مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية
اسم الكاتب: جهاد عبدالله عفانه، محمد بن عبدالرحمن الدوغان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9124
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 19:41 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



عدد B

المجلد 18، العدد 1
شوال 1442 هـ / يونيو 2021م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

يونيو 2021م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 18 العدد 1 (B)
https//: doi.org/10.36394/jhss/18/1B/7

تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

جهاد عبد الله عفانه[1]

محمد بن عبد الرحمن الدوغان [2]

تاريخ الاستلام: 30-12-2019 **تاريخ القبول: 29-04-2020**

ملخص البحث:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري للعاملين السائد في البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في تلك البنوك.ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (140) موظفًا على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في البنوك المبحوثة والبالغ عددها (11) بنكاً من أصل المجتمع الذي يتكون من (13) بنكًا.وقد تم استرداد (92) استبانة صالحة لغايات إجراء التحليل بنسبة استرداد (66%) بعد استبعاد (11)استبانة لعدم ملئها بالشكل السليم من قبل المبحوثين سعياً من الباحثين لتوخي الدقة في النتائج.وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري للعامين منفردة ومجتمعة (الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم وتدريب العاملين، مواكبة التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية.كما أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين، وكذا مستوى مقبول من السلوك الإبداعي ممثل بعناصره (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، المبادأة وروح الفريق).

في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان عدة توصيات دارت في مجملها حول ضرورة إيلاء إدارات البنوك المبحوثة مزيد من التركيز على الارتقاء بواقع تطبيق مضامين متغيري التمكين الإداري والسلوك الإبداعي فضلاً عن مواصلة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع البحث في قطاع البنوك وفي قطاعات أخرى.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، السلوك الإبداعي، الثقافة الداعمة، تفويض السلطة، فرق العمل، القدرة على التغيير، المبادأة والمجازفة.

(1) كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك فيصل (الأحساء - المملكة العربية السعودية)

jafaneh@kfu.edu.sa

(2) كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك فيصل (الأحساء - المملكة العربية السعودية)

المقدمة:

أدت التغيرات التي تشهدها منظمات الأعمال اليوم كظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق والتطورات التكنولوجية إلى ظهور اتجاهات حديثة في حقل الإدارة، ويأتي التمكين الإداري للعاملين من بين هذه الاتجاهات كأسلوب إداري مهم لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن كونه متطلب لتطبيق منهجية الجودة الشاملة في العمل.وقد دفعت تلك التغيرات المنظمات للعمل بشكلٍ مستمر نحو إدخال التحسينات على أهدافها وخططها، الأمر الذي تطلب إيلاء مزيد من الاهتمام والإعداد للمورد البشري باعتباره مرتكز أساس لمواكبة التغيرات المتلاحقة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Dessler, 2013)

يهدف التمكين الإداري للعاملين لزيادة معارفهم ومهاراتهم بُغية زيادة إنتاجيتهم في العمل، حيث يتحقق ذلك من خلال بناء الثقة وتدعيمها بين الإدارة والعاملين وما يرتبط بها من تحفيز ومشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، إذ يُنشّط التمكين الإداري للعاملين مستوى السلوك الإبداعي القائم على استنباط وتطبيق الأفكار المميزة والمفيدة، ومن ثمّ زيادة مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم (Mejia, 2014).

تأتي هذه الدراسة كمحاولة لإلقاء الضوء على مستوى التمكين الإداري للعاملين السائد لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، واستقصاء أثر ذلك التمكين بجميع عناصره على السلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك البنوك.حيث إنه في ظل مراجعة أدبيات الدراسة يُلاحظ قلة عدد الدراسات العربية التي بحثت في موضوع التمكين الإداري للعاملين بأبعاده ومقوماته ومدى ارتباطه بالسلوك الإبداعي للعاملين إذا ما قورن بعدد الدراسات الأجنبية في هذا المجال.الأمر الذي يستوجب إيلاء هذا الموضوع ما يستحق من عناية واهتمام خاصة في القطاع المبحوث، بحكم أهمية ذلك القطاع باعتباره أحد الروافد المهمة للاقتصاد الوطني.

اتساقاً مع ما تقدم، تبنّت الدراسة مسألة وجود أثر مباشر وغير مباشر للتمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، التي لم تنل منها البحوث حظاً وافراً في القطاع المبحوث.

مشكلة الدراسة:

نظراً لحدة المنافسة التي يشهدها القطاع المصرفي عموماً، فإن قدرة الشركات على البقاء والتميز محكومة بقدرتها على التحلي بطابع المرونة التي تفترض تبني أساليب حديثة في الإدارة لتعزيز قدرتها التنافسية.وفي هذا الصدد يأتي التمكين الإداري للعاملين كأحد هذه الأساليب المهمة والحديثة نسبياً، حيث إن الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم قليلة –في

حدود علم الباحثين– وخاصة في القطاع المصرفي على المستوى العربي بشكل عام وعلى المستوى المحلي بشكل خاص إذا ما قورن بعدد الدراسات العالمية التي يصعب تطبيق نتائجها على المستوى المحلي نظراً لاختلاف طبيعة البيئات المبحوثة.

ومما تقدم فإن مشكلة الدراسة الرئيسة تكمن في السعي نحو التحقق من صحة هذا الافتراض عن طريق استقصاء أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

وفي سبيل ذلك ثمة تساؤلات جديرة بالبحث ووضع الإجابات عنها:

1. هل تمكّن بنوك مجتمع الدراسة العاملين لديها، وإن كان هناك قوة أو ضعف في مستوى التمكين الإداري للعاملين فإلى أي العناصر يرجع؟
2. ما هو مستوى السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في البنوك المبحوثة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك المبحوثة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة (الثقافة الداعمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وتعليم وتدريب العاملين، ومواكبة التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك المبحوثة؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المبحوث والفهم الصحيح لأبعاده باعتبار أن التمكين الإداري للعاملين من الأساليب المعاصرة الذي يسهم في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات عموماً، فضلاً عن أن الدراسة تبحث في أحد القطاعات الهامة في الاقتصاد الوطني السعودي ألا وهو قطاع المصارف التجارية.

كما وتبرز الأهمية لهذه الدراسة من اعتبارات عدة يمكن إجمال أبرزها بما يلي:

1. تناولها لموضوع يُعد من أهم موضوعات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة (التمكين الإداري للعاملين)، ومدى الأثر الذي تتركه على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات مجتمع الدراسة.

2. كما وتنبع أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري الذي يُظهر جدوى الاستثمار فيه بعد القيام بتعليمه وتدريبه، حتى يستطيع ممارسة مهامه عبر تشكيل فرق عمل ناجحة وما يتطلبه ذلك من استخدام لوسائل تكنولوجية حديثة وتغييرات هيكلية مناسبة، وصولاً إلى رفع مستوى القدرة على الإنجاز بشكلٍ كفؤ (الفياض، 2005).

3. كون أسلوب التمكين الإداري للعاملين هو الأقل تكلفة قياساً بالأساليب الأخرى الهادفة لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، خاصة وأن المنظمات أصبحت تمتلك قوة عاملة مدربة وخبيرة Knowledge Workers، بحيث يحقق هذا الأسلوب نمو في المجتمعات بشكلٍ أسرع مما يحققه الاستثمار في رأس المال المادي (حسين، 2001، ص 41).

التعرف على إفرازات الواقع التنظيمي وحقائقه بخصوص موضوع الدراسة سعياً نحو المساهمة في زيادة الرصيد المعرفي من خلال نتائج الدراسة التي ستمثل مرجعاً لدراسات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في البنوك العربية بصورة عامة، وفي البنوك العاملة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بصورة خاصة، لذلك تُعد الدراسة على قدر من الأهمية.

أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بالتعرف إلى أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية السعودية.وفي ضوء هذا الهدف الأساس اندرجت مجموعة من الأهداف الفرعية التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها والمتمثلة بما يلي:

1. الوقوف على واقع التمكين الإداري للعاملين السائد في البنوك المبحوثة.
2. التعرف على طبيعة السلوك الإبداعي السائد في البنوك المبحوثة.
3. قياس أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك المبحوثة كمساهمة في فرز علاقات قوية بين المتغيرين.
4. تقديم نتائج هذه الدراسة مدّعمه بتوصيات مناسبة، كمحاولة لدعم مساعي صانعي القرارات عبر تعزيز مقومات التمكين الإداري للعاملين وارتباطه بالسلوك الابداعي في العمل.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.
2. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فبراير إلى شهر يوليو من العام 2019.
3. الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة موظفي الإدارة الوسطى والدنيا في البنوك المبحوثة.
4. الحدود الموضوعية: ارتكزت الدراسة الحالية على دراسة أثر التمكين الإداري للعاملين على السلوك الإبداعي في البنوك المبحوثة استناداً لستة أبعاد محددة للتمكين وهي (الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم وتدريب العاملين، ومواكبة التكنولوجيا)، وكذا بالاستناد لأربعة عناصر للسلوك الإبداعي وهي (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، المبادأة وروح المجازفة).

أدبيات الدراسة:

أولاً- الإطار النظري للدراسة:

يتضمن هذا المحور تأطير نظري ومناقشة تحليلية لموضوع التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، بُغية تقديم صورة واضحة حول متغيرات الدراسة بما تتضمنه من أبعاد ومضامين، حيث يتناول الجزء الأول مفهوم التمكين الإداري للعاملين من منظور العديد من الباحثين مع الإشارة لنقاط الالتقاء بين تلك التعريفات، فضلاً عن بيان أهمية التمكين الإداري وفوائده على صعيد منظمات الأعمال، وكذا أبرز العناصر والأبعاد للتمكين الإداري والتي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.ويتناول الجزء الثاني السلوك الإبداعي من حيث مفهومه كما ورد لدى العديد من الباحثين، والعوامل المؤثرة على ذلك السلوك في منظمات الأعمال، علاوة عن بيان عناصر السلوك الإبداعي التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.كما ويتضمن هذا المحور في نهايته إشارة للعلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي وفقاً لما أورده الباحثون والمختصون.

مفهوم التمكين الإداري وفوائده:

يوجد تعريفات عديدة للتمكين الإداريAdministrative Empowerment وفقاً للباحثين والإداريين، فقد أشار (Mullins, 2016) بأن التمكين يُعني السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية على أعمالهم، فضلاً عن مسؤوليتهم حول القرارات التي يتخذونها.في حين ينظر (Griffin, 2012) للتمكين على أنه مساعدة العاملين على وضع أهداف لأعمالهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات عن طريق منحهم مساحة أوسع في الصلاحية والمسؤولية.كما ويرى (Murrell & Meredith, 2000, p.3) بأن التمكين الإداري للعاملين «ممارسات يومية تتيح للموظفين اتخاذ القرارات التي ينتج عنها اكتشاف وتعلم ونمو مستمر».ويضيف (أبو بكر، 2001، ص 127) للتمكين الإداري بكونه «منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف، ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم، مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة».

