



Administrative Empowerment and its Impact on Stimulating Creative Behavior: A Field Study on Employees of Executive Offices in Marib Governorate

Omar Ahmed Ali Al-Shami ^{1,*}, Ahmed Saleh Ali Al-Abbab ²

Received: 19/06/2026, Reviewed: 07/07/2026, Accepted: 25/07/2026. <https://doi.org/10.59559/ajmbfs.2.1.3>

Abstract: This study aimed to examine the impact of administrative empowerment across its dimensions (delegation of authority, participation, teamwork, communication, motivation, and training) on stimulating creative behavior among employees of executive offices in Marib Governorate. The study utilized a descriptive-analytical approach, relying on a questionnaire for data collection. The study sample consisted of 118 employees. The findings revealed that both administrative empowerment and creative behavior were present at a moderate level, at 54.66% and 55.42%, respectively. Furthermore, the results demonstrated a statistically significant positive effect of administrative empowerment (with all its dimensions) on stimulating creative behavior. The study recommends the need to enhance various aspects of administrative empowerment, prioritize training opportunities, and motivate executive office employees in Marib Governorate, given its positive effect on fostering creative behavior. It also recommends that executive offices adopt the principle of participation in developing and qualifying young leaders to become capable of effective leadership.

Keywords: administrative empowerment, creative behavior, executive offices.

التمكين الإداري وأثره في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب

عمر أحمد علي الشامي ^{1,*}، أحمد صالح علي العباب ²

الاستلام: 2026/06/19، التحكيم: 2026/07/07، القبول: 2026/07/25

المخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاتصال، والتحفيز، والتدريب) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (118) موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي جاء بدرجة متوسطة بنسبة (54.66%)، و(55.42%) على التوالي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة للتمكين الإداري بأبعاده في تحفيز السلوك الإبداعي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جوانب التمكين الإداري، والاهتمام بتوفير فرص التدريب وتحفيز موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؛ لما لذلك من تأثير إيجابي على تعزيز السلوك الإبداعي لديهم، وأن تتبنى المكاتب التنفيذية مبدأ المشاركة في تنمية القيادات الشابة، وتأهيلها، لتصبح قادرة على القيادة الفاعلة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، السلوك الإبداعي، المكاتب التنفيذية.

© 2026 Arab Academy for Management, Banking, and Financial Sciences, Yemen. The article can be reused under the [Creative Commons license \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) as long as the journal and authors are credited.

© 2026 الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، اليمن. يمكن استخدام المادة المنشورة مرة أخرى وفقًا لرخصة [مؤسسة المشاع الإبداعي \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)، بشرط الإشارة إلى المؤلف والمجلة.

1 Assist. Prof. of Business Administration, Head of the Business Administration Department, The Arab Academy for Management, Banking, and Financial Sciences, Yemen.

* Corresponding author email: dromarshami@gmail.com

2 Researcher in Business Administration, The Arab Academy for Management, Banking, and Financial Sciences, Yemen.

1 أستاذ إدارة الأعمال المساعد، رئيس قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، اليمن.

* الباحث المراسل: dromarshami@gmail.com

2 باحث في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، اليمن.

المقدمة:

تُعد الثورة الاقتصادية الرابعة نقلة نوعية شهدتها البشرية؛ حيث استطاع اقتصاد المعرفة إزاحة معظم الخصائص التي كان يتميز بها الاقتصاد الكلاسيكي من خلال تقدير العقل البشري، بوصفه مصدر الإبداع؛ مما أدى إلى الاعتراف بما يظهره الفرد من قدرات ومهارات، وما ينجم عن ذلك من تحول في تاريخ البشرية.

وأصبح يُنظر إلى المعرفة بأنها أم الاختراعات، فتحول العالم بصفة غير مسبقة، ومع انتشار الإنترنت والرقمنة في جميع الميادين، أصبح بقاء المؤسسات متوقفًا على ما تملكه من قدرات استراتيجية عُليا، والمتمثلة في الكفاءات المحورية، أو رأس المال البشري المؤهل في جميع المجالات (مسعود، 2021).

ويُعتبر السلوك الإبداعي من المقومات الأساسية للمؤسسات التي تسعى إلى استثمار الطاقات الكامنة للعاملين واستخراجها للاستفادة منها في تحقيق الإبداع والتطور، ويُعدّ التمكين الإداري من أحدث الأساليب العالمية التي شهدتها المؤسسات في العالم، وقد عرف توسعًا كبيرًا من حيث التطبيق، لا سيما في ظل الفعالية التي حققها في تعزيز السلوك الإبداعي (خلفة وعيساوي، 2018؛ زروقي وزروقي، 2022؛ سلامة، 2016؛ علي وآخرون، 2023).

وبناءً عليه فهذا يستدعي من المؤسسات توفير بيئة إدارية تدعم مبادئ التمكين الإداري، وتشجع عليها لتكوين الثقة في نفوس العاملين، خاصةً أن الطاقم الإداري يُسهم في وضع خطط المؤسسة، ويشرف على عملية تنفيذها، وبالتالي فإنه يُعتبر العمود الفقري للمؤسسة (سابق، 2024).

ومن هنا يجب الحرص على كسب ولاء العاملين للحفاظ على توازن المؤسسة وريادتها، وذلك من خلال

التمكين الإداري للعاملين، وتوجيه البرامج التدريبية وفقًا لتخصص كل مؤسسة وطبيعة بيئتها التنظيمية، وإتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات والتخلص من المركزية في تسيير الأعمال، مع تقاسم السلطة وتفويضها للاستفادة من معارف الموظفين وخبراتهم، وكسب ولائهم بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز التعاون، وتكوين الثقة فيما بينهم، واكتساب مهارات العمل الجماعي والفرقي، مما يوحد الجهود نحو تحقيق الأهداف الخاصة مع الأهداف العامة، ويحفز العاملين على الاهتمام بإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية لتنمية روابط العلاقات بين الموظفين بما يحقق مشاعر الألفة والانسجام والتعاون، ويحقق ولاءً عاطفيًا للمؤسسة (العامري وآخرون، 2022).

وبناءً على ما سبق، ووفقًا لأهمية التمكين الإداري للعاملين، وندرة البحوث التي تناولت أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب- بحسب علم الباحثين- فقد جاءت هذه الدراسة في هذا السياق لتقصي أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي، وتقديم المقترحات لتفعيل ذلك في الواقع العملي.

الإطار النظري:

السلوك الإبداعي:

مفهوم السلوك الإبداعي:

يُعد السلوك الإبداعي أحد المداخل الحديثة والمهمة في علم الإدارة؛ حيث يُشكل أسلوبًا جديدًا في التعاطي مع العاملين وتحفيزهم على الأعمال الإدارية بشكل إبداعي، وقد ورد تعريف السلوك الإبداعي في عدد من الدراسات، كما في الجدول (1).

جدول (1): تعريفات السلوك الإبداعي

م	المصدر	التعريف
1	(انال وفرحاتي، 2023، 18)	"مدى قدرة الموارد البشرية على طرح أفكار إبداعية جديدة غير مألوقة أثناء إنجازهم لمهامهم من أجل إحداث تغير في العمل والتصدي للمشاكل التي يواجهها، لتحسين موقف المؤسسة وضمان الاستمرارية والاستقرار فيه".
2	(السليمان، 2023، 460)	"الحلول أو القرارات التي يتخذها الأفراد أو الجماعات لحل المشكلات في مكان العمل والخروج بنتائج فعالة وأفكار جديدة وغير مسبقة".
3	(محمدية، 2016، 12)	"السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين".

متطلبات السلوك الإبداعي:

تُعد متطلبات السلوك الإبداعي من العوامل الأساسية لتحقيق الإبداع في بيئة العمل، ومن هذه المتطلبات (بن تريب، 2018):

1. تعزيز الدافع الذاتي لدى الموظفين.
2. تشجيع وتحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة.
3. نشر قصص النجاح والإبداع وتأكيد أهمية الإنجازات المبدعة.

4. تمكين الموظفين من الاستفادة من الحرية والموارد اللازمة للقيام بالأنشطة الإبداعية.

مراحل السلوك الإبداعي:

يؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض، ومن هذه الدراسات التي قدمت مقترحًا لنموذج السلوك

الإبداعي دراسة إبراهيم وعبدالكريم (2022) بحسب نموذج (Wallas):

1. **مرحلة الإعداد (التحضير):** في هذه المرحلة، يتم تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحريك الأفكار الواعية. وعلى الرغم من أنه يمكن العثور على حل خلال هذه المرحلة بالنسبة للمشاكل الأكثر تعقيداً والجديدة، فإن أن الفرد ينبغي أن ينتظر لفترة من الوقت، فهو الهجر المؤقت الذي يؤدي إلى مرحلة الحضانة، ويمكن تسمية هذه المرحلة بمرحلة التعرف على المشكلة.
2. **مرحلة الحضانة:** وفي هذه المرحلة تكون المشكلة قد بُنيت في العقل الناقد الواعي؛ حيث تكون الأفكار حرة في الارتباط وإعادة الهيكلة دون أن يعمل الفرد مباشرة عليها، وقد تستمر هذه المرحلة لفترة طويلة، وذلك بحسب الموقف.
3. **مرحلة الإضاءة والتنوير:** في هذه المرحلة تنفجر فكرة الإبداع تصاعدياً من عدم وعيها إلى وعيها التام، وفيها يصل الحل إلى مرحلة الإضاءة، وهي إسقاط العقل اللاواعي للحل إلى هامش الوعي، وعندما يستولي العقل الواعي على الفكرة الجديدة، تحدث لحظة من التبصير، وتُطلق على هذه المرحلة مرحلة العثور على الحل.
4. **مرحلة التحقق:** وفي هذه الخطوة تُوضح الفكرة بدقة ووضوح، ومن ثم يتم تطبيقها، وإذا تبين في هذه المرحلة أن الحل غير عملي، قد يكون هناك عودة إلى مرحلة مبكرة من العملية الإبداعية.

عناصر السلوك الإبداعي:

يعتمد السلوك الإبداعي على مجموعة من المقومات التي تؤلف في مجموعها عملية إبداعية متكاملة، ويُعد السلوك الإبداعي من أهم العناصر المحفزة على تقديم أداء متميز سواء للأفراد أو المؤسسة، وقد أورد علي (2022) عدداً من العناصر، وهي:

1. **حل المشكلات:** وهي تتمثل بقدرة الفرد على التنبه لوجود المشاكل في المواقف المختلفة، فهو يملك رؤية عميقة ليدرك مواطن الأخطاء وجوانب القصور في العمليات الإدارية.
2. **الأصالة:** تمثل الأصالة الابتعاد عن التفكير التقليدي، وتوليد أفكار جديدة في مضمونها لم يُتَطَرَّق إليها سابقاً، فالمبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة ثابتة، مقارنة بغيره؛ أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها.
3. **المرونة:** والمقصود بها عدم التمسك بنمط واحد من الحلول لمعالجة جميع المشكلات، وإنما يُصَمَّم الحل بناء على الموقف الحالي، فالمرونة تعني قدرة الفرد على النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاده الناس، ومما يشار إليه أن المرونة يجب أن تتصف بالحلول المتعددة والخيارات التي تسهل على المؤسسة اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف.

