

**انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري**

**لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض**

**الدكتور/ فلاح بن فرج السبيعي**

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لدى عينة قوامها (١٣٩) مفردة من موظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض. وقد خلُصت إلى وجود تأثير معنوي لمستوى التمكين الإداري على مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية، مع اختلاف الأهمية النسبية لتأثير أبعاد التمكين الإداري على مستوى التفكير الابتكاري للعاملين؛ حيث حصل بُعد تفويض الصلاحيات على المرتبة الأولى في التأثير بينما جاء بُعد التحفيز في المرتبة الأخيرة، واختلفت في الوقت نفسه درجة تأثر أبعاد التفكير الابتكاري بمستوى التمكين الإداري؛ فقد تأثر بُعد المرونة في التفكير بدرجة أكبر من باقي أبعاد التفكير الابتكاري. من ناحية أخرى أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات معنوية بين متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري بين عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والعمر؛ في الوقت الذي أسفرت فيه النتائج عن وجود اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة تعزى إلى متغيري المؤهل والخبرة. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تهيئ البيئة الملائمة للتمكين الإداري؛ وأن تسهم، في الوقت نفسه، في تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.

## الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري - التفكير الابتكاري - المرونة في التفكير - تفويض السلطة - فرق العمل - الاتصال الفاعل - التحفيز.

## The Impact of applying Administrative Empowerment on Innovative Thinking of Banks ' Employees in Riyadh City

Dr. Falah F. Alsubaie

Dean, College of Economics & Administrative Sciences  
Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

### Abstract

This study aimed at measuring the impact of administrative empowerment on innovative thinking among (139) employees of Saudi banks working in Riyadh. The study found significant effect of the level of administrative empowerment on innovative thinking among employees. In addition, the impact of the administrative empowerment's dimensions varied in their relative importance on innovative thinking; where authority delegation's dimension has received the first rank while motivation's dimension came in last place. At the same time, the dimensions of innovative thinking have been affected differentially by administrative empowerment; where thinking flexibility has been affected more than other dimensions of innovative thinking.

On the other hand, the results showed that there were no significant differences between the averages of administrative empowerment and innovative thinking dimensions between respondents due to the variables of gender and age. Additionally, the results revealed to significant differences between respondents due to qualification and experience. In light of the results of the study, the researcher proposed a set of recommendations that can create the appropriate environment to administrative

empowerment; at the same time contribute to the development of innovative thinking among employees in Saudi banks.

**Keywords:**

- Administrative empowerment
- Innovative thinking
- Thinking flexibility
- Authority delegation
- Teamwork
- Effective communication
- Motivation

## مقدمة

يعتمد نجاح أي منظمة على مدى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر العامل الرئيس لنجاحها. ومن هذا المنطلق فإن المنظمة الناجحة تدرك أهميته في تحقيق التطوير والتميز ورفع مستوى إنتاجية العاملين. ونتيجة للتغير في بيئة الأعمال والمنافسة الذي أدى إلى الاهتمام بالتمكين الوظيفي، فقد زاد الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، يعتبر التمكين عملية تنظيمية تسعى إلى منح العاملين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء واجباتهم دون تدخل من الإدارة. فالتمكين الوظيفي كما يراه Bogler & Somech (٢٠٠٤) هو شعور الفرد بأن لديه المهارات والمعارف التي تمكنه من أداء المهام المسندة إليه بكفاءة وفعالية. ويرى Marin & Verdier (٢٠١٢) أن التمكين الإداري هو إستراتيجية فعالة للتعامل الناجح مع تحديات المنافسة الدولية التي فرضتها الاتفاقيات. لذا بدأ اهتمام المؤسسات والشركات بمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التمكين الإداري لما له من أثر فعال على تحسين مستويات الأداء والرضا الوظيفيين. وقد تبين أن التمكين الوظيفي يلعب دوراً مؤثراً في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (Chang et al., 2010). واتضح أن تطبيق التمكين الإداري يزيد من مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء ويثير دوافع التحدي لدى العاملين من أجل الارتقاء بمستويات أدائهم بصفة عامة، وذلك من خلال دراسة أجريت على عينة من العاملين بـ ١٧٧ مشروعاً تكنولوجياً بمجموعة من الدول هي: باكستان وماليزيا وأستراليا والمملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية؛ (Nauman et al., 2010). وينظر

إلى التمكين على أنه إستراتيجية تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمرين لعناصر بيئة العمل ومتغيراتها (Nauman et al., 2010؛ الحربي، ٢٠٠٨)؛ وهو ما يدفع العاملين إلى مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أما فيما يتعلق بموظفي البنوك، فإن الحاجة إلى دعم وتعزيز القدرة التنافسية في السوق المصرفي أبرزت الاهتمام بالتمكين الإداري من خلال تحفيز العاملين على التفكير الابتكاري المستقل والاستفادة من قدراتهم الإبداعية وبالتالي تحسين جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك لمختلف المستفيدين. ونظراً لزيادة حاجة البنوك إلى موارد بشرية تتصف بالإبداع والقدرة على النبوغ والتوقد والابتكار عند التفكير في حل ما قد يعترضهم من مشكلات، بالإضافة إلى زيادة قدراتهم على تحمل المسؤولية والتأثير في الآخرين، لذا فهي بحاجة ماسة إلى تبني العديد من الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة والتي من بينها التمكين الإداري (Chang & Liu, 2008; Dehghani et al., 2014; Ergeneli et al., 2007؛ الطراونة، ٢٠٠٧). لذا فإن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري يعتبر عنصراً رئيسياً للشركات في المملكة العربية السعودية في ظل التوجه إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. إلا أنه لا يمكن تطبيق التمكين الإداري بمفهومه السليم دون قناعة المدراء به ودعمه، حيث لا بد من تطوير الأفراد ودعمهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم لحل المشكلات وتقديم الحلول والإبداع والابتكار والمبادرة. وهو ما يحتم تطوير الأساليب الإدارية والمهارات المطلوبة لحل المشكلات واتخاذ القرار وغيرها من المهارات لمواجهة المشكلات وبناء وتطوير البيئة التنظيمية لمواجهة الضغوط. ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال تمكين الموظف

وليس فقط من خلال التفويض، بل كذلك بإشعار الموظف بأهميته ودوره في المنظمة بما ينعكس إيجاباً على أدائه وعلى المنظمة تبعاً. فالتمكن يزيد من ثقة العاملين ومستوى ولائهم وتحملهم المسؤولية وحسن التصرف بما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم (Greasley & Bocârnea, 2014; Bogler & Somech, 2004؛ أفندي، ٢٠٠٣).

وحيث تسعى المصارف إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، فأنها بحاجة إلى تبني الممارسات الإدارية التي تسهم في زيادة الإنتاجية ومنها مفهوم التمكين الإداري الذي يسعى إلى التكيف مع تطور بيئة العمل. والذي لم يحظ باهتمام كافٍ من الباحثين في المملكة العربية السعودية على الرغم من زيادة الاهتمام به في العالم. لذا تسعى هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة البحثية في هذا الصدد من خلال تطبيق هذا المفهوم الإداري على موظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض والتعرف على مستوى تأثيره على التفكير الابتكاري لديهم.

### مشكلة الدراسة

تعاني كثير من الجهات من بعض المشكلات الإدارية نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين، والذي أصبح عائقاً للطموحات التنموية والإصلاحية، بل بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه، إضافة إلى الحد من التفكير الابتكاري للعاملين.

ومما لا شك فيه أن التمكين الإداري يعد من العوامل المهمة في تحفيز التفكير الابتكاري لدى العاملين، بما يمكن الموظفين من الوصول إلى أهدافهم. لذلك كان مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة نسبياً، والدراسات

المتعلقة بهذا المفهوم تتسم بالندرة على مستوى المنظمات السعودية وبشكل خاص على مستوى البنوك، على الرغم من المنافسة الشديدة التي تعيشها تلك البنوك، فإن البنوك السعودية بحاجة لمعرفة المزيد عن العوامل المؤثرة على التفكير الابتكاري لمواجهة التحديات وتحقيق الكفاءة. وعليه تنحصر مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير التمكين الإداري على التفكير الابتكاري للموظفين في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

ومن أجل تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق تم القيام بدراسة استطلاعية لعدد من فروع البنوك السعودية العاملة بمدينة الرياض للوقوف على مشكلة البحث بشكل يعكس الواقع العملي، ولتحقيق ذلك تم إجراء عدة مقابلات مع مديري تلك الفروع وعدد من موظفيها للتعرف بصورة أولية على مدي انعكاس تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لديهم، واعتمد الباحث على البيانات المنشورة والتقارير التي تصدرها البنوك السعودية في هذا الشأن، وأيضاً على بعض المواقع الالكترونية ذات الصلة. واستناداً إلى ما سبق توصل الباحث مبدئياً إلى العديد من الشواهد أو المظاهر التي تشير إلى مشكلة البحث وتؤكد لها كان من أهمها أن هذا التأثير ضعيفاً بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه، خاصة بما تملكه البنوك السعودية من عناصر منافسة كثيرة. لذا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين في البنوك السعودية؟
- ٢- ما هو تأثير التمكين الإداري لموظفي البنوك السعودية على مستوى تفكيرهم الابتكاري؟

٣- هل تختلف الأهمية النسبية لتأثير أبعاد التمكين الإداري على أبعاد التفكير الابتكاري لموظفي البنوك السعودية؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لدى العاملين في البنوك السعودية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة؟

### أهمية الدراسة

تتعلق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع وهو تأثير تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري للموظفين، ومن الحاجة إلى دراسة جوانبه المختلفة بما يسهم بشكل رئيس في تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين في البنوك السعودية، وفي سدّ النقص المرتبط بالتمكين الإداري والحدّ من تأثيره على مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين. كما تتبع أهمية الدراسة من أن تنمية القدرات التنافسية للبنوك السعودية تتطلب وجود آلية جديدة وغير تقليدية لتسهيل وتدعيم قدرتها علي البقاء والنمو، حيث يعتبر التمكين الإداري الأداة المناسبة لتحقيق هذا الهدف.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من أن التمكين الإداري ضروري للمنظمات وخاصة البنوك التي تعمل في بيئة متغيرة حيث يرافق التغيير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم تغيير المهارات التي يحتاجها عالم الغد، عالم يصبح فيه التفكير الابتكاري المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية. ولعل هذا كله يدفع البنوك إلى موارد بشرية مبدعة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع العوامل البيئية سريعة التغيير.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من أهمية القطاع الذي تُطبق عليه، حيث يُعدّ القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية من القطاعات الرائدة في تقديم الخدمات المصرفية والتمويلية والذي يلعب دوراً هاماً في دعم الاقتصاد الوطني وتمميته.