ويرى الباحثان أن التعريفات السابقة للتمكين الإداري والتعريفات الأخرى الواردة في أدبيات الدراسة التي تم مراجعتها تدور في مجملها حول كون التمكين يقوم على توسيع المهام والواجبات المنوطة بالعاملين، ومنح الصلاحيات، وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصالات والانفتاح المباشر على العاملين، ومنحهم الثقة، وايجاد علاقات قوية بينهم لإشعارهم بالسعادة والرضا في العمل.علاوة عن كون التمكين يتضمن مرونة الهيكل التنظيمي، وتقديم الحوافز، والجرأة والمبادرة في حل المشكلات، وإحداث التغيير في المنظمة وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا توفير فرص التعلم والتدريب لتطوير مهارات وقدرات العاملين مهنياً بُغية الارتقاء بمستوى أدائهم، وزيادة قدرتهم في الاعتماد على أنفسهم لتحديد أهدافهم في العمل والسيطرة على مشكلات العمل التي تواجههم بالشكل الذي يُسهم في إعدادهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل.

في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة والتوجه نحو القيادة التي تؤمن كما ويمكن القول بأن التمكين الإداري للعاملين قد جاء بالمشاركة والتشاور، وبالتالي فإن ذلك يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والعاملين.حيث أجمعت المداخل الإدارية على ضرورة تعزيز دور العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لأهمية ذلك في استثمار الطاقات المخزونة لديهم والسماح لهم بأخذ دور أكثر فاعلية في إدارة أنفسهم والمساهمة في تعزيز القيادة الفاعلة التي ترمي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Ghoshal & Bartlett, 1999).ولكي يتخلل أسلوب التمكين الإداري للعاملين النجاح فإن متطلبات ذلك تنحصر في جانبين هما: اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين الإداري للعاملين، ومن ثم توفر قدرات مناسبة لدى العاملين تؤهلهم لتحمل مسؤولياتهم.

وفي هذا الصدد أشار العديد من الباحثين في هذا المجال بأن التمكين الإداري يلقى قبولاً في المنظمات بين المديرين والعاملين نظراً للأسباب التالية:

- تنامي رغبة المديرين بتفويض مرؤوسيهم بعض من صلاحياتهم نظراً لعدم كفاية وقت المديرين للقيام بكافة الأعمال المنوطة بهم.حيث تزداد هذه الرغبة بزيادة الثقة بالمرؤوسين، وعند كونهم ذوي مستوى ثقافي وعقلي جيد، وفي ظل وجود ثقافة مشتركة بين المديرين والعاملين.
- تنامي رغبة العاملين في الاستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.
- تنامي قدرات العاملين على الإبداع.
- هناك من يضيف أسباب أخرى ذات طابع عالمي في أغلبها مثل الحاجة إلى استغلال الطاقة لسد النقص، وتعزيز القدرة التنافسية، والتركيز على الإدارة الفاعلة للوقت، ومواكبة الثورة التكنولوجية الحاصلة، ورفع درجة الالتزام من قبل العاملين، والانخراط في الاتفاقيات التجارية،....

(العميان، 2010؛ Ghoshal & Bartlett, 1999؛ French & Wendell, 1990)

ولإبراز أهمية التمكين الإداري من واقع أدبيات الدراسة، يرى (عبد الحسين، 2009) أنه من الأهمية بمكان التأكيد على نشر ثقافة التمكين الإداري في المنظمات بين المديرين والعاملين، وضرورة اعتماده في الممارسات الإدارية، وتلمس الفوائد الناجمة عن تطبيقه من قبل الإدارة.ففي المنظمات التي تسعى للتعلم المستمر يعتبر التمكين الإداري للعاملين مصدراً أساسياً لقوة المدير وليس تكلفة أو إنفاق يجب خفضه، بما يمكّن من أداء وظائف المنظمة بكل كفاءة واقتدار.ويضيف (Schermerhorn et al., 2000) إلى تميز أداء الشركات التي يتم تمكين العاملين فيها، حيث يتصف الأداء في تلك الشركات بالخصائص التالية بالمشاركة الأكبر للعاملين في اتخاذ القرارات، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، واستخدام التكنولوجيا بشكل متكامل في الإنتاج، إضافة للتركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة واحتياجات المستهلكين، وتشجيع التعلم المؤسسي والاحتفاظ بالمعلومات عن الأداء.

وتتعدد فوائد التمكين الإداري للعاملين في منظمات الأعمال، حيث أشار (Jones & George, 2007) بأن التمكين الإداري للعاملين يحقق العديد من الفوائد، والتي من أهمها زيادة قدرة المديرين كونهم يحصلون على الدعم والمساندة من المرؤوسين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمالهم، ومنح المديرين وقت أكبر للتركيز على أعمالهم المهمة لقلة حجم الإشراف والمتابعة، فضلاً عن زيادة مشاركة المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية ودرجة الدافعية والالتزام تجاه أهداف المنظمة.

ويرى(Schermerhorn, et al., 2000) بأن للتمكين فوائد عديدة، وقد ورد ذكرها في دراسة (العبيديين، 2004) بمسمى مجالات للتمكين، وحيث تتمثل أبرز تلك الفوائد بما يلي:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات (جوهر فكرة التمكين الإداري).
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة ذات الاستقلالية وحرية التصرف.
- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد بُغية رفع درجة كفاءة وفاعلية المنظمة.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات، وامتداد ذلك للولاء التنظيمي.

عناصر التمكين الإداري للعاملين:

رغم تعدد عناصر التمكين الإداري ووجود اختلاف نسبي في مسمياتها بين الباحثين والمختصين، يُظهر الجزء التالي أبرز العناصر والأبعاد للتمكين بمضامينها الرئيسة والتي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية: (المطيري، 2007؛ مبيضين والطروانة، 2011)

1. إيجاد الثقافة المشتركة (الداعمة) للعاملين: التي تعتبر من أهم مبادئ التمكين الإداري للعاملين، والتي تشير إلى ترسيخ القيم والمعتقدات المشتركة بين المديرين والعاملين حول مفهوم التمكين الإداري، وانعكاسات تلك الثقافة على السلوك الفردي والجماعي في التنظيم.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات: تشير إلى مشاركة العاملين الواسعة فيما يقدمونه من مدخلات للمنظمة على مستوى فريق العمل أو القسم.حيث تزداد تلك المشاركة بزيادة الخبرة وفي حالة وضوح المعلومة.
3. تفويض الصلاحيات: تشير إلى توزيع الأعمال بين المديرين والعاملين بالشكل الذي يُعطي العاملين الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرات والمهارات عبر قيام المدير بإعطائهم جزءًا من أعماله للقيام بها بعد تدريبهم وتحملهم مسؤولية ذلك، ومحاسبتهم على النتائج.
4. تطبيق إدارة عمل الفريق: حيث يتكون الفريق من مجموعة أفراد ذوي مهارات وقدرات كافية لأداء المهمات بصورة تشاركية تبادلية فاعلة تقود إلى تحقيق إنتاجية أكبر في ظل وحدة الهدف.
5. تعليم وتدريب العاملين: وذلك من خلال تزويد العاملين بمجموعة من البرامج التدريبية والمعارف وقواعد للسلوك بهدف تطوير أدائهم الوظيفي، وتأهيلهم لشغل وظائف أعلى في المستقبل.

6. مواكبة التكنولوجيا: التي تقتضي مراعاة التطورات التقنية والمعلوماتية، والتحديث المستمر لنظام المعلومات، وتفعيل نظام الاتصال داخل المنظمة،...

مفهوم السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة عليه:

من واقع مراجعة الأدبيات ذات العلاقة ينبغي الإشارة بأن الإبداع أحد المتطلبات الأساسية في المنظمات التي تشهد تغيرات متلاحقة في بيئة أعمالها، حيث أن هذه التغيرات تجعل المنظمات تعمل في ظل حالة عدم تأكد تفرض عليها تحديات كثيرة تدفعها لتحقيق السبق في مجال الإبداع، إذ لم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات بالطرق الروتينية التقليدية، بل لا بد من أن يكون الإبداع والتجديد سمات مميزة لأدائها.ولبلوغ ذلك الهدف يتم الاعتماد على العنصر البشري كونه مصدر الإبداعات والأفكار الخلاقة.وبهدف إثارة السلوك الإبداعي تعمل المنظمات على إيجاد المحفزات، وإزالة أو تقليل المعوقات التي تكبح الإبداع، ناهيك عن تبني السياسات الداعمة، وإعطاء العاملين قدر أكبر من الحرية في العمل لفتح المجال أمامهم لإظهار قدراتهم الكامنة.

ويوجد تعريفات عديدة للإبداع وفقاً للباحثين والمختصين، حيث أشار (Kreitner, et al., 2003, P.45) بأن العمليات الإبداعية هي «التطور والتنظيم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة».في حين يرى (القريوتي، 2012، ص 320) بأن الإبداع «ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بطرق جديدة».كما ويعتبر (Griffin, 2012) بأن الإبداع مكون مهم للسلوك الفردي في المنظمات، والذي يشير إلى قابلية الفرد لتوليد أفكار جديدة أو استنباط خصائص جديدة على الأفكار الموجودة.

واتساقاً مع مفهوم الإبداع فإن السلوك الإبداعي يعرّف بكونه «الممارسات والمبادرات الفكرية والعملية التي يبديها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم، والتي من شأنها رفع سوية الأداء التنظيمي» (الحراحشة والهيتي، 2006، ص 242).ويضيف (جواد، 2000) بكون السلوك الإبداعي هو سلوك غريب ومختلف ومتفرد وغير مألوف يصدر عن الفرد أو جماعة العمل، بحيث يولد أفكار وحلول متميزة بالأصالة والتجدد.

ولتعزيز السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال، ينبغي الإشارة للعوامل التي تعزز ذلك السلوك، والتي من أهمها: بناء تقبّل للتغيير، وتشجيع الأفكار الجديدة، والسماح بمزيد من التفاعل بين الأفراد في نفس الجماعة والجماعات الأخرى، فضلاً عن التسامح مع الخطأ في الأفكار الجديدة، ووضع أهداف واضحة وتوفير الحرية لتحقيقها، ومنح الاعتراف والتقدير.(حريم، 2017)

عناصر السلوك الإبداعي:

تختلف مسميات مكونات (عناصر) السلوك الإبداعي بين الباحثين والمختصين، إلا أنها بعمومها تدور حول العناصر التالية ومضامينها التي أوردها (السالم، 1999)، والتي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية:

1. القدرة على التغيير Ability for Change: التي تعبّر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، والقدرة على التغيير، والانتقال من مستوى لآخر.
2. **العصف الذهني Brain Storming:** الذي يتمثل بالقدرة على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة التي يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم دعمها من قبل الآخرين عند صحتها، والتي تتصف بكونها ذات معنى ومتفق عليها برأي الأغلبية.
3. **القدرة على حل المشكلات Ability for Solving Problems:** تشير إلى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات. إضافةً لتوقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وتفادي آثارها.

العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين والسلوك الإبداعي:

يتضح من الإطار النظري للدراسة بأن التمكين الإداري للعاملين في المنظمات يأتي من خلال تحرير قدرات الموارد البشرية ومنحها مجال أوسع لإظهار طاقاتها الكامنة بالشكل الذي يعزز السلوك الإبداعي لديها. وفي هذا الصدد يُشار إلى أن العاملين غالباً ما يرغبون بالتمكين الإداري وتحمل المسؤولية إزاء أدائهم لأعمالهم.

فالتمكين الإداري يعتبر جزء لا يتجزأ من الإبداع. كما وتُعد قيادة المنظمات المعاصرة من خلال التمكين الإداري للعاملين أحد أوجه إدارة الجودة الشاملة للعمل الإداري (Don-nelly et al., 1998). وفي هذا الإطار أكد (هيجان، 2000) في دراسته أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي الداعم للإبداع في المنظمات. كما وأشار (الحراحشة والهيتي، 2006) أن ممارسة التمكين الإداري بكافة أبعاده في المنظمات يساعد في تنمية السلوك الإبداعي.

