

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم تجارية
تخصص: تسويق مصرفي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية
دراسة ميدانية على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة

تحت إشراف:
- أ. د/ السعيد قاسمي

من إعداد:
- وداد بازة
- ريان بن عطية

لجنة المناقشة المقترحة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د/ بن حوحو محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
أ.د/ السعيد قاسمي	أستاذ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د/نبيلة ميمون	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَی اللَّهِ عَمَلِكُمْ
وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ... »

الإهداء

" وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

عظم المراد فهان الطريق و تحقق بالأمس ما كان حلمًا، تم وبحمد الله وفضله وكرمه
تخرجي الحمد لله الذي بفضلته اختار لي الطريق وبفضله رضيت به وبفضله
اجتزت وانتهيت.

أهدي هذا الجهد إلى من حبهم يعلو فوق كل حب، إلى من أناروا لي طريق العلم
وساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح....

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي وكافح من أجلي،
إلى أعظم وأعز رجل في الكون أرجوا الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان
قطافها بعد طول انتظار ..والذي العزيز

إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه الرحلة إلى من غمرتني بالحب والحنان
وأشعرتني بالسعادة والأمان ، التي لا تنساني بالدعاء في ليلها ونهارها إلى أرق
امرأة... أمي الغالية

إلى سندي وقوتي بعد الله ووالدي... إلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم.

ريان

الإهداء

ها الأيام قد مرت بسرعة حتى أصل إلى نهاية مشواري الدراسي، بعد تعب ومشقة
لوقت طويل، وها أنا اختتم بحث تخرجي بكل ما لدي من همة ونشاط وبداخلي كل
امتنان وتقدير لكل شخص وقف معي وكان له الفضل في مسيرتي وقدم لي
المساعدة...

لله الفضل وله الحمد، ماكنت لأختم مسيرتي لولا فضل الله وتوفيقه، الحمد لله عند
البدء وعند الختام... أهدي هذا الجهد إلى:

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها. إلى رفيقة دربي ونور عيني. إلى غاليتي
التي سهرت معي وكانت معي في أسوأ ظروف في أمي الحبيبة "نجاة" حفظها الله
وأطال في عمرها.

إلى اعز رجل في الكون.. إلى من سعى من أجل راحتي ونجاحي أبي الغالي
"علي" حفظه الله
إلى رفيقة دربي وصديقتي وقطعة من روحي أختي حبيبتني "سعدونة".
إلى أخي الوحيد الغالي "عبد القادر".
إلى آخر عنقود البيت أختي الصغيرة "ملك"
إلى أُمي الثانية خالتي الحبيبة "عائشة"

وداد

الشكر والتقدير

أولا وقبل كل شيء الشكر والحمد لله ولا محمود سواه
أتقدم بجزيل الشكر إلى
الأستاذ الدكتور السعيد قاسمي الذي كان نعم المشرف و له الفضل الكبير في إنجاز
هذا البحث ؛
وإلى كل أساتذتي الكرام؛
إلى الدكتور بوبعاية حسان؛
عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة؛
أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم إثراء ومناقشة هذا البحث؛
كل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا البحث.

وداد/ريان

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	المحتويات
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
أز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين والإبداع والابتكار في البنوك	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: تمكين العاملين
10	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وأهميته
14	المطلب الثاني: أهداف وأنواع وأبعاد تمكين العاملين
16	المطلب الثالث: خطوات ومتطلبات تطبيق تمكين العاملين ومعوقاته
20	المبحث الثاني: ماهية الإبداع
20	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته
22	المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الإبداع ومستوياته
26	المطلب الثالث: الإبداع التسويقي فالبنوك
27	المبحث الثالث: ماهية الابتكار التسويقي
27	المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأهميته

30	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الابتكار
32	المطلب الثالث: الابتكار التسويقي فالبنوك التجارية
33	المطلب الرابع: اثر تمكين العاملين على الابداع والابتكار
37	خلاصة الفصل الأول
الدراسة التطبيقية على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
41	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
45	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
45	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
47	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
51	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان
51	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول
54	المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني
56	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل الثاني
61	الخاتمة

63	قائمة المراجع
71	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01
44	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المؤوية	02
45	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
45	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن	04
46	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
46	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة	06

47	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	07
49	crombochs alpha يبين قيمة معامل	08
50	1-sample Kolmogorov-Smirnov) يبين اختبار التوزيع الطبيعي	09
51	تحليل فقرات المحور الاول تمكين العاملين في البنك	10
54	تحليل فقرات المحور الثاني الابداع والابتكار في البنك	11
57	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الاول	12
58	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	13

فهرس الملاحق

الرقم	الملاحق	الرقم
72	دليل استمارة الاستبيان	01
75	اختبار الثبات ألفا كرونباخ	02
76	اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف	03
76	حساب متوسط الحسابي والانحراف المعياري	04
77	اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة	05

مقدمة

مقدمة:

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات عامة والبنوك التجارية خاصة، ومع تطور الواسع لظاهرة العولمة، والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لها وكيفية مواكبة هذه التطورات، وفرضت عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة وابتكاريه، وبالتالي أصبحت المؤسسات مجبرة على إحداث تغيرات جذرية في أساليب الإدارة التقليدية، والبحث عن طرق وأساليب إدارية إبداعية حديثة، وذلك من خلال التركيز على المورد البشري الذي يعد أهم مورد استراتيجي في هذه المؤسسات وجوهر العملية الإبداعية والابتكارية، كما يعد أهم عامل من العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرارية للمؤسسات، وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة لما تمتلكه من قدرات إبداعية وكفاءات ومهارات ومعارف ضمنية وظاهرية.

ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها إلى تحقيق الإبداع للبنوك التجارية هو التمكين، إذ يعد من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، والذي يهتم بشكل أساسي بتكريس الثقة بين العاملين والإدارة من خلال منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة في أداء العمل بطريقتهم دون التدخل المباشر من الإدارة وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح والتميز في الأداء التسويقي والأداء الكلي للبنوك التجارية.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق وفي سبيل توضيح أكثر جوانب الموضوع تتبلور لنا الإشكالية التي يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية الجزائرية؟

ويمكن تقسيم السؤال الجوهرى إلى عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

- هل يوجد تمكين العاملين بمختلف أبعاده في البنوك التجارية محل الدراسة؟
- هل يوجد إبداع وابتكار تسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لتمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد تمكين للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة يظهر من خلال أبعاده الأساسية (تفويض السلطات، الاتصال، التدريب والتحفيز).

- يوجد إبداع وابتكار تسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة؟

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: شملت عينة من الأفراد العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة بالمسيلة؛

الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث بالوكالات البنكية بالمسيلة؛

الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة الميدانية من 15 مارس 2023 إلى غاية 08 أبريل 2023.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث الحالي في أنه يعد من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، إذ يتناول مفهوما مهما وهو تمكين العاملين وارتباطه بأحد الجوانب التي تسعى بعض المؤسسات والبنوك التجارية إلى تحقيقه من خلال تهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين وهو الإبداع والابتكار التسويقي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم وتطوره المؤسسات والبنوك، حيث أن ذلك قائم على ما يتوفر لدى العاملين من إمكانيات وقدرات إبداعية وابتكارية في جميع أنشطة البنوك التجارية وخاصة النشاط التسويقي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في جانبها النظري للتعريف بتمكين العاملين وكذا التعريف بالإبداع والابتكار التسويقي بالإضافة لمعرفة علاقة تمكين العاملين بالابتكار والإبداع التسويقي.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى:

- التعرف على مستوى تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال، التدريب والتحفيز) في البنوك التجارية؛

- معرفة مدى اهتمام العاملين بالإبداع والابتكار التسويقي داخل البنوك التجارية؛

- التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية.

