جدول رقم (13). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
التمكين النفسي	بين المجموعات	29.62	4	7.40	16.30	0.000
	داخل المجموعات	170.80	376	0.45		
	الكلية	200.41	380			
تنمية التفكير الإبداعي	بين المجموعات	26.37	4	6.59	12.01	0.000
	داخل المجموعات	206.36	376	0.55		
	الكلية	232.73	380			

الجدول (13) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو (التمكين النفسي – تنمية التفكير الإبداعي) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة للمحاور جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأظهرت نتائج اختبار أقل فروق معنوي (LSD) أن الفروق بين فئة الخبرة (من 20 سنة فأكثر) وكل من فئات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 – إلى أقل من 10 سنوات) لصالح فئة الخبرة (من 20 سنة فأكثر) بالمتوسطات الحسابية الأعلى، وكذلك بين فئة الخبرة (من 15 سنة – إلى أقل من 20 سنة) وكل من فئات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 – إلى أقل من 10 سنوات) لصالح فئة الخبرة (من 15 سنة – إلى أقل من 20 سنة) بالمتوسطات الحسابية الأعلى. وبالتالي فإن زيادة سنوات الخبرة تمنح الموظف فرصة أكبر لاكتساب مهارات وخبرات تساعده على الشعور بتمكين نفسي أعلى، إضافة إلى تطوير مهاراته في التفكير الإبداعي، سواء من خلال التعلم المستمر، ومواجهة التحديات المتنوعة في العمل، أو بناء شبكة علاقات مهنية أوسع تدعم إبداعه وأدائه الوظيفي. لذلك، يبرز دور الخبرة كعامل مهم في تعزيز التمكين النفسي وتنمية التفكير الإبداعي بين الموظفين.

### مناقشة النتائج:

- أظهرت النتائج أن مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز جاء مرتفعاً نسبياً (70.0%)، مع تفوق بعدي المعنى والمقدرة، بينما سجلت أبعاد الحرية والتأثير مستويات أقل. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة العينة المكونة من موظفين إداريين أغلبهم يشغلون مناصب تنفيذية، حيث يكون دورهم محكوماً بلوائح وأنظمة تحدّ من حرية اتخاذ القرار أو التأثير المباشر في السياسات، بينما يظل شعورهم بمعنى العمل وكفاءتهم الذاتية أعلى بحكم ارتباط مهامهم اليومية بالإنجازات الملموسة التي تعود على الجامعة. وهذا يعكس الطابع الهرمي والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية السعودية، والتي قد تركز على الانضباط والإجراءات أكثر من منح صلاحيات واسعة.
- أما بالنسبة للتفكير الإبداعي، فقد تبين أنه متحقق بنسبة (68.4%)، لا سيما في مهارات تنظيم الأفكار وتبني الأساليب التحليلية. غير أن بعض أبعاد التفكير الإبداعي، مثل القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيق عملي، كانت أقل بروزاً. ويمكن تفسير ذلك بغياب آليات واضحة لتبني الأفكار أو محدودية قنوات الدعم المؤسسي، مما يحول دون الانتقال من الفكرة إلى التطبيق.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتفكير الإبداعي، وهو ما يدعم الفرضية القائلة بأن رفع مستوى التمكين يساهم مباشرة في تعزيز القدرات الإبداعية. إلا أن التحليل التفصيلي كشف أن بُعدي المعنى والمقدرة هما الأكثر تأثيراً، وهو ما يفسّر بأن إدراك الموظف لقيمة عمله وثقته بكفاءته يمثلان الشرط الأساسي الذي يفتح المجال أمام ممارسة السلوك الإبداعي. في المقابل، فإن الحرية والتأثير، على أهميتهما، قد لا يكون لهما أثر ملموس إلا في ظل بيئة تنظيمية مرنة تسمح فعلياً بتطبيق الأفكار. وهنا تظهر مساهمة الدراسة في سد الفجوة البحثية، إذ تكشف أن مجرد منح الموظفين مساحة من الحرية لا يكفي، بل يجب أن يُدعم ذلك بترسيخ معنى العمل وتنمية الكفاءة الذاتية.