واتساقاً مع الفكرة السابقة، وفي إطار الأدبيات ذات العلاقة، فإنه ينبغي الإشارة إلى بعض الأساليب الفاعلة مساعدة ودعم العاملين على الإبداع من خلال التمكين الإداري، والتي من أبرزها مساعدة العاملين على تحقيق التميز الوظيفي، والسماح للعاملين بحرية التصرف في العمل، وتزويد العاملين بنماذج يُقتدى بها (نماذج الدور الناجح) لملاحظة

أقرانهم الناجحين، علاوة على استخدام التعزيز الاجتماعي، والاستمالة، ومنح المكافآت، والتشجيع، والتغذية الراجعة، وتقديم الدعم العاطفي للعاملين في العمل، وتخفيف درجة التوتر والضغوطات (Newstrom, 2014).

ثانياً- الدراسات السابقة:

استعان الباحثان بالعديد من الدراسات السابقة التي تقاربت في عنوانها مع الدراسة الحالية.حيث إنه بالرغم من قلة الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي في القطاع المصرفي تحديداً في حدود علم الباحثين وفقاً لما تم الاطلاع عليه في العديد من قواعد البيانات المتخصصة، إلا أنه تم التركيز على مجموعة من الدراسات التي اقتربت في مجال بحثها من الدراسة الحالية بُغية الاستفادة منها. حيث قام الباحثان بالتعرف إلى المنهجية المستخدمة في تلك الدراسات، وكذا النتائج التي توصلت إليها، من أجل تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف في النتائج بين الدراسة الحالية وتلك للدراسات وإظهار الإضافة التي تقدمها الدراسة الحالية مقارنة بتلك الدراسات.

والجزء التالي يعرض الدراسات التي تم الاستئناس بها وأبرز النتائج التي توصلت إليها، وذلك بشكل متدرج وفقاً لمدى لحداثة تلك الدراسات.وينبغي الإشارة هنا إلى أن جميع الدراسات تقاربت في متغيراتها وأبعادها مع الدراسة الحالية، والجدول رقم (1) يُظهر التقاطعات بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي المعتمدة في هذه الدراسة الحالية مقارنة ما ورد في العديد من الدراسات السابقة.

توصل (بومجان وقريشي، 2019) في دراستهما التي بحثت أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية لوجود اهتمام متوسط بالتمكين، وكذا بالإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة.إضافة لوجود ارتباط موجب قوي نسبياً بين التمكين والإبداع الإداري، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المختلفة في مستوى الإبداع الإداري.وقد تقارب مع الدراسة السابقة في المتغيرات المبحوثة والنتائج دراسة (الكربولي، 2019) التي أشارت لوجود مستوى متوسط من تطبيق التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى عينة استطلاعية من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، فضلاً عن وجود مؤشر ذي دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده والسلوك الإبداعي الذي تم قياسه بمجموعة من الفقرات في الاستبانة دارت حول المؤشرات الأساسية لذلك السلوك.

وتوصلت دراسة كمال (2018) إلى نتائج مشابهة للدراستين السابقتين، حيث أشارت لوجود مستوى متوسط من تطبيق أبعاد التمكين الإداري، وكذا مستوى متوسط من التوجه نحو السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسات المبحوثة.علاوة عن وجود أثر ذي دلالة

إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.كما وأشارت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات المبحوثة نحو أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي).والتقت دراسة إبراهيم (2018) نسبياً في نتائجها مع الدراسات الثلاث السابقة، إذ أشارت لوجود اهتمام متوسط بتمكين العاملين، واهتمام عالٍ كذلك بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، إضافة لوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري بأبعاده والسلوك الإبداعي بعناصره لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة.

وسعياً نحو الاستفادة من الدراسات التي اقتربت في موضوع بحثها مع الدراسة الحالية، أثبتت دراسة (Gupta, 2017) في بحثها للمتغير المستقل التمكين الإداري) قوة الأثر الذي يتركة تمكين العاملين على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع المصرفي في ريوري هاريانا (الهند).حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما كان الموظفون يتمتعون بدرجة عالية من التمكين الإداري فإنهم يشعرون بأنهم أكثر رضا لوظائفهم.كما وعززت النتائج السابقة دراسة (Zhang & Bartol, 2017) التي توصلت إلى أن تمكين القيادة يؤثر إيجابياً على التمكين النفسي الذي يؤثر بدوره على الدوافع الذاتية وعملية الإنغمار Engagement الإبداعية على حدٍ سواء، حيث إنّ هذين المتغيرين الأخيرين لهما تأثير إيجابي على الإبداع وذلك من خلال مسح لموظفين فنيين ومشرفيهم في شركة كبيرة لتكنولوجيا المعلومات في الصين.وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هوية التمكين تقوم بدور الرابط بين تمكين القيادة والتمكين النفسي، في حين أن القيادة تشجع الإبداع وتدير العلاقة بين التمكين النفسي وعملية الانغمار الإبداعية.

وأكدت دراسة (Aburuman, 2016) على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على تحسين الإبداعية بين موظفي معهد الإدارة العامة الأردني، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين نحو تحسين الإبداعية يمكن أن تُعزى للمتغيرات الوظيفية (بند الخدمة، والمسمى الوظيفي).وأشارت دراسة (دايرة، 2016) لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر إيجابي متوسط لتمكين العاملين بأبعاده على تنمية الإبداع في مؤسسة فريتال لصناعة الأسمدة البتروكيمياوية في الجزائر.وتوصل (سالم، 2016) في دراسته لوجود دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، إضافة لوجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة المبحوثة.واقتربت دراسة (Huseyin, 2015) في موضوع بحثها مع الدراسة الحالية، حيث توصلت لوجود أثر إيجابي للغاية لجهود التمكين السلوكي والنفسي

والاجتماعي والهيكلي المتعلقة بالموظفين على الابتكار، كما وأشارت الدراسة بأن التطبيق المتزامن للتمكين بأنواعه السابقة له أثر إيجابي بدرجة عالية على الابتكار.كما وخلصت دراسة (Khera, 2015) لوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي لدى البنوك العاملة في شاندريفار (الهند)، وتوصلت الدراسة لعدم وجود فرق كبير بين الموظفين (الذكور والإناث) بخصوص مستوى الرضا الوظيفي.

كما اقتربت دراسة (مبيضين والطراونة، 2011) مع الدراسة الحالية في عنوانها ومتغيراتها والقطاع المبحوث، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.وقد خلصت الدراسة لوجود درجة متوسطة من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في البنوك المبحوثة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات التمكين (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وإيجاد ثقافة داعمة للعاملين، وإثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك المبحوثة، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين على السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل، والخبرة).وتوصل (شوشه، 2011) في دراسته لوجود أثر إيجابي معنوي للتمكين (النفسي، والتنظيمي) على السلوك الإبداعي لدى العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة، إضافة لكون التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي.وخلصت دراسة (راضي، 2010) لوجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين لدى موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

وفي إطار البحث بين متغيري التمكين والإبداع، أشار (البشابشة، 2008) في دراسته لوجود أثر مهم وذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.كما هدفت دراسة (Cadle & Sharmayne, 2006) التعرف إلى العوامل التي تؤثر في إدراك العاملين والإداريين للتمكين في شركة بيلز للاتصالات، وكيف يشعر العاملون بأهمية التمكين كأساس لتطوير الشركة ومواجهة التحديات في بيئة العمل.وأشارت النتائج بأن العاملين لم يشعروا أو يدركوا التمكين بالمنظمة بمتغيراته المبحوثة (الهيكل التنظيمي المرن، والسيطرة على القرارات في مكان العمل، وسهولة المشاركة بالمعلومات)، وفي ظل النتيجة التي تضمنت الدراسة إشارة مفادها أن دراسة تمكين العاملين تستوجب معرفة مستلزمات التمكين الهيكلي التي يجب دراستها ومعرفة مدى تأثيرها على تمكين العاملين.وأظهرت دراسة) الحراحشة والهيتي، 2006) وجود تأثير للتمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين

في شركات الاتصالات الأردنية، مع ملاحظة أن متغير التمكين الإداري يفسر تبايناً أعلى في السلوك الإبداعي.إضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة الوظيفة ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينت تصورات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والإقليم،...).

واقتربت دراسة (العتيبي، 2004) في موضوعها من موضوع الدراسة الحالية، حيث هدفت التعرف إلى طرق واستراتيجيات تمكين العاملين، وأثر ذلك في التطوير الإداري، فضلاً عن معرفة معوقات التمكين وأسس نجاحه.وتوصلت الدراسة لكون تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب مما أثّر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وأن نجاح استراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، إضافة لوجود معوقات تحد من قدرة المنظمات العربية على إحداث وتطبيق التمكين للعاملين أهمها: البناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

ما يميّز هذه الدراسة:

يُلاحظ وجود العديد من الدراسات السابقة التي كان لها تقارب في العنوان والقطاع المبحوث في الدراسة الحالية.وعلى الرغم من اختلاف مجتمع بحث تلك الدراسات وطرق بحثها، فضلاً عن أن بعض الدراسات قد ربطت بين التمكين الإداري للعاملين ومتغيرات أخرى كالابتكار، والرضا الوظيفي، والتطوير الإداري إلا أن الباحثين رغبا في توسيع دائرة البحث كمحاولة للاستفادة من نتائج تلك الدراسات بحكم ارتباط هذه المتغيرات بمتغير السلوك الإبداعي المبحوث في الدراسة الحالية وفقاً لما أشارت له أدبيات الدراسة.ومن أبرز النقاط التي تميّز هذه الدراسة عن تلك الدراسات:

1. أهمية القطاع الذي تناولته الدراسة ألا وهو قطاع البنوك باعتباره مرتكز أساس في الاقتصاد الوطني السعودي.
2. كون موضوع الدراسة لم يحظ في حدود علم الباحثين بالقدر الكافي من البحث خاصة في القطاع المبحوث.الأمر الذي دفع الباحثان للقيام بإجراء مثل هذه الدراسة في ذلك القطاع.
3. سَعْيُ الباحثين لتحقيق نسبة تمثيل عالية في عينة الدراسة للمجتمع بهدف الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها.إذ شملت العينة (11) بنكاً تجارياً عاملاً في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية من أصل مجتمع يضم (13) بنكًا.حيث يعتبر

ذلك نقطة إضافية تميّز الدراسة الحالية إذا ما قورنت بالعديد من الدراسات السابقة التي قامت على دراسة حالة لمؤسسة ما.

4. أهم ما يميّز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو نموذجها الوارد في الصفحة (14)، الذي يشير لكون الدراسة قد تناولت موضوع التمكين الإداري للعاملين، وكذا السلوك الإبداعي بمنظور شمولي من خلال الأبعاد والعناصر المكونة لهما، فضلاً عن مضامين تلك الأبعاد ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث إن العديد من الدراسات السابقة لم تتطرق لهذه الأبعاد بشكل شمولي.وقد قام الباحثان على إعداد نموذج الدراسة بما يحويه من أبعاد وعناصر بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وبعد الاطلاع على التوجهات المعاصرة في المجال لمحاولة الوصول إلى نتائج دقيقة، فضلاً عن إمكانية استفادة باحثين آخرين من هذا الجهد المبذول.