المنهج المستخدم:

للإجابة على الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال تحديد مفهوم تمكين العاملين وأبعاده، بالإضافة إلى الإلمام بمفهوم الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية، وقد اعتمدنا في دراسة الحالة على توضيح أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي، باستخدام (الاستبانة) والمقابلة، وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من الوكالات البنكية محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة عفانة (2013) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العمال، القوة الدافعة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع جوانب المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، حيث بلغ العدد الإجمالي (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من 7 مؤسسات، وكان عدد العينة (300) مفردة من العاملين بالمؤسسات (7)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفع بنسبة 81%، كما أظهرت النتائج تفاوت في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري حيث احتل بعد القوة الدافعة المرتبة الأولى، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل تعزي لمتغير العمر.

دراسة أيمن معاني وعبد الحكيم أرشيدة (2009) بعنوان: تمكين العاملين وأثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين العاملين في الجامعة الأردنية، وتحديد ما مدى أثره على الإبداع الإداري لدى العاملين فيها انطلاقاً من مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تمثلت في (295) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين؛ كما أظهرت الدراسة أن الجامعات الأردنية تلتزم بأبعاد تمكين العاملين بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين؛ وأيضاً وجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

دراسة جواد محسن راضي (2010) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين وإبداع العاملين لدى موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية بالعراق، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من (38) مفردة، وجاءت أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في إبداع العاملين فقد شملت العناصر التالية (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وتوصلت الدراسة إلى تحديد طبيعة استجابة متغيرات إبداع العاملين لمتغيرات التمكين، حيث أبرزت نتائج التحليل العلمي وجود استجابات للرجبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على الإقناع والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة والقدرة على تكيف مع التغيير، والمهارة في طرح أفكار جديدة وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين على مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

دراسة محمد سليمان (2007) بعنوان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة في المسيلة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، وكذا محاولة لإحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين؛ لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة، وتم التوصل إلى نتائج التالية: أن الابتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار التسويقية الجديدة أو غير مألوفة، كما أن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي إلى إشباع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدرتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل النظري والفصل التطبيقي.

الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري لتمكين العاملين والإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول تمكين العاملين،

أما المبحث الثاني تطرق لماهية الإبداع والابتكار التسويقي، أما المبحث الثالث تناول اثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية؛

أما الفصل الثاني تحت عنوان الدراسة التطبيقية على عينة من وكالات البنوك التجارية بالمسيلة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني تطرق إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة، أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل الأول
الإطار النظري لتمكين
العاملين والإبداع والابتكار
التسويقي في البنوك التجارية

تمهيد

إن تمكين العاملين من المفاهيم الادارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، نظرا لارتباطه بنجاح البنوك التجارية التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والإبداع والابتكار والسرعة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: تمكين العاملين

المبحث الثاني: ماهية الابداع التسويقي

المبحث الثالث: ماهية الابتكار واثر تمكين العاملين على الابداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية

المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين

ظهر مفهوم تمكين العاملين في أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً وشيوعاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري في المؤسسات، إذ تعددت تعاريفه وإختلفت حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب، فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة في حين نظر إليه آخرون على أنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم.

المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين

أولاً- تعريف تمكين العاملين:

التمكين لغة: التمكين مصدر الفعل (مكن) يمكن تمكيناً ومكانة، وهو منح المنزلة الرفيعة والتمكن من الشيء يعني اتقانه والسيطرة عليه. (محمد، 2010، صفحة 48)

كما يعرف بمعنى القدرة حسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن المنظور). (عفاة، 2013، صفحة 10)

التمكين في القرآن الكريم: وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية وجاءت بثمانية ألفاظ هي: (مَكناكم، مكنى، يمكن، أمكن منهم، مكننا، نمكن، مكين). (الضفيري، 2018، صفحة 397).

التمكين اصطلاحاً:

عرفه أفندي: "بأنه عملية لإعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار". (القاضي، 2008، صفحة 1)

وعرفه (MURREL & MEREDITH) بأنه "تمكين شخص ما للقيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي". (البارودي، 2015، صفحة 139)

كما عرفه (Gerorge & Jones) بأنه "منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية او ذات صلة بأعمالهم". (تركي، 2017، صفحة 191)

وعرف (Zemke & Schaaf) التمكين بأنه "تحرير الانسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع". (الشريف، 2015، صفحة 17)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تمكين العاملين هو منح العاملين المسؤولية والسلطة أكبر من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية والاستقلالية عن طريق التدريب والتأهيل اللازم.

ثانياً- خصائص تمكين العاملين:

يرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص التمكين ما يلي: (ملحم، 2009، صفحة 94)

1- التقرير الذاتي: يعتبر العاملين أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم، وكذلك شعورهم بأهمية الواجب الذي يؤديونه ولاهتمام الذي يحضون به.

3- ثقتهم بأنفسهم: من خلال الوعي والإدراك بما لديهم من استعدادات وطاقات، وكذلك الثقة بقدراتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، والاعتماد على انفسهم لمواجهة الصعاب.

4- قدرتهم على التأثير: يعني الايمان بقدرتهم على ان يكون لهم دور فعال في المؤسسة وان الاخرين يسمعون منهم ويحسون بهم ويستأنسون لمقترحاتهم والأخذ به والاستفادة منهم.

كما يمكن ذكر أهم خصائص تمكين العاملين في النقاط التالية: (علي و يحيوي، 2015، صفحة 187)

-الشعور بالسيطرة والتحكم في اداء العمل بشكل كبير؛

-الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛

-المساءلة والمسؤولية عن نتائج اعمال الموظف؛

-المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة او المؤسسة التي يعمل بها.

ثالثا- أهمية وأسباب تمكين العاملين:

1- أهمية تمكين العاملين: أصبحت عملية تمكين العاملين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الإدارية تعمل الان العمل نفسه لكن بأفراد أقل ولذلك فهي في حاجة الى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليسهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أهمية تمكين العاملين لما يقدمه من فوائد تعود على المؤسسة والأفراد العاملين فيها: (محمد، 2010، صفحة 56)

أ- بالنسبة للمؤسسة يحقق الفوائد التالية:

زيادة الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات، وتحقيق مكانة متميزة لدى المؤسسة، زيادة القدرة التنافسية عند المؤسسة، ارتفاع القدرات الابتكارين لدى المؤسسة، زيادة التعاون على حل المشكلات.

ب- بالنسبة للعاملين يحقق ما يلي:

اشباع حاجاتهم من تقدير واثبات الذات، ارتفاع مقاومة العامل لضغوط العمل، زيادة مستوى الرضا الوظيفي عن العمل والولاء للمؤسسة، ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل وتنمية الشعور بالمسؤولية لديه، ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة.

2- أسباب تمكين العاملين: حدد افندي أهم الاسباب التي تدفع المؤسسة لتبني التمكين فيما يلي: (الهاجري، اثر تمكين العاملين في تحسين اداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ، 2011، صفحة 15)

- الحاجة الى عدم انشغال الادارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الامد؛
- الحاجة الى الاستغلال الامثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق قدرات الإبداعية؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الادارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- اعطاء الافراد مسؤولية اكبر وتمكينهم من امتساب احساس اكبر بإنجاز اعمالهم.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف وأبعاد تمكين العاملين

أولاً- أنواع تمكين العاملين: هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع تمكين العاملين منها ما قدمه الباحث (suomine) الذي قسمه إلى ثلاثة أنواع هي: (شعبان و شيخ، 2015، الصفحات 96-97)

1- التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن استخدامها في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: هو قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

ثانياً- أهداف تمكين العاملين: تحتاج المؤسسة الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ويكون ذلك في استعداد المدراء والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يضمن تعديل القيم الفردية والتي يجب أن تعنى بأهداف التمكين والاهتمام الأكبر بها، ومن هنا يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية: (التوفيق، 2015، الصفحات 248-249)

- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الافراد مسؤولية اكبر من أعمالهم؛

- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛

- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه بشكل رئيسي نحو الاعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة؛

- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛

- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

ثالثا- أبعاد تمكين العاملين: يعد تمكين العاملين أحد المصطلحات الادارية التي تطرق اليها العديد من الباحثين والكتاب في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم في بروز العديد من الأبعاد المتنوعة والمتعددة للمصطلح، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي تكون أكثر ارتباطا بموضوع الدراسة: (راضي، 2010، صفحة 64)

1- **تفويض السلطات:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم تمكين العاملين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، إذ يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

2- **التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام متطور لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار.