كما أن هذه الدراسة سوف تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع الذي سوف يحظى باهتمام الباحثين، ومن ثم فإن هذه الدراسة وما تتضمنه من نتائج تعتبر إضافة أكاديمية ومحاولة لسد النقص في هذا المجال المهم والحيوي.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- تحديد مستوى التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لدى العاملين في البنوك السعودية.
- ٢- اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لدى العاملين في البنوك السعودية.
- ٣- تحديد الأهمية النسبية لتأثير أبعاد التمكين الإداري على الأبعاد المختلفة للتفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.
- ٤- اختبار الفروق في تأثير التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لدى العاملين في البنوك السعودية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة.

٥- تقديم عدد من التوصيات لأصحاب القرار في البنوك السعودية في صياغة مفهوماً واضحاً للمتكمين الإداري ودوره في تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.

### فروض الدراسة

تعمل هذه الدراسة على اختبار فرضين أساسيين (تم تطويرهما من خلال الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية، ونموذج الدراسة) تتمشى مع الأهداف الخاصة بها، وهذه الفروض هي:

١- يؤثر التمكين الإداري تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية. وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

١/١ يؤثر تفويض الصلاحيات تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.

٢/١ تؤثر فرق العمل تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.

٣/١ يؤثر التدريب تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.

٤/١ يؤثر الاتصال الفاعل تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.

٥/١ يؤثر نظام التحفيز المطبق تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.

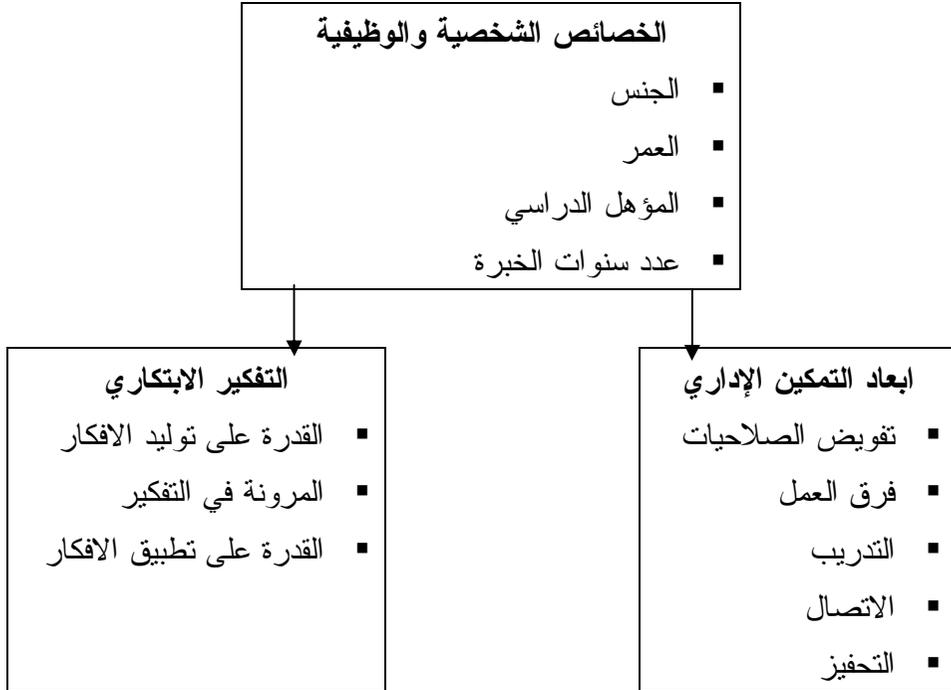
٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنوك السعودية تعزى إلى متغيرات:

- الجنس
- العمر
- المؤهل الدراسي
- عدد سنوات الخبرة

### نموذج الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وأهداف البحث يمكن صياغة نموذج الدراسة بالشكل التالي:

شكل (١) النموذج المقترح لطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث



## أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن وهو الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج. (عبد الله، ١٤٢٦هـ). وبناء عليه فإن أسلوب الدراسة يركز على خمسة عناصر هي:

### أولاً: أنواع البيانات ومصادرها

تنقسم البيانات التي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة إلى نوعين هما:

— النوع الأول: البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الاهتمام بالموضوع محل البحث، وكذلك النشرات التي تصدرها البنوك، وما يتوفر على صفحات الإنترنت حول هذا الموضوع.

— النوع الثاني: البيانات الأولية: وهي التي تم جمعها من خلال ما يلي:

- ١- الدراسة الاستطلاعية، والتي سبق الإشارة إليها.
- ٢- الدراسة الميدانية، بهدف التحقق من فروض البحث وتحليلها.

### ثانياً: مجتمع البحث والعينة

#### ١ - مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في الفروع الرئيسية في البنوك السعودية في مدينة الرياض (بنك الرياض، مصرف الراجحي، بنك البلاد، البنك الأهلي، مصرف الإنماء، البنك السعودي للاستثمار، بنك الجزيرة) والبالغ عددهم ١٤٥٠ (مواقع البنوك على شبكة الانترنت)

#### ٢ - عينة البحث:

اعتمد البحث على العينة الطبقيّة العشوائية المكونة من (٢٧٨) مفردة مستخدماً في ذلك جدول تحديد أحجام العينات عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وحدود ثقة (٠,٩٥)، مع الافتراض بأن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة (٥٠%) (بزرعه، ٢٠٠١: ٢٨٠)، علماً بأن العينة سوف يتم توزيعها على الطبقات (علياً - وسطياً - تنفيذية) على أساس عدد العاملين في كل طبقة.

### ثالثاً: أدوات البحث (نماذج جمع البيانات)

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة موجهة إلى العاملين بالبنوك السعودية حول تأثير تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري للموظفين، للتعرف على آرائهم حيال مشكلة الدراسة وعلاجها. وقد تكونت استبانة الدراسة من جزئين رئيسيين هما: معلومات أساسية متمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة. والجزء الثاني والذي يتضمن فقرات المقياس المتكون في صورته النهائية من ٤٤ عبارة.

#### ١ - صدق وثبات الاستبانة

##### ١/١ صدق الاستبانة

تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام الطرق التالية:

##### أ- صدق المحكمين:

وقد تم تحكيمها لدى مجموعة من الأساتذة المختصين والخبراء. حيث طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول الأداة (عباراتها، وضوح صياغتها، مدى انتمائها للمحاور التي أدرجت تحتها، التأكد من سلامتها اللغوية، مدى ملاءمتها للقياس، وإمكان تعديل أو حذف أو إضافة بعض العبارات). وبناءً على الملاحظات الواردة من المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة واستبعاد

العبارات غير المناسبة، بعد مقارنة آراء المحكمين في الفقرات التي أثرت حولها بعض الملاحظات.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي:

وهو معرفة اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.697	16	**0.687	1
**0.820	17	**0.644	2
**0.775	18	**0.617	3
**0.809	19	*0.214	4
*0.577	20	**0.677	5
**0.749	21	**0.725	6
**0.650	22	*0.530	7
**0.753	23	*0.496	8
**0.699	24	**0.702	9
**0.712	25	**0.676	10
**0.754	26	**0.771	11
**0.754	27	**0.776	12
**0.784	28	*0.563	13
**0.780	29	**0.708	14
**0.796	30	**0.833	15

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل \*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

جدول رقم (٢)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل الارتباط	الفقرة
**0.614	1
**0.665	2
**0.703	3
*0.569	4
*0.532	5
**0.617	6
**0.714	7
*0.486	8
**0.660	9
**0.722	10
**0.678	11
**0.641	12
*0.592	13
**0.631	14

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل \*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

ويتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لغالبية عبارات الاستبانة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

### ج-الصدق البنائي

وهو أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

### جدول (٣)

#### الصدق البنائي للاستبانة

الصدق *	عدد الفقرات	المحور
0.984	٣٠	التمكين الإداري
0.955	١٤	التفكير الابتكاري
0.982	٤٤	الدرجة الكلية

\*الصدق = الجذر التربيعي الموجب للثبات

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (٣) قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة حيث كانت (٠,٩٨٢) مما يعنى ثبات وصدق الاستبانة بدرجة عالية جدا. لذا تم التأكد من صدق وثبات وصحة استبانة الدراسة بثقة تامة وأنها صالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ١/٢ - ثبات الاستبانة:

المقصود بثبات الاستبانة هو التأكد من أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بمعنى آخر الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. لذا فقد تم التحقق من ثبات

استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha Coefficient.

#### جدول رقم (٤)

ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	٣٠	0.967
التفكير الابتكاري	١٤	0.911
الدرجة الكلية	٤٤	0.964

ويتضح من الجدول السابق تمتع الاستبانة بمعامل ثبات عالٍ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور (0.964)، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة مما يطمئن الباحث لاستخدام أداة الدراسة لجمع المعلومات وللإجابة عن أسئلة الدراسة، والوثوق بنتائج تطبيقها. وهنا يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة في صورتها النهائية، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

لتصحيح أداة الدراسة تم إتباع الخطوات الآتية:

تكونت هذه الأداة بصورتها النهائية من (٤٤) فقرة موزعة على محورين، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة الموافقة وجرى تقسيم الدرجة إلى خمس فئات (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة) وفق التدرج ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على التوالي، وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من ٥ إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول الآتي.

## جدول (٥)

### مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	الرأي	الوزن
1-1.79	لا أوافق بشدة	١
1.8-2.59	لا أوافق	٢
2.60-3.39	محايد	3
3.40-4.19	أوافق	4
4.20-5	أوافق بشدة	5

### رابعاً: جمع ومراجعة البيانات:

اعتمدت عملية جمع البيانات على أسلوب المقابلات الشخصية مع الاستقصاء المكتوب، وقد أسفرت عملية جمع البيانات عن الحصول على (١٤٣) استبانة أجاب عنها المستقصي منهم، استبعد منها (٤) استبانات لم تكتمل من جانب المستقصي منهم، وبالتالي وصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٣٩) استبانة أي بنسبة (٥٠%) من العينة المخططة.

### خامساً: ترميز وإدخال البيانات وتحليلها:

تمت عملية ترميز البيانات في قائمة الاستقصاء قبل تفرغها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسب الآلي، وتم إدخال البيانات ومراجعتها وتحليلها بواسطة مجموعة البرامج الإحصائية الجاهزة المعروفة باسم (SPSS)، وتم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفروض الدراسة لمعاونة الباحث في تحليل البيانات وتفسيرها، حيث سيتم استخدام الأساليب الآتية:

- ١- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير بما يفيد في وصف عينة الدراسة.

