

تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة

Empowering Human Resources and its Relationship to the Achievement and Innovation of Hospitality Sector Employees

سعود حمود النفيعي¹، نعيم علي البيحاني²

Saud Homood Alnifaie¹, Naeem Ali Albihany²

¹ باحث- قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة أم القرى- السعودية

² أستاذ ريادة الأعمال المساعد بقسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة أم القرى- السعودية

¹ Researcher, Department of Business Administration, College of Business and Economics, Umm Al-Qura University, KSA

² Assistant Professor of Entrepreneurship, Department of Business Administration, College of Business and Economics, Umm Al-Qura University, KSA

¹ Alnefaiesaud@gmail.com, ² nabihany@uqu.edu.sa

Accepted

قبول البحث

2024/2/7

Revised

مراجعة البحث

2024/1/15

Received

استلام البحث

2023 /12/12

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.1>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة Empowering Human Resources and its Relationship to the Achievement and Innovation of Hospitality Sector Employees

الملخص:

الأهداف: يركز البحث الحالي على دراسة العلاقة الارتباطية بين التمكين والإنجاز والابتكار وأثر التمكين بدافعية الإنجاز والابتكار، تساهم هذه الدراسة في زيادة دوافع الموظفين للإنجاز والابتكار عن طريق تفويض الموظفين ببعض الصلاحيات وتمكينهم لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع بعض الأهداف التشغيلية والاستراتيجية، يفترض هذا البحث أن هناك تطورًا كبيرًا في قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية (2030).
المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقها على عينة مكونة من (146) من موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

النتائج: تظهر نتائج تحليل بيانات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وبين مستوى التمكين ومستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
الخلاصة: استنادًا إلى هذه النتائج، خلّصت الدراسة إلى أن تمكين الموارد البشرية يساعد المنظمات والشركات على تعزيز ولاء الموظفين وانتمائهم إليها مما يساعد في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين عند اعطائهم قيمة أكبر من قبل مدراءهم ومساهمتهم في اتخاذ القرارات سواء كانت قرارات يومية لعمليات التشغيل أو القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التمكين؛ الإنجاز؛ الابتكار؛ موارد بشرية؛ قطاع الضيافة؛ منطقة مكة المكرمة.

Abstract:

Objectives: The current research focuses on studying the correlation between empowerment, achievement and innovation and the impact of empowerment on achievement and innovation motivation. This study contributes to increasing employees' motivation for achievement and innovation by delegating employees with some powers, enabling them to make decisions and contributing to setting some operational and strategic goals. This research assumes that there is a huge development in the hospitality sector in the Kingdom of Saudi Arabia under Vision 2030.
Methods: To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and it was applied to a sample of (146) hospitality sector employees in the Makkah Al-Mukarramah region.

Results: The results of analyzing the study data show that there is a positive, statistically significant correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the level of empowerment and the level of achievement among hospitality sector employees in the Makkah Al-Mukarramah region, and between the level of empowerment and the level of innovation among hospitality sector employees in the Makkah Al-Mukarramah region.

Conclusion: Based on these results, the study concluded that empowering human resources helps organizations and companies enhance employee loyalty and belonging to them, which helps increase job satisfaction among employees when they are given greater value by their managers and contribute to decision-making, whether daily decisions for operational operations or strategic decisions.

Keywords: Empowerment; Achievement; Innovation; Human Resources; Hospitality; Decision making; Makkah region.

المقدمة:

تعتبر التنمية وتحقيقها هي الشغل الشاغل للدول المتقدمة لتحقيق النمو المنشود وتحقيق التنافسية، وتعتبر الموارد البشرية جزءاً أساسياً في الوصول للتقدم المنشود، لذلك ركزت الدول على تمكين الأفراد وإعدادهم الإعداد الجيد وإعطائهم الجزء الأكبر من الجهود والاهتمام بهم وبكل ما يؤدي إلى إعدادهم الإعداد الجيد للمشاركة في عملية التقدم والتنمية.

وجاءت رؤية المملكة 2030 لتتنص بصراحة على مشاركة المواطنين في بناء الوطن والمستقبل، فكان من أهداف الرؤية رفع نسبة المشاركة في سوق العمل. كذلك دراسة برني (2017) التي كشفت عن مستوى التمكين الإداري في تولي المناصب الإدارية، والتي أظهرت النتائج بأنه أحياناً يتم اتخاذ إجراءات التمكين الإداري، حيث ونادراً ما يتم العمل على تفويض السلطات وغالباً ما تتيح صلاحيات اتخاذ القرار، وخرجت الدراسة بتوصيات باتخاذ المزيد من الإجراءات الإدارية لتعزيز التمكين الإداري. وقد أوصت دراسة الدغيري (2018) بأهمية زيادة مستوى التمكين الإداري من خلال منح الصلاحيات باتخاذ القرارات. كما أوصت دراسة طيفور (2018) بضرورة تبني خطة فاعلة لتمكين القيادات الأكاديمية. وكشفت دراسة الزهراني (2018) بأهمية إيجاد البنية التحتية وتطوير النظام الإداري ليكون أكثر مرونة يسمح بالتمكين للقيادات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. وحددت دراسة العنزي (2019) أهم المتطلبات للتمكين والتي تمثلت في المتطلبات التنظيمية والإدارية والشخصية.

ويعد الإنجاز والابتكار من الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة.

ويتضح من خلال العرض السابق وجود ضرورة لإجراء الدراسة الحالية التي تبحث العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة:

يعد نجاح المنظمات وتقدمها اليوم مرتبط بالابداعات المنظمة بما يضمن رضا زبائنها عنها من خلال تحقيق أهدافهم في إشباع رغباتهم وبما يضمن تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، إذ يعدان هذين الهدفين من الأساسيات التي تؤكد كفاءة وفاعلية المنظمة في عالم مليء بالمتغيرات والتحديات (العبيدي والعزاوي، 2010، ص 209). إن التطورات المتلاحقة التي يشهدها عالم اليوم، في كل المجالات وما أفرزته هذه التطورات من تغيرات متصارعة في كافة نظم الحياة قد استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وكان من الطبيعي أن علم الإدارة والتسيير باعتباره أحد العلوم الإنسانية، أن ينال قدر واضح من هذا التطور.

ومع استمرارية عملية التطوير في علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية، أكدت الدراسات على أهمية العنصر البشري، واعتباره المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف التنظيمية بحيث يعد نجاح المنظمة مربوط بكفاءة هذا المورد، هذا ما يتطلب تنميته والحفاظ عليه وكذا تحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها حتى تتكون لديه نوع من الثقة المتبادلة، مما يساهم في تعزيز الرغبة والالتزام لديه لإنجاز أهداف المنظمة بشكل متكامل وتحقيق البقاء والاستمرار بها (سطالة، 2018).

إن حضارات الأمم والشعوب تهض على جهود المبدعين من أبنائها، حيث انتشار ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع والابتكار وراعية لأصحابه، وتؤكد خطط التنمية في معظم الدول على أهمية إيلاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية. إن أهمية تنمية الإبداع والابتكار المؤسسي في عصر التنافسية كبير، كونه ركيزة للتطور الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يحدث ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع والابتكار داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

مما سبق، فقد حدد الباحثان مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، -وعلى حد علم الباحثين- هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار وهو ما يبرر إجراء الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة:

بعد التعرض لمشكلة الدراسة فإنه يمكن أن تحدد أسئلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس:

ما علاقة تمكين الموارد البشرية بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟
وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟
- ما مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟

أهمية الدراسة:

جاءت أهمية الدراسة من أهمية موضوع تمكين الموارد البشرية الذي يعتبر من أكثر المواضيع المتداولة مؤخرًا، باعتبار أن المواطنين أصبح لهم دور كبير في المساهمة بتطور المجتمع السعودي، وازدادت أهميته مؤخرًا من خلال رؤية المملكة 2030. وتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- حدائة المتغيرات الثلاثة التي تتناولها الدراسة الحالية في البيئة السعودية بصفة خاصة.
- أنها تُعتبر الدراسة الأولى من نوعها في البيئة المحلية- على حد علم الباحث- التي تناولت المتغيرات (تمكين الموارد البشرية- الإنجاز والابتكار) لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
- تعد استجابة لتوصيات العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار وأوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات للكشف عن هذه المتغيرات وكشف علاقاتها بالمتغيرات الأخرى وترسيخها في البيئة السعودية.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

- تقديم توصيات ومقترحات تساهم في تفعيل ثقافة التمكين الإداري لتحقيق رؤية المملكة 2030.
- تقدم نتائج الدراسة معلومات علمية مفيدة حول طبيعة العلاقة بين كل من تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة كفتنة مهمة ينبغي رعايتها والاستثمار فيها مما يساعد على تحقيق الازدهار لأحد مصادر الاقتصاد السعودي.
- قد تثير نتائج الدراسة العديد من الأفكار البحثية الجديدة والمرتبطة بمتغيراته لدى الباحثين في العلوم الإدارية؛ مما سيُسهم في تعميق البحوث الإدارية التي تتناول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، ويمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي:

- التعرف على مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في قطاع الضيافة).
- التعرف على مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في قطاع الضيافة).
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

مصطلحات الدراسة:

• التمكين:

يعرف التمكين بأنه: "الوعي بالأحداث، والتركيز على العوامل الرئيسية، وعدم إصدار الأحكام على الخبرات الداخلية" (Masrou et al., 2017, P. 99).

