Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار السابع - العدد العشرون || تاريخ الإصدار 2026-11-20

اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي

The Impact of Administrative Empowerment on Innovative Behavior in the Petra Development and Tourism Region Authority

د. علي صلاح

Ali. A.A.Salah

قسم ادارة الأعمال والاقتصاد، كلية ادارة الأعمال والاقتصاد، جامعة الحسين بن طلال

DOI: https://doi.org/10.64355/agjhss72016

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي(CC BY-NC-SA)

الملخص:
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من العاملين في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي، تم توزيع الاستبانة على 80 فرد من أفراد عينة الدراسة وتم استرداد 66 استبانة ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS)، والتي تضمنت تحليل الثبات، والإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على السلوك الإبداعي. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على السلوك الإبداعي، كما بينت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال الفعال على السلوك الإبداعي. في المقابل، كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من التدريب والتحفيز على السلوك الإبداعي، حيث كان التحفيز أكثر أبعاد التمكين الإداري تأثيراً في تعزيز السلوك الإبداعي، يليه التدريب.وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتوفير أنظمة تحفيز فعالة تشجع الإبداع والابتكار، إضافة إلى تطوير ممارسات تفويض السلطة وتحسين قنوات الاتصال الإداري بما يسهم في إيجاد بيئة تنظيمية داعمة للسلوك الإبداعي داخل سلطة إقليم البترا التنموي السياحي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، السلوك الإبداعي، التحفيز، التدريب.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of administrative empowerment on creative behavior within the Petra Development and Tourism Region Authority. The study employed a descriptive-analytical approach to achieve its objectives. A questionnaire was designed to collect data from a sample of employees within the Petra Development and Tourism Region Authority. The questionnaire was distributed to 80 individuals, and 66 questionnaires were returned. The data were then analyzed using appropriate statistical methods via SPSS software, including reliability analysis, descriptive statistics, and regression analysis to test the effect of independent variables on creative behavior. The study results showed no statistically significant effect of delegation of authority on creative behavior, nor did effective communication. Conversely, the results revealed a statistically significant positive effect of both training and motivation on creative behavior. Motivation was the most influential dimension of administrative empowerment in promoting creative behavior, followed by training. Based on these findings, the study recommends strengthening ongoing training and development programs for employees, providing effective incentive systems that encourage creativity and innovation, and developing delegation of authority practices and improving administrative communication channels to create an organizational environment that supports creative behavior within the Petra Development and Tourism Region Authority.

Keywords: Administrative empowerment, creative behavior, motivation, training.

المقدمة:

في ظل الظروف العالمية المتشابكة وعصر العولمة، ومع بروز المنافسة الدولية، لم يعد المناخ الداخلي والخارجي للمنظمات مستقرًا، بل أصبح ديناميكيًا ومتغيرًا بخصائص واضحة، مما أدى إلى ظهور مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل، الأمر الذي استلزم منها ابتكار حلول لمواجهة هذه المشكلات والتصدي للتحديات الجديدة. ولذا، ازدادت أهمية توظيف الموارد والحفاظ عليها لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

مع ذلك، لا يأتي ابتكار الحلول صدفةً، بل يتطلب تهيئة بيئة مناسبة تفتح آفاق الخيال والتفكير الإبداعي، مما يجعل الاهتمام بالعنصر البشري ضروريًا لنجاح مؤسسات العمل، وسببًا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ولضمان نمو مؤسسات العمل وتطور عناصرها البشرية في بيئتها، من الضروري الاهتمام بسلوك الموظفين. وفي هذا السياق، يولي العديد من الباحثين والمتخصصين في السلوك التنظيمي على وجه الخصوص اهتمامًا بالغًا. وتحتاج المؤسسات الأردنية اليوم، على وجه الخصوص، إلى إدراك أهمية كل من التمكين والإبداع، وضرورة تبنيهما في المؤسسة، حيث تنبع أهمية كل منهما من علاقتهما بالعنصر البشري وكيفية تفعيل جميع الطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبما أن التمكين الإداري يمنح العاملين حرية التصرف والمشاركة في صنع القرار، فإنه يوفر بالتالي فرصة لتطبيق التفكير الإبداعي (تميمي، 2021) .

فرضيات الدراسة

مشكلة الدراسة

يُعدّ التمكين الإداري ذا أهمية بالغة، إذ تحتاجه المؤسسات للعمل بكفاءة عالية، لا سيما وأنّ المؤسسة قيد الدراسة تُسهم بفعالية كبيرة في دعم الاقتصاد الوطني. ومن الضروري تشخيص وتحديد مدى استعدادها لتبنّي استراتيجية التمكين الإداري، وخلق بيئة تنظيمية تُحفّز السلوك الإبداعي لدى موظفيها.

ولتأطير إشكالية البحث على وفق المنهج العلمي يمكن صياغتها من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي؟

أسئلة الدراسة

ولدعم التساؤل الرئيس تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي؟

ما مستوى إتجاه العاملين في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي نحو السلوك الإبداعي؟

ما أثر التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي؟

ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، والتي تُعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

يهدف البحث الحالي إلى تحديد مستوى التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على مستوى سلطة اقليم البترا التنموي السياحي، ومدى أثره في تحفيز السلوك الإبداعي لدى موظفيها، بالإضافة إلى الكشف عن الاختلافات في مواقف موظفي سلطة اقليم البترا التنموي السياحي تجاه أثر التمكين الإداري بشكل عام في تحفيز السلوك الإبداعي، وذلك تبعاً للمتغيرات الوظيفية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)للتمكين الاداري بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)على السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

وبناءً على الفرضية الرئيسية تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:-

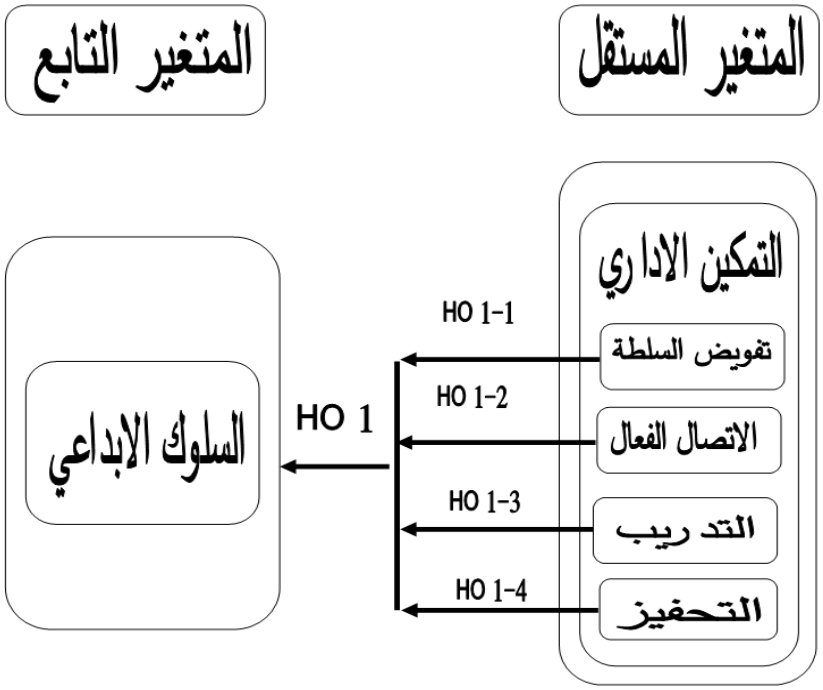
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لتفويض السلطة على السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لبعد التحفيز على السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال الفعال على السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

أنموذج الدراسة



(شكل1: أنموذج الدراسة، اعداد الباحث)

أهمية الدراسة

يُسلّط هذا البحث الضوء على أهمية الدراسات الحالية. فمن خلال دراسة المتغيرين الرئيسيين، يتضح أن التمكين الاداري يُعدّ من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وأحد معايير التنافسية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار. لذا، فهو بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث لتحديد أبعاده وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية، بما في ذلك السلوك الإبداعي، الذي يُمثّل مصدر الأفكار الإبداعية التي تدفع المؤسسة نحو التطور واكتساب ميزة تنافسية تضمن استمراريتها وريادتها. كما يكتسب البحث أهمية خاصة من خلال مكانة سلطة اقليم البتراء التنموي السياحي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

3.1 الإطار النظري

3.1.1 مفهوم التمكين الإداري

إن موضوع التمكين الإداري هو ثمرة جهود إدارية مستمرة ومتسلسلة سعت إلى إيجاد حلول للمشاكل الإدارية التي تعوق التحديث والتطوير. وقد نما اهتمام الباحثين في دراستها لأنها فلسفة إدارية تقوم على تطبيق نهج الإدارة المفتوحة. وفي هذا السياق، يشير التميمي (2021) إلى أن التمكين الإداري ينطوي على منح الأفراد حرية العمل ودرجة من الاستقلال من خلال عملية تفويض التفكير والعمل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستقلة. وهذا بدوره يولد شعورا بالثقة والسيطرة الفردية على وظائفهم (المطيري، 2025). كما ينظر (المذكور، 2025) إلى التمكين الإداري كاستراتيجية تعني عملية منح السلطات والمسؤوليات. حرية أداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل إداري مباشر، مع توفير جميع الموارد اللازمة وبيئة عمل مناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء عملهم بثقة تامة.

التمكين الإداري هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة السيطرة وتحمل المسؤولية، وفي الاستفادة من قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات (وافي وعقون، 2022) . واستناداً إلى التعاريف السابقة، التي تتفق عموماً على أن مفهوم التمكين كفلسفة إدارية يجسد استراتيجية تغيير تمثل رؤية جديدة للموارد البشرية وأهميتها داخل المؤسسات، فإن الهدف الأساسي لممارسات وأنشطة التمكين هو إطلاق العنان لقدرات الموارد البشرية، التي يشار إليها الآن باسم رأس المال البشري، والاستثمار فيها، بدلاً من تقييدها ومحاولة السيطرة المفرطة والمستمرة عليها. لذلك يمكن القول إن التمكين الإداري هو استراتيجية إدارية تعزز قدرات الموظفين وتمنحهم حرية العمل واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق

المشاركة الفعالة في إدارة منظماتهم، وتحفيزهم يعزز العلاقات الإنسانية بينهم ويزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم في العمل (نيكولاني وداودي، 2026) .

3.1.2 أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية التمكين الإداري، كما أشار (Touati, 2025) ، في استخلاص أقصى إمكانات وإبداع الموارد البشرية من خلال مساهمته في رفع معنويات الموظفين وتعزيز ولائهم التنظيمي. كما يُسهم في خفض تكاليف التشغيل عن طريق تقليل المستويات الإدارية غير الضرورية وخفض معدلات التغيب عن العمل ودوران الموظفين، مما يُساعد على تحقيق أهداف المنظمة. علاوة على ذلك، يُسرّع التمكين الإداري عملية صنع القرار بتقليل الوقت، فضلاً عن تعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية، وتحقيق التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي، وتخفيف العبء عن المديرين في المستويات الإدارية العليا. كما يُسهم في تلبية احتياجات الموظفين، وتخفيف ضغط العمل عليهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتعزيز ولائهم التنظيمي من خلال فهمهم لظروف المنظمة وقدراتها (Al Maani et al., 2020).

وبناءً على ذلك، نجد أن التمكين الإداري يُسهم في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، والتي حُددت على ثلاثة مستويات وفقًا للتصنيف الذي قدمه المعاني وآخرون(Al Maani et al., 2020) و (جعاز وناموس، 2024)، كما يلي:

على مستوى الموظف: يؤدي التمكين في الغالب إلى نتائج إيجابية للموظف المناسب. ومن أهم فوائد تمكين الموظفين تحقيق الانتماء الداخلي والمشاركة الفعّالة. يميل الموظفون المُمَكَّنون إلى المشاركة بشكل أكثر إيجابية مع ازدياد شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المنظمة. كما يكتسبون المعرفة والمهارات من خلال برامج التمكين الناجحة.

على المستوى التنظيمي: من خلال توفير المعلومات والمعرفة والمهارات والتدريب والحوافز، تعمل المنظمة على رفع قدرات موظفيها. وينعكس ذلك في جهود عمل جادة تُسفر عن نتائج إيجابية للمنظمة، مما يساعدها على تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل.

على مستوى العملاء: أبدى العملاء الذين تعاملوا مع موظفين ممكّنين مستويات رضا عالية. وهذا يدل على وجود علاقة مباشرة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء.

3.1.3 أبعاد التمكين الإداري

3.1.4 البعد الأول: تفويض السلطة

إنها عملية نقل وتفويض بعض مسؤوليات الرئيس إلى مرؤوس لأداء مهام معينة مع الحفاظ على المساءلة لكلا الطرفين. كما يتم تعريفها على أنها "منح الموظفين المرونة للعمل في الأنشطة المتعلقة بالمهام التي يؤدونها، وبالتالي ضمان حريتهم في العمل". يتم تحقيق هذه العملية من خلال عدة آليات، بما في ذلك إشراك الأفراد في تحديد الأهداف ومعايير الأداء، وإشراكهم في تطوير مهاراتهم الخاصة في حل المشكلات، وتشكيل فرق الإدارة الذاتية، ومساعدة الأفراد على التعلم من أخطائهم، وتشجيع التطوير الذاتي المستمر، وبناء الثقة ومعاملة الأفراد كأفراد ناضجين.

ويتمثل الهدف الرئيسي لتفويض السلطة في تشجيع استخدام الموارد التنظيمية بكفاءة وجعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة من أجل تعزيز أدائها العام. يتحسن الأداء عندما يتم تفويض السلطة الإدارية مباشرة إلى أولئك الأقرب إلى العمل والأكثر ارتباطًا به. لخص توماس براون أهمية تفويض السلطة للرؤساء / التابعين على أنه زيادة الثقة والتواصل وتمكين تحقيق الأهداف التي تتطلب جهودا تعاونية. وبالنسبة للمنظمة، فإنها تؤدي إلى تحقيق وفورات في التكاليف وزيادة الإنتاجية الكلية والكفاءة نتيجة لتحسين تخصيص المهام واستخدام الموارد (غزالي، 2020). ويتوقف تحقيق نتائج إيجابية من التفويض على التزام المديرين بثمانية مبادئ ثابتة هي: التفويض الواضح والكامل؛ والسماح بالمشاركة في تفويض المهام؛ وتحقيق التكافؤ بين السلطة والمسؤولية؛ والتفويض إلى أدنى مستوى تنظيمي ممكن؛ وتقديم الدعم الكافي للمهام المفوضة؛ وتركيز المساءلة على النتائج؛ والتفويض المتسق؛ وتجنب التفويض التصاعدي.

3.1.5 البعد الثاني: التدريب

هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاية ممكنة (كاظم، 2026). ويعرف أيضا بأنه عملية الوصول بالطاقات البشرية في المؤسسة للمستوى الأدائي المطلوب والمرغوب فيه سلوكا واتجاها وذلك انطلاقا من مستوى الأداء وبتطلب التغيير الفعلي لسلوك العاملين من خلال برنامج التدريب كل من تكييف مواقف المتدربين ليصبحوا متحمسين ومستعدين للتعلم وتمكين العاملين من تعلم الجديد والتفكير فيه، وتطبيق المعلومات النظرية في مكان العمل لترسيخها، وتصحيح سوء الفهم أثناء التطبيق قبل أن يتحول إلى ممارسات، والمتابعة والدعم لضمان الالتزام بنتائج التدريب من خلال برامج محددة للمتابعة (خليل وأحمد، 2024).

ويشير هذا إلى القدرة على إحداث تغيير مستمر من خلال توليد المعرفة اللازمة للعمل. ويتجاوز التدريب والتعلم على مستوى الوظيفة الحالية ليشمل التدريب والتعلم على مستوى وظائف المنظمة والمهام التي تحقق أهدافها. تشكل أبعاد التمكين الإداري مجتمعةً الأساس لخلق بيئة عمل فعّالة ومنتجة. من خلال التركيز على هذه الأبعاد، تستطيع المنظمة تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لا يقتصر تمكين الموظفين على منحهم السلطة فحسب، بل يشمل أيضًا تزويدهم بالمعرفة والحافز وبيئة داعمة تعزز الثقة والانتماء، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال لنقل المعلومات. كل هذا يُسهم في تحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتطوير أداء الموظفين.

3.1.6 البعد الثالث: التحفيز

يفقد التمكين أساسه إذا لم توفر المنظمة مكافآت مناسبة. يتطلب التمكين نظام مكافآت قائم على الأداء لا على العمل فحسب. عندما ترتبط المكافآت بالأداء من خلال ربط مكاسب الموظفين بنجاح المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (محمود وكاظم، 2021).

3.1.7 البعد الرابع: الاتصال الفعال

يعتمد اتخاذ القرار على قدرة صانع القرار على الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعلقة بالبدائل المتاحة من مصادر متنوعة. وكلما كانت البيانات والمعلومات أكثر دقة وموثوقية، كان القرار الناتج أكثر نجاحًا. لذا، من الضروري تحديد البيانات المطلوبة بدقة، وتحديد مصادرها، والتأكد من أنها موجزة وموضوعية وشاملة، والحصول عليها في الوقت المناسب(غزالي، 2020).

3.1.8 مفهوم السلوك الإبداعي

عد السلوك الإبداعي في بيئة العمل المعاصرة حجر الزاوية لتحقيق الميزة التنافسية واستدامة التميز المؤسسي (ججيك، 2021

) .وتتفق الأدبيات الإدارية والسلوكية على أن هذا السلوك لا يمثل حدثاً عشوائياً عابراً، بل هو عملية منظومة وديناميكية تتألف من عدة مراحل مترابطة ومتكاملة يؤثر بعضها في بعض (لعياضي ولعياضي، 2020) إن تمكين العاملين وتزويدهم بالصلاحيات والمعارف اللازمة يُعد الوقود الحقيقي المحرك لهذه الأبعاد الثلاثة المقبولة علمياً في الفكر الإداري الحديث(منصور، 2022) ، والتي يتم تفصيلها على النحو التالي:

3.1.9 البعد الاول : توليد الأفكار

يمثل توليد الأفكار الخطوة الأولى واللبنة الأساسية في هيكل السلوك الإبداعي للموظف داخل المنظمة(منصور، 2022) .ويُقصد بهذا البعد قدرة الفرد على استكشاف الفرص المتاحة، والوعي المبكر بالفجوات التشغيلية أو المشكلات التنظيمية التي قد تعيق كفاءة الأداء، ومن ثم التفكير في أساليب وحلول مبتكرة وغير تقليدية لتجاوزها(حلواني، 2023)

تتأثر هذه المرحلة بشكل مباشر بمستوى المعرفة والمهارة الفنية التي يكتسبها الموظف من برامج التدريب المستمر(Bougie & Sekaran, 2025) .كما أن قدرة الموظف على التوليد والابتكار مشروطة بمدى توفر قنوات اتصال مرنة تتيح له التدفق الحر للمعلومات والبيانات الضرورية، والحصول عليها في الوقت المناسب(شعلان، 2021) مما يسهم في توسيع المدارك المعرفية، وزيادة القدرة على التفكير التباعدي وإنتاج بدائل متعددة للموقف الواحد(شجيري وعبيدي، 2025) .وفي غياب هذا التدفق المعرفي السريع، يصاب السلوك الإبداعي بالركود والنمطية التنظيمية(شمري، 2022)

3.1.10 البعد الثاني : ترويج الأفكار

بمجرد نضوج الفكرة الإبداعية في ذهن الموظف، يبرز البعد الثاني وهو ترويج الأفكار، والذي يخرج بالفكرة من الحيز الفردي إلى الحيز التنظيمي العام(عتيبي، 2023) .ويتضمن هذا البعد كافة الأنشطة السلوكية والاتصالية التي يمارسها الموظف بهدف تسويق مقترحه المبتكر، وإقناع زملائه في العمل ورؤسائه المباشرين بمدى جدواه الاقتصادية والتشغيلية للمنظمة(لعياضي ولعياضي، 2020) .

تُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل حرجاً وصعوبة؛ نظراً لأن الأفكار الجديدة غالباً ما تواجه بمقاومة التغيير والتمسك بالوضع الراهن من قِبل الثقافة البيروقراطية السائدة(Al-Otaibi & Al-Zahrani, 2022) .وهنا تظهر أهمية الاتصال الفعال والتحفيز المعنوي؛ فالموظف الذي يمتلك مهارات اتصالية عالية تدعمه بيئة عمل منفتحة، يكون أكثر قدرة على بناء تحالفات استراتيجية داخلية واكتساب تأييد القيادات العليا(Al-Qahtani, 2024) .هذا الدعم والترويج الفعال يُعد شرطاً أساسياً لحماية الأفكار الإبداعية الناشئة من التهميش، والبدء في تعبئة الموارد المادية والبشرية والسياسية اللازمة لتحويلها إلى مشروع حقيقي(Scott & Bruce, 1994)

3.1.11 البعد الثالث : تطبيق الأفكار

يمثل تطبيق الأفكار ذروة السلوك الإبداعي ومحصلته النهائية الفعالة؛ فبدون هذا البعد تظل الأفكار مجرد مقترحات نظرية حبيسة الأدراج لا قيمة تطبيقة لها(Al-Otaibi & Al-Zahrani, 2022) ويُقصد بالتطبيق تحويل الأفكار الإبداعية التي نالت القبول والتأييد القيادي إلى منتجات أو خدمات مطورة، أو إدماجها كآليات عمل وأساليب إدارية مستحدثة ضمن الممارسات اليومية للمنظمة (Bougie & Sekaran, 2025)

يتطلب الانتقال الناجح إلى مرحلة التطبيق الفعلي شروطاً بيئية وتنظيمية صارمة، في مقدمتها تفويض السلطة الحقيقي ومنح الموظفين الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات التنفيذية دون قيود رقابية جامدة(Al-Qahtani, 2024) .كما يلعب نظام الحوافز والمكافآت دوراً جوهرياً في هذه المرحلة؛ إذ يمنح الموظفين الشجاعة اللازمة للمخاطرة، ويقضي على الخوف من الفشل أو الخطأ أثناء التجريب العملي (منصور، 2022) إن التطبيق الفعلي للأفكار يعيد صياغة العمليات الإدارية، ويترجم التمكين الإداري من مفهوم نظري إلى نتائج مؤسسية ملموسة ترفع من كفاءة المنظمة وتنافسيتها(Scott & Bruce, 1994)

3.2 الدراسات السابقة

دراسة منصور وعمرو (2022): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة والتدريب والتحفيز والتخطيط والتواصل الفعال والعمل الجماعي) في تطوير السلوك الإبداعي (المخاطرة والمرونة والمهارات التحليلية وحل المشكلات وتشجيع الإبداع) بين موظفي المنظمات غير الحكومية. كما سعت إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير السلوك الإبداعي واقتراح إطار استراتيجي لتفعيل استخدام التمكين الإداري كآلية لتعزيز السلوك الإبداعي بين موظفي المنظمات غير الحكومية. تركز هذه الدراسة الوصفية على مراقبة وتحليل العلاقة بين التمكين الإداري (المتغير المستقل) وتطوير السلوك الإبداعي بين موظفي المنظمات غير الحكومية (المتغير التابع). استخدمت الدراسة مسحاً اجتماعياً شاملاً للعاملين في جمعية مصر المحروسة بلدي وفروعها في محافظة القاهرة ، وهو ما يمثل نموذجاً للمنظمات غير الحكومية. تتألف العينة من 242 شخص. وأكدت نتائج الدراسة فرضياتها وأكدت على ضرورة التمكين الإداري لتطوير السلوك الإبداعي بين الموظفين. لغرض تطوير المنظمة.

دراسة كحلوش وآخرون (2022): هدفت هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على مفهوم وأهمية التمكين الإداري في المنظمات وتأثيره على السلوك الإبداعي لمواردها البشرية. وهو يفعل ذلك من خلال معالجة الإطار المفاهيمي لكل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي ، وتوضيح العلاقة بينهما من الناحية النظرية ، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة. يعتبر التمكين الإداري أحد أهم الأساليب لتعزيز السلوك الإبداعي للموارد البشرية، انطلاقاً من تبني إدارة المنظمة لمبادئ ومكونات التمكين الإداري. وتشمل هذه المبادئ منح سلطة أكبر، والتحفيز، وتفعيل التواصل، وتبادل المعلومات، والتدريب، من بين أمور أخرى .

دراسة حلواني وشيماء (2023): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العقبات أمام التمكين الإداري في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من منظور مديري المدارس الثانوية. واعتمد النهج الوصفي، واستخدم استبيان لجمع البيانات الأولية باستخدام عينات عشوائية بسيطة. وشملت عينة الدراسة 130 إجابة، منها 99 إجابة صالحة للتحليل. وأشارت نتائج تحليل البيانات الكمية إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري (صنع القرار والتفويض والحوافز والسلوك الإبداعي والنمو المهني والإداري) كانت على مستوى معتدل. كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات أبعاد التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس والدرجة الأكاديمية والخبرة العملية). وأوصت الدراسة بمواصلة إدماج مفهوم التمكين الإداري في الدورات التدريبية وحلقات العمل التي تنظمها وزارة التعليم ومديرياتها. وأوصت أيضاً بتعزيز المشاركة النشطة لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوزارة التعليم وتنفيذها، وربط الإبداع والتفوق بنظام حوافز أكثر فعالية، وأخيراً، إضفاء الطابع الرسمي على عملية التفويض من خلال آليات منهجية

دراسة المذكور وآخرون (2025): يهدف هذا البحث إلى تحديد الأسس النظرية للتمكين الإداري للقادة التربويين في التعليم ما قبل الجامعي في الكويت. كما يسعى إلى تقييم الوضع الحالي للتمكين الإداري في التعليم ما قبل الجامعي في الكويت، وتسليط الضوء على متطلبات تنفيذه، وطرح العقبات أمام تفعيل التمكين الإداري للقادة التربويين في الكويت. ويستخدم البحث نهجا وصفيا تحليليا، يعتبر الأنسب لطبيعته. لكي يؤدي التعليم ما قبل الجامعي دوره بفعالية ، يجب وضع متطلبات لتفعيل التمكين الإداري للقادة التربويين في الكويت. ويختتم البحث بمجموعة من التوصيات التي تحدد متطلبات تفعيل التمكين الإداري للقادة التربويين في التعليم ما قبل الجامعي في الكويت.

دراسة (الشجيري والعبيدي، 2025):هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى موظفي القطاع الحكومي.اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (310) موظفينتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (وتحديداً تفويض السلطة والتحفيز) في السلوك الإبداعي للموظفين، وأوصت بضرورة إعطاء الموظفين مساحة أكبر من الحرية لطرح أفكارهم وتطبيقها.

دراسة(Al-Qahtani, 2024) :سعت الدراسة إلى قياس دور بيئة العمل المُمكّنة في تنمية مراحل السلوك الإبداعي (توليد، ترويج، تطبيق الأفكار) لدى العاملين في الشركات الريادية.تم تطبيق المنهج الكمي، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع الاستجابات من عينة ممثلة شملت (245) إدارياً وفنياً أظهرت النتائج أن الاتصال الفعال والتدريب المستمر يعدان من أهم ركائز التمكين التي تدفع الموظفين نحو ترويج أفكارهم الإبداعية دون خوف من الفشل، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد التمكين والقدرة على تطبيق الأفكار ميدانياً.

دراسة (الشمري، 2022):تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التركيز على التدريب والتحفيز) والسلوك الإبداعي لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وزعت الاستبانة على عينة بلغت (180) معلماً ومعلمة.خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً جوهرياً في تحفيز الموظفين على توليد أفكار تعليمية مبتكرة، ودعت الدراسة الإدارات التنفيذية إلى تبني قنوات اتصال مرنة ومفتوحة لدعم المبتكرين.

منهجية الدراسة

تم الاستناد في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي. ذلك لتحقيق أغراض الدراسة. وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحديد المشكلة وتبرير الظروف والممارسات، والتقييم والمقارنة. كما تم استخدام التحليل الاحصائي (SPSS)لأجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

4.1 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من سلطة اقليم البترا التنموي السياحي. وهي من المؤسسات التي شرعت التمكين الاداري في السلوك الابداعي ولبلوغ غايات الدراسة، فقد تم أخذ عينة مؤلفة من العاملين في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي والبالغ عددهم (705) موظف في اقليم البترا، وإن عينة الدراسة اختيرت كعينية عشوائية، وحجم العينة يبلغ (80) موظف في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي اما وحدة المعاينة فتكونت من الاداريين والموظفين الداخليين العاملين في عينة الدراسة.

4.2 عينة الدراسة

تكونت وحدة المعاينة من الإدارة العليا والوسطى (مدير، رئيس قسم، مشرف / رئيس شعبة، موظف إداري، موظف فني) في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي وعددهم (80) فرد، وتم استرداد (66) إستبانة.

4.3 خصائص عينة الدراسة

تم اختيار مجموعة من المتغيرات المتمثلة بعوامل التركيبة السكانية المرتبطة بالشخصية، لمعرفة بعض الحقائق المرتبطة بالعينة المستهدفة وتسليط الضوء عليها. وسيتم التعرف عليها من خلال الجداول ذات الأرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6)، وهي تمثل خصائص أفراد العينة التي تم اختيارها للدراسة. حيثُ تتمثل هذه الخصائص في (النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، المديرية أو الوحدة التنظيمية).

4.4 مصادر جمع المعلومات

إعتمد الباحث في جمع المعلومات على المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال اعداد استبانه خاصة لموضوع هذه الدراسة، بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة، ويوضح الجدول أدناه توزيع فقرات كل عنصر على حدا وعددها كما هو موضح في الاستبانه:

4.5 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

اولا: النوع الاجتماعي لأفراد العينة:

جدول رقم 1 : التكرارات والاهمية النسبية لافراد العينة تبعا للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسبة	الترتيب
ذكر	36	%54.5	1
انثى	30	%45.5	2
المجموع	66	%100	

.يتبين من الجدول اعلاه بان معظم افراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم (36) فردا من افراد العينة الاجمالي البالغ 66 فردا وبلغت النسبة المئوية لعدد الذكور (54.5%)، في حين بلغ عدد الإناث (30) فردا من اجمالي عدد العينة البالغ 66 فردا وبنسبة مئوية (45.5%).

ثانيا: المستوى التعليمي لأفراد العينة:

جدول 2 : التكرارات والاهمية النسبية لافراد العينة تبعا للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة	الترتيب
الثانوية العامة فأقل	1	%1.5	4
الدبلوم	12	%18.2	2
بكالوريوس	44	%66.7	1
الدراسات العليا	9	%13.6	3
المجموع	66	%100	

يتبين من الجدول اعلاه بان معظم افراد العينة من الحاصلين على شهادة البكالوريوس وقد جاءت هذه العينة في المرتبة الاولى حيث بلغ عددهم (44) فرداً من افراد العينة بنسبة مئوية قدرها (66.7%)، وجاء في المرتبة الثانية حملة شهادة الدبلوم وبلغ عددهم (12) فردا وبنسبة (18.2%)، وفي المرتبة الثالثة جاء الحاصلين على شهادات الدراسات العليا وبلغ عددهم (9) افراد وبنسبة (13.6%)، وفي المرتبة الرابعة جاء الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فأقل وبلغ عددهم (1) فرد واحد فقط وبنسبة مئوية بلغت (1.5%)، علما ان العدد الاجمالي لأفراد العينة هو 66 فردا.

ثالثا: الفئة العمرية:

جدول 3 : التكرارات والاهمية النسبية لافراد العينة تبعا للفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة	الترتيب
أقل من 30 سنة	10	%15.2	3
31-40 سنة	29	%43.9	1
41-45 سنة	27	%40.9	2
المجموع	66	%100	

يتبين من الجدول اعلاه بان معظم افراد العينة من الفئة العمرية (من 31-40 سنة) وقد جاءت هذه العينة في المرتبة الاولى حيث بلغ عددهم (29) فرداً من افراد العينة بنسبة مئوية قدرها (43.9%)، وجاء في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 41-45 سنة وبلغ عددهم (27) فردا وبنسبة (40.9%)، وفي المرتبة الثالثة جاء الفئة العمرية أقل من 30 سنة وبلغ عددهم (10) أفراد وبنسبة (15.2%)، علما ان العدد الاجمالي لأفراد العينة 66 فردا.

رابعا: عدد سنوات الخبرة:

جدول 4 : التكرارات والاهمية النسبية لافراد العينة تبعا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة	الترتيب
أقل من 5 سنوات	11	%16.7	4
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	22	%33.3	1
من 11 سنة إلى 15 سنة	19	%28.8	2
أكبر من 15 سنة	14	%21.2	3
المجموع	66	%100	

يتبين من الجدول اعلاه بان المرتبة الاولى من نصيب من 6 سنوات إلى 10 سنوات وبلغ عددهم (22) فردا من مجموع العينة و بنسبة مئوية بلغت (33.3%)، تلاها سنوات الخبرة من 11 سنة إلى 15 سنة حيث بلغ عددهم (19) فردا وجاءت هذه العينة في المركز الثاني وبنسبة بلغت (28.8%)، وفي المركز الثالث جاء الذين لديهم خبرات عملية أكبر من 15 سنة وبلغ عددهم (14) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (21.2%)، وفي المرتبة الرابعة جاء اصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات وبلغ عددهم (11) فردا وبنسبة مئوية بلغت (16.7%)، علما ان العدد الكلي لأفراد العينة 66 فردا.

خامساً: المسمى الوظيفي:

جدول 5 : التكرارات والاهمية النسبية لافراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة	الترتيب
مدير	11	%16.7	3
رئيس قسم	5	%7.6	4
مشرف / رئيس شعبة	5	%7.6	5
موظف إداري	29	%43.9	1
موظف فني	16	%24.2	2
المجموع	66	%100	

يتبين من الجدول اعلاه بان المرتبة الاولى من نصيب المسمى الوظيفي (موظف إداري)وبلغ عددهم (29) فردا من مجموع العينة وبنسبة مئوية بلغت (43.9%)، تلاها (موظف فني)حيث بلغ عددهم (16) فردا وجاءت هذه العينة في المركز الثاني وبنسبة بلغت (24.2%)، وفي المركز الثالث جاء المسمى الوظيفي (مدير) وبلغ عددهم (11) فردا وبنسبة مئوية بلغت (16.7%)، وفي المرتبة الرابعة جاء (رئيس قسم) وبلغ عددهم (5) أفراد وبنسبة مئوية بلغت (7.6%)، والمرتبة الخامسة (مشرف / رئيس شعبة) حيث بلغ عددهم (5) أفراد وبنسبة مئوية بلغت (7.6%)، علما ان العدد الكلي لأفراد العينة 66 فردا.

سادساً: المديرية أو الوحدة التنظيمية:

جدول 6 : التكرارات والاهمية النسبية لافراد العينة تبعا للمديرية أو الوحدة التنظيمية

المديرية / الوحدة التنظيمية	التكرارات	النسبة	الترتيب
مديرية الموارد البشرية	11	%16.7	3
مديرية الشؤون المالية	5	%7.6	6
مديرية السياحة والاستثمار	11	%16.7	4
مديرية الخدمات والإسناد	15	%22.7	2
مديرية الهندسة والمشاريع	18	%27.3	1
مديرية تكنولوجيا المعلومات	6	%9.1	5
المجموع	66	%100	

يتبين من الجدول اعلاه نتائج تحليل المديرية أو الوحدة التنظيمية لعينة الدراسة ويتضح بان المرتبة الاولى من نصيب مديرية الهندسة والمشاريع وبلغ عددهم (18) فردا من مجموع العينة و بنسبة مئوية بلغت (27.3%)، تلاها مديرية الخدمات والإسناد حيث بلغ عددهم (15) فردا وجاءت هذه العينة في المركز الثاني وبنسبة بلغت (22.7%)، وفي المركز الثالث جاءت مديرية الموارد البشرية وبلغ عددهم (11) فردا وبنسبة مئوية بلغت (16.7%)، وفي المرتبة الرابعة جاء مديرية السياحة والاستثمار وبلغ عددهم (11) فردا وبنسبة مئوية بلغت (16.7%)، والمرتبة الخامسة مديرية تكنولوجيا المعلومات حيث بلغ عددهم (6) فردا وبنسبة مئوية بلغت (9.1%)، والمرتبة السادسة مديرية الشؤون المالية حيث بلغ عددهم (5) أفراد وبنسبة مئوية بلغت (7.6%)، علما ان العدد الكلي لأفراد العينة 66 فردا.

نتائج تحليل البيانات

5.1 ثبات أداة الدراسة

للتاكد من ثبات اداء الدراسة تم اجراء اختبار كرونباخ الفا والذي بموجبه تتصف اداة الدراسة بالثبات اذا تجاوزت قيم الفا (60%). ويبين الجدول ادناه نتيجة الاختبار.

جدول 7 : نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا

البعد	عدد الفقرات	قيمة الفا
تفويض السلطة	7	0.862
التدريب	7	0.875
التحفيز	7	0.884
الاتصال الفعال	7	0.799
المتغير التابع: السلوك الإبداعي	7	0.924
مجموع الفقرات	35	0.868

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة الفا لكافة ابعاد الدراسة وبالمجموع الكل للفقرات قد بلغت (0.868) مما يشير الى وجود اتساق في اجابات الدراسة، كما اشارت النتائج ان قيمة الفا لكل بعد من ابعاد الدراسة قد كانت اكبر من (60%).

5.2 نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

تم اجراء اختبار (كولمجروف- سمرنوف) للتاكد من اعتدالية التوزيع الطبيعي للمشاهدات وعدم وجود التواء وتشتت في البيانات وتعتبر البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا اذا كانت مستوى الدلالة الاحصائية للاختبار اكبر من (0.05)، ويبين الجدول ادناه نتائج التحليل.

جدول 8 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (كلمجروف- سمرنوف)

المتغير	(K-S)	Sig
تفويض السلطة	0.432	0.992
التدريب	0.829	0.498
التحفيز	0.571	0.900
الاتصال الفعال	0.613	0.847
المتغير التابع: السلوك الإبداعي	0.819	0.485

تشير نتائج اختبار كولموغوروف-سمرنوف الموضحة في الجدول رقم (8) إلى أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع البيانات الفعلي والتوزيع الطبيعي.

كما يتضح من قيم اختبار (K-S)أن جميع القيم جاءت منخفضة، حيث تراوحت بين (0.432) و(0.829)، مما يدل على وجود تقارب بين توزيع البيانات الفعلي والتوزيع الطبيعي. وبناءً على هذه النتائج، فإن بيانات الدراسة تحقق افتراض التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية المناسبة، مثل اختبار (T)، وتحليل الارتباط، لدراسة اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

وبذلك تؤكد نتائج اختبار التوزيع الطبيعي صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي والاستدلالي، مما يعزز موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاختبارات اللاحقة.

5.3 نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد

للتعرف على مدى وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل تم استخراج معامل تضخم التباين وكذلك نسبة التباين المسموح به حيث تعد البيانات خالية من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد اذا كانت قيمة اقل من العدد الصحيح (5)، وكذلك نسبة التباين المسموح به اكبر من (0.05)، ويبين الجدول ادناه نتيجة الاختبار.

جدول 9 : نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد

البعد	VIF	Tolerance
تفويض السلطة	2.332	0.429
التدريب	2.754	0.363
التحفيز	2.728	0.367
الاتصال الفعال	2.689	0.372

تشير نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد الموضحة في الجدول رقم (9) إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الاداري، حيث جاءت جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من القيمة الحرجة المعتمدة (5)، كما جاءت جميع قيم معامل السماح أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.05).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن بيانات الدراسة تحقق افتراض عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، مما يسمح باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التمكين الاداري بأبعاده المختلفة على السلوك الابداعي في المنشأة، بما يعزز من دقة وموثوقية النتائج الإحصائية المستخرجة.

5.4 الاحصاء الوصفي

تفويض السلطة

جدول 10 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الفقرات الخاصة بتفويض السلطة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمنحني رئيسي المباشر صلاحيات كافية لإنجاز مهام عملي	2.48	1.167
2	أتمتع بحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي ضمن حدود مسؤولياتي.	2.05	1.156
3	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بطبيعة عملي.	2.24	1.024
4	تتوفر لوحات وإرشادات السلامة في أماكن العمل المختلفة.	2.61	1.122
5	يتم تفويض المسؤوليات بما يتناسب مع قدراتي وخبراتي.	2.67	1.155
6	أشعر بأن الإدارة تثق في قدرتي على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.	2.44	1.178
7	يساهم تفويض الصلاحيات في زيادة سرعة إنجاز الأعمال داخل السلطة.	2.23	1.161

التدريب

جدول 11 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الفقرات الخاصة بالتدريب

الرقم	**الفقرة**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
1	توفر السلطة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهاراتي الوظيفية.	2.30	.894
2	تتناسب البرامج التدريبية مع احتياجات عملي الفعلية.	2.56	.726
3	تساعدني الدورات التدريبية على تحسين أدائي الوظيفي.	2.32	.897
4	تتيح السلطة فرصًا متساوية للعاملين للمشاركة في البرامج التدريبية.	2.53	1.056
5	يتم تحديث البرامج التدريبية بما يواكب التطورات الحديثة.	2.44	.994
6	يسهم التدريب في تنمية قدرتي على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	2.42	.895
7	تستثمر السلطة في تطوير قدرات العاملين بشكل مستمر.	2.47	.932

التحفيز

جدول 12 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الفقرات الخاصة بالتحفيز

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر السلطة حوافز تشجع العاملين على تحسين الأداء.	2.80	1.459
2	يتم تكريم العاملين المتميزين بصورة عادلة.	3.11	1.178
3	أشعر بأن جهودي محل تقدير من قبل الإدارة.	2.98	1.318
4	ترتبط الحوافز بمستوى الأداء والإنجاز.	3.00	1.190
5	تشجعني الحوافز على تقديم أفكار جديدة في العمل.	1.92	.982
6	تسهم الحوافز في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدي.	2.33	1.219
7	تعتمد السلطة نظامًا واضحًا وعادلًا للمكافآت والحوافز.	2.74	1.256

الاتصال الفعال

جدول 13 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الفقرات الخاصة بالإتصال الفعال

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتوفر قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والعاملين.	2.27	1.075
2	تصلني المعلومات المتعلقة بعملي في الوقت المناسب.	2.39	1.094
3	تشجع الإدارة العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.	2.42	1.151
4	يتم تبادل المعلومات بين الإدارات بسهولة ووضوح.	2.58	1.164
5	يسود التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين الاحترام المتبادل.	2.20	.948
6	تستخدم السلطة وسائل اتصال حديثة تسهل إنجاز العمل.	2.18	.742
7	يسهم الاتصال الفعال في تحسين التنسيق بين العاملين.	1.95	.867

المتغير التابع : السلوك الابداعي

جدول 14 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الفقرات الخاصة بالمتغير التابع السلوك الابداعي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحرص على تقديم أفكار جديدة لتحسين أساليب العمل.	1.74	0.734
2	أبحث باستمرار عن حلول مبتكرة للمشكلات التي أواجهها في عملي.	1.85	0.649
3	أبادر باقتراح أساليب جديدة لتطوير الخدمات المقدمة.	1.91	0.729
4	أعمل على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين الأداء.	1.94	0.668
5	أشجع زملائي على التفكير بطرق غير تقليدية.	2.11	0.804
6	أتمتع بالقدرة على التكيف مع التغيرات وإيجاد حلول مبتكرة.	1.75	0.641
7	أسعى إلى تطوير إجراءات العمل بما يحقق كفاءة أعلى وجودة أفضل.	1.92	0.800

تحليل فرضيات الدراسة

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α)لتفويض السلطة على السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

جدول 15 : جدول ملخص النموذج

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.210[a]	.044	.029	3.62666	.044	2.960	1	64	.090
a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة									

تشير نتائج جدول ملخص النموذج إلى أن قيمة معامل الارتباط (R = 0.210)تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين تفويض السلطة والسلوك الإبداعي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.044)، مما يعني أن تفويض السلطة يفسر ما نسبته (4.4%) فقط من التباين في السلوك الإبداعي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig. F Change = 0.090)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج غير دال إحصائياً.

جدول 16 : جدول تحليل التباين

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.938	1	38.938	2.960	.090[b]
	Residual	841.768	64	13.153		
	Total	880.707	65			
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						
b. Predictors: (Constant), تفويض السلطة						

يبين جدول تحليل التباين (ANOVA)أن قيمة (F = 2.960)عند مستوى دلالة (0.090)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم معنوية نموذج الانحدار إحصائياً. وعليه، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي.

جدول 17 : جدول معاملات الانحدار

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.334	1.277		7.310	.000
	V17	.139	.081	.210	1.721	.090
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

توضح نتائج جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار لتفويض السلطة بلغت (B = 0.139)، وبمعامل معياري (Beta = 0.210)، كما بلغت قيمة (t = 1.721)عند مستوى دلالة (0.090)، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن تأثير تفويض السلطة على

السلوك الإبداعي غير دال إحصائياً. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لتفويض السلطة على السلوك الإبداعي في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لبعد التدريب على السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

جدول 18 : جدول ملخص النموذج

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.349[a]	.122	.108	3.47685	.122	8.855	1	64	.004
a. Predictors: (Constant), التدريب									

تشير نتائج جدول ملخص النموذج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التدريب والسلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.349). كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.122$)، مما يعني أن التدريب يفسر ما نسبته (12.2%) من التباين في السلوك الإبداعي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig. F Change = 0.004)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً.

جدول 19 : جدول تحليل التباين

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.044	1	107.044	8.855	.004[b]
	Residual	773.663	64	12.088		
	Total	880.707	65			
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						
b. Predictors: (Constant), التدريب						

يبين جدول تحليل التباين أن قيمة ($F = 8.855$)عند مستوى دلالة (0.004)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار إحصائياً، ويؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي لدى العاملين في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي.

جدول 20 : جدول معاملات الانحدار

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.983	1.542		4.528	.000
	Vv2	.295	.099	.349	2.976	.004
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

توضح نتائج جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار للتدريب بلغت (B = 0.295)، وبمعامل انحدار معياري (Beta = 0.349)، كما بلغت قيمة (t = 2.976)عند مستوى دلالة (0.004)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)للتدريب على السلوك الإبداعي في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا الأثر.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)لبعد التحفيز على السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

جدول 21 : جدول ملخص النموذج

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.488[a]	.238	.227	3.23716	.238	20.043	1	64	.000
a. Predictors: (Constant), التحفيز									

تشير نتائج جدول ملخص النموذج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التحفيز والسلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.488).كما بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.238)، مما يعني أن التحفيز يفسر ما نسبته (23.8%) من التباين في السلوك الإبداعي، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة (76.2%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig. F Change = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً.

جدول 22 : جدول تحليل التباين

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	210.039	1	210.039	20.043	.000[b]
	Residual	670.668	64	10.479		
	Total	880.707	65			
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز						

يبين جدول تحليل التباين أن قيمة (F = 20.043)عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار إحصائياً، ويؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز على السلوك الإبداعي لدى العاملين في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي.

جدول 23 : جدول معاملات الانحدار

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.288	1.208		5.207	.000
	Vvv3	.309	.069	.488	4.477	.000
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

توضح نتائج جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار للتحفيز بلغت (B = 0.309)، وبمعامل انحدار معياري (Beta = 0.488)، كما بلغت قيمة (t = 4.477)عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز على السلوك الإبداعي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)للتحفيز على السلوك الإبداعي في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا الأثر.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)لبعد الاتصال الفعال على السلوك الابداعي في سلطة اقليم البترا التنموي السياحي.

جدول 24 : جدول ملخص النموذج

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.237[a]	.056	.041	3.60398	.056	3.806	1	64	.055
a. Predictors: (Constant), الاتصال الفعال									

تشير نتائج جدول ملخص النموذج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الاتصال الفعال والسلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.237).كما بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.056)، مما يعني أن الاتصال الفعال يفسر ما نسبته (5.6%) فقط من التباين في السلوك الإبداعي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig. F Change = 0.055)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج غير دال إحصائياً.

جدول 25 : جدول تحليل التباين

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.433	1	49.433	3.806	.055[b]
	Residual	831.273	64	12.989		
	Total	880.707	65			
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						
b. Predictors: (Constant), الاتصال الفعال						

يبين جدول تحليل التباين أن قيمة (F = 3.806)عند مستوى دلالة (0.055)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم معنوية نموذج الانحدار إحصائياً. وعليه، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على السلوك الإبداعي لدى العاملين في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي.

جدول 26 : جدول معاملات الانحدار

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.701	1.449		6.006	.000
	Vvvv4	.188	.096	.237	1.951	.055
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

توضح نتائج جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار للاتصال الفعال بلغت (B = 0.188)، وبمعامل انحدار معياري (Beta = 0.237)، كما بلغت قيمة (t = 1.951)عند مستوى دلالة (0.055)، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن تأثير الاتصال الفعال على السلوك الإبداعي غير دال إحصائياً. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)للاتصال الفعال على السلوك الإبداعي في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي.