- ٢- إجراء اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات.
- ٣- إجراء اختبار الصدق معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات الاستبانة.
- ٤- اختبار تحليل الانحدار Multiple Regression.
- ٥- اختبار ANOVA لبيان الفروق بين متوسطات ٣ مجموعات فأكثر.
- ٦- اختبار Independent T-test لبيان الفروق بين متوسطي مجموعتين.
- ٧- اختبار Scheffe لبيان مصادر الفروق.

#### حدود الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على أبعاد التمكين التالية: تفويض السلطة؛ فرق العمل؛ التدريب؛ الاتصال الفعال؛ والتحفيز.
- أجريت الدراسة على موظفي البنوك العاملة في مدينة الرياض.
- تم تنفيذ هذه الدراسة خلال النصف الأول من عام ٢٠١٦م

#### أقسام الدراسة:

بعد التقديم السابق فإن البحث ينقسم إلى ما يلي:

القسم الأول: الإطار النظري

القسم الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

القسم الثالث: النتائج والتوصيات

## أولاً: الإطار النظري

وفي هذا القسم سوف نتناول مفهوم التمكين الإداري، وأبعاد التمكين الإداري، وأثر التمكين الإداري علي التفكير الابتكاري لدي العاملين، أخيرا الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل البحث، وذلك علي النحو التالي:

### • مفهوم التمكين الإداري

بهدف تطوير مهارات العاملين وزيادة إنتاجية المنظمات، يتم تطبيق التمكين الإداري. فالتمكين الإداري يعتمد بشكل رئيس على تطوير العلاقة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وذلك بإزالة الحواجز الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين في المنظمات التي تدرك أهمية العنصر البشري في دعم القدرات التنافسية وتحقيق التميز (صلاح، ٢٠١٠؛ الرشيد، ٢٠١١؛ الرواشدة، ٢٠١٠؛ المبيضين، ٢٠٠٨؛ Chang & Liu, 2008؛ الفياض، ٢٠٠٥). وتشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على عينة من المديرين والمرؤوسين العاملين في الشركات التركية الخاصة إلى أهمية التمكين الإداري في الحفاظ على الكفاءات المتميزة من العاملين في المجال التكنولوجي (Ertürk & Vurgun, 2015؛ العامري، ٢٠١٠؛ الصقرات، ٢٠١٠).

ولقد أصبح مفهوم التمكين الإداري شائعا خلال العقود الماضية، حيث يعتبر إستراتيجية إدارية تستهدف منح الاستقلالية للعاملين عند تنفيذهم لمهام وظائفهم بالشكل الذي يُشعرهم بأهميتهم وأهمية ما يؤديونه من واجبات. ويعتمد التمكين الإداري على مجموعة من المبادرات والاستراتيجيات التي تضمن

تحقيق الأهداف الأساسية منه مثل: العمل بروح الفريق؛ والتدريب؛ وتفويض الصلاحيات؛ وتحفيز المرؤوسين وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرارات. لذا تؤكد نتائج الدراسات الحديثة دور التمكين الإداري في التقليل من مشاعر الاحتراق الوظيفي؛ لاهتمامها بالمرؤوس ودعمه خلال ممارسة واجباته الوظيفية ( Lee et al., 2013؛ الخشالي، ٢٠١١).

فالتمكن الإداري يشجع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى. ولذلك يعرفه Conger & Kanungo (1988) بأنه يسعى إلى تطوير الذات لدى المرؤوسين من خلال إعطائهم الصلاحيات اللازمة لتأدية أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية وعدم التدخل في تأديتهم لأعمالهم. علما بأن مفهوم التمكين الإداري يختلف عن مفهوم التفويض، فالتفويض يعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة المفوضة، أما التمكين فهو عملية مستمرة ( Mokhtarian & Mohammadi, 2011؛ العساف، ٢٠٠٦: ٢٦)

ويُعرف الطراونة (٢٠٠٦: ٢٢) التمكين الإداري بأنه إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم. لذا يُعتبر التمكين من مقومات الإدارة الناجحة لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين داخل المنظمة (Quinonesa et al., 2013؛ Safari et al., 2010).

إن التمكين الإداري له فائدة كبيرة على المنظمة التي تطبقه، فهو يعمل على تقليل الأخطاء في العمل ويزيد الإنتاجية ويقلل من تكلفة التشغيل داخل المنظمة. كما يطور قدرات الموظفين الإبداعية ويحفزهم على العمل ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم (قريشي، ٢٠١٥). ومن ناحية تدريب الموظفين، يشجع التمكين الإداري على تطبيقه وتطويره بما ينعكس على زيادة معلومات الموظفين وخبراتهم، وهو ما يؤدي إلى تسهيل أداء مهامهم وتنمية الولاء التنظيمي، ومن ثمة المحافظة على الكفاءات من التسرب.

ويمكن النظر إلى التمكين الإداري على أنه إستراتيجية إدارية متكاملة تستهدف استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعدات والأدوات بشكل مناسب، وبما يسهم في توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية بكفاءة وفاعلية (Chang & Liu, 2008 Lan & Chong, 2015؛ الزيدانيين، ٢٠٠٦؛ اليعقوب، ٢٠٠٤).

وتجني المنظمات فوائد كثيرة بتطبيق التمكين، منها خلق روح المبادرة في المنظمة وترفع استعداد الموظفين للعمل بروح عالية مع العملاء وتوفير القدرة لدى المنظمة لمعرفة احتياجاتها وتقليل التكاليف تمثيا مع تغيرات السوق. (Hill et al., 2014؛ العطار، ٢٠١٣؛ العنزي، ٢٠١١؛ السماك، ٢٠١١). ومن أهم الأسباب التي تجعل الحاجة إلى التمكين الإداري ضرورية رغبة المنظمات في الاستجابة للمنافسة السائدة بالأسواق، والتقليل من إعداد المستويات الإدارية، والتخفيف من انشغال الإدارة العليا بالأمر الروتينية التي يمكن للمستويات الإدارية الأقل القيام بها بكفاءة وبالشكل الذي يحفز على انطلاق القدرات الابتكارية لدى العاملين (Sun, 2015; Erkutlu & Chafra, 2015; et al., 2012). وتشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة والتي أُجريت على

عينة قوامها ٢٨٨ مفردة من الموظفين العاملين بقطاع التكنولوجيا أن زيادة مستوى التمكين الإداري لدى المديرين يسهم بشكل معنوي في زيادة مستوى تفكيرهم الابتكاري (Özaralı, 2015).

### أبعاد التمكين الإداري

يتضمن التمكين الإداري مجموعة من الأبعاد التي يستند إليها في تحقيق أهدافه، من أهمها:

١- **تفويض الصلاحيات:** يختلف التفويض عن التمكين؛ فالتفويض هو أن يُعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد مع احتفاظ الرئيس بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل، وبالتالي فإن تفويض السلطة يختلف عن التمكين بينما يعتبر بُعداً من أبعاده. أما التمكين فهو تفويض تام يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية. ويرى Nielsen & Pedersen (٢٠٠٣) أن تفويض الصلاحيات يلعب دوراً بمنح مزيد من الشعور بالاستقلالية لدى العاملين بالصفوف الأمامية بالبنوك في تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، إضافة إلى زيادة قدرة البنوك على المنافسة في السوق المصرفية.

٢- **تدريب وتنمية مهارات العاملين:** إن عملية التدريب تعد من الأمور الهامة، كما تعد مكوناً أساسياً لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل؛ الاتصال؛ إدارة الصراع؛ والعمل مع فرق العمل؛ والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين. ولذلك يرى البعض إمكانية الاعتماد على التمكين الوظيفي في التنبؤ بالتعلم التنظيمي (Veisi et al., 2015; Safari et al., 2011).

Allahyari et al., 2011). فزيادة الاهتمام بالجهود الموجهة نحو تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم يزيد من مستوى انشغالهم الوظيفي ومن ثم يرتقي بمستويات جودة الخدمة المقدمة للعملاء. فالتمكين يلعب دوراً مؤثراً في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي والمبادرة في علاج المشكلات التي تنشأ (Boley & Dlane et al., 2013; Littrell, 2007; McGehee, 2015).

٣- **فرق العمل:** وتعرف بأنها مجموعة من الأفراد، يشكلون كيانات مترابطة يتقاسم أعضاؤها هدفاً مشتركاً، يعملون من أجله بخلق الحماس لدى الأفراد لتحسين الإنتاجية عن طريق العمل الجماعي. ويعتبر إحدى الآليات الأساسية لتطبيق هذا المدخل في التطوير والتحسين الإداري، يدعم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة وينسق فيما بينها لحل الخلافات إن وجدت. (بدير، ٢٠١٥؛ Lin & Rababah, 2014؛ Aryee & Chen, 2006؛ أفندي، ٢٠٠٣).

٤- **التحفيز:** الحوافز أداة تثبت من خلالها الرغبة والحماس، وتنعكس على توظيف القدرة لتحقيق أهداف محددة. لذا تسعى الإدارة من خلالها إلى حث العاملين على تحسين الأداء. فقد ثبت أن لتحفيز المديرين دوراً مؤثراً في ثقة المرؤوسين برؤسائهم، مما يترتب عليه زيادة الولاء التنظيمي وتطوير جودة الخدمات المقدمة (Barton & Barton, 2011). ويمكن القول إن من مهام المسئول في أي منظمة ضمان تطوير الأداء بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد لبذل جهودهم من أجل تحقيق أفضل النتائج (Villegas et al., 2015;).

٥- الاتصال: من العوامل المطلوبة للتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنسيق العمل بين الوحدات المختلفة في المنظمة ومستوياتها المتعددة هو الاتصال الجيد الخاص بنقل وتبادل وتوفير المعلومات داخل المنظمة. لذا فإنه من المهم أن يلعب التمكين الإداري دوراً رئيسياً في تنمية مهارات التواصل بين المجموعة والتعامل بطريقة يستفيد منها التنظيم ( Shanta & Eliason, 2014). ويعد الاتصال عملية جوهرية في سبيل النجاح بوضع الأسس والمعايير للرقابة على الأداء وإجراء الأعمال التصحيحية.

وعلى الرغم من أهمية التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء لدى المنظمات ومساعدتها على الوصول إلى أهدافها، إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تعترض طريق العمل بهذه الآلية. من هذه المعوقات غياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ضعف مهارات العاملين، ضعف كفاءة نظام الاتصال، عدم وجود أو ضعف العدالة في طريقة التحفيز، عدم استعداد العاملين لتولي الصلاحيات الخاصة بالتمكين الإداري، واعتبار أن التمكين الإداري عصابة سحرية تحل من خلالها مشكلات المنظمة والعاملين.