التمكين: لغة على أنه مصدر أفعال "مكن" يقال مكنه الله في الشيء "تمكينًا" وأمكنه منه واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه. ويقصد بالتمكين الاستطاعة على فعل الشيء. وفي اللغة الإنجليزية تعني Empowerment وتعني إعطاء الشخص تحكمًا أكثر على فعل شيء معين. ولقد اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power (المكي، 2014، ص 320).

ويعرف التمكين بأنه: القيام بمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات في إدارة المنشآت التي يعملون بها والمشاركة في حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية (البليوي، 2015، ص 8).

ويعرف التمكين الإداري بأنه: استراتيجية تقوم على منسوبي المنظمة سلطة أوسع بشأن أداء الأعمال بشكل فعال وذلك عبر إمدادهم بالمعلومات وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات (الدغير، 2018).

ويعرف التمكين الإداري إجرائيًا بأنه إعطاء موظفي قطاع الضيافة كافة الصلاحيات والسلطات اللازمة لاتخاذ القرارات العملية والإدارية والاستقلالية الكاملة لذلك.

• الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه: "الطريقة التي يمكن لأحد أرباب العمل الأخذ بموجها، إما على خلق موارد جديدة للثروة أو تدعيم الموارد الحالية ذات الإمكانية لخلق الثروة مستقبلاً." (Hitt, et al., 2001, 525).

ويعرف الإبداع بأنه: كل جهد تقوم به المنظمة من أجل تطوير المنتجات والخدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها (العامري والغالي، 2007، ص 408).

ويعرف الإبداع إجرائيًا بأنه: تبني رؤية أو فكرة أو سلوك جديد من خلال مضمون مختلف، عن طريق التعرف على الإمكانيات الكامنة، أو التي يمكن استخدامها بشكل مختلف أو عن طريق ربط الأفكار المسبقة غير المترابطة لخلق فكرة أو منظور جديد تمامًا.

• الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه: طريقة التفكير التي تهدف إلى كشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات السابقة، وتؤدي إلى أفكار تحوي الأصالة وتتماز مع الفكر (الزوهير، 2015).

ويعرف الابتكار إجرائيًا بأنه: القدرة على تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب أو أي شيء آخر بطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخدامًا وجدوى من قبل موظفي قطاع الضيافة بمنطقة مكة المكرمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

1. قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة والحج والعمرة

قطاع الضيافة: يعرف قطاع الضيافة بأنه: "أنشطة لتقديم الخدمات للزوار والمستهلكين للإقامة متمثلة في الفنادق، أو لتناول الأغذية والمشروبات متمثلة في المطاعم والمقاهي" (ضويحي وجفري، 2023).. عرفها أيضًا دليل التصنيف الوطني للأنشطة الاقتصادية والمعتمد على التصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية، حيث يتكون نشاط الإقامة من الفنادق والشقق الفندقية والشاليهات. كذلك قام دليل التصنيف الوطني للأنشطة الاقتصادية بتفصيل أنشطة المطاعم لتحتوي على 13 نشاطاً فرعياً. حيث بلغت قيمة سوق الخدمات الغذائية في المملكة العربية السعودية عام 2021 ما مقداره 27 مليار دولار ومن المتوقع له النمو بنسبة 8% بحلول 2027 (منشآت، 2022). مما دعا المملكة إلى أن تسعى لاستقطاب الاستثمارات العالمية لهذا المجال والتي تقدر ب 800 مليار دولار بحلول 2030.

ومن أهم القطاعات في المملكة والمرتبطة بالضيافة قطاع الحج والعمرة. هذا القطاع الهام والحساس فهو لا يرتبط بالجانب المحلي بل له أبعاد كثيرة مختلفة. هذا القطاع يرتبط بالعالم الإسلامي ومعظم دول العالم والذين يتوقعون لزيارة مدينتي مكة والمدينة والمشاعر المقدسة بل ويقوم البعض بزيارة المدن الأخرى. يتميز الحج والعمرة بأبعاد دينية وثقافية واقتصادية وزمنية ومكانية. فالحج والعمرة وزيارة المشاعر المقدسة من الأركان التي يحرص عليه كل مسلم حول العالم. وإذا نظرنا للحج مثلاً فهي أياماً معدودات وفي صعيد مكاني محدد، ويفد الملايين سنوياً لزيارة المملكة. وبالتأكيد فهناك حركة اقتصادية كبيرة تستلزم تحسين بيئة العمل وتقديم أفضل الخدمات للحجاج والمعتمرين والزوار. هذه الملايين من البشر تأتي من أفواج مختلفة وثقافات متنوعة وتحتاج لتعامل مختلف ومراعاة لهذه الفروقات. كل ذلك يتطلب موارد بشرية وقيادات متميزة وممكنة لتحقيق المستهدفات وتحسين تجربة الحاج والمعتمر والزائر.

2. تمكين العاملين

مفهوم التمكين الإداري:

بغرض تحديد مفهوم التمكين قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري، بناءً على ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت للتمكين. كما يعرف التمكين بأنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات" (أفندي، 2009، ص 29). ويعرف بأنه: "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة، اتجاه العاملين بالمسؤولية للاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة" (جاد الرب، 2008، ص 57).

أسباب التمكين:

- تتمثل أسباب التمكين في (دبله والعمر، 2009، ص7):
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز الاهتمام للإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

مميزات التمكين:

- تتمثل مميزات التمكين في (الحراشة والهيبي، 20، ص244):
- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.
- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
- يعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي. والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم.
- يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أبعاد التمكين:

- تتمثل أبعاد التمكين في (نور الدين، 2014، 32-35):
- المهمة: تهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف للقيام بمهام عملهم.
- القوة: تهتم بالشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين، وإلى أي مدى من السلطة التي يمتلكها الفرد والمحددة في المهام.
- الالتزام: يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والاذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.
- الثقافة: تهتم بمدى قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي تتصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح عملية التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين.

أساليب التمكين الإداري:

- تتمثل أبرز أساليب التمكين الإداري في (الطائي، 2008، ص244-245):
- أسلوب التمكين من خلال القيادة: يؤدي المدير دورًا هامًا في تمكين العاملين من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية التمكين، ودور القيادة في هذه العملية أكبر من مجرد التفويض إذ تتطلب تحفيز العمال للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم المهارات ومعارف أكثر ويؤدي ذلك إلى ممارسة العمال لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن.
- أسلوب تمكين الفرد: إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تحويل العامل لصاحلية اتخاذ القرار بل لابد من استجابته وتحمله للمسؤولية ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن "التمكين" عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء والالتزام نتيجة امتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته.
- أسلوب تمكين الفريق: ينص هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العمال، والتعاون سوية لتمكين أنفسهم ومن الأمثلة في هذا المجال "حلقات الجودة"، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء الفريق، يجعل لكل منهم إسهامًا مفيدًا في القرار الجماعي الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكين كل منهم.

