



أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على ديوان عام وزارة المالية اليمنية

ألفاء علي عبده الشرجي

وزارة المالية، صنعاء، الجمهورية اليمنية

f.almahmodi@su.edu.ye

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية، وذلك من خلال دراسة أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في تفويض الصلاحيات، والتدريب والتأهيل، والتحفيز، والاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل، وعلاقتها بأبعاد الإبداع الوظيفي المتمثلة في المرونة، والأصالة، والطلاقة الفكرية، وقبول المخاطرة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل منها (132) استبانة من مجتمع بلغ (323) موظفاً في ديوان عام وزارة المالية اليمنية. أظهرت النتائج وجود علاقة وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده في تعزيز الإبداع الوظيفي، وكان بعد فرق العمل الأعلى ارتباطاً بالإبداع الوظيفي، يليه الاتصال وتدفق المعلومات، في حين جاء بعد التحفيز في أدنى مستوى بين أبعاد التمكين الإداري. وتدل هذه النتيجة على أن تعزيز الإبداع الوظيفي في بيئة وزارة المالية اليمنية لا يرتبط فقط بمنح الصلاحيات، بل يتطلب كذلك تطوير أنظمة تحفيز أكثر عدالة ومرونة، وتوسيع قنوات الاتصال، وتفعيل فرق العمل في معالجة المشكلات المالية والإدارية اليومية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الإبداع الوظيفي، تفويض الصلاحيات، التحفيز، فرق العمل، وزارة المالية اليمنية.



The Impact of Administrative Empowerment on Enhancing Job Creativity: An Applied Study on the General Office of the Yemeni Ministry of Finance

Fadl Mohammed Ibrahim Al-Mahmoudi
Ministry of Finance, Republic of Yemen
f.almahmodi@su.edu.ye

Abstract

This study examined the impact of administrative empowerment on enhancing job creativity among employees at the General Office of the Yemeni Ministry of Finance. Administrative empowerment was measured through delegation of authority, training and qualification, motivation, communication and information flow, and teamwork, while job creativity was measured through flexibility, originality, intellectual fluency, and risk acceptance. The descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the main data collection tool. A total of 132 valid questionnaires were analyzed from a population of 323 employees. The findings revealed a positive and statistically significant relationship and effect of administrative empowerment on job creativity. Teamwork showed the strongest association with job creativity, followed by communication and information flow, whereas motivation recorded the lowest mean among the empowerment dimensions. The results indicate that enhancing creativity in the Yemeni Ministry of Finance requires not only delegation of authority but also more effective incentive systems, improved communication channels, and active teamwork mechanisms to address administrative and financial challenges.

Keywords: *Administrative Empowerment, Job Creativity, Delegation of Authority, Motivation, Teamwork, Yemeni Ministry of Finance.*



المقدمة

شهدت المنظمات الحكومية في العقود الأخيرة ضغوطاً متزايدة نتيجة التحولات الاقتصادية والإدارية والتقنية، الأمر الذي جعل الاهتمام بالموارد البشرية وإطلاق قدراتها أحد المداخل الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي. ويعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على منح العاملين مساحة أوسع من الصلاحيات، وتطوير قدراتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات اللازمة لهم، بما يساهم في رفع مستوى المبادرة والإبداع في العمل.

وتزداد أهمية دراسة التمكين الإداري في ديوان عام وزارة المالية اليمنية في ظل طبيعة العمل المالي الحكومي وما يتصل به من مركزية القرار، وتعقد الإجراءات، وضغط المعاملات، وحساسية الرقابة على الموارد العامة والإنفاق. فالوزارة ليست منظمة خدمية عادية، بل مؤسسة سيادية ترتبط مهامها بإعداد الموازنات، وتنفيذ السياسات المالية، وتنظيم الإيرادات، والرقابة على الصرف، وإدارة العلاقة المالية مع وحدات الجهاز الإداري للدولة. وفي ظل الظروف الاقتصادية والإدارية الاستثنائية التي تمر بها البلاد، يصبح التمكين الإداري مدخلاً ضرورياً لتقليل آثار المركزية والروتين، وتسريع الاستجابة للمشكلات، وتحفيز العاملين على تقديم حلول إبداعية قابلة للتطبيق.