والجدول التالي يُظهر التقاطعات بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي المعتمدة في الدراسة الحالية وما ورد في العديد من الدراسات السابقة.

جدول (1): التقاطعات بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي المعتمدة في الدراسة الحالية وما ورد في العديد من الدراسات السابقة

م	الدراسات السابقة الواردة في الدراسة الحالية	أبعاد التمكين الإداري المعتمدة في الدراسة الحالية						عناصر السلوك الإبداعي المعتمدة في الدراسة الحالية			
		الثقافة الداعمة	المشاركة في القرار	تفويض الصلاحيات	إدارة عمل الفريق	التعليم والتدريب	مواكبة التكنولوجيا (المعلوماتية)	تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة	تقديم حلول إبداعية للمشكلات	القدرة على التغيير	المبادأة وروح المجازفة
-1	(بومجان وقريشي، 2019)		*	*	*	*		*	*	*	*
-2	(الكروبلي، 2019)		*	*	*	*	*		*	*	*
-3	(كمال، 2018)	*	*	*	*	*		*	*		
-4	(إبراهيم، 2018)		*	*	*	*		*	*	*	*
-5	(Aburuman, 2016)	*		*		*	*				
-6	(دايرة، 2016)			*	*			*	*		
-7	(سالم، 2016)			*	*	*	*	*	*	*	*
-8	(مبيضين والطروانة، 2011)	*	*	*	*	*		*	*	*	*
-9	(راضي، 2010)			*	*	*		*	*	*	*
-10	(الحراحشة، 2006)	*	*	*	*	*		*	*		*

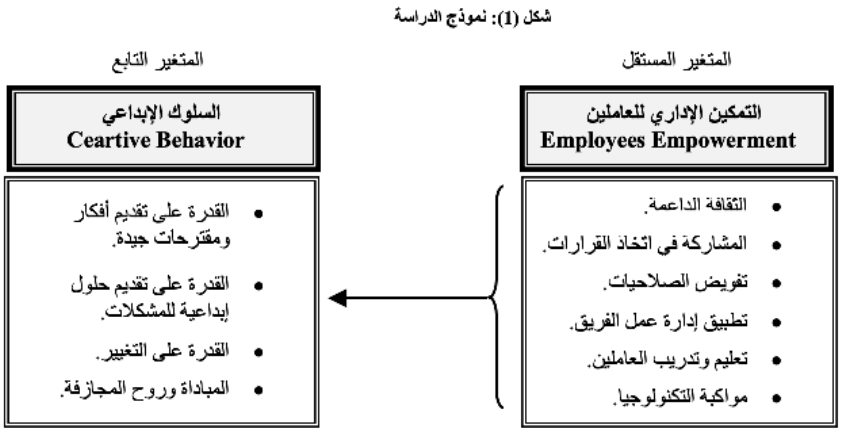
المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الاستئناس بالأدبيات ذات العلاقة، وما ورد في العديد من الدراسات السابقة الواردة في الدراسة الحالية.

منهجية الدارسة:

نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة في ضوء أدبيات الدراسة، واتساقاً مع عنوان الدراسة الذي يشير إلى تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي.حيث يعكس النموذج متغيرات الدراسة، وأبعاد تمكين العاملين، وكذا عناصر السلوك الإبداعي التي اعتمدها الباحثان.

شكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثَينِ في ضوء الاستئناس بالمرجعيات والدراسات ذات العلاقة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: تمكين الإداري للعاملين:

تمثل هذا المتغير بالتمكين الإداري للعاملين السائد لدى الإدارات الوسطى والدنيا في البنوك التجارية المبحوثة.حيث اعتمد الباحثان ستة مؤشرات مهمة لقياس هذا المتغير والتي ورد ذكرها في نموذج الدراسة، وقد تم تصميم مجموعة من الأسئلة في الاستبانة لقياس كل مؤشر من هذه المؤشرات.وقد تم توضيح مضامين هذه الأبعاد ضمن عناصر التمكين الإداري للعاملين الواردة في الإطار النظري.

المتغير التابع: السلوك الإبداعي:

تمثل هذا المتغير بالسلوك الإبداعي السائد لدى أفراد عينة الدراسة، حيث اعتمد الباحثان أربعة مؤشرات مهمة لقياس هذا المتغير والتي ورد ذكرها في نموذج الدراسة، وقد خُصصت مجموعة من الأسئلة في الاستبانة لقياس كل من هذه المؤشرات الدالة.كما وقد تم الإشارة لعناصر السلوك الإبداعي ضمن الإطار النظري للدراسة.

وقد تم اختيار متغيرات الدراسة بعدما وجد الباحثان قلة في عدد الدراسات العربية مقارنة بعدد الدراسات الأجنبية التي بحثت في موضوع التمكين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي وخاصة في القطاع المصرفي المحلي المبحوث.فضلاً عن اختلاف بيئات ومجتمعات الدراسات التي بحثت في موضوع التمكين، وبالتالي صعوبة تعميم نتائجها واستنتاجاتها.علاوة على ذلك أوصت بعض الدراسات السابقة بإجراء المزيد من البحث في موضوع التمكين الإداري للعاملين سواء في القطاع المصرفي أو في قطاعات أخرى.واتساقاً مع ما تقدم فقد جاء اختيار الباحثَينِ لهذا الموضوع بمتغيريه (التمكين الإداري والأثر الذي يتركه على السلوك الإبداعي) لتطبيقه على القطاع المصرفي في البيئة السعودية في إطار الثقافة والقيم التنظيمية السائدة سعياً نحو التعرف إلى إفرازات الواقع التنظيمي بخصوص الموضوع المبحوث وبغض النظر عن توافق أو اختلاف النتائج المتحصلة مع الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات وقطاعات مختلفة.ناهيك عن كون الدراسة الحالية قد بحثت هذا الموضوع في أحد الروافد المهمة للاقتصاد الوطني، ألا وهو القطاع المصرفي.

كما وأن اختيار الباحثَينِ لأبعاد وعناصر متغيرات الدراسة جاء من منظور شمولي، إذ يتبين ذلك من خلال الجدول رقم (1) الذي يُظهر التقاطعات بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي التي تم قياسها في هذه الدراسة قياساً بما ورد في العديد من الدراسات السابقة التي أشارت بشكل واضح للمتغيرات التي اعتمدت عليها في البحث.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$,$\mu = 3.5$) على وجود اهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجتمعة لدى البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ $\mu= 3.5$,) على وجود مستوى مقبول من السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري للعاملين على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الست التالية:

1. H4: الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد «الثقافة الداعمة» على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

2. H4: الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد «المشاركة في اتخاذ القرارات» على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

3. H4: الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد «تفويض الصلاحيات» على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

4. H4: الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد «تطبيق إدارة عمل الفريق» على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

5. H4: الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد «تعليم وتدريب العاملين» على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

6. H4: الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد «مواكبة التكنولوجيا» على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع، إذ انصب التركيز في العينة على البنوك التي أبدت استعدادها للإجابة عن الاستبانات والبالغ عددها أحد عشر بنكاً من أصل المجتمع الذي يتكون من (13) بنكًا.وقد شملت العينة البنوك التالية (مصرف الراجحي، وبنك الرياض، والبنك السعودي للاستثمار، والبنك السعودي الأمريكي، وبنك البلاد، والبنك السعودي الفرنسي، والبنك الأهلي التجاري، والبنك السعودي البريطاني، والبنك السعودي الهولندي الأول، والبنك العربي، وبنك الإنماء)، إذ تم توزيع (140) استبانة.وبالرغم من التواصل المستمر للباحثين مع أفراد عينة الدراسة لملء الاستبانات المطلوبة، إلا أنه لم تتحقق الاستجابة الكاملة من قبل المبحوثين الذين عزو ذلك لانشغالاتهم الكثيرة، حيث بلغت نسبة الاستجابة 66% وبواقع (92) استبانة صالحة للدراسة بعد استبعاد (11(استبانة لعدم ملئها بالشكل السليم من قبل المبحوثين سعياً من الباحثين لتوخي الدقة في النتائج. وتمثلت وحدة التحليل بالموظفين على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في البنوك المبحوثة، ويأتي هذا الاختيار للوحدة لكونها الأقرب للتنفيذ على أرض الواقع والأقدر على تلمس واقع التمكين الإداري للعاملين السائد لدى البنوك محل الدراسة.

أدوات جمع البيانات والمعلومات:

ارتكزت الدراسة على مصدرين أساسين لجمع البيانات والمعلومات، وهما:

1. **المصادر الثانوية:** تم الاستعانة بمصادر منشورة وغير منشورة كالكتب والمقالات والتقارير والأبحاث المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية المتوفرة عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).
2. **المصادر الأولية:** تم تصميم استبانة خاصة بالجانب الميداني في ضوء أهداف الدراسة والأدبيات ذات العلاقة.حيث قام الباحثان بتصميم استبانة الدراسة وفق نظرة شمولية بُغية قياس متغيرات الدراسة، وذلك عبر الاستفادة من إسهامات أبرز الباحثِينَ في هذا الحقل المعرفي، وبالشكل الذي يتماشى مع المفاهيم الإدارية والتنظيمية المعاصرة.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: احتوى على فقرات للتعرف إلى البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين.

الجزء الثاني: احتوى على فقرات لقياس أبعاد التمكين الإداري للعاملين السائد في البنك من وجهة نظر موظفيه.

الجزء الثالث: احتوى على فقرات لقياس السلوك الإبداعي السائد لدى موظفي البنك من وجهة نظرهم.

مع ملاحظة أن فقرات القياس المستخدمة في الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة هي أسئلة اختيار واحد من متعدد بحسب الأوزان الخمسة على مقياس ليكرت (Likert Scale)، وعلى النحو التالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

كما وخُصصت مساحة كافية ضمن الاستبانة لأية إضافات أخرى تتعلق بواقع التمكين الإداري للعاملين في البنوك موضوع الدراسة وأثره على السلوك الإبداعي للموظفين.