- الأسلوب الهيكلي: ينص تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين.
 - الأسلوب متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوبًا واحدًا من أساليب التمكين الإداري قد لا يكون كافيًا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجراءات أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين وإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.
- دعائم التمكين الإداري:**
- إن عملية التمكين وما تحمله من تغييرات في نظم المنظمة وبنائها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة، مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية، وتتمثل دعائم التمكين الإداري فيما يلي (الخطيب، 2009، ص 32):
 - تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين: تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبيًا كونها تتطلب تغيير جذريًا في اتجاهات المديرين والعاملين في المؤسسة، بل وتغير في ثقافة المؤسسة، فالتغيير لا يأتي بين يوم وليلة. حيث يجعل عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكنية نتائج إيجابية فورية.
 - تأييد الإدارة العليا: يجب أن تتمتع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكنية أولاً قبل أن يتم تطبيقه في أي مؤسسة لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تبني فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرعها بدورها في الأذهان، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.
 - وجود الثقة المتبادلة: يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جدًا هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا، حيث أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين، حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها وأشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب (عريقات، 2006، ص 16).
 - الالتزام الداخلي: تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية بين العمال والإدارة العليا، فالقائد الفعال يلهم الأفراد، ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برويته ويعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي (عريقات، 2006، ص 17).
 - المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل واتباع هياكل تنظيمية مرنة، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا. أن الأفراد اللذين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء الذي يسعون للوصول لها في المستقبل.

3. الإنجاز لدى العاملين

تعتبر الدافعية للإنجاز من الدوافع المهمة في السلوك الإنساني، ومظهرًا أساسيًا من مظاهر الصحة النفسية، وقد اهتم بدراستها عدد من المشتغلين بدراسة دافعية السلوك (صالح، 2018). ويتفق علماء النفس على أن الدوافع تعد من شروط الأداء الجيد بشرط توافر درجة مناسبة من الدافعية كي يحدث الإنجاز، وأنه يجب استثارة الدوافع التي تشبع الحاجات والرغبات لدى الأفراد، فكلما كان الدافع لدى الفرد قويًا كان اندفاعه نحو النشاط المؤدي إلى الإنجاز قويًا.

ويرجع الاهتمام بدراسة الدافعية للإنجاز نظرًا لأهميتها في العديد من المجالات مثل المجال النفسي، والمجالات التطبيقية والعملية الاقتصادية والإداري والتربوي والأكاديمي وغيرها، حيث تعد الدافعية للإنجاز عاملاً مهمًا في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وإدراكه للموقف، وفهمه وتفسيره سلوكه وسلوك المحيطين به (صالح، 2018). كما تعد الدافعية للإنجاز سببًا رئيسيًا في اتجاه الفرد نحو تحقيق ذاته وتوكيدها من خلال ما ينجزه، وما يحققه من أهداف وما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل.

وتمثل الدافعية للإنجاز حاجة لدى الفرد للتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات الصعبة، والرغبة في تحقيق مستويات أداء مرتفعة، ومواصلة العمل بانتظام في الأنشطة التي تميز العامل عن غيره أو تعتبر معايير للنجاح أو الفشل. ويحتاج الفرد للتوازن النفسي الملائم، وإلى موارد وطاقت نفسية وذلك بسبب التغيرات التي يتعرض لها والتي تنعكس على سلوكه بشكل عام (البنوي، 2011).

وتؤدي دافعية الإنجاز إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجه في مختلف المجالات وخاصة المجال الوظيفي، فالنمو الاقتصادي في أي مجتمع هو محصلة الدافعية للإنجاز لدى أفراد هذا المجتمع في مختلف المؤسسات الاقتصادية والتعليمية وغيرها، حيث يرتبط ازدهار وانخفاض النمو الاقتصادي بارتفاع وانخفاض مستوى الدافعية للإنجاز (هادف، 2018).

مفهوم دافعية الإنجاز:

يسعى علم النفس إلى دراسة السلوك الإنساني، لإيجاد العلاقة بين السلوك والعوامل (الداخلية والخارجية) التي تسبب هذا السلوك، والتعرف إلى السبب الذي يدفع الطالب لهذا التصرف، وقد وضع العلماء افتراضين لدراسة السلوك هما: السلوك مسبب، والسلوك قصدي (أبو رياش وآخرون، 2006).

وتعرف دافعية الإنجاز بأنها: "التركيز على تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة والسيطرة على البيئة، والتحكم في الأفكار وسرعة الأداء، والتغلب على العقبات، وبلوغ معايير الامتياز ومناقشة الآخرين والتفوق عليه (الفحل، 2000). وتعرف بأنها: "الحالات الداخلية أو الخارجية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى تحقق الهدف" (أبو جادو، 2011، ص 292). كما تعرف دافعية الإنجاز بأنها: الرغبة المستمرة للنجاح وإنجاز المهام الصعبة، والتغلب على التحديات بكفاءة وبأقل قدر ممكن من الوقت والجهد وبأفضل مستوى من الأداء (بهنساوي وحسن، 2015). وتعرف بأنها: توفر سلوكيات الإنجاز والمثابرة عند بذل الجهد، كما يقصد بها الإقبال على العمل والإنجاز (هادف، 2018).

مصادر دافعية الإنجاز:

تتمثل المصادر التي تعزى إليها دافعية الإنجاز في (بني يونس، 2001):

- المصادر السلوكية: وهي استجابات عن مسببات أو منبهات فطرية.
- المصادر الاجتماعية: حيث يقوم الفرد بتقليد السلوك المقبول اجتماعياً وفق معايير المجتمع.
- المصادر المعرفية: ويقوم الفرد فيها بالسلوك للوصول إلى الفهم والتوازن المعرفي، والوصول إلى حل المشكلات واتخاذ القرار المناسب.
- المصادر الوجدانية: وتتعلق بوصول الفرد للشعور بالأفضل من خلال تقليص تهديد الذات لديه.
- المصادر النزوعية: وهي تقوم على مواجهة التحديات، للوصول للهدف والوصول إلى مستوى من فاعلية الذات، من خلال الأساليب التي تساعده على التحكم في جميع جوانب الحياة.
- المصادر الروحية: وهي الرابطة بين العبد وربّه، والقيام بالعمل مرضاة لله تعالى.

العوامل المؤثرة على دافعية الإنجاز:

تعد دافعية الإنجاز على علاقة وثيقة بممارسات التنشئة الاجتماعية، كما تشمل الثقافة أيضاً الديانة التي تسود فيها فتأثيرها يرتبط ارتباطاً قوياً بدافعية أفرادها للإنجاز ويتضح ذلك من خلال تباين الديانات السائدة بمختلف الثقافات عبر مختلف العصور ومقتضيات النظام القيمي الذي يجتمع حوله مجموعة من أفراد تمثل ثقافة معينة (قطامي وعدس، 2002). وهناك بعض المعوقات التي تقلل من دافعية الإنجاز لدى الطلبة منها: طبيعة دافعية الإنجاز لدى الطالب، والبيئة المحيطة بالطالب، المادية والاجتماعية مثل غياب الوالدين والتفكك الأسري، وخبرات الطالب من نجاح وفشل، وتوقعاته عن الأداء، والمعلم وطريقة تعامله مع نتائج الطلبة، والتلقي السلبي للمعلومات (رشوان وعلي، 2006).

4. الابتكار لدى العاملين

يمثل الابتكار في المجال الاقتصادي: التجديد الذي يحصل في نطاق الإنتاج بشكل إبداعي، وتشير أدبيات الاقتصاد الصناعي أن أول من ركز على هذا الموضوع هو الاقتصادي النمساوي "شومبيتر" في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" (الزوهير، 2015، ص 80). ويعد الابتكار أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات، لذا فهو يرتبط في بعض المؤسسات بالموهبة الفطرية ولكن بمجموعة من التقنيات والأساليب، التي تساعد هذه المؤسسات على الاتيان بأفكار جديدة ومناسبة، ويعرف الابتكار بأنه: "القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أرشقى، وعلى التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلاً تقليدياً (صبيح، 1996، ص 86)، حيث يعرف الابتكار بأنه: "رؤية ما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة" (كوك، 2008، ص 18).

ويعد الابتكار عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة (التقليد) والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبينه المنظمة والبيئة العامة، ويدفع الفرد أو الجماعة إلى البحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، أو طرق جديدة في تصميم العمل... الخ.

خصائص الابتكار:

يعتبر الفرد المبتكر شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والابتكار لأنه مرتبط بالمخاطر. فالمبتكر في مجال المؤسسة هو شخص يحب المخاطرة، ويسعى إلى دخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، وأكثر ما يفقد ابتكاره هو اعتمادك على المعلومات التاريخية. ولكن الأفضل أن تعتمد قدرتك على التفكير بإبداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد أفكار جديدة، لا أن تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية (السامرائي، 2007، ص 75). أي أن الابتكار

بشكل ما هو تحد ابتكاري، ويعني رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو أفضل بديل لأن رفض الحلول التقليدية أو التي نسمعها من الرئيس أو الزميل قد تؤدي بك للتوصل إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلة (ماهر، 2007، ص 335). ويتميز الأشخاص المبتكرين بخصائص، أهمها (جلدة وعبوي، 2006، ص 60-61):

- البصيرة الخلاقة.
 - الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة.
 - القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
 - القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
 - الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات.
- وقد صنف بعض الباحثين خصائص المبتكر إلى:

خصائص معرفية: تتمثل في:

- القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة.
- حب الاستطلاع.
- الاستقلالية في العمل.
- الاحتفاظ بالاتجاه.
- القدرة اللغوية.