4. كما أن الفروق الديموغرافية تعزز هذه التفسيرات؛ فمثلاً تفوق الذكور على الإناث قد يعكس قيوداً ثقافية أو تنظيمية تحد من فرص المرأة في التعبير عن إبداعها، بينما تفوق الفئات الأكبر سناً وذوي المؤهلات العليا يُظهر دور تراكم الخبرة والتعليم المتقدم في بناء ثقة أكبر بالقدرات الشخصية، ما ينعكس على الإبداع.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية لا تكفي بتأكيد ما ذكرته الأدبيات السابقة حول العلاقة بين التمكين والإبداع، بل تضيف بُعداً تفسيرياً يتعلق بالبيئة الإدارية الجامعية السعودية، فهي تكشف أن المعنى والكفاءة الذاتية هما العاملان الأهم في تعزيز التفكير الإبداعي، بينما الحرية والتأثير يظلان مشروطين ببنية تنظيمية مرنة لم تتوافر بعد بشكل كافٍ في السياق المدروس.

### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي أكدت وجود أثر إيجابي ذات دلالة احصائية للتمكين النفسي على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، لذا تقدم الدراسة التوصيات التالية لتعزيز بيئة العمل ورفع مستوى الأداء الإبداعي كما يلي:

1. يُوصى بتطوير وتنفيذ برامج تدريبية وتنموية تستهدف تعزيز أبعاد التمكين النفسي الأربعة (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير)، مع التركيز بشكل خاص على رفع مستوى الحرية والتأثير لدى الموظفين، من خلال إرساء ثقافة التفويض الفعال وتحفيز المشاركة في صنع القرار.
2. ضرورة تهيئة بيئة عمل تحفز على تبادل الأفكار الإبداعية وتدعم مناقشة الأفكار الجديدة، وذلك عبر إنشاء منصات حوارية وورش عمل مستمرة تعزز من مهارات التفكير النقدي وتنمية القدرات الابتكارية.
3. نظراً للدور الإيجابي للمؤهلات العليا في دعم التمكين النفسي والتفكير الإبداعي، يُنصح بإتاحة الفرص لتعزيز التعليم المستمر والتدريب المتقدم للموظفين، وتشجيعهم على متابعة الدراسات العليا والتخصصات ذات الصلة بالابتكار والإدارة.
4. بناءً على الفروق الملحوظة بين الذكور والإناث، يُنصح بوضع سياسات عمل مرنة وداعمة لتعزيز تمكين المرأة الإدارية ورفع مستوى مشاركتها الإبداعية، من خلال برامج تمكين خاصة وتوفير بيئة عمل عادلة وشاملة.
5. يُوصى بتفعيل دور الموظفين ذوي الخبرة العالية كموجهين ومرشدين للموظفين الجدد، وذلك عبر برامج التوجيه المهني التي تساعد في نقل المعرفة وتطوير مهارات التمكين النفسي والإبداعي عبر الأجيال الوظيفية المختلفة.
6. لضمان استمرارية تنمية التمكين النفسي والتفكير الإبداعي، ينبغي تصميم نظام تقييم دوري يقيس مستوى التمكين ومستوى الإبداع، مع استخدام نتائج التقييم في صياغة خطط تحسين مستمرة ومخصصة لكل وحدة إدارية.
7. ضرورة إدراج مفهوم التمكين النفسي وتنمية الإبداع ضمن الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية بالجامعة، بما يضمن بناء ثقافة مؤسسية داعمة للثقة الذاتية والمبادرة الفردية، ويعزز من قدرات الموظفين الإداريين على التفكير الابتكاري.

### الدراسات المستقبلية:

1. يُقترح إجراء بحوث تستكشف تأثير التمكين النفسي على متغيرات مختلفة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي العام، وذلك لتوفير رؤية أشمل عن أبعاد التمكين النفسي في بيئات العمل.
2. دراسة كيفية تأثير العوامل التنظيمية والثقافية المحيطة، مثل القيادة التنظيمية، ثقافة المؤسسة، أو المناخ التنظيمي، على العلاقة بين التمكين النفسي والتفكير الإبداعي، لفهم السياقات التي تعزز أو تعيق هذه العلاقة.
3. يُنصح بإجراء دراسات مماثلة تشمل قطاعات مختلفة (مثل القطاع الصحي، الصناعي، التعليمي) وعينات أكبر وأكثر تنوعاً من حيث الجغرافيا والمؤهلات.
4. يمكن أن تستهدف الدراسات المستقبلية استكشاف تأثير الفروق الفردية مثل سمات الشخصية، الذكاء العاطفي، أو الدافعية الذاتية على العلاقة بين التمكين النفسي وتنمية التفكير الإبداعي.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع بالعربية.