### **تأثير التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لدى العاملين:**

يترتب على التفكير الابتكاري تحول كبير وشامل في مسار المنظمة، لذا يتطلب الأمر إعادة الترتيب لما يصاحب ذلك من تغيير بزيادة بعض العناصر وبتقليل عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة، وهذا النمط من التفكير غالباً ما يكون خيالياً وغير متوقع ويسعى إلى إيجاد رابطة بين عدة عناصر، ويتصل التفكير الابتكاري بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير ووسائل التعامل معها (Villegas et al., 2015).

ويرى (Dehghani et al., 2014) أن على المنظمات، وبهدف تعزيز قدراتها التنافسية، أن تحفز الموظفين على تبني الأفكار الابتكارية للمنافسة والحفاظ على مستويات الجودة وبالتالي زيادة القدرة على رفع الحصة السوقية. ولذلك فإن المنظمات ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها، يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقوم بأداء أعمالها بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، بحيث يكون الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها.

إن حاجة المنظمة للاستقرار والثبات ومواكبة التطورات التي تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية تحتم ضرورة تحفيز الابتكار، لذا فإن الابتكار مهم جدا لتعزيز العلاقة بين المنظمة وبيئتها، فزيادة قدرة العاملين على التفكير الابتكاري تفرز حولا بديلة مبتكرة للمشكلات التي تواجه المنظمة (Safari et al., 2010). لذا فإن المنظمة التي تتبنى آلية الابتكار تستطيع مواجهة التحديات، ومن ثم يعدّ تبني الابتكار متطلبا إجباريا للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء (Kennedy et al., 2015).

وبناء على أن الابتكار يدور مفهومه حول تطوير قدرة الفرد على توليد الأفكار المتمحوره حول الطلاقة والمرونة والأصالة لوضع حلول مبتكرة لمشكلات المنظمة التي تواجهها، وعلى أن التمكين الإداري يسعى إلى منح العاملين حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، فهو يسهم في دعم أعمال العقل والتفكير الابتكاري، حيث يتطلب توفير مناخ تنظيمي مبدأه الثقة بين العاملين ومدرائهم. كما أن دعم تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية والمسؤولين والعاملين وزيادة فرص الحوار والتفاهم داخل المنظمة يحفز الموظفين على تنمية تفكيرهم الابتكاري. من هذا المنطلق تتبع أهمية هذه

الدراسة لتحاول التعرف على مستوى التمكين الإداري في البنوك السعودية وتأثيره في تفكيرهم الابتكاري عند مواجهة مشكلات العمل.

### الدراسات السابقة

١- دراسة (Özaralli, 2015). أُجريت الدراسة على عينة قوامها ٢٨٨ مفردة من الموظفين العاملين بقطاع التكنولوجيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن زيادة مستوى التمكين الإداري لدى المديرين يسهم بشكل معنوي في زيادة مستوى تفكيرهم الابتكاري.

٢- دراسة (Littrell, 2007; Diane et al., 2013; Boley & McGehee, 2015). أُجريت الدراسة على عينة من الممرضات العاملات بقسم الطوارئ بست من المستشفيات التي تتصف بتباين جنسيات العاملين بها؛ وقد أسفرت الدراسة عن الدور المؤثر الذي يلعبه التمكين الإداري في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي والمبادرة في علاج المشكلات التي تنشأ بقسم الطوارئ بشكل مستمر.

٣- دراسة قريشي والسبتي (٢٠١٥م) بعنوان "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة محمد خيضر، بسكرة". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، والتأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي بالجامعة. استخدم ١٣٩ استبانة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن المتغيرات الخاصة بالتمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) تؤثر على الرضا الوظيفي.

٤- دراسة الاسدي (٢٠١٤م) بعنوان " أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف". تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات والثقافة والهيكل التنظيمي) والدعم القيادي المدرك بأبعاده (المكافآت والدعم القيادي والعدالة) في تعزيز الكفاءة التنظيمية. تم توزيع عدد ٣٠٠ استبانة على المهندسين والفنيين تم اختيارهم عشوائيا وتم تحليل ٢٨٩ استبانة. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن هناك مستويات مقبولة من تمكين العاملين وجماعات العمل تشعر بمستوى من الدعم القيادي الذي يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية.

٥- دراسة حسونة، السكارنه، عبد القادر، أبو قله (٢٠١٤) بعنوان "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن". تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية. وقد تكونت عينة الدراسة من ٩٥ من العاملين في المصارف الأردنية. وخلصت الدراسة إلى أن المصارف تحسن إدارة خدمات الجودة، وأن هناك أثر معنوي لأبعاد التمكين مجتمعة في جودة الخدمات المقدمة في المصارف الأردنية، وأن هناك أثر معنوي لبعده التمكين في جودة الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بالاهتمام بموضوع التمكين من قبل المصارف الأردنية، والاهتمام بشكل رئيسي بموضوع الحوافز.

٦- دراسة جدي وعبيدة (٢٠١٣م) بعنوان "التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة

ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر". يهدف هذا البحث إلى معرفة نوع العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي) والرضا الوظيفي بأبعاده (الحوافز، الرضا عن الذات، الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن العلاقة مع المسؤولين). طبقت الدراسة على المستشفيات الحكومية في أربع محافظات في الجزائر. عينة البحث مكونة من ٤٦٠ (أطباء، ممرضين، إداريين، فنيين). وقد خلصت الدراسة إلى أن مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة بكافة أبعادها وأن مستوى الرضا الوظيفي منخفض إجمالاً. وأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بكافة أبعاده والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل إستراتيجية التمكين الإداري بكل أبعادها لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المستشفيات العامة محل البحث.

٧- دراسة بدح (١٤٣٥هـ - ٢٠١٣م) بعنوان "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتمكين الإداري لدى العاملين فيها". وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بإستراتيجية التمكين الإداري لدى العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. عينة البحث كانت كل موظفي الوزارة بكافة الإدارات وعددهم ١٥٣ موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت كبيرة. وأنه يوجد علاقة ارتباط ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة تمكينهم. وقد أوصى الباحث بعقد ورش عمل لتطبيق

عمليات إدارة المعرفة. وتعزيز التواصل وبناء الثقة بين العاملين واستثمار طاقاتهم المعرفية وتنميتها.

٨- دراسة المبيضين والطرأونة (٢٠١١) بعنوان "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية" تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وكذلك اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي. وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وقد بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفاً وموظفة. واستخلصت الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذه البنوك بدرجة متوسطة. كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم). وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). وأوصت الدراسة باهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية. كما أوصت بتطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية.

٩- دراسة الضمور (٢٠٠٩) بعنوان "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية". تهدف الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى العاملين في الوزارات الأردنية. يتكون مجتمع أفراد العينة من ٣٣٣ وزّع عليها عدد من الاستبانات عاد منها ٢٩٤ استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية تؤثر في التمكين الإداري. وقد أوصت بتشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحدّ من نشر ثقافة وسياسة التمكين على صعيد المدراء باعتبارهم العنصر المؤثر في هذه الثقافة وعلى صعيد أفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم.

١٠- دراسة كل من Bogler & Somech التي أجريت في عام ٢٠٠٤ على عينة قوامها ٩٨٣ من المدرسين بالمدارس المتوسطة والثانوية بهدف التعرف على تأثير التمكين الوظيفي على مستوى ولائهم التنظيمي وكذا سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وأكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير طردية للتمكين الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي وكذا سلوكيات الدور الإضافي لعينة الدراسة.

١١- دراسة Nielsen & Pedersen (٢٠٠٣). توصلت الدراسة إلى أن تفويض الصلاحيات يلعب دوراً بمنح المزيد من الشعور بالاستقلالية لدى العاملين بالصفوف الأمامية بالبنوك في تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، إضافة إلى زيادة قدرة البنوك على المنافسة في السوق المصرفية.

ومن العرض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

١- إن بعض من هذه الدراسات ركزت علي أبعاد عملية التمكين مع ربطها بمتغيرات تخص بيئة العمل في شكلها النظري.

٢- بعض هذه الدراسات ركز في مجال التطبيق علي منظمات إنتاجية وخدمية متنوعة.

٣- انخفاض أو قلة الدراسات التي ركزت علي قياس اثر التمكين علي التفكير الابتكاري للعاملين لموظفي البنوك ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية.

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

في هذا القسم سوف نعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بشأن اختبار صحة فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

#### ١- نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه " يؤثر التمكين الإداري تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية "

لاختبار صحة الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد للتعويض بالتفكير الابتكاري من خلال التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك السعودية وسوف يتناول الباحث الجداول الآتية لعرض النتائج الخاصة بالفروض الفرعية التابعة للفرض الرئيس الأول وتحليلها.

#### الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض الفرعي الأول على أنه " يؤثر تفويض الصلاحيات تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية "

جدول (٦): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance للتأكد

من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المصدر	قيمة معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التفكير الابتكاري	الانحدار	0.356	6.64	1	6.64	19.88	0.00**
	الخطأ		45.80	٨13	0.33		
	المجموع		52.44	٩13			

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يوضح الجدول رقم (٦) صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الأول، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي كانت معنوية قيمة عند مستوى دلالة (0.00)؛ وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1, 137). في الوقت ذاته؛ يتضح أن تفويض الصلاحيات للمرؤوسين يفسر ما نسبته (٣٥,٦٠%) من التغير الحاصل في مستوى التفكير الابتكاري لديهم؛ أما النسبة الباقية (٦٤,٤٠%) فترجع إلى عوامل أخرى لم تُدرج ضمن مكونات النموذج. وبناءً على ذلك يتبين إمكانية التنبؤ بالتفكير الابتكاري من خلال تفويض الصلاحيات لدى العاملين في البنوك السعودية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Nielsen & Pedersen (٢٠٠٣) من نتائج تشير إلى أهمية تفويض الصلاحيات في تنمية شعور العاملين بالاستقلالية والحرية في ممارسة واجباتهم الوظيفية، ومن ثم زيادة قدراتهم على الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء. كما تتفق تلك النتيجة مع نتائج Erkutlu & Chafra (٢٠١٥) التي تؤكد أهمية التمكين الإداري من

خلال التوسّع في تفويض الصلاحيات - خاصة بالنسبة إلى الواجبات الروتينية - في تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين.