خصائص انفعالية: تتمثل في:

- القيم والاتجاهات والميول والرغبات.
- النواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية.
- الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس.
- الضبط والتحكم الذاتي.
- الاهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة.
- حب الاستطلاع والانضباط في العمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت.
- توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الانشغال الذهني وعدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والهوايات.
- عدم التمسك بالأعراف والعادات.
- الميل للعزلة عن الآخرين.

العوامل المشجعة على الابتكار:

لقد فرضت التغيرات ضرورة التوجه نحو أساليب وآليات عمل جديدة لعل أهمها: إن تبني الأسلوب الابتكاري العلمي والموضوعي في مختلف وظائف الإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات معناه عدم التقوقع داخل الأطر التنظيمية التقليدية وإهمال المعايير الإبداعية الفعالة، التي تؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تردي حالة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن العوامل المشجعة على الابتكار (العميان، 2002، ص 291):

- المهارات الإدارية: الخاصة بكيفية ممارسة العمليات المختلفة وفقاً لمهام ومتطلبات الإدارة الحكومية.
- المهارات السلوكية: تتمثل في فن التعامل مع العملاء، ومعرفة الدوافع المحركة لسلوكياتهم واختيار الحوافز الممكنة والملائمة لإشباع تلك الدوافع.
- المهارات الفنية: تتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته، وواجباته، ومسؤولياته، وصلاحياته، وطرق وسبل تطويره، وفقاً لما تملحه متطلبات التقنية الحديثة والحكومة الالكترونية.
- المهارات الفكرية والثقافية: تتمثل في الانفتاح على العالم الخارجي، ومعرفة أحدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته، بالإضافة على القدرة التحليلية.

أهمية الابتكار المؤسسي:

تمثل المؤسسات هيكلًا أو إطارًا تنظيميًا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للعاملين، فهؤلاء لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، ولقد كشفت دراسات عديدة على أن المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الحيوية، التي تتنافس على أساس الابتكار، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والاجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الابتكاري في المؤسسات وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمراريتها. ويعرف

الابتكار المؤسسي بأنه: "عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات، التي تؤدي إلى الابتكار والتنافس" (كوك، 2008، ص110)، ويعرف بأنه: إعطاء مساحة من الحرية والتشجيع واستشعار احتياجات المجتمع (كوك، 2008).

ويظهر الابتكار المؤسسي كنتيجة للتحويلات المتزايدة في أسلوب التفكير، وحدث عدد قليل من الطفرات الهائلة نسبياً. فالابتكار المؤسسي هو إبداع تكيفي وليس إبداعاً جذرياً، ذلك لأن معظم المؤسسات ما هي إلا أجهزة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ومنطقية على حد سواء، كما أن هذه الأهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تميل إلى تقليل نسبة المخاطرة حيث أن القيمة التنافسية تنطوي على العمل من أجل الفوز بمكانة يصعب على الآخرين محاكاتها أو منافستها.

كما أن المنافسة الشديدة في مجال الابتكار والإبداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وظهور أسواق جديدة واختفاء أسواق أخرى أدت إلى بروز اتجاهات أساسية أصبحت سمات بارزة مهمة من سمات زيادة كفاءة وفعالية الابتكار في مؤسسات الأعمال الناجحة.

الدراسات السابقة:

- اهتمت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية بدراسة تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار، منها:
- دراسة أمال وزواوي (2023) والتي هدفت إلى فحص خصائص تأثيرات التمكين على القدرة على الابتكار وتم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق تطبيق التحليلات على مستوى الأفراد اعتماداً على نتائج المسح التي تم جمعها من (148) موظفاً من مؤسسات صغيرة ومتوسطة في القطاع الصناعي، أثبتت نتائج الدراسة أن (المشاركة في القرار، العمل الجماعي، الاتصال، الحرية، الثقة وتنمية السلوك الإبداعي) ترتبط بشكل إيجابي بالقدرة على الابتكار ووضحت الدراسة الدور الرئيسي الذي تلعبه أبعاد التمكين في تشكيل بيئة عمل تدعم التمكين والابتكار.
- دراسة أبورميلا (2022) هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (1440) معلماً ومعلمة. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود درجة استجابة كبيرة في الدرجة الكلية لدور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس.
- دراسة أحمد (2022) تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى أبعاد اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات، ومستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تحفيز العمال، بناء فريق العمل) في الأجهزة الإدارية بالمحليات، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالحصر الشامل للمسؤولين بالوحدات المحلية بمركز ومدينة فاقوس بمحافظة الشرقية، أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري كما يحددها المسؤولون مرتفع وكذلك مستوى الاتصال الفعال مرتفع ومستوى تفويض السلطة أيضاً مرتفع.
- دراسة (Tampi, Nabella and Sari, 2022) هدفت إلى التعرف على تأثير مستخدمي تكنولوجيا المعلومات وتمكين الموظفين وثقافة العمل على أداء الموظفين في المكتب الإقليمي لوزارة القانون وحقوق الإنسان في جزر رياو إيسلا. استخدم الباحث أسلوب أخذ العينات العشوائية البسيطة باستخدام الصيغة من سلفوفين. استخدم استبياناً لجمع البيانات وأسلوب التحليل الكمي الوصفي باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الافتراض الكلاسيكي، واختبارات (ت)، واختبار (ف) ومعامل التحديد. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن المتغيرات الثلاثة المستقلة وهي تكنولوجيا المعلومات وتمكين الموظفين وثقافة العمل لها تأثير إيجابي وكبير بشكل جزئي ومتزامن على أداء الموظفين في وزارة القانون والمكتب الإقليمي لحقوق الإنسان في جزر رياو.
- دراسة (Alfarizi, Haryadi, Syaechurodji, 2022) هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن تحسن أداء الموظفين من خلال التمكين والانضباط في العمل والرضا الوظيفي. تم إجراء هذا البحث في وزارة التجارة والصناعة وتعاونيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة سيرانج وتكونت عينة الدراسة من (62) موظفاً تم سحبهم إلى العينة باستخدام تقنية أخذ العينات الإجمالية/ أخذ العينات المشبعة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت أهم نتائج الدراسة: أن التمكين له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين. وأن للتمكين تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي. وأن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً في تأثير التمكين على أداء الموظف ولذلك يصبح الرضا الوظيفي وسيطاً كاملاً بتأثير الانضباط في العمل على أداء الموظف.
- دراسة (Afram, Manresa, Mas Machuca, 2022) هدفت إلى تقييم الدور الوسيط لإشراك الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين تمكين الموظفين (الهيكل والنمطي) والأداء التنظيمي في البنوك غير التجارية في غانا. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضية المقترحة، وتكونت العينة من (304) موظفاً تم اختيارهم من ثمانية بنوك غير تجارية في منطقة بونو في غانا. وكانت أهم نتائج الدراسة: لا يعد التمكين الهيكلي ولا النفسي مساهماً مباشراً في الأداء التنظيمي لكنها تؤثر بشكل إيجابي. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضوح مشكلة الدراسة الحالية وبناء محتواها، وتحديد تساؤلاتها، وإثراء وتدعيم الإطار النظري، ومعرفة الأساليب الإحصائية، وطرق معالجة البيانات.
- دراسة العمري (2019) هدفت إلى الكشف عن درجة الهوية الثقافية وعلاقتها بدافع الإنجاز لدى طالبات كلية العلوم والآداب بمحافظة المخوة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الهوية الثقافية ودافعية الإنجاز لدى طالبات كلية العلوم والآداب والتي تُعزى للمتغيرات التالية:

(التخصص، المستوى الدراسي، المعدل التراكمي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (293) طالبة تم اختيارهن بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الدراسة أداتين: مقياس الهوية الثقافية، ومقياس دافعية الإنجاز. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز جاءت (متوسطة).