- أبو الهيجاء، ش. م. (2022). أثر التمكين النفسي على الأداء الوظيفي والانتماء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.

- أبو جبة، ف. (2021). دور التفكير الإبداعي في تحسين الصورة الذهنية: دراسة ميدانية على شركة توزيع كهرباء محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو سيف، ر. أ. (2020). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة أسيوط، 68، 180-230.
- أبو مالح، ع. ع. (2019). التمكين النفسي للموظفين وأثره على رضاهم الوظيفي: دراسة على موظفي وزارة الصحة السعودية بالمستشفيات التابعة لها بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة - جامعة سوهاج، 33(4)، 247-284.
- أحمد، أ. ع. (2023). دور التفكير الإبداعي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركات الأسمت بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس، 4(4)، 241-270.
- بلخيري، ع. (2023). التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة - الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية - جامعة زيان عاشور بالجلفة، 9(1)، 353-368.
- حجازي، م. ح. (2021). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3(9)، 134-150.
- خطاطبة، غ. م. (2019). دور الإبداع في اكتشاف المعلمين الموهوبين في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية - المركز القومي للبحوث غزة، 3(30)، 88-103.
- الدراجي، ف. ع. (2021). أثر القيادة التحولية على الرضا الوظيفي من خلال التمكين في المنظمات الدوائية في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، الأردن.
- دروم، أ. (2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال - المركز الجامعي، 3(3)، 477-500.
- رضوان، ب. م. (2020). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحولية والسلوك الإبداعي لدى الموظفين الفنيين العاملين بالهيئات الحكومية. مجلة الإرشاد النفسي - جامعة عين شمس، 63(63)، 149-246.
- زويبي، س. (2021). علاقة التفكير الإبداعي بالذكاء الثقافي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة. مجلة الباحث الاقتصادي، 9(2)، 217-234.
- شاهين، ص. (2021). التمكين النفسي والاحترق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة. مجلة العلوم التربوية، 1(2)، 1-45.
- الصاوي، م. م. وعلي، م. أ. (2024). دور التمكين في تحقيق شعور العاملين بالسعادة. المجلة العربية للإدارة، 44(3)، 63-76.
- الضيدان، ح. م. (2020). التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية - الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 4(4)، 415-501.
- عامر، أ. خ. م. (2021). دور التفكير الإبداعي للعاملين في حل المشكلات الإدارية: دراسة ميدانية على شركة البترول - السودان الأبيض. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(9)، 1-25.
- عبد الحميد، ز. (2021). التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4(15)، 283-315.
- عبد المطلب، م. م. (2020). أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(14)، 125-139.
- الكواري، ع. م. (2021). أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- المصري، ن. ح. (2023). دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة. المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 37(3)، 97-117.
- المطيري، ض. ع. (2019). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1).
- النابلسي، أ. ع. (2020). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات الأدوية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.
- محمد، صلاح عبد السلام. (2022). من التفكير الساذج إلى التفكير الإبداعي: دراسة في أنماط التفكير، 13(13)، 14-32.
- محمداني، ح. ع. (2021). أثر التمكين النفسي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(5)، 78-112.

- مرزوق، ع. (2021). فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، 6 (1) ، 14-34.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Adair, J. (2018). The art of creative thinking: How to innovate and develop great ideas. Kogan Page.
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2021). The influence of empowering leadership, empowerment, and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237. <https://doi.org/10.11/1751187111116>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2022). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.77/0149204527128>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2020). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/1010302676>
- Tanriverdi, H., Karadeniz, M., & Kanten, P. (2021). The effect of psychological empowerment on work life quality. *Journal of Management and Economics Research*, 19(2), 40–58. <https://doi.org/10.1611/yea.9193>
- Wei, F., Li, Y., Zhang, Y., & Liu, S. (2021). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. *Frontiers of Business Research in China*, 15(1), 29–46. <https://doi.org/10.1186/s11782-021-00101-4>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2018). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128 <https://doi.org/10.5465/amj.20.4803118>