3- **الاتصال:** يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها عدم ثقتهم بالعاملين، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار، وحل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما إن الاتصال الفعال في المؤسسة الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار.

4- **التحفيز:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير الأداء العاملين. (الصباغ، 2017، صفحة 207)

المطلب الثالث: خطوات ومتطلبات تطبيق تمكين العاملين ومعوقاته

أولاً- خطوات تمكين العاملين:

1- تحديد أسباب التغيير: أول خطوة يجب ان يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح لسبب أو الاسباب وراء تبني هذا البرنامج سواء كان من أجل؛ تحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وأيا كان السبب أو الأسباب، وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

2- التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج تمكين العاملين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، وان العديد من المديرين قد امضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل احد افضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، لذا يفضل أن تحدد الادارة طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر. (توفيق، 2008، صفحة 104)

4- تكوين فرق العمل: بكل تأكيد، لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على ايداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل.

5- المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات افضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أداء وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها، وتقدم مساهمة لنجاح المؤسسة كلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم. (بوسالم، 2013، صفحة 31)

6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين.

7- توفير التدريب: التدريب احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث إذ يجب توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين. (توفيق، 2008، صفحة 105)

8- الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب ان يتم شرح وتوضيح ما المقصود بتمكين العاملين، وماذا يعني التمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الادارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الادارة للموظفين.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين إنجاح يجب ان يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

10- عدم استعجال نتائج: لا يجب تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن ان يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما ان تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، وعليه يجب على الادارة استعجال الحصول على نتائج سريعة. (قريفة و بوعزة، 2019، الصفحات 39-40)

ثانيا- متطلبات تطبيق تمكين العاملين: لكي يتم تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الاساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي: (سلطان، 2012، صفحة 19)

1- الثقة الإدارية: أي ثقة المديرين بمرؤوسيههم، وإمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة الموظف ورفع روحة المعنوية.

2- الدعم الاجتماعي: يقصد به شعور العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه ان يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة وزيادة مستوى انتمائه والتزامه التنظيمي.

3- الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجهات من الإدارة العليا.

4- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجيع على فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، لان فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة اكبر في اتخاذ القرارات.

5- **الاتصال الفعال:** الإدارة لاتستطيع حل أي مشكلة بمفردها لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة.

6- **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون تدريب الملائم، لأنه لا يجب ان يفترض المدير ان العاملين يفهمون أعمالهم او يمتلكون المعرف عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب اكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

7- **مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من اهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بان سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما انها تشجع على بذل من الجهد والتحسين المستمر للأعمال. (عبيد، 2015، صفحة 285)

ثالثا- معوقات تطبيق تمكين العاملين: بالرغم من انتشار تمكين العاملين في العديد من المؤسسات إلا انه يوجد بعض معوقات التطبيق من ابرزها: (الحسين، 2012، صفحة 266)

- اساءة استخدام القوة الممنوحة للعاملين؛
- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين الغير قادرين عليها؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة التدريب، والتعليم الأفراد؛
- زادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند اداء العامل الجماعي؛
- اتخاذ القرارات على اسس شخصية وليس على اسس ومبررات منطقية وموضوعية؛
- خوف الادارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ القرارات الفاعلة؛
- عدم الثقة بالإدارة؛

المبحث الثاني: ماهية الإبداع التسويقي

يعتبر الإبداع التسويقي أحد المكونات الادارية الاساسية في الإدارة التسويقية للمؤسسات، نظرا لإيجاده طرائق في حل المشكلات التسويقية التي تواجهها من جهة، وسعيه لتحسين المناخ العام فيها وكذا تسهيل العمليات الابداعية التي تمكنها من الاستمرار ومواصلة عملها من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

أولا- تعريف الإبداع:

الإبداع لغة: هو مشتق من "بدع الشيء أو أبتدعه" ويعني أنشأه و بدأه أولا، أي الإتيان بشيء جديد وغير مألوف (العربي و زرقط، 2017، صفحة 234). ولفظ مبدع من أسماء

الله الحسنى، حيث يقول الله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قُضِيَ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (سورة البقرة الآية:118). أي خالقها ومبدعها على غير مثال سابق. (سورة البقرة، الآية 118)

والإبداع اصطلاحاً: يعرف بأنه القدرة على إيجاد اشياء جديدة قد تكون أفكارا أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة. (الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين-دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، 2011، صفحة 28)

ويعرف الإبداع على أنه: المبادرة التي يبديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي والانتقال الى نمط جديد في التفكير. (سلطان، 2012، صفحة 22)

وعرف على أنه: استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة، ونشرها في أوسع نطاق للحصول على التميز عن الاخرين. (نصر، 2008، صفحة 17)

اما فيما يتعلق بالإبداع الإداري هناك عدة تعاريف نذكر منها:

يعرف على أنه "قدرة القائد على الابتكار اساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن ان تقلب التجاوب الامثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية". (بركاهم، 2018، صفحة 8)

كما يعرفه القحطاني على انه: " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الابداعية في استنباط اساليب ادارية جديدة او توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم او تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم". (وليد، 2015، صفحة 51)

ومنه يمكن تعريف الابداع الاداري على انه القدرة على ايجاد افكار ابداعية وابتكاريه للمشكلات التي تواجه الأفراد العاملين في المؤسسة، أو التوصل إلى اساليب عمل جديدة ومفيدة.

ثانيا- أهمية الإبداع: ويمكن إجمال إيجابيات الابداع في المؤسسة فيما يلي؛

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

- تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد؛

- يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛

- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛

-حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (الكربولي، 2019، صفحة 277)

المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الإبداع ومستوياته

أولاً- أبعاد الإبداع: إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن إبداع فعال وهي:

1- **الطلاقة:** وتمثل الجانب الكمي للإبداع (جوال، 2014، صفحة 183)، وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرات الإبداعية. (سلامة، 2016، صفحة 23)

وهناك عدة أنواع للطلاقة هي:

- **طلاقة الأفكار:** القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة؛

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الكلمات والألفاظ وتوليده في نسق محدد؛

- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات معنى الواحد؛

- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تتناسب موقفاً معيناً.

- **طلاقة الأشكال:** تقييم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية. (عواد، 2018، صفحة 22)

2- **المرونة:** يقصد بها التنوع والاختلاف في الأفكار التي ينتجها الفرد المبدع، ومدى القدرة على تحويل مساره تفكيره أو وجهة نظره وفقاً للموقف والظروف. (دن و فراجي، صفحة 224)

وهناك نوعان من المرونة هما: (كلثوم و معزوز، 2020، الصفحات 125-126)

- **المرونة التلقائياً:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي ترتبط بموقف معين؛

- **المرونة التكيفية:** قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة.

3- الأصالة: وهي القدرة على الاتيان بأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج ما هو غير مألوف وبعيد المدى. ويتفق العديد من الباحثين على ان الاصالة هي القدرة على انتاج استجابات أصيلة اي قليلة التكرار بمعنى الاحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت اصالتها. (العجلة، 2009، صفحة 27)

4- الحساسية للمشكلات: هي قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد فهو يعي الاخطاء ونواحي القصور.

5- القدرة على التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة او تفتيت مشكلة او عمل او موقف الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها. (داوود، 2022، صفحة 104)

6- الخروج عن المألوف: وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد والتغيير المستمر. (سردوك و مرام، 2017، صفحة 52)

7- روح المجازفة: اخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بتأ ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (المعاني و عقلة، 2009، صفحة 236)

08- قابلية للتغيير: مدى استعداد الفرد لمناقشة امور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق ايجاد طرق جديدة في العمل.