- دراسة الزعي والهزيمة (2019) هدفت إلى التعرف على أثر وأهمية التمكين الإداري والمتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت العينة من (155) فردًا، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، وجاء متغير المشاركة بالمعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة. ووجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة في (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي.
- دراسة المصري وفرح (2018) هدفت إلى الكشف عن مستوى دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية، والكشف عن أثر متغير (النوع الاجتماعي والمستوى الدراسي) على كل من دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (684) طالبًا وطالبة يدرسون في مختلف المستويات الدراسية، واستخدمت الدراسة مقياس دافعية الإنجاز، ومقياس الذكاء الاستراتيجي. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي كانت مرتفعة لدى طلبة جامعة الملك فيصل، وجود علاقة طردية مرتفعة بين دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي. وجود أثر للنوع الاجتماعي في دافعية الإنجاز لصالح الإناث، ووجود أثر للمستوى الدراسي في دافعية الإنجاز لصالح المستوى السادس، وعدم وجود أثر للنوع الاجتماعي والمستوى الدراسي في الذكاء الاستراتيجي.
- دراسة بكر (2015) هدفت إلى التعرف على مستوى الصحة النفسية لدى عينة من طلبة وطالبات جامعة الجوف، والتعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من طلبة وطالبات جامعة الجوف، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مؤشرات الصحة النفسية ودافعية الإنجاز، والتعرف على اختلاف مستوى الصحة النفسية باختلاف الجنس (ذكورًا - إناثًا). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (200) طالب وطالبة من طلاب جامعة الجوف، واستخدمت الدراستين أداتين: مقياس الصحة النفسية، استبيان دافعية الإنجاز. وكانت أهم نتائج الدراسة: هناك علاقة ارتباطية دالة بين مؤشرات الصحة النفسية والدافعية للإنجاز لدى طلبة وطالبات جامعة الجوف، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدافعية للإنجاز، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مؤشرات الصحة النفسية.
- دراسة السعودي (2013) هدفت إلى التعرف على دور تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها في المستشفيات الأردنية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى تمكين فرق العمل ومستوى الأداء في مستشفى الإسراء كان مرتفعًا.
- دراسة عبد الحسين (2012) هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني، وتحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وأبعاده وبين الرضا الوظيفي. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.
- دراسة الماضي ونصيرات (2011) هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، واختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعًا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى كان بدرجة متوسطة، وأن الموظفين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري، ووجود أثر دال إحصائيًا للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين الديموغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.
- دراسة العبيدي وأحمد والعزاوي (2010) هدفت إلى التعرف على الإبداع المنظم وأثره في تحسين جودة المنتج في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ الوزارية، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة من مديري الشركة المذكورة. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين الإبداع المنظم وتحسين جودة المنتج.

التعليق على الدراسات السابقة:

بناءً على الدراسات السابقة وكما أظهرت النتائج، أن التمكين الإداري له علاقة إيجابية بإنجاز الموظفين والرضا الوظيفي وكذلك الابتكار وأنه أسلوب قيادي بتأثير قوي على الموظفين وإنجازهم ويزرع شعور الانتماء للمنظمة داخل الموظف كما أنه من الممكن أن يؤثر تمكين الموارد البشرية: حتى يُصبح أكثر انفتاحًا للتجارب وبذلك يصبح أكثر قدرة على الإبداع، وأكثر ابتكارًا وكما نعرف جميعًا أن المورد البشري ميزة تنافسية وعامل مهم للبقاء المنظمة واستمرارها في النمو.

ما يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد موضوع هذه الدراسة، تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث أنه تم تحديد منهج الدراسة الأنسب بعد العودة للدراسات السابقة والمعالجة الإحصائية وصياغة مشكلة البحث.

- يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها ضمن الدراسات الأولى -على حد علم الباحثان- التي تناقش عملية التمكين وارتباطها بالإنجاز والابتكار في قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
- يميز هذه الدراسة أيضاً حدها المكاني منطقة مكة المكرمة حيث أنها وجهة للعديد من الزوار على مدار العام وكونها تستقبل عدد ضخم في موسمي الحج والعمرة من مختلف أنحاء العالم بجنسيات وثقافات مختلفة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استناداً إلى الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه وهو التعرف على تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وإلى أن الظاهرة المدروسة تتعلق بالحاضر، رأى الباحثان أن أنسب منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلال تطبيقه أن تتحقق أهداف الدراسة الحالية، هو المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (146) من موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الأول 1445 (2023).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الأول 1445 (2023).

أداة الدراسة وإجراءات إعدادها:

حيث أن الدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، لذلك فقد اختار الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة. تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وتكونت من:

- البيانات الأولية للمستجيب (ة)، وتضمنت: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
- تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتضمنت (15) عبارة، وذلك في ثلاثة محاور.
- عرضت الأداة على المشرف العلمي على الدراسة، وقد أبدى ملاحظاته عليها وكانت موضع الاعتبار والاهتمام من قبل الباحثان. وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ما يلي:
- البيانات الأولية للمستجيب (ة)، وتضمنت: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في قطاع الضيافة.
- تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتضمنت (15) عبارة، وذلك في ثلاثة محاور. أعطى الباحثان لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس خماسي الأبعاد لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

صدق أداة الدراسة:

الصدق:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق أداة الدراسة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في التعرف على تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، استخدم الباحثان نوعين من الصدق، وهما:

الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لأجله، قام الباحثان بعرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والتخصص في عدد من الجامعات السعودية. وقد طُلب من المحكمين إبداء رأيهم في الأداة من حيث: صياغة العبارة، ومدى وضوح العبارة، ومدى انتمائها للمحور، وأية ملاحظات يرونها مناسبة (من حذف أو إضافة عبارات). وقام الباحثان بعد ذلك بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم مجال مراجعة المشرف العلمي على الدراسة. وحاول الباحثان التوفيق فيما بينها، ومن ثم أجرى التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (80%) من عدد المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات للأداة لتزداد وضوحاً. وبعد إجراء التعديلات المطلوبة بلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (15) عبارة في ثلاثة محاور، حيث تضمن كل محور (5) عبارات.

صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

وفي ضوء ما تقدم وبعد موافقة المشرف العلمي على الدراسة والمحكمين على صدق الاستبانة، تم اعتماد (15) عبارة في الاستبانة. وبعد ذلك تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (25) من موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة لقياس مدى صدق الاستبانة. وقام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له.

جدول (1): قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن=25)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
تمكين موظفي قطاع الضيافة			
1	**0.751	4	0.841
2	0.660	5	**0.662
3	**0.846		
الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة			
1	**0.762	4	**0.844
2	**0.782	5	**0.777
3	**0.861		
الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة			
1	**0.765	4	**0.886
2	**0.882	5	**0.802
3	**0.890		

** دالة عند مستوى (0.01).

يوضح جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات والمحور الأول موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وجاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات والمحور الثاني موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات والمحور الثالث موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق.

جدول (2): معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة (ن=25)

محاور الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون
المحور الأول: تمكين موظفي قطاع الضيافة.	**0.851
المحور الثاني: الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة.	**0.915
المحور الثالث: الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة.	**0.909

يوضح جدول (2) أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.851) للمحور الأول، (0.915) للمحور الثاني، (0.909) للمحور الثالث، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق تجعلنا على ثقة من نتائجها.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بحساب ثبات الاستبانة من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية بلغت (25) من موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة لقياس مدى صدق الاستبانة. وقام الباحثان كذلك بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للاتساق الداخلي.

جدول (3): معاملات ثبات الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة (ن=25)

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تمكين موظفي قطاع الضيافة.	5	0.809
المحور الثاني: الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة.	5	0.861
المحور الثالث: الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة.	5	0.895
الاستبانة كلها	15	0.931

** دال عند مستوى (0.01).

يوضح جدول (3) أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.809) للمحور الأول، (0.861) للمحور الثاني، (0.895) للمحور الثالث، (0.931) للاستبانة كلها، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات تجعلنا على ثقة من نتائجها.

توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق

الجنس	التكرار	النسبة %
1 ذكر	88	60.3
2 أنثى	58	39.7
المجموع	146	100%
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
1 موظف	82	56.2
2 مشرف	34	23.3
3 مدير أو رئيس قسم	30	20.5
المجموع	146	100%
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1 ثانوية فأقل	47	32.2
2 بكالوريوس	80	54.8
3 دراسات عليا	19	13.0
المجموع	146	100%
سنوات الخبرة في قطاع الضيافة	التكرار	النسبة %
1 أقل من 5 سنوات	68	46.6
2 من 5 إلى أقل من 10 سنوات	37	25.3
3 من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	12.3
4 أكثر من 15 سنة	23	15.8
المجموع	146	100%

يوضح جدول (4) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب الجنس، وجاء في المرتبة الأولى (الذكور) بنسبة (60.3%)، ثم (الإناث) بنسبة (39.7%). ويوضح الجدول توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المستوى الوظيفي، وجاء في المرتبة الأولى الذين نطاق وظيفتهم (موظف) بنسبة (56.2%)، ثم الذين نطاق وظيفتهم (مشرف) بنسبة (23.3%)، ثم الذين نطاق وظيفتهم (مدير أو رئيس قسم) بنسبة (20.5%). ويوضح الجدول توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المؤهل العلمي، وجاء في المرتبة الأولى الذين مؤهلهم (بكالوريوس) بنسبة (54.8%)، ثم الذين مؤهلهم (ثانوية فأقل) بنسبة (32.2%)، ثم الذين مؤهلهم (دراسات عليا) بنسبة (13.0%). ويوضح الجدول توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب سنوات الخبرة في قطاع الضيافة، وجاء في المرتبة الأولى الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (46.6%)، ثم الذين سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات فأكثر) بنسبة (25.3%)، ثم الذين سنوات خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (15.8%)، ثم الذين سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (12.3%).

مقياس التصحيح ومعيار الحكم:

ولأغراض تفسير النتائج، والخروج باستنتاجات حول هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

اعتمد الباحثان المحكم المعياري التالي:

لتحديد طول خلايا المقياس خماسي الأبعاد (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5/4) ومجال ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (5): الحدود الدنيا والعليا للمقياس الخماسي

درجة الموافقة	طول الخلية (المتوسط الحسابي)
غير موافق بشدة.	أقل من 1.80
غير موافق.	من 1.80 إلى أقل من 2.60
محايد.	من 2.60 إلى أقل من 3.40
موافق.	من 3.40 إلى أقل من 4.20
موافق بشدة.	من 4.20 فأكثر

الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ بيانات الاستبانات المستوفاة والبالغ عددها (146) استبانة على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في الحاسب الآلي، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق أداة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار (ت) T test للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة التي تعزى إلى الجنس.
- اختبار (ت) T test للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة التي تعزى إلى الجنس.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول الباحثان في هذا الفصل عرضًا للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وقد تم ترتيبها تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في

منطقة مكة المكرمة					
رقم العبارة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	1	توفر المنشأة وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	4.24	0.67	موافق بشدة
1	2	تقوم المنشأة بتفويض العاملين بالسلطات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية.	4.21	0.81	موافق بشدة
3	3	يمارس العاملون كافة الصلاحيات بموجب أنظمة وتعليمات المنشأة.	4.16	0.80	موافق
4	4	تمنح المنشأة المرونة المناسبة للعاملين في أداء مهامهم الإدارية والوظيفية.	4.11	0.80	موافق
2	5	تعمل المنشأة على إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات.	3.90	0.98	موافق
المجموع الكلي			4.12	0.62	موافق

يوضح جدول (6) أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) وهي الفئة الثانية من فئات الاختيار بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.62).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.24-3.90) حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتقع هذه المتوسطات الحسابية ضمن فئات الاستجابة الأولى والثانية والتي تشير إلى درجة موافقة (موافق بشدة- موافق) على المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة، وكان أعلى متوسط حسابي (4.24) للعبارة رقم (5) وهي (توفر المنشأة وسائل اتصال فعالة ومتطورة)، وكان أقل متوسط حسابي (3.90) للعبارة رقم (2) وهي (تعمل المنشأة على إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات).

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.98-0.67) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وكان أقل انحراف معياري (0.67) للعبارة رقم (5) وهي (توفر المنشأة وسائل اتصال فعالة ومتطورة) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري (0.98) للعبارة رقم (2) وهي (تعمل المنشأة على إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

وقد جاء عدد (2) عبارة من العبارات التي تقيس مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق بشدة)، وجاءت في الترتيب من (الأول) إلى (الثاني)، وهي:

- العبارة رقم (5) وهي "توفر المنشأة وسائل اتصال فعالة ومتطورة" بمتوسط حسابي (4.24).

- العبارة رقم (1) وهي "تقوم المنشأة بتفويض العاملين بالسلطات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية" بمتوسط حسابي (4.21).
- وقد جاء عدد (3) عبارة من العبارات التي تقيس مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق)، وجاءت في الترتيب من (الثالث) إلى (الخامس)، وهي:
- العبارة رقم (3) وهي "يمارس العاملون كافة الصلاحيات بموجب أنظمة وتعليمات المنشأة" بمتوسط حسابي (4.16).
- العبارة رقم (4) وهي "تمنح المنشأة المرونة المناسبة للعاملين في أداء مهامهم الإدارية والوظيفية" بمتوسط حسابي (4.11).
- العبارة رقم (2) وهي "تعمل المنشأة على إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.90).

نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: ما مستوى الإنجاز والابتكار الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

أولاً: مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة

رقم العبارة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تستخدم المنشأة تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات لتحقيق رضا العاملين والمستفيدين.	4.13	0.80	موافق
3	2	تستخدم المنشأة نظم معلومات إدارية حديثة في العمل.	4.12	0.84	موافق
4	3	تعتمد المنشأة منهج تدريبي يمنح العاملين وعي عام عن الجودة الشاملة.	4.01	0.96	موافق
2	4	تتبع المنشأة سياسات جديدة في إدارة الموارد البشرية.	3.84	0.99	موافق
5	5	تقوم المنشأة بدعوة خبراء عالميين وعقد ندوات وحلقات نقاشية للعاملين تهدف إلى تطوير قدراتها وإمكانياتها في مجال الجودة.	3.69	1.05	موافق
المجموع الكلي			3.96	0.76	موافق

يوضح جدول (7) أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) وهي الفئة الثانية من فئات الاختيار بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.76).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69-4.13) حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتقع هذه المتوسطات الحسابية ضمن فئات الاستجابة الثانية والتي تشير إلى درجة موافقة (موافق) على المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة، وكان أعلى متوسط حسابي (4.13) للعبارة رقم (1) وهي (تستخدم المنشأة تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات لتحقيق رضا العاملين والمستفيدين)، وكان أقل متوسط حسابي (3.69) للعبارة رقم (5) وهي (تقوم المنشأة بدعوة خبراء عالميين وعقد ندوات وحلقات نقاشية للعاملين تهدف إلى تطوير قدراتها وإمكانياتها في مجال الجودة).

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.80-1.05) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وكان أقل انحراف معياري (0.80) للعبارة رقم (1) وهي (تستخدم المنشأة تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات لتحقيق رضا العاملين والمستفيدين) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقارب حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري (1.05) للعبارة رقم (5) وهي (تقوم المنشأة بدعوة خبراء عالميين وعقد ندوات وحلقات نقاشية للعاملين تهدف إلى تطوير قدراتها وإمكانياتها في مجال الجودة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

وقد جاء عدد (5) عبارة من العبارات التي تقيس مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق)، وجاءت في الترتيب من (الأول) إلى (الخامس)، وهي:

- العبارة رقم (1) وهي "تستخدم المنشأة تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات لتحقيق رضا العاملين والمستفيدين" بمتوسط حسابي (4.13).

- العبارة رقم (3) وهي "تستخدم المنشأة نظم معلومات إدارية حديثة في العمل" بمتوسط حسابي (4.12).
- العبارة رقم (4) وهي "تعتمد المنشأة منهج تدريبي يمنح العاملين وعي عام عن الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (4.01).
- العبارة رقم (2) وهي "تتبع المنشأة سياسات جديدة في إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.84).
- العبارة رقم (5) وهي "تقوم المنشأة بدعوة خبراء عالميين وعقد ندوات وحلقات نقاشية للعاملين تهدف إلى تطوير قدراتها وإمكانياتها في مجال الجودة" بمتوسط حسابي (3.69).