### جدول (٧)

نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار مدى مساهمة تفويض الصلاحيات في

التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية

الدالة الإحصائية	قيمة t	المعاملات غير القياسية		أبعاد المتغير المستقل
		المعاملات القياسية Beta	الخطأ المعياري B	
**0.00	12.601	-	0.233	الثابت
**0.00	4.458	0.356	0.061	تفويض الصلاحيات

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٧) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، ومن الجدول يتبين أن تفويض الصلاحيات له تأثير على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية، ويمكن صياغة النموذج كالاتي:

$$\text{التفكير الابتكاري} = ٢,٩٤ + ٠,٢٧ \times (\text{تفويض الصلاحيات})$$

من ناحية أخرى، تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي توصلت إلى أهمية الدور الذي يلعبه تفويض الصلاحيات في منح الفرصة للعاملين كي يتخذوا العديد من القرارات ويتحملوا المسؤولية المترتبة عليها، وهذا كله بلا شك يؤثر على قدراتهم على التفكير الابتكاري ( Lan & Chong, 2015؛ قرشي، ٢٠١٥؛ العطار، ٢٠١٣).

الفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه "تؤثر فرق العمل تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية"

جدول (٨): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance للتأكد

من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المصدر	قيمة معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التفكير الابتكاري	الانحدار	0.478	11.967	1	11.967	40.509	**0.00
	الخطأ		40.473	١٣٨	0.295		
	المجموع		52.44	١٣٩			

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يوضح الجدول (٨) صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الثاني، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية؛ وفي نفس الوقت كانت معنوية عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1, 137). بالإضافة لما سبق؛ يتضح أن فرق العمل تفسر (47.8%) من التغير الحاصل في مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية؛ وبناءً على ذلك يمكن التنبؤ بالتفكير الابتكاري من خلال التوسع في تشكيل فرق العمل بالبنوك السعودية. وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية العمل بروح الفريق بوصفه أحد

المقومات الأساسية لتنمية التفكير الابتكاري بالمنظمات (بدير، ٢٠١٥؛ Lin & Rababah, 2014).

جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار مدى مساهمة فرق العمل في التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية

الدلالة الإحصائية	قيمة t	المعاملات غير القياسية		أبعاد المتغير المستقل
		Beta	الخطأ المعياري	
**0.00	11.792	-	0.22	الثابت
**0.00	6.365	0.478	0.057	فرق العمل

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٩) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، ومن الجدول يتبين أيضاً أن فرق العمل لها تأثير معنوي على مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية، ويمكن صياغة النموذج كالاتي:

$$\text{التفكير الابتكاري} = ٢,٥٩ + ٠,٣٧ \times (\text{فرق العمل})$$

الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض الفرعي الثالث على أنه "يؤثر التدريب تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية"

جدول (١٠): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance للتأكد

من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المصدر	قيمة معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التفكير الابتكاري	الانحدار	0.350	6.417	1	6.417	19.103	**0.00
	الخطأ		46.023	١٣٨	0.336		
	المجموع		52.44	١٣٩			

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يوضح الجدول (١٠) صلاحية النموذج للتنبؤ، نظراً لمعنوية قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1, 137)، وفي الوقت نفسه يتضح أن مستوى التدريب الذي يحصل عليه العاملون بالبنوك السعودية يفسر ما نسبته (35%) من التغير في مستوى تفكيرهم الابتكاري، وبناءً عليه يمكن التنبؤ بالتفكير الابتكاري من خلال مستوى التدريب المُقدّم للعاملين في البنوك السعودية. وهنا تتضح أهمية تدريب وتنمية مهارات هؤلاء العاملين بالشكل الذي يُشعرهم بالجدارة في ممارسة واجباتهم الوظيفية والتي يترتب عليها نوعٌ من التمكين النفسي الذي ينعكس بالإيجاب على مستوى تفكيرهم الابتكاري (Veisi et al., 2015; Boley & McGehee, 2015; Diane et al., 2013; Safari et al., 2011; Allahyari et al., 2011).

جدول (١١): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار مدى مساهمة التدريب في

التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية

الدلالة الإحصائية	قيمة t	المعاملات غير القياسية		أبعاد المتغير المستقل
		Beta	الخطأ المعياري	
**0.00	22.172	-	0.15	الثابت
**0.00	4.371	0.35	0.044	التدريب

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١١) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، كما يتبين من الجدول أن مستوى التدريب المقدم للعاملين بالبنوك السعودية له تأثير معنوي على مستوى تفكيرهم الابتكاري، ويمكن صياغة النموذج كالاتي:

$$\text{التفكير الابتكاري} = ٣,٣٣ + ٠,١٩ \times (\text{التدريب})$$

#### الفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض الفرعي الرابع على أنه "يؤثر الاتصال الفاعل تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية"

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance للتأكد

من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الرابع

المتغير التابع	المصدر	قيمة معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التفكير الابتكاري	الانحدار	0.439	10.125	1	10.125	32.779	0.00
	الخطأ		42.316	١٣٨	0.309		
	المجموع		52.44	١٣٩			

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يوضح الجدول (١٢) صلاحية النموذج للتنبؤ بمستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية بدلالة نمط الاتصال المطبق بتلك البنوك، نظراً لمعنوية قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1, 137)، وبناءً على ذلك يتبين إمكانية التنبؤ بالتفكير الابتكاري من خلال الاتصال الفاعل لدى العاملين في البنوك السعودية، حيث يفسر نمط الاتصالات المطبق بتلك البنوك ما نسبته (٤٣،٩٠%) من التغير الحاصل في مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين. وبالتحري عن مدى توافق تلك النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة في هذا الصدد؛ اتضح أن التمكين الإداري للعاملين - خاصة من تربطهم علاقة مباشرة بالجمهور - يسهم بشكل فعال في زيادة قدرة هؤلاء العاملين على التواصل مع الجمهور، بل والكياسة في التعامل مع بعض الفئات ذات الطبيعة الخاصة، باقتراح العديد من الأفكار الابتكارية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام جمهور المتعاملين معها ( Kennedy et al., 2015; Shanta & Eliason, 2014).

جدول (١٣): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار مدى مساهمة الاتصال

الفاعل في التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية

الدالة الإحصائية	قيمة t	المعاملات Beta	المعاملات غير القياسية		أبعاد المتغير المستقل
			الخطأ المعياري	B	
**0.00	12.742		0.216	2.75	الثابت
**0.00	5.725	0.439	0.055	0.32	الاتصال

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١٣) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (ت) اتضح أن الثابت دال إحصائياً، ومن الجدول يتبين أن الاتصال الفاعل له تأثير معنوي على مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية، ويمكن صياغة النموذج كآتي:

$$\text{التفكير الابتكاري} = ٢,٧٥ + ٠,٣٢ \times (\text{الاتصال الفاعل})$$

#### الفرض الفرعي الخامس:

ينص الفرض الفرعي الخامس على أنه " يؤثر نظام التحفيز المطبق تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية"

جدول (١٤): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance للتأكد

من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الخامس

المتغير التابع	المصدر	قيمة معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التفكير الابتكاري	الانحدار	0.348	6.342	1	6.342	18.848	0.00
	الخطأ		46.098	١٣٨	0.336		
	المجموع		52.44	١٣٩			

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يوضح الجدول (١٤) صلاحية النموذج للتنبؤ، نظراً لمعنوية قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (1, 137)، كما تشير بيانات النموذج أن نظام التحفيز المطبق بالبنوك السعودية يفسر حوالي (34.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين. وبناءً على ذلك يتبين إمكانية التنبؤ بالتفكير الابتكاري من خلال نظام التحفيز المطبق لدى العاملين في البنوك السعودية. وهذه

النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة التي تؤكد أهمية وجود نظام تحفيزي فعال يهدف إلى تنمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ وبالشكل الذي يحفز العاملين على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية التي تعود بالنفع المادي أو المعنوي عليهم (Barton & Barton, 2011; Villegas et al., 2015).

**جدول (١٥): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار مدى مساهمة نظام التحفيز المطبق في التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية**

الدلالة	قيمة t	المعاملات غير القياسية		أبعاد المتغير المستقل
		المعاملات القياسية Beta	الخضأ المعياري B	
**0.00	24.688	-	0.138	الثابت
**0.00	4.341	0.348	0.04	نظام التحفيز المطبق

\*دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١٥) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، كما يتبين من الجدول أن نظام التحفيز المطبق له تأثير على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية، ويمكن صياغة النموذج كالاتي:

$$\text{التفكير الابتكاري} = ٣,٣٩ + ٠,١٨ \times (\text{نظام التحفيز المطبق})$$

ومن خلال العرض السابق لنتائج الفرض الرئيسي الأول يتبين لنا أن جميع الفروض الفرعية الخمس ثبتت صحتها الأمر الذي يشير إلى قبول صحة الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على أنه " يؤثر التمكين الإداري تأثيراً معنوياً على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية

### ٣ - نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الرئيس الثاني، من فروض الدراسة علي انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنوك السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)".

وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بالسؤال الرابع.

لاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار T - test لمقارنة متوسطات درجات عيّنتين تبعاً لمتغير الجنس، كما تم استخدام اختبار ANOVA لمقارنة متوسطات درجات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) وسوف يتم عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرابع على النحو التالي.