09- تشجيع الإبداع والابتكار: هو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الافكار والطرق الجديدة في موقع عمله (وليد، 2015، صفحة 60)

ثانياً- مراحل الإبداع: تعد العملية الإبداعية من الامور التي تعدد حولها آراء ووجهات نظر الباحثين فهناك عدة نماذج للإبداع، أما أكثر نماذج شهرة وتداول هو نموذج (والاس) الذي يقول أن الإبداع يحتاج الى اربعة مراحل هي:

1- مرحلة الإعداد أو التحضير: في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويرتبط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الابداع او تحديد المشكلة. (اسماء و بوعدة، 2019، صفحة 48)

2- مرحلة الاحتضان: قد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة، وهي تمثل أدق مراحل الابداع وأهمها لأنها المرحلة التي تشهد على عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تحمله من معانات وآلام، حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد المبدع.

3- مرحلة البزوغ أو الإشراق: تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولايمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، وتبدو هذه الفكرة او الحل كأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط. (اسماعيل، 2014، الصفحات 49-50)

4-مرحلة التحقيق: في هذه المرحلة يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تم التوصل إليها، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع ان يفكر في الطريقة التي يمكن بتا تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقها. (المشوط، 2011، صفحة 34)

ثالثا- مستويات الإبداع: يمكن تمييز بين ثلاث مستويات للإبداع هي:

1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل احد الافراد. ومن بين السمات التي يتميز بتا الفرد المبدع: (جيلالي و معراج، 2019، الصفحات 1071-1072)

- **المعرفة:** وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، ومعايشته للأحداث والأعمال؛

- **الذكاء:** يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الاشياء؛

- **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة ويكون عالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة؛

- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس متطوعا على نفسه بل يميل الى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه او التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة يفوق كثيرا الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة، ومساعدة بعضهم البعض. (بودرهم، 2013، صفحة 59)

3- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع اعضاء المؤسسة. (جيلالي و معراج، 2019، صفحة 1072)

المطلب الثالث: الإبداع التسويقي في البنوك

يعد الإبداع التسويقي مدخلا متميزا لمنظمات الأعمال بهدف المحافظة على مزاياها التنافسية وتطويرها، فهذا التوجه الحديث هو توجه إلى تثمين الأفكار الجديدة، وتشجيع الإبداع الذي يمكن استيعابه وتجسيده في شكل منتجات وخدمات وطرق إنتاج ومناهج عمل جديدة.

يعرف الإبداع التسويقي على انه:

- توليد الأفكار ودراستها وبيان جدواها والعمل على تطبيقها على ارض الواقع.
- العمل على استغلال الأفكار الجديدة بشكل كفى وفعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها.
- الإبداع التسويقي هو إستراتيجية للدعاية والإعلان بحيث تكون ذات تكاليف منخفضة جدا وذات كفاءة عالية واستهداف جمهور وعلاء أكبر وتعتمد على الجرافيتي، والملصقات، للترويج لمنتج (خدمة أو سلعة) أو فكرة معينة.
- الإبداع في مجال التسويق: يعني ذلك تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة والغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد مجالات المزيج التسويقي، كالمنتج أو التوزيع أو الترويج أو غير ذلك.

وبالتالي فان الإبداع في مجال التسويق يتصف بعدة خصائص منها:

- توليد الأفكار ودراستها وبيان جدواها والعمل على تطبيقها على ارض الواقع.
- شمولية الإبداع والابتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي.

فالإبداع بشكل عام هو وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية مع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، حيث قد يكون ذلك في عنصر المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة أو السعر أو الترويج أو التوزيع، أو في هاته العناصر المجتمعة. (جبار، 2016/2017، صفحة

المبحث الثالث: ماهية الابتكار التسويقي

تهدف المؤسسات اليوم الى تحقيق البقاء ومن ثم النمو في ظل البيئة التنافسية الشديدة، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي وكسب عملاء جدد وهذا ما يجعل جميع المؤسسات تعمل على القيام بشيء مختلف عن الاخرين أو القيام بالشيء نفسه لكن بطرق مختلفة وهذا ما يسمى بالابتكار.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

أولاً- تعريف الابتكار: هناك تعريفات متعددة للابتكار تختلف حسب الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية. الابتكار هو ترجمة للفظ (Innovation) والذي ترجمه البعض بلفظ التجديد، كما جاء في كتاب بيتر دراكر (Innovation And Entrepeneuship) الذي ترجم إلى التجديد والمقولة أي تجديد منتج الجديد، في حين أن بيتر دراكر استعمله بمعنى الابتكار الواسع أكثر مما يعني التجديد. (نجم، ادارة الابتكار للمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، 2003، صفحة 16)

يعرف توم بيتر الابتكار على أنه: "التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره". (بلعيد، 2017، صفحة 19) أما تشيرمير هورن وزملاءه فيعرفون الابتكار بأنه "عملية انشاء الافكار الجديدة ووضعها في الممارسة". (نجم، القيادة وادارة الابتكار، 2012، الصفحات 139-140)

كما يعرفه جارد ليبورث عرف الابتكار بأنه "تقديم شيء جديد"، وأشار الى مفهوم الابتكار بأنه "العملية التي تحول المعرفة إلى القيمة". (الدين، صفحة 131)

ويعرف على أنه: تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة الى ادراك الفكرة التي جلبها الى المؤسسة ثم تطبيقها. (رمضان، 2015، صفحة 5)

ويعرف الابتكار بأنه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر اسرع من المنافسين في السوق". (طرشاني، 2019، صفحة 30)

ثانياً- العلاقة بين الإبداع والابتكار: غالباً ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا بعض المفكرين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جديد مميزة، أما الابتكار فيتعلق فكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو خدمة أو سلعة تقدمها المؤسسة لزبائنها (بورنان و هواري، 2017، صفحة 267)، ولذا هناك من يعرف العلاقة الإبداع والابتكار بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يتم عن طريق الافراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك

علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي انه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود افكار ابداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود افكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود افكار مبدعة لا يكون إلا من خلال افراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني ان هناك عوامل اخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بان الانسان هو لب الابتكار.

وبالتالي يمكن ان تعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية: (فاطمة و جعفري، 2019، صفحة 110)

الابتكار = الإبداع + التطبيق

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين ان الابتكار هو جزء الملموس المرتبط بتنفيذ او تحويل من الفكرة الى المنتج. (سليمان، 2007، صفحة 28)

ثالثا: أهمية الابتكار

تكمن اهمية الابتكار في كونه يعمل على تحقيق ما يلي:

- يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة ثقته بنفسه؛
- يقود الابتكار الى التطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التغييرات، كما قد يتعدى الى المساهمة في قيادة ذلك التطورات العلمية والتكنولوجية؛
- يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر ايجاد الاساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة والمدعمة للتنمية؛
- تلبية رغبات واحتياجات المستهلك ولما لا التغلب عليها؛ (غياط و بوقموم، 2009، الصفحات 57-58)
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال خلق فرص جديدة؛
- يساعد على إيجاد طرق لتفعيل وزيادة حجم المبيعات من خلال الابتكار في طرق التوزيع؛
- يساعد على خلق وتكوين صورة جيدة عن المؤسسة لدى عملائها؛
- بالإضافة الى ذلك بان تقديم المؤسسة ابتكار جديد لم يسبقها إليه احد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق . (رشيد و قنور، 2017، صفحة 416)

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الابتكار

أولاً- خصائص الابتكار: يتصف الابتكار بعدة خصائص نذكرها في مايلي؛ (صباح، 2018، صفحة 5)

- **الابتكار يعني التمايز:** أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛
- **الابتكار يمثل الجديد:** أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو ذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطورها؛
- **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف؛
- **الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق:** في هذا تمييز لصاحب الابتكار ان يكون الاول في التوصل الى فكرة المنتج والسوق قبل الآخرين، وهذه ميزة المؤسسة المبتكرة، اي أن صاحب الابتكار اسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

ثانياً- أنواع الابتكار: اختلف المفكرين في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لان عددها في تزايد مستمر، ومنه يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب مايلي:

1- حسب طبيعة الابتكار: (احلام، 2020، الصفحات 40-41)

أ- **ابتكار المنتج:** يتم فيه ادخال سلعة او خدمة جديدة او محسنة بشكل كبير من حيث خصائصها أو الغرض من استخدامها، ويهدف ابتكار المنتجات الى تحسين فعالية المنتج من خلال الجمع بين الميزات والفوائد في خدمة العملاء بطريقة جديدة او محسنة كما يهدف إلى خلق أسواق جديدة، تمارس فيها المؤسسة المبتكرة احتكاراً مؤقتاً.