4. **الطلاقة:** وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار والحلول خلال فترة زمنية معينة، وهو ما يُعرف بالتفكير الخلاق، بمعنى آخر، فإن الطلاقة تعبر عن درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

معوقات السلوك الإبداعي:

يوجد العديد من المعوقات التي قد تؤثر في السلوك الإبداعي لدى الفرد في المجالات المختلفة، وقد يكون الشخص نفسه هو المسبب لهذه المعوقات، أو قد يسببها الآخرون له، وفيما يلي يذكر الكاف (2013) أهم هذه المعوقات، وهي:

1. **الخوف من الخطأ والفشل:** الخوف يعطل الإبداع بدلاً من التعلم من الأخطاء.
 2. **التقيد بالعادات:** السير على خطى السابقين دون تفكير يقتل الإبداع.
 3. **عدم الثقة بالنفس:** التثبيط من الآخرين يعيق الابتكار.
 4. **الخوف من الرؤساء:** الخجل والخوف من المسؤولين يقيد الأفكار.
 5. **التبعية للآخرين:** الاعتماد على الآخرين يمنع تبني منهج مستقل.
 6. **عدم تنظيم الوقت:** هدر الوقت يؤثر على التفكير والإبداع.
 7. **التسويق:** تأجيل المهام يعطل الإنتاجية.
1. ويضيف بطاح (2006) عدد من المعوقات، وهي:
 1. التركيز على الجوانب الشكلية وإهمال الإنتاجية.
 2. عدم الفصل بين الإدارة والسياسة أو الملكية.
 3. النظرة السلبية للإبداع مقارنة بالقيم الاجتماعية.
 4. التركيز على تقليل التكاليف وإهمال الإبداع.
 5. قلة الموارد والدعم المادي.

العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي:

يؤكد مسعود (2021) أن الإبداع يتأثر بعدة عوامل، وهي تشمل عوامل نفسية داخلية تؤدي دوراً مهماً في تحديد نتيجة العملية الإبداعية، بالإضافة إلى عوامل أخرى يمكن تلخيصها في الآتي:

1. **العوامل النفسية:** وهي تتضمن مجموعة من العناصر، أبرزها: الذكاء، والمرونة، والاحساس، والمخاطرة، والمثابرة، والربط بين الأشياء.
2. **عوامل داخلية:** ويقصد بها العوامل داخل المؤسسة، وبيئة العمل، وجماعة العمل، والاتصالات الإدارية.
3. **عوامل خارجية:** وهي تشمل تلك المؤثرات التي تتواجد خارج المؤسسة، مثل: الأسرة، والتعليم، ووسائل الإعلام، بالإضافة إلى الجماعات المرجعية.

التمكين الإداري:

مفهوم التمكين الإداري:

قام الباحثان في هذا الجزء من الدراسة باستعراض الأدبيات، والدراسات في مجال الإدارة؛ حيث وجد أن هناك تعريفات متعددة للتمكين الإداري، كما في الجدول (2).

جدول (2): تعريفات التمكين الإداري

م	المصدر	التعريف
1	(بوالعبر ومخلوفي، 2024، 13)	"عملية يقوم بها المديرون في المؤسسات تجاه مرؤوسيهم؛ حيث يمنحونهم السلطة، وحرية أكبر لأداء أعمالهم ويشاركونهم في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط من أجل حل المشاكل وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة".
2	(الأغبري، 2023، 10)	"عملية إدارية تقوم على منح العاملين بعض الصلاحيات الخاصة بطبيعة عملهم ومنحهم الحرية في التصرف في صنع واتخاذ القرارات".
3	(علي، 2022، 3)	"منح العاملين حرية واسعة في العمل من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم والمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال السماح لهم بإبداء آرائهم وإتاحة الفرصة أمامهم لاستخدام الطريقة التي يرونها أكثر ملاءمة لأداء مهامهم".
4	(حداد ومهدي، 2023، 307)	"منح الموظف الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء الوظيفة بطريقته الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا لزيادة قدراته والتعبير عن مواهبه وإبداعاته من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، والتدريب، والتطوير، والاتصال الفعال، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات".

أبعاد التمكين الإداري:

المؤسسات، وكذلك نتيجة لتناول الباحثين أبعاد التمكين الإداري من زوايا متعددة وفقاً للدراسات والبحوث، ويوضح الجدول (3) أبعاد التمكين الإداري.

تتباين وجهات النظر للعديد من الباحثين حول التمكين الإداري وأبعاده نتيجة لتطور الفكر الإداري واتساع

جدول (3): أبعاد التمكين الإداري

م	المصدر	البلد	الأبعاد
1	(Benguergoura, 2024)	الجزائر	التفويض، العمل الجماعي، التدريب، التواصل الفعال، التحفيز
2	(حداد ومهدي، 2023)	السعودية	تفويض السلطة، المشاركة، الاتصال، التدريب
3	(الخوالدة، 2023)	الأردن	تفويض السلطة، زيادة معرفة العاملين، الإثراء الوظيفي، الثقة التنظيمية
4	(الشهري والدسوقي، 2023)	السعودية	التفويض، النمو المهني، العمل الجماعي، التحفيز، الاستقلالية
5	(Al Naggar, 2022)	السعودية	المشاركة، التحفيز، التدريب، الاتصال، فرق العمل
6	(سلامة، 2022)	فلسطين	تفويض السلطة، المشاركة، الاتصال، التحفيز، التدريب
7	(Shibly et al., 2021)	الأردن	المشاركة، الاستقلالية، حرية العمل، التعزيز، فرق العمل
8	(Al-Sufyani & Al-Ameri, 2021)	اليمن	الاستقلالية، الدافع، الاتصال، فرق العمل، التدريب
9	(آل كردم، 2021)	السعودية	تفويض السلطة، الدافع الذاتي، العمل الجماعي، المشاركة
10	(سلام وآخرون، 2020)	الجزائر	تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل
11	(Al Maani et al., 2020)	سلطنة عمان	تفويض السلطة، الاستقلالية، التعلم، التدريب
12	(عمرو وزميلان، 2020)	اليمن	تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، التدريب
13	(بن عيشي، 2018)	الجزائر	تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، التدريب، الاتصال، التحفيز
14	(الجناعي وصالح، 2018)	اليمن	تفويض السلطة، المشاركة، التدريب
15	(بن تريبج، 2018)	الجزائر	تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، التدريب
16	(محمدي، 2016)	الأردن	تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز
17	(خلف الله، 2017)	فلسطين	تفويض السلطة، الاتصال، التحفيز، التدريب

الدراسات السابقة، وهي: (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، والتدريب). وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

يتضح من الجدول (3) أن هناك كثيرًا من الأبعاد تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على تناول الأبعاد التي أجمع على تناولها عدد من

1. **تفويض السلطة:** "يُعد التفويض نشاطًا إداريًا جوهريًا قائمًا على أساس تكليف الآخرين بمهام ووظائف معينة؛ حيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة إليهم، وهو ما يتيح للمديرين إنجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية العالية" (مكيد ومقرب، 2015، 299).
2. **المشاركة:** "تُعد المشاركة عنصرًا مهمًا في عمليات التمكين الإداري، إذ تُعد مساهمة المرؤوسين للرؤساء في عملية صنع القرارات سواء بالمعلومات أو الآراء أو المقترحات، ومناقشة وتحليل البدائل، كما يقوم عنصر المشاركة على مبدأ إعداد الخطط المشتركة فيما بين الإدارات والأقسام والإدارة العليا وطرح البدائل الممكن تطبيقها في العمليات الإدارية داخل المؤسسة" (الدغمي، 2019، 26-27).
3. **فرق العمل:** تُعد من عناصر القوة في التمكين الإداري بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشاكل، وترشيد استهلاك الموارد بكفاءة وفعالية، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية يجلب قوة حقيقية في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام (الخليفة، 2020).
4. **الاتصال:** هو "عملية نقل المعلومات والأفكار والمقترحات والمشاعر والأحاسيس من شخص إلى آخر، ويتم الاتصال باستخدام كافة التقنيات المتوفرة؛ بهدف إنجاز المهمات الإدارية التي تحقق أهداف المؤسسة، وقد يكون الاتصال شفهيًا، أو على شكل تقارير صاعدة أو تقارير نازلة، أو رسائل بين الإدارات والإدارة العليا" (قحطان والسفياني، 2023، 159).
5. **التحفيز:** هو "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالة التوتر المصاحبة للنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات" فعملية التحفيز تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي (بوالبعير ومخلوفي، 2024، 7).
6. **التدريب:** هو "النشاط الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية أو شغل وظيفة أعلى مستقبلاً" (علي، 2022، 3).

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة بحسب المتغيرات للدراسة، وهي دراسات عن المتغير المستقل التمكين الإداري، ودراسات عن المتغير التابع السلوك الإبداعي، ودراسات جمعت بين المتغيرين.

دراسات تناولت المتغير المستقل:

- **دراسة البلوشية (2024)،** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق التمكين الإداري، المتمثل بأبعاده: التفويض، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعدل، والمصادقية، لدى المؤسسات الصحية التابعة لوزارة

- الصحة في سلطنة عمان. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تأكيد فعالية التمكين الإداري وأبعاده على مناخ العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفويض تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ومتغير سنوات الخبرة.
- **دراسة قحطان والسفياني (2023):** هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية بمدينة تعز، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده في جودة الخدمات الصحية، بينما الثقة ليس لها تأثير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمستشفيات وفقًا للمتغيرات: (الجنس لصالح الذكور، والمركز الوظيفي لصالح الإداريين).
- **دراسة الأغبري (2023):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عُمان، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين بأبعاد: (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الفعال) على الأداء المؤسسي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.
- **دراسة الشهري والدسوقي (2023):** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطن التنظيمي لدى القيادات النسائية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية جاء بدرجة مرتفعة، أما سلوك المواطن التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية فقد جاء أيضًا بدرجة مرتفعة، وهناك علاقة ارتباط طردية بين التمكين الإداري وسلوك المواطن التنظيمية لدى القيادات النسائية الأكاديمية (السعودية).
- **دراسات تناولت المتغير التابع:**
 - **دراسة الخوالدة (2023):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية بوجود التمكين الإداري كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وُجدت علاقات ارتباط قوية بين معظم متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى ذلك، وُجد أثر معنوي للتمكين الإداري في الإبداع الإداري بوصفه متغيرًا تابعًا، كما وُجد تأثير لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري، مع وجود التمكين الإداري كمتغير وسيط (الأردن).
 - **دراسات تناولت المتغير المستقل والتابع:**
 - **دراسة حداد ومهدي (2023):** هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور

متوسط لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة، الاتصال، التدريب، التحفيز، وفرق عمل) وأثره في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من حيث مجتمع الدراسة: تناولت الدراسات السابقة أبعاد التمكين الإداري أو بعض الأبعاد، بينما الدراسة الحالية اتفقت بشكل كلي أو جزئي مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد التمكين الإداري، فيما اهتمت الدراسات السابقة بالقطاعات الخاصة والمؤسسات الخدمية الخاصة، بينما اهتمت الدراسة الحالية بالقطاع الحكومي (المكاتب التنفيذية) في محافظة مأرب، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، وهو ما يُعطي الدراسة أهمية خاصة.