ثانيًا: مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة بمكة المكرمة

رقم العبارة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تضع المنشأة أهداف قصيرة وطويلة المدى قائمة على النتائج.	3.94	0.81	موافق
3	2	تحرص المنشأة على إعلام العاملين بأهمية الأفكار والابتكار.	3.85	1.01	موافق
2	3	تخصص المنشأة أوقات لتبادل الأفكار بين العاملين.	3.72	1.16	موافق
4	4	تدرب المنشأة العاملين على تقنيات الابتكار.	3.68	1.14	موافق
5	5	تقدم المنشأة المكافآت لابتكارات العاملين.	3.47	1.20	موافق
المجموع الكلي			3.73	0.91	موافق

يوضح جدول (8) أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) وهي الفئة الثانية من فئات الاختيار بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.91).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47-3.94) حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتقع هذه المتوسطات الحسابية ضمن فئات الاستجابة الثانية والتي تشير إلى درجة موافقة (موافق) على المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة، وكان أعلى متوسط حسابي (3.94) للعبارة رقم (1) وهي (تضع المنشأة أهداف قصيرة وطويلة المدى قائمة على النتائج)، وكان أقل متوسط حسابي (3.47) للعبارة رقم (5) وهي (تقدم المنشأة المكافآت لابتكارات العاملين).

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.81-1.0520) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وكان أقل انحراف معياري (0.81) للعبارة رقم (1) وهي (تضع المنشأة أهداف قصيرة وطويلة المدى قائمة على النتائج) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري (1.20) للعبارة رقم (5) وهي (تقدم المنشأة المكافآت لابتكارات العاملين) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

وقد جاء عدد (5) عبارة من العبارات التي تقيس مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق)، وجاءت في الترتيب من (الأول) إلى (الخامس)، وهي:

- العبارة رقم (1) وهي "تضع المنشأة أهداف قصيرة وطويلة المدى قائمة على النتائج" بمتوسط حسابي (3.94).
- العبارة رقم (3) وهي "تحرص المنشأة على إعلام العاملين بأهمية الأفكار والابتكار" بمتوسط حسابي (3.85).
- العبارة رقم (2) وهي "تخصص المنشأة أوقات لتبادل الأفكار بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.72).
- العبارة رقم (4) وهي "تدرب المنشأة العاملين على تقنيات الابتكار" بمتوسط حسابي (3.68).
- العبارة رقم (5) وهي "تقدم المنشأة المكافآت لابتكارات العاملين" بمتوسط حسابي (3.47).

نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الخامس الذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟

تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

جدول (9): العلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة

مستوى التمكن	مستوى الإنجاز والابتكار	مستوى الإنجاز	مستوى الابتكار
مستوى التمكن	مستوى الإنجاز والابتكار	مستوى الإنجاز	مستوى الابتكار
0.722**	0.633**		

** دال عند مستوى (0.01).

ويوضح جدول (9) أن:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.722).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.633).

المناقشة والخاتمة:

النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

فيما يتعلق: بمستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

أشار تحليل بيانات الدراسة إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.62). هذه النتيجة تشير إلى التحول الكبير الذي تعيشه قطاعات الأعمال في المملكة العربية السعودية لتحقيق مستهدفات الرؤية، ويظهر ذلك بوضوح في تحسين وتطوير منظومة القدرات البشرية. هذا التحول أسهم في رفع درجة الوعي لدى العاملين بتحسين مهاراتهم وتطوير قدرات التعلم والتميز، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود قيادات تمكهم من مواكبة هذه التطورات. ويظهر من النتائج ارتفاع مستوى التمكين لدى العاملين بقطاع الضيافة مما يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء، حيث يشعر العاملون بالرضا والولاء لجهات عملهم عند الثقة بهم وإعطائهم سلطات أوسع وتحمل للمسؤولية واتخاذ القرارات، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراستي أفندي (2009) وجاد الرب (2008). ويعتبر ذلك دليل على الثقة المتبادلة والتي تسهم بذلك في صناعة ثقافة مؤسسية تتوافق مع سياسات هذه المنظمات وتحقق أهدافها كما خلصت نتائج دراستي الخطيب (2009) و (Alfarizi, Haryadi, Syaechurodji, 2022).

كما يمكن تفسير هذه النتائج المرتفعة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الجهات الحكومية ذات العلاقة من حيث تمكين العاملين من تطوير قدراتهم وتعزيز خبراتهم في هذا القطاع الحيوي من خلال الدورات وبرامج الابتعاث. ومن الأمثلة على ذلك ما قامت به وزارة الموارد البشرية من حيث رفعت نسبة السعودة لهذا القطاع بشكل تدريجي مع تقديم مبادرات لتدريب مئات الآلاف من منسوبي قطاع الضيافة كما يحدث حاليًا في برنامج مهارات والذي يستهدف العاملين في القطاع. كما تقوم وزارة السياحة ووزارة الحج والعمرة وبالتعاون مع مراكز الأبحاث التدريب بالجامعات السعودية من طرح لعدد من البرامج التدريبية والبعثات للدول المتميزة، والتي ستعزز من تمكين العاملين في هذا قطاع الضيافة والسياحة والحج والعمرة وتحسين جودة الأداء ورفع مستويات النمو والتطوير.

فيما يتعلق: بمستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

أشار تحليل بيانات الدراسة إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.76)، وأن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.91).

أشار تحليل بيانات الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز ومستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة تعزى إلى الجنس أو المستوى الوظيفي أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة في قطاع الضيافة.

بلا شك تهدف كل منظمة وكل فرد داخلها إلى مصطلح الإنجاز. هذا المصطلح الذي يهدف إلى إحداث نقلة نوعية على كافة المستويات الفردية أو المؤسسية لتسهم في تحقيق الأهداف. ويظهر من النتائج ارتفاع درجة الإنجاز للعاملين في قطاع الضيافة، وهذا لن يتحقق من غير وجود قرارات استراتيجية تعتمد على قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف ومواجهة التحديات عبر التركيز على القوى البشرية المسلحة بالقدرات والمهارات اللازمة التي يتحقق من خلالها المنجزات كما أشار لذلك بهنساوي وحسن (2015). ومن التفسيرات لهذه النتائج المرتفعة فيما بالإنجاز ما يحظى به العاملين من رضا وسعادة عند أدائهم لأعمالهم وخدمة ضيوف الرحمن حيث يعتبر عمل وعبادة يؤجر عليها الفرد يزيد من مستوى رضاه عما ينجز، ويشجعه ذلك على البذل والعطاء بشكل أكبر، وهذا يؤكد ما تم ذكره في دراسة بني يونس (2001) واعتبرت العمل في خدمة ضيوف بيت الله كمصدر روحي للإنجاز.

وفيما يتعلق بالابتكار تشير النتائج إلى درجة أعلى من المتوسط للعاملين وممارستهم لهذا المفهوم الهام والذي أصبح ركيزة أساسية في قطاعات الأعمال سواء العامة أو الخاصة وحتى القطاع الثالث غير الربحي. وهناك كثير من الجهود التي تفسر هذا الارتفاع بدءاً من حرص الجهات المسؤولة عن قطاع الضيافة والحج والعمرة في نشر ثقافة الابتكار. وعلى سبيل المثال لا الحصر قامت وزارة الحج والعمرة بإنشاء مركز للابتكار وريادة الأعمال وعدة ملتقيات دولية لإبراز دور الابتكار والعاملين فيه. كما قامت الوزارة باستحداث منصات لتقديم على الأفكار الإبداعية الابتكارية ورصد جوائز قيمة لذلك. وهذا أسهم كذلك في تبني الجهات العاملة في القطاع بمحاولة مواكبة هذه التطورات وإشراك العاملين فيها وتدريبهم لتقديمهم المبادرات. وهذا يشير إلى أهمية أن تخرج منظمات الأعمال من محيطها الخاص وتقوي شراكاتها وسبل التعاون مع القطاعات الأخرى والتي تتفق مع دراسة العميان (2002). كما أدى كثرة الخريجين والتنافسية في السوق العمل إلى حرص منسوبي قطاع الضيافة على التميز والتوجه نحو الابداع والابتكار في ممارسة الأعمال.

فيما يتعلق: بالعلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

أشار تحليل بيانات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

هذه النتيجة، والتي تثبت وجود علاقة إيجابية بين عملية تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار، تعتبر دليل على أهمية وضروية قيام المنظمات وقادتها بتمكين العاملين عبر استراتيجيات تخص تطويرهم ورفع درجة مساهمتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة وتقديم المبادرات. إن التمكين والابتكار والوصول للإنجاز جميعها تتطلب سياسات وإجراءات ومنتجات وخدمات. فالتمكين حالة تستوجب وجود معنى وسبب، وأن يتحلى الأشخاص بالكفاءة والإصرار والقدرة على إنجاز الأعمال (Lee and Koh, 2001). ولذلك على قادة الأعمال بناء ثقافة مؤسسية تقدم استقلالية للعاملين وتتيح لهم أن يبتكروا ويحققوا الإنجازات المستهدفة. التمكين وعلاقته بالابتكار والإنجاز قد تختلف من قطاع لآخر وحسب حجم المنظمة ونظامها الإداري. هذا التمكين يستوجب قيام المنظمات بإزالة الحدود بين الإدارات العليا والإدارات الأقل (Meyerson and Dewettinck, 2012) عبر إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء الرأي والمشاركة والتعرف على المشكلات والتحديات وتحفيزهم لإيجاد حلول ابتكارية تساهم في معالجة هذه المشكلات وتحسين القدرة التنافسية. وبالتالي كلما تم تمكين الموظفين وكلما زاد من رفع قدراتهم وأفكارهم الابتكارية والتي بدورها تصب في الإنجاز سواء الفردي والمؤسسي.