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

أولاً- خصائص عينة الدراسة:

باستخدام الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة، أظهرت النتائج الخصائص التالية لتلك العينة:

جدول (2): خصائص عينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	83	90.2%
	أنثى	9	9.8%
	المجموع	92	100%
العمر	30 عام فأقل	33	35.9%
	من 31 – 40 عام	35	38%
	من 41 – 50 عام	21	22.8%
	من 51 – 60 عام	3	3.3%
	61 عام فأكثر	0	0%
	المجموع	92	100%
المؤهل العلمي	ثانوية	17	18.5%
	دبلوم	29	31.5%
	بكالوريوس	45	48.9%
	دراسات عليا	1	1.1%
	أخرى	0	0%
	المجموع	92	100%

عدد سنوات الخبرة في البنك الحالي	5 سنوات فأقل	29	31.5%
	من6 – 10 سنوات	28	30.4%
	من 11- 15 سنة	25	27.2%
	من 16- 20 سنة	3	3.3%
	21 سنة فأكثر	7	7.6%
	المجموع	92	100%
الخبرة العملية الكلية في مجال البنوك	5 سنوات فأقل	26	28.3%
	من6 – 10 سنوات	23	25%
	من 11- 15 سنة	32	34.8%
	من 16- 20 سنة	2	2.2%
	21 سنة فأكثر	9	9.8%
	المجموع	92	100%
المسمى الوظيفي	مدير عمليات	14	15.2%
	رئيس قسم	5	5.4%
	مسؤول ائتمان	9	9.8%
	موظف عمليات مصرفية	19	20.7%
	موظف خدمة العملاء	29	31.5%
	أخرى (مدير فرع، مسؤول علاقات، مسؤول مبيعات، أخصائي تأمين،...وغيرها)	16	17.4%
	المجموع	92	100%

يُلاحظ من الجدول رقم (2) أن غلبة الحصة الذكورية في أفراد عينة الدراسة، إلا أنه يمكن القول بأن نسبة توظيف الإناث آخذه بالارتفاع بحكم أهمية ذلك كما ورد في رؤية المملكة العربية السعودية التي أشارت ضمن أهدافها إلى رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030).وبالنظر لخصائص المبحوثين من حيث فئاتهم العمرية، يُلاحظ بأن النسبة الغالبة منهم تقع في الفئة من (31 - 40) عام، تليها الفئة العمرية من (30 عام فأقل).في حين مثلت الفئة من (51 - 60) عام ما

نسبته 3.3%، الأمر الذي يعكس الاهتمام لدى البنوك المبحوثة بفئة الشباب في العمل. وعند فحص استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي يُلاحظ أن الفئة الغالبة كانت للأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس، يليها درجة الدبلوم، ثم درجة الثانوية.الأمر الذي يشير لاهتمام البنوك المبحوثة في عمليات الاختيار والتعيين بضرورة توفر الدرجة العلمية المناسبة للمرشحين.

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة في البنك الحالي كانت الفئة الغالبة تقع في الفئتين (5 سنوات فأقل) تلتها الفئة (6 - 10 سنوات) ثم الفئة (11 - 15).وقد تقاربت هذه الفئات والنسب كثيراً مع خصائص المستجيبين وفقاً لمتغير الخبرة العملية الكلية في مجال البنوك، حيث يستنتج الباحثان وجود انخفاض في معدل الدوران الوظيفي لدى المبحوثين، الأمر الذي يعكس وجود نوع من الاستقرار الوظيفي لديهم في العمل.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي للمبحوثين فقد جاء ترتيب المسميات الوظيفية الحاصلة على النسب الأكبر وعلى التوالي: مسمى موظف خدمة العملاء، مسمى موظف عمليات مصرفية، مسمى مدير عمليات وأخرى، مسمى مسؤول ائتمان.حيث يرى الباحثان في هذا المتغير بأن النتائج المتحصلة تدل على تنوع لوحدة التحليل ما بين مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في البنوك المبحوثة، بالشكل يعكس تمثيل مناسب للمبحوثين ويُعزز من مصداقية نتائج الدراسة.

ثانياً- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الترابط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ولكي تكون تلك الأداة مقبولة وفقاً لهذا الاختبار ينبغي أن تكون قيمة ألفا أكبر من حد القبول (67%) (Sekaran, 2017).والجدول التالي يُظهر نتائج الاختبار:

جدول (3): اختبار صدق وثبات الأداة

المجـال	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
الثقافة الداعمة	5	0.908
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.915
تفويض الصلاحيات	5	0.885
تطبيق إدارة عمل الفريق	5	0.927
تعليم وتدريب العاملين	5	0.878
مواكبة التكنولوجيا	5	0.919

أبعاد التمكين الإداري للعاملين مجتمعة	30	0.974
القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	5	0.889
القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	5	0.872
القدرة على التغيير	5	0.874
المبادأة وروح المجازفة	5	0.837
أبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة	20	0.956

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (3) بأن قيمة معامل كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة لكل مجال في الاستبانة، إذ امتدت تلك القيمة من (0.837 0.974) بما فيها المجال الخاص بأبعاد التمكين الإداري للعاملين مجتمعة، مما يشير إلى ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل واختبار فرضيات الدراسة.وقد جاءت هذه النتائج بعد قيام الباحثَينِ بمراعاة صدق وثبات الأداة ضمن العينة الاستطلاعية.

ثالثاً- اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ $\mu= 3.5$,) على وجود اهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجتمعة لدى البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

باستخدام اختبار العينة الأحادية (One Sample T-Test) ظهرت نتائج الاختبار للفرضية كما يلي:

جدول (4): اختبار العينة الأحادية للفرضية الرئيسة الأولى

أبعاد تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
الثقافة الداعمة	3.951	0.7780	5.568	0.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.913	0.9498	4.171	0.000
تفويض الصلاحيات	3.860	0.7961	4.338	0.000
تطبيق إدارة عمل الفريق	3.846	0.8867	3.745	0.000
تعليم وتدريب العاملين	3.900	0.7516	5.112	0.000
مواكبة التكنولوجيا	3.927	0.9334	4.393	0.000
أبعاد التمكين الإداري للعاملين مجتمعة	3.900	0.7321	5.242	0.000

استنادًا للنتائج الواردة في الجدول رقم (4) المتعلقة بمدى وجود اهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجتمعة لدى البنوك التجارية موضوع الدراسة، فقد تبيّن بأن المتوسط الحسابي لأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجتمعة يتراوح بين (3.846 3.951)، إذ حصل بُعد الثقافة الداعمة على أعلى متوسط وبانحراف معياري (0.7780)، وحصل بُعد تطبيق إدارة عمل الفريق على أقل متوسط وبانحراف معياري (0.8867).كما وكانت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد التمكين الإداري للعاملين مجتمعة (3.900) وبانحراف معياري (0.7321).كما وأن جميع تلك المتوسطات تعتبر أكبر من الوسط الفرضي (3.5).

وعند اختبار الفرضية العدمية (لا يوجد دليل إحصائي على وجود اهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجتمعة لدى البنوك موضوع الدراسة) مقابل الفرضية البديلة (يوجد دليل إحصائي على وجود اهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجتمعة لدى البنوك موضوع الدراسة)، يُلاحظ بأن قيمة t المحسوبة لجميع أبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجتمعة قد كانت أكبر من قيمة t الجدولية (1.66)، كما وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة لهذه الأبعاد (0.000)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، وهذا يُعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة حول الأبعاد السابقة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$,$\mu = 3.5$) على وجود مستوى مقبول من السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

باستخدام اختبار العينة الأحادية (One Sample T-Test) ظهرت نتائج الاختبار للفرضية كما هي في الجدول التالي:

جدول (5): اختبار العينة الأحادية للفرضية الرئيسة الثانية

أبعاد السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	3.850	0.9232	3.636	0.000
القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	3.911	0.7140	5.527	0.000
القدرة على التغيير	3.906	0.7751	5.034	0.000
المبادأة وروح المجازفة	4.059	0.6944	7.721	0.000
عناصر السلوك الإبداعي مجتمعة	**3.938**	**0.6956**	**6.041**	**0.000**

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول رقم (5) المتعلقة بمدى وجود مقبول من السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية موضوع الدراسة، فقد أشارت النتائج بأن المتوسط الحسابي لعناصر السلوك الإبداعي منفردة ومجتمعة يتراوح بين (3.850 4.059)، إذ حصل بُعد المبادأة وروح المجازفة على أعلى متوسط وبانحراف معياري (0.6944)، وحصل بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة على أقل متوسط وبانحراف معياري (0.9232). كما وكانت قيمة المتوسط الحسابي لعناصر السلوك الإبداعي مجتمعة (3.938) وبانحراف معياري (0.6956).كما وأن جميع تلك المتوسطات تعتبر أكبر من الوسط الفرضي (3.5).

وفي ضوء نتائج اختبار الفرضية العدمية (لا يوجد دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك موضوع الدراسة) مقابل الفرضية البديلة (يوجد دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك موضوع الدراسة)، وجد بأن قيمة t المحسوبة لجميع عناصر السلوك الإبداعي منفردة ومجتمعة قد كانت أكبر من قيمة t الجدولية (1.66)، كما وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة لهذه الأبعاد (0.000)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، وهذا يُعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة حول عناصر السلوك الإبداعي.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري للعاملين على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية، جاءت النتائج كما يلي:

جدول (6): اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة الثالثة

الفرضية الرئيسة الثالثة	R	R^2	B	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
أثر التمكين الإداري للعاملين على السلوك الإبداعي	0.820	0.673	0.779	0.820	13.610	0.000	185.22	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6) بأن قيمة معامل الارتباط الذي يُظهر العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين والسلوك الإبداعي قد كان (R= 0.820).كما وأن قيمة معامل التحديد التي تشير لنسبة التغير في السلوك الإبداعي نتيجة التغير في التمكين الإداري للعاملين قد كانت (R^2= 0.673)، والتي تعكس وجود قوة تفسيرية متوسطة بين المتغيرين. وأظهرت النتائج بأن قيمة (Beta =0.820) لمتغير التمكين الإداري للعاملين من حيث تأثيره في السلوك الإبداعي.

وعند اختبار الفرضية العدمية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك موضوع الدراسة) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك موضوع الدراسة) وجد بأن قيمة t المحسوبة (13.610) أكبر من قيمتها الجدولية (1.66)، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة بلغ (0.000) وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، وبحكم ارتفاع قيمة (F = 185.22) واعتبارها دالة إحصائياً نظراً لكون مستوى الدلالة المشاهدة لها (0.000)، عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ومضمونها وجود أثر ذو دلالة إحصائية التمكين الإداري للعاملين على السلوك الإبداعي في البنوك موضوع الدراسة.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري منفردة على السلوك الإبداعي لدى موظفي البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

باستخدام اختبار الانحدار كانت نتائج الاختبار للفرضيات الفرعية الست المنبثقة من هذه الفرضية الرئيسة كما هي في الجدول التالي:

جدول (7) اختبار الانحدار للفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة

الترتيب	الفرضية الفرعية	R	R^2	B	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
H4 - 1	أثر الثقافة الداعمة على السلوك الإبداعي	0.506	0.712	0.636	0.712	9.607	0.000	92.289	0.000
H4 - 2	أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي	0.615	0.371	0.450	0.615	7.395	0.000	54.692	0.000
H4 - 3	أثر تفويض الصلاحيات على السلوك الإبداعي	0.731	0.534	0.639	0.731	10.164	0.000	103.31	0.000
H4 - 4	أثر تطبيق إدارة عمل الفريق على السلوك الإبداعي	0.686	0.471	0.538	0.686	8.948	0.000	80.060	0.000
H4 - 5	أثر تعليم وتدريب العاملين على السلوك الإبداعي	0.741	0.550	0.686	0.741	10.483	0.000	109.89	0.000
H4 - 6	أثر مواكبة التكنولوجيا على السلوك الإبداعي	0.805	0.644	0.600	0.805	12.859	0.000	165.34	0.000

درجة الحرية (n - 1) =91 مستوى الحرية (0.05) قيمة t الجدولية (1.66)

على غرار التحليل الوارد في الفرضية الرئيسة الثالثة يُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) بأن قيمة معامل الارتباط الذي يُظهر العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري للعاملين والسلوك الإبداعي قد جاء بمستوى متوسط تقريباً (R: 0.506 – 0.805)، كما وأن قيمة معامل التحديد قد وقعت بين (R^2: 0.371 – 0.712) والتي تعكس وجود قوة تفسيرية متوسطة بين أبعاد التمكين الإداري للعاملين والسلوك الإبداعي.وأظهرت النتائج بأن قيمة Beta قد وقعت بين (0.450 – 0.686) لأبعاد التمكين الإداري للعاملين من حيث تأثيرها في السلوك الإبداعي.