ب- **ابتكار العملية:** يشير ابتكار العملية الى تطوير او استخدام طرق جديدة او محسنة في الانتاج أو التوزيع بشكل كبير، ويهدف هذا النوع من الابتكار الى تحسين كفاءة الإنتاج وفعاليتها، وكذلك إلى خفض اسعار وتكاليف الإنتاج أو التوزيع، وزيادة الجودة وتطوير منتجات جديدة او محسنة.

ج- **ابتكار التسويقي:** يعني اعتماد طرق جديدة في التسويق يمكن ان تؤدي الى احداث تغييرات كبيرة في تصميم المنتج او تعبئته او وضعه أو ترويجه أو تسعيره، الهدف من الابتكار التسويقي هو تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل، وفتح أسواق جديدة او وضع المنتجات في السوق بطريقة جديدة مع الهدف الرئيسي هم زيادة مبيعات المؤسسة.

د- **ابتكار التنظيمي:** يشير الابتكار التنظيمي الى تطبيق طرق تنظيمية جديدة في الممارسات الأعمال، أو تنظيم مكان العمل او العلاقات الخارجية. يمكن ان تهدف الابتكارات التنظيمية

الى زيادة اداء المؤسسة عن طريق خفض التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات، وتحسين الرضا في مكان العمل ، والحصول على الأصول غير القابلة للتداول او خفض تكاليف التوريد. (الصادق، 2015، صفحة 7)

2- حسب درجة الابتكار: (عيساوي و اخرون، التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، 2021، الصفحات 11-12)

أ- الابتكار الجذري: هو عملية متكاملة العناصر من إنتاج، تسويق و إدارة استراتيجية بحيث ان هذا التكامل يؤدي الى خلق منتج او سلعة او خدمة مختلفة عن تلك المعروفة في الاسواق.

ب- الابتكار التدريجي: يقوم على ادخال تحسينات صغيرة نسبيا في المنتج والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها او تحديثها.

المطلب الثالث: الابتكار التسويقي في البنوك التجارية

للابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يشمل الابتكار جميع أوجه النشاط التسويقي وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان فقط وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي. (Lambain, 1993, p. 281)

يعرف على انه " وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية " إلا أن هذا التعريف تشمله بعض النقائص، لان الابتكار وكما سبق وأن ذكرنا لا يتوقف عند إيجاد الفكرة وإنما يتعدى ذلك إلى تجسيد الفكرة وإدخالها موضع التطبيق، ولذلك جاء تعريف آخر للابتكار التسويقي على انه " الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة"، ويقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ولا يختلف مفهوم التسويق الابتكاري في جوهره عن الابتكار عموماً، أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، حيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، لهذا يمكن إدخاله كنظام ويمكن تعليمه ويمكن ممارسته. (الامين، 2013، صفحة 210)

كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه " عملية تقديم شيء جديد وهام في السوق " (الحداد، 2013، صفحة 72) ويعرف أيضاً على انه عملية تقديم شيء ما يكون جديداً وهاماً للسوق، حيث ينشأ التسويق الابتكاري عن طريق الطرائق الإعلانية الجديدة، والتي يمكن أن تطور طرائق البيع بالتجزئة في حال وجود أكثر من سلعة معروضة للبيع وبسعرين

في فترة صلب منخفضة.

وعلى هذا فان التسويق الابتكار يشكل مجالا هاما يساعد في تطوير الأعمال، ومن المرغوب به المحافظة على علاقة قوية مع السوق، وهذا الأسلوب يجعل البائع يكمل رقابته وسيطرته على السوق.

وهذا يتطلب بحوثا جيدة حول السوق وتخطيطا فعالا من مرحلة الإنتاج إلى الزبون، ويمكن أن يساعد وكالات الإعلان في التطوير الناجح للمبيعات في السوق، ويجب أن تراقب النتائج الإجمالية بشكل منظم، كما يجب أن تراجع أيضا الخطة التسويقية في ضوء أداء المبيعات. (بجياوي، 2013/2012، صفحة 3)

ومن خلال ما تقدم يمكن إعطاء التعريف الإجرائي التالي: الابتكار التسويقي يعني تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة وغير تقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في احد مجالات المزيج التسويقي، كالمنتج أو التوزيع أو الترويج أو التسعير.

المطلب الرابع: اثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي

سنوضح في هذا المطلب علاقة بين أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) والإبداع والابتكار التسويقي.

أولا- علاقة تفويض السلطة مع الإبداع والابتكار التسويقي:

- ويكون ذلك عن طريق اتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات وتفويض السلطة ومنح مزيدا من الصلاحيات؛

- تفويض السلطة يعتبر الطريق الذي يتم من خلاله الاستفادة من المهارات وقدرات الاداريين؛

- تفويض السلطة يزيد من الثقة وتساعد على بناء علاقات ايجابية بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية وتساهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية اخرى ما يخدم مصلحة العمل من توفيرها المرونة الادارية اللازمة في العمل.

ثانيا- علاقة التدريب مع الإبداع والابتكار:

إن ارتباط أهداف البنوك التجارية المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار في جميع الأنشطة التسويقية، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير ان يقوم من دون حرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه يساعد المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم. (ميلود و بن برطال، 2011، الصفحات 3-8)

- كما أن نجاح البنوك التجارية مرتبط بضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، وتنمية القدرات الإبداعية للأفراد؛
- يؤدي التدريب إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية؛
- يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.

ثالثا- علاقة الاتصال الفعال مع الإبداع والابتكار التسويقي:

إن الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل المعلومات وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية. والاتصال الإداري أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد والمرؤوسين الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء، وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة ومفيدة، ويؤدي كذلك تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة.

كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء تفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل. (علي ا، 2006، الصفحات 14-16)

والهدف الاساسي لوجود الاتصال الفعال هو تنمية وتحفيز الافكار والاقتراحات الإبداعية وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل، حتى تنساب الاقتراحات والأفكار الإبداعية مما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الافراد بالقيام بأداء اعمالهم في حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يساهم في فعالية الاداء الإبداعي. (بودرهم، 2013، صفحة 71)

رابعاً- علاقة التحفيز مع الإبداع والابتكار التسويقي: حتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفير ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية؛

- صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع في كل نشاطات المؤسسة؛

- ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بتأ، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع والابتكار التسويقي.

الحوافز المادية: مثل المكافآت والرواتب تحرك الأفراد نحو أهداف معنية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره يقدم المزيد منها.

الحوافز المعنوية: تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

كما تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة وعملاتها، بما يؤدي ذلك إلى تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها. (سنيّة و تغريد، 2008، الصفحات 34-35)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري للدراسة، حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول تناول مفهوم تمكين العاملين وأهميته والأسباب التي تدفع البنوك التجارية لتبنيه، وأبعاده وكذلك مراحل ومتطلبات تطبيقه وأهم المعوقات التي تواجه المؤسسات البنكية عند تطبيقه، أما المبحث الثاني فخصصناه لماهية الإبداع التسويقي في البنوك التجارية، تناولنا فيه مفهوم الإبداع وأهميته وأبعاده كما تطرقنا إلى مستوياته ومراحل الإبداع

التسويقي في البنوك التجارية، إما المبحث الثالث خصص لمفهوم الابتكار التسويقي وأهميته وتبيان العلاقة بينه وبين الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير تطرقنا الى معرفة اثر تمكين العاملين على الابداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية.