وسينتج عن هذا التمكين فوائد اقتصادية على المنظمة وعلى العاملين، حيث سيعود ذلك إيجاباً على رضا العملاء والمستهلكين ومخرجات العمل. فالعاملين الحاصلين على التمكين من قادتهم سيتاح لهم غالباً مسؤوليات وسلطات أكبر ناتجة عن ثقة وكفاءة تعزز من أدائهم وتحسين جودة العمل ومخرجاته. كما أن التمكين وعلاقته بالابتكار ستضمن إعطاء الفرصة للعاملين لطرح حلول إبداعية ومبتكرة لتقليل التكاليف وتسحين المبيعات أو زيادة العوائد الاقتصادية للمنظمة (Akbari and Ghaffari, 2017).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي انتهت إليها الدراسة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، فإن البحث يوصي بما يلي:

- نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال المؤسسية وتأطيرها بشكل منظم وعلمي.
- ضرورة أن توفر المنشآت وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
- ضرورة تفويض العاملين في المؤسسات بالسلطات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية.
- ضرورة أن يمارس العاملون كافة الصلاحيات بموجب أنظمة وتعليمات المنشآت.
- ضرورة أن تمنح المنشآت المرنة المناسبة للعاملين في أداء مهامهم الإدارية والوظيفية.
- ضرورة أن تتيح المنشآت المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات.

المقترحات:

في ضوء النتائج والتوصيات التي انتهت إليها الدراسة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، فإن البحث يقترح إجراء الدراسات التالية:

- اقتراح إجراء دراسة مقارنة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة المدينة المنورة لتعظيم الاستفادة من نتائج الدراستين، إضافة إلى مدن أخرى بالمملكة والدول العربية.
- اقتراح دراسة تهتم بقياس معايير الابداع والابتكار لدى الجهات الحكومية ومسرعات الأعمال ولتي تهتم بهذا المجال.
- اقتراح إجراء دراسة عن ممارسات الابتكار الحالية في قطاعات الأعمال بالمملكة وأثرها الاقتصادي والاجتماعي.
- اقتراح إجراء دراسة حول معوقات تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة والسياحة وخصوصاً الحج والعمرة.

المراجع:

- أبو جادو، صالح. (2011). *علم النفس التربوي*. ط (8)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبورميلا، دلال رفيق شفيق. (2022). دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- أبورياش، حسين والصافي، عبد الحكيم وعمور، أميمة وشريف، سليم. (2006). *الدافعية والذكاء العاطفي*. دار الفكر.
- أحمد، أحمد حمدان. (2022). اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*: 1(20).
- أمال، قريمط وزواوي، لعوج. (2023). تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*: 6(1).
- برني، لطيفة. (2017). التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة*. 10، 236-249.
- بكر، محمد السيد حسين. (2015). مؤشرات الصحة النفسية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عينة من طلبة وطالبات جامعة الجوف. *مجلة الإرشاد النفسي*: 1(41). 1-45.
- البولي، خديجة. (2016). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك. رسالة التربية وعلم النفس. جامعة الملك سعود. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية: (53)، 19-42.
- البنوي، نايف عودة كايد. (2011). المتغيرات المؤثرة في مؤشرات التكيف النفسي الاجتماعي الحنين للوطن لدى الطلبة الوافدين في جامعة مؤتة. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*: 17 (1)، 207-237.
- بني يونس، محمد. (2001). *سيكولوجية الدافعية*. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- جفري، على وبن ضويحي، عبد الله. (2023). أثر التشريعات البلدية الحديثة على قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*: 43(3).
- جلدة، سليم بطرس وعبيوي، زيد منير. (2006). *إدارة الإبداع والابتكار*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الدغير، وفاء. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات الناشئة. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*: 7(8)، 18-30.
- رشوان، ربيع وعلي، الطيب. (2006). *علم النفس المعرفي: النذاكرة وتشفير المعلومات*. عالم الكتب.
- الرعي، محمد عمر والهزايمة، أحمد صالح. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورانج). *المجلة العربية للإدارة*: 39 (3)، 81-94.
- الزهراني، عبد الله. (2018). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط*. 34(2)، 356-389.
- الزوهير، رجاء. (2015). دور الإبداع في تحسين الإبداع الصناعي في المؤسسة. *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة*: (31)، 79-102.
- السامرائي، مهدي. (2007). *إدارة الجودة الشاملة*. دار جرير للنشر والتوزيع.
- سطالة، أمال. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسياسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ابن خلدون. الجزائر.
- السعودي، موسى أحمد عطية. (2013). أثر التمكين لدى فرق العمل في تعزيز أداؤها بالمستشفيات الأردنية: دراسة حالة مستشفى الإسراء. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 9 (1)،
- صالح، عبد العظيم إسماعيل محمد. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النيلين.
- صبيح، تيسير (1992). *الموهبة والإبداع، طرائق التشخيص، وادواته المحسوبة*. دار التنوير للنشر والتوزيع.
- عبد الحسين، صفاء جواد. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*: (32)، 77-98.
- العبيدي، بشار محمد خليل وأحمد، سحر والعزاوي، كرجي. (2010). الإبداع المنظم وأثره في تحسين جودة المنتج في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / الوزارية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*: (34)، 208-242.

- العمري، رنا سعد إبراهيم. (2019). الهوية الثقافية وعلاقتها بدافع الإنجاز لدى طالبات كلية العلوم والآداب بمحافظة المخوة. *مجلة البحث العلمي في التربية*: 6 (20)، 543-560.
- العميان، محمود سليمان. (2002). *السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال*. دار وائل للنشر.
- الفحل، نبيل. (2000). دراسة تقدير الذات وواقعه الإنجاز لدى طلاب المرحلة الثانوية في كل من مصر والسعودية (دراسة مقارنة). *مجلة علم النفس: الهيئة المصرية العامة للكتاب*، 2(5)، 7.
- قطامي، يوسف، وعدس، عبد الرحمن. (2002). *علم النفس التربوي*. دار الفكر للطباعة والنشر.
- كوك، بيتر. (2008). *إدارة الإبداع*. ترجمة خالد العامري. دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- الماضي، ثائرة عدنان ونصيرات، فريد توفيق. (2011). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 7 (4)، 527-556.
- ماهر، أحمد. (2007). *اتخاذ القرار بين العلم والابتكار*. الدار الجامعية.
- المصري، طارق توفيق وفرح، علي فرح أحمد. (2018). دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلاب جامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية.
- المكي، إيمان. (2014). درجة تمكين المرأة الكويتية في المناصب القيادية في وزارة التربية بدولة الكويت. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.
- هادف، سومية. (2018). *الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS أم البواقي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي. الجزائر.
- Afram, J., Manresa, A. & Mas Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organizational performance, the mediating role of employee engagement and organizational citizenship behavior. *Omnia Science. Intangible capital* – 18(1). <http://hdl.handle.net/2117/367915>
- Akbari, N., & Ghaffari, A. (2017). Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1120-1141. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2016-0435>
- Alfarizi, Abdul Wahid, Haryadi, Didit & Syaechurodji, Syaechurodji (2022). Mediating of Job Satisfaction in Improving Employee Performance with The Role of Empowerment and Work Discipline. *Home Archives* 6 (2): Manajemnt, Teknologi Informatika dan Komunikasi (Mantik). <https://doi.org/10.35335/mantik.v6i2.2612>
- Davor, Kristo. M & Podrug. N. (2018). Impact of crisis situations on development of business continuity management in Croatia. *Journal of Contemporary Management Issues*. 23(1), 99-122, doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.99
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695. <https://doi.org/10.1080/09585190122134>
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2 (1), 40-46.
- Tampi, Pradanna Putra, Nabella, Septa Diana & Sari, Dewi Permata (2022). The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. *Journal of Management*, 12 (3). <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.628Filipovic>