### جدول (١٦)

#### نتائج اختبار Independent T - test للدلالة الفروق بين متوسطات

#### استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	Sig	مستوى الدلالة
تفويض الصلاحيات	ذكر	3.73	0.81	-0.866	١٣٨	0.388	غير دالة
	أنثى	4.00	0.75				
فرق العمل	ذكر	3.73	0.81	-0.585	١٣٨	0.56	غير دالة
	أنثى	3.92	0.83				
التدريب	ذكر	3.16	1.11	-1.974	١٣٨	0.05	دالة
	أنثى	4.00	0.75				
الاتصال الفاعل	ذكر	3.80	0.87	-1.479	١٣٨	0.141	غير دالة

				0.49	4.29	أنثى	
غير دالة	0.28	١٣٨	-1.084	1.23	3.17	ذكر	التحفيز
				1.09	3.69	أنثى	
غير دالة	0.163	١٣٨	-1.402	0.83	3.54	ذكر	التمكين الإداري ككل
				0.76	3.99	أنثى	
غير دالة	0.494	١٣٨	0.686	0.67	4.04	ذكر	توليد الأفكار
				0.90	3.86	أنثى	
غير دالة	0.773	١٣٨	0.289	0.58	4.09	ذكر	المرونة
				0.72	4.03	أنثى	
غير دالة	0.548	١٣٨	-0.603	0.83	3.75	ذكر	تطبيق الأفكار
				0.81	3.94	أنثى	
غير دالة	0.98	١٣٨	0.025	0.61	3.96	ذكر	التفكير الابتكاري ككل
				0.80	3.95	أنثى	

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ \*\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٦) أن قيم الدلالة كانت أكبر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ - سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو على المستوى الكلي للمتغيرات - ومن ثمّ فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنوك السعودية تعزى لمتغير الجنس. وهذه النتيجة تدلّ على أن التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لا يرتبط بالجنس؛ بل من الممكن التوسّع في منح الصلاحيات سواء للرجال أو الإناث، وفي نفس الوقت فإن التفكير الابتكاري لا يُعد حكرًا على الرجال دون الإناث أو العكس، فالأمر أولاً وآخراً يرتبط بمدى استعداد الرؤساء لتفويض بعض صلاحياتهم من ناحية، ومدى قدرة المرؤوسين على تحمل مسؤولية التفويض من ناحية أخرى. إلا أن هذه النتيجة تختلف مع نتائج بعض الدراسات التي تشير إلى انخفاض مستوى التمكين الإداري الذي تحصل عليه المرأة في

الجامعات الأردنية الرسمية (الطراونة، ٢٠٠٧). من ناحية أخرى؛ تختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات أخرى تشير إلى وجود فروق معنوية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري لصالح الذكور من المشرفين التربويين في إقليم الجنوب بالمملكة الأردنية الهاشمية (الصقرات، ٢٠١٠)؛ وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى اختلاف بيئة العمل السعودية عن البيئة الأردنية. أما بالنسبة لبعد التدريب فأتضح أن قيمة الدلالة تساوي ٠,٠٥ ومن ثم فيوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الإناث. وبناءً على ما تقدم يمكن رفض هذه الجزئية من الفرض الرئيس الثاني وبالتالي يمكن القول انهلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنوك السعودية تعزى لمتغير الجنس".

### جدول (١٧)

#### نتائج اختبار ANOVA تبعاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
فرق العمل	بين المجموعات	4.379	3	1.46	2.3	0.08
	داخل المجموعات	85.689	١٣٦	0.635		
	المجموع	90.068	١٣٩			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.686	3	0.229	0.346	0.792
	داخل المجموعات	89.211	١٣٦	0.661		
	المجموع	89.897	١٣٩			
التدريب	بين المجموعات	10.606	3	3.535	2.987	*0.033
	داخل المجموعات	159.793	١٣٦	1.184		
	المجموع	170.399	١٣٩			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الاتصال الفاعل	بين المجموعات	4.728	3	1.576	2.195	0.092
	داخل المجموعات	96.943	١٣٦	0.718		
	المجموع	101.67	١٣٩			
التحفيز	بين المجموعات	15.603	3	5.201	3.647	*0.014
	داخل المجموعات	192.515	١٣٦	1.426		
	المجموع	208.117	١٣٩			
التمكين الإداري ككل	بين المجموعات	3.794	3	1.265	1.871	0.137
	داخل المجموعات	91.246	١٣٦	0.676		
	المجموع	95.039	١٣٩			
توليد الأفكار	بين المجموعات	0.735	3	0.245	0.528	0.664
	داخل المجموعات	62.65	١٣٦	0.464		
	المجموع	63.385	١٣٩			
المرونة	بين المجموعات	0.49	3	0.163	0.477	0.699
	داخل المجموعات	46.248	١٣٦	0.343		
	المجموع	46.738	١٣٩			
تطبيق الأفكار	بين المجموعات	4.519	3	1.506	2.287	0.082
	داخل المجموعات	88.935	١٣٦	0.659		
	المجموع	93.454	١٣٩			
التفكير الابتكاري ككل	بين المجموعات	0.661	3	0.22	0.574	0.633
	داخل المجموعات	51.779	١٣٦	0.384		
	المجموع	52.44	١٣٩			

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ،\*\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٧) أن قيم الدلالة كانت أكبر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ - سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو على المستوى الكلي للمتغيرات - ومن ثم فإنه لا يوجد اختلاف في التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنوك السعودية يعزى لمتغير العمر. وتؤكد هذه النتيجة حقيقة هامة مفادها أن التمكين الإداري من الممكن أن يتم بالنسبة إلى الموظفين الجدد، أو لمن هم خلال مرحلة منتصف العمر الوظيفي، أو لمن يمرون

بالمراحل المتأخرة من مسارهم الوظيفي. ولكن المهم - كما سبق وأوضح الباحث خلال اختبار نتيجة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني - أن تتوافر القدرة والرغبة في التمكين الإداري لدى العاملين بغض النظر عن أعمارهم. كما توضح هذه النتيجة أهمية عدم ارتباط التفكير الابتكاري بعمر الموظف، فالجميع يمكنهم توليد العديد من الأفكار الابتكارية إذا توافرت لديهم القدرة والرغبة في ذلك.

كما يتضح من الجدول أن قيم الدلالة لبعدي التدريب والتحفيز على التوالي كانت (٠,٠٣٣, ٠,٠١٤) وهى قيم أقل من ٠,٠٥ وبالتالي فيوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول هذين البعدين تبعاً لمتغير العمر.

### جدول (١٨)

#### نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق تبعاً لمتغير العمر

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	20 إلى أقل من 30 سنة	30 إلى أقل من 40 سنة	40 إلى أقل من 50 سنة	50 إلى 60 سنة
التدريب	20 إلى أقل من 30 سنة	3.29				
	30 إلى أقل من 40 سنة	3.08				
	40 إلى أقل من 50 سنة	2.90				
	50 إلى 60 سنة	4.83	*١,٥٥	**١,٧٥	**١,٩٣	
التحفيز	20 إلى أقل من 30 سنة	3.28				**٠,٩٩
	30 إلى أقل من 40 سنة	3.31				**١,٠٣
	40 إلى أقل من 50 سنة	2.28				
	50 إلى 60 سنة	4.00				**١,٧٢

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التدريب بين من أعمارهم من ٥٠ إلى ٦٠ سنة و من أعمارهم ما بين ٢٠ إلى

أقل من ٣٠ سنة لصالح من أعمارهم من ٥٠ إلى ٦٠ سنة، كما اتضح أن هناك فروق بين من أعمارهم من ٥٠ إلى ٦٠ سنة و من أعمارهم ما بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة لصالح من أعمارهم من ٥٠ إلى ٦٠ سنة، ووجدت فروق بين من أعمارهم من ٥٠ إلى ٦٠ سنة و من أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة لصالح من أعمارهم من ٥٠ إلى ٦٠ سنة.

كما اتضح من الجدول انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز بين من أعمارهم من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة و من أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة لصالح من أعمارهم من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين من أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة و من أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة لصالح من أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين من أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة لصالح من أعمارهم من ٥٠ إلى ٦٠ سنة و من أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة لصالح من أعمارهم من ٥٠ إلى ٦٠ سنة.

وبناءً على ما تقدم يمكن رفض هذه الجزئية وبالتالي يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنوك السعودية تعزى لمتغير العمر فيما عدا بعدى التدريب والتحفيز".

جدول (١٩) نتائج اختبار ANOVA تبعا لمتغير المؤهل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
فرق العمل	بين المجموعات	0.93	3.00	0.31	0.47	0.70
	داخل المجموعات	89.13	00١٣٦	0.66		
	المجموع	90.07	00١٣٩			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	1.88	3.00	0.63	0.96	0.41
	داخل المجموعات	88.02	.00١٣٦	0.65		
	المجموع	89.90	.00١٣٩			
التدريب	بين المجموعات	6.29	3.00	2.10	1.72	0.17
	داخل المجموعات	164.11	.00١٣٦	1.22		
	المجموع	170.40	.00١٣٩			
الاتصال الفاعل	بين المجموعات	3.36	3.00	1.12	1.54	0.21
	داخل المجموعات	98.31	.00١٣٦	0.73		
	المجموع	101.67	.00١٣٩			
التحفيز	بين المجموعات	17.25	3.00	5.75	4.07	*0.01
	داخل المجموعات	190.87	.00١٣٦	1.41		
	المجموع	208.12	.00١٣٩			
التمكين الإداري	بين المجموعات	3.36	3.00	1.12	1.65	0.18
	داخل المجموعات	91.68	.00١٣٦	0.68		
	المجموع	95.04	.00١٣٩			
توليد الأفكار	بين المجموعات	8.10	3.00	2.70	6.59	**0.00
	داخل المجموعات	55.29	.00١٣٦	0.41		
	المجموع	63.39	.00١٣٩			
المرونة	بين المجموعات	4.86	3.00	1.62	5.22	**0.00
	داخل المجموعات	41.88	.00١٣٦	0.31		
	المجموع	46.74	.00١٣٩			
تطبيق الأفكار	بين المجموعات	8.42	3.00	2.81	4.46	*0.01
	داخل المجموعات	85.04	.00١٣٦	0.63		
	المجموع	93.45	.00١٣٩			
التفكير الابتكاري	بين المجموعات	6.36	3.00	2.12	6.21	**0.00
	داخل المجموعات	46.08	.00١٣٦	0.34		
	المجموع	52.44	.00١٣٩			

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ \*\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٩) بشكل عام أنّ قيم الدلالة للتمكين الإداري أكبر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ وبالتالي فلا يوجد اختلاف في التمكين الإداري لدى الموظفين بالبنوك السعودية يعزى إلى متغير المؤهل. وبناءً عليه، يمكن القول إنّ التمكين الإداري لا يرتبط بمؤهل من يتم تفويض الصلاحيات له بقدر ما يرتبط بمستوى تأهيل الموظف واستعداده لتحمل مسؤولية التفويض، فيما عدا بعد التحفيز فكانت قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥ وبالتالي فيوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول هذا البعد تبعاً لمتغير المؤهل.

كما يتضح من الجدول (١٩) أنّ قيم الدلالة للتفكير الابتكاري هي قيم أقل هي قيم أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ومن ثمّ يوجد اختلاف في التفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنوك السعودية يعزى لمتغير المؤهل. وباستخدام اختبار "شيفيه" للتعرف على مصدر الاختلاف، اتضح وجود اختلافات معنوية بين فئات المؤهل المختلفة ولصالح العاملين الحاصلين على درجة الماجستير بالنسبة إلى بُعد توليد الأفكار. ولعل هذه النتيجة منطقية تتفق مع مستوى تأهيل الحاصلين على الماجستير لتوليد العديد من الأفكار الابتكارية، وهذا التأهيل إنما هو محصلة مستوى التعليم خلال مرحلة الماجستير الذي يعتمد على التفكير الناقد والمتشعب بهدف اقتراح بدائل مختلفة لعلاج المشكلات.