ومن هذا المنطلق، يسعى البحث إلى تحليل أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية، من خلال دراسة أبعاد التمكين الإداري وعلاقتها بأبعاد الإبداع الوظيفي. وقد انتظم البحث في أربعة مباحث؛ يتناول المبحث الأول منهجية البحث، ويتناول المبحث الثاني الجانب النظري، ويعرض المبحث الثالث الجانب العملي وتحليل النتائج، في حين خُصص المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن ديوان عام وزارة المالية اليمنية يعمل في بيئة إدارية تتسم بدرجة ملحوظة من المركزية، وتشعب الاختصاصات، وضغط المهام المالية والرقابية، ومحدودية الموارد، وضعف نظم الحوافز، الأمر الذي قد يحد من قدرة العاملين على المبادرة وتقديم أفكار إبداعية في أداء الأعمال. وعلى الرغم من أهمية التمكين الإداري بوصفه مدخلاً لتعزيز المشاركة وتحسين الأداء، فإن مستوى إسهامه في تعزيز الإبداع الوظيفي داخل ديوان عام وزارة المالية اليمنية يحتاج إلى اختبار ميداني



منظم. وعليه تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية؟
وتتفرع عنه الأسئلة الآتية: ما مستوى ممارسة التمكين الإداري في ديوان عام وزارة المالية اليمنية؟ وما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين؟ وما أثر كل من تفويض الصلاحيات، والتدريب والتأهيل، والتحفيز، والاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل في تعزيز الإبداع الوظيفي؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية؟

أهداف البحث

- تحليل أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.
- التعرف إلى مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.
- قياس مستوى أبعاد الإبداع الوظيفي لدى العاملين.
- اختبار أثر تفويض الصلاحيات، والتدريب والتأهيل، والتحفيز، والاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل في الإبداع الوظيفي.
- تقديم توصيات إجرائية قابلة للتطبيق في بيئة وزارة المالية اليمنية.

أهمية البحث

تتبع الأهمية العلمية للبحث من ربطه بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في بيئة حكومية ذات طبيعة مالية ورقابية، وهي بيئة تقل فيها غالباً الدراسات التطبيقية مقارنة بالمنظمات التعليمية أو الخدمة العامة. أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في تقديم مؤشرات إدارية تساعد ديوان عام وزارة المالية اليمنية على تطوير التفويض، والتدريب، والتحفيز، والاتصال، والعمل الجماعي، بما يرفع من قدرة العاملين على الإبداع في معالجة مشكلات العمل.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.
الفرضية الرئيسة البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.



- H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض الصلاحيات في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.
- H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب والتأهيل في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.
- H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.
- H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال وتدفق المعلومات في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.
- H1.5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.
- كما اختبرت الدراسة فرضية الفروق الديموغرافية وفق متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية.

أنموذج البحث الفرضي

المتغير التابع: الإبداع الوظيفي	→	المتغير المستقل: التمكين الإداري
المرونة الأصالة الطلاقة الفكرية قبول المخاطرة	أثر/ علاقة	تفويض الصلاحيات التدريب والتأهيل التحفيز الاتصال وتدفق المعلومات فرق العمل

شكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث.

منهج البحث ومجتمعه وعينته

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي، لملاءمته لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية وتحليلها كمياً. وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية، والبالغ عددهم (323) موظفاً. وقد حُدد حجم العينة الأولي وفق معادلة Thompson لتحديد العينات الإحصائية بنحو (175) موظفاً وموظفة، وتم توزيع (175) استبانة، عاد منها (132) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة تقارب (75%).

أداة البحث وصدقها وثباتها

استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت من ثلاثة أقسام: البيانات الشخصية والوظيفية؛ أبعاد التمكين الإداري وعددها (38) فقرة موزعة على خمسة أبعاد؛ وأبعاد الإبداع الإداري/الوظيفي



وعدها (26) فقرة موزعة على أربعة أبعاد. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة.