من حيث بيئة الدراسة: جميع الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية وأجنبية ماعدا دراسة عمرو وزميلان (2020) وقحطان والسفياني (2023) وقد أجريت باليمن في القطاع الخاص والمؤسسي، وفي ظل بيئة محددة، بينما الدراسة الحالية أجريت في بيئة تشهد تغيرًا ونموًا سريعًا نتيجة لعمليات النزوح وتزايد عدد السكان وُضعف الموارد. من حيث المتغيرات: إن الدراسة الحالية تناولت أهم الأبعاد بالنسبة للتمكين الإداري، وتأثيرها على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين، بينما تناولت الدراسات السابقة بعض الأبعاد ماعدا دراسة برسولي (2018) وعبود كاظم (2023) فقد تناولت جميع الأبعاد.

الفجوة البحثية:

- **فجوة تطبيقية:** وهي ندرة الدراسات التي طبقت علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي في القطاع الحكومي الذي يعمل في ظروف طارئة وغير مستقرة.
- **فجوة مفاهيمية:** وهي عدم وجود نموذج نظري موحد يفسر هذه العلاقة في بيئات الأزمات، حيث أن النماذج الحالية تفترض بيئات مستقرة.
- **فجوة مكانية:** عدم وجود دراسة ميدانية سابقة في محافظة مأرب تناولت هذين المتغيرين معاً على الرغم من خصوصية البيئة المحلية بالمحافظة.
- **فجوة زمنية:** تقادم الدراسات السابقة التي أجريت في فترات استقرار، وعدم مواكبتها للتطورات والتحديات الإدارية المستجدة خلال السنوات الأخيرة في المنطقة.

مشكلة الدراسة:

نظرًا للظروف الاستثنائية والمتغيرة التي تواجهها المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب، والتي تتسم بتزايد عدد السكان، واتساع رقعة المحافظة، والتطور الإداري والمعلوماتي، وما يترتب على ذلك من تغير في السياسات العامة، أصبح لزامًا على هذه المكاتب العمل بجد لمواجهة التحديات المتزايدة، مع التركيز على تقديم الخدمات العامة بكفاءة عالية وبأساليب مبتكرة وإبداعية، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للسلوك الإبداعي، تشير الأدبيات الحديثة

على المستوى الدولي إلى أن المكاتب الحكومية تعاني من ضعف في هذا الجانب، فقد أظهرت دراسة Houtgraaf et al. (2024) أن سياق العمل الحكومي غالباً ما يكون مثبطاً للإبداع، وأن الموظفين يتعرضون لضغوط وروتين يعيق قدرتهم على توليد أفكار جديدة. وبشكل أكثر تحديداً، أكدت دراسة مزغيش وآخرون (2021) أن المعوقات التنظيمية، مثل المركزية واللوائح الصارمة، تشكل أبرز التحديات التي تواجه الإبداع الإداري، وهو ما يتوافق مع ما ذهب إليه Houtgraaf و Ropes (2026) حول العلاقة السلبية بين البيروقراطية والإبداع الريادي. وبناءً عليه، تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص هذه المشكلة ومعالجتها، لا سيما في ظل ما أشار إليه Wanckel و Fleischer (2024) من وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بفهم محددات الإبداع في السياقات الحكومية، كما تؤكد دراسات محمدية (2016)، ومضوي وآخرون (2022) أن السلوك الإبداعي يُعد بوابة العبور نحو المستقبل، حيث إنه يسبق العمل ويؤثر في مستوى الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، يسعى الباحثان في هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري وأثره في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية الحكومية بمحافظة مأرب، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تحدت في الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة التمكين الإداري في المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟
2. ما مدى توافر تحفيز السلوك الإبداعي في المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟
3. ما أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:
 - أ. ما أثر المشاركة للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟
 - ب. ما أثر فرق العمل للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟
 - ج. ما أثر الاتصال للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟
 - د. ما أثر التحفيز للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟
 - هـ. ما أثر التدريب للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة تعود للمتغيرات الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) في تصوراتها للتمكين الإداري، وتحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟

أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة في الآتي:

1. تحديد مستوى ممارسة التمكين الإداري في المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
2. تحديد مدى توافر تحفيز السلوك الإبداعي في المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
3. تحديد أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟ ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
 - أ. تحديد أثر المشاركة للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
 - ب. قياس أثر فرق العمل للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
 - ج. تحديد أثر الاتصال للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
 - د. معرفة أثر التحفيز للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
 - هـ. قياس أثر التدريب للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
4. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة تعود للمتغيرات الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) في تصوراتها للتمكين الإداري وتحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، والتي يمكن تقسيمها إلى الأهمية العلمية، والأهمية العملية:

أولاً: الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية في الآتي:

1. لفت أنظار قيادات المكاتب التنفيذية بالأهمية المفاهيمية للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لموظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
2. تُعد الدراسة من الدراسات الأولى في محافظة مأرب لموضوع التمكين الإداري، وأثره في تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين نتيجة لتغير مُعطيات وبيئة العمل في هذه المحافظة ستفيد الدارسين للاستفادة منها.
3. رفد المكتبة اليمنية والعربية وقطاع المكاتب التنفيذية بهذه الدراسة، كونها تُعزز الثقة لموظفي قطاع المكاتب التنفيذية، وتُسعى إلى رفع كفاءة تقديم الخدمات العامة المتعددة.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتعدد الأهمية العملية للدراسة من خلال ملامستها للواقع العملي في المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب، بحيث تتمثل الأهمية العملية في الآتي:

1. الإسهام في إبراز أهمية التمكين الإداري وأبعاده ودوره في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية من خلال نتائج الدراسة.
2. توجيه اهتمام المكاتب التنفيذية إلى ضرورة الاهتمام بتحفيز السلوك الإبداعي لموظفي المكاتب التنفيذية.
3. تحليل الأثر لأبعاد التمكين الإداري كهدف يضمن تحفيز الخدمات والاستمرارية لقطاعات المكاتب التنفيذية.
4. تقديم مجموعة من التوصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة والتي قد تساعد متخذي القرارات على تعزيز دور التمكين الإداري الذي يُعد من أهم ضمانات استمرار المؤسسات والرفق بها إلى مستويات متقدمة من التطور.
5. التوضيح لموظفي المكاتب التنفيذية معرفة الصلاحيات الممنوحة لهم في إطار القانون.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بمعرفة أثر التمكين الإداري المتمثل في أبعاده: (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، والتدريب) في تحفيز السلوك الإبداعي.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة الموظفين الإداريين بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب بمختلف مستوياتهم الإدارية (مدير عام، نائب المدير العام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، ومختص).
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب- الجمهورية اليمنية.

التعريفات الإجرائية:

- **التمكين الإداري:** هو عملية إدارية يتم بموجبها منح السلطة للموظفين لتأدية مهامهم وتنمية قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتأدية الاتصال الفعال بروح الفريق الواحد، لرفع السلوك الإبداعي لموظفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
- **السلوك الإبداعي:** هو عبارة عن التصرفات الفردية والجماعية التي تُقدم أفكاراً جديدة، وحل مشكلات بطرق إبداعية من خلال إنتاج العديد من الأفكار الجديدة وغير الشائعة، والقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل.

متغيرات الدراسة:

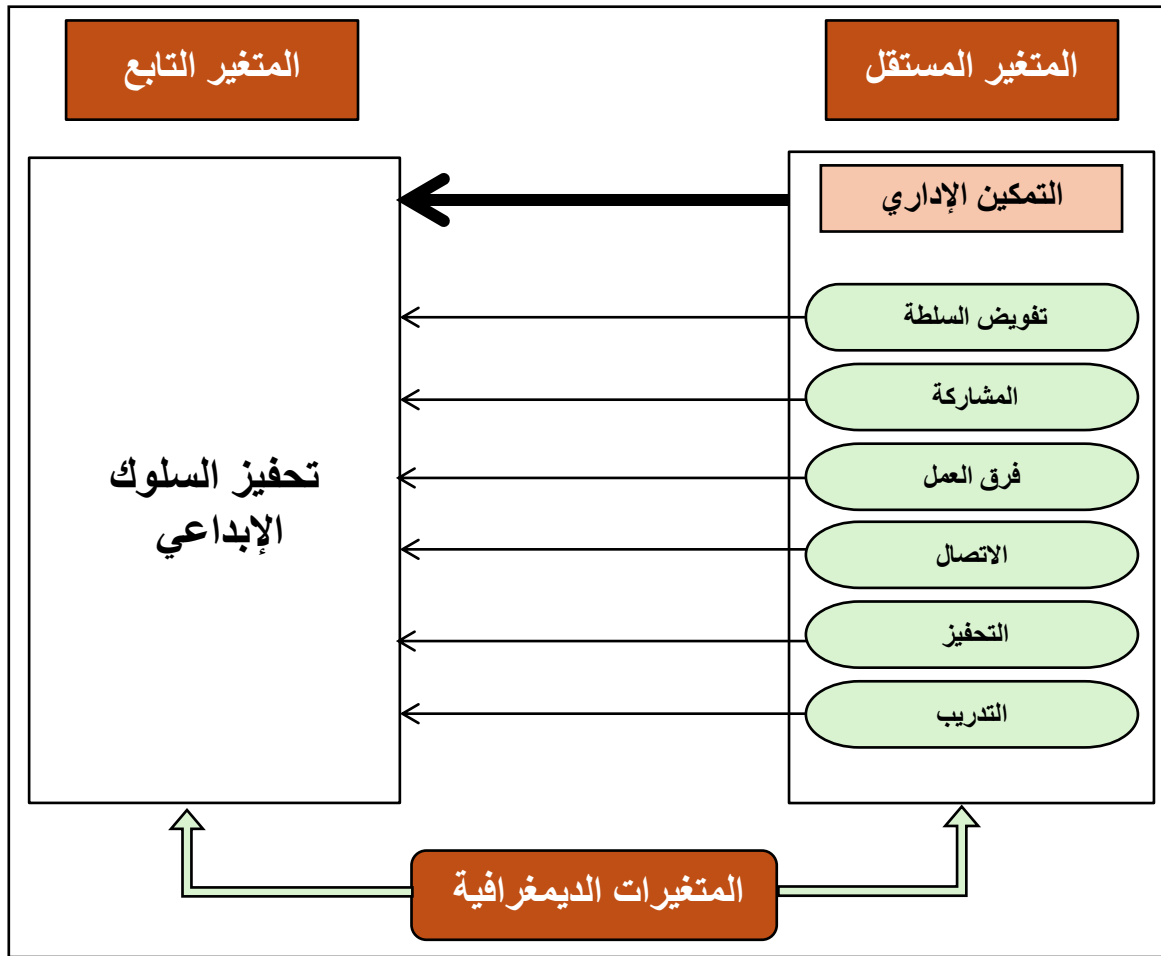
استناداً إلى مراجعة الدراسات السابقة، تم الاستفادة منها في تحديد أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) واختيار الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً فيما بينها، ويوضح الجدول (4) الدراسات السابقة وتناولها أبعاد التمكين الإداري.