الفصل الثاني
دراسة آراء عينة من موظفين
في الوكالات البنكية من
المسيطة.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد أثر تمكين العاملين فيعلى الإبداع والابتكار في المؤسسات بالتطبيق على عينة من المؤسسات بالمسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من الوكالات البنكية الناشطة في المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1-المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساساً في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير والملتقيات التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2-المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصاً لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في الوكالات البنكية الناشطة في المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه البنوك بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 40 إداري عامل في مجموعة من الوكالات البنكية بالمسيلة.

تم توزيع 40 استبيان على إداريين في 06 ووكالات بنكية عمومية وتم استرجاع 36 استبانة بنسبة 90%، وبلغ عدد الاستبانات الضائعة 04 استبانة بنسبة 10% من عدد الاستبانات الموزعة الكلية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان فالهدف الأساسي وهو تحديد أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة، ونهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في البنوك التجارية لأصول وأساسيات تمكين العاملين ومعرفة أبعاد هذا الأخير في المؤسسات البنكية محل الدراسة.

ب- التعرف على مدى إدراك المؤسسات للإبداع والابتكار التسويقي وأهم عناصرهما.

ج- التعرف على مدينتأثير تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في الوكالات البنكية الناشطة بالمسيلة.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (1) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي –الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أنفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60-3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (3.40-4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20-5.00).

وقد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض الفقرات وتعديل البعض.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ست فقرات وهي اسم البنك، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة، وتم تقسيمه إلى محورين، كما يوضحه الجدول رقم (2)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (2): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	تمكين العاملين في البنوك التجارية	16-1	16	50
2	الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية	32-17	16	50
المجموع	-	32-1	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون تمكين العاملين في البنوك التجارية بلغ 16 فقرة بنسبة 50% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية 16 فقرة بنسبة 50% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

أولاً- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

1- الجنس:

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	21	15	36
النسبة %	58.33	41.66	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03)، أن عدد الذكور بلغ 21 فرد بنسبة 58.33%، في حين بلغ عدد الإناث 15 مفردة بنسبة 41.66%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في المؤسسات البنكية العمومية العاملة بالمسيلة.

2- السن:

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 - 50	أكبر من 50	المجموع
التكرار	09	21	06	36
% النسبة	25	58.33	16.66	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04)، أن عدد أفراد الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 9 فرد وبنسبة 25%، في حين بلغ عدد الفئة العمرية من 30-50 سنة 21 فرد بنسبة 58.33%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 06 أفراد بنسبة 16.66%.

3- المستوى التعليمي:

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	00	00	36	36
% النسبة	00.00	00.00	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5؛ أن كل أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 100%.

4- الخبرة:

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

عدد السنوات	أقل من 05	من 05 - 10	أكبر من 10	المجموع
التكرار	06	18	12	36
% النسبة	16.66	50	33.33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06)؛ أن نسبة 16.66% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، ونسبة 50% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 و10 سنوات، في حين 33.33% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات.

5- الوظيفة:

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المجموع	إداري	رئيس قسم	رئيس مصلحة	مدير	الوظيفة
36	20	07	06	03	التكرار
100	55.55	19.44	16.66	08.33	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7؛ أن الإدارة الدنيا الممثلة في المسمى الوظيفي إداري، بلغت نسبة 55.55%، وبلغت نسبة الإدارة الوسطى 36.1% ممثلة في المسمى الإداري رئيس مصلحة ورئيس قسم، في حين بلغت نسبة الإدارة العليا ممثلة في المسمى الوظيفي مدير 08.33% من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

• **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- **ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان

الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (08) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (08): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تمكين العاملين في البنوك التجارية	16	0.766
الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية	16	0.892
جميع فقرات الاستبيان	32	0.878

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.766- 0.892) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.878 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم (09): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	تمكين العاملين في المؤسسة	0.698	0.731
02	الإبداع والابتكار في المؤسسة	0.674	0.811
المجموع		0.616	0.832

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار (T testone sample) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة أقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول تمكين العاملين في البنوك التجارية

جدول رقم (10): تحليل فقرات المحور الأول تمكين العاملين في البنوك التجارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: تفويض السلطات	3,7742	1,06926	4,031	,000	مرتفعة
1	تفوض لي الإدارة السلطات الكافية لإنجاز مهامي	3,4839	1,09151	2,468	,010	مرتفعة
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	3,6129	1,20215	2,839	,008	مرتفعة
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3,8387	1,03591	4,508	,000	مرتفعة
4	أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي	3,3710	1,20394	2,028	,022	متوسطة
	المجال الثاني: الاتصال	3,9097	1,08669	4,661	,000	مرتفعة
5	يوجد نظام معلومات فعال يوفر المعلومات لأصحاب القرار	4,0645	,99785	5,940	,000	مرتفعة
6	توجد شبكة اتصالات واسعة في البنك	3,9677	1,01600	5,303	,000	مرتفعة
7	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم بسهولة	4,0645	1,03071	5,750	,000	مرتفعة
8	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3,7097	1,16027	3,406	,002	مرتفعة
	المجال الثالث: التدريب	3,5355	1,12829	2,642	,013	مرتفعة
9	يتبنى البنك خطط واضحة للتدريب	3,2000	1,21106	2,097	,026	متوسطة
10	يوفر لي المؤسسة البنك دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3,8065	1,16674	3,848	,001	مرتفعة
11	يشجع البنك العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3,4839	1,26151	2,536	,011	مرتفعة
12	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3,3194	1,08855	2,145	,020	متوسطة
	المجال الرابع: التحفيز	3,7419	1,09324	3,779	,001	مرتفعة
13	يقدر البنكو جودي في العمل	3,5484	1,20661	2,530	,007	مرتفعة
14	يشجع البنك العاملين فيه على المشاركة في صنع القرار	3,3516	1,05952	2,173	,014	متوسطة
15	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	3,4742	1,20304	3,583	,001	مرتفعة
16	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز في البنك	3,3097	1,13118	3,493	,002	متوسطة
	مجموع المحور الأول	3,7403	1,08830	3,787	,001	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأول من المحور الأول المتعلق ببعد تفويض السلطة 3.774 وانحراف معياري 1.069، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.031، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الأول والذي يوضح أن هناك تفويض للسلطة في البنوك التجارية محل الدراسة.

و بلغ المتوسط الحسابي للمجال الثاني من المحور الأول المتعلق ببعد الاتصال 3.909 وانحراف معياري 1.086، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثاني والذي يوضح أن هناك اتصال فعال في البنوك التجارية محل الدراسة.

و بلغ المتوسط الحسابي للمجال الثالث من المحور الأول المتعلق ببعد التدريب 3.535 وانحراف معياري 1.228، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.64، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.013 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثالث والذي يوضح أن هناك برامج تدريبية يستفيد منها العاملون في البنوك التجارية محل الدراسة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجال الرابع من المحور الأول المتعلق ببعد التحفيز 3.741 وانحراف معياري 1.093، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.77، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الرابع والذي يوضح أن هناك برامج تحفيزية في البنوك التجارية محل الدراسة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3,740 وانحراف معياري 1,088 وبلغت القيمة T المحسوبة 3,87، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الأول دال إحصائياً أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقراته أي أنه يوجد هناك تمكين للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية

جدول رقم (11): تحليل فقرات المحور الثاني الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: حل المشكلات واتخاذ القرار التسويقي	3,6129	1,03124	4,452	,001	مرتفعة
17	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد حلول لها	3,9677	1,04830	5,140	,000	مرتفعة
18	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل التسويقية	3,5161	1,09151	2,633	,013	مرتفعة
19	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل	3,9677	1,07963	4,991	,000	مرتفعة
20	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات	3,3484	1,28682	2,073	,024	متوسطة
21	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل التسويقية	3,6613	1,03591	2,987	,003	مرتفعة
	المجال الثاني: روح المجازفة	3,7618	1,07923	5,156	,002	مرتفعة
22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها	3,4084	1,02758	2,071	,016	مرتفعة
23	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة	3,3419	1,12451	1,999	,021	متوسطة
24	أتابع وأنفذ أفكار العاملين التي تتسم بمخاطرة عالية	3,3806	,99244	2,158	,023	متوسطة
	المجال الثالث: القابلية للتغيير	3,7197	1,06221	6,433	,001	مرتفعة
25	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	3,2581	1,43684	2,000	,015	متوسطة
26	أرغب في الحصول على موقع ومكانة أعلى	3,9032	1,16490	4,317	,000	مرتفعة
27	أرغب في تكوين انطباع لدى الآخرين بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة	4,0645	1,06256	5,578	,000	مرتفعة
28	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	3,4161	,96163	2,188	,016	مرتفعة
	المجال الرابع: تشجيع الإبداع والابتكار التسويقي	3,8611	1,02727	3,958	,000	مرتفعة
29	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	3,7871	,98919	2,179	,037	مرتفعة

مرتفعة	,025	2,580	1,13687	3,6226	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	30
مرتفعة	,024	2,380	1,20750	3,5161	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	31
مرتفعة	,000	4,028	1,20394	3,8710	أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	32
مرتفعة	,005	3,040	1,05722	3,5828	مجموع المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأول من المحور الثاني المتعلق ببعد حل المشكلات واتخاذ القرار التسويقي 3.612 وانحراف معياري 1.031، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.452، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الأول والذي يوضح أن تمكين العاملين يساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات التسويقية في البنوك التجارية محل الدراسة.

وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الثاني من المحور الثاني المتعلق ببعد روح المجازفة 3.761 وانحراف معياري 1.079، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.156، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثاني والذي يوضح أن تمكين العاملين يساعد في تنمية روح المجازفة لدى العمال في البنوك التجارية محل الدراسة.

وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الثالث من المحور الثاني المتعلق ببعد القابلية للتغيير 3.719 وانحراف معياري 1.062، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.433، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثالث والذي يوضح أن تمكين العاملين يساعد على حل مشكل مقاومة التغيير لدى العمال في البنوك التجارية محل الدراسة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجال الرابع من المحور الثاني المتعلق ببعد تشجيع الإبداع والابتكار التسويقي 3.861 وانحراف معياري 1.027، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.95، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني

المجال الرابع دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الرابع والذي يوضح أن تمكين العاملين يساعد على تشجيع الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3,582 وانحراف معياري 1,057 وبلغت القيمة T المحسوبة 3,04، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثاني دال إحصائياً، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقراته أي أن تمكين العاملين يؤثر على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق تمكين العاملين في البنوك التجارية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تمكين للعاملين في البنوك التجارية يظهر من خلال أبعاده الأساسية (تفويض السلطات، الاتصال، التدريب والتحفيز).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تمكين للعاملين في المؤسسات يظهر من خلال أبعاده الأساسية (تفويض السلطات، الاتصال، التدريب والتحفيز).

جدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج المحور الأول	3.787	1.671	0.001	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن اختبار T للمحور الأول بلغ 3.787 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.001) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه يوجد تمكين للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، يظهر من خلال أبعاده الأساسية (تفويض السلطات، الاتصال، التدريب والتحفيز).

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لتمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة، يظهر من خلال الأبعاد التالية (حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغيير وتشجيع الإبداع والابتكار التسويقي).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لتمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة، يظهر من خلال الأبعاد التالية (حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغيير وتشجيع الإبداع والابتكار التسويقي).

جدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.005	1.671	3.04	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن اختبار T للمحور الثاني بلغ 3.04 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.005) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه يوجد أثر لتمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة، يظهر من خلال الأبعاد التالية (حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغيير وتشجيع الإبداع والابتكار التسويقي).

خلاصة الفصل

من خلال تحليل الاستبيان الموجه للعاملين في الوكالات البنكية الممثلة لعينة الدراسة والناشطة بالمسيلة وبواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى أن هذه الوكالات البنكية تهتم بتمكين العاملين وذلك من خلال إدراكهم بأهميته بأبعاده الأساسية تفويض السلطة والاتصال والتدريب وكذا التحفيز، بالإضافة إلى أن الإبداع والابتكار التسويقي رغم صعوبتهما إلا أنهما من الأهمية بما كان بالنسبة للبنوك التجارية محل الدراسة، وتعمل هذه البنوك جاهدة من أجل تحقيق عناصرها المتمثلة في حل المشكلات وترشيد القرارات، وكذا تشجيع روح المجازفة والقابلية للتغيير بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار التسويقي في هذه البنوك.

الخاتمة

الخاتمة

بعد دراسة الجانب النظري والجانب التطبيقي للبحث الذي قمنا به لمعرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في الوكالات البنكية العمومية الناشطة في المسيلة، توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

النتائج النظرية أهمها:

- تمكين العاملين لم يظهر بشكل مفاجئ بل كان نتيجة لعدة تطورات الفكرية الإدارية؛
- لا يوجد مفهوم واحد وشامل لتمكين العاملين بل تعددت تعاريفه وفقا للتوجهات الفكرية والزوايا المختلفة التي ينظر له منها، بحيث كل باحث يضع مفهوما له على أساس معطيات أو مبررات معينة؛
- أن التطبيق الناجح لتمكين العاملين يتطلب توفير بيئة ملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقدرة لتحمل المسؤولية بشكل مناسب؛
- يجب وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز لتشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات البنكية بصفة خاصة؛
- يمكن الاتصال الفعال للعاملين التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة، كما يوفر لهم فرص للإبداع والابتكار والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة تسهم في تطوير المؤسسات البنكية.

النتائج التطبيقية:

- تبين من خلال الدراسة أن متوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلقة بتمكين العاملين يساوي (3.740)، مما يعني أن هناك مستوى مرتفع لتمكين العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؛
- أظهرت الدراسة أن أبعاد تمكين العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، جاءت مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية (الاتصال، تفويض السلطة، التحفيز، التدريب)؛
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة جاءت مرتفعة؛
- أظهرت الدراسة إلى وجود أثر لتمكين العاملين بمختلف أبعاده على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية محل الدراسة.

الاقتراحات:

- استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقترح بما يلي:
 - ضرورة التركيز على تبني مفهوم تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات المهمة لحل المشكلات التي تواجههم في مجال عملهم بطرق إبداعية؛

- ضرورة تكثيف دورات التدريبية والتكوينية للعاملين والعمل على تنويعها وتجديدها باستمرار، لضمان مواكبة العاملين الأساليب والطرق الحديثة وتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية وتحسين مستوى أدائهم؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بنظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، لما لها أثر ايجابي على زيادة دافعية التوجه نحو الإبداع والابتكار في جميع الأنشطة وخاصة النشاط التسويقي.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- منال احمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1. 139. القاهرة ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- نجم عبود نجم. (2003). ادارة الابتكار للمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 3- نجم عبود نجم. (2012). القيادة وادارة الابتكار. دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الاولى.
- 4- يحيي سليم ملحم. (2009). التمكين كمفهوم معاصر . المؤسسة العربية للتنمية القاهرة ، مصر.

المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- ولد حمن سيد محمد. (2010). اهمية تمكين العاملين في اداء المؤسسة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، ادارة أعمال . جامعة الجزائر 3.
- 2- مودة اسماعيل حسن اسماعيل. (2014). اثر بيئة العمل فالابداع الاداري- دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 3- نادية سردوك، و ايمان رمرام. (2017). اثر تمكين العاملين في الابداع الاداري لدى الموظفين الاداريين بكيات القطب الجامعي تاسوست-جامعة جيجل. مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل.
- 4- نجاح القاضي. (2008). ابعاد التمكين الاداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري. أطروحة دكتوراه، قسم الادارة وأصول التربية . جامعة اليرموك .
- 5- هجيرة بودرهم. (2013). اثر التمكين الاداري على الابداع الاداري لدى العاملين -دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة . مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر . بسكرة.