وعند اختبار الفرضيات العدمية المتعلقة بالفرضيات الفرعية الست المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة مقابل الفرضيات البديلة لها، وجد بأن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية لجميع الفرضيات الفرعية، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة لتلك الفرضيات، ونظراً لكون قيمة F دالة إحصائياً لجميع الفرضيات لأن مستوى الدلالة المشاهدة لها أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة، عليه نرفض الفرضيات العدمية ونقبل الفرضيات البديلة التي تشير لوجود أثر معنوي لجميع أبعاد التمكين الإداري للعاملين على السلوك الإبداعي في البنوك المبحوثة.

مناقشة النتائج:

اعتمادًا على مدلولات الاختبارات الإحصائية للفرضيات، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات المرتبطة بها كما يلي:

1. أشارت نتائج متغير النوع الاجتماعي ضمن خصائص عينة الدراسة إلى غلبة الحصة الذكورية لدى أفراد عينة الدراسة.وانطلاقاً من هذه النتيجة يوصي الباحثان بضرورة إيلاء مزيد من التركيز نحو رفع نسبة توظيف المرأة في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية تماشياً مع مضامين رؤية المملكة 2030، خاصةً وأن موضوع تمكين المرأة ورفع قدراتها ومهارتها لمواكبة متطلبات سوق العمل بما يُعزز من مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية يلقى اهتماماً بالغاً من قبل جهات مختصة في المملكة والتي من أبرزها صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف).
2. وفقاً لنتائج اختبار الفرضية الأولى توصلت الدراسة لتوفر دليل إحصائي على وجود اهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجتمعة (الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم

وتدريب العاملين، مواكبة التكنولوجيا) لدى البنوك التجارية المبحوثة من وجهة نظر موظفيها، وما تعكسه هذه الأبعاد من مضامين ومدلولات تنظيمية عديدة تم قياسها، والتي ورد ذكرها ضمن استبانة الدراسة (مرفق).ولكون بُعد الثقافة الداعمة قد حصل على أعلى متوسط وبمعدل مرتفع قياساً بالوسط الفرضي، فإن ذلك يعكس ممارسات إدارية فاعلة في البنوك المبحوثة من شأنها تعزيز عملية التمكين الإداري للعاملين.حيث تتضح تلك الممارسات من واقع مضامين الفقرات المخصصة لقياس بُعد الثقافة الداعمة في أداة الدراسة مثل، ترسيخ إدارات البنوك المبحوثة لقيم فاعلة في العمل، ووجود ثقة متبادلة بين المديرين والعاملين، فضلاً عن الاهتمام بالتطوير والتميز في العمل.وبما أن بُعد تطبيق إدارة عمل الفريق قد حصل على أقل متوسط وبمعدل مرتفع نسبياً قياساً بالوسط الفرضي، فإن ذلك يشير لعدة نقاط ينبغي العمل على تعزيزها في البنوك المبحوثة وفقاً لمضامين الفقرات التي تمثّل هذا البعد في أداة الدراسة، والتي من أبرزها تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وما يرتبط به من تحمّل للمسؤوليات، والتزام جماعي بين أعضاء الفريق، ومراعاة تناوب القيادة بين أعضاء الفريق.

حيث تتوافق هذه النتيجة بعمومها مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (الكربولي، 2019) و(السالم، 2016)، و(مبيضين والطروانة، 2011).إلا أن هذه النتيجة تختلف نسبياً مع نتائج دراسات أخرى كدراسة (Cadle & Sharmayne, 2006) ودراسة (العتيبي، 2004).ويعزي الباحثان هذا الأمر لاختلاف القطاع المبحوث، وكذا مجتمع البحث بين تلك الدراسات.

وفي إطار هذه النتيجة يوصي الباحثان إدارات البنوك بإعطاء مزيد من التركيز والاهتمام على الارتقاء بواقع تطبيق مضمون متغير التمكين الإداري للعاملين عبر القيام بإجراء تقويم مستمر لأبعاد هذا المتغير المبحوث، والعمل على التعمّق بمضامين تلك الأبعاد.وعلى وجه الخصوص ينبغي على إدارات البنوك التركيز على بُعد تطبيق إدارة عمل الفريق لكونه قد حصل على أقل متوسط في استجابات المبحثين قياساً بمتوسطات الأبعاد الأخرى لمتغير التمكين الإدراي، حيث يسلّط الجزء النظري في هذه الدراسة الضوء على مضامين أبعاد التمكين الإداري للعاملين، كما وأن أداة الدراسة (الاستبانة) تتضمن معلومات مهمة حول تلك المضامين، والتي يمكن الاطلاع عليها والاستفادة منها.

3. أشارت نتائج اختبار الفرضية الثانية لتوفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من السلوك الإبداعي ممثل بعناصره (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، المبادأة روح المجازفة) لدى البنوك التجارية المبحوثة من وجهة نظر موظفيها.وما تعكسه

هذه العناصر من مضامين ومدلولات تنظيمية عديدة تم قياسها، والتي ورد ذكرها ضمن استبانة الدراسة (مرفق).ولكون بُعد المبادأة روح المجازفة قد حصل على أعلى متوسط وبمعدل مرتفع قياساً بالوسط الفرضي، فإن ذلك يعكس ممارسات إدارية فاعلة في البنوك المبحوثة من شأنها تعزيز السلوك الإبداعي لدى للعاملين. حيث تتضح تلك الممارسات من واقع مضامين الفقرات المخصصة لقياس بُعد المبادأة روح المجازفة في أداة الدراسة مثل، تشجيع الموظفين على المبادرة وتحمل المخاطرة في العمل وتنمية روح المنافسة بينهم، ووجود رغبة لدى الموظفين للقيام بأعمال فيها قدر من التحدي، وتبنّي المديرين للأفكار الإبداعية التي تحمل قدر من التحدي.وبما أن بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة قد حصل على أقل متوسط وبمعدل مرتفع نسبياً قياساً بالوسط الفرضي فإن ذلك يشير لعدة نقاط ينبغي العمل على تعزيزها في البنوك المبحوثة وفقاً لمضامين الفقرات الممثلة لهذا البُعد في أداة الدراسة، والتي من أبرزها تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة، وقبول تلك الأفكار الجديدة ومتابعتها من قبل المديرين، ناهيك عن تنمية قدرة الموظفين على تقديم والأفكار والمقترحات القابلة للتنفيذ، وتوفير المعلومات اللازمة للموظفين لزيادة إبداعاتهم في العمل.

وتتوافق هذه النتيجة بشكل نسبي مع النتائج الواردة في دراسة كل من (بومجان وقريشي، 2019) و(مبيضين والطروانة، 2011).

ووفقاً لهذه النتيجة يوصي الباحثان إدارات البنوك بإعطاء مزيد من التركيز والاهتمام على الارتقاء بواقع تطبيق عناصر متغير السلوك الإبداعي، وخاصةً بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة لكونه قد حصل على أقل متوسط في استجابات المبحثين قياساً بمتوسطات الأبعاد الأخرى لمتغير السلوك الإبداعي.إذ يمكن الاستفادة مما ورد في الجزء النظري في هذه الدراسة، وكذا ما ورد في أداة الدراسة (الاستبانة) من مضامين ومدلولات حول ذلك المتغير.

4. توصلت الدراسة في الفرضية الثالثة لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية المبحوثة.حيث أظهرت نتائج الاختبار وجود قيمة مرتفعة لمعامل الارتباط بين المتغيرين، فضلاً عن وجود قوة تفسيرية متوسطة بين المتغيرين استنادًا لقيمة معامل التحديد.وتتوافق هذه النتيجة في مجملها مع ما ورد في العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة كل من (الكربولي، 2019)، و(بومجان وقريشي، 2019)، و(كمال، 2018)، و (Zhang, 2017)، و(Aburuman, 2016)، و(راضي، 2010)، و(البشابشة، 2008)، و(Baird, 2006) و(الحراحشة، 2016).

وعلى ضوء هذه النتيجة وما أشارت له من قوة الارتباط بين متغير التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، ووجود أثر دال إحصائياً بينهما، يوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بعملية تعزيز مرتكزات التمكين الإداري السليم وعناصر السلوك الإبداعي الفاعلة لدى العاملين في الشركات بشكل عام وفي البنوك التجارية المبحوثة بشكل خاص سعياً نحو الارتقاء بواقع التطبيق للمتغيرين المبحوثين.ومن الممارسات المفيدة في هذا المجال القيام بالمراجعة المستمرة لأدبيات التمكين الإداري والإبداع، والاطلاع على الاتجاهات المعاصرة في هذا الإطار، فضلاً عن الاستئناس ببعض التجارب الناجحة، وكذا تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمل بُغية تجويد مخرجات العمل وما يرتبط بها من تقليل لمعدل دوران العمل وزيادة معدل الاستقرار الوظيفي.

5. خلصت الدراسة في الفرضية الرابعة التي انبثق عنها ست فرضيات فرعية لوجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة (الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم وتدريب العاملين، مواكبة التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية المبحوثة من وجهة نظر موظفيها.وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية بأن أكبر قيمة لمعامل الارتباط كانت بين بُعد مواكبة التكنولوجيا ومتغير السلوك الإبداعي، تلتها قيمة الارتباط بين بُعد تقييم وتدريب العاملين والسلوك الإبداعي.في حيث جاءت القيمة الأقل في معامل الارتباط بين بُعد الثقافة الداعمة ومتغير السلوك الإبداعي.وقد توافقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة (بومجان وقريشي، 2019)، و(إبراهيم، 2018)، و(مبيضين والطروانة، 2011)، و(دايرة، 2016)، و(سالم، 2016)، و(راضي، 2010).

ويوصي الباحثان بشكل عام بمواصلة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع التمكين الإداري للعاملين وانعكاساته على السلوك الإبداعي في قطاع البنوك وفي قطاعات أخرى للتوصل إلى نتائج واستنتاجات مدعّمة بتوصيات مناسبة بُغية إغناء المعرفة التنظيمية في هذا الموضوع، فضلاً عن البحث في أثر التمكين الإداري على متغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.كما ويدعو الباحثان المعنيين والمختصين بالاطلاع على نتائج هذه الدراسة وتوصياتها لمحاولة الاستفادة منها عند إجراء دراسات أخرى في موضوع التمكين الإداري للعاملين.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، بن تربح (2018). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية للاتصالات بورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح.

البشابشة، سامر عبد المجيد (2008). أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 15(2)، 213-257.

أبو بكر، فاتن أحمد (2001). نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين. دار أتيراك للنشر والتوزيع.

بومجان، عادل وقريشي، محمد (2019). أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 9(3)، 245-268. https://doi.org/10.34276/1822-009-003-063

جواد، شوقي ناجي (2000). سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال. دار الحكمة.

الحراحشة، محمد والهيتي، صلاح الدين (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 33(2)، 240-266.

حريم، حسين (2017). إدارة المنظمات منظور كلي (ط3). دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسين، راوية (2001). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مكتبة الدار الجامعية.

دايرة، عبد الحفيظ وكسرى، مسعود (2016). تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة دراسة حالة ـــ مؤسسة فريتال لصناعة الأسمدة البتروكيمياوية في الجزائر. مجلة رؤى الاقتصادية، 11، 259-175. https://doi.org/10.12816/0036787

راضي، جواد محسن (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.

رؤية المملكة العربية السعودية (2019). https://vision2030.gov.sa

سالم، سلامة محمد وليد (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(6)، 15-54. https://doi.org/10.12816/0039277

السالم، مؤيد (1999). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 26(1)، 98-113.

شوشه، أمير علي المرسي (2011). أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 35(1)، 1-28. . https://doi.org/10.21608/alat.2011.217200

صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف). https://www.hrdf.org.sa

عبد الحسين، صفاء (2009). الدعم التنظيمي للموارد البشرية وأثره على السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية دراسة ميدانية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

العبيديين، بثينة زياد (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية دراسة مقارنة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.

العتيبي، سعد بن مرزوق (2004). تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري. ورقة عمل مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لتنمية الموارد البشرية.

العميان، محمود سليمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال [ط5]. دار وائل للنشر والتوزيع.

الفياض، محمد أحمد (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية دراسة ميدانية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

القريوتي، محمد قاسم (2012). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط6). دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

الكربولي، حاتم خليل إبراهيم (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك التنظيمي دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 265-293.

كمال، يوسفي (2018). أثر التمكين في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بربج بوعريريج. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2(1)، 119-139. https://doi.org/10.37644/1939-002-001-008

مبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد (2011). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات (العلوم الإدارية)، 38(2)، 480-505.

المطيري، سعود (2007). أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.

هيجان، عبد الرحمن (2000). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. مجلة معهد الإدارة العليا، 39(1)، 23-33.

المراجع الأجنبية

Aburuman, Nassem (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. *Journal of Business and Social Science*, 7(1), 182190-.

Cadle, S. & Sharmayne, C. (2006). *Perceptions of empowerment in the telecommunications industry*: *A case study of Belize telecommunication limited* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Capella University.

Dessler, Garry (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson Education, Inc., Prentice Hall.

Donnelly, James, H., Gibson, James. L. and Invancevich, John, M. (1998). *Fundamental of Management*. McGraw-Hill/Irwin.

French, W. L & Bell, C, H. (1990). *Organization development Behavioral science interventions for organizations improvement*. Prentice- Hill, NJ.

Ghoshal, S & Bartlett, C. (1999). *Individualized corporation A fundamentally new approach to management*. International edition, Harper Collins.

Griffin, Rickly, W. (2012). *Management* (11th ed.). Houghto Mifflin Company.

Gupta, Deepak & Devi, Laxmi (2017). Impact of employee empowerment on job satisfaction among banking sector employee: A study in rewair - haryana (India). *KAAV International Journal of Economics, Commerce & Business Management*, 4(4), 686695-.

Huseyin, Hasan (2015). The impact of employee empowerment on innovation: A survey on ISPARTA and BURDUR organized industrial zones. *The Journal of International Social Research*, 8(37), 977-989. https://doi.org/10.17719/jisr.20153710663

Jones, Gareth, R. & George, Jennifer, M. (2007). *Essential of Contemporary Management* (2nd ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Khera, Aman (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction: An empirical analysis of banks in Chandigarh (India). *International Research Journal of Human Recourses and Social Sciences*, 2(7), 3039-.

Kreitner, R., Kinchia, A. & Cole, N. (2003). *Fundamentals of organizational behavior*. First Canadian Edition, McGraw-Hill, Higher Education.

Mejia, Luis (2014). *Management People performance change*. New International ed., McGraw-Hill.

Mullins, Laurie, L. (2016). *Management and organizational behavior* (11th ed.). Prentice Hall- England.

Murrell, L. & Meredith, M. (2000). *Empowering employees*. McGraw-Hill.

Newstrom, Jhon, W. (2014). *Organizational behavior human behavior at work* (14th ed.). Tata McGraw-Hill.

Schermerhorn, J., Hunt, G. & Osborn, R. (2000). *Organizational behavior*, McGraw-Hill.

Sekaran, Oma. (2016). *Research Methods for Business*: *A skill Building Approach* (7th ed.). Wiley.

Zhang, Xiaomeny. & Bartol, Kathrynm M. (2017). Linking empowering leadership and employee creativity the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *The Academy of Management Journal,* 53(1), 107128-. https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118

Romanization Arabic References: الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية:

ʾibrāhym bn turabbiḥu 2018). ʾathiri al-tamkīna alʾidāriyya ʿalā al-sulūki alʾibdāʿiyyi ladā alʿāmilīna dirāsata maydāniyyata bimuʾassasati ittiṣālāti aljazāʾiri- almudīriyyata alʿamaliyyata lil-ittiṣālāti bwrqlah risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmiʿata qāṣidī mrbāḥ

al-bshābshah sāmira ʿabdi almajīdi 2008). ʾathiri al-tamkīna alʾidāriyya fī taʿzīzi alʾibdāʿi al-tanẓīmiyyi ladā alʿāmilīna fī sulṭati minṭaqati alʿaqibati aliqtiṣādiyyati alkhāṣṣata almajallatu alʿarabiyyatu lil-ʿulūmi alʾidāriyyati 15(2)257 213- ،.

ʾabū bikrin fātinun ʾaḥamida 2001). naẓẓama alʾidāratu almaftūḥatu thawrata alʾaʿmāli alqādimati lil-qarni alḥāddiyyi wa-al-ʿushurayni dāru ʾtyrāk lil-nashri wa-al-tawzīʿi

bwmjān ʿādilun waqurayshiyyun muḥammada 2019). ʾathiri al-tamkīna fī alʾibdāʿi alʾidāriyyi ladā alʿāmilīna bimuʾassasāti al-taʿlīmi alʿāliyyi aljazāʾiriyyati dirāsata taṭbīqiyyata fī jāmiʿatin bisukkaratin majallatu al-astrātyjyah wa-al-tanmiyata 9(3)268 245- ،. https://doi.org/10.34276063-003-009-1822/

jawādun shawqay nājī 2000). sulūkīāti alʾinsāni winʿikāsātihā ʿalā ʾidārati alʾaʿmāli dāru alḥukmati

al-ḥrāḥshah muḥammada wa-al-ihiyyatī ṣalāaḥa al-dīni 2006). ’athiri al-tamkīna al’idāriyya wa-al-du‘uma al-tanẓīmiyya fī al-sulūki al’ibdā‘iyyi kamā yarāhu al‘āmilūna fī sharikati alittiṣālāti al’urduniyyati dirāsata maydāniyyata majallatu dirāsāti al‘ulūmi al’idāriyyati 33(2)266 240- ،.

ḥarīmun ḥissayni 2017). ’idārata almunaẓẓamāti manẓūra killay ṭ dāra alḥāmidi lil-nashri wa-al-tawzī‘i

ḥusīna rawiyata 2001). madkhala astrātyjy litakhṭīṭin watanmiyati almawāridi albushriyyati maktabatu al-dāri aljāmi‘iyyati

dāyrah ‘abda alḥafīẓi wakisrā mas‘ūda 2016). tamkīna al‘āmilīna wa’tharihi ‘alā tanmiyati al’ibdā‘i fī almu’assasati dirāsata ḥālati mu’assasatu frytāl liṣināʻati al’smidati al-btrwkymyā’ī’ah fī aljazā’iri majallatu ru’ā aliqtiṣādiyyati 11175 259- ،. https://doi.org/10.128160036787/

rāḍī jawāda muḥsina 2010). al-tamkīna al’idāriyya wa‘alā’āaqattu bi’ibdā‘i al‘āmilīna dirāsata maydāniyyata ‘alā ‘aynatin min mū’aẓẓafiyyi kulliyyati al’idārati wa-al-iqtiṣādi bijāmi‘ati alqādisiyyati majallatu alqādisiyyati lil-‘ulūmi al’idāriyyati wa-al-iqtiṣādiyyati 12(1)84 62- ،.

ru’yatu almamlakati al‘arabiyyati al-su‘ūdiyyati 2019). https://vision2030.gov.sa

sālimun salāamata muḥammada walīda 2016). ’athir ’abi‘ādin al-tamkīni al’idāriyyi ‘alā al-sulūki al’ibdā‘iyyi lil-mū’aẓẓafīna fī sharikati alittiṣālāti alfilasṭīniyyati majallatu jāmi‘ati alqudsi almaftūḥati lil-’bḥāthi wa-al-dirāsāti al’idāriyyati wa-al-iqtiṣādiyyati 2(6)54 15- ،. https://doi.org/10.128160039277/

al-sālimu mu’ayyida 1999). al‘alā’āaqata bayna ’ab‘ādi taṣmīmi al‘amali wa-al-sulūki al’ibdā‘iyyi lil-‘āmilīna dirāsata maydāniyyata fī munsha’atu ṣinā‘iyyatu ‘irāqiyyatu majallatu dirāsāti al‘ulūmi al’idāriyyati 26(1)113 98- ،.

shawwashuhu ’amyra ‘allī almarisiyyi 2011). ’athir tamkīna al‘āmilīna ‘alā sulūkihimi al’ibdā‘iyyi dirāsata taṭbīqiyyata ‘alā al‘āmilīna biqiṭā‘i tiknūlūjiā alma‘lūmāti bijāmi‘ati almanṣūrati almajallatu almiṣriyyatu lil-dirāsāti al-tijāriyyati 35(1)28 1- ،. . https://doi.org/10.21608/alat.2011.217200

ṣundūqu tanmiyati almawāridi albushriyyati hadafa https://www.hrdf.org.sa

‘abdu alḥissayni ṣafā’a 2009). al-du‘uma al-tanẓīmiyya lil-mawāridi albushriyyati wa’tharihi ‘alā al-sulūki al’ibdā‘iyyi fī al-sharikāti al-ṣinā‘iyyati dirāsata maydāniyyata ’uṭrwḥata duktwrāhi ghayri manshūratin al’kādīmiyyta al‘arabiyyata lil-‘ulūmi almāliyyati wa-al-maṣrifiyyati

al‘ubaydiyyīna buthaynata zyād 2004). al‘alā’āaqata bayna al-tamkīni al’idāriyyi wkhṣā’ṣ alwaẓīfata fī kullu min sharikati maṣāni‘i al-asmnt al’urduniyyata wamu’assasata al-mwān’ al’urduniyyata darrāsatu muqāranati risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi‘ata mu’tatu

al'utaybiyyu sa'ida bn marzūqu 2004). tamkīna al'āmilīna kāstrātyjyah lil-taṭwīri al'idāriyyi waraqatu 'amali muqaddamati fī alijtimā'i al'iqlīmiyyi al-thāny 'ushurun litanmiyati almawāridi albushriyyati

al'amayāni maḥmūda salīmāni 2010). al-sulūka al-tanẓīmiyya fī munaẓẓamāti al'a'māli ṭ dārun wi'la lil-nashri wa-al-tawzī'i

alfayyāḍu muḥammadun 'aḥamida 2005). tamkīna al'āmilīna kamadkhali 'idāriyyi wa'tharihi 'alā alqudrati al-tanāfusiyyati dirāsata maydāniyyata 'uṭrwḥata duktwrāhi ghayri manshūratin jāmi'ata 'ammāni al'arabiyyati lil-dirāsāti al'ulyā

al-qryūty muḥammada qāsima 2012). al-sulūka al-tanẓīmiyya darrāsatu al-sulūki al'insāniyyi alfardiyyi wa-al-jamā'iyyi fī munaẓẓamāti al'a'māli ṭ dārun wi'la lil-ṭibā'ati wa-al-nashri wa-al-tawzī'i

al-krbwly ḥātima khalīla 'ibrāhym 2019). dawra al-tamkīni al'idāriyyi fī ta'zīzi al-sulūki al-tanẓīmiyyi dirāsata istiṭlā'iyyata la'īnata mina al'idārāti al'ulyā fī almudīriyyati al'āmmati litarbiyati muḥāfaẓati al'anbāri majallatu jāmi'ati al'anbāri lil-'ulūmi aliqtiṣādiyyati wa-al-'idāriyyati 11(24)293 265- ،.