جدول (4): تكرارات أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)

م	الباحث السنة	البلد	تفويض السلطة	المشاركة	فرق العمل	الاتصال	التحفيز	التدريب	معرفة العاملين	الإثراء الوظيفي	الثقة	النمو المهني	الاستقلالية	التعزيز	حرية العمل
1	(Benguergoura, 2024)	الجزائر	*	*	*	*	*	*							
2	(حداد ومهدي، 2023)	السعودية	*	*		*		*							
3	(الخوالدة، 2023)	الأردن	*						*	*	*				
4	(قحطان والسفياني، 2023)	اليمن	*	*	*	*	*	*			*				
5	(الأغبري، 2023)	سلطنة عمان	*	*		*	*	*							
6	(Al Naggar, 2022)	السعودية	*	*	*	*	*	*							
7	(الشهري والدسوقي، 2023)	السعودية	*	*	*		*					*	*		
8	(علي، 2022)	سوريا	*	*			*	*							
9	(سلامة، 2022)	فلسطين	*	*		*	*	*				*			
10	(Shibly et al., 2021)	الأردن	*	*	*								*	*	*
11	(Al-Sufyani & Al-Ameri, 2021)	اليمن			*	*		*					*		
12	(آل كردم، 2021)	السعودية	*	*	*										
13	(سلام وآخرون، 2020)	الجزائر	*	*	*										
14	(Al Maani et al., 2020)	سلطنة عمان	*					*					*		
15	(عمرو وزميلان، 2020)	اليمن	*	*	*	*	*	*							
16	(بن عيشي، 2018)	الجزائر	*	*	*	*	*	*							
17	(الجناعي وصالح، 2018)	اليمن	*	*			*								
18	(بن تريح، 2018)	الجزائر	*	*	*	*	*	*							
19	(محمدي، 2016)	الأردن	*	*			*			*					
20	(خلف الله، 2017)	فلسطين	*	*		*	*	*							
21	(أبو عليم، 2014)	الأردن	*	*			*	*							
إجمالي التكرارات			19	14	11	12	13	16	1	1	3	2	4	1	1

(2023)، التي تناولت التمكين الإداري، والذي وجد بينها تقارب واضح في الأبعاد، وبناء عليه، تم اعتماد ستة أبعاد في الدراسة الحالية، بحسب ما هو موضح في الشكل (1) للنموذج المعرفي.

يوضح الجدول (4) أبعاد متغيرات الدراسة بالاعتماد على الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً في الأدبيات ذات الصلة وهي: (Al Naggar, 2022; Benguergoura, 2024)؛ الأغبري، 2023؛ بن تريح، 2018؛ بن عيشي، 2018؛ سلامة، 2022؛ عمرو وزميلان، 2020؛ قحطان والسفياني،



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحفيز السلوك الإبداعي - يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويعد المنهج الأنسب لموضوع الدراسة؛ لأنه من خلاله يمكن تحقيق أهداف هذه الدراسة.

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة الدراسة في الفرد الموظف في المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.

مجتمع الدراسة:

المحافظة؛ وهي الحاضرة الفعلية على واقع الخدمات المقدمة للجمهور في المحافظة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (118) فردًا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية؛ وبما نسبته (32%) من مجتمع الدراسة، وقد تم أخذ العينة بطريقة تضمن تمثيل المكاتب التنفيذية وفقًا لأوزانها النسبية؛ مما يساعد في الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية، وكما هو موضح في الجدول (5).

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب المتمثلة في الفئات الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، ورئيس قسم)، وفي المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب، المتمثلة في: (الإدارة المحلية، التربية، الصحة، المالية، الكهرباء، النفط، الأشغال، النظافة والتحسين، والخدمة المدنية) والبالغ عددهم (368) موظفًا إداريًا، وقد اقتصرَت الدراسة على هذه المكاتب نتيجة لملامستها المباشرة لخدمات سكان

جدول (5): أعداد عينة الدراسة من المكاتب التنفيذية

اسم المكتب	الإدارة المحلية	التربية والتعليم	الصحة العامة	المالية	الكهرباء	النفط	الأشغال العامة	النظافة والتحسين	الخدمة المدنية	الإجمالي
عدد العينة	14	15	11	15	13	7	12	17	14	118

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة:

أ. **الصدق الظاهري:** فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين؛ للتأكد من أن فقراتها واضحة، وأنها صالحة لقياس ما صممت لقياسه، وبعد التحكيم تم بناء الاستبانة بصورتها النهائية.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** وللتحقق من الصدق، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من العينة الاستطلاعية

(خارج العينة الرئيسة للدراسة) وحجمها (30) فردًا، وفيما يأتي توضيح قيمة الصدق للأداة:

1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التمكين الإداري:

تم التأكد من الصدق من خلال الاتساق الداخلي لعبارات التمكين الإداري باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد التمكين الإداري مع الدرجة الكلية لكل بُعد، والجدول (6) يبين معاملات الارتباط (التحميل) للعبارات والأبعاد التابعة لها.

جدول (6): معامل الارتباط (التحميل) بين كل عبارة من عبارات أبعاد التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للبعد

م	العبارة	معامل الارتباط Loading	الانحراف المعياري STDEV	اختبار T-test Load./STDV
عبارات البعد الأول: تفويض السلطة				
1	تمنح الإدارة صلاحيات كافية للإدارات والأقسام لإنجاز المهام الوظيفية.	0.822	0.037	22.169***
2	تثق الإدارة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم.	0.826	0.042	19.559***
3	تزودنا الإدارة باللوائح والقوانين لمعرفة حجم السلطة الممنوحة للموظفين.	0.847	0.028	30.520***
4	تقوم الإدارة بتفويض السلطة للموظفين.	0.789	0.042	18.824***
5	تتيح الإدارة المرونة اللازمة لتشجيع السلوك الإبداعي.	0.847	0.026	33.024***
عبارات البعد الثاني: المشاركة				
1	تسمح الإدارة بمشاركة المعلومات مع الموظفين للتعرف على نقاط القوة والضعف.	0.880	0.021	41.614***
2	تنتهج الإدارة نظام المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	0.852	0.032	26.378***
3	توفر الإدارة قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	0.888	0.023	38.841***
4	تولي الإدارة اهتمامًا بالأفكار والحلول المقترحة من الموظفين.	0.874	0.024	35.771***
5	تتيح الإدارة للموظفين تبادل المعلومات اللازمة لتعزيز الثقة المتبادلة فيما بينهم.	0.875	0.024	36.724***

م	العبرة	معامل الارتباط Loading	الانحراف المعياري STDEV	اختبار T-test Load./STDV
عبارات البعد الثالث: فرق العمل				
1	تحرص الإدارة على تكوين فرق العمل من كافة الإدارات والأقسام.	0.875	0.024	36.019***
2	تقوم الإدارة بتشكيل فرق العمل لوضع الخطط المتعلقة بتنفيذ المهام الموكلة للمكتب.	0.850	0.029	29.435***
3	تعمل الإدارة على تكوين الفرق المتخصصة من ذوي الخبرات والاختصاص.	0.886	0.020	43.818***
4	توفر الإدارة أجواء التعاون بين الزملاء.	0.906	0.014	63.770***
5	تركز الإدارة على أداء فرق العمل بدلاً من الأداء الفردي.	0.831	0.037	22.442***
عبارات البعد الرابع: الاتصال				
1	توفر إدارة مكتب البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات.	0.857	0.028	31.150***
2	توجد قنوات متعددة للاتصال والتواصل وسهلة مع الإدارة.	0.888	0.025	34.969***
3	إمكانية الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.	0.859	0.027	31.599***
4	تتميز الإدارة بوضوح التعليمات والإجراءات الصادرة إلى الإدارات المختلفة.	0.804	0.043	18.811***
5	يستطيع الموظفون في الإدارة التواصل مع قيادة المكتب وأصحاب القرار.	0.877	0.026	33.613***
عبارات البعد الخامس: التحفيز				
1	توفر الإدارة نظام حوافز عادل وبشكل منتظم.	0.909	0.018	51.474***
2	تمنح الإدارة الموظفين مكافأة إضافية عند القيام بالمهام الإضافية بطريقة عادلة.	0.903	0.021	43.534***
3	تعمل الإدارة بموضوعية وعدالة في نظام الترقيات الوظيفية.	0.930	0.014	65.003***
4	تقدر الإدارة الجهود المبذولة من قبل الموظفين.	0.940	0.010	91.608***
5	تكرم الإدارة الموظفين المبرزين سنوياً.	0.863	0.027	31.462***
عبارات البعد السادس: التدريب				
1	تعد الإدارة خططاً إلى حد ما لتدريب الموظفين وتطويرهم باستمرار.	0.923	0.016	56.159***
2	تسهم الإدارة في توفير فرص التعلم ومساعدة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تتعلق بوظائفهم.	0.909	0.017	52.695***
3	توفر الإدارة دورات تدريبية بشكل مستمر لتحسين الأداء.	0.931	0.013	71.644***
4	تشجع الإدارة فرص التعليم العالي للدراسات العليا للموظفين.	0.887	0.025	36.118***
5	يتاح للعاملين المشاركة بالدورات التدريبية في مجال العمل خارج الإدارة.	0.811	0.037	21.816***

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحفيز السلوك الإبداعي:

تم التأكد من الصدق الداخلي لعبارات تحفيز السلوك الإبداعي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجدول (7).