أما بالنسبة إلى بُعد المرونة في التفكير، فقد جاء الاختلاف لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس، مما يشير إلى أنّ هذه الفئة من العاملين لديهم مرونة أكبر من باقي الفئات للتعامل مع المشكلات الطارئة وتغيير بعض الحلول المقترحة إذا تطلب الأمر ذلك. وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود فروق معنوية بين العاملين من حيث مؤهلاتهم في المقدرة على وضع الأفكار المقترحة موضع التطبيق العملي ولصالح

الحاصلين على دبلوم بعد الثانوية العامة. وهذا دليل على أنّ هذه الفئة من العاملين لديهم من الخبرة العملية ما يمكنهم من التطبيق الفعلي للأفكار الابتكارية دون خوف من المخاطرة أو الفشل. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات من نتائج تشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة بمؤهلاتها المختلفة بشأن متوسطات أبعاد التمكين الإداري (الصفقات، ٢٠١٠؛ المبيضين، ٢٠٠٨؛ الطراونة، ٢٠٠٦).

### جدول (٢٠)

#### نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق تبعا لمتغير المؤهل

المحور	المؤهل	المتوسط	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم بعد	ثانوي
التحفيز	ماجستير	4.80		*١,٨	*٢,٠٥	
	بكالوريوس	3.00				
	دبلوم بعد الثانوية	2.75				
	ثانوي	3.46			*٠,٧١	
توليد الأفكار	ماجستير	4.63	-	0.73**	0.64**	1.13*
	بكالوريوس	3.89		-	-0.10*	0.39**
	دبلوم بعد الثانوية	3.99			-	0.49**
	ثانوي	3.50				-
المرونة	ماجستير	4.20	-	-0.37**	0.21*	0.93**
	بكالوريوس	4.57		-	0.58**	1.30**
	دبلوم بعد الثانوية	3.99			-	0.72**
	ثانوي	3.27				-
تطبيق الأفكار	ماجستير	3.80	-	0.33**	-0.53**	0.01*
	بكالوريوس	3.53		-	-0.80**	0.26**
	دبلوم بعد الثانوية	4.33			-	0.54**
	ثانوي	3.79				-
التفكير الابتكاري ككل	ماجستير	3.86	-	-0.64**	-0.06*	0.97**
	بكالوريوس	4.50		-	0.58**	1.61**
	دبلوم بعد الثانوية	3.92			-	1.03**
	ثانوي	2.89				-

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ \*\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

يوضح الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز بين من مؤهلهم ماجستير ومن مؤهلهم بكالوريوس لصالح من مؤهلهم ماجستير، كما وجدت فروق بين من ماجستير ومن مؤهلهم دبلوم بعد الثانوية لصالح من مؤهلهم ماجستير، ووجدت فروق بين ثانوي ومن مؤهلهم دبلوم بعد الثانوي لصالح من مؤهلهم ثانوي.

وبناءً عليه يوضح الجدول (٢٠) وجود فروق معنوية في توليد الأفكار بين الحاصلين على درجة الماجستير وبين من مؤهلهم بكالوريوس، ودبلوم بعد الثانوية، والحاصلين على الثانوي فقط لصالح من مؤهلهم ماجستير. كما اتضح من نتائج الاختبار أن هناك فروقا معنوية في المرونة بين من مؤهلهم بكالوريوس وبين من مؤهلهم ماجستير، دبلوم بعد الثانوية، والحاصلين على الثانوية فقط ولصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس. كما اتضح أيضاً وجود فروق معنوية في تطبيق الأفكار بين من مؤهلهم دبلوم بعد الثانوي وبين من مؤهلهم ماجستير، والثانوية وكذا الحاصلين على درجة البكالوريوس ولصالح الحاصلين على دبلوم بعد الثانوية. وعند دراسة مصدر الفروق بسبب المؤهل لإجمالي الأبعاد المكونة لمتغير التفكير الابتكاري؛ اتضح وجود فروق معنوية في مستوى التفكير الابتكاري بين الحاصلين على درجة البكالوريوس وبين من مؤهلهم ماجستير، دبلوم بعد الثانوية، وكذا الحاصلين على الثانوية العامة فقط ولصالح من مؤهلهم بكالوريوس. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول متوسطات أبعاد التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (الطراونة، ٢٠٠٦).

جدول (٢١)

نتائج اختبار ANOVA تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
فرق العمل	بين المجموعات	4.313	6	0.719	1.106	0.362
	داخل المجموعات	85.755	١٣٣	0.65		
	المجموع	90.068	١٣٩			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	7.391	6	1.232	1.971	0.074
	داخل المجموعات	82.506	١٣٣	0.625		
	المجموع	89.897	١٣٩			
التدريب	بين المجموعات	24.18	6	4.03	3.638	**0.002
	داخل المجموعات	146.219	١٣٣	1.108		
	المجموع	170.399	١٣٩			
الاتصال الفاعل	بين المجموعات	3.797	6	0.633	0.854	0.531
	داخل المجموعات	97.873	١٣٣	0.741		
	المجموع	101.67	١٣٩			
التحفيز	بين المجموعات	32.977	6	5.496	4.142	**0.001
	داخل المجموعات	175.14	١٣٣	1.327		
	المجموع	208.117	١٣٩			
التمكين الإداري ككل	بين المجموعات	7.481	6	1.247	1.88	0.089
	داخل المجموعات	87.558	١٣٣	0.663		
	المجموع	95.039	١٣٩			
توليد الأفكار	بين المجموعات	2.42	6	0.403	0.873	0.517
	داخل المجموعات	60.965	١٣٣	0.462		
	المجموع	63.385	١٣٩			
المرونة	بين المجموعات	3.155	6	0.526	1.592	0.154
	داخل المجموعات	43.583	١٣٣	0.33		
	المجموع	46.738	١٣٩			
تطبيق الأفكار	بين المجموعات	4.768	6	0.795	1.183	0.319
	داخل المجموعات	88.687	١٣٣	0.672		
	المجموع	93.454	١٣٩			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
التفكير الابتكاري ككل	بين المجموعات	2.56	6	0.427	1.129	0.349
	داخل المجموعات	49.88	١٣٣	0.378		
	المجموع	52.44	١٣٩			

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ \*\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول (٢١) أن قيم الدلالة (0.04، 0.02) للتدريب، التحفيز على الترتيب هي قيم أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ وبالتالي يوجد اختلاف في التدريب، التحفيز يعزى إلى عدد سنوات الخبرة. وبناءً على ما تقدّم يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني ونصّه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز) لدى الموظفين بالبنوك السعودية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأن وجود فروق معنوية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة (الزيدانيين، ٢٠٠٦).

## جدول (٢٢)

نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الخبرة	المتوسط الحسابي	سنة إلى أقل من ٥ سنوات	من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة
التدريب	أقل من سنة	3.56		2.56**
	سنة إلى أقل من ٥ سنوات	2.91		1.91*
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.32		2.32**
	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	3.27		2.27**

المتغير	الخبرة	المتوسط الحسابي	سنة إلى أقل من ٥ سنوات	من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة
	١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	3.50		2.50**
	٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة	3.83		2.83**
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة	1.00		-
التحفيز	أقل من سنة	3.27		2.07**
	سنة إلى أقل من ٥ سنوات	2.78	-	
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.76	0.98*	2.56**
	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	3.49	0.71*	2.29**
	١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	2.87		
	٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة	2.87		
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة	1.20		

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥\*\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

يوضح الجدول (٢٢) وجود فروق معنوية في التدريب بين مختلف فئات الخبرة للعاملين بالبنوك ولصالح من خبرتهم من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة. ويدل ذلك على أن فئة العاملين الذين تتراوح خبراتهم من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة غالباً ما يكونون خلال مرحلة منتصف العمر الوظيفي، وهذه المرحلة تتطلب المزيد من التنمية والتدريب لمهارات العاملين حتى يعبروا أزمة منتصف العمر الوظيفي بسلام Mid-Career Crisis. وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى تبصر البنوك السعودية بهذا الأمر وتوجّهها نحو المزيد من الاستثمار في البشر خلال تلك المرحلة.

أما بالنسبة إلى استجابات أفراد العينة حول التحفيز، فقد اتضح وجود فروق معنوية بين مختلف فئات الخبرة بالنسبة إلى العاملين ولصالح من

خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات. ولا شك أن هذه النوعية من العاملين تكون خلال المراحل الأولى والمتوسطة من مسارهم الوظيفي، وغالباً ما يحتاجون إلى مزيد من التحفيز لضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحريك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر ولتحقيق نتائج أفضل (Villegas et al., 2015).

### ثالثاً : النتائج و التوصيات:

#### النتائج:

مما سبق ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي تلخيص لأهم هذه النتائج:

١- بالنسبة لأثر أبعاد التمكين الإداري علي التفكير الابتكاري للعاملين بالبنوك محل الدراسة فقد تبين ما يلي:

١/١ - تفويض الصلاحيات له تأثير ذا دلالة إحصائية علي التفكير الابتكاري لدي العاملين بالبنوك السعودية.

٢/١ - لفرق العمل تأثير ذا دلالة إحصائية علي التفكير الابتكاري لدي العاملين بالبنوك السعودية.

٣/١ - أن للتدريب المقدم للعاملين تأثير ذا دلالة إحصائية علي التفكير الابتكاري لدي العاملين بالبنوك السعودية. فقد اتضح بشكل عام وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لدى الموظفين بالبنوك السعودية تعزى إلى متغيرات: المؤهل الدراسي، وعدد

سنوات الخبرة، أما بالنسبة لمتغير الجنس، والعمر فقد تبين أنه لا يوجد اختلاف يعزي للجنس أو للعمر.

٤/١- نظام التحفيز المطبق له تأثير ذا دلالة إحصائية على التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.

٢- بالنسبة لقياس مدي وجود فروق في تأثير التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لدى العاملين في البنوك السعودية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة. اتضح بشكل عام انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لدي الموظفين في البنوك تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، أما بالنسبة لكل من متغير الجنس والعمر فقد تبين عدم وجود فروق.

### التوصيات:

من خلال استعراض نتائج الدراسة الحالية يمكن وضع عدد من التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها المسئولون وواضعو السياسات في البنوك السعودية وذلك علي النحو التالي:

#### (أ) توصيات تخص صناع القرار بالبنوك السعودية:

١- العمل علي ضرورة صياغة إستراتيجية لتطبيق التمكين الإداري تركز على:

- تفويض الصلاحيات للمرؤوسين لتشمل المهام الرئيسية حتى يستوعبوا أهمية التفويض وأنه يسهم في التطوير وحل الإشكاليات الإدارية.
- تعديل وتطوير الأنظمة واللوائح المصرفية بما يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالبنوك.