- 6- مراد جبار. (2017/2016). دور الابداع التسويقي في تحسين الاداء فالبنوك (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري cpa -وكالة ام البواقي 317). مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في العلوم التجارية . ام البواقي.
- 7- مساعد بركاهم. (2018). الابداع الاداري ودوره في تنمية ادارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية لفئة الاساتذة الاداريين ببعض الكليات جامعة محمد بوضياف المسيلة . مذكرة ماستر في علم الاجتماع ،جامعة محمد بوضياف . المسيلة.
- 8- حمد الصغير عيساوي، و اخرون. (2021). التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين-دراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي .
- 9- محمد سعد فهد المشوط. (2011). اثر بيئة العمل على الابداع الاداري -دراسة تطبيقية على اكايمية سعد العبد الله للعلوم الامنية في دولة الكويت . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،جامعة الشرق الاوسط . الاردن.
- 10- لطرش رمضان. (2015). دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية_دراسة حالة "مؤسسة ملبنة الاوراس-باتنة". مذكرة ماستر في العلوم التجارية،محمد خيضر . بسكرة.
- 11- لشهب الصادق. (2015). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في شركة المدينة الهندسية بتقوت . رسالة ماجستير في علوم التسيير،جامعة ابي بكر بلقايد . تلمسان، الجزائر.
- 12- كرمية توفيق. (2008). تمكين العاملين- دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان- SC SEG. رسالة ماجستير في علوم التسيير . جامعة الجزائر
- 13- عزة حسين ردة العبدلي الشريف. (2015). واقع التمكين الاداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة . رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى . المملكة العربية السعودية.
- 14- عذاري سعود الهاجري. (2011). اثر تمكين العاملين في تحسين اداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط . الاردن.

- 15- سعد ماطل مزعل الضفيري. (يناير، 2018). درجة التمكين الاداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الاسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت. *دكتوراه فلسفة في الادارة التربوية، العدد الاول، ج1 . الكويت.*
- 16- رزيقة يحيوي. (2013/2012). الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة حضنة بمسيلة . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة (فرع ادارة المنظمات تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة) .
- 17- حسن مروانة عفاة. (2013). التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير في ادارة الاعمال . جامعة الازهر- غزة .
- 18- حامدي احلام. (2020). دور ادارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 01 .
- 19- توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري قطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات لقطاع غزة . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الاسلامية بغزة . غزة، فلسطين.
- 20- ترغيني صباح. (2018). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوعريريج. اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة .
- 21- بن ناجي وليد. (2015). تمكين المورد البشري وعلاقته بالابداع الاداري - دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر، بسكرة. مذكرة ماستر في علم النفس العلم والتنظيم، جامعة محمد خيضر . بسكرة.
- 22- امينة بلعيد. (2017). مكانة الابتكار ضمن استراتيجيات المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال . اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة-1-
- 23- المانع محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء. رسالة ماجستير في العلوم الامنية، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا . المملكة العربية السعودية.
- 24- احمد زياد يوسف دار عواد. (2018). اثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الاردن . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة ال بيت.

- 25- ابو سنينة، و سليمان تغريد. (2008). اثر الحوافز على رضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة خليل، ملية الدراسات العليا . فلسطين.
- 26- ابو بكر بوسالم. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية . رسالة ماجستير في علوم التسيير . جامعة سطيف1.
- 27- وسام صبحي ابراهيم ابو سلطان. (2012). التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة. رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة . جامعة القدس، فلسطين .
- 28- محمد سليمان. (2007). الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة - دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة . رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة .

المجلات العلمية والملتقيات:

- 1- احمد دن، و بلحاج فراحي. (بلا تاريخ). استراتيجية التمكين الاداري واثرها في تنمية السلوك الابداعي للعاملين-دراسة حالة اتصالات الجزائر-وكالة الجلفة . مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08.
- 2- اسماء قريفة، و عبد الرؤوف بو عزة. (2019). التمكين الاداري وعلاقته بالابداع التنظيمي . مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد(05) .
- 3- ايمن عودة المعاني، و عبد الحكيم اخو رشيدة عقلة. (2009). التمكين الاداري واثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية-دراسة ميدانية تحليلية . المجلة الاردنية، المجلد (05)، العدد(02) . الاردن .
- 4- باسم عبد الحسين. (2012). اثر تمكين العاملين في الالتزام الوظيفي-دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات، معهد الادارة-الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31 .
- 5- بهاز جيلالي، و هواري معراج. (2019). اثر تمكين العاملين على الابداع الاداري- دراسة لاراء عينة من موظفي جامعة غرداية . مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد02 .

- 6- جواد محسن راضي. (2010). التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (01) .
- 7- حاتم خليل ابراهيم الكربولي. (2019). دور التمكين الاداري في تعزيز السلوك الابداعي-دراسة استطلاعية لعينة من الادارات العليا في المديرية العامة للتربية محافظة الانبار. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 24 .
- 8- حرزان العربي، و بولرباح زرقط. (2017). انماط القيادة الادارية ودورها في تحقيق الابداع الاداري في المؤسسات . مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22 . جامعة الاغواط ، الجزائر.
- 9- سلامة"محمد وليد" سالم سلامة. (2016). اثر ابعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية . مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد02، العدد06 .
- 10- سنية كاظم تركي. (2017). التمكين الاداري واثره في الابداع التقني دراسة تحليلية في شركة عامة للصناعة الكهربائية . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 96، المجلد 23 . بغداد.
- 11- سهام طرشاني. (2019). ثقافة الابتكار الاداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية-دراسة على عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى. مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد14، العدد02 .
- 12- رادي نور الدين. (بلا تاريخ). الابداع والابتكار في المؤسسات الحديثة دراسة تجارب عالمية . مجلة الابتكار والتسويق، العدد01
- 13- شريف غياط، و محمد بوقوم. (2009). حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر. ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة قالم، العدد 06 .
- 14- صلاح الدين محمد الامين. (2013). الابداع المالي في الاسواق المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، عدد خاص بمؤتمر الكلية، الكلية التقنية الادارية . بغداد.

- 15- عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ. (2017). اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم اداء العاملين دراسة تطبيقية . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (101)، المجلد (23) . الزعفرانية .
- 16- عزة جلال مصطفى نصر. (2008). الابداع الاداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة ورؤية استراتيجية. المركز القومي للبحوث التربوية .
- 17- عليش فاطمة، و وردية جعفري. (2019). الابتكار في المؤسسات الجزائرية . مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، المجلد01، العدد02 .
- 18- غديري داود. (2022). اثر تمكين العاملين على الابداع الاداري - دراسة استطلاعية لاراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة جيجل. مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد05، العدد01 .
- 19- فاطمة الزهراء بورنان، و معراج هواري. (2017). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد08، العدد03 .
- 20- فراح رشيد، و عادل قنور. (2017). ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الاعمال . مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، العدد8، جامعة العربي بن المهدي بام البواقي مخبر المحاسبة المالية الجباية والتامين .
- 21- فرح شعبان، و سعيدة شيخ. (2015). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات . مجلة الاقتصاد والتنمية :مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04 . جامعة المدية .
- 22- قريفة اسماء، و عبد الرؤوف بو عزة. (2019). التمكين الاداري وعلاقته بالابداع التنظيمي. مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد05 .
- 23- كرمية التوفيق. (2015). دور تمكين العاملين في تحسين اداء العاملين . معارف(مجلة علمية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية، السنة العاشرة، العدد 18 .
- 24- محمد علي حسون الحداد. (2013). اثر عناصر المناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء على جودة الخدمة فالمصارف التجارية في العراق. مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية .

25- محمد السعيد جوال. (2014). تمكين العاملين مطلب اساسي للمدير المعاصر مقارنة نظرية. مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، مجلد 05، العدد 1.

26- زيد الخير ميلود، و عبد القