



## أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية

# The Impact of Employee Empowerment on Administrative Creativity in the Yemeni Telecommunications Sector

**Mohammed Ahmed Mohammed Al-Mutaa**

*Researcher - Department of Business Administration  
Faculty of Commerce and Economics  
Sana'a University -Yemen*

**محمد أحمد محمد المطاع**

*باحث - قسم إدارة أعمال  
كلية التجارة - جامعة صنعاء - اليمن*

**Abduluziz Mohammed Ahmed Almekhlafi**

*Researcher - Department of Business Administration  
Faculty of Commerce and Economics  
Sana'a University -Yemen*

**عبد العزيز محمد أحمد المخلافي**

*باحث - قسم إدارة أعمال  
كلية التجارة - جامعة صنعاء - اليمن*

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية اعتمدا على أداة الاستبانة، وكان حجم مجتمع الدراسة (4266) عنصراً، وتم أخذ عينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية تمثل حجمها ب(352) مفردة، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي :- إن مستوى تمكين العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية من وجهة نظر العاملين إجمالاً كان متوسطاً؛ حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (4.31) بانحراف معياري (0.87) وبنسبة (61.57%) كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى توفر الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً؛ حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (4.83) بانحراف معياري (0.71) وبنسبة (69%) وبينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فريق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري وتطوير نظام حوافز يتسم بالعدالة والموضوعية، وتنظيم الدورات التدريبية لجميع العاملين وتحديثها باستمرار، وتوزيع العمل بشكل جماعي، وتقديم الدعم والمساعدة للعاملين وتشجيعهم على تبني الأفكار الجديدة وعدم التردد في تطبيقها وتحمل مسؤولية النتائج بغض النظر عن المخاطر، وتوعية الموظفين بأهمية موقعهم كعنصر مهم وفعال في الإدارة.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، الإبداع الإداري، قطاع الاتصالات اليمنية.

**Abstract:**

This study aims to determine the impact of empowering employees on administrative creativity in the Yemeni telecommunications sector. The researchers use the descriptive analytical method and to collect field data, they rely on a questionnaire tool. The size of the study population was (4266) employees, and a sample was taken using the stratified random sampling method, its size represented by (352) individuals. **The most prominent results of the study were the following:** - The level of employee empowerment in the Yemeni telecommunications sector under study from the point of view of workers in general was moderate. It obtained an arithmetic mean of (4.31) with a standard deviation of (0.87) and a percentage of (61.57%). The results of the study also showed that the level of administrative creativity in the Yemeni telecommunications sector from the point of view of workers was high. It obtained an arithmetic mean of (4.83) with a standard deviation of (0.71) and a percentage of (69%). The results of the study also showed that there is a statistically significant effect at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of employee empowerment in its dimensions (delegation of authority, training, motivation, work team, participation in decision-making) on administrative creativity in the Yemeni telecommunications sector. This study recommended the need to create an appropriate organizational climate to implement the concept of administrative empowerment, develop an incentive system characterized by fairness and objectivity. Organizing training courses for all employees and constantly updating them. Distributing work collectively, providing support and assistance to employees, encouraging employees to adopt new ideas and not hesitate to apply them and take responsibility for the results regardless of the risks. Educating employees about the importance of their position as an important and effective element in management.

**Keywords:** Employee Empowerment, Administrative Creativity, Yemeni Telecommunications Sector.

**المقدمة:**

يشهد العالم اليوم تطوراً وتغيراً سريعاً ومستمرّاً لبيئة الأعمال في مختلف المجالات نتيجة للتقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، وتقدم غالبية المنظمات نفس السلع والخدمات، والجودة والتكلفة هي التي تميزها عن بعضها البعض، كما أن الاستمرار في العمل وفقاً للمفاهيم والأساليب التقليدية القديمة لا يساعد على مواجهة هذه التحديات، والتي تتطلب حتماً استخدام الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء وتعزيز التنافسية وموقعها الريادي وتميزها.

وقد تزايد الاهتمام بالإبداع والسلوك الإبداعي في السنوات الأخيرة لما له من دور فعال في أداء المنظمة ودعم أنشطتها؛ حيث أصبح الإبداع مطلباً إجبارياً للمنظمات في ظل بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة للحصول على أداء متميز واستمراريتها (زهرة، 2017) وقد اتفق عبد الحليم وناصر (2019) على أهمية الإبداع للمنظمات وضرورتها لتعزيز موقعها والمحافظة على بقائها، وأضافا أن قدرة المنظمة على استغلال مواهب العاملين وتطويرها تعتبر إحدى الطرق التي تساهم في رفع إبداعيتها، واعتبر نبيل (2019) أن دور المنظمات يتمثل في السعي لتهيئة البيئة الإبداعية عن طريق تحفيز العاملين على التنمية والابتكار واعتماد مخصصات مالية للبحث والتطوير المستمر.

ونتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وزيادة المنافسة وزيادة الضغط على مؤسسات الشركات، تبنت العديد من الشركات مفهوم التمكين كوسيلة لزيادة ثقة الموظفين؛ لأن له تأثير فعال على تحسين أداء الموظفين (الجعبري، 2018).

وقد تحولت المنظمات في العصر الحالي من نموذج "التحكم والأوامر" إلى نموذج "المنظمة المتمكنة" سعياً منها إلى التميز وتحقيق الإبداع في ممارساتها الإدارية، حيث اتجه العديد منها إلى استراتيجيات التمكين الذي يهدف إلى إعطاء العاملين صلاحيات مختلفة ومنحهم الحرية اللازمة لإنجاز أعمالهم بأساليبهم من غير تدخل الإدارة المباشر، وتزويدهم بالموارد الكافية وتهيئة البيئة المناسبة لتأهيلهم مهنيّاً للقيام بمسؤولياتهم بثقة، إلا أن هذا الأسلوب لم تتبناه بعض المنظمات وخاصة في الدول النامية، اعتقاداً منها أن تمكين العاملين قد يحد من سلطتها ويقلص من نفوذها مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، مما أثر سلباً على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (داود وأبو بكر، 2022).

ويعتبر التمكين الإداري للعاملين من الاتجاهات الحديثة نظراً للتغيرات التي تشهدها المنظمات مثل العولمة والتطور التكنولوجي وانفتاح السوق، ويعتبر أسلوب إداري حديث ومهم لإدارة المواهب وهو أحد متطلبات تطبيق منهجية الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال تحفيز العاملين على

تحسين مهارات وقدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات الحديثة وحل المشكلات، لذا يتوجب عليها أن تتبنى أساليب حديثة للمحافظة على بقائها واستمرارها وتميزها، ويعتبر مفهوم تمكين العاملين مفهوماً حديثاً نسبياً، ويواجه قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية العديد من التحديات والمتغيرات، أهمها: (التطور التكنولوجي المتسارع، متطلبات العملاء المتغيرة، والمنافسة الشديدة) والمتغيرات الأخرى التي تؤثر على أدائه وتنافسيته، ولأن هذه المتغيرات تشكل عوامل ضغط رئيسية على هذا القطاع لزيادة كفاءة الأداء وفعالته، والعمل بجودة عالية وتكنولوجيا حديثة، وتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، وزيادة الرضا، وزيادة التميز والقدرة التنافسية والبقاء والاستمرارية (المؤسسة العامة للاتصالات 2021، 20-21).

أظهرت بعض التقارير والدراسات التي أُجريت على شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية إلى أن هناك انخفاض في مستوى أداء هذه الشركات تتمثل في ضعف الخدمات المقدمة للعملاء، حيث أشار تقرير صادر من مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية تم نشره على موقع الإنترنت أن هناك تدني ملحوظ في مستوى أداء شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية (البشيري، 2021، إعادة تصور اقتصاد اليمن- آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن، مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية)، وورد في تقرير آخر أصدرته منظمة سام بالتعاون مع مؤسسة إنتر نيوز على موقع

المشاركة في صنع القرار من خلال بناء ودعم الثقة بين الإدارة والعاملين، ونتيجة لذلك يتم تنشيط مستوى العمل الإبداعي القائم على تطوير الأفكار الفريدة والمفيدة وتطبيقها، مما يزيد من مستوى كفاءة وفعالية المنظمة، وهذا يجعل التمكين الإداري جزءاً لا يتجزأ من الإبداع، وتساهم ممارسته من جميع جوانبه في تطوير السلوك الإبداعي (عفانة والدوغان، 2021).

ونظراً لأن مجتمع الدراسة هو قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية والتي تُشكل رافداً وعائداً اقتصادياً هاماً للدولة، كما أنها تخضع لمنافسات قوية وبحاجة مستمرة إلى التطوير واستغلال مواردها الاستغلال الأمثل خاصة الموارد البشرية، لا سيما أن هذا القطاع يقدم خدمات متعددة أساسية وضرورية للمجتمع وللدولة، لذا تم التركيز على موضوع الإبداع الإداري وما يمكن أن يقدمه تمكين العاملين كونه أحد استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الأمر الذي حفز الباحثان لتحديد تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع الاتصالات في اليمن.

### مشكلة الدراسة

نظراً للمنافسة القوية التي يشهدها قطاع الاتصالات بشكل عام في بيئة سريعة التغير والتطور نتيجة انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات، حيث تتزايد أهمية قطاع الخدمات في مكونات النظام الاقتصادي العالمي والعربي، كما يساهم الإبداع في مواكبة التطورات من خلال

الإبداعي لدى العاملين في القطاع، وقد أشار (العنسي:2019) و (السوسوة:2019) في دراستيهما أن مستوى الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية مازال متدني ولا يرقى إلى المستوى المطلوب؛ حيث أشارت دراسة الأديمي (2019) إلى حاجة شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية لرفع مستوى أدائها في جميع المستويات، وتوصلت دراسة (غانم،2021) و(الفيل،2021) إلى نتائج أهمها تدني مستوى الأداء والإنتاجية في قطاع الاتصالات.

ومن التحديات التي واجهها موظفي قطاع الاتصالات في اليمن هو منعهم من السفر طوال فترة الحرب لحضور ومشاركة ورش العمل والدورات التدريبية الخاصة بالأنظمة الجديدة والحديثة في قطاع الاتصالات التي تُعقد خارج اليمن برعاية الشركات المزودة للخدمات، كما أكدت ذلك الغشمي (2019) في دراستها بوجود قصور في البرامج التدريبية للعاملين في شركات الهاتف النقال، وهذا نتج عنه نقص في المعلومات والمهارات لدى الموظفين فيما يخص التعامل مع هذه الأنظمة وحل مشاكلها، وأثر ذلك على مستوى أدائهم وبالتالي انخفضت جودة الخدمات التي تقدمها قطاع الاتصالات، وهذا أدى إلى تأخرها في مجارة تقنية الاتصالات كتقنية الجيل الخامس التي وصلت إليها الدول الأخرى، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة وتشجيع

الإنترنت بوجود ضعف ترددي خدمات الاتصالات والإنترنت بسبب الحرب (تقرير:2022: قطاع الاتصالات في اليمن خسر 6.45 مليارات دولار خلال سبع سنوات) كما أشار تقرير صدر حديثاً عن قطاع الدراسات الاقتصادية التابع لوزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية والذي تم نشره على الإنترنت أن قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات يعاني من تواضع مستوى الخدمات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت، وضعف كبير في تقديم خدمات الاتصالات والإنترنت (راجع، 2022، تدهور قطاع الاتصالات في اليمن وصراع طاحن للاستحواذ على الإنترنت)، وقد صرح بذلك وزير الاتصالات وتقنية المعلومات على موقع سبتمبر نت بوجود قصور وتردي في تقديم خدمات الاتصالات على الوضع الأمثل (تقرير:2023، وزير الاتصالات يكشف سبب انعدام التغطية بشبكة يمن موبايل)، وهذا ما أكده مدير إدارة الموارد البشرية بإحدى هذه القطاعات من خلال المقابلة التي أجراها الباحثان معه تاريخ 14-12-2022م، والذي أفاد بأن نسبة القدرات الإبداعية لدى العاملين منخفضة، وقد اتفق معه أحد الإشرافيين الفنيين والذي تم مقابلته أيضاً في نفس اليوم أن العمل الإبداعي للفنيين منخفض جداً وهذا ما أدى إلى انخفاض مستوى الأداء وأثر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك ما لاحظته ولمسه الباحث أثناء فترة خدمته في إحدى هذه القطاعات، وهذا يؤيد مشكلة الدراسة بوجود ضعف في السلوك

الابتكار في شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية.

ولمعرفة الأثر والعلاقة بين متغيرات الدراسة قام الباحثان بالرجوع والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية لتحقيق الأداء المتميز.

حيث وجد الباحثان في الدراسات التي تم الاطلاع عليها أن تمكين العاملين يؤثر في الإبداع الإداري مثل دراسة (شوية، 2022)، (جيلالي ومعراج، 2019)، (سلامة: 2016) (بالخضر وبوخضير، 2016)، (Aburuman, 2016)، (عائشة والزهران، 2018) (داود وأبو بكر، 2022) وبالرغم أن بعض الدراسات السابقة قد تناولت أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري، إلا أن أغلبها حد علم الباحث لم تتطرق إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة وجمعت بينها بنفس النموذج الخاص بهذه الدراسة في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، وبالتالي تبرز الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والمتمثلة في عدم تناول أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية خصوصاً، والتي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها والتميز عن الدراسات السابقة من خلال تناول هذه الدراسة العلاقة بين تلك المتغيرات وبناء نموذج جديد في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، ولهذا يمكن تلخيص المشكلة في السؤال الآتي: "ما أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري في قطاع

الاتصالات اليمنية؟" وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى "تمكين العاملين" في قطاع الاتصالات اليمنية؟
2. ما مستوى "الإبداع الإداري" في قطاع الاتصالات اليمنية؟

#### أهداف الدراسة

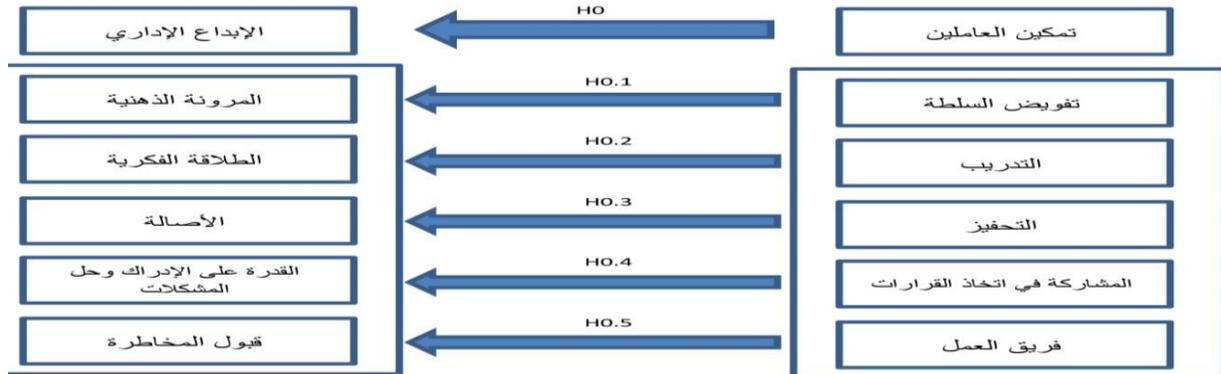
1. التعرف على مستوى "تمكين العاملين" في قطاع الاتصالات اليمنية من وجهة نظر العاملين.
2. معرفة مستوى "الإبداع الإداري" في قطاع الاتصالات اليمنية من وجهة نظر العاملين.
3. تحديد أثر "تمكين العاملين" في "الإبداع الإداري" في قطاع الاتصالات اليمنية.

#### النموذج المعرفي للدراسة

وقد تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بتمكين العاملين كدراسة (Ali, 2022)، (Al-Ha'ar, 2016)، (الكول، 2018)، (حليمة وسمية، 2022) (المطري، 2021) والتي كانت (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فريق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات) كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري) بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالإبداع الإداري مثل دراسة (صادق ومحمد، 2022) (فتحي، 2022)، (الحياي

حددت (المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الأصالة، قبول المخاطرة، القدرة على الإدراك وحل المشاكل) كأبعاد للإبداع الإداري.

وسلطان، 2022)، (المحمادي، 2022)، (EI- (Demerdash, and Mostafa, 2018، والتي (Al Tarawneh, and others, 2019)



شكل (1): يوضح النموذج المعرفي للدراسة

### فرضيات الدراسة

تم بناء فرضيات الدراسة بعد الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية (المستقل، والتابع) وكما هو موضح في التالي:

الفرضية الرئيسية وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده: (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فريق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية هي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في الإبداع الإداري.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في الإبداع الإداري.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز في الإبداع الإداري.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفريق العمل في الإبداع الإداري.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في اتخاذ القرارات في الإبداع الإداري.

### أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية) وتتمثل في:

- 1- ستمثل إضافة جديدة لما كُتب من أبحاث ودراسات عن أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية.

المشاركة في اتخاذ القرارات) في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية المتمثلة بأبعاده: (المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الأصالة، القدرة على الإدراك وحل المشكلات، قبول المخاطرة).

2. **الحدود المكانية:** تطبق هذه الدراسة في قطاع الاتصالات اليمنية: (المؤسسة العامة للاتصالات، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن)، شركة YOU للهاتف النقال، شركة سبأفون للهاتف النقال) في المراكز الرئيسية في أمانة العاصمة صنعاء.

3. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع العاملين في: (المؤسسة العامة للاتصالات، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن)، شركة YOU للهاتف النقال، شركة سبأفون للهاتف النقال) في المراكز الرئيسية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تمكين العاملين: هو "عملية تبادل المعلومات مع موظفي الخطوط الأمامية، والمعلومات المتعلقة بأداء المنظمة ونظام المكافآت الخاص بها، وأخيراً إعطاء الموظف القدرة على اتخاذ القرار بحيث يمكن تحسين أداء المنظمة". (Kohli, Sharma, 2017, 15)، ويُعرف إجرائياً: بأنه منح موظفي قطاع الاتصالات صلاحيات كافية وحرية التصرف والاستقلالية لأداء الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم

2- تُعد هذه الدراسة إضافة معرفية متميزة للمكتبة اليمنية والعربية.

3- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات وقناعة الإدارة العليا بأنه من أهم موارد المنظمة التي تساهم في التفوق والريادة والتميز من خلال الاهتمام والاعتناء به.

### الأهمية العملية (التطبيقية) وتتمثل في:

1- تشخيص درجة التمكين والقدرات الإبداعية لدى العاملين في قطاع الاتصالات، وتقديم صورة واضحة قد تساعد قيادة هذا القطاع في إعادة النظر واتخاذ القرارات السليمة بما يؤدي إلى أداء متميز.

2- لفت انتباه القيادات الإدارية في قطاع الاتصالات اليمنية بأهمية تبني ثقافة التمكين بتطبيق أبعاده لما له من أثر إيجابي في تحفيز وتشجيع القدرات الإبداعية وأثر ذلك في تحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة.

3- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناءً على الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها، قد تفيد أصحاب القرار في الشركات عامة وفي قطاع الاتصالات اليمنية على وجه الخصوص، والباحثين في المواضيع ذات العلاقة.

### حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده: (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فريق العمل،

**التدريب:** ويقصد به "الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءتها الحالية والمستقبلية" (كمال، 2018، 125).

ويقصد به إجرائياً بأنه عملية يتم من خلالها تأهيل موظفي قطاع الاتصالات من خلال ترشيحهم للالتحاق بدورات داخل أو خارج الوطن عن الأنظمة والبرامج والمحطات التي يتعاملون معها. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تُعرف بأنها "تقاسم القرار مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة" (كمال ودنيا، 2017، 298).

كما تُعرف إجرائياً: بأنها العملية التي يُسمح من خلالها للعاملين في قطاع الاتصالات بالمشاركة في اتخاذ القرارات لمعالجة المشاكل التي تواجههم أو المتعلقة بالمقترحات الجديدة.

**الإبداع الإداري:** هو "قدرة العاملين على رؤية المشكلات والتنبؤ بها قبل وقوعها وتحديد جوانبها بدقة، ومن ثم معالجتها بأساليب علمية حديثة وبطرق مبتكرة إبداعية" (أحمد، 2018، 8).

**ويُعرف إجرائياً:** بأنه التميز في الأداء من خلال إنجاز الأعمال والمهام وتقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية والقدرة على طرح أفكار أو مقترحات جديدة لحل المشكلات وتحسين الأداء كماً ونوعاً. **المرونة الذهنية:** هي "القدرة على الانتقال الملائم من موضوع إلى آخر في سرعة، وعدم التشبث والتصلب بوجهه نظر واحدة" (الحظاء، 2018، 19).

بالطريقة التي يرونها مناسبة مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة بعد تدريبهم وتنمية مهاراتهم. **تفويض السلطة:** هو "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية" (بودرهم، 2013، 6).

**وإجرائياً:** بأنه إعطاء إدارة قطاع الاتصالات ممثلة بالمدرء والإشرافيين بعض اختصاصات وظيفتهم لموظفيهم التي تساعدهم في إنجاز واجباتهم أو أعمال محددة أو تقديم حلول للمشاكل المتعلقة بعملهم دون الحاجة للرجوع إلى رؤسائهم لأخذ الاذن والموافقة بذلك.

**التحفيز:** هو "مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني للعاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها" (رميسة، 2019، 9). كما يعرف إجرائياً: بأنه أي أسلوب أو طريقة تتبعها أو تستخدمها إدارة قطاع الاتصالات بهدف التأثير على العاملين إيجابياً تجاه عملهم وأدائهم وسلوكهم نحو منظماتهم.

**فريق العمل:** هو "عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد يملكون مهارات عالية في مجال تخصصهم ويعملون بدرجة عالية من التعاون والتفاهم من أجل معالجة موضوع معين داخل المنظمات المبحوثة وصولاً إلى تحقيق أهدافها" (بقيري، 2017، 5).

**ويُعرف إجرائياً:** بأنه مجموعة من العاملين في قطاع الاتصالات يعملون مع بعضهم كفريق واحد يتعاونون معاً في تبادل المعلومات التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم وحل المشاكل التي تواجههم.

مسئولية نتائجها" (جولاي، 2013، 9) ويقصد بها استعداد موظفي قطاع الاتصالات لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال الفنية أو الإدارية التي يقوموا بها والمسئوليات المترتبة على ذلك، بما في ذلك مخاطر السفر.

#### الدراسات السابقة

1. دراسة (سلامة، 2016) بعنوان: " أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى تقصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، تم استطلاع (300) فرداً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
2. دراسة (بالخضر وبوخضير، 2016) بعنوان: "واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع". وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع بالمؤسسة، تم استطلاع آراء (43) عاملاً، وكانت أهم نتائج الدراسة تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة، وعدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعدي التفويض والتدريب على الإبداع.

وإجرائياً بأنها عدم تحيز العاملين في قطاع الاتصالات لوجهه نظر محددة في حل المشاكل التي تواجههم، والقدرة على إيجاد حلول بديلة.

**الطلاقة الفكرية:** وتعني "القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو المقترحات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها" (الزهران، 2015، 57). وتُعرف إجرائياً بأنها قدرة الموظف على تقديم الكثير من الحلول أو البدائل أو المقترحات التي تساهم في سرعة الإنجاز وجودة الأداء.

**القدرة على الإدراك وحل المشاكل:** تشير إلى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات إضافة لتوقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وتقادي آثارها" (عفانة والدوغان، 2021، 231).

وإجرائياً: هي قدرة موظفي قطاع الاتصالات توقع المشكلات التي قد تواجههم أثناء إنجاز أعمالهم والقدرة على تقديم الحلول الاستباقية لها ومعالجتها بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.

**الأصالة:** وهي "المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى" (شتيوي، 2016، 11) ويقصد بها قدرة موظفي قطاع الاتصالات طرح أو تقديم أفكار جديدة لحل المشاكل التي يواجهونها أو لتطوير وتحسين الأداء. **قبول المخاطرة:** يقصد بها "الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني

3. دراسة (جيلالي ومعراج، 2019) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري" دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية-الجزائر. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري من وجهة نظر آراء موظفي جامعة غرداية، تم توزيع استبانة على (100) موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الإبداع الإداري، كما تم التوصل إلى عدم وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالاستقلالية وحرية التصرف والتحفيز في الإبداع الإداري.

**التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:**  
تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات النادرة التي تم إجراؤها في قطاع الاتصالات في البيئة اليمنية التي درست أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية، وكما أن هذه الدراسة قد تسهم في زيادة وعي قيادة الاتصالات اليمنية بأهمية العلاقة الناجمة عن أثر تمكين العاملين بتطبيق أبعاده على الإبداع الإداري والذي بدوره سيساهم في تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى موظفي هذا القطاع مما ينتج عنه تحسين في الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع.

### الإطار النظري

#### النظريات المفسرة لأنموذج الدراسة:

استندت الدراسة إلى نظرية النظم وتفترض هذه النظرية بأن النظام مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة

الفرعية التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، فأصبح العامل والمدير لا يهتم بشؤون وظيفته المحددة بل بالأهداف العامة للمؤسسة، وهذا كرس مبدأ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والمؤهل والقادر على المساهمة المتفاعلة، وهذا زاد من أهمية فريق العمل الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار والتطور (سهام، 2016، 16) من جانب آخر فإن نظرية النظم تؤكد على ان هناك درجة مرتفعة من التفاعل والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية وضرورة التعاون والتنسيق بين المدير والمؤوسين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات كون الهدف الذي يجمعهم واحد، وهذا يتطلب من المنظمات بشكل عام و شركات الاتصالات بشكل خاص أن تتبنى أسلوب أو منهجية تمكين العاملين (المتغير المستقل) التي ركزت عليه المنظمات العالمية الرائدة خاصة في الدول المتقدمة من خلال الاهتمام بالكادر البشري الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة وكما أثبتت ذلك الدراسات الحديثة، وبما يؤدي ذلك رفع قدرات العاملين الإبداعية (المتغير التابع) ما ينتج عن ذلك في رفع كفاءة وفاعلية المنظمة بشكل عام وقدرتها على التميز والبقاء والاستمرارية، وكذلك نظرية الشخصية البالغة لدى كريس أرجيريس (Chris Argyris) الذي كانت توجهاته نحو مبدأ التمكين وذلك بالنظر إلى الإنسان على أنه ناضج وعقل وبالغ، حيث أن الإدارة العلمية

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي في جمع بياناتها حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بكل من التمكين والإبداع والأبعاد المكونة لهما، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

**مصادر جمع المعلومات:** اعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات المصدر الأول هو المصادر الثانوية والمتمثلة: (الكتب، الاطروحات والرسائل الجامعية، الدوريات، المقالات، التقارير الرسمية والمنشورات) المرتبطة بموضوع الدراسة، كما تم الاستعانة بشبكة الإنترنت وأية مصادر أخرى قد يرى الباحث أنها ستسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، أما المصدر الثاني هو المصادر الأولية التي قام الباحثان بجمعها من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة التي صُممت لهذا الغرض. **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي قطاع الاتصالات (المؤسسة العامة للاتصالات-شركة يمن موبايل-شركة تيليم-شركة Sabafon-شركة YOU) في المسميات الوظيفية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مختص) البالغ عددهم (4266) في أمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية.

ومبادئها تقيد وتمنع الإنسان من تحقيق ذاته، ومن وجهه نظر كرس أرجيرس أن الحل هو بالتعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون الوصاية عليهم وذلك من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات فيما بينهم وبين الإدارة (غراز: 2021: 34) كما تعزز هذه النظرية اختيار أبعاد النموذج المعرفي للدراسة فيما يتعلق بالمتغير المستقل (تمكين العاملين) وأنه أصبح مطلباً حديثاً وإحدى الوسائل والمنهجيات التي تتبناها المنظمات الناجحة، كما أن **نظرية كرتشفيلد** وصفت الأفراد المبدعين والمبتكرين بأنهم أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية، وإدراكاتهم تتميز بالتفرد والطلاقة، ويميلون إلى استخدام الحدس عند معالجاتهم للمشكلات وينجزون أعمالهم عن طريق الاستقلال أكثر منه عن طريق الانصياع، وعندهم دوافع ذاتية وقوية ومدعمة لنجاحهم في عملهم ويتميزون بالانفتاح والحرية في عملياتهم والقدرة على السيطرة على علاقاتهم مع الآخرين والإقناع ويتميزون بالنشاط والقوة (الصرن: 2004، 420) ومن هذا المنطلق فإن هذه النظرية تؤكد بأن العاملين المبدعين يميلون إلى التمكين وليس الانصياع واتباع التعليمات فقط، وبذا فهي تدعم اختيار نموذج الدراسة لأبعاد الإبداع المتمثلة في المرونة والطلاقة والقدرة على الإدراك وحل المشكلات حيث أن هذه الأبعاد تساعد في رفع جودة الأداء المؤسسي.

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	الجهة	أسم الشركة/ المؤسسة	عدد الموظفين	إشرافيين	عدد العاملين	النسبة
1	Y. T	المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية	1228	256	1484	35%
2	Yemen Mobile	شركة يمن موبايل للهاتف النقال	462	81	543	13%
3	Tele Yemen	الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن)	142	67	209	5%
4	Sabafon	شركة سبأفون للهاتف النقال	988	162	1150	27%
5	YOU	الشركة اليمنية العمانية المتحدة للهاتف النقال	760	120	880	20%
	إجمالي مفردات مجتمع الدراسة					
			3580	686	4266	100%

المصدر: (من إعداد الباحثان بالرجوع إلى الجهات

ذات العلاقة في قطاع الاتصالات في صنعاء).

عينة الدراسة: وفي هذه الدراسة تم استخدام أسلوب

العينة الطبقية العشوائية لعدم تجانس مفردات

مجتمع الدراسة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة

وفقاً لمعادلة ستيفن، واعتماداً على معادلة ستيفن  
ثامبسون تبين أن حجم عينة الدراسة المناسب يجب  
أن يتكون من (352) عاملاً من أفراد مجتمع  
الدراسة.

حيث: N: حجم المجتمع، Z: الدرجة التجريبية المقابلة لمستوى  
الدلالة (0.05) ونسوي (1.96) و d: نسبة الخطأ ونسوي  
(0.05)، p: نسبة نوفر الخصبة والمحيدة ونسوي (0.50).

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

شكل (2) يوضح معادلة ستيفن

جدول (2) حجم عينة الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن

م	أسم الشركة/ المؤسسة	نسبة العاملين	حجم العينة الكلي × نسبة المؤسسة	حجم عينة المؤسسة
1	المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية	35%	352 × 35%	123
2	شركة يمن موبايل للهاتف النقال	13%	352 × 13%	46

3	الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن)	5%	352× 5%	18
4	شركة سبأفون للهاتف النقال	27%	352× 27%	95
5	شركة YOU للهاتف النقال	20%	352× 20%	70
إجمالي مفردات مجتمع الدراسة				352 عاملاً

### أداة جمع البيانات

اعتمد الباحثان على استبانة تم تصميمها بالاعتماد على عدد من المصادر والاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وأخضعت للتعديل والتحسين والتطوير، لكي تناسب موضوع الدراسة، تكونت الاستبانة من جزئين، **القسم الأول:** متغيرات تتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من: (النوع الاجتماعي، جهة العمل، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) **القسم الثاني:** يتضمن المتغير المستقل والمتمثلة في تمكين العاملين ويحوي: (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، والمتغير التابع والمتمثلة في الإبداع الإداري ويحوي: (22) فقرة موزعة على خمسة أبعاد.

تم توزيع: (400) استبانة، استرد منها: (365) استبانة، استبعد منها (35) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، من حيث النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وتم تحليل عدد (352) استبانة.

### التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدم برنامج الحزم الإحصائية

### للعلم الاجتماعي (spss27) Statistical

Package for Social Sciences، و تمت معالجة القيم المفقودة وتقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية) كما استخدمت الدراسة الأساليب الاستدلالية التالية: (اختبار التداخل الخطي المشترك، صدق التقارب، الثبات المركب والاتساق الداخلي، متوسط التباين المفسر، صدق التمايز، معامل التحليل العاملي التوكيدي، معامل التحديد ( $R^2$ ), تحليل المسار، اختبار أنوفا للتباين).

### صدق أداة الدراسة وثباتها

### صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

بعد انتهاء الباحثان من إعداد الاستبانة وتحديد المقياس المستخدم وصياغة فقرات المحاور، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الدراسة والبحث العلمي من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

## الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة

جدول (3) يوضح معامل الثبات (Cronbach's Alpha) والصدق الذاتي لمحاور ومجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

المحور	الأبعاد	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
تمكين العاملين	تفويض السلطة	0.889	0.943
	التدريب	0.889	0.943
	فريق العمل	0.873	0.934
	التحفيز	0.882	0.939
	المشاركة في صناعة القرارات	0.865	0.930
الثبات الكلي لمحور المتغير المستقل			0.949
الإبداع الإداري	المرونة الذهبية	0.881	0.939
	الطلاقة الفكرية	0.878	0.937
	القدرة على الإدراك وحل المشكلات	0.878	0.937
	الأصالة	0.876	0.936
	قبول المخاطرة	0.910	0.954
الثبات الكلي لمحور المتغير التابع			0.951

## التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات:

يتبين من الجدول أن قيمة معامل ثبات محاور الدراسة عالية جداً، حيث كان معامل ثبات المحور الأول: تمكين العاملين (0.901) وبدرجة مصداقية (0.949) ومعامل ثبات المحور الثاني: الإبداع الإداري (0.905) وبدرجة مصداقية (0.951) وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جداً، ويوحى هذا إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، ومن خلال ما سبق يكون الباحث تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

يتبين من الجدول أن قيمة معامل ثبات محاور الدراسة عالية جداً، حيث كان معامل ثبات المحور الأول: تمكين العاملين (0.901) وبدرجة مصداقية (0.949) ومعامل ثبات المحور الثاني: الإبداع الإداري (0.905) وبدرجة مصداقية (0.951) وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جداً، ويوحى هذا إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، ومن خلال ما سبق يكون الباحث تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

فأعلى، إلى أن طبيعة المؤسسات تبحث عن أصحاب خبرات ومؤهلات علمية جيدة، والتي تعتبر مؤشراً من مؤشرات التميز المؤسسي.

جدول (4): خصائص عينة الدراسة

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
ذكر	292	82.95%
أنثى	60	17.05%
<b>الإجمالي</b>	<b>352</b>	<b>100%</b>
العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	23	6.53%
30 - 40 سنة	108	30.68%
41 - 50 سنة	191	54.26%
أكثر من 50 سنة	30	8.52%
<b>الإجمالي</b>	<b>352</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوية	7	1.99%
دبلوم بعد الثانوية	18	5.11%
جامعي	234	66.48%
دراسات عليا	93	26.42%
<b>الإجمالي</b>	<b>352</b>	<b>100%</b>
سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من 10 سنوات	45	12.78%
من 10 - 15 سنة	88	25.00%
من 16 - 20 سنة	106	30.11%
أكثر من 20 سنة	113	32.10%
<b>الإجمالي</b>	<b>352</b>	<b>100%</b>
المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
مدير عام	4	1.14%
نائب مدير عام	7	1.99%

في القطاع منذ فترة طويلة، كما تبين أن أغلبية أفراد العينة كانت من الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة: (54.26%) يليهم أصحاب الفئة العمرية: (30-40 سنة) بنسبة: (30.68%)، وحلت ثالثاً الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة: (8.52%) وحلت أخيراً الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة: (6.53%)، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الفئة العمرية: (41-50 سنة) و انخفاض نسبة الفئة العمرية: (أقل من 30 سنة) نظراً لتوقف نشاط التوظيف منذ العام 2014م، بسبب الأحداث التي مرت بها البلاد من حرب وحصار، كما تبين أن غالبية أفراد العينة كانت من الفئة العمرية: (41-50 سنة) بنسبة: (54.26%) و اقلهم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الفئة العمرية: (41-50 سنة) و انخفاض نسبة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) نظراً لتوقف نشاط التوظيف منذ العام 2014م ، كما تبين من خلال الجدول السابق والمتعلق ب(المؤهل العلمي) الذي يحمله أفراد العينة أن غالبية أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس) بنسبة: (66.48%) فيما تمثل ثانياً حملة الدراسات العليا بنسبة: (26.42%) وحلت ثالثاً حملة الدبلوم بعد الثانوية بنسبة: (5.11%) وأخيراً حملة شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بنسبة: (1.99%) من إجمالي أفراد العينة، ويمكن القول أن الدراسة شملت المؤهلات العليا من المتعلمين ويفسر الباحث أن أغلب عينة الدراسة من حملة المؤهل الجامعي

ويفسر الباحثان تلك النتيجة أنه من الطبيعي أن يكون غالبية العاملين بالمنظمات هم من فئة موظف أو مختص بالمؤسسة حيث أن الإشرافيين يكونوا أقل عدداً، وهذه النتائج تدل على التوزيع الطبيعي لموظفي قطاع الاتصالات محل الدراسة كما يمكن تفسير زيادة مستوى تمثيل رؤساء الأقسام، نتيجة لطبيعة عددهم مقارنة بالمستويات العليا منهم.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة: للإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة، ما أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

#### 1. عرض نتائج التساؤل الأول:

ما مستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحثان بعرض النتائج على مستوى كل بُعد على حدة بحسب فقراته، لمعرفة مستوى تمكين العاملين، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو التالي:

مدير إدارة	36	10.23%
رئيس قسم	113	32.10%
موظف	192	54.55%
الإجمالي	352	100%

كما تبين من الجدول (4) فيما يخص متغير سنوات الخدمة فقد تبين أن غالبية موظفي القطاع قيد الدراسة امتدت سنوات خدمتهم لـ (أكثر من 20 سنة) بنسبة: (32.10%) ويفسر الباحث تلك النتيجة أن المؤسسات تحاول تحافظ على العاملين من ذوي سنوات الخبرة الكثيرة، لما لهم من خبرات علمية تراكمية في مجال العمل، خاصة وان طبيعة نشاطها يتطلب الخبرات الفنية، إضافةً إلى المزايا التي يحصل عليها العاملين تجعلهم يفضلون البقاء في هذا القطاع.

وفيما يخص متغير المستوى الوظيفي لأفراد العينة، فتبين من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المسمى الوظيفي (مختص) وبنسبة (54.55%) من حجم عينة الدراسة، يليهم من المسمى الوظيفي (32.10%) من حجم عينة الدراسة من المسمى الوظيفي (رئيس قسم) و(10.23%) من حجم عينة الدراسة من المسمى الوظيفي مدير إدارة (1.99%) من حجم عينة الدراسة من المسمى الوظيفي نائب مدير عام، بينما (1.14%) من حجم عينة الدراسة من المسمى الوظيفي مدير عام.

## عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: تفويض السلطة:

جدول (5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد: تفويض السلطة.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
2	1	تمنح الإدارة العليا العاملين لديها الصلاحيات الكاملة لإنجاز مهامهم الوظيفية.	4.66	1.13	66.57%	عالٍ
3	2	تتناسب مسؤوليات العاملين مع حجم الصلاحيات الممنوحة لهم.	4.62	1.10	66.00%	عالٍ
5	3	تمنح الإدارة العليا العاملين لديها حرية إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها.	4.45	1.10	63.57%	متوسط
1	4	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة العالية.	4.75	1.14	67.86%	عالٍ
4	5	تقوم الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات لعاملها مما يزيد من انتمائهم.	4.46	1.12	63.71%	متوسط
6	6	يملك العاملون الصلاحيات الكاملة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	4.42	1.10	63.14%	متوسط
		إجمالي متوسط بُعد: تفويض السلطة	4.56	0.92	65.14%	متوسط

(4.42) كحد أدنى، و (4.75) كحد أعلى، وبنسبة مئوية أيضاً (63.14%) كحد أدنى، و(67.86%) كحد أعلى، ويقابل مستوى (متوسط إلى عالٍ) لكافة فقرات البعد، ويعزو ذلك الباحث

بينت نتائج الدراسة بالجدول (5) السابق أن مستوى تفويض السلطة في قطاع الاتصالات متوسط، وبمتوسط حسابي (4.56) وبنسبة (65.14%)، وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بين

حيث حصلت على متوسط (4.42) بانحراف معياري (1.10) ونسبة (63.14%) وتقابل مستوى متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن هناك قصور في امتلاك العاملون للصلاحيات الكاملة في حل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم في قطاع الاتصالات، والتي تدل على أن الإدارة العليا لا تمنح صلاحيات كبيرة للعاملين في حل المشاكل التي يواجهونها وإنما تقتصر تلك الحلول لآراء وتوجيهات الإدارة العليا، ومن تلك النتائج يتبين أن قطاع الاتصالات في اليمن لديها قصور في تفويض السلطة وإعطاء صلاحيات بما يستجبه العمل، ويحقق شراكة المساهمة في اتخاذ القرارات والتي من شأنها قد تحسن الأداء وتعمل على تحسين جودة خدماتها.

#### عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: التدريب:

إلى حرص الإدارة الشديد في إعطاء التفويض في حدود معينة لتسيير الأعمال الروتينية فقط نظراً لطبيعة وحساسية نشاط هذا القطاع، كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة من فقرات مستوى تفويض السلطة في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (4) " يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة العالية" حيث حصلت على متوسط (4.75) بانحراف معياري (1.14) ونسبة (67.86%) وتقابل مستوى عالٍ، وتشير تلك النتيجة إلى أن الإدارة العليا في قطاع الاتصالات تمنح صلاحيات للمرؤوسين في الأعمال التي توكل إليهم لاتخاذ الإجراءات والقرارات التي يرونها مناسبة، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل فقرة من فقرات مستوى تفويض السلطة في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (6) " يمتلك العاملون الصلاحيات الكاملة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل"

جدول (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد: التدريب.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
3	1	يتناسب محتوى البرامج التدريبية التي تقدمها الإدارة العليا مع احتياجات ومتطلبات العمل.	4.48	1.29	64.00%	متوسط
1	2	تستعين الإدارة العليا بذوي الخبرات الخارجية لتدريب عاملها.	4.52	1.24	64.57%	متوسط
4	3	تمنح الإدارة العليا العاملين لديها فرص المشاركة في المؤتمرات والورش والندوات العلمية.	4.16	1.23	59.43%	متوسط
2	4	يُتاح للعاملين المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية لاكتسابهم مهارات وتقنيات جديدة في مجال عملهم.	4.49	1.21	64.14%	متوسط
إجمالي متوسط بُعد: التدريب						
			4.41	1.09	63.00%	متوسط

بينت نتائج الدراسة بالجدول (6) السابق أن مستوى التدريب في قطاع الاتصالات متوسط، وبمتوسط حسابي (4.41) ونسبة (63.00%) وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بين (4.16) كحد أدنى، و(4.52) كحد أعلى، ونسبة مئوية أيضاً (59.43%) كحد أدنى، و(64.57%) كحد أعلى، ويقابل مستوى (متوسط) لكافة فقرات البُعد. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة من فقرات مستوى التدريب في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (2) والتي نصت على "تستعين الإدارة العليا بذوي الخبرات الخارجية لتدريب عامليها"، حيث حصل على متوسط (4.52) بانحراف معياري (1.24) ونسبة (64.57%) وتقابل مستوى متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن الإدارة العليا لديها قصور في الاستعانة بذوي الخبرات الخارجية لاستفادة العاملين منهم بما يستجد وتطوير مهاراتهم لتحسين الأداء في المنظمة. وقد يرجع ذلك القصور لصعوبة حضور المدربين إلى اليمن بسبب الحرب وإغلاق المطارات.

وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل فقرة من فقرات مستوى التدريب في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (3) والتي نصت على "تمنح الإدارة العليا العاملين لديها فرص المشاركة في المؤتمرات والورش والندوات العلمية"، حيث حصل على متوسط (4.16) بانحراف معياري (1.23) ونسبة (59.43%) وتقابل مستوى متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين في قطاع الاتصالات لا يمنحون فرص كافية للمشاركة في المؤتمرات والورش والندوات العلمية، وقد يرجع ذلك إلى منع سفر العاملين خارج اليمن لحضور الدورات والمؤتمرات والورش خلال فترة الحرب أو لتكلفة الحضور. ومن تلك النتائج يتبين أن العاملين في قطاع الاتصالات بحاجة إلى التدريب، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في المؤتمرات المحلية والخارجية وكذلك عمل ورشات تدريبية للاطلاع على ما يستجد في مجال أعمالهم، والذي يسهم بشكل كبير في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين الخدمات.

#### عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: فريق العمل:

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد: فريق العمل.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
6	1	تُشكل فرق العمل اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة في وحدتي دون أخذ موافقة من الإدارة العليا.	4.15	1.19	59.29%	متوسط
4	2	توفر الإدارة كافة الموارد التي يحتاجها فريق العمل.	4.43	1.10	63.29%	متوسط

متوسط	62.86%	1.19	4.40	يتم توزيع المهام والأعمال بشكل جماعي.	3	5
متوسط	64.00%	1.17	4.48	تشجع الإدارة العليا إنجاز الأعمال وحل المشكلات من خلال العمل الجماعي.	4	2
متوسط	63.43%	1.08	4.44	تضع الإدارة العليا توصيات فريق العمل موضع التنفيذ.	5	3
عالٍ	69.86%	1.08	4.89	يعزز العمل ضمن فريق العمل رضا العاملين.	6	1
متوسط	63.86%	0.88	4.47	إجمالي متوسط بُعد: فريق العمل		

يؤدي إلى إنجاز الأعمال بتعاون الجميع والاستفادة من الزملاء، وهذا ينعكس على تحقيق الإبداع في الأعمال الإدارية والفنية.

وبينت كذلك النتائج أن أقل فقرة من فقرات مستوى تفعيل فريق العمل في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (1) والتي نصت على "تشكل فرق العمل اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة في وحدتي دون أخذ موافقة من الإدارة العليا"، حيث حصل على متوسط (4.15) بانحراف معياري (1.19) وبنسبة (59.29%) وتقابل مستوى متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين في الوحدات بقطاع الاتصالات لا يمنحون الصلاحيات الكاملة في إنجاز الأعمال إلا بعد أخذ الأذن من قبل الإدارة العليا، ويعزو الباحث ذلك إلى حساسية طبيعة نشاط هذا القطاع الذي يستوجب الحرص والاطلاع المسبق بكل تفاصيل العمل.

ومن تلك النتائج يتبين أن قطاع الاتصالات بحاجة إلى تفعيل طرق تشكيل فرق العمل في

بينت نتائج الدراسة بالجدول (7) السابق أن مستوى تفعيل فريق العمل في قطاع الاتصالات متوسط، وبمتوسط حسابي (4.47) وبنسبة (63.86%) وتراوح متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بين (4.15) كحد أدنى، و(4.89) كحد أعلى، وبنسبة مئوية أيضاً (59.29%) كحد أدنى، و(69.86%) كحد أعلى، ويقابل مستوى (متوسط إلى عالٍ) لكافة فقرات البعد، كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة من فقرات مستوى تفعيل فريق العمل في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (6) والتي نصت على "يعزز العمل ضمن فريق العمل رضا العاملين" حيث حصل على متوسط (4.89) بانحراف معياري (1.08) وبنسبة (69.86%) وتقابل مستوى ويقابل مستوى (متوسط إلى عالٍ) لكافة فقرات البعد.

وتشير تلك النتيجة إلى أن لفريق العمل أهمية كبيرة في المؤسسة والذي بدوره يجسد روح الإخاء بين العاملين ويحقق رضا العاملين والذي من شأنه

القطاع، لما له من أهمية كبيرة في تحسين الأداء  
وإنجاز المهام، وغرس روح الإخاء والتعاون بين  
العاملين والإحساس بروح الفريق الواحد داخل  
المؤسسة.

#### عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: التحفيز.

جدول رقم (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد: التحفيز.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
4	1	تتناسب المكافآت الممنوحة للعاملين مع طبيعة الأعمال المنجزة.	3.70	1.39	52.86%	متوسط
5	2	تُمنح الحوافز والمكافآت بناءً على نتائج تقييم الأداء.	3.66	1.38	52.29%	متوسط
1	3	يُشعر المدراء العاملين لديهم بأهمية وظيفتهم ومكانتها الحيوية في العمل.	4.20	1.36	60.00%	متوسط
2	4	تقوم الإدارة العليا بتكريم المبدعين تقديراً لجهودهم.	4.00	1.37	57.14%	متوسط
3	5	يتم ترشيح العاملين المتميزين لوظائف أعلى.	3.71	1.40	53.00%	متوسط
		إجمالي متوسط بُعد: التحفيز	3.85	1.16	55.00%	متوسط

و(60.00%) كحد أعلى، ويقابل مستوى (متوسط) لكافة فقرات البُعد. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة من فقرات التحفيز في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (3) والتي نصت على "يُشعر المدراء العاملين لديهم بأهمية وظيفتهم ومكانتها الحيوية في العمل"، حيث حصلت على متوسط (4.20)

بينت نتائج الدراسة بالجدول (8) السابق أن مستوى التحفيز في قطاع الاتصالات متوسط، وبمتوسط حسابي (3.85) ونسبة (55.00%) وتراوح متوسط فقرات إجابات أفراد الدراسة بين (3.66) كحد أدنى، و(4.20) كحد أعلى، ونسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (52.29%) كحد أدنى،

منح الحوافز والمكافآت بناءً على تقييم الأداء لدى قطاع الاتصالات، وقد يرجع ذلك إلى دخول العلاقات الشخصية عند منح الحوافز، إضافة إلى مقارنة نظام الحوافز والمكافآت مع شركات منافسة أخرى، ومن تلك النتائج يتبين أن الحوافز والمكافآت سواءً المادية أو المعنوية من قبل الإدارة العليا في قطاع الاتصالات تعاني من قصور كبير، وإن وجدت فإن الكثير منها لا يتم في ضوء تقييم أداء العاملين وفقاً لطبيعة الأعمال التي يتم إنجازها. عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات.

بانحراف معياري (1.36) وبنسبة (60.00%) وتقابل مستوى متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن هناك قصور لدى المدراء في إشعار العاملين بأهمية وظائفهم ومكانتهم في العمل، ويرجع الباحثان ذلك إلى نقص المهارات الإدارية لدى مدراء هذا القطاع. وبينت كذلك النتائج أن أقل فقرة من فقرات التحفيز في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (2) والتي نصت على "تُمنح الحوافز والمكافآت بناءً على نتائج تقييم الأداء"، حيث حصلت على متوسط (3.66) بانحراف معياري (1.38) وبنسبة (52.29%) وتقابل مستوى متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن هناك قصور لدى الإدارة العليا في

جدول رقم (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد:

#### المشاركة في اتخاذ القرارات.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	1	تُمكن الإدارة العليا العاملين لديها من اتخاذ القرارات اللازمة لأداء مهامهم.	4.31	1.13	61.57%	متوسط
2	2	يُتاح للعاملين فرصة المشاركة في اللجان المشكلة لحل المشكلات المرتبطة بأعمالهم.	4.31	1.18	61.57%	متوسط
3	3	يُشارك العاملون الإدارة في وضع الخطط والأهداف المتعلقة بأعمالهم.	4.30	1.18	61.43%	متوسط
4	4	يعمل العاملون في نظام إداري يسمح لهم بتقديم اقتراحاتهم لتحسين وتطوير وظائفهم.	4.18	1.20	59.71%	متوسط
		إجمالي متوسط بُعد: المشاركة في اتخاذ القرارات	4.28	1.04	61.14%	متوسط

تمثل في الفقرة (4) والتي نصت على "يعمل العاملون في نظام إداري يسمح لهم بتقديم اقتراحاتهم لتحسين وتطوير وظيفتهم" حيث حصلت على متوسط (4.18) بانحراف معياري (1.20) وبنسبة (59.71%) وتقابل مستوى متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن السماح للعاملين في النظام الإداري بتقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق بتحسين وتطوير وظيفتهم محدود ويعاني من قصور، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإدارة العليا تستكفي بالتشاور مع المدراء فقط عند اتخاذ القرارات ووضع اللوائح والإجراءات.

ومن تلك النتائج يتبين أن هناك قصور في إتاحة المشاركة للعاملين في صناعة القرارات لدى قطاع الاتصالات، وأن العاملين لا يتاح لهم بالقدر الكافي اتخاذ قراراتهم أو تقديم اقتراحاتهم فيما يخص الأعمال بالقطاع أو يخص تطوير أداء العاملين. ويلخص الباحثان الإجابة عن التساؤل الأول والذي نص على: ما مستوى تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات؟ بالجدول الآتي:

بينت نتائج الدراسة بالجدول (9) السابق أن مستوى المشاركة في صناعة القرار في قطاع الاتصالات متوسط، وبمتوسط حسابي (4.28) وبنسبة (61.14%) وتراوح متوسط فقرات إجابات عينة الدراسة بين (4.18) كحد أدنى، و(4.31) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (59.71%) كحد أدنى، و(61.57%) كحد أعلى، ويقابل مستوى (متوسط) لكافة فقرات البُعد.

كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة من فقرات المشاركة في صناعة القرار في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (1) والتي نصت على "تُمكن الإدارة العليا العاملين لديها من اتخاذ القرارات اللازمة لأداء مهامهم" حيث حصلت على متوسط (4.31) بانحراف معياري (1.13) وبنسبة (61.57%) وتقابل مستوى متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن تمكين الإدارة العليا العاملين من اتخاذ القرارات في المشكلات التي يواجهونها أثناء أعمالهم ليس بالشكل الكافي، ويرجع الباحثان ذلك إلى حرص الإدارة الشديد من حصول أي أخطاء بسبب حساسية طبيعة النشاط.

وبينت كذلك النتائج أن أقل فقرة من فقرات المشاركة في صناعة القرارات في قطاع الاتصالات

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول (تمكين العاملين) والمتوسط الكلي للمحور

ترتيب الأبعاد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التوافر
1	بُعد: تفويض السلطة	4.56	0.92	65.14%	متوسط
3	بُعد: التدريب	4.41	1.09	63.00%	متوسط

متوسط	63.86%	0.88	4.47	بُعد: فريق العمل	2
متوسط	55.00%	1.16	3.85	بُعد: التحفيز	5
متوسط	61.14%	1.04	4.28	بُعد: المشاركة في صناعة القرارات	4
متوسط	61.57%	0.87	4.31	المتوسط الإجمالي لأبعاد (تمكين العاملين)	

في تحسين أدائهم، كذلك في غرس روح التعاون بين العاملين، وقصور في منح العاملين من التحفيز المعنوي والمادي، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات.

## 2. عرض نتائج التساؤل الثاني:

ما مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بعرض النتائج على مستوى كل بُعد على حدة بحسب فقراته، لمعرفة مستوى الإبداع الإداري، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك على النحو التالي: **عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: المرونة الذهنية**

جدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد: المرونة الذهنية.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
3	1	يمتلك العاملون مهارات متعددة تمكنهم من العمل بوظائف متعددة.	5.03	0.94	71.86%	عالٍ
2	2	يسعى العاملون إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إليهم.	5.06	0.86	72.29%	عالٍ

تبين من خلال الجدول (10) أن: أعلى توافر لأبعاد محور تمكين العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية من وجهة نظر العاملين تمثل في بُعد تفويض السلطة، يليه بالمرتبة الثانية بُعد فريق العمل، ثم بالمرتبة الثالثة بُعد التدريب، وبالمرتبة الرابعة بُعد المشاركة في صناعة القرارات، وجاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بُعد التحفيز، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية من وجهة نظر العاملين إجمالاً كان متوسطاً، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (4.31) بانحراف معياري (0.87) وبنسبة (61.57%) وهذا يشير إلى أن هناك قصور لدى إدارة قطاع الاتصالات من تمكين العاملين في تفويضهم لبعض الأعمال وتلقيهم لتدريبات قد تسهم

1	3	يعمل العاملون على مواجهة المشكلات التي تواجههم بطرق متنوعة.	5.10	0.83	72.86%	عالٍ
4	4	يملك العاملون مرونة عالية لنقل أي فكرة جديدة أو اكتسابها.	4.94	0.99	70.57%	عالٍ
5	5	يتكيف العاملون مع القرارات الجديدة في العمل.	4.76	1.01	68.00%	عالٍ
إجمالي متوسط بُعد: المرونة الذهنية			4.98	0.73	71.14%	عالٍ

قرار جديد حتى يتأقلموا معه بمرور الوقت. وإجمالاً كانت مستوى المرونة الذهنية في قطاع الاتصالات اليمنية بمستوى عالٍ، حيث كان المتوسط الإجمالي لفقرات البعد (4.98) بانحراف معياري (71.14%)، وبنسبة (71.14%) ومن تلك النتائج يتبين أن العاملين في قطاع الاتصالات يبذلون جهد كبير في إبداء مهاراتهم في أداءهم، ويحاولون في ابتكار طرق جديدة لتحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل، كما أنهم يتحلون بمرونة في نقل الأفكار الجديدة وتطبيقها في مجال أعمالهم، كما أظهرت النتائج أن هناك انزعاج لدى العاملين عند إصدار القرارات الجديدة في العمل. وتشير النتيجة إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تحرص على اتخاذ قرارات قابلة للتحقيق، وتتسم بالوضوح وتتسم مع الرؤية الاستراتيجية لها.

بينت نتائج الدراسة بالجدول (11) السابق أن أعلى فقرة من فقرات مستوى المرونة الذهنية لدى العاملين في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (3) والتي تشير إلى أن "يعمل العاملون على مواجهة المشكلات التي تواجههم بطرق متنوعة" حيث حصلت على متوسط (5.10) بانحراف معياري (0.83) وبنسبة (72.86%) وتقابل مستوى عالٍ، وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين يبذلون جهد كبير في مواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم وبطرق متنوعة، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل فقرة من فقرات المرونة الذهنية لدى العاملين في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (5) والتي تنص على "يتكيف العاملون مع القرارات الجديدة في العمل"، حيث حصلت على متوسط (4.76) بانحراف معياري (1.01) وبنسبة (68.00%) وتقابل مستوى متوسط. وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين في قطاع الاتصالات غير متكيفين بشكل كبير مع القرارات الجديدة في العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة بعض العاملين يعارضون أي

## عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: الطلاقة الفكرية

جدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد: الطلاقة الفكرية.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
2	1	لدى العاملون قدرة كبيرة في تقديم حلول عديدة وسريعة لأي مشكلة تظهر في العمل خلال فترة زمنية قصيرة.	5.03	0.96	71.86%	عالٍ
1	2	لدى العاملون قدرة على تقديم بدائل لتحسين وتطوير العمل بتلقائية ويسر.	5.03	0.94	71.86%	عالٍ
3	3	يقدم العاملون الأفكار والبدايل والحلول لتحسين إجراءات العمل بصورة سريعة.	5.01	0.89	71.57%	عالٍ
4	4	يحاول العاملون اكتشاف نقاط الضعف والقصور والعمل على معالجتها.	4.93	0.91	70.43%	عالٍ
		إجمالي متوسط بُعد: الطلاقة الفكرية	5.00	0.83	71.43%	عالٍ

بينت نتائج الدراسة بالجدول (12) السابق أن المتوسطات الحسابية لمستوى الطلاقة الفكرية في قطاع الاتصالات اليمنية تراوح بين (4.93- 5.03) وبنسبة توافر (70.43% - 71.86%) ويقابل مستوى (عالٍ) لكافة فقرات البُعد.

كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة من فقرات مستوى الطلاقة الفكرية لدى العاملين في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (2) والتي نصت على "لدى العاملون قدرة على تقديم بدائل لتحسين وتطوير العمل بتلقائية ويسر" حيث حصلت على متوسط (5.03) بانحراف معياري (0.94) وبنسبة (71.86%) وتقابل مستوى عالٍ، وتشير تلك

النتيجة إلى أن العاملين يمتلكون قدرة عالية في تقديم بدائل من شأنها تحسن وتطور الأداء في العمل بيسر وسهولة ودون التكلفة في ذلك، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل فقرة من فقرات مستوى الطلاقة الفكرية لدى العاملين في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (4) والتي نصت على "يحاول العاملون اكتشاف نقاط الضعف والقصور والعمل على معالجتها"، حيث حصلت على متوسط (4.93) بانحراف معياري (0.91) وبنسبة (70.43%) وتقابل مستوى عالٍ، وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين حريصون على تقييم أداءهم

من خلال الكشف عن نقاط ضعفهم والقصور في عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: القدرة على أدائهم ويعملون على الحد منها ومعالجتها. الإدراك وحل المشكلات.

جدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد: القدرة على الإدراك وحل المشكلات.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
3	1	يتنبأ العاملون بالمشكلات التي قد تعيق الأداء.	4.83	0.97	69.00%	عالٍ
1	2	يبادر العاملون بتقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.	5.06	0.87	72.29%	عالٍ
4	3	يحل العاملون مشكلاتهم بأنفسهم ولا يلجؤون إلى رؤسائهم إلا في حالة الضرورة.	4.73	1.15	67.57%	عالٍ
2	4	لدى العاملين مهارات تحليل المشكلات واختيار البدائل المناسبة لحلها.	4.89	0.96	69.86%	عالٍ
إجمالي متوسط بُعد: القدرة على الإدراك وحل المشكلات						
			4.88	0.81	69.71%	عالٍ

التخلص من المشكلات التي قد تواجههم أثناء أداء أعمالهم في القطاع، وبينت كذلك النتائج أن أقل فقرة من فقرات القدرة على الإدراك وحل المشكلات لدى العاملين في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (3) والتي نصت على " يحل العاملون مشكلاتهم بأنفسهم ولا يلجؤون إلى رؤسائهم إلا في حالة الضرورة"، حيث حصل على متوسط (4.73) بانحراف معياري (1.15) وبنسبة (67.57%) وتقابل مستوى عالٍ، وتشير تلك النتيجة إلى أن معظم المشكلات التي تواجه العاملين أثناء أعمالهم يقومون بحلها دون الرجوع إلى رؤسائهم، وإجمالاً كانت مستوى القدرة على الإدراك وحل المشكلات في قطاع الاتصالات اليمنية بمستوى عالٍ، حيث كان المتوسط الإجمالي لفقرات بُعد (4.88)

بينت نتائج الدراسة بالجدول (13) السابق أن المتوسطات الحسابية لمستوى القدرة على الإدراك وحل المشكلات في قطاع الاتصالات اليمنية تراوح بين (4.73 - 5.06) وبنسبة (67.57% - 72.29%) ويقابل مستوى (عالٍ) لكافة فقرات بُعد، كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة من فقرات القدرة على الإدراك وحل المشكلات لدى العاملين في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (2) والتي نصت على " يبادر العاملون بتقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل"، حيث حصلت على متوسط (5.06) بانحراف معياري (0.87) وبنسبة (72.29%) وتقابل مستوى عالٍ، وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين لديهم روح المبادرة العالية في تقديم الحلول والتي تساعدهم في

أنفسهم في حل معظم المشاكل التي يواجهونها أثناء أعمالهم.

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: الأصالة. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد: الأصالة.

بانحراف معياري (0.81) ونسبة (69.71%)، وبمتوسط حسابي(4.88). ومن تلك النتائج يتبين أن العاملين في قطاع الاتصالات يتمتعون بقدرة كبيرة في إدراك المشكلات وإيجاد طرق متنوعة لحلها، كما أن العاملين في القطاع يعتمدون على

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	1	يقدم العاملون أفكار جديدة في مجال العمل.	5.10	0.86	72.86%	عالٍ
4	2	تحاول الإدارة العليا تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل أية مشكلة تواجه عاملها.	4.47	1.20	63.86%	متوسط
2	3	يستفيد العاملون من علاقاتهم الشخصية لتحقيق أهداف العمل.	4.97	1.00	71.00%	عالٍ
3	4	يستخدم العاملون التقنيات الحديثة لتطوير أدائهم بصورة دائمة.	4.95	0.96	70.71%	عالٍ
		إجمالي متوسط بُعد: الأصالة	4.87	0.78	69.57%	عالٍ

النتيجة إلى أن الإدارة العليا لديها قصور في الاطلاع على ما يستحدث من أساليب جديدة وتطبيقها في العمل من وجهة نظر العاملين، والتي قد تسهم في تحسين أداء القطاع وتحسين خدماته، وقد يعزو الباحث ذلك إلى اختلاف وجهة نظر العاملين عن الإدارة فيما يرونه مناسب من أي أسلوب أو إجراء لتنفيذ أعمالهم، وإجمالاً كان مستوى الأصالة في قطاع الاتصالات اليمنية بالمستوى عالٍ، حيث كان المتوسط الإجمالي لفقرات البعد (4.87) بانحراف معياري (0.78) ونسبة (69.57%)، وتشير النتيجة أن العاملين في قطاع الاتصالات يتصف أدائهم بالأصالة، من خلال ما يقدموه من أفكار جديدة واستخدام التقنيات الحديثة والتي تحسن الأداء وتطور من الخدمات المقدمة وتحقق الميزة للمؤسسة، رغم القصور لدى الإدارة العليا بالقطاع في تطبيق الأساليب الحديثة والاستفادة منها في حلول المشكلات التي قد تحدث بالمؤسسة.

**عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الخامس: قبول المخاطرة.**

بينت نتائج الدراسة بالجدول (14) السابق أن المتوسطات الحسابية لمستوى الأصالة في قطاع الاتصالات اليمنية تراوح بين (4.47 - 5.10) ونسبة توافر (63.86% - 72.86%) ويقابل مستوى (متوسط إلى عالٍ) لكافة فقرات البُعد، كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى فقرة من فقرات الأصالة لدى العاملين في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (1) والتي نصت على " يقدم العاملون أفكار جديدة في مجال العمل"، حيث حصلت على متوسط (5.10) بانحراف معياري (0.86) ونسبة (72.86%) وتقابل مستوى عالٍ، وتشير تلك النتيجة إلى أن حرص العاملون في القطاع على تقديم أفكار جديدة تساعدهم في إنجاز أعمالهم وتحسينه وتطوير ما يتطلبه الجانب العملي، وبينت كذلك النتائج أن أقل فقرة من فقرات الأصالة لدى العاملين في قطاع الاتصالات تمثل في الفقرة (2) والتي نصت على " تحاول الإدارة العليا تطبيق أساليب جديدة في العمل لحل أية مشكلة تواجه عاملها"، حيث حصلت على متوسط (4.47) بانحراف معياري (1.20) ونسبة (63.86%) وتقابل مستوى متوسط، وتشير تلك

**جدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد: قبول المخاطرة.**

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
5	1	يمتلك العاملون الجرأة للتعبير عن آرائهم بحرية ودون خوف حتى لو كانت مخالفة لرؤسائهم.	4.10	1.33	58.57%	متوسط
4	2	لدى العاملون الاستعداد لقبول المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة في العمل.	4.50	1.15	64.29%	متوسط

متوسط	65.00%	1.10	4.55	يحرص العاملون على تقديم أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك.	3	2
متوسط	65.00%	1.08	4.55	يمتلك العاملون شجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.	4	1
متوسط	64.43%	1.10	4.51	تخصص الإدارة العليا الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية.	5	3
متوسط	63.43%	0.98	4.44	إجمالي متوسط بُعد: قبول المخاطرة		

(4.10) بانحراف معياري (1.33) وبنسبة (58.57%) وتقابل مستوى متوسط.

وإجمالاً كان مستوى قبول المخاطرة في قطاع الاتصالات اليمنية بالمستوى متوسطاً، حيث كان المتوسط الإجمالي لفقرات البعد (4.44) بانحراف معياري (0.98) وبنسبة (63.43%) وتشير النتيجة أن مستوى قبول المخاطرة لدى العاملين في قطاع الاتصالات يتصف بالقصور، وقد يرجع ذلك إلى خوف أو قلق العاملين من النتائج التي قد تترتب نتيجة المخاطر أو المجازفة في تقديم أساليب جديدة أو أفكار أو الجرأة في التعبير أو تقديم رأي، وما قد يصل إليه العقاب من قبل الإدارة العليا.

ويخلص الباحثان الإجابة عن التساؤل الثاني والذي نص على: ما مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات؟ بالجدول الآتي:

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الثاني

(الإبداع الإداري) والمتوسط الكلي للمحور

ترتيب الأبعاد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التوافر
2	بُعد: المرونة الذهبية	4.98	0.73	71.14%	عالٍ
1	بُعد: الطلاقة الفكرية	5.00	0.83	71.43%	عالٍ

3	بُعد: القدرة على الإدراك وحل المشاكل	4.88	0.81	69.71%	عالٍ
4	بُعد: الأصالة	4.87	0.78	69.57%	عالٍ
5	بُعد: قبول المخاطرة	4.44	0.98	63.43%	متوسط
	المتوسط الإجمالي لأبعاد (الإبداع الإداري)	4.83	0.71	69.00%	عالٍ

من النتائج المترتبة على ذلك وبالتالي الإجراء أو العقاب الذي قد يطبق عليهم.

ثانياً: اختبار صحة فرضيات الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض

السلطة، التدريب، التحفيز، فريق العمل، المشاركة في

اتخاذ القرارات) في الإبداع الإداري في قطاع

الاتصالات اليمنية، وينبثق عن هذه الفرضية

الفرضيات الفرعية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في الإبداع الإداري في

قطاع الاتصالات اليمنية.

للتأكد من صحة الفرضية استخدم الباحثان

معامل الانحدار الخطي البسيط، لحساب العلاقة

الارتباطية بين المتغير المستقل (تفويض السلطة)

والمتغير التابع (الإبداع الإداري). وكانت النتائج كما

هي مبينة بالجدول الآتي:

تبين من خلال الجدول (16) أن أعلى توافر

لأبعاد محور الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات

اليمنية من وجهة نظر العاملين تمثل في بُعد الطلاقة

الفكرية وبمستوى عالٍ، يليه بالمرتبة الثانية بُعد

المرونة الذهنية وبمستوى عالٍ، ثم بالمرتبة الثالثة بُعد

القدرة على الإدراك وحل المشكلات وبمستوى عالٍ

وبالمرتبة الرابعة بُعد الأصالة وبمستوى عالٍ،

وبالمرتبة الخامسة والأخيرة بُعد قبول المخاطرة

وبمستوى متوسط.

كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع

الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية من وجهة نظر

العاملين كان عالٍ، حيث حصل على متوسط حسابي

مقداره (4.83) بانحراف معياري (0.71) وبنسبة

(69.00%) وتشير النتيجة إلى أن العاملين في قطاع

الاتصالات يمتلكون مرونة في نقل الأفكار ومواجهة

المشكلات أثناء العمل، وبمستوى عالٍ من الطلاقة

في تقديم الأفكار وتقديم البدائل لتحسين الأداء

وتطويره، كما أن العاملين يتمتعون بقدرة على إدراك

المشكلات والعمل على حلها، وتشير النتائج أن هناك

قصور في مستوى قبول المخاطرة لدى العاملين خوفاً

جدول (17): يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) المتغير التابع: الإبداع الإداري

معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)		نتائج اختبار التباين (ANOVA)			ملخص النموذج		المتغير المستقل: تفويض السلطة
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.000	10.482	0.376	0.000	109.881	0.489	0.239	

من خلال الجدول (17) السابق، أظهرت نتائج التحليل للعلاقة بين المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.489) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً حيث كانت مستوى الدلالة (0.000) أما معامل التحديد R (R<sup>2</sup>=0.239) أي أن (23.9%) من التباين الحاصلة في تحقيق الإبداع الإداري ترجع أساساً عن المتغير المستقل تفويض السلطة، أما (76.1%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (β=0.376) وهذا يعني أن الزيادة في (تفويض السلطة) بدرجة واحدة ينتج عنه أثر في (الإبداع الإداري) بمقدار 37.6%. كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (109.881)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (10.482) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية

من خلال الجدول (17) السابق، أظهرت نتائج التحليل للعلاقة بين المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.489) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً حيث كانت مستوى الدلالة (0.000) أما معامل التحديد R (R<sup>2</sup>=0.239) أي أن (23.9%) من التباين الحاصلة في تحقيق الإبداع الإداري ترجع أساساً عن المتغير المستقل تفويض السلطة، أما (76.1%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (β=0.376) وهذا يعني أن الزيادة في (تفويض السلطة) بدرجة واحدة ينتج عنه أثر في (الإبداع الإداري) بمقدار 37.6%. كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (109.881)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (10.482) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية

ذلك الأثر متوسط.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (α≤0.05) للتدريب في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية.

للتأكد من صحة الفرضية أستخدم الباحثان معامل الانحدار الخطي البسيط، لحساب العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الإبداع الإداري). وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

## جدول (18) يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)

المتغير التابع: الإبداع الإداري

معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		المتغير المستقل: التدريب
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	8.925	0.279	0.000	79.655	0.185	0.431	

مما سبق ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين (R)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل الانحدار ( $\beta$ ) وقيمة (F) وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، وبناءً عليه تم التوصل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية، وأن مستوى ذلك الأثر متوسط.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفريق العمل في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية.

للتأكد من صحة الفرضية أستخدم الباحثان معامل الانحدار الخطي البسيط، لحساب العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (فريق العمل) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

من خلال الجدول (18) السابق، أظهرت نتائج التحليل للعلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.431$ ) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية متوسطة دالة إحصائية حيث كانت مستوى الدلالة (0.000) أما معامل التحديد ( $R^2=0.185$ ) أي أن (18.5%) من التباين في التغيرات التابعة للإبداع الإداري ترجع أساساً عن المتغير المستقل (التدريب) أما (81.5%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل ( $\beta=0.279$ ) وهذا يعني أن الزيادة في (تدريب العاملين) بدرجة واحدة ينتج عنه أثر في (الإبداع الإداري) بمقدار 27.9%، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (79.655)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (8.925) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

جدول (19): يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (فريق العمل) والمتغير التابع (الإبداع الإداري).

المتغير التابع: الإبداع الإداري							
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		المتغير المستقل: فريق العمل
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل	معامل	
					التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	
0.000	11.951	0.432	0.000	142.816	0.290	0.531	

ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل الانحدار ( $\beta$ ) وقيمة (F) وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، وبناءً عليه تم التوصل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفريق العمل على الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية، وأن مستوى ذلك الأثر متوسط.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية.

للتأكد من صحة الفرضية أستخدم الباحثان معامل الانحدار الخطي البسيط، لحساب العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الإبداع الإداري).

وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (20): يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الإبداع الإداري).

المتغير التابع: الإبداع الإداري				
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)	التباين	نتائج اختبار (ANOVA)	ملخص النموذج	المتغير المستقل: التحفيز



(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

مما سبق ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين (R)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل الانحدار ( $\beta$ ) وقيمة (F) وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، وبناءً عليه تم التوصل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في صناعة القرارات في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية، وأن مستوى ذلك الأثر متوسط.

وللتأكد من مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل: تمكين العاملين (تفويض السلطة- التدريب - فريق العمل- التحفيز- المشاركة في صناعة القرارات) مجتمعة على المتغير التابع (الإبداع الإداري) استخدم الباحثان اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

من خلال الجدول (21) السابق، أظهرت نتائج التحليل للعلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة في صناعة القرارات) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.544$ ) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً حيث كانت مستوى الدلالة (0.000)، أما معامل التحديد ( $R^2=0.296$ ) أي أن (29.6%) من التباين في التغيرات التابعة للإبداع الإداري ترجع أساساً عن المتغير المستقل (المشاركة في صناعة القرارات)، أما (70.4%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في الإبداع الإداري ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل ( $\beta=0.372$ ) وهذا يعني أن التحسين في (المشاركة في صناعة القرارات) بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في (الإبداع الإداري) بمقدار 37.2%، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (147.241)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (12.134) وبمستوى دلالة

جدول (22): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد متغير (تمكين العاملين) مجتمعة على الإبداع الإداري.

ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار واختبار (T)	
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	تفويض السلطة	0.591	0.349	37.061	0.000	.108	2.205	.028
	التدريب					.042	1.029	.304
	فريق العمل					.181	3.023	.003
	التحفيز					.050	1.199	.231
	المشاركة في صناعة القرارات					.206	3.825	.000

وبمستوى دلالة (0.028، 0.003، 0.000) على التوالي وهما أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة أنه وبافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى، فإنه سيكون الزيادة في مستوى تحسين (تفويض السلطة، فريق العمل، المشاركة في صناعة القرارات) بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (49.5%) في مستوى الإبداع الإداري بقطاع الاتصالات، وتبين أن بُعد المشاركة في صناعة القرارات يعتبر أكثر الأبعاد تأثيراً في الإبداع الإداري، يليه بُعد فريق العمل، وثالثاً بُعد تفويض السلطة، أما فيما يخص التدريب، والتحفيز فتأثيرهم ضعيف عندما تجتمع هذه العوامل مع بعضها البعض.

وبناءً على ما سبق ترفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بأبعاده: (تفويض السلطة - التدريب - التحفيز - فريق العمل - المشاركة في صناعة القرارات) في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (شوية، 2022) ودراسة (داود وأبو بكر، 2022) ودراسة (جيلالي ومعراج، 2019) ودراسة (عائشة والزهران، 2018) ودراسة (بالخضر وبوخضير، 2016).

مناقشة نتائج وفرضيات الدراسة الحالية بالدراسة السابقة:

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الحالية

أ- نتائج متغير تمكين العاملين:

1. أوضحت النتائج أن مستوى تمكين العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية كان متوسطاً؛ حيث بلغ

بينت النتائج بالجدول (22) أن: العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) دالة إحصائياً، حيث كان معامل الارتباط بين المتغيرين (0.591) وهي علاقة طردية موجبة متوسطة. كما يؤكد معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين قيمة (F) البالغة (37.061) وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) والتي تؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (الإبداع الإداري) إضافة إلى قيمة معامل التحديد البالغة (R<sup>2</sup>=0.349) والتي تحدد التباين الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وتبين أن أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) مجتمعة تُفسر (34.9%) من التباين في التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، ويشير ذلك إلى أن تمكين العاملين يمثل عاملاً من عوامل تحسين الإبداع الإداري، بينما تفسر البواقي (65.1%) من التغيرات التي تحدث في الإبداع الإداري ترجع لعوامل أخرى غير أبعاد تمكين العاملين، كما تبين النتائج أن تمكين العاملين يمثل عاملاً من عوامل تحقق الإبداع الإداري، وأنه كلما زاد الاهتمام بتمكين العاملين يؤدي إلى الزيادة في تحقق الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية.

كما تبين من خلال معاملات الانحدار الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة عند تأثيرها في مستوى تحقق الإبداع الإداري وهي مجتمعة على النحو الآتي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتفاعل المتغيرات (تفويض السلطة، فريق العمل، المشاركة في صناعة القرارات) في تحقق الإبداع الإداري، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معدل التأثير بيتا ( $\beta$ ) كانت (0.108، 0.181، 0.206) على التوالي

- المتوسط الحسابي (4.98) وبانحراف معياري (0.73)، ونسبة مئوية بلغت (71.14%).
3. أوضحت النتائج أن مستوى الطلاقة الفكرية في قطاع الاتصالات اليمنية كان عالياً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.00)، وبانحراف معياري (0.83) ونسبة مئوية بلغت (71.43%).
4. أوضحت النتائج أن مستوى القدرة على الإدراك وحل المشكلات في قطاع الاتصالات اليمنية كان عالياً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.88) وبانحراف معياري (0.81) ونسبة مئوية بلغت (69.71%).
5. أوضحت النتائج أن مستوى الأصالة في قطاع الاتصالات اليمنية كان عالياً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.87) وبانحراف معياري (0.78) ونسبة مئوية بلغت (69.57%).
6. أوضحت النتائج أن مستوى قبول المخاطرة في قطاع الاتصالات اليمنية كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.44) وبانحراف معياري (0.98) ونسبة مئوية بلغت (63.43%).

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بنتائج الدراسات السابقة

- وجود أثر لتمكين العاملين على الإبداع الإداري كما في دراسة: (كمال، 2018)، (سلامة، 2016)، (بو مجان وقريشي، 2019) (Aburuman, 2016) (عمرو، 2019)، (داود وأبو بكر، 2022)، (شوية، 2022)، (بالخضر وبوخضير، 2016)، ودراسة (الخدري، 2014).

#### الاستنتاجات:

1. إن واقع تمكين العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية كان متوسطاً بجميع أبعاده: (تفويض

- المتوسط الحسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.87)، ونسبة مئوية بلغت (61.57%).
2. أوضحت النتائج أن مستوى تفويض السلطة في قطاع الاتصالات اليمنية كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) وبانحراف معياري (0.92)، ونسبة مئوية بلغت (77.86%).
3. أوضحت النتائج أن مستوى التدريب في قطاع الاتصالات اليمنية كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.41) وبانحراف معياري (1.09)، ونسبة مئوية بلغت (63.00%).
4. أوضحت النتائج أن مستوى فريق العمل في قطاع الاتصالات اليمنية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.88) ونسبة مئوية بلغت (63.86%).
5. أوضحت النتائج أن مستوى التحفيز في قطاع الاتصالات اليمنية كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85) وبانحراف معياري (1.16) ونسبة مئوية بلغت (55.00%).
6. أوضحت النتائج أن مستوى المشاركة في صناعة القرارات في قطاع الاتصالات اليمنية كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28)، وبانحراف معياري (1.04)، ونسبة مئوية بلغت (61.14%).

#### ب - نتائج متغير الإبداع الإداري:

1. أوضحت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.83) وبانحراف معياري (0.71) ونسبة مئوية بلغت (69.00%).
2. أوضحت النتائج أن مستوى المرونة الذهنية في قطاع الاتصالات اليمنية كان عالياً؛ حيث بلغ

6. إتاحة الفرصة للموظفين لعرض آرائهم واقتراحاتهم وتشجيعهم على عدم التردد في تطبيقها خوفاً من الفشل.

7. توعية الموظفين بأهمية مكانتهم كعنصر هام وفعال في الإدارة.

### المراجع

#### المراجع باللغة العربية:

[1] الصرن، رعد حسن. (2004م) نظريات الإدارة والأعمال في الإدارة وممارستها ووظائفها. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

[2] الأديمي، عاصم خالد محمد علي. 2019م. أثر التطوير المنظمي في تحقيق التميز من خلال الثقافة المنظمة- دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقالة في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[3] الخدري، ناصر علي ناصر. 2014م. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمنية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن.

[4] الجعبري، مكرم عبد المجيد، 2018. التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية-جوال. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

[5] الحطاء، نبيل علي أحمد. 2018م. أثر النمط القيادي في تحديد مستوى الإبداع الإداري من خلال ثقافة المنظمة- دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[6] الزهراء، روان فاطمة. 2015م. دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين- دراسة ميدانية. المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء سونلغاز بسكرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

[7] السوسوة، عبد القدوس محمد عبد الله. 2019م. استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي-دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في

السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فريق العمل).

2. إن مستوى الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية كان عالياً بأبعاده: (المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الأصالة، القدرة على الإدراك وحل المشكلات) فيما كان مستوى بعد (قبول المخاطرة) متوسطاً.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده: (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فريق العمل) في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية.

#### التوصيات:

1. تنظيم الدورات التدريبية وورش العمل وتويعها وتحديثها باستمرار بما يتماشى مع متطلبات الأعمال والسوق وبمشاركة جميع العاملين في قطاع الاتصالات لتطوير مستوى مهاراتهم ورفع مستوى الإدارة والكوادر الفنية.

2. ضرورة تهيئة مناخ تنظيمي يفضي إلى تطبيق مفهوم التمكين الإداري ووضع نظام للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية ويرتبط بنتائج تقييم الأداء.

3. توزيع العمل بشكل عادل على فريق العمل لنقل الخبرات وتبادل المهارات فيما بينهم واستثمار قدراتهم وتشجيعهم وتحفيزهم على إنجازه بشكل جماعي.

4. تشجيع العاملين على تبني الأفكار الجديدة وتحمل مسؤولية النتائج مهما كانت المخاطر.

5. تقديم الدعم والمساندة للعاملين عند تقديم أفكار وحلول متميزة بتبني إبداعاتهم وتنميتها.

- [15] سهام، فرج. 2016م. دور التمكين في دعم الإبداع لدى العاملين: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- [16] شتيوي، سليمة. 2016م. أثر التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- [17] شوية، خديجة نسرين، (2022): "أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالمسيلة". رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة بوضياف: المسيلة، الجزائر.
- [18] أمحمد، مرهون (2018): "دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري-دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي برج بوعريريج والمسيل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- [19] بودرهم، هجيره. 2013م. أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين-دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- برناوي عمر-بسكرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- [20] عمرو، طارق علي عبد الله (2019): "أثر التمكين الإداري في ابداع العاملين-دراسة حالة مصنع كمران"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [21] حليلة، مهني وسمية، جلال (2022): "أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية-دراسة حالة ثانويات بلدية حمام الضلعة بالمسيلة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [8] العنسي، محمد عبده محمد. 2019م. أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي -دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [9] الغشمي، منى صالح صالح. 2019م. أثر التدريب وفق المواصفات الدولية SO2015 في تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين- دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [10] الفيل، سيف تقي (2021). أثر استخدام نظم المعلومات على مستوى الأداء في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [11] بغيري، مفيدة. 2017م. أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- [12] جلولي، أسماء. 2013م. أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة-جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- [13] غانم، إبراهيم طاهر. 2021م. الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري - دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [14] رميسة، سنوسي. 2019م. دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة حالة- مديرية اتصالات الجزائر بأم البواقي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، ولاية أم البواقي، الجزائر.

- [22] الكول، علي محمد صالح (2018): "تمكين الإداريين وأثره على تعزيز الإبداع الإداري في مستشفى (48) صنعاء"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- [23] المطري، محمد حسين علي (2021): "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة النفط في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة المستقبل، اليمن.
- [24] عائشة، شتاحة، والزهران، بن خليفة فاطمة (2018): "دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الاغواط"، مجلة دراسات-العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1.
- [25] غراز، الطاهر. 2021م. تمكين العاملين في المنظمات الحديثة -مقاربة نظرية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. المجلد 8، العدد 2، الصفحات 29-46، الجزائر.
- [26] قرشي، محمد، وسبتي، لطيفة (2015): "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة-جامعة المدية، العدد 4.
- [27] كمال، يوسف (2018): "أثر التمكين في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة على حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 12، الجزائر.
- [28] بالخير، مسعودة، وبوخضير، مريم (2016): "واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، المجلد 17، العدد 2، الجزائر.
- [29] بومجان، عادل، قرشي، محمد (2019): "أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 3.
- [30] سلامة، سلامة سالم (2016): "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة وصفية تحليلية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، الجزائر.
- [31] صادق، فاطمة السيد ومحمد، سمر مصطفى (2022): "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد 1، جمهورية مصر العربية.
- [32] الحياي، ايمان علي وسلطان، ولاء حازم (2022) "تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري-دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في معمل المحاليل الوريدية في محافظة نينوى"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34، العراق.
- [33] المحمادي، ريم داخل سعيد (2022): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى"، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، العدد 29، جمهورية مصر العربية.
- [34] المؤسسة العامة للاتصالات. (2021). الخطة الاستراتيجية 2021-2025م. إدارة الأداء ودعم القرار المؤسسي.
- [35] الخطة الاستراتيجية - المؤسسة العامة للاتصالات (ptc.gov.ye)
- [36] جيلالي، بهاز ومعراج، هواري (2019): "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، الجزائر.
- [37] حمادي، سعد فرج (2017): "أثر أبعاد التمكين النفسي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المنظمات الخدمية في مدينة بغداد"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 2، الصفحات 429-445، العراق.

## المراجع الأجنبية

- [1] Ali, Muram Ahmed (2022) "The impact of administrative empowerment on the quality of banking service; An applied study on Al-Rajhi Bank -Abha -KSA". Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Vol. 6, No. 15, 81 -98.
- [2] Al-Tarawneh, Awad & Others (2019) "Organizational Culture and It's Relation to Administrative Innovation in Private Schools in Jordan from the Point of View of Teachers". International Journal for Quality Assurance, Vol. 2, No. 2, 176-189.
- [3] Al-Ha'ar, Hamzeh (2016) "The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies". Canadian Social Science Vol. 12, No. 1, 19-29.
- [4] Kohli, Anu and Sharma, Alka (2017) "AN ANALYSIS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND JOB SATISFACTION: A REVIEW. Jaipuria Institute of Management Dynamics". Vol.17, No.1, 14-23.
- [5] El-Demerdash, Safaa Mohammed and Mostafa, Wafaa (2018) "Association between organizational climate and head nurses' administrative creativity". International Journal of Nursing Didactics, 8: (01) January.
- [6] Rana, Surekha & Singh, Vandana (2016) "EMPLOYEE EMPOWERMENT AND JOB SATISFACTION: AN EMPIRICAL STUDY OF MANUFACTURING SECTOR". International Journal of Business Quantitative Economic and Applied Management Research, Vol. 2 No. 9, 79-89.
- [7] Aburuman, Nassem, M. (2016) "The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute". International Journal of Business and Social Science, Vol. 7, No. 1, 182-190, January.

- [38] دواد، غديري، وأبو بكر، بوسالم (2022): "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 5، العدد 1.
- [39] عفانة، جهاد عبد الله، والدوغان، محمد بن عبد الرحمن (2021): "تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 1.

- [40] زهرة، خلوف (2017): "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، الجزائر.
- [41] عبد الحليم، لطيسة، وناصر، درارني (2019): "دور التمكين الإداري في إبداع العاملين دراسة حالة بالمؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر -فرع ولاية بسكرة"، مجلة الاقتصاد البشرية، المجلد 10، العدد 3، الجزائر.
- [42] نبيل، بهوري (2019): "فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 6، الجزائر.

## التقارير:

- [1] تقرير: قطاع الاتصالات في اليمن خسر 6.45 مليارات دولار خلال سبع سنوات | بوابتي .
- [2] تقرير: 2023، وزير الاتصالات يكشف سبب انعدام التغطية بشبكة يمن موبايل.
- [3] تقرير: راجح، 2022، تدهور-قطاع-الاتصالات-في-اليمن-وصراع-طاحن-للاستحواذ-على-الإنترنت.
- [4] تقرير: البشير، منصور. (2021). آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن. صنعاء: مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية. تم الاسترداد من

[/http://www.devchampions.org](http://www.devchampions.org)