- وضع سياسة للتدريب تلبي احتياجات العاملين، وربطها بالمهام الموكلة لهم وقدراتهم.
  - تطوير وتعديل نظم الحوافز بالبنوك، بما يسمح ويدعم اقتراحات العاملين وتقديم الأفكار الابتكارية بما من شأنه تطبيق التمكين الإداري.
  - دعم العمل بروح الفريق لما له من آثار ايجابية لبيئة العمل.
- ٢- العمل علي تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك من خلال:
- تشجيع العاملين على تقديم العديد من الأفكار دون التقليل من شأن تلك الأفكار أو من شأن من يقدمها.
  - تبديد مشاعر الخوف والرغبة لدى العاملين عند اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل بالبنوك.
  - ربط أسلوب تحفيز العاملين بما يقدمونه من أفكار.
  - إدراج معيار تطوير أسلوب العمل وتقديم الأفكار الجديدة كأحد بنود تقييم أداء العاملين بالبنوك.
  - توفير المعلومات المناسبة والمفيدة التي تدعم الأفكار الجديدة لدى العاملين.
- (ب) توصيات تخص العاملين بالبنوك:
- ١- تبني إستراتيجية للتطوير الذاتي تتفق مع متطلبات التمكين الإداري الناجح، تركز على:
  - تقييم المهارات والقدرات الفاعلة للتمكين الإداري المبني على أسس علمية بعيدا عن العواطف.

- إعداد خطة للمسار الوظيفي للموظف مبنية على أهدافه والسعي إلى تحقيقها.
  - قبول مبدأ التغيير والتطوير والمرونة في التفكير لتحقيق الأهداف.
  - الجرأة في طرح وتنفيذ الأفكار غير التقليدية والبعد عن شبح الخوف من الفشل.
- ٢- تنمية مهارات التفكير الابتكاري من خلال:
- عدم النقد بالأفكار التقليدية ومحاولة الخروج عن المألوف في حدود المعقول.
  - عدم الاقتصار على ما توفره البنوك من تعليم وتدريب بل تبني التعلم الذاتي.
  - البعد عن الاعتداد بوجهة النظر الشخصية عندما تتعارض مع وجهة نظر فريق العمل.
- (ج) توصيات عامة من أهمها ما يلي:
- تدريب العاملين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق والتنسيق والتعاون فيما بينهم.
  - إنشاء حاضنة للتفكير الإبداعي تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبتكرين والمبدعين في البنوك السعودية.
  - العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطات ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
  - المبادرة بتطبيق الأساليب الجديدة للعمل وتحمل المخاطرة.

## المراجع

### (١) المراجع العربية:

- أفندي، عطية حسين (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الاسدي، أفنان عبد علي (٢٠١٤م) " أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. السنة ١٠ المجلد ٨ العدد ٣١. ٢٠١٤م.
- الحربي، غنيم عواد (٢٠٠٨)، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.
- الخشالي، شاكر جار الله؛ الزعبي، حسن علي؛ القطب، محي الدين (٢٠١١)، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، م٢٦، ٥٤.
- الرشيد، سطاتم (٢٠١١)، أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

- الرواشدة، إياد طه (٢٠١٠)، أثر التمكين الإداري على الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات المالية العامة الأردنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- الزيدانيين، محمد مطر (٢٠٠٦)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.
- السماك، منال عبد الجبار (٢٠١١)، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري: دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة - نينوي، مجلة تنمية الرافدين، م٣، ع ١٠٤.
- الصقرات، سمية عبد المجيد (٢٠١٠)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.
- الطراونة، إحسين أحمد. (2006) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة مؤتة : الكرك.
- الطراونة، نجاة صالح (٢٠٠٧)، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية

المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.

■ العامري، بدر بن حمد بن سليمان (٢٠١٣)، أثر تمكين العاملين في مستوى أدائهم كما يراه رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

■ العساف، حسين موسى (2006) التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا :عمان.

■ العطار، هيثم محمد (٢٠١٢)، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، عمادة الدراسات العليا.

■ العنزي، مساعد حمود (٢٠١١)، علاقة التمكين الإداري بإدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.

- الفياض، محمد أحمد العبد الله (٢٠٠٥)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الضمور، صفاء يوسف (٢٠٠٩) "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية" دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٦، العدد ١. ٢٠٠٩.
- المبيضين، محمد زيب (٢٠٠٨)، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- المبيضين، محمد زيب & الطراونة، محمد أحمد. " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية "دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٨، العدد ٢، ٢٠١١، عمادة البحث العلمي/الجامعة الأردنية.
- اليعقوب، تمارا عادل. (2004) ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة اليرموك: إربد.
- بازرعة، محمود صادق، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، ٢٠٠١.

- بدير، رامز عزمي؛ فارس، محمد جودت؛ عفانة، حسن مروان (٢٠١٥)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م ٢٣، ع ١.
- بدح، احمد محمد (١٤٣٥هـ) "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتمكين الإداري لدى العاملين فيها" المجلة السعودية للتعليم العالي. العدد ١١ رجب ١٤٣٥هـ.
- حسونه، السكارنه، عبدالقادر، أبو قله (٢٠١٤) "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن" تنمية الرفادين. العدد ١١٥ المجلد ٣٦. ٢٠١٤.
- جدي، شوقي و عبيدة، حجار (٢٠١٣م) "التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر". المجلة العربية للإدارة. مج ٣٣ ع ١ يونيو ٢٠١٣م.
- صلاح، على عطا الله (٢٠١٠)، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية.
- قرشي، محمد الطاهر؛ السبتي، لطيفة أحمد (٢٠١٥)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م ١١، ع ١.

- عبد الله، عبد الرحمن صالح، ١٤٢٦هـ، البحث التربوي وكتابة الرسائل الجامعية، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط١، ص ٨٧.

### (٣) المراجع الأجنبية:

- Allahyari, R.; Behzadshahbazi; Mirkamali, S.M. & Kharazi, K. (2011) Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30,1549 – 1554.
- Aryee, S. & Chen, Z.X. (2006) Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes, *Journal of Business Research*, 59, 793 – 801.
- Barton, H. & Barton, L.C. (2011) Trust and psychological empowerment in the Russian work context, *Human Resource Management Review*, 21, 201–208.
- Boley, B.B. & McGehee, N.G. (2015) Measuring empowerment: Developing and validating the Resident Empowerment through Tourism Scale (RETS), *Tourism Management*, 45, 85- 94.
- Chang, Li-Chun & Liu, Chieh-Hsing (2008) Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1442–1448.
- Chang; Li-Chun; Shih, Chia-Hui & Lin, Shu-Man (2010) The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427–433.

- -Conger Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process: Integration Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 88(13), Issue 3, 471, 12p.
- Dehghani, S.; Gharooni, A. & Arabzadeh, A. (2014) Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109,1130 – 1141.
- Diane, D.; Mary T. Q. G.; Moreen, D. & Joyce J. F (2013) Perceptions of empowerment among ED Nurses, *Journal of Emergency Nursing*, 39, 529-33.
- Ergeneli, A. Arı, G.S. & Metin, S. (2007) Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, *Journal of Business Research*, 60, 41–49.
- -Erkutlu, H. & Chafra, J. (2015) The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation Behavior, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 3 – 11.
- Ertürk, A. & Vurgun, L. (2015) Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust, *Journal of Business Research*, 68, 34–46.
- Greasley, P.E. & Bocârnea, M.C. (2014) The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 11 – 19.
- Hill, N.S.; Kang, J.H. & Seo, Myeong-Gu (2014) The interactive effect of leader–member exchange and electronic communication on employee psychological

- empowerment and work outcomes, *The Leadership Quarterly*, 25, 772-783.
- Kennedy, S.; Hardiker, N. & Staniland, K. (2015) Empowerment an essential ingredient in the clinical environment: A review of the literature, *Nurse Education Today*, 35, 487-492.
  - Lan, X.M. & Chong, W.Y. (2015) The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 184 - 191.
  - Lee, E.; Esaki, N.; Kim, J.; Greene, R.; Kirkland, K. & Mitchell-Herzfeld, S. (2013) Organizational climate and burnout among home visitors: Testing mediating effects
  - Lin, Hao-Chieh & Rababah, N. (2014) CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment, *The Leadership Quarterly*, 25, 943-957.
  - Littrell, R.F. (2007) Influences on employee preferences for empowerment practices by the “ideal manager” in China, *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 87-110.
  - Marin, D. & Verdier, T. (2012) Globalization and the empowerment of talent, *Journal of International Economics*, 86, 209-223.
  - Menon, S. T., & Hartmann, L. C. (2002) Generalizability of Menon's empowerment scale: Replication and extension with Australian data, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), 137-153.
  - Mokhtarian, F. & Mohammadi, R. (2011) Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in

one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 786 – 790.

- Nauman, S.; Khan, A.M. & Ehsan, N. (2010) Patterns of empowerment and leadership style in project environment, *International Journal of Project Management*, 28, 638–649.
- Nielsen, J.F. & Pedersen, C.P., (2003), The consequences and limits of empowerment in financial services, *Scandinavia Journal of Management*, 19, 63–83.
- of empowerment, *Children and Youth Services Review*, 35, 594–602.
- Özarallı, N. (2015) Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366 – 376.
- Quinones, M.Q.; Broeck, A.V.D. & Witte, H.D. (2013) Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 127-134.
- Ronit Bogler, R. & Somech, A. (2004) Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools, *Teaching and Teacher Education*, 20, 277–289.
- Safari, K.; Haghghi, A.S.; Rastegar, A. & Akbar Jamshidi, A.J. (2011) The relationship between psychological empowerment and organizational learning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1147 – 1152.

- Safari, K.; Rastegar, A. & Jahromi, R.G. (2010) The relationship between psychological empowerment and entrepreneurship among clerks of Fars Payame Noor University, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 798-802.
- Shanta, L.L. & Eliason, A.R.M. (2014) Application of an empowerment model to improve civility in nursing education, *Nurse Education in Practice*, 14, 82- 86.
- Sun, Li-Yun; Zhang, Z.; J.Q. & Chen, Z.X. (2012) Empowerment and creativity: A cross-level investigation, *The Leadership Quarterly*, 23, 55-65.
- Veisi, S.; Azizifar, A.; Gowhary, H. & Jamalinesari, A. (2015) The Relationship between Iranian EFL Teachers' Empowerment and Teachers' Self-Efficacy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 185, 437 - 445.
- Villegas, B.S. (2015) Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 176, 466 - 475.
- Zhou, J. & George, J.M. (2001) When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.