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير
38	تفويض الصلاحيات، التدريب والتأهيل، تحفيز العاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل	التمكين الإداري
26	المرونة، قبول المخاطرة، الأصالة، الطلاقة الفكرية	الإبداع الوظيفي
64	محاور الاستبانة	الإجمالي

تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء في مجال إدارة الأعمال، وأجريت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم من حذف وإضافة وإعادة صياغة. كما أظهرت نتائج الصدق الداخلي دلالة معاملات الارتباط عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، وبلغ معامل الثبات الكلي وفق ألفا كرونباخ (0.906)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض التحليل.

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.882	8	تفويض الصلاحيات
0.912	8	التدريب والتأهيل
0.922	7	تحفيز العاملين
0.905	7	الاتصال وتدفق المعلومات
0.920	8	فرق العمل
0.883	7	المرونة
0.916	7	قبول المخاطرة
0.939	7	الأصالة
0.878	5	الطلاقة الفكرية
0.906	64	الكلي

الأساليب الإحصائية

استخدمت الدراسة برنامج SPSS في تحليل البيانات، من خلال التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار Scheffe للمقارنات البعدية عند الحاجة.

المبحث الثاني: الجانب النظري والدراسات السابقة

مفهوم التمكين الإداري يقصد بالتمكين الإداري منح العاملين الصلاحيات والموارد والمعلومات والثقة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية عن



النتائج. ولا يقتصر التمكين على التفويض الشكلي للسلطة، بل يتضمن بناء بيئة تنظيمية تسمح بالتعلم والمبادرة وتبادل المعلومات وتحفيز السلوك الإبداعي. وتستند فلسفة التمكين إلى أن العامل القريب من المشكلة أكثر قدرة على فهم تفاصيلها واقتراح حلول عملية لها، متى ما توافرت له الصلاحيات والتدريب والمعلومات والحوافز. وفي المنظمات الحكومية، يكتسب التمكين أهمية إضافية لأنه يخفف آثار المركزية والبطء الإجرائي، ويساعد على تحسين الاستجابة للمستفيدين الداخليين والخارجيين.

أبعاد التمكين الإداري

- تفويض الصلاحيات: يعني منح العاملين صلاحيات مناسبة لطبيعة مهامهم بما يساعدهم على اتخاذ قرارات تشغيلية دون الرجوع المستمر إلى المستويات الأعلى.
- التدريب والتأهيل: يمثل البعد المعرفي والمهاري للتمكين، إذ لا يمكن منح الصلاحية دون تأهيل العامل على استخدامها بكفاءة ومسؤولية.
- التحفيز: يتضمن الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وتحمل مسؤولية تحسين الأداء.
- الاتصال وتدفق المعلومات: يرتبط بتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبناء قنوات اتصال واضحة تساعد على تبادل المعرفة وتقليل الغموض التنظيمي.
- فرق العمل: تعبر عن قدرة المنظمة على تنظيم العمل الجماعي وتبادل الخبرات وتوليد حلول مشتركة للمشكلات.

مفهوم الإبداع الوظيفي وأبعاده

الإبداع الوظيفي هو قدرة العاملين على إنتاج أفكار أو أساليب أو حلول جديدة ومفيدة قابلة للتطبيق في بيئة العمل. ويتضمن في هذه الدراسة أربعة أبعاد: المرونة، والأصالة، والطلاقة الفكرية، وقبول المخاطرة. فالمرونة تشير إلى قدرة العامل على تغيير طريقة التفكير والتعامل مع المشكلات من زوايا متعددة؛ والأصالة تعني إنتاج أفكار غير مألوقة؛ والطلاقة الفكرية تعبر عن القدرة على توليد عدد أكبر من البدائل؛ أما قبول المخاطرة فيتصل بالاستعداد لتجريب أساليب جديدة مع تحمل قدر محسوب من عدم اليقين.



العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي

يمكن تفسير العلاقة بين التمكين والإبداع من خلال عدة مداخل نظرية؛ فمدخل التمكين النفسي يرى أن شعور العامل بالمعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير يزيد من دافعيته الداخلية نحو الإبداع. كما أن مدخل القيادة التمكينية يربط بين مشاركة العاملين في القرار وبين رفع مستوى المبادرة وتحمل المسؤولية. أما مدخل تبادل المعرفة فيؤكد أن الاتصال الفعال وفرق العمل يزيدان من تدفق الأفكار، وهو ما يعزز فرص توليد حلول إبداعية.