kamālun yūsufiyya 2018). 'athiri al-tamkīna fī taḥfīzi al-sulūki al'ibdā'iyyi ladā al'āmilīna bi-al-mu'assasati aliqtiṣādiyyati dirāsata ḥālatin majmū'atin bn ḥammādiyyin biburji bw'ryryj majallatu al'ulūmi al'idāriyyati wa-al-māliyyati 2(1)139 119- ،. https://doi.org/10.37644-1939/008-001-002

mubayyiḍīna muḥammada dhībin wa-al-ṭarawinati muḥammada 2011). 'athiri al-tamkīna al'idāriyya 'alā al-sulūki al'ibdā'iyyi ladā al'āmilīna fī albunūki al-tijāriyyati al'urduniyyati dirāsātu al'ulūma al'idāriyyata 38(2)505 480- ،.

almaṭīriyyu su'ūda 2007). 'athiri al-tafwīḍa 'alā fa"āliyyatin 'adā'a almū'aẓẓafīna al-tanẓīmiyyata fī alwizārāti al-su'ūdiyyati risālata mājistīri ghayri manshūratin aljāmi'ata al'urduniyyata

hayjāni 'abda al-Raḥmāni 2000). mu'awwiqāti al'ibdā'i fī almunaẓẓamāti al-su'ūdiyyati majallatu ma'hadi al'idārati al'ulyā 39(1)33 23- ،.

استبانـة الدراسة

الأخ الفاضل..... الأخت الفاضلة.....

تحية طيبة وبعد؛

يجري إعداد هذه الدراسة تحت عنوان:

تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي

دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

وبما أن وحدة التحليل اشتملت على موظفي الإدارات الوسطى والدنيا، فقد تم اختياركم من ضمن هذه الوحدة. لذا نرجو من سعادتكم التكرّم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي،

الباحثان:

د. جهاد عبدالله عفانه

جامعة الملك فيصل

كلية إدارة الأعمال ـــ قسم الإدارة

جوال: 0564554917

د. محمد عبدالرحمن الدوغان

جامعة الملك فيصل

كلية إدارة الأعمال ـــ قسم الإدارة

جوال: 0506905055

1440هـ / 2019م

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) في الخانة التي تنطبق عليك:

1. **النوع الاجتماعي:**

ذكر أنثى

2. **العمر:**

30 عام فأقل من 31 – 40 عام

من 41 – 50 عام من 51 – 60 عام

61 عام فأكثر

3. **المؤهل العلمي:**

ثانوية دبلوم

بكالوريوس دراسات عليا

أخرى (يرجى التحديد).....

4. **عدد سنوات الخبرة في البنك الحالي:**

5 سنوات فأقل من 6 – 10 سنوات

من 11 – 15 سنة من 16 – 20 سنة

21 سنة فأكثر

5. **الخبرة العملية الكلية في مجال البنوك:**

5 سنوات فأقل من 6 – 10 سنوات

من 11 – 15 سنة من 16 – 20 سنة

21 سنة فأكثر

6. المسمى الوظيفي:

مدير عمليات	رئيس قسم
مسؤول ائتمان	موظف عمليات مصرفية
موظف خدمة العملاء	أخرى (يُرجى التحديد) .....

الجزء الثاني: فقرات لقياس أبعاد التمكين الإداري للعاملين السائدة في البنك.
الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة التي تمثل درجة استجابتك إزاء العبارات التالية.

الرقم	الفقـــــــــرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	أولاً: الثقافة الداعمة					
1-	تسود الشركة قيم عمل مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
2-	ترسخ الإدارة قيم تحفّز الموظفين على التميز والإبداع.					
3-	تهتم الإدارة بالموظفين المتميزين وتكافؤهم.					
4-	تعمل الإدارة على تعزيز الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
5-	ينصب تفكيري بشكلٍ كبير نحو تطوير عملي.					
	ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات					
6-	تعمل الإدارة على تحقيق المشاركة الفعلية للموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم.					
7-	تقدم الإدارة المعلومات الكافية للموظفين بُغية ترشيد عملية اتخاذ القرار.					
8-	يتم حل المشكلات بالمشاركة الجماعية بين المعنيين.					

9- يتم اتخاذ القرارات من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المعنية.						
10- تفسح الإدارة المجال للموظفين للتعبير عن أفكارهم بحرية.						
ثالثاً: تفويض الصلاحيات						
11- يتمتع الموظفين بصلاحيات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات.						
12- يتخذ المدير كافة القرارات التي تخص مرؤوسيه مباشرة دون العودة لمستوى أعلى.						
13- يُعطى الموظفين هامش من الحرية في العمل لإنجاز أعمالهم.						
14- يتحمل الموظفين مسؤولية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.						
15- تميل الإدارة نحو اتباع الأسلوب اللامركزي في العمل.						
رابعاً: تطبيق إدارة عمل الفريق						
16- تشجع الإدارة العمل الجماعي والتفاعل بين الموظفين.						
17- يمارس الموظفون أعمالهم من خلال تشكيل فرق عمل.						
18- هنالك التزام جماعي بين أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات.						
19- يتحمل أعضاء الفريق المسؤولية الكاملة عن الأعمال التي يقومون بإنجازها.						
20- تطبّق فرق العمل مبدأ تناوب القيادة بين الأعضاء.						
خامساً: تعليم وتدريب العاملين						
21- تقوم الإدارة بإيصال المعرفة الكافية للعاملين بشكل سهل وواضح.						
22- تركز الإدارة على عملية التعلم من خلال الممارسة وتبادل الخبرات.						
23- يسعى الموظفون إلى تطوير معارفهم لزيادة مستويات أدائهم.						
24- تشجع الإدارة جهود الموظفين باتجاه اكتشاف معارف جديدة تنمي قدراتهم في العمل.						
25- توفر الإدارة برامج تدريبية متنوعة منبثقة من الاحتياجات الفعلية للموظفين.						
سادساً: مواكبة التكنولوجيا						

26-	تعمل الإدارة على مواكبة التطورات التكنولوجية.					
27-	يجري تحديث نظام المعلومات دورياً بناءً على احتياجات الفئة المستهدفة (الموظفين والعملاء).					
28-	يستطيع الموظفون تشغيل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجي.					
29-	يؤمن نظام الاتصالات المتبع تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.					
30-	تساعد إدارة المعلومات الموظفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات.					

الجزء الثاني: فقرات لقياس أبعاد التمكين الإداري للعاملين السائدة في البنك.
الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة التي تمثل درجة استجابتك إزاء العبارات التالية.

الجزء الثالث: فقرات لقياس أبعاد السلوك الإبداعي السائد في البنك.
الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة التي تمثل درجة استجابتك إزاء العبارات التالية.

الرقم	الفقـــــــــرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	أولاً: القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة					
1-	تلقى الأفكار الجديدة قبولاً لدى رؤسائي في العمل.					
2-	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاج حتى أُبدع في العمل.					
3-	لدي رغبة في تقديم المقترحات الجديدة في العمل.					
4-	تنمّي الإدارة قدرتي على تقديم الأفكار والمقترحات التي تتصف بقابلية التنفيذ.					

5- يشجع رؤسائي تقديم أفكار ومقترحات جديدة ويقوموا بمتابعتها.						
ثانياً: القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات						
6- تتاح لي الفرصة لتقديم حلول إبداعية للمشكلات في العمل.						
7- تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها إحداث تطوير في العمل.						
8- تلقى المقترحات المقدمة لغايات حل مشكلات العمل قبولاً من قبل رؤسائي في العمل.						
9- لدي القدرة على توقع مشكلات العمل محتملة الحدوث بُغية تفادي آثارها.						
10- امتلك القدرة على معالجة مشكلات العمل بعد تحليلها والتوصل إلى أسبابها.						
ثالثاً: القدرة على التغيير						
11- تتوفر بيئة داعمة للتغيير الإبداعي في العمل.						
12- لدي استعداد لمزاولة أعمال أخرى بُغية إحداث التغيير في المستقبل.						
13- أجد الفرصة لمتابعة الأفكار الجديدة التي تضيف لي مهارات جديدة في العمل.						
14- أجد الفرصة للتقدم والترقية في العمل.						
15- يقوم رؤسائي بمشاركة مرؤوسيهم عند وضع الخطط المستقبلية الموجهة نحو التغيير والتطوير.						
رابعاً: المبادأة وروح المجازفة						
16- تشجع الإدارة الموظفين على المبادرة وتحمل المخاطرة في العمل.						
17- يُنمّي رؤسائي روح التنافس البناء بين مرؤوسيهم.						
18- امتلك الشجاعة الكافية للقيام بالأعمال الصعبة لتحدي قدرتي في العمل.						
19- أرغب بالانتماء إلى فريق عمل يُكلف بمهام صعبة (غير عادية).						
20- يقوم رؤسائي بمتابعة الأفكار الناضجة التي تحمل درجة من المخاطرة في العمل.						

هل لديك أية إضافات أخرى ترتبط بقياس تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي في البنك موضوع الدراسة؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Employees Empowerment as a Managerial Method and its Impact on Creative Behavior: An Applied Study on the Saudi Commercial Banks in Eastern Province, Saudi Arabia

Jehad Abdallah Afaneh(1)

Mohammed Abdulrahman Aldoghan(2)

Abstract:

This study aimed to identify the reality of administrative empowerment and the measurement of the impact of this empowerment on creative behavior in the commercial banks of Eastern Province, Saudi Arabia. A questionnaire was developed and distributed to (140) full-time employees working in middle and lower levels management at the (11) commercial banks out of (13) banks. A total of (92) completely answered and returned the questionnaires at a 66% response rate, after excluding (11) questionnaires because they were not properly filled by the respondents in order to get accurate data. The results revealed that there is a statistically- significant impact at ($a \leq 0.05$) of the collective dimensions of administrative empowerment (supportive culture, participation in decision-making, delegation of authority, teamwork approach, teaching and training of employees and adaptation with technology) on creative behavior. Moreover, the study showed an accepted level of existence of administrative empowerment in addition to an accepted level of creative behavior that consists of these elements (ability to introduce ideas and new suggestions, ability to introduce creative solutions for problems, ability for change and initiative, as well as risk). In the light of study findings, the researchers suggested the following recommendations: giving more attention and focus to upgrade the applying level of the dimensions of administrative empowerment and creative behavior in the researched banks, as well as conducting further studies on the topic of administrative empowerment and its impact on creative behavior.

Keywords: Administrative Empowerment, Creative Behavior, Supportive Culture, Teamwork, Delegation of Authority, Ability for Change, Initiative and Risk.

(1) College of Business Administration - King Faisal University (Al Ahsa - K.S.A.)
jafaneh@kfu.edu.sa

(2) College of Business Administration - King Faisal University (Al Ahsa - K.S.A.)