النتائج والتوصيات

7.1 النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة، تمثلت فيما يأتي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في سلطة إقليم البترا التنموي السياحي، مما يشير إلى أن مستوى تفويض الصلاحيات المطبق حالياً لا يسهم بصورة مؤثرة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي، الأمر الذي يؤكد أهمية البرامج التدريبية في تنمية مهارات العاملين، وتطوير قدراتهم على التفكير الإبداعي، وتحسين أدائهم الوظيفي.

أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز على السلوك الإبداعي، وكانت هذه العلاقة الأقوى بين أبعاد التمكين الإداري، مما يدل على أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل عاملاً رئيساً في تشجيع العاملين على تقديم الأفكار المبتكرة والمبادرات الإبداعية.

كشفت النتائج عن عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال الفعال على السلوك الإبداعي، مما يشير إلى أن قنوات الاتصال الحالية قد لا توفر البيئة المناسبة لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية بالشكل الذي يسهم في تحسين السلوك الإبداعي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن بعد التحفيز كان الأكثر تأثيراً في السلوك الإبداعي، يليه بعد التدريب، في حين لم يظهر كل من تفويض السلطة والاتصال الفعال أثراً معنوياً.

تؤكد النتائج أن تنمية السلوك الإبداعي داخل سلطة إقليم البترا التنموي السياحي تعتمد بدرجة أكبر على توفير الحوافز المناسبة والاستثمار في تدريب العاملين أكثر من اعتمادها على تفويض السلطة أو الاتصال الفعال بصورتهما الحالية.

7.2 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

تطوير برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة تستهدف تنمية الإبداع والابتكار، والتركيز على أساليب التفكير الإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرار.

تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية وربطه بمستوى الإنجاز والإبداع، بما يشجع العاملين على تقديم المبادرات والأفكار التطويرية.

إعادة تقييم آليات تفويض السلطة داخل سلطة إقليم البترا التنموي السياحي، والعمل على منح العاملين صلاحيات أوسع تتناسب مع مسؤولياتهم، بما يعزز شعورهم بالثقة والاستقلالية.

تحسين منظومة الاتصال الإداري من خلال تطوير قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وتشجيع الحوار المفتوح وتبادل المعرفة والخبرات بين المستويات الإدارية المختلفة.

توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع تقوم على تقبل الأفكار الجديدة، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وتقليل المعوقات الإدارية التي تحد من الابتكار.

إشراك العاملين في اقتراح الحلول واتخاذ بعض القرارات المتعلقة بطبيعة أعمالهم، بما يسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي وتنمية السلوك الإبداعي.

اعتماد معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء تتضمن مؤشرات للإبداع والابتكار، وربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات.

إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في السلوك الإبداعي، مثل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وذلك لتوسيع المعرفة العلمية في هذا المجال.

المصادر والمراجع

8.1 أولاً: المراجع العربية

تميمي، محمد سعيد. (2021). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.

ججيك، زكية. (2021). ساهم في تسليط الضوء على التمكين النفسي الكلاسيكي: دراسة وحدة المنتجات السمراء في مؤسسة كوندور .التواصل، 27(2)، 142-158.

حلواني، شيماء محمد فهمي. (2023). معيقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل .مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية، 2023(1)، 139-186.

خليل، إبراهيم، وأحمد، محمود. (2024). دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية على ضوء خبرة سنغافورة . مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (3)39، 226-251.

سهى عزيز جعاز، وناموس، حميد عبد. (2024). أهمية التمكين الإداري في تسويق الخدمات السياحية (دراسة تحليلية وصفية .(مجلة الإدارة والاقتصاد، (143)49، 196-205.

شجيري، أحمد، والعبيدي، مصطفى. (2025). أثر التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية في الوزارات الخدمية .المجلة العربية للعلوم الإدارية، (2)12، 45-68.

شعلان، منى. (2021). بيئة العمل التنظيمية كمتغير وسيط بين التمكين والسلوك الإبداعي .مجلة البحوث التجارية، (3)43، 201-229.

شمري، ناصر. (2022). ممارسات التمكين وعلاقتها بالسلوك الإبداعي في البيئات التعليمية .مجلة العلوم التربوية والنفسية، (1)23، 112- 135.

عزوز، موسى، وسي أحمد، نذير. (2022). أثر التمكين النفسي في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى .مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، (1)7، 533-550.

عصام، لعياضي، وعبد الحكيم، لعياضي. (2020). علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس .مجلة التمكين الاجتماعي، (1)2، 176-189.

عتيبي، بندر. (2023 .(السلوك الإبداعي في المنظمات المعاصرة: النظرية والتطبيق .دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

علاء حيدر أحمد نيكولاني، ورويده إياد رشيد الداودي. (2026). التمكين الإداري لدى مديرية المدارس الثانوية في محافظة نينوى من وجهة نظر المعاونين المعتدلين .مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، (7)16، 4409-4438.

كحلوش، فلة، والعقريب، كمال. (2022). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية .مجلة التحولات الاقتصادية، (2)2، 250-263.

مذكور، مريم فهد، وحسين عبد المعطي، أحمد، والحلواني، حنان صلاح الدين محمد، ونعمات عبد الناصر أحمد. (2025). متطلبات تفعيل التمكين الإداري للقيادات التربوية بالتعليم قبل الجامعي بدولة الكويت (دراسة تحليلية .(مجلة كلية التربية (أسيوط(، (11.2)41، 1-30.

محمود، سارة قاسم، وكاظم، فاقت جواد. (2021). علاقة التمكين التنفيذي في الأداء الريادي ببحث ميداني في المديرية العامة للمجاري .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (4)13.

مطيري، ياسر، وعبداللاه عبدالتواب دسوقى، والحلواني، حنان صلاح الدين محمد. (2025). التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (دراسة نظرية .(مجلة كلية التربية (أسيوط(، (5.2)41، 1-39.

منصور، عمرو محمود عبد الحميد. (2022). التمكين الإداري وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالجمعيات الأهلية .مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، (2)11، 205-254.

غزالي، محمد بن علي بن محمد. (2020 .(متطلبات وظيفة السلطة بمديرية مدارس محافظة جنوب شرق سلطنة عمان في ضوء متطلبات التمكين الإداري)رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، عمان.

وافي، حميدة، وعقون، نبيلة. (2022 .(دور التمكين الإداري في تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة مديرية الخدمات الجامعية)أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد البشير الإبراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وفاء جواد كاظم. (2026). أثر أبعاد التمكين الإداري على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي التربية ذي قار/الرفاعي . مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، .(1)2

8.2 ثانياً: المراجع الأجنبية

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.

Al-Otaibi, F., & Al-Zahrani, S. (2022). Empowering leadership and innovative work behavior: The mediating role of intrinsic motivation. International Journal of Business and Management, 17(5), 89-104.

Al-Qahtani, M. (2024). The impact of structural empowerment on employee idea generation and implementation in tech startups. Journal of Innovation & Knowledge, 9(1), 100-115.

Bougie, R., & Sekaran, U. (2025). Research Methods for Business, with eBook Access Code: A Skill Building Approach. John Wiley & Sons.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607.

Touati, S. (2025). Administrative Empowerment: Its Concept, Dimensions, and Obstacles to Its Implementation in Institutions. Journal of Society and Sports, 8(2), 200-210.