

**أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع
(البنوك) في مدينة (الرياض)**

The Impact of Administrative Empowerment on Job
Creativity: An Applied Study on the Banking Sector in
Riyadh

إعداد الطالب/ منصور محسن مجرشي

الرقم الجامعي:

2021204920

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٥

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميد أوشن

الشكر والتقدير

الشكر ليس كلمات تُرصّ على الورق، بل هو أثر عميق، يتركه فيك أولئك الذين آمنوا بخطواتك قبل أن تتضح ملامح الطريق.

إلى من أضاءوا بداياتي حين كانت الفكرة شرارة خافتة، وإلى من منحوني الصبر حين بدا الوصول حلمًا بعيداً... أهدي هذه الصفحات بامتنان يمتد ولا ينتهي.

أبدأ شكري لله تعالى، الذي فتح لي أبواب العلم، ويسّر لي السعي، ومنحني القوة لأمضي في هذه الرحلة حتى نهايتها.

كما أتوجه بخالص التقدير لأساتذتي ومشرفي الذين لم يكونوا مجرد مرشدين أكاديميين، بل كانوا رفقاء فكر، وضعوا بين يديّ علماً، وعلى دربي نوراً، وبالنصيحة دعماً لا يُقدّر.

وإلى أسرتي... سندي الذي لا يتبدل، الذين زرعوا في داخلي الإصرار، وأحاطوني بمحبة لا تُقاس، وكان دعاؤهم هو الصوت الذي يدفعني كلما ضعفت الخطوة وثقل الطريق

إليكم جميعاً أقول: قد تُطوى الصفحات، لكن الأثر الذي تركتموه في داخلي سيبقى ما بقيت.. شكراً لكم

فهرس الموضوعات

6	المقدمة.....
8	مشكلة الدراسة.....
10	أهمية الدراسة.....
12	أهداف الدراسة.....
12	تساؤلات الدراسة.....
12	فروض الدراسة.....
14	الدراسات السابقة.....
16	النظريات المتبعة لإعداد البحث.....
18	المنهجية وطرق البحث.....
20	تصميم الدراسة.....
23	طرق جمع البيانات.....
23	أدوات الدراسة.....
25	مصطلحات الدراسة.....
28	خصائص عينة الدراسة.....
31	صدق وثبات الدراسة.....
36	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
38	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
39	اختبار صدق الدراسة.....
40	النتائج والاستنتاجات.....
41	التوصيات.....
42	الخاتمة.....
44	المراجع.....
46	الملاحق.....

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	تصميم الدراسة الباحث، 2025	1
30	التصنيف وفق الجنس الباحث، 2025	2
30	التصنيف وفق العمر الباحث، 2025	3
31	التصنيف وفق المؤهل الدراسي الباحث، 2025	4

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٩	البيانات الشخصية الباحث، 2025	١
٣٣	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الباحث، 2025	٢
٣٥	ثبات أداء الدراسة الباحث، 2025	٣
٣٦	التحليل الوصفي الباحث، 2025	٤
٣٧	دالة المتوسط الحسابي الباحث، 2025	٥
٣٧	دالة المتوسط الحسابي الباحث، 2025	٦
٣٨	معاملات الارتباط الخطي (المتغيرين) الباحث، 2025	٧
٤٦	الاستبيان الباحث، 2025	٨

الفصل الاول: الإطار العام

مقدمة:

تُعد القيادة والتمكين الإداري من القضايا الجوهرية التي حظيت باهتمام واسع منذ القدم نظراً لدورهما المحوري في تطوير قدرات الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء، ورغم وجود اتفاق بين الباحثين والممارسين على أهمية استراتيجيات القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المنظمات إلا أن واقع بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة كشف أن الكثير من تلك الاستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها في الماضي لم تعد ملائمة لمتطلبات العصر الحديث ولا لتحديات المستقبل وفي ظل هذه البيئة المتقلبة أصبحت منظمات الأعمال مطالبة بتبني أساليب حديثة تتسم بالمرونة والابتكار والابتعاد عن الهياكل الهرمية الجامدة التي تُعيق التفاعل والإبداع فقد بات ضرورياً أن تعتمد المؤسسات على تصميمات تنظيمية مرنة تواكب التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة وتُركّز على الكفاءة والتميز والتوجه المستقبلي لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي هذا السياق برز التمكين الإداري كأحد أبرز الممارسات الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق الإبداع الوظيفي من خلال منح العاملين الثقة والصلاحيات والفرص الحقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم وتطوير قدراتهم وتحفيزهم على الابتكار والتفكير الإبداعي فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين يؤديون الأدوار التقليدية فحسب، بل إلى قادة قادرين على إلهام وتحفيز الموظفين وتعزيز روح المبادرة لديهم وتوجيههم نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة بفعالية وكفاءة. (القحطاني وآخرون، 2023)

والجدير بالذكر أن العالم اليوم يشهد تطورات متسارعة في مجالات الاقتصاد والتكنولوجيا والعولمة أدت إلى تحولات جذرية في طبيعة عمل الشركات والمؤسسات ولم يكن هذا التقدم نتيجة للاعتماد على رأس المال أو التكنولوجيا فقط بل جاء في المقام الأول نتيجة للاستثمار في العنصر البشري الذي يُعد أساس النجاح في أي شركة، فالعامل المؤهل والفعال أصبح المحرك الرئيسي للإنتاج والتطوير مما دفع المنظمات إلى التركيز على بناء بيئات عمل محفّزة وتبني أساليب إدارية تُمكن الأفراد من المشاركة الفعّالة في صنع القرار وتحقيق أهداف العمل ومن أبرز هذه الأساليب التمكين الإداري الذي يُعد عاملاً مؤثراً في تعزيز الإبداع الوظيفي داخل بيئات العمل وقد أثبتت الدراسات أن التمكين الإداري لا يسهم فقط في تحسين الأداء الفردي والجماعي بل يوفر أيضاً أرضية خصبة للإبداع والتطوير المستمر مما يعزز القدرة التنافسية للشركات ومن هنا، تزايد اهتمام الباحثين والإداريين بدراسة العلاقة بين تمكين العاملين ومدى تأثيره على سلوكهم الإبداعي داخل بيئات العمل خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات اليوم. (أبو زيد، 2010)

وقد بدأ مفهوم التمكين الإداري يحظى باهتمام متزايد منذ ثمانينات القرن الماضي سواء من قبل الأكاديميين أو الممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والضغوط المتزايدة الناتجة عن حدة المنافسة العالمية وانطلاقاً من هذه التحديات

اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها التمكين الإداري باعتباره أحد أهم الأدوات التي تسهم في تحقيق التميز ودفع الأفراد نحو الإبداع، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.(الهاجري، 2011)

وتُعد دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي من الموضوعات المهمة التي تنطلق من طبيعة العلاقة التبادلية بين العاملين والإدارة داخل البنوك حيث تُسهم سلوكيات الإدارة وتفاعلها مع العاملين في تشكيل نظرة الأفراد نحو المؤسسة، باعتبارها كياناً تنظيمياً موحداً يقوم على التعاون المشترك لتحقيق الأهداف، وتتجسد هذه العلاقة بشكل واضح من خلال فتح مجالات التمكين على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنح العاملين فرص المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وكلما زادت الإدارة من مستوى التمكين الممنوح للعاملين، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى ولائهم وانتمائهم للمؤسسة مما يدفعهم بدورهم إلى تبني السلوكيات الإبداعية في بيئة العمل وهو ما يُسهم في النهاية في تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية، وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات والاتصالات أصبح السلوك الإبداعي مطلباً أساسياً للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في أدائها ويُقصد بالسلوك الإبداعي الأفعال والمبادرات التي يمارسها الأفراد في بيئة العمل والتي تسبق ظهور الإبداع في صورته النهائية، وقد يُعدّ هذا السلوك بذاته إبداعاً عندما يُمارس لأول مرة داخل المؤسسة، كما تبرز أهمية دراسة التمكين الوظيفي وأثره في تعزيز السلوك الإبداعي خصوصاً في القطاعات المشتركة حيث يُسهم التمكين الوظيفي في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين وتوجيهه وضمان استمراريته بما يحقق أهداف المنظمة في بيئة الأعمال الحديثة والمعقدة.(محمديّة، ابو سلمى، 2016)

كما أصبح الإبداع ضرورة استراتيجية لا غنى عنها، غير أن الأنماط التقليدية للسلطة الهرمية تمثل عائقاً أمام تحقيق الإبداع مما يفرض على المؤسسات تبني أساليب أكثر مرونة تعتمد على تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المسؤولية، ولهذا السبب حظي الإبداع باهتمام واسع من الباحثين والممارسين خاصة لما له من دور حاسم في تحقيق التميز والنجاح لا سيما في القطاعات التكنولوجية التي تعتمد على الإبداع كمصدر رئيسي للميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية، وفي هذا السياق أصبح الاستثمار في تنمية رأس المال المعرفي والبحث والتطوير شرطاً أساسياً لمواكبة التغيرات التقنية المتسارعة وبرز التمكين الإداري كأحد الأساليب الفعالة لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات حيث تقوم فلسفة التمكين على منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات وتفويض المسؤوليات إلى جانب تدريبهم وتطوير معارفهم وقدراتهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل ويُعزز استقلاليتهم وإبداعهم ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.(الصباغ، 2022)

ومن أبرز أساليب مفهوم التمكين الإداري هو منح العاملين صلاحيات أوسع وفرصاً أكبر للمشاركة في صنع القرار ما يخلق لديهم شعوراً بالمسؤولية والانتماء ويزيد من دافعيتهم للعمل والإبداع فالتمكين لا