يتبين من الجدول (6) أن معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد التمكين الإداري: (تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، والتدريب) مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي له كل بُعد كان مرتفعاً وموجِباً وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)؛ مما يدل على وجود صدق واتساق داخلي بين جميع عبارات كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري.

جدول (7): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات تحفيز السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية

م	العبارة	معامل الارتباط (Loading)	الانحراف المعياري (STDEV)	اختبار T-test (Load./STD)
1	تشجع الإدارة الموظفين على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة.	0.885	0.025	35.484***
2	تسعى الإدارة لتعزيز التعاون بين الموظفين لإنجاح الأعمال الموكلة لهم.	0.899	0.022	40.041***
3	تسهم الإدارة في بناء التفكير الإبداعي للموظفين.	0.887	0.019	47.077***
4	تحرص الإدارة على تنويع أساليب العمل بين فترة وأخرى لتفادي روتين العمل.	0.841	0.030	28.363***
5	تساعد الإدارة على التكيف مع المتغيرات الطارئة في بيئة العمل بشكل منظم.	0.852	0.028	30.084***
6	تحرص الإدارة على الاستماع إلى آراء الموظفين والاستفادة منها.	0.916	0.016	57.661***
7	تعمل الإدارة مع الموظفين على معالجة المشكلات وحلها.	0.921	0.013	71.021***
8	تشارك الإدارة مع الموظفين على المشاركة في التخطيط وصناعة القرار.	0.875	0.023	37.572***
9	تسهل الإدارة للموظفين إنجاز الأعمال بأسلوب سهل ومتجدد.	0.887	0.020	44.226***
10	تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار في العمل.	0.929	0.011	83.019***
11	تساعد الإدارة الموظفين في متابعة وتقييم الأعمال.	0.894	0.027	33.466***
12	تسعى الإدارة إلى تحسين علاقتها مع الموظفين داخل وخارج المكتب.	0.875	0.025	35.358***

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

Half، حيث أنها تأخذ قيمًا تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، وكلما اقتربت قيم هذه المعاملات من الواحد، فإنه يدل على ثبات واستقرار المقياس؛ مما يؤدي إلى الموثوقية والاعتمادية على هذه البيانات وصحة نتائجها، وعندما تقترب قيم هذه المعاملات من الصفر، فإنه يدل على انخفاض في الاستقرار، وعدم الثبات والاعتمادية، ويجب إعادة صياغة فقرات الاستبانة؛ حيث إن القيم المقبولة لاعتماد هذه المعاملات هو أن تكون أكبر من (0.70).

بواسطة برنامج الإحصاء (SPSS) تم إيجاد قيمة معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية باستخدام معامل سييرمان براون، ومعامل جتمان لكل محاور وأبعاد المقياس، وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجدول (8).

يظهر من الجدول (7) أن معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات تحفيز السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للمحور جاء مرتفعًا وموجبًا دائمًا، وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.001)؛ مما يدل على وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المقياس التي يتضمنها المتغير التابع، وبالتالي فإن عبارات أداة جمع البيانات الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة لقياس موضوع البحث تتمتع بالصدق الداخلي؛ مما يمكننا من الاعتماد على هذه البيانات ودقة النتائج التي حصلنا عليها، في تحقيق أهداف الدراسة.

ثبات الأداة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحثان بحساب معامل ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ومعامل التجزئة النصفية (Spilt-)

جدول (8): نتائج تحليل معامل الثبات لكل متغيرات مقياس الدراسة

التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ's Cronbach's Alpha	عدد العبارات	محاور وأبعاد مقياس الدراسة	
Guttman coefficient	Sperman-Brown				
0.859	0.884	0.881	5	تفويض السلطة	أبعاد التمكن الإداري
0.885	0.921	0.922	5	المشاركة	
0.862	0.886	0.919	5	فرق العمل	
0.843	0.891	0.910	5	الاتصال	
0.909	0.940	0.946	5	التحفيز	
0.860	0.894	0.935	5	التدريب	
0.936	0.939	0.979	30	كل عبارات أبعاد التمكن الإداري	كل عبارات تحفيز السلوك الإبداعي
0.947	0.948	0.976	12	كل عبارات تحفيز السلوك الإبداعي	
0.953	0.957	0.986	42	إجمالي عبارات مقياس الدراسة	

أن قيم معامل الثبات والاعتمادية لكل محاور وأبعاد المقياس مرتفعة جدًا، مما يدل على ثبات واستقرار مرتفع لجميع عبارات الأبعاد والمحاور، ومن ثم يمكن القول إن الأداة التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تتمتع بالثبات والمصدقية لعباراتها؛ مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات ودقة النتائج التي تسعى إليها هذه الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

مستويات توافر أبعاد التمكين الإداري لدى موظفي المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للموافقة - لكل أبعاد التمكين الإداري؛ حيث يحتوي على (5) أبعاد، و(35) عبارة، وتم عرض النتائج في الجدول (9).

يظهر من الجدول (8) أن درجة الثبات والاعتمادية لكل متغيرات مقياس الدراسة جاءت كلها أكبر من (0.70)، حيث نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط التجزئة النصفية لسيرمان براون وجتمان لكل عبارات المقياس هي على الترتيب (0.986 - 0.957 - 0.953)، وهذا يدل على أن هذه العبارات توفر درجة عالية من الثبات، وبالتالي لن يتم استبعاد أي منها في عمليات التحليل الإحصائي. كما نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط التجزئة النصفية لسيرمان - براون، وجتمان لكل عبارات المتغير المستقل (التمكين الإداري) هي على الترتيب: (0.979 - 0.939 - 0.936)، وهذا يدل على أن هذه العبارات توفر درجة عالية من الثبات في المقياس. كذلك نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط التجزئة النصفية ل. سيرمان - براون، وجتمان لكل عبارات المتغير التابع (تحفيز السلوك الإبداعي) هي على الترتيب (0.976 - 0.948 - 0.947)، وهذا يدل على أن هذه العبارات توفر درجة ثبات واعتمادية عالية، وهكذا نجد

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لأبعاد التمكين الإداري ككل

أبعاد التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
تفويض السلطة	2.5288	0.97718	50.58%	منخفض
المشاركة	2.7542	1.08460	55.08%	متوسط
فرق العمل	2.5983	1.02632	51.97%	منخفض
الاتصال	2.6017	1.05166	52.03%	متوسط
التحفيز	2.9492	1.25628	58.98%	متوسط
التدريب	2.9644	1.16138	59.29%	متوسط
إجمالي مستوى توافر التمكين الإداري	2.733	0.989	54.66%	متوسط

(59.30%)، والبُعد الخامس "التحفيز" حصل على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يساوي (2.95)، وانحراف معياري مقداره (1.256)، والأهمية النسبية للموافقة تساوي (58.98%)، بينما البُعد الثاني "المشاركة" حصل على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يساوي (2.75)، وانحراف معياري مقداره (1.085)، والأهمية النسبية للموافقة تساوي تقريباً (55.10%)، والبُعد الرابع "الاتصال" حصل على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يساوي (2.60)، وانحراف معياري مقداره (1.051)، والأهمية النسبية للموافقة تساوي تقريباً (55%).

وبشكل عام فإن التمكين الإداري (بكل أبعاده) جاء بدرجة متوسطة؛ حيث حصل على متوسط حسابي (2.733)، وانحراف معياري (0.989)، وأهمية نسبية للموافقة مقدارها (55%)؛ وهذا يدل على أنه يوجد مستوى توافر متوسط للتمكين الإداري في المكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب، وقد يعزو الباحثان هذه النتائج إلى مجموعة من الأسباب من أهمها: غياب القادة ذوي الرؤية الإدارية الواضحة، والتركيز على الإدارة المركزية بدلاً من

يظهر الجدول (9) المتوسط الحسابي لكل أبعاد التمكين الإداري؛ حيث يتراوح قيمته من (2.53) إلى (2.96)، كما يشير إلى عدم وجود توافق وانسجام بين إجابات عينة الدراسة، وذلك من خلال القيم الكبيرة للانحراف المعياري لأبعاد (تفويض السلطة، والمشاركة في القرار، والاستقلالية) وهي تشير إلى ممارسة التمكين الإداري في هذه الأبعاد بمستوى متوسط، ووجود عدم توافق بين إجابات العينة (تباين) التي حصلت على انحراف معياري بين (0.97718) و (1.25628)، تشير إلى أن هناك تبايناً واضحاً في إجابات افراد العينة، وهذا يؤكد على وجود عدم توافق في آرائهم حول مستوى التمكين الإداري، وهذا ما يعزى إلى اختلافات المتغيرات الديمغرافية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث تؤثر هذه المتغيرات بشكل كبير على تصورات الموظفين لمستوى التمكين الإداري الفعلي في المؤسسة.

كما يلاحظ أن البُعد السادس "التدريب" حصل على الترتيب الأول على بقية الأبعاد بمتوسط حسابي يساوي (2.96)، وانحراف معياري مقداره (1.161)، والأهمية النسبية للموافقة التي حصل عليها جاءت متوسطة وتساوي

اللامركزية في اتخاذ القرارات، والتركيز على الإدارة التقليدية بدلاً من تعزيز العمل بروح الفريق. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة كل من حداد ومهدي (2023)، وعبود كاظم (2023)، وبين تريج (2018)، وخلف الله (2017) والتي أكدت على أن درجة التمكين الإداري لموظفيها جاءت بدرجة متوسطة. بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة علي (2022)، والشهري والدسوقي (2023) والتي

أكدت على أن درجة التمكين الإداري للموظفين جاءت بدرجة مرتفعة.

مستوى توافر تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة لكل عبارة من عبارات المتغير؛ حيث يحتوي على (12) عبارة وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول (10).

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لعبارة- تحفيز السلوك الإبداعي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	مستوى التحقق
تشجع الإدارة الموظفين على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة.	2.51	1.279	50.20%	منخفض
تسعى الإدارة لتعزيز التعاون بين الموظفين لإنجاح الأعمال الموكلة لهم.	2.54	1.292	50.80%	منخفض
تسهم الإدارة في بناء التفكير الإبداعي للموظفين.	2.94	1.296	58.80%	متوسط
تحرص الإدارة على تنوع أساليب العمل بين فترة وأخرى لتفادي روتين العمل.	3.08	1.214	61.60%	متوسط
تساعد الإدارة على التكيف مع المتغيرات الطارئة في بيئة العمل بشكل منتظم.	2.89	1.146	57.80%	متوسط
تحرص الإدارة إلى الاستماع إلى آراء الموظفين والاستفادة منها.	2.67	1.213	53.40%	متوسط
تعمل الإدارة مع الموظفين على معالجة المشكلات وحلها.	2.63	1.286	52.60%	متوسط
تشارك الإدارة مع الموظفين على المشاركة في التخطيط وصناعة القرار.	2.90	1.229	58.00%	متوسط
تسهل الإدارة على الموظفين إنجاز الأعمال بأسلوب سهل ومتجدد.	2.68	1.176	53.60%	متوسط
تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار في العمل.	2.89	1.306	57.80%	متوسط
تساعد الإدارة الموظفين في متابعة وتقييم الأعمال.	2.86	1.290	57.20%	متوسط
تسعى الإدارة إلى تحسين علاقتها مع الموظفين داخل وخارج المكتب.	2.68	1.358	53.60%	متوسط
إجمالي مستوى تحفيز السلوك الإبداعي.	2.771	1.118	55.42%	متوسط

يظهر من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لعبارة تحفيز السلوك الإبداعي تراوحت (من 2.5 إلى 3.10)؛ وهذا يدل على أن مستوى توافر تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين في المكاتب التنفيذية محل الدراسة أقل من المستوى المطلوب، كما أنه يوجد عدم توافق وانسجام بين إجابات عينة الدراسة وذلك من خلال قيم الانحراف المعياري الكبيرة (أكبر من الواحد الصحيح)، وهو ما يعزى إلى اختلافات المتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث إن هذه المتغيرات تؤثر بشكل كبير على تصورات الموظفين لمستوى تحفيز السلوك الإبداعي في الواقع الفعلي بالمؤسسة.

كما يلاحظ أن العبارة "تحرص الإدارة على تنوع أساليب العمل بين فترة وأخرى لتفادي روتين العمل" حصلت على أكبر متوسط حسابي ويساوي (3.08)، وانحراف معياري (1.214)، والأهمية النسبية للموافقة التي حصلت عليها تقريباً (62 %).

بينما العبارة "تشجع الإدارة الموظفين على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة" حصلت على أقل قيمة للمتوسط الحسابي ويساوي (2.51)، وانحراف معياري (1.279)، والأهمية النسبية للموافقة هي (50.20%). وبشكل عام فإن إجمالي المحور الثاني (تحفيز السلوك الإبداعي) حصل على متوسط حسابي يساوي (2.77)، وانحراف معياري يساوي (1.118)، ونسبة موافقة متوسطة مقدارها (55.42%)، وهي درجة متوسطة. ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى مجموعة من الأسباب، أهمها: غياب القادة الذين يشجعون الابتكار والإبداع، وقلة تقديم الدعم والتوجيه المناسب للموظفين لتطوير أفكار جديدة، وقلة توفير برامج تدريبية لتنمية المهارات الإبداعية، وأجواء العمل السلبية التي تقتل الدافعية، وثقافة إلقاء اللوم التي تجعل الموظفين يتجنبون المخاطرة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة كل من حداد ومهدي (2023)، والعمرو والمحاسنة (2017)، وهو أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة بن تريح (2018) وعلي (2022)، حيث أكدت على أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى من الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب، لابد من معرفة أثر كل متغير فرعي أو كل بُعد من الأبعاد المكونة للتمكين الإداري، ومدى تأثيره ومساهمته في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي بواسطة البرنامج (SmartPLS v4)، ظهرت لنا نتائج اختبار الفرضية الأولى الرئيسية والفرضيات الفرعية لها كلها معاً، كما هي موضح في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل اختبار الفرضية الأولى أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي

المتغير التابع: تحفيز السلوك الإبداعي						معامل المسار Path Coefficients	الفرضية (الرئيسية والفرعية)
نتيجة اختبار الفرضية	حجم الأثر f^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	Bootstrapping Sig.	T		
قبول الفرضية	5.385	0.843	0.782**	0.000	29.034	0.162	أثر تفويض السلطة ← السلوك الإبداعي
قبول الفرضية			0.883**	0.000	44.324	0.178	أثر المشاركة ← السلوك الإبداعي
قبول الفرضية			0.811**	0.000	40.029	0.171	أثر فرق العمل ← السلوك الإبداعي
قبول الفرضية			0.863**	0.000	40.283	0.170	أثر الاتصال ← السلوك الإبداعي
قبول الفرضية			0.832**	0.000	38.124	0.169	أثر التحفيز ← السلوك الإبداعي
قبول الفرضية			0.809**	0.000	26.969	0.162	أثر التدريب ← السلوك الإبداعي
قبول الفرضية			0.917**	0.000	56.439	0.918	أثر التمكين الإداري ← السلوك الإبداعي

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

المتنوع، وهو ما يمثل بيئة خصبة لتولد الأفكار الابتكارية وتطبيقها في بيئة العمل.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لبعد الاتصال) في (تحفيز السلوك الإبداعي) لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن معامل المسار (Path Coefficient) بلغ (0.170) بقيمة تائية (T = 40.283) ومستوى دلالة (Sig = 0.000)، ويعزى ذلك إلى أن النمط الاتصالي الفعال والمفتوح (سواء الرأسي أو الأفقي) يُظهر سهولة تدفق المعلومات والأفكار الإبداعية دون معوقات بيروقراطية؛ مما يدعم المبادرات الإبداعية لدى الأفراد دون تردد أو خوف. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لبعد التحفيز) في (تحفيز السلوك الإبداعي) لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن معامل المسار (Path Coefficient) بلغ (0.169) بقيمة تائية (T = 38.124) ومستوى دلالة (Sig = 0.000)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تقديم الحوافز المادية والمعنوية المقترنة بالإنجاز والابتكار بشكل دافِعاً مستمراً للموظفين لبذل جهد إضافي واستغلال مهاراتهم الفكرية لتطوير الأداء في المكاتب أو المؤسسات الذي يعملون بها.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لبعد التدريب) في (تحفيز السلوك الإبداعي) لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن معامل المسار (Path Coefficient) بلغ (0.162) بقيمة تائية (T = 26.969) ومستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يؤكد على أن العمل الجماعي وتشكيل الفرق المتكاملة يسهمان في تبادل الخبرات والعصف الذهني

يتضح من الجدول (11) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لبعد تفويض السلطة) في (تحفيز السلوك الإبداعي) لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن معامل المسار (Path Coefficient) قد بلغ (0.162) بقيمة تائية (T = 29.034) ومستوى دلالة (Sig = 0.000)، ويعزى ذلك إلى أن إعطاء الموظفين حرية اتخاذ القرار والصلاحيات اللازمة يمنحهم الثقة والمساحة الكافية لتقديم حلول وأفكار إبداعية غير تقليدية.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لبعد المشاركة) في (تحفيز السلوك الإبداعي) لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن معامل المسار (Path Coefficient) بلغ (0.178) بقيمة تائية (T = 44.324) ومستوى دلالة (Sig = 0.000)، وتُعد المشاركة من أكثر الأبعاد الفرعية تأثيراً في معامل المسار؛ مما يدل على أن إشراك الموظفين في رسم السياسات وحل المشكلات التنظيمية يُعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس مستقبلاً في إبراز سلوكيات إبداعية عالية.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لبعد فرق العمل) في (تحفيز السلوك الإبداعي) لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن معامل المسار (Path Coefficient) بلغ (0.171) بقيمة تائية (T = 40.029) ومستوى دلالة (Sig = 0.000). مما يؤكد على أن العمل الجماعي وتشكيل الفرق المتكاملة يسهمان في تبادل الخبرات والعصف الذهني

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع عدد من الدراسات على وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تحفيز السلوك الإبداعي مثل دراسة: (حداد ومهدي، 2023؛ علي، 2022).

الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحفيز السلوك الإبداعي - يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وبواسطة برنامج (SPSS) حصلنا على نتائج اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحفيز السلوك الإبداعي، ودلالاتها الإحصائية بحسب المتغيرات الديموغرافية الموضحة في الجداول (12-18):

متغير النوع:

= 0.000)، وهذا النتيجة تعكس أهمية البرامج التدريبية الموجهة في صقل قدرات الموظفين، وتزويدهم بالمعارف والأساليب الحديثة التي تُحفز التفكير الإبداعي والتحليلي أثناء ممارسة مهامهم.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب) إلى قبول الفرضية، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن معامل المسار الكلي (Path Coefficient) بلغ (0,918) بقيمة تائية مرتفعة (T = 56.439)، ومستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)؛ مما يؤكد قوة الأثر المباشر والموجب، كما كشفت مؤشرات دقة النموذج والقوة التفسيرية عن كفاءة عالية للنموذج المقترح؛ حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.843$)، وهو ما يعني أن أبعاد التمكين الإداري تُفسر ما نسبته 84.3% من التباين الحاصل في تحفيز السلوك الإبداعي بحجم أثر كبير جداً بلغ ($F^2 = 5.385$)، بينما تُعزى النسبة المتبقية (15,7%) إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة.

جدول (12): اختبار الفروق (T-test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب النوع

المتغير	فئات النوع	المتوسط Mean	متوسط الفرق Difference	قيمة اختبار T	المعنوية P	دلالة الفروق
التمكين الإداري	الذكور	2.659	0.414	1.753	0.082	غير معنوية
	الإناث	3.073				
السلوك الإبداعي	الذكور	2.681	0.506	1.899	0.060	غير معنوية
	الإناث	3.187				

لمستوى ممارسة تحفيز السلوك الإبداعي بحسب النوع (T= 1.899) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (P=0.060)، وهي غير دالة لأنها أكبر من ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تحفيز السلوك الإبداعي تعزى لمتغير النوع.

متغير العمر:

يظهر من الجدول (12) أن قيمة اختبار (T-test) لمتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة التمكين الإداري بحسب النوع (T= 1.753)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (P=0.082)، وهي غير دالة؛ لأنها أكبر من ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع، وكذلك نجد أن قيمة اختبار (T-test) لمتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة

جدول (13): اختبار الفروق (T-test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب النوع

المتغير	فئات العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	المعنوية P	دلالة الفروق
التمكين الإداري	أقل من 30 سنة	2.385	0.851	3.791	0.025	معنوية
	من 30 – 39 سنة	2.577	1.015			
	من 40 – 49 سنة	2.981	0.974			
السلوك الإبداعي	أقل من 30 سنة	2.405	1.078	3.702	0.028	معنوية
	من 30 – 39 سنة	2.579	1.174			
	من 40 – 49 سنة	3.052	1.036			

يظهر من الجدول (13) أن قيمة اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير التمكين الإداري بحسب العمر ($F = 3.791$)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ($P = 0.025$)، وهي دالة؛ لأنها أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير الفئات العمرية، وكذلك نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير تحفيز السلوك الإبداعي بحسب متغير الفئات العمرية وهي ($F = 3.702$)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ($P = 0.028$)، وهي دالة

لأنها أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى تحفيز السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الفئات العمرية، وبما أنه توجد دلالة إحصائية لتحليل التباين بين مجموعات الفئات العمرية، فيجب علينا أن نجري اختبار آخر؛ لمعرفة أي المجموعات هي المختلفة، ويسمى اختبار الفروق البعدية (Post Hoc).

متغير فئات العمر:

جدول (14): اختبار Post Hoc للمقارنات المتعددة البعدية بين فئات العمر

المتغير	المقارنة الثنائية	متوسط الفرق	المعنوية P	دلالة الفروق
التمكين الإداري	الفئة (1) مع الفئة (2)	0.192	0.456	غير معنوية
	الفئة (2) مع الفئة (3)	0.404	0.046	معنوية
	الفئة (1) مع الفئة (3)	0.596	0.016	معنوية
السلوك الإبداعي	الفئة (1) مع الفئة (2)	0.174	0.550	غير معنوية
	الفئة (2) مع الفئة (3)	0.473	0.039	معنوية
	الفئة (1) مع الفئة (3)	0.647	0.020	معنوية

يظهر من الجدول (14) أن نتائج اختبار المقارنات المتعددة للفروق البعدية بين فئات العمر يظهر معنوية للفروق بين الفئة الأولى والثالثة، وبين الفئة الثانية والثالثة

لكل من مستوى التمكين الإداري ومستوى تحفيز السلوك الإبداعي.

متغير المستوى التعليمي:

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل

المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	المعنوية P	دلالة الفروق
التمكين الإداري	ثانوي	2.467	1.009	1.941	0.148	غير معنوية
	جامعي	2.714	0.992			
	دراسات عليا	3.338	0.776			
السلوك الإبداعي	ثانوي	2.280	1.116	1.479	0.232	غير معنوية
	جامعي	2.798	1.138			
	دراسات عليا	3.115	0.659			

يظهر من الجدول (15) أن قيمة اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير التمكين الإداري بحسب المستوى التعليمي ($F = 1.941$)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ($P = 0.148$)، وهي غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وكذلك نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين (ANOVA)

لمتغير تحفيز السلوك الإبداعي بحسب متغير المستوى التعليمي ($F = 1.479$)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ($P = 0.232$)، وهي غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى تحفيز السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

متغير المسمى الوظيفي:

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب الوظيفة

المتغير	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	المعنوية p	دلالة الفروق
التمكين الإداري	نائب مدير	2.133	0.849	2.148	0.121	غير معنوية
	مدير إدارة	2.881	0.952			
	رئيس قسم	2.686	1.018			
السلوك الإبداعي	نائب مدير	2.104	1.075	1.942	0.148	غير معنوية
	مدير إدارة	2.919	1.089			
	رئيس قسم	2.733	1.129			

السلوك الإبداعي بحسب متغير المسمى الوظيفي (F = 1.942)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (P = 0.148)، وهي غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى تحفيز السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

متغير سنوات الخبرة:

يظهر من الجدول (16) أن قيمة اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير التمكين الإداري حسب الوظيفة هي (F = 2.148)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (P = 0.121)، وهي غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير تحفيز

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بحسب الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	المعنوية P	دلالة الفروق
التمكين الإداري	أقل من 5 سنوات	2.306	0.843	4.737	0.011	معنوية
	من 5 – 10 سنوات	2.711	0.979			
	أكثر من 15 سنة	2.992	1.005			
السلوك الإبداعي	أقل من 5 سنوات	2.227	0.975	6.236	0.003	معنوية
	من 5 – 10 سنوات	2.739	1.150			
	أكثر من 15 سنة	3.105	1.060			

وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى تحفيز السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وبما أنه توجد دلالة إحصائية لتحليل التباين بين مجموعات سنوات الخبرة، فيجب علينا أن نجري اختبار آخر؛ لمعرفة أي المجموعات هي المختلفة، ويسمى اختبار الفروق البعدية (Post Hoc).

تحليل الاختبار للمقارنات المتعددة بين متغير فئات سنوات الخبرة:

اختبار Post Hoc Teste for Multiple Comparisons:

يظهر من الجدول (17) أن قيمة اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير التمكين الإداري حسب سنوات الخبرة (F = 4.737)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (P = 0.011)، وهي دالة؛ لأنها أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغير تحفيز السلوك الإبداعي حسب متغير الخبرة (F = 6.236)، وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (P = 0.003)، وهي دالة؛ لأنها أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)،

جدول (18): اختبار (Post Hoc) للمقارنات متعددة البعدية بين فئات سنوات الخبرة

المتغيرات	المقارنة الثنائية	متوسط الفرق	المعنوية P	دلالة الفروق
التمكين الإداري	الفئة (1) مع الفئة (2)	0.406	0.089	غير معنوية
	الفئة (2) مع الفئة (3)	0.280	0.176	غير معنوية
	الفئة (1) مع الفئة (3)	0.686	0.003	معنوية
السلوك الإبداعي	الفئة (1) مع الفئة (2)	0.512	0.055	غير معنوية
	الفئة (2) مع الفئة (3)	0.366	0.114	غير معنوية
	الفئة (1) مع الفئة (3)	0.878	0.001	معنوية

يظهر من الجدول (18) أن نتائج اختبار المقارنات المتعددة للفروق البعدية بين فئات سنوات الخبرة يظهر دلالة معنوية للفروق بين الفئة الأولى والثالثة لكل من مستوى التمكين الإداري ومستوى تحفيز السلوك الإبداعي. وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية على النحو الآتي:

1. أن غالبية موظفي المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب هم من الذكور.
2. أن أكثر أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 49 سنة)، حيث عددهم هو (96) فرداً.
3. أن أكثر أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي هو جامعي (شهادة البكالوريوس).
4. أن أكثر أفراد عينة الدراسة وظيفتهم الإدارية هي مدير إدارة ورئيس قسم، وقد بلغ عددهم (110) أفراد.
5. أن أكثر أفراد عينة الدراسة هم الذي خبرتهم أكثر من 15 سنة.
6. يوجد مستوى متوسط لتفويض السلطة بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
7. يوجد مستوى متوسط للمشاركة بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
8. يوجد مستوى متوسط لفرق العمل بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
9. يوجد مستوى متوسط للاتصال بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
10. يوجد مستوى متوسط للتحفيز بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
11. يوجد مستوى متوسط للتدريب بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
12. يوجد مستوى للتمكين الإداري بشكل عام بدرجة متوسطة بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.
13. يوجد مستوى تحفيز للسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة بالمكاتب التنفيذية بمحافظة مأرب.

الاستنتاجات:

- استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس واقع التمكين الإداري وتحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب، وذلك على النحو الآتي:
1. تُظهر النتائج أن غالبية موظفي المكاتب التنفيذية في محافظة مأرب هم من الذكور؛ مما يعكس فجوة نوعية في التوزيع الوظيفي، ويشير إلى ضعف مشاركة المرأة في الهيكل الوظيفي لهذه المكاتب.
 2. تركز غالبية الموظفين في الفئة العمرية (30-49 سنة) وهذا يدل على أن المكاتب التنفيذية تضم كوادراً في مرحلة النضج الوظيفي، وهي الفئة الأكثر قدرة على الإنتاج والعطاء، والاستيعاب للتطوير والتدريب.
 3. أن أكثر أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس، ويُستنتج منه أن المكاتب التنفيذية تمتلك رأس مال

- بشري مؤهلاً أكاديمياً، وهو مؤشر إيجابي يمكن الاستناد إليه في تنفيذ أي برامج تطويرية مستقبلية.
4. تتركز الوظائف الإدارية في فئة "مدير إدارة ورئيس قسم" وهذا يشير إلى مركزية القرار، وتركز السلطة في يد فئة محدودة؛ مما قد يحد من فرص التمكين الإداري لمباقي الموظفين في المستويات الأدنى.
 5. أن أكثر الموظفين خبرتهم تتجاوز 15 سنة، ويُستنتج منه أن المكاتب التنفيذية تضم كفاءات ذات خبرة متراكمة، وهو رصيد ثمين يمكن استثماره في عمليات التخطيط، واتخاذ القرار الاستراتيجي.
 6. حصول متغير "توظيف السلطة" على مستوى متوسط، وهذا يعني أن الموظفين لا يمتلكون الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم، وأن عملية تفويض السلطة لا تتم بشكل فعال في المكاتب التنفيذية.
 7. حصول متغير "المشاركة" على مستوى متوسط، ويُستنتج منه أن الموظفين لا يشعرون بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، وأن آليات المشاركة الفعلية غير مفعلة بشكل كافٍ في المكاتب التنفيذية.
 8. حصول متغير "فرق العمل" على مستوى متوسط، وهذا يعني أن العمل الجماعي لا يزال ضعيفاً، وأن المكاتب التنفيذية تقتصر إلى ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.
 9. حصول متغير "الاتصال" على مستوى متوسط، ويُستنتج منه أن قنوات الاتصال الداخلية غير فعالة بشكل كافٍ، وأن هناك قصوراً في تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
 10. حصول متغير "التحفيز" على مستوى متوسط، وهذا يعني أن نظام الحوافز المادية والمعنوية لا يحفز الموظفين بشكل كافٍ، مما يضعف دافعيتهم للإبداع والعطاء.
 11. حصول متغير "التدريب" على مستوى متوسط، ويُستنتج منه أن برامج التدريب والتطوير غير كافية أو غير ملائمة لاحتياجات الموظفين الفعلية؛ مما يحد من تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 12. حصول مستوى التمكين الإداري بشكل عام على درجة متوسطة، وهذا يعني أن المكاتب التنفيذية تعاني من قصور شامل في جميع أبعاد التمكين، وأن هذا الضعف ليس مقتصرًا على بعد واحد دون الآخر.
 13. حصول مستوى تحفيز السلوك الإبداعي على درجة متوسطة، ويُستنتج منه أن البيئة التنظيمية الحالية ليست مشجعة على الإبداع، وأن الموظفين لا يمارسون سلوكيات إبداعية بشكل منتظم؛ مما يستدعي تدخلاً جذرياً لتحفيز الإبداع الوظيفي.

التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز التمكين الإداري، وتحفيز السلوك الإبداعي، بما يساهم

- في تحسين الأداء المؤسسي بالمكاتب التنفيذية في محافظة مأرب، وذلك على النحو الآتي:
1. تعزيز مشاركة المرأة في الوظائف التنفيذية، وذلك من خلال وضع سياسات تحفيزية تشجع على التحاق النساء بالعمل في المكاتب التنفيذية، وتذليل العوائق الاجتماعية والثقافية، مع تخصيص نسب معينة للنساء في المناصب القيادية وفقاً للقوانين واللوائح النافذة.
 2. استثمار الفئة العمرية (30-49 سنة)، وذلك من خلال إشراكهم في برامج التطوير القيادي، وتكليفهم بمهام إشرافية، والاستفادة من طاقاتهم وخبراتهم في قيادة عمليات التغيير الإداري.
 3. الاستفادة من المؤهلين أكاديمياً، وذلك من خلال إشراكهم في لجان التطوير والدراسات الإدارية، وربط الترقيات الوظيفية بتقديم مشاريع تطويرية تعكس معارفهم الأكاديمية، مع منحهم حوافز للمشاركة في برامج الدراسات العليا.
 4. توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، وذلك من خلال تفعيل مجالس إدارية موسعة تضم ممثلين عن جميع المستويات الوظيفية، وتقليل المركزية في اتخاذ القرارات، ونقل بعض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا.
 5. إنشاء مجلس استشاري يضم أصحاب الخبرات الطويلة، (أكثر من 15 سنة) ليكون مرجعاً استشارياً للإدارة العليا، مع تنظيم برامج لنقل الخبرات إلى الكوادر الأصغر سناً عبر نظام الإرشاد الوظيفي (Mentorship).
 6. تفعيل نظام تفويض الصلاحيات، وذلك من خلال إعداد دليل إجراءات واضح يحدد الصلاحيات لكل منصب، وتدريب المدراء على فن التفويض، مع مراجعة دورية لمدى تفعيل السلطات المخولة للموظفين.
 7. تفعيل آليات المشاركة الفعلية، وذلك من خلال إنشاء لجان مشتركة للموظفين والإدارة، وتنظيم لقاءات دورية مفتوحة، واعتماد نظام مقترحات إلكتروني يضمن وصول آراء الموظفين للإدارة العليا ومتابعتها.
 8. تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، وتدريب الموظفين على مهارات العمل الجماعي وحل النزاعات، وتصميم نظام حوافز يشجع على الإنجاز الجماعي وليس الإنجاز الفردي فقط.
 9. تطوير قنوات الاتصال الداخلي، وذلك من خلال اعتماد نظام إلكتروني للتواصل الداخلي (بوابة إلكترونية)، وتنظيم اجتماعات دورية أفقية ورأسية، وضمان وصول المعلومات لجميع الموظفين بشكل شفاف وفي الوقت المناسب.
 10. إعادة تصميم نظام الحوافز، ليشمل حوافز مادية: (مكافآت، علاوات) وحوافز معنوية: (شهادات تقدير، ترقية) ترتبط بالأداء المتميز والمبادرات الإبداعية، مع مراجعة دورية لفعالية النظام الحالي.

11. تطوير برامج التدريب والتطوير، وذلك بناءً على احتياجات فعلية يتم تحديدها من خلال تقييم احتياجات تدريبية سنوية، مع التركيز على التدريب العملي التطبيقي، والاستفادة من المدربين المتخصصين، وربط التدريب بخطة التطوير الوظيفي للموظف.
12. وضع خطة استراتيجية شاملة لتعزيز التمكين الإداري، بجميع أبعادها: (السلطة، المشاركة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، التدريب)، تتضمن مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتقيماً دورياً كل ستة أشهر، مع مكافأة الإدارات التي تحقق تقدماً في هذا المجال.
13. تهيئة بيئة محفزة للإبداع الوظيفي وذلك من خلال:
 - تخصيص وقت أسبوعي لطرح الأفكار الإبداعية.
 - إنشاء برنامج "صندوق الإبداع" لتلقي الأفكار ومكافأة أصحابها.
 - تبني ثقافة التجربة والتعلم من الفشل.
 - توفير الموارد اللازمة (وقت، دعم مالي، صلاحيات)؛ لتطبيق الأفكار المبتكرة.
 - تنظيم مسابقات دورية لأفضل مبادرة إبداعية.

المقترحات:

- في ضوء نتائج واستنتاجات الدراسة وتوصياتها فإن الباحثان يقترحان إجراء عدد من الدراسات أهمها:
1. أثر نظم المعلومات كمتغير وسيط بين التدريب وتحفيز السلوك الإبداعي.
 2. فاعلية السلوك الإبداعي في تطوير الأداء المؤسسي.

المراجع:

- إبراهيم، فاضل خليل، وعبدالكريم، داليا فاروق (2022). أثر استخدام نموذج (والاس) في تنمية التفكير الماهر والثقافة الجغرافية لدى طلبة قسم الجغرافيا في كلية التربية الأساسية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(1)، 168-185. <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.1.9>
- أبو عليم، طالب محمد (2014). *أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان* [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن].
- الأغبري، سامي بن يوسف بن سيف (2023). *أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي: دراسة حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عُمان* [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان].
- آل كردم، مفرح بن سعيد (2021). *التمكين الإداري وعلاقته بالإشراف عن بعد بالمدارس الحكومية. مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 18(69)، 102-121.
- أنال، سهام، وفراجي، وداود (2023). *تمكين المورد البشري ودوره في دعم السلوك الإبداعي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة* [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة].

برسولي، فوزية (2018). أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر].

بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

البلوشية، غزلان بنت علي (2024). تطبيق التمكين الإداري وتأثيره على مناخ العمل لدى المؤسسات الصحية في سلطنة عمان: دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(12)، ملحق)، 36-51.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.G230724>

بن تريح، إبراهيم (2018). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية للاتصالات بورقلة" [رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة].

بن عيشي، عمار (2018). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(35)، 37-61.

<https://doi.org/10.20428/AJQAHE.11.35.2>

بوالبعير، خديجة، ومخلوفي، فدوى صفاء (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري: دراسة حالة دار المالية لولاية ميلة [رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، الجزائر].

الجناعي، نوري عبدود، وصالح، عمرو محمد (2018). التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 24(1)، 1-31.

<https://doi.org/10.20428/JSS.24.1.1>

حداد، محمد بن عبدالكريم، ومهدي، غاصب يحي (2023). دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(61)، 302-361.

خلف الله، محمود إبراهيم عواد (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. المجلة التربوية، 31(123)، 253-302.

<https://doi.org/10.34120/joe.v31i123.2907>

خلفة، سارة، وعيساوي، فلة (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 2(1)، 357-366.

الخليفة، الزين الخليفة الخضر (2020). واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 1(1)، 212-237.

الخوالدة، رياض عبدالله (2023). دراسة أثر التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 19(1)، 101-120.

الدغمي، هيفاء راشد (2019). أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن].

زروقي، سارة، وزروقي، إكرام (2022). التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تيارت [رسالة ماجستير منشورة، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر].

سابق، أميرة (2024). دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة - ولاية بسكرة [أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر].

سلام، عبدالرزاق، زروخي، فيروز، وشيخ، هجيرة (2020). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 6(1)، 104-116.

سلامة، سلامة محمد وليد سالم (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(6)، 15-54.

سلامة، محمد عزيز (2022). درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين].

السليمان، ولاء سلمان (2023). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة: دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(62)، 445-484.

الشهري، أمجاد، والدسوقي، إيمان (2023). التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(2)، 249-286.

العامري، راضية عبدالسلام، بركات، نوال سعيد غيث، وصميذة، سميرة منصور (2022). التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 5(3)، 200-225.

عبود، خلود هادي، وكاظم، فرقان ماجد (2023). تمكين العاملين وتأثيره في تحسين الأداء المصري: بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 1(70A)، 438-393.

<https://doi.org/10.36322/jksc.v1i70.13635>

علي، رائدة أحمد حاج (2022). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا].

علي، مهيمن الزبيق بشر، بدوي، سميرة محمد الزين أحمد، وعثمان، أميرة علي خيري (2023). أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 18(ج. 1)، 143-170.

عمرو، طارق علي، وزميلان، محمد عبدالرشيد (2020). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 26(2)، 1-25.

<https://doi.org/10.20428/JSS.26.2.1>

العمرو، ميسون هزيم، والمحاسنة، محمد عبدالرحيم (2017). أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة. *مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 32(3)، 248-203.

Al-Sufyani, A. M., & Al-Ameri, A. Q. F. (2021). Impact of administrative empowerment on organizational commitment: a case study of Taj Sheba Hotel in Yemen. *Humanities and Educational Sciences Journal*, 7(16), 574-603. <https://doi.org/10.55074/hesj.v7i16.290>

Benguergoura, L. (2024). Impact of administrative empowerment on organizational learning at Martur Algeria Organization. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(2), 524-543.

قحطان، إيلان محمد، والسفياي، عبدالرحمن محمد (2023). أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمدينة تعز. *مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية*، 6(4)، 147-183.

<https://doi.org/10.59325/sjhas.v6i4.181>

الكاف، عبدالله عمر زين (2013). *مهارات الإبداع والابتكار*. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

محمديّة، عمر جهاد عبدالرحيم (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن].

مزغيش، إيمان، وبوراس، محمد، وحاجي محمد العربي. (2021). المعوقات التنظيمية لتطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية: دراسة حالة المركب الأولمبي محمد بوضياف. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 12(1)، 513-529.

مسعود، زيان موسى (2021). أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وحدة الأنابيب المسقرة. *مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا*، 17(26)، 544-527.

مضوي، سارة سليمان العوض، محمد، الشيخ محمد الخضر، والنعيم، الفاضل سليمان الفاضل (2022). أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة المصارف السودانية، 2021م. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(5)، 114-100.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R1108>

مكيد، علي، ومقرب، سارة (2015). دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 13(2)، 301-287.

Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500-511. [https://doi.org/10.9770/iesi.2020.8.2\(30\)](https://doi.org/10.9770/iesi.2020.8.2(30))

Al Naggar, S. A. (2022). The impact of administrative empowerment on the job satisfaction of employees. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(7), 194-203. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.07.020>

- Fleischer, J., & Wanckel, C. (2024). Creativity in policy capacity: Organizational and individual determinants. *Public Administration Review*, 84(2), 218-232.
<https://doi.org/10.1111/puar.13676>
- Houtgraaf, G., & Ropes, E. (2026). Thinking “Outside the Box” whilst remaining “Inside the Box”: Do rules and procedures demotivate creativity and innovation in the public sector?. *Review of Public Personnel Administration*, 46(1), 190-215.
<https://doi.org/10.1177/0734371X241266117>
- Houtgraaf, G., Kruijen, P., & van Thiel, S. (2024). Public servants’ creativity: Salient stimulators and inhibitors a longitudinal qualitative digital diary study. *Public Management Review*, 26(3), 591-612.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103175>
- Shibly, M., Alawamleh, H. A., Nawaiseh, K. A., Ali, B. J., Almasri, A., & Alshibly, E. (2021). The relationship between administrative empowerment and continuous improvement: An empirical study. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(2), 1681-1699.

To cite this article...

Al-Shami, O. A. A., & Al-Abbab, A. S. A. (2026). Administrative empowerment and its impact on stimulating creative behavior: A field study on employees of executive offices in Marib Governorate. *Arab Journal of Management, Banking, and Financial Studies*, 2(1), 44-66. <https://doi.org/10.59559/ajmbfs.2.1.3>