الدراسات السابقة وإسهام البحث الحالي

أشارت دراسات عربية وأجنبية متعددة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والإبداع أو الابتكار والسلوك الاستباقي. وتؤكد بعض الدراسات الحديثة المنشورة في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية أهمية التمكين الهيكلي والقيادة وجودة حياة العمل في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي. ويتميز البحث الحالي عن تلك الدراسات بتطبيقه على ديوان عام وزارة المالية اليمنية، وهي بيئة حكومية مالية ذات خصوصية عالية من حيث المركزية والرقابة وضغط الإجراءات، مما يمنح نتائج أهمية تطبيقية مباشرة لصانع القرار الإداري والمالي.

المبحث الثالث: الجانب العملي وتحليل النتائج

خصائص عينة البحث

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (132) استبانة. أظهرت الخصائص الديموغرافية أن الذكور يمثلون (73.5%) من العينة مقابل (26.5%) للإناث، وأن حملة المؤهل الجامعي يمثلون (73.5%)، بينما بلغت نسبة حملة الثانوية فأقل (20.5%)، والماجستير (6.1%). كما أظهرت بيانات الخبرة أن (53.0%) من أفراد العينة لديهم خبرة بين 10 و20 سنة، وأن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام يمثلون النسبة الأكبر من العينة.

النسبة	الفئة الأعلى	المتغير
73.5%	ذكر	النوع
73.5%	جامعي	المؤهل العلمي
53.0%	10-20 سنة	سنوات الخبرة
43.2%	مدير إدارة	الدرجة الوظيفية



الإحصاءات الوصفية ومعامل الاختلاف

الاتجاه	الرتبة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المحور
موافق إلى حد ما	1	20.36	0.63762	3.1314	132	تفويض الصلاحيات
موافق إلى حد ما	7	28.82	0.82556	2.8642	132	التدريب والتأهيل
غير موافق	9	38.47	0.95798	2.4901	132	تحفيز العاملين
موافق إلى حد ما	8	28.91	0.81894	2.8323	132	الاتصال وتدقيق المعلومات
موافق إلى حد ما	4	26.69	0.79759	2.9885	132	فرق العمل
موافق إلى حد ما	3	26.35	0.79242	3.0076	132	المرونة
موافق إلى حد ما	6	30.93	0.88663	2.8667	132	قبول المخاطرة
موافق إلى حد ما	5	30.65	0.91558	2.9870	132	الأصالة
موافق إلى حد ما	2	27.91	0.84435	3.0258	132	الطلاقة الفكرية

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية جاءت في المستوى المنخفض إلى المتوسط، وليس في المستوى المرتفع؛ إذ سجل بعد التحفيز أدنى متوسط حسابي بلغ (2.4901) واتجهاً عاماً نحو عدم الموافقة، كما سجل أعلى معامل اختلاف (38.47%)، الأمر الذي يدل على ضعف هذا البعد وتباين آراء العاملين حوله. أما أعلى متوسط بين أبعاد التمكين فكان لتفويض الصلاحيات (3.1314)، لكنه لا يزال ضمن مستوى «موافق إلى حد ما»، مما يعني أن التفويض قائم جزئياً ولا يصل إلى مستوى تمكين مرتفع.

اختبار الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون مع الإبداع الوظيفي	بعد التمكين الإداري
دال إحصائياً	0.000	**0.678	تفويض الصلاحيات
دال إحصائياً	0.000	**0.649	التدريب والتأهيل
دال إحصائياً	0.000	**0.679	تحفيز العاملين
دال إحصائياً	0.000	**0.751	الاتصال وتدقيق المعلومات
دال إحصائياً	0.000	**0.820	فرق العمل

تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التمكين الإداري والإبداع الوظيفي. ويُعد بعد فرق العمل الأقوى ارتباطاً بالإبداع الوظيفي ($r = 0.820$)، يليه الاتصال وتدقيق المعلومات ($r = 0.751$)، وهو ما يدل على أن البيئة التعاونية وتبادل المعلومات يمثلان عاملين حاسمين في تعزيز الإبداع داخل ديوان عام وزارة المالية.



تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

القرار الإحصائي	Sig	T المحسوبة	Beta	R2	R	المتغير المستقل
رفض H0 وقبول H1	0.000	10.521	0.678	0.460	0.678	تفويض الصلاحيات
رفض H0 وقبول H1	0.000	9.714	0.649	0.421	0.649	التدريب والتأهيل
رفض H0 وقبول H1	0.000	10.549	0.679	0.461	0.679	تحفيز العاملين
رفض H0 وقبول H1	0.000	12.974	0.751	0.564	0.751	الاتصال وتدفق المعلومات
رفض H0 وقبول H1	0.000	16.353	0.820	0.673	0.820	فرق العمل

تؤكد نتائج الانحدار أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية في الإبداع الوظيفي. وقد جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى من حيث القدرة التفسيرية، إذ يفسر ما نسبته (67.3%) من التباين في الإبداع الوظيفي، يليه الاتصال وتدفق المعلومات بنسبة تفسير (56.4%). أما التحفيز، وعلى الرغم من انخفاض متوسطه الوصفي، فقد أظهر علاقة تأثير دالة، مما يعني أن تحسينه قد يكون من أسرع المداخل العملية لرفع مستوى الإبداع.

اختبار الفروق وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم محاور الدراسة تعزى للنوع أو المؤهل العلمي أو الدرجة الوظيفية. أما متغير سنوات الخبرة فقد أظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في محور التدريب والتأهيل فقط، حيث بلغت قيمة ($F = 6.229$) عند مستوى دلالة (0.003).

القرار	Sig	F	المحور الذي ظهرت فيه فروق دالة	المتغير الديموغرافي
قبول H0	$0.05 <$	-	لا توجد فروق دالة في جميع المحاور	النوع
قبول H0	$0.05 <$	-	لا توجد فروق دالة في جميع المحاور	المؤهل العلمي
رفض H0 لهذا المحور	0.003	6.229	التدريب والتأهيل	سنوات الخبرة
قبول H0	$0.05 <$	-	لا توجد فروق دالة في جميع المحاور	الدرجة الوظيفية

Sig	F	درجات الحرية داخل المجموعات	درجات الحرية بين المجموعات	المحور
0.056	2.824	129	2	تفويض الصلاحيات
0.003	6.229	129	2	التدريب والتأهيل
0.077	2.619	129	2	تحفيز العاملين
0.473	0.753	129	2	الاتصال وتدفق المعلومات
0.570	0.565	129	2	فرق العمل
0.180	1.739	129	2	الإبداع الوظيفي

تم تصحيح عرض درجات الحرية في جدول سنوات الخبرة؛ إذ إن متغير الخبرة يتكون من ثلاث فئات، ومن ثم تكون درجات الحرية بين المجموعات (2)، وداخل المجموعات (129) عند حجم



عينة (132). وتوضح نتائج Scheffe أن العاملين ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات سجلوا متوسطاً أقل في التدريب والتأهيل (2.4742) مقارنة بالفئتين الأعلى خبرة.

المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	المحور
2.4742	أقل من 10 سنوات	التدريب والتأهيل
2.9135	10-20 سنة	التدريب والتأهيل
3.0464	أكثر من 20 سنة	التدريب والتأهيل

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتفق نتيجة وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي مع الاتجاه العام في الأدبيات الإدارية التي ترى أن منح العاملين الصلاحيات والمعلومات والتدريب يرفع مستوى المبادرة والسلوك الإبداعي. كما تتسجم النتيجة الخاصة بقوة فرق العمل مع الدراسات التي تؤكد أن العمل الجماعي وتبادل المعرفة يساعدان على توليد الأفكار وتحسين جودة الحلول. أما انخفاض متوسط التحفيز فيعكس خصوصية البيئة الحكومية في ديوان عام وزارة المالية اليمنية، حيث تمثل محدودية الموارد والقيود الإجرائية والمالية عائقاً أمام بناء نظام حوافز مرن وعادل. وتدعم الدراسات المنشورة في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية أهمية أبعاد قريبة من التمكين، مثل التمكين الهيكلي والقيادة وجودة حياة العمل، في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي. وبناءً على ذلك، فإن نتائج البحث الحالي تضيف بعداً تطبيقياً خاصاً ببيئة مالية حكومية يمنية، وتؤكد أن تطوير الإبداع الوظيفي يحتاج إلى معالجة عملية للأبعاد الأضعف، وفي مقدمتها التحفيز، لا الاكتفاء بتأكيد العلاقة الإحصائية العامة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان عام وزارة المالية اليمنية.
- جاء مستوى التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في الحدود المنخفضة إلى المتوسطة، وليس في المستوى المرتفع، مما يدل على وجود فرص تطوير حقيقية.