يقتصر فقط على تحسين أداء الأفراد بل يمتد أثره ليشمل تطوير بيئة العمل بالكامل ورفع مستوى الكفاءة والجودة في مخرجات العمل، وقد أدركت المؤسسات أهمية بيئة العمل وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي حيث أن توفير بيئة عمل محفزة مدعومة بأحدث التقنيات والتجهيزات يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الشكاوى ورفع مستوى الأداء والإبداع بين العاملين، وفي ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة أصبحت الحاجة ملحة لتطوير البيئة الوظيفية لتواكب التطورات التكنولوجية وتتبنى أساليب إدارية حديثة وعلى رأسها التمكين الإداري بما يعزز قدرة المؤسسات على البقاء والتفوق في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير المستمر. (عكر، 2020)

ويرى الباحث أن البنوك في مدينة الرياض رغم التقدم الذي أحرزته بعض المؤسسات في تطبيق سياسات التمكين الإداري لا تزال بحاجة إلى جهود مضاعفة لترسيخ هذا التوجه على نطاق أوسع وأكثر عمقاً ويكمن ذلك في ضرورة تطوير السياسات الداخلية بما يضمن فعالية ممارسات التمكين وتدريب القيادات الإدارية على مهارات التمكين الحقيقي بعيداً عن الصيغ الشكلية أو النظرية غير الفعالة ومن هذا المنطلق يدعو الباحث إلى تبني استراتيجية مؤسسية واضحة تدمج التمكين الإداري كأداة رئيسة لدفع عجلة الإبداع الوظيفي مع ضرورة متابعة أثر تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل دوري وقياس نتائجها على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء وفي الختام يؤكد الباحث أن التحول نحو ثقافة التمكين الإداري رغم التحديات التي قد تواجه المؤسسات في بداية التطبيق هو استثمار حقيقي في رأس المال البشري وسينعكس إيجاباً على مستويات الإبداع والرضا الوظيفي والأداء العام للمؤسسات البنكية في مدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على أساليب إدارية حديثة تُساهم في تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع في أداء مهامهم الوظيفية ويُعد التمكين الإداري من أبرز تلك الأساليب لما له من دور في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم، وإشراكهم في صنع القرار وتحملهم للمسؤوليات مما قد ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة، ورغم ما تشير إليه الدراسات من أهمية التمكين الإداري في رفع مستويات الأداء والإبداع إلا أن واقع تطبيق ممارسات التمكين الإداري يختلف من منظمة إلى أخرى مما يطرح تساؤلات حول مدى تأثير هذه الممارسات في تحقيق الإبداع الوظيفي لدى العاملين وتنقسم مشكلة الدراسة إلى مشكلة نظرية ومشكلة تطبيقية:

مشكلة نظرية:

ضعف التحفيز النظري للابتكار والإبداع: رغم وجود قناعة بأهمية الإبداع والعمل الجماعي قد لا توجد رؤية نظرية واضحة لكيفية دمج الإبداع في الاستراتيجيات والسياسات العامة.

- قصور النظرة النظرية نحو إدارة النقد البناء: هناك خوف من نقد الأفكار ما يشير إلى خلل نظري في ثقافة تقبل النقد البناء كجزء من بيئة العمل الإبداعية.
- عدم وضوح فلسفة الإدارة حول توفير المعلومات كحق تنظيمي: غياب المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يكشف عن قصور نظري في إدراك الإدارة لأهمية الشفافية وتدفق المعلومات لدعم الأداء والإبداع.
- تعارض بين مفهوم الرقابة الذاتية والاستقلالية الممنوحة للموظفين: رغم الإيمان بالرقابة الذاتية قد لا تكون هناك صياغة نظرية دقيقة لكيفية تحقيق التوازن بين الرقابة الذاتية والاستقلالية في اتخاذ القرار.
- غياب تصور متكامل عن كيفية تأهيل الموظفين ليكونوا قادة المستقبل: إيمان الإدارة بأن الموظفين هم قادة المستقبل قائم لكن تفتقر الهيئة لرؤية نظرية متكاملة توضح خطوات وآليات التأهيل القيادي بشكل منهجي ومدرّس.

مشكلة تطبيقية:

- عدم وجود آلية رسمية لتقديم المقترحات داخل الأقسام: مما يؤدي إلى ضياع المبادرات الفردية وتجاهلها.
- تأخر إعداد التقارير أو عدم تحديثها بانتظام: مما يسبب اتخاذ قرارات غير دقيقة أو متأخرة.
- وجود تمييز في الصلاحيات بين موظفين بنفس المرتبة الوظيفية: مما يخلق شعورًا بعدم العدالة.
- ضعف التنسيق بين الإدارات: مما يؤدي إلى تكرار الجهود أو تضارب في المهام.
- غياب الاجتماعات الدورية الفعلية بين المديرين والموظفين: مما يقلل فرص مناقشة التحديات اليومية.
- قلة استخدام أدوات التحفيز الفعلية مثل المكافآت أو التقدير العلني: مما ينعكس على حماس الموظفين.
- ضعف استغلال الكفاءات الموجودة داخل البنوك: حيث لا يتم تكليفهم بمهام تتناسب مع قدراتهم الفعلية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري الذي يلعبه التمكين الإداري في تطوير بيئة العمل وتحفيز الموظفين نحو الإبداع والابتكار فالمؤسسات اليوم تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها الاعتماد على كوارها البشرية وتفعيل قدراتهم الإبداعية لضمان تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، ويُعدّ التمكين الإداري بما يتضمنه من منح الصلاحيات وتعزيز الثقة وتشجيع المبادرات الفردية من أهم الأدوات الإدارية التي تساهم في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع الوظيفي، ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التمكين الإداري في تعزيز قدرات الأفراد على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أدائها بشكل دائم، وتنقسم أهمية الدراسة الى نظرية وتطبيقية:

أهمية الدراسة النظرية:

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بالابتكار والإبداع في بيئة العمل من خلال تسليط الضوء على القصور في التحفيز النظري للإبداع وغياب الرؤية الواضحة لدمجه ضمن الاستراتيجيات العامة.
- تعالج قصور ثقافة إدارة النقد البناء داخل المؤسسات، فالخوف من نقد الأفكار والخطط يعكس خللاً عميقاً في الجانب النظري المرتبط بثقافة العمل الإبداعي وهو ما يتطلب تقديم تصور فكري يساعد في ترسيخ ثقافة تقبل الآراء والملاحظات بوصفها عنصراً محورياً في دعم الإبداع الوظيفي وتطوير بيئة العمل.
- معالجة غياب الفلسفة الواضحة لدى الإدارة فيما يتعلق بتدفق المعلومات واعتبارها حقاً تنظيمياً ضرورياً للإبداع، وكذلك تعزيز الجانب النظري المتعلق بالشفافية وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.
- معالجة التناقض النظري القائم بين مفهومي الرقابة الذاتية والاستقلالية الممنوحة للموظفين فرغم الإيمان النظري بأهمية الرقابة الذاتية إلا أن غياب صياغة فكرية دقيقة لكيفية التوازن بين الرقابة الذاتية والاستقلالية في بيئة العمل يخلق فجوة تطبيقية كبيرة.
- سدّ النقص النظري في تصور كيفية تأهيل الموظفين ليكونوا قادة المستقبل فرغم وجود قناعة بقدرتهم على القيادة، إلا أن غياب رؤية منهجية متكاملة وواضحة للتأهيل القيادي يشكل فجوة معرفية تحتاج إلى دراسة علمية منهجية.

أهمية الدراسة التطبيقية:

- تُسلط الدراسة الضوء على مشكلات واقعية يواجهها الموظفون داخل بيئة العمل، مثل ضعف قنوات مشاركة الأفكار، وتأخر وصول المعلومات، وتفاوت الصلاحيات، وهي مشكلات تؤثر بشكل مباشر على الأداء وتحدّ من فرص الإبداع والتطوير.
- تقدم الدراسة قراءة تحليلية لواقع التمكين الإداري في المؤسسات، مما يساهم في تحديد نقاط القصور العملية في تطبيق مفاهيم مثل الاستقلالية والرقابة الذاتية، وبالتالي تساعد الإدارات في إعادة النظر في آليات التنفيذ لا الشعارات فقط.
- تتيح نتائج هذه الدراسة الفرصة للمؤسسات لتطوير سياسات داخلية واقعية قابلة للتطبيق، خاصة فيما يخص تعزيز بيئة العمل الإبداعية وتوفير مناخ آمن لتبادل الآراء دون خوف من النقد أو التهميش.
- تسهم الدراسة في تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين من خلال تقديم توصيات تساعد على بناء ثقة متبادلة، وتدعم إشراك الموظف في القرار وتمكينه بطريقة متوازنة وعادلة.
- تفتح المجال أمام الجهات المعنية بالموارد البشرية لتصميم برامج تدريب وتأهيل قيادي أكثر واقعية وفعالية، تركز على بناء الصف الثاني من القادة من داخل المؤسسة نفسها، مما يعزز الاستقرار الإداري ويدعم استدامة الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي قطاع البنوك في مدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

- قياس مستوى الدعم المؤسسي لتحفيز الإبداع والابتكار داخل البنوك وذلك من خلال التعرف على مدى تشجيع الإدارة والبيئة الداخلية للموظفين على تقديم الأفكار والحلول الإبداعية ومدى التقدير والتشجيع الذي يتلقونه عند القيام بأعمال ذات طابع إبداعي.

- تحليل أثر العلاقات الإنسانية والانسجام بين الموظفين على تعزيز التفكير الإبداعي عبر استكشاف دور التوافق والتعاون والثقة المتبادلة والعمل الجماعي في خلق بيئة محفزة على طرح المبادرات والمقترحات الإبداعية.
- تحديد المعوقات التي تحول دون انطلاق الإبداع والابتكار داخل البنوك مثل نقص المعلومات والخوف من النقد أو غياب الدعم الإداري بما يساهم في بناء تصور واضح حول التحديات التي تواجه الإبداع في بيئة العمل.
- دراسة مدى تمكين الموظفين داخل البنوك ودور الإدارة في تطوير قدراتهم القيادية واتخاذ القرارات وذلك من خلال معرفة مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وحرية تحديد أساليب العمل والثقة بقدراتهم وإيمان الإدارة بضرورة تأهيلهم كقادة مستقبليين.
- التعرف على مدى فاعلية قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة ودورها في تحسين الأداء وتحفيز المبادرات الفردية مع التركيز على سهولة التواصل وتبادل الآراء وتشجيع المبادرات والمرونة في العمل كعناصر تساهم في تطوير الأداء العام للهيئة.

تساؤلات الدراسة

ما أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع الوظيفي في قطاع البنوك بمدينة الرياض؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

- ما مستوى الدعم المؤسسي الذي تقدمه البنوك لتحفيز الإبداع والابتكار بين الموظفين؟
- ما أثر العلاقات الإنسانية والانسجام بين الموظفين على تعزيز التفكير الإبداعي داخل البنوك؟
- ما هي أبرز المعوقات التي تحد من انطلاق الإبداع والابتكار داخل البنوك؟
- ما مدى تمكين الهيئة للموظفين ودور الإدارة في تطوير قدراتهم القيادية واتخاذ القرارات؟
- ما فاعلية قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة في تحسين الأداء وتحفيز المبادرات الفردية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H1)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق الإبداع الوظيفي في قطاع البنوك بالرياض.

الفرضية (Ha)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي الذي تقدمه البنوك وتحفيز الإبداع والابتكار بين الموظفين.

الفرضية (Hb)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والانسجام بين الموظفين وتعزيز التفكير الإبداعي داخل البنوك.

الفرضية (Hc)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات وقدرة انطلاق الإبداع والابتكار داخل البنوك.

الفرضية (Hd)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين البنوك للموظفين ودور الإدارة في تطوير قدراتهم القيادية واتخاذ القرارات.

الفرضية (He)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية قنوات الاتصال وتحسين الأداء وتحفيز المبادرات الفردية.

الدراسات السابقة:

مصطفى، 2016

العنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي بجوانبه المختلفة على مستوى الإبداع الإداري في عيادة الضياء وذلك من خلال التركيز على مجموعة محددة من أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز ونمط القيادة ومشاركة العاملين في العمل واتخاذ القرارات وقد تم اختيار هذه الأبعاد نظراً لما تمثله من عناصر رئيسية تسهم في تشكيل بيئة العمل الداخلية وتأثيرها المباشر في تحفيز أو إعاقة الإبداع الإداري داخل المؤسسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد من أكثر المناهج العلمية ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها وهدف هذا المنهج إلى وصف الواقع القائم في عيادة الضياء وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والمتغير التابع وهو الإبداع الإداري وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية دقيقة تستند إلى جمع البيانات من الواقع الفعلي وتحليلها بأسلوب علمي موضوعي ومن خلال ذلك سعت الدراسة إلى تقديم نتائج واقعية تسهم في فهم طبيعة

العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بما يدعم تطوير بيئة العمل ويُسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من وجود نظام حوافز يساهم في دعم العاملين داخل العيادة إلا أن هناك جوانب سلبية تتعلق بجانب الرواتب تستدعي الانتباه فقد بينت الدراسة أن الرواتب الحالية التي يتقاضاها العاملون لا تتناسب بشكل كافٍ مع متطلبات ومستوى المعيشة بشكل عام، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي وكما كشفت النتائج عن وجود قصور في تحقيق العدالة في توزيع الرواتب بين العاملين حيث لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية ومستوى الكفاءة بشكل منصف عند تحديد الرواتب وهو ما قد يُسهم في خلق حالة من عدم الرضا والشعور بعدم المساواة بين أفراد الطاقم الوظيفي داخل العيادة.

الشاويش، 2022

العنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا.

المحتوى: سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري السائد في بلدية معان الكبرى، بالإضافة إلى استقصاء مدى تأثير هذا التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها وقد تم ذلك من خلال الوقوف على تقديرات وآراء القيادات الإدارية العليا والوسطى داخل البلدية، باعتبارهم الأكثر اطلاعاً على طبيعة الممارسات الإدارية ومدى انعكاسها على أداء الموظفين كما هدفت الدراسة إلى تقديم تصور واضح للعلاقة بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده ومستويات الأداء الوظيفي بما يسهم في تعزيز كفاءة العمل وتطوير بيئة العمل في القطاع البلدي.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر واضح لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على مستوى الأداء في بلدية معان الكبرى، بنسبة وصلت إلى 30%، كما كشفت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي، كما قدره المشاركون، جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ 0.360، وانحراف معياري قدره 0.359 وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أبعاد التمكين الإداري داخل البلدية، من خلال توفير برامج تدريبية ودورات متخصصة تتناسب مع طبيعة كل وظيفة، بهدف تطوير الكفاءات والمهارات، كما شددت التوصيات على أهمية تقديم الحوافز المادية والمعنوية لدعم الموظفين وتحفيزهم نحو أداء أفضل.

زروقي، زروقي، 2022

العنوان: التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي داخل بيئة العمل ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثتان بتطوير أداتين لقياس متغيرات الدراسة وتمثل كل منهما استبياناً مستقلاً يتناول الاستبيان الأول مفهوم التمكين التنظيمي من خلال أبعاده الرئيسة والتي تشمل تفويض الصلاحيات وبرامج التدريب والتأهيل وفرق العمل وفعالية الاتصال داخل المنظمة إضافة إلى تحفيز العاملين أما الاستبيان الثاني فيركّز على قياس مستوى الإبداع التنظيمي من خلال عدد من الأبعاد الأساسية هي قدرة الأفراد على حل المشكلات ومرونة التعامل مع المواقف المختلفة والطلاقة في طرح الأفكار والقدرة التحليلية في معالجة القضايا المتعلقة بالعمل.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة واضحة بين التدريب ومستوى الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وهو ما يتماشى مع نتائج دراسات سابقة من أبرزها دراسة أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب المقدّمة للعاملين والإداريين وبين مستوى الإبداع الذي يظهرونه في بيئة العمل داخل الشركات وتؤكد هذه النتيجة أهمية الاستثمار في التدريب كوسيلة فعّالة لتعزيز الإبداع وتطوير قدرات الأفراد على التفكير الابتكاري وحل المشكلات داخل المؤسسات الأكاديمية والإدارية على حد سواء.

شبل، 2021

العنوان: الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك، دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف.

المحتوى: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الثقة الأفقية والثقة العمودية والثقة المؤسسية) والتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (التفويض والعمل الجماعي والتدريب والتطوير والاتصال الفعال والتحفيز) لدى العاملين بالبنك بمحافظة بني سويف.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري يقع ضمن المستوى المتوسط وهو ما يشير إلى وجود قدر متقارب بين البنكين في ممارسات العمل الجماعي وبرامج التدريب والتطوير وفعالية الاتصال إضافة إلى التفويض والتحفيز مع ملاحظة وجود بعض الفروق الطفيفة بينهما في هذه الأبعاد ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة العمل المصرفي الذي يتسم بقدر عالٍ من البيروقراطية والحذر حيث يحرص مديرو البنوك على اتباع إجراءات تنظيمية صارمة وتجنب المجازفة وذلك لضمان الحفاظ على الاستقرار وتقليل المخاطر المحتملة في بيئة العمل المصرفية.

الجهني، 2020

العنوان: التمكين الوظيفي أهدافه، فوائده، والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل.

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين تطبيق التمكين الوظيفي وعدد من المخرجات الوظيفية الإيجابية وفي مقدمتها الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت

الدراسة على منهجية تحليلية قائمة على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة والتي تناولت هذا الموضوع في كل من المجتمع السعودي والمجتمعات العربية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات العالمية وذلك بهدف تقديم تصور شامل لطبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وتلك المخرجات الوظيفية في بيئات العمل المختلفة.

النتائج: أشارت نتائج الدراسات إلى أن تطبيق التمكين الوظيفي قد يواجه مجموعة من التحديات لا سيما في المؤسسات التي تعتمد على أنماط تنظيمية تقليدية وهو ما يستدعي الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات الميدانية التي تركز على استكشاف آليات مواجهة هذه التحديات وتقديم مقترحات عملية تساهم في تعزيز فعالية تطبيق التمكين الوظيفي داخل تلك المؤسسات.

بلكو، 2016

العنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز الإبداع الإداري داخل بيئة العمل وذلك من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد المناخ التنظيمي والمتغير التابع وهو مستوى الإبداع الإداري ولتحقيق هذا الهدف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستناد إلى دراسة ميدانية تسعى إلى تقديم مؤشرات علمية دقيقة حول طبيعة هذا التأثير.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات المشاركين كانت مرتفعة فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

تمتاز الدراسة بأنها لا تكتفي بدراسة التمكين كمفهوم عام كما فعلت كثير من الدراسات السابقة، بل تحلل أبعاده بشكل تفصيلي لمعرفة أثر كل عنصر على الإبداع كما تربط بين الفجوات النظرية في فهم التمكين، وبين التحديات العملية التي يواجهها الموظفون مثل ضعف المشاركة وتأخر وصول المعلومات واختلاف الصلاحيات. ومن خلال هذا الدمج بين النظرية والتطبيق، تقدم الدراسة رؤية أكثر عمقاً وواقعية لكيفية تحويل بيئة العمل المصرفية إلى بيئة محفزة على المبادرة والتفكير الإبداعي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

١- نظرية التمكين الإداري (Empowerment Theory)

تعد هذه النظرية حجر الأساس في تفسير مفهوم التمكين الإداري حيث تؤكد على أهمية منح الموظفين الصلاحيات وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات بما يخلق لديهم شعورًا بالثقة والاستقلالية والمسؤولية تجاه العمل.

علاقة النظرية بالبحث: توضح هذه النظرية كيف أن منح الموظفين المزيد من الصلاحيات وتطوير قدراتهم يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي ويعزز بيئة العمل الإبداعية داخل البنوك.

٢-نظرية المشاركة في اتخاذ القرار (Participative Decision-Making Theory)

تُعنى هذه النظرية بتوضيح أهمية مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وأثر ذلك على ولائهم للمؤسسة، ودافعيتهم ومستوى أدائهم.

علاقة النظرية بالبحث: تسهم هذه النظرية في تفسير كيف أن إشراك موظفي البنوك في عمليات صنع القرار يعزز شعورهم بالانتماء ويدفعهم لتقديم أفكار مبتكرة مما ينعكس إيجابًا على الإبداع الوظيفي.

٣-نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory - Avolio & Bass)

توضح هذه النظرية كيف أن القادة الذين يلهمون الموظفين ويحفزونهم ويشجعونهم على الابتكار يسهمون في تحقيق مستويات عالية من الإبداع والتميز المؤسسي.

علاقة النظرية بالبحث: تلعب القيادة التحويلية دورًا جوهريًا في نجاح ممارسات التمكين الإداري داخل البنوك، من خلال تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع.

٤ - نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تشير إلى أهمية شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف في بيئة العمل خاصة فيما يتعلق بتوزيع الصلاحيات والفرص.

علاقة النظرية بالبحث: التفاوت في منح الاستقلالية أو الصلاحيات كما تشير إليه مشكلة الدراسة، يمكن تفسيره من منظور هذه النظرية، حيث يؤثر الإحساس بالعدالة في دافعية الموظفين وإبداعهم

المنهجية وطرق البحث:

تُعد المنهجية الأنسب لهذا البحث هي المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) وذلك بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى استكشاف أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي البنوك في مدينة الرياض، ويتطلب هذا الموضوع البحثي الوقوف على الواقع الفعلي لممارسات التمكين الإداري في بيئة العمل المصرفية ووصفها بدقة إلى جانب تحليل طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرين رئيسيين هما: التمكين الإداري باعتباره المتغير المستقل والإبداع الوظيفي بوصفه المتغير التابع، ويرتكز المنهج الوصفي التحليلي على مرحلتين متكاملتين، الأولى تتمثل في الوصف الدقيق والمنظم للظاهرة محل الدراسة من خلال جمع بيانات كمية أو نوعية تعكس واقع التمكين الإداري ومستوى الإبداع الوظيفي وذلك باستخدام أدوات بحثية مناسبة مثل الاستبيانات أو المقابلات الموجهة التي تُوجّه إلى عينة من الموظفين والإداريين العاملين في البنوك بمدينة الرياض، أما المرحلة الثانية فتتمثل في التحليل العميق للبيانات التي تم جمعها بما يهدف إلى تفسير العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المختلفة والكشف عن طبيعة ومستوى تأثير ممارسات التمكين الإداري والعوامل المرتبطة به مثل العلاقات الإنسانية وفاعلية قنوات الاتصال والمعوقات الإدارية أو التنظيمية على مستوى الإبداع الوظيفي لدى الموظفين، وعليه فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي يُعد الخيار الأمثل لتحقيق أهداف الدراسة لكونه يجمع بين الوصف الدقيق للواقع القائم والتحليل العميق للعلاقات بين المتغيرات بما يُسهم في الوصول إلى نتائج موضوعية مدعومة بالأدلة وتقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق تُسهم في تطوير بيئة العمل المصرفية ودعم ممارسات التمكين الإداري بما يعزز من الإبداع الوظيفي لدى الموظفين.

تحليل الأدبيات

سيتضمن هذا البحث دراسة منهجية وتحليلًا نقديًا للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الوظيفي، ويهدف هذا الجزء من البحث إلى استعراض شامل لما توصلت إليه الأبحاث السابقة من نتائج ونظريات ونماذج وتوجهات فكرية تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في بيئات العمل المختلفة مع التركيز على الدراسات التي أُجريت في القطاع المصرفي أو في بيئات تنظيمية مشابهة وسيتم تحليل محتوى المصادر العلمية المتوفرة سواء كانت كتبًا أكاديمية أو مقالات منشورة في مجلات محكمة أو دراسات ميدانية وبهدف الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف في النتائج والكشف عن الفجوات البحثية التي لا تزال قائمة في هذا المجال وهو ما يُسهم في تأطير مشكلة البحث الحالية وتبرير الحاجة إلى دراستها، وكما ستوظف مراجعة الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المتغيرات الرئيسية وصياغة الفروض أو التساؤلات البحثية

بشكل علمي دقيق إلى جانب الاستفادة من أدوات وأساليب البحث المستخدمة في الدراسات المماثلة بما يدعم مصداقية البحث الحالي ويعزز من موثوقية نتائجه.

التحليل الكمي:

يعتمد التحليل الكمي في الدراسات والبحوث العلمية على توظيف مجموعة من الأساليب والإجراءات الإحصائية المنظمة التي تهدف إلى معالجة البيانات الميدانية التي يتم جمعها من أفراد العينة المستهدفة بصورة دقيقة وموضوعية ويُعد التحليل الإحصائي الأداة الرئيسية والأساسية ضمن منهجية التحليل الكمي حيث يلعب دوراً محورياً في تنظيم البيانات الرقمية وتفسيرها واستخلاص المؤشرات التي تعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات موضوع البحث ويتميز التحليل الكمي بقدرته على تحويل البيانات الأولية التي غالباً ما يتم جمعها باستخدام أدوات مثل الاستبيانات أو المقابلات المقننة إلى أرقام ومخرجات كمية قابلة للقياس والتحليل وتسهم هذه المخرجات في اختبار صحة فروض الدراسة بدقة علمية إلى جانب قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات فضلاً عن التحقق من مدى دلالة النتائج إحصائياً، وفي إطار هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي البنوك بمدينة الرياض سيتم الاعتماد بشكل رئيس على التحليل الكمي باستخدام برامج إحصائية متخصصة في التحليل الإحصائي، وسيتم تحويل البيانات التي سيتم جمعها من الميدان إلى مؤشرات كمية واضحة تخضع لعمليات التحليل الإحصائي بهدف تقديم وصف علمي دقيق للظواهر محل الدراسة، وكما يساعد هذا النهج في الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي وقياس قوة هذه العلاقة واتجاهها مما يُتيح للباحث التوصل إلى نتائج موضوعية تستند إلى أسس علمية ومنهجية واضحة وتسهم في الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه بشكل منهجي ودقيق.

التحليل النوعي

تشمل النتائج النوعية في هذا البحث جمع بيانات معمّقة من خلال إجراء مقابلات شخصية ممنهجة مع عينة مختارة من القيادات الإدارية وعدد من الموظفين العاملين في القطاع المستهدف، وتهدف هذه المقابلات إلى استكشاف الرؤى والتجارب الفعلية المتعلقة بممارسات التمكين الإداري داخل بيئة العمل، مع التركيز على فهم أعمق ودقيق للتحديات التي قد تعيق تحقيق الإبداع الوظيفي وكذلك الفرص المتاحة التي يمكن من خلالها تعزيز هذا الإبداع، وسيساعد هذا التوجه النوعي في الكشف عن أبعاد لا يمكن الوصول إليها من خلال البيانات الكمية وحدها، الأمر الذي يضيف بعداً تفسيرياً مهماً لفهم العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي من منظور الأفراد المعنيين بشكل مباشر بهذه الظاهرة.

تصميم الدراسة:

فلسفة الدراسة: المنهج البرجماتي

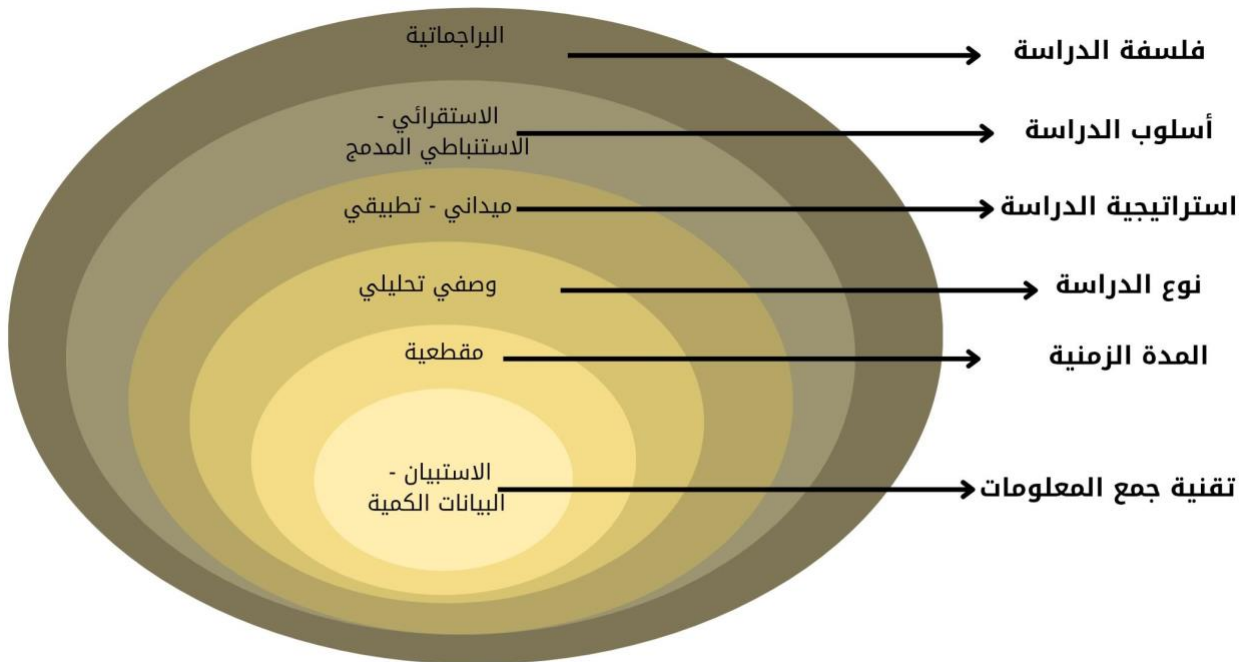
أسلوب الدراسة: استقرائي – استنباطي مدمج

استراتيجية الدراسة: ميداني - تطبيقي

نوع الدراسة: وصفي تحليلي

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان – بيانات كمية



الشكل رقم: 1 ، تصميم البحث، الباحث 2025

طرق البحث

الإستطلاعات:

تعتمد هذه الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لقياس العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين محل البحث حيث يتمثل المتغير الأول في أثر التمكين الإداري بينما يتمثل المتغير الثاني في مدى تحقيق الإبداع الوظيفي داخل البنوك العاملة في مدينة الرياض ويهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وتصورات وتجارب الموظفين العاملين في هذه البنوك وذلك من أجل التعرف بشكل دقيق على الكيفية التي ينعكس بها التمكين الإداري في بيئة العمل على مستوى الإبداع الوظيفي لديهم، كما يسعى الاستبيان إلى قياس إدراك الموظفين لممارسات التمكين الإداري وما إذا كانت تلك الممارسات تسهم فعلياً في تحفيز قدراتهم الإبداعية وتطوير أدائهم الوظيفي مما يوفر بيانات كمية تساعد في بناء تصور شامل وموضوعي حول طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في هذا القطاع الحيوي.

تحليل البيانات الكمية:

يعتمد تحليل البيانات الكمية في هذه الدراسة على توظيف مجموعة من الأساليب والبرمجيات الإحصائية المتخصصة، والتي تُعد من أبرز الأدوات العلمية المعتمدة في تحليل البيانات ذات الطابع الكمي حيث تسهم هذه البرمجيات في تحويل البيانات الأولية التي تم جمعها من الميدان باستخدام أدوات البحث المناسبة وفي مقدمتها الاستبانة إلى مؤشرات رقمية دقيقة قابلة للقياس والتفسير الموضوعي ويهدف هذا التحليل الكمي إلى التعامل مع البيانات بطريقة منهجية منظمة تبدأ بترميز الإجابات وتحويلها إلى بيانات رقمية ومن ثم معالجتها إحصائياً لاستخلاص نسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، فضلاً عن اختبارات إحصائية دقيقة تساعد في الكشف عن العلاقات والارتباطات بين المتغيرات المستهدفة في الدراسة وتكمن أهمية هذه المرحلة في كونها تتيح للباحث الوقوف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده والإبداع الوظيفي لدى موظفي البنوك في مدينة الرياض كما تمكنه من تحديد درجة قوة هذه العلاقة واتجاهها سواء كانت طردية أو عكسية وبذلك، تُسهم نتائج التحليل الكمي في تقديم صورة واضحة وشاملة تعتمد على مؤشرات كمية دقيقة تدعم اختبار فرضيات الدراسة وتزوّد متخذي القرار داخل المؤسسات البنكية بمعطيات موضوعية قائمة على الأدلة تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز مستويات الأداء والإبداع لدى الموظفين ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية لهذه المؤسسات.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث الخاص بهذه الدراسة من جميع العاملين في القطاع البنكي بمدينة الرياض، مع التركيز بشكل محدد على الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية وإدارية عليا داخل البنوك، وقد تم اختيار هذه الفئة تحديداً كمجتمع بحثي رئيسي لما تمثله من أهمية استراتيجية في رسم السياسات الداخلية واتخاذ القرارات المؤثرة بشكل مباشر في بيئة العمل، وخاصة تلك المتعلقة بممارسات التمكين الإداري وسبل تحفيز الإبداع الوظيفي لدى الموظفين ويأتي التركيز على هذه الفئة القيادية انطلاقاً من الفناعة بأن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا تُعد حجر الأساس في خلق بيئة تنظيمية محفزة تدعم الابتكار وتُعزز قدرات الموظفين على الإبداع والإنتاجية، وتسعى الدراسة من خلال هذا الاختيار المنهجي إلى جمع بيانات دقيقة ومعمّقة تقوم على آراء وخبرات هذه الفئة لما تمتلكه من رؤية شمولية وإمام كامل بتفاصيل العمل وآليات صنع القرار مما يساعد في الوصول إلى فهم أعمق للمشكلة البحثية الأساسية والمتمثلة في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في قطاع البنوك، وبذلك يُعتبر اختيار هذه الفئة خطوة منهجية مدروسة تساهم في ضمان الحصول على معطيات موضوعية وواقعية تعبر عن التوجهات والممارسات الفعلية داخل البنوك، الأمر الذي من شأنه أن يُعزز من مصداقية نتائج الدراسة ويُسهّم في تحقيق أهدافها العلمية والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية المتعلقة بكيفية إسهام التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الوظيفي ضمن بيئة العمل المصرفي بمدينة الرياض.

خصائص مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في البنوك الواقعة داخل مدينة الرياض والذين يمثلون مختلف المستويات الوظيفية والإدارية في هذه المؤسسات المصرفية ويشمل هذا المجتمع العاملين في الإدارات العليا والوسطى بالإضافة إلى الموظفين التنفيذيين.

الموقع الجغرافي:

الموقع الجغرافي للبنوك المستهدفة في هذه الدراسة يتمثل في الفروع التابعة لهذه البنوك والواقعة ضمن حدود مدينة الرياض وقد تم التركيز على فروع البنوك الموجودة في مدينة الرياض تحديداً نظراً لما تمثله من مركز مالي وإداري رئيسي في المملكة حيث تُعد الرياض مقراً رئيساً لمعظم المؤسسات المصرفية والمالية وتضم عدداً كبيراً من الفروع التي تنتشر في مختلف أحياء المدينة ومناطقها ويُسهّم هذا التوزيع الجغرافي الواسع لفروع البنوك داخل مدينة الرياض في تمكين الباحث من الوصول إلى شريحة متنوعة

من الموظفين العاملين في بيئات عمل مختلفة ضمن القطاع المصرفي مما يعزز من شمولية الدراسة وموثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

معايير الاختيار:

تشمل معايير اختيار أفراد عينة البحث في هذه الدراسة عدداً من الشروط الأساسية التي تضمن ملاءمة المشاركين لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها ويتمثل أول هذه المعايير في ضرورة أن يكون الموظف من المقيمين في مدينة الرياض حيث تتركز الدراسة على البيئة المصرفية داخل هذه المدينة تحديداً، وكما يشترط أن يكون المشاركون من العاملين في نفس البنك الذي ينتمي إليه الفرع المستهدف لضمان تجانس العينة وربط تجاربهم ببيئة عمل موحدة، بالإضافة إلى ذلك يُراعى ضمن معايير الاختيار أن يكون الموظفون ممن يمكن من خلال مشاركتهم قياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم باعتباره أحد المحاور المهمة لفهم العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي.

العدد التقريبي للمجتمع:

يتراوح العدد من ١٠٠ الى ٢٠٠ للحصول على بيانات كافية للتحليل الإحصائي.

طريقة جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال توزيع استبيان إلكتروني على أفراد عينة البحث حيث يُعد هذا الأسلوب من أكثر الطرق فعالية للوصول إلى شريحة واسعة من الموظفين في وقت قياسي وبجهد أقل ويتضمن هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم تقسيم هذه الأسئلة إلى عدة محاور رئيسية تغطي مختلف الجوانب المرتبطة بموضوع البحث.

أدوات الدراسة:

تم بناء أدوات هذا البحث بالاعتماد على أدوات تم استخدامها سابقاً في دراسة الهاجري (2011) بعنوان "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين" وقد تم إجراء تعديلات على هذه الأدوات لتناسب مع أهداف البحث الحالي وطبيعة البيئة المستهدفة.

ويشمل البحث متغيرين رئيسيين هما: التمكين الإداري والإبداع الوظيفي. وقد تم اعتماد الأبعاد المرتبطة بكل متغير مع تعديلها بما يخدم إطار البحث الحالي، وبما يضمن قياساً أكثر دقة للمتغيرات في السياق المحدد.

تمثلت الأداة في استبانة مشتقة من أدوات دراسة الهاجري، مع إعادة صياغة بعض العبارات، وتكييف بعض البنود لتتلاءم مع بيئة الدراسة الجديدة، وتأتي هذه التعديلات لضمان صدق الأداة وثباتها، وتوافقها مع أهداف هذا البحث.

حدود الدراسة :

تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود التي تُحدد نطاقها وإطارها البحثي بشكل واضح وذلك لضمان تحقيق أهدافها بدقة وواقعية.

الحدود الزمانية:

تقتصر الدراسة على تحليل الوضع الراهن والتوقعات المستقبلية المتعلقة بموضوع البحث خلال عام 2025 فقط.

الحدود البشرية:

تُركّز الدراسة على العاملون في القطاعات الإدارية داخل فروع البنوك باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بممارسات التمكين الإداري والأقدر على تقييم أثر هذه الممارسات على مستوى الإبداع الوظيفي في بيئة العمل المصرفية.

الحدود الجغرافية:

تتخصص الدراسة في النطاق الجغرافي لفروع البنوك الواقعة داخل مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها العاصمة الإدارية والمالية.

الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة بشكل محدد موضوع أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع الوظيفي داخل بيئة العمل في بنوك الرياض وذلك بهدف قياس أبعاد هذا الموضوع.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري

ويعرف التمكين الإداري على أنه عملية منح العاملين السلطة والمسؤولية والفرص اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بما يحقق التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين ويسهم في تحسين الأداء الوظيفي. (الشاويش، 2022)

وعرّف (Conger & Kanungo 1988) التمكين الإداري بأنه: هي عملية تهدف إلى تعزيز شعور الأفراد بالكفاءة الذاتية من خلال إزالة العوائق التنظيمية التي تحدّ من قدرتهم على التأثير والمشاركة، باستخدام ممارسات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة.

ويعرف أيضا التمكين الإداري بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إشراك العاملين في صنع القرار ومنحهم الصلاحيات والموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، مما يعزز روح المبادرة والمسؤولية الذاتية لديهم. (الباحث، 2025)

الابداع الوظيفي

يمكن تعريف الإبداع الوظيفي على أنه مدى قدرة الفرد على ابتكار حلول جديدة ومبتكرة تخدم بيئة العمل، سواء ابداع مادي أو معنوي. (الباحث، 2025)

المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص والسمات المميزة لبيئة العمل الداخلية، والتي تتشكل من خلال الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز ونمط القيادة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتنعكس على سلوك الأفراد ومستوى أدائهم داخل المؤسسة. (مصطفى، 2016)

ويمكن تعريفه أيضا المناخ التنظيمي هو البيئة النفسية والإدارية التي تسود داخل المنظمة، وتشمل القيم والعلاقات وأنماط التواصل السائدة بين العاملين، والتي تؤثر في درجة رضاهم وتحفيزهم نحو الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية. (الباحث، 2025)

التمكين التنظيمي

التمكين التنظيمي هو نظام إداري يقوم على تفويض الصلاحيات وتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب والعمل الجماعي والاتصال الفعال والتحفيز، بما يعزز قدرتهم على الإبداع داخل بيئة التنظيمية. (زروقي وزروقي، 2022)

التمكين التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى بناء قدرات الأفراد داخل المؤسسة عبر توفير بيئة داعمة تتيح لهم اتخاذ القرار والمشاركة في التطوير والابتكار التنظيمي. (الباحث، 2025)

الثقة التنظيمية

وتعرف الثقة التنظيمية هي مستوى الاطمئنان الذي يشعر به العاملون تجاه زملائهم ومديريهم والمؤسسة ، وتعكس مدى صدق وشفافية العلاقات الداخلية بين المستويات التنظيمية المختلفة. (شبل، 2021)

وتعرف بشكل اخر بأن الثقة التنظيمية هي إدراك الأفراد لمصداقية الإدارة وعدالتها في التعامل، ومدى ثقتهم في نواياها وقدرتها على تحقيق المصلحة المشتركة دون تحيز أو تمييز. (الباحث، 2025)

التمكين الوظيفي

ومن دراسة (الجهني، 2020) يعرف التمكين الوظيفي هو منح العاملين حرية أكبر في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم، بما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا والانتماء التنظيمي لديهم. (الجهني، 2020)

ومن جهة أخرى التمكين الوظيفي هو تهيئة بيئة عمل داعمة تشجع الموظف على ممارسة الاستقلالية والمسؤولية في إنجاز مهامه، مع تزويده بالمهارات والدعم اللازمين لتعزيز كفاءته وإنتاجيته. (الباحث، 2025)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة:

يعرض في هذا الفصل النتائج الخاصة بالبيانات المجمعة خلال الدراسة، والتي تتعلق بدراسة مدى أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع (البنوك) في مدينة (الرياض)، وتم التركيز في هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين: المتغير الأول هو التمكين الإداري، أما المتغير الثاني فهو الإبداع الوظيفي، كما تم اعتماد استبانة تقيس مستوى التمكين الإداري وعلاقتها في تحقيق الإبداع الوظيفي.

ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لإجراء جميع خطوات التحليل بشكل منهجي ومنظم، بدءاً من التحليل الوصفي لتحديد خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، مروراً بتقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج، وصولاً إلى التحليل الاستدلالي الذي يشمل اختبار الفرضيات المطروحة، كما تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من صحة الفرضيات.

وسيساهم هذا التحليل في تقديم صورة واضحة وشاملة عن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي، وسيتم في هذا الفصل عرض النتائج بطريقة منهجية ومقارنة النتائج الإحصائية مع الدراسات السابقة لتوضيح مدى توافقها أو اختلافها، مما يسهم في استنتاج توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسة بهدف تطوير التمكين الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات.

تحليل البيانات:

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع عناصر عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية، والتي تضمنت: الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، وقد تم تحليل هذه البيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات هذه المتغيرات، بهدف تحديد الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتقديم خلفية وصفية دقيقة تساعد في تفسير نتائج الدراسة بشكل موضوعي وموثوق، وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐

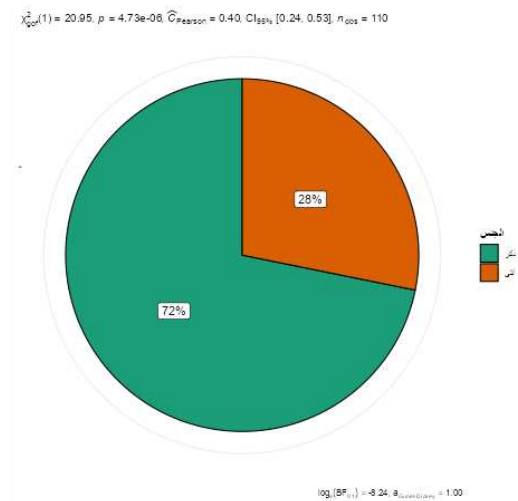
التنوع الوظيفي : المشرفين ☐ الموظفين التنفيذيين ☐ عامل ☐ مديري الإدارات ☐
موظفي الموارد البشرية ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	79	71.6%
	انثى	31	28.4%
	الإجمالي	110	100%
العمر	من 20 إلى 25 سنة	17	15.5%
	من 25 إلى 30 سنة	30	27.3%
	اكثر من 30 سنة	63	57.3%
	الإجمالي	110	100%
المؤهل الدراسي	ثانوي وما تحت	42	38.2%
	جامعي	56	50.9%
	دراسات عليا	12	10.9%
	الإجمالي	110	100%

من بيانات جدول رقم 1 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس:

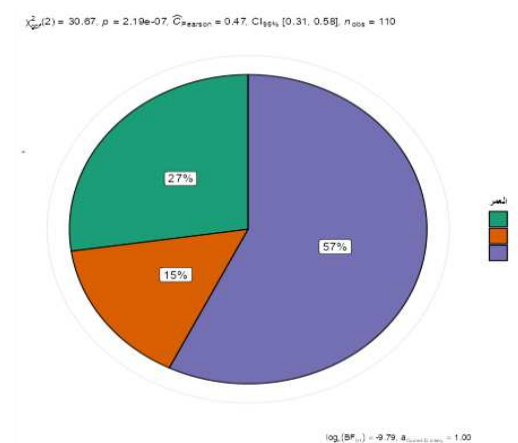
أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين استجابوا للاستبيان بلغ 79 شخص بنسبة 71.6% حين بلغ عدد الإناث 42 شخص بنسبة 28.4% وتشير هذه النتائج إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة مما يعكس تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين.



الشكل رقم: 2 التصنيف وفق الجنس

العمر:

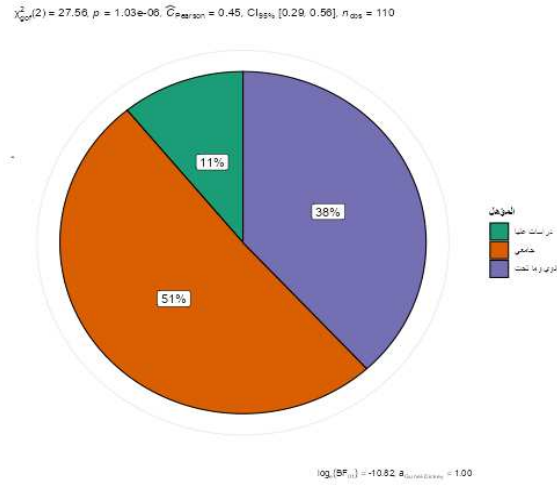
أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص الذين عمرهم من 20 سنة إلى 25 سنة 17 شخص بنسبة 15.5%، وعدد الأشخاص الذين تتراوح اعمارهم من 25 إلى 30 سنة 30 شخص بنسبة 27.3%، وعدد الأشخاص الذين تتراوح اعمارهم اكثر من 30 سنة 63 شخص بنسبة 57.3%.



الشكل رقم: 3 التصنيف وفق العمر

المؤهل الدراسي:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الأشخاص الذين ذو المؤهل الدراسي (ثانوي وما تحت) عددهم 42 شخص بنسبة 38.2%، في حين بلغ عدد الأشخاص الذين بمسمى المؤهل الدراسي (جامعي) عددهم 56 شخص بنسبة 50.9%، وبلغ عدد الأشخاص الذين بمسمى المؤهل الدراسي (دراسات عليا) فعددهم 12 شخص بنسبة 10.9%.



الشكل رقم: 4 التصنيف وفق المؤهل الدراسي

قياس صدق وثبات الدراسة

تعتمد موثوقية أي دراسة علمية على جودة الأدوات التي تُستخدم في تنفيذها فالأداة ليست مجرد نموذج لجمع المعلومات، بل هي البوابة التي تتسم من خلالها المفاهيم النظرية إلى بيانات واقعية يمكن تحليلها وفهمها وانطلاقاً من هذا المفهوم، حرص الباحث على إخضاع الأداة البحثية لعدد من الاختبارات العلمية الدقيقة التي تهدف إلى التأكد من قدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بصدق وموضوعية، وضمان استقرار نتائجها عند تطبيقها في بيئات أو أزمنة مختلفة.

وركزت الجهود في البداية على التحقق من مدى توافق فقرات الأداة مع الإطار النظري للدراسة، للتأكد من اتساقها الداخلي وانسجامها مع المفهوم الذي تسعى إلى قياسه، بحيث تُعبّر البنود عن المعنى

المقصود بوضوح ودقة كما تم فحص درجة استقرار الأداة عبر مختلف أبعادها للتأكد من موثوقيتها وثباتها بمرور الوقت.

وتُعد هذه الخطوات حجر الأساس في ضمان مصداقية النتائج، إذ إن قوة التحليل العلمي لا تقوم إلا على أدوات قياس تتسم بالدقة والاتساق وقد بينت نتائج الاختبارات أن الأداة المستخدمة تمتلك مستوى مرتفعاً من الصدق والثبات، مما يعكس جودة بنائها المنهجي ويُضفي موثوقية عالية على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات علمية.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تعتمد قوة النتائج البحثية على مدى جودة الأدوات التي تُستخدم في جمع البيانات، فالأداة البحثية لا تُعد مجرد وسيلة رقمية أو استبيان روتيني، بل هي أداة فكرية تُترجم المفاهيم النظرية إلى واقع قابل للقياس والتحليل.

ومن هذا المنطلق، حرص الباحث على اختبار الأداة بدقة للتأكد من أنها قادرة على قياس الظواهر المقصودة بموضوعية وثبات عبر مختلف التطبيقات.

وتم التحقق من ترابط الفقرات المكوّنة لكل متغير من متغيرات الدراسة لضمان انسجامها واتساقها في التعبير عن المفهوم المراد قياسه، بحيث تشكل العبارات وحدة مترابطة المعنى وليست مجرد عناصر متفرقة.

كما أُجري تحليل لمدى التقارب بين البنود داخل كل متغير، بما يعكس درجة تماسكها في تمثيل الفكرة النظرية التي بُنيت عليها الأداة.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.497	0.497	0.00	0.477	0.689	0.901	A1	-	التمكين الاداري
		0.00	0.610	0.730		A2		
		0.00	0.690	0.643		A3		
		0.00	0.724	0.625		A4		
		0.00	0.787	0.635		A5		
		0.00	0.682	0.400		A6		
		0.00	0.574	0.700		A7		
		0.00	0.718	0.828		A8		
		0.00	0.904	0.766		A9		
		0.00	0.843	0.872		A10		
0.510	0.510	0.00	0.497	0.752	0.884	A1	-	الإبداع الوظيفي
		0.00	0.557	0.824		A2		
		0.00	0.752	0.618		A3		
		0.00	0.675	0.626		A4		
		0.00	0.646	0.701		A5		

		0.00	0.586	0.697		A6		
		0.00	0.681	0.660		A7		
		0.00	0.718	0.832		A8		
		0.00	0.747	0.739		A9		
		0.00	0.875	0.840		A10		

جدول رقم:2

مقياس تطبيق المتغير الأول (التمكن الإداري):

أوضحت النتائج أن اغلب معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (التمكن الإداري) جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا حيث تراوحت بين (0.400 – 0.872) ، وتشير هذه النتائج إلى أن معظم الفقرات تمتلك قوة ارتباطية مناسبة مع المتغير الذي تقيسه، مما يعكس اتساقًا داخليًا جيدًا للمقياس.

وفيما يخص متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت قيمته (0.497) لمتغير التمكن الإداري، وهي قيمة قريبة من الحد المقبول (0.50) وتعكس تحقق الصدق التقاربي بصورة مناسبة وفقًا للمعايير العلمية المعتمدة.

مقياس تطبيق المتغير الأول (الإبداع الوظيفي):

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (الإبداع الوظيفي) كانت معظمها أكبر من 0.7، وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من 0.0001، مما يدل على تحقق مستوى جيد من صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) الإبداع الوظيفي (0.510)، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لهذا المقياس.

ثبات أداة الدراسة

يعبر ثبات الاستبيان عن مدى استقرار نتائجه عند إعادة تطبيقه على العينة نفسها في أوقات مختلفة، وهو ما يُعد مؤشرًا مهمًا على مصداقية الأداة البحثية، وللتحقق من مستوى هذا الثبات، تم احتساب

معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيمة التي تتجاوز (0.7) وفقًا لمعايير Hair إلى مستوى جيد من الثبات، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لفقرات الاستبيان وقدرته على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير
0.944	0.944	10 عبارات	التمكن الإداري
	0.938		
	0.935		
	0.935		
	0.936		
	0.937		
	0.939		
	0.935		
	0.941		
	0.941		
0.943	0.937	10 عبارات	الإبداع الوظيفي
	0.935		
	0.931		
	0.933		
	0.934		
	0.936		
	0.939		
	0.937		
	0.938		
	0.949		

جدول رقم: 3

التمكين الإداري:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير الإدارة الإيجابية بلغت 0.944 وهي قيمة عالية جداً، وتشير إلى درجة ممتازة من الثبات الداخلي لأداة القياس.

الإبداع الوظيفي:

أما متغير الإبداع الوظيفي فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.943، وهي أيضاً قيمة مرتفعة جداً، مما يعكس مستوى عالياً من الثبات الداخلي ويؤكد موثوقية المقياس.

ووفقاً للمعايير العلمية، تُعد هذه القيمة دليلاً واضحاً على أن العبارات المستخدمة في هذه المتغيرات تقيس نفس المفهوم بدرجة كبيرة من الاتساق.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول رقم: 4

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [5 100] (المقياس الخماسي) = 20%

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100 %	مرتفع جدا

جدول رقم: 5

يبين الجدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
التمكن الإداري	1.41	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جدا	منخفض جدا
الإبداع الوظيفي	1.36	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جدا	منخفض جدا

جدول رقم: 6

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يبين الجدول التالي نتائج معامل الارتباط الخطي بيرسون بين متغيرات الدراسة المختلفة، وذلك بعد تحليل البيانات التي جمعت من عينة البحث باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة، ويهدف هذا التحليل إلى توضيح طبيعة العلاقات بين المتغيرات ومدى ارتباطها ببعضها البعض دون افتراض وجود علاقة سببية مباشرة بينها ومحورها الأساسي هو أهمية هذا النوع من التحليل في كونه خطوة تمهيدية أساسية تساعد الباحث على استكشاف الاتجاهات العامة للعلاقات قبل الانتقال إلى تحليلات أعمق مثل تحليل الانحدار وأمثاله وذلك بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها.

الإبداع الوظيفي	التمكين الإداري	
0.900	Pearson correlation	المتغير الأول على المتغير الثاني
<0.01	Sig. (2 tailed)	
108	N	

جدول رقم: 7

اختبار صدق الدراسة

العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.900	0.811

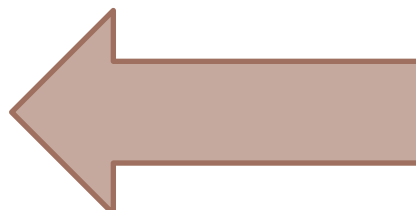
Note. Models estimated using sample size of N=110

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول (التمكين الاداري)	27.10	1	27.0953	462	<.001
Residuals	6.33	108	0.0586		

Note. Type 3 sum of squares

المتغير الثاني (الإبداع الوظيفي) - Model Coefficients				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.144	0.0610	2.36	0.020
المتغير الاول (التمكين الاداري)	0.860	0.0400	21.49	<.001

الإبداع الوظيفي



التمكين الإداري

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في قطاع البنوك بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.900)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن زيادة مستوى التمكين الإداري تنعكس إيجاباً على مستوى الإبداع الوظيفي، كما بين نموذج الانحدار الخطي أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (81.1%) من التغير في الإبداع الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن تطبيق مبادئ التمكين مثل تفويض الصلاحيات، وتعزيز الثقة، وتوفير بيئة عمل محفزة، تعد من أهم العوامل التي تدعم التفكير الإبداعي والمبادرات الابتكارية لدى الموظفين في البنوك.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشاويش (2022) التي أثبتت وجود أثر واضح لأبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في بلدية معان الكبرى، حيث أكدت أن تدريب العاملين وتفويض الصلاحيات يعزز الكفاءة والإبداع في العمل، كما تتسق نتائج هذه الدراسة مع دراسة زروقي وزروقي (2022) التي كشفت عن وجود علاقة وثيقة بين التدريب والتمكين التنظيمي وبين الإبداع التنظيمي، مما يؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة فعالة لرفع مستوى الإبداع داخل المؤسسات.

كذلك جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع دراسة شبل (2021) التي بينت أن مستوى التمكين الإداري في البنوك يقع ضمن المستوى المتوسط بسبب الطابع البيروقراطي السائد، وهو ما أشار إليه أيضاً الباحث في هذه الدراسة بأن بيئة البنوك في الرياض لا تزال بحاجة إلى توسيع تطبيقات التمكين الإداري بشكل أكثر عمقاً ومرونة لتجاوز القيود التنظيمية التي تحد من المبادرات الإبداعية، أما من حيث ارتباط التمكين بثقافة الثقة والتنظيم، فتتوافق الدراسة الحالية مع ما ذكره الجهني (2020) من أن المؤسسات ذات الأنماط الإدارية التقليدية تواجه صعوبات في تطبيق التمكين الفعال، مما يؤكد الحاجة إلى تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للاستقلالية والمبادرة.

وتتطابق هذه النتائج أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة مصطفى (2016) وبلكو (2016) الذين أكد كل واحد منهم أن المناخ التنظيمي والقيادة التحفيزية يساهمان في رفع مستوى الإبداع الإداري، وهو ما يتجسد في نتائج هذه الدراسة من خلال تأكيد دور القيادة الإدارية في دعم بيئة العمل البنكية وتحفيز العاملين على طرح الأفكار الإبداعية وتبني الحلول الابتكارية.

أما من حيث ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها، فإنها تعد من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في بيئة العمل المصرفية بمدينة الرياض تحديداً، وهي بيئة تتسم

بطابعها الرسمي والهيكل الصارم مقارنة بقطاعات أخرى، كما أنها دمجت بين التحليل الكمي والنوعي في تفسير العلاقة بين المتغيرين، مما أتاح فهماً أعمق للعوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي داخل المؤسسات البنكية.

وبذلك، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تؤكد أن تعزيز ممارسات التمكين الإداري يشكل مدخلاً أساسياً لتطوير الإبداع الوظيفي في بيئة العمل المصرفية، وأن أي استراتيجية تسعى البنوك إلى تبنيها في المستقبل يجب أن تركز على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمشاركة والتفويض الفعال، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى الأداء والإنتاجية وتحقيق التميز التنافسي.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي داخل بيئة العمل المصرفية، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز ثقافة التمكين الإداري في البنوك من خلال تطوير سياسات واضحة تتيح للموظفين المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، ومنحهم صلاحيات أوسع في مجالات عملهم بما يعزز شعورهم بالثقة والمسؤولية.
- تطوير برامج تدريب وتأهيل مستمرة تستهدف رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم القيادية والإبداعية، مع التركيز على بناء القدرات التي تمكنهم من التفكير الابتكاري واتخاذ المبادرات.
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للبنوك لتصبح أكثر مرونة، بما يحد من المركزية الإدارية و يتيح بيئة عمل ديناميكية تشجع على التجريب والابتكار، مع الحفاظ على الرقابة المؤسسية المطلوبة.
- تعزيز الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال إنشاء قنوات تواصل رسمية وغير رسمية تتيح تبادل الآراء والمقترحات بحرية، وتشجع الموظفين على طرح أفكارهم دون خوف من النقد أو التهميش.
- تطبيق نظام حوافز مادية ومعنوية عادل وشفاف يربط بين الأداء الإبداعي ومستوى المكافأة، مما يحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبادرات تطويرية تعود بالنفع على المؤسسة.

الخاتمة:

لخصت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يمثل عاملاً أساسياً ومحركاً مباشراً للإبداع الوظيفي داخل البنوك في مدينة الرياض، إذ يسهم في تعزيز المبادرة والمرونة والتفكير الإبداعي لدى الموظفين، وتؤكد الدراسة أن الاستثمار في تمكين العاملين هو استثمار في قدرة المؤسسة على التطور والتميز في بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتغيير المستمر.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو زيد، خ. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال).
- الهاجري، ع. (2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال).
- بلكو، م. (2016). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والكبيرة: دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير).
- محمدي، ع.، & أبو سلمى، ع. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال).
- عكر، م. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 1(11).
- شبل، ب. (2021). الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك: دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف (رسالة ماجستير، جامعة بني سويف، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع).
- الجهني، ت. (2021). التمكين الوظيفي: أهدافه، فوائده، والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، علم الاجتماع، قسم الدراسات الاجتماعية).
- الصباغ، ر. (2022). التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي: دراسة حالة شركة سيريتل، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية، إدارة الأعمال.
- زروقي، س.، & زروقي، إ. (2022). التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.
- الشاويش، ع. (2022). التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة لبلدية معان الكبرى. المجلة العربية للنشر العلمي، 2(47).

- القحطاني، ش.، غوش، ا.، & شمسي، م. (2023). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(48).

المراجع الاجنبية

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471–482

الملاحق

الاستبيان

في سياق هذه الدراسة الميدانية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتناول موضوع **التمكين الإداري** وأثره على تحقيق الإبداع الوظيفي بتطبيق الدراسة على قطاع البنوك في مدينة الرياض ونأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظركم بشكل أدق ونود التأكيد على أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، إذ إن الهدف الأساسي من هذا الاستبيان هو جمع آرائكم وتوجهاتكم بما يسهم في إثراء نتائج هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: ٢٠ إلى ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ إلى ٣٠ سنة ☐ أكثر من ٣٠ سنة ☐

المؤهل الدراسي: دراسات عليا ☐ جامعي ☐ ثانوي وما تحت ☐

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
المحور الأول : التمكين الإداري					
					تؤمن الإدارة الدنيا في البنك بأن الموظفين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم.
					تحتترم الإدارة في البنك رأي العاملين وتشاركهم في الرأي ما يعني تأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

					يتم تدريب الموظفين في البنك من أجل إشراكهم في إتخاذ القرارات.
					تؤمن الإدارة الدنيا في البنك بالرقابة الذاتية وليس المفروضة وذلك من خلال الهيكل التنظيمي القائم على العمل الجماعي.
					يتمتع المسؤولون في مديري البنك بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.
					لدى الموظفين في البنك القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
					هناك ثقة بمقدرة الموظفين في البنك على أداء أعمالهم بكفاءة.
					يتم تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء بالبنك.
					يشجع الموظفين في البنك على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.
					يتاح للموظفين في البنك الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم.
المحور الثاني: الإبداع الوظيفي					
					استمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الإبداعية.
					أشعر برغبة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة والسيطرة عليها.
					عندما أقوم بعمل إبداعي ذا قيمة في البنك فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع مما يدفعني للاستمرار في ذلك.

				تتسم العلاقات بين الموظفين داخل البنك بالانسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية.
				الثقة المتبادلة بين الأفراد الذين أعمل معهم تساعد على الانطلاق في التفكير الإبداعي.
				التعاون التام بين الموظفين وحب المساعدة في البنك يعزز الانطلاق في التفكير الإبداعي.
				البنك الذي أعمل به يشجع العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية.
				يشارك الموظفون بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز إمكانية تطبيق بعض الحلول والمقترحات الإبداعية.
				عدم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يشكل عقبة أمام الإبداع في البنك.
				خوف الأفراد من نقد أفكارهم وخططهم يشكل عقبة أمام الإبداع في البنك.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى موظفي قطاع البنوك في مدينة الرياض، وذلك في ظل المتغيرات المتسارعة التي تواجه المؤسسات الحديثة والحاجة الملحة إلى تبني أساليب إدارية مرنة تعزز الابتكار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من العاملين في البنوك، مع إجراء تحليلات إحصائية دقيقة تضمنت الصدق والثبات، ومعاملات الارتباط، والانحدار الخطي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.900)، كما أوضح نموذج الانحدار أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (81.1%) من التغير في الإبداع الوظيفي، وتبين أن منح الصلاحيات، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتعزيز الثقة، وفعالية الاتصال، تمثل عوامل محورية في تعزيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: تعزيز ثقافة التمكين، تطوير برامج تدريبية للإبداع والقيادة، إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل المركزية، وتفعيل قنوات الاتصال والحوافز التشجيعية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - الإبداع الوظيفي

Abstract:

This study aims to analyze the impact of administrative empowerment on employee creativity in the banking sector in Riyadh, in light of the rapid changes facing modern institutions and the urgent need to adopt flexible management practices that foster innovation. The study adopted a descriptive–analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of bank employees, followed by precise statistical analyses including reliability and validity tests, correlation coefficients, and linear regression.

The results revealed a strong and statistically significant correlation between administrative empowerment and employee creativity, with a correlation coefficient of 0.900. The regression model indicated that administrative empowerment explains 81.1% of the variance in employee creativity. It was found that delegating authority, providing a supportive work environment, enhancing trust, and effective communication are pivotal factors in fostering creative thinking among employees.

The study concluded with several recommendations, most notably: promoting a culture of empowerment, developing training programs for creativity and leadership, redesigning organizational structures to reduce centralization, and activating communication channels and incentive mechanisms.

Keywords: Administrative Empowerment – Employee Creativity

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Administrative Empowerment on Job Creativity: An Applied
Study on the Banking Sector in Riyadh**

Prepared by: Mansour Mohsen Majrashi

University ID: 2021204920

Year:2025