- يعد بعد فرق العمل أقوى أبعاد التمكين ارتباطاً وتفسيراً للإبداع الوظيفي، يليه الاتصال وتدفق المعلومات.
- يمثل التحفيز أضعف أبعاد التمكين الإداري من حيث المتوسط الحسابي، وهو ما يشير إلى خلل عملي في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التدريب والتأهيل تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث كان العاملون الأقل خبرة أقل رضاً عن التدريب.
- لا توجد فروق جوهرية تعزى للنوع أو المؤهل العلمي أو الدرجة الوظيفية في معظم محاور الدراسة.

التوصيات التنفيذية

- إعداد لائحة حوافز مرنة داخل ديوان عام وزارة المالية تكافئ الموظفين الذين يقدمون مقترحات قابلة للتطبيق في تبسيط الإجراءات المالية والإدارية.
- إنشاء منصة أو سجل داخلي لاستقبال أفكار التطوير من الموظفين، مع لجنة شهرية لتقييم الأفكار وتصنيفها وتحديد ما يمكن تطبيقه.
- تفويض بعض الصلاحيات التشغيلية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام ضمن حدود مالية وإدارية واضحة، مع نظام متابعة ومساءلة يمنع إساءة استخدام التفويض.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة للموظفين الأقل من 10 سنوات خبرة في مجالات الإجراءات المالية، إعداد الموازنات، الرقابة، التحول الرقمي المالي، وتحليل البيانات.
- تشكيل فرق عمل مشتركة بين قطاعات الموازنة، الإيرادات، الحسابات، الشؤون المالية والإدارية، والمعهد المالي لمعالجة الاختناقات الإجرائية المتكررة.
- تطوير قنوات الاتصال الداخلي عبر نشر التعاميم والإجراءات والتحديثات المالية في منصة موحدة، وتقليل الاعتماد على النقل الشفهي للمعلومات.
- ربط تقييم الأداء بمؤشرات المبادرة والإبداع، مثل عدد المقترحات المقدمة، وعدد الإجراءات المحسنة، ومدى مساهمة الموظف في فرق العمل.
- تقليل المركزية في المعاملات اليومية التي لا تستدعي قراراً قيادياً عالياً، مع تحديد مصفوفة صلاحيات مكتوبة ومعتمدة لكل مستوى إداري.



مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث لاحقة حول أثر العدالة التنظيمية والثقة الإدارية في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في الوزارات السيادية، ودراسة دور التحول الرقمي المالي في تعزيز التمكين والإبداع داخل المؤسسات المالية الحكومية.

المصادر والمراجع

- أبو لبدة، سبع. (1982). مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي. الجامعة الأردنية، عمان.
- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الكبيسي، عامر خضير. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- المعاينة، خليل عبد الرحمن، والبوايز، محمد أحمد. (2000). الموهبة والتفوق. دار الفكر، عمان.
- ملحم، سامي محمد. (2010). مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس (ط6). دار المسيرة، عمان.
- وزارة المالية اليمنية. (1993). اللائحة التنظيمية لوزارة المالية.
- وزارة المالية اليمنية. (2005). وزارة المالية: 43 عاماً من العطاء.
- وزارة المالية اليمنية. (2007). الخطة التنفيذية للوزارة والمصالح التابعة لها.
- راضي، جواد محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.
- العتوي، عامر، والحسيني، كمال. (2018). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية متعددة المستويات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(4)، 157-197.
- الحاتمي، ولاء محسن علي. (2021). القيادة البيظنة وتأثيرها على الشائعات في مكان العمل: دراسة استطلاعية في معمل سمنت الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(3)، 287-307.
- Al-Fatlawi, M. H., Al-Khafaji, A. M. M. H., & Ezzedine, E. Y. (2023). The role of structural empowerment in promoting proactive behavior: An analytical study of the opinions of a sample of employees of the Holy Karbala Municipality Directorate. Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 19(2), 247-272. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v19i2.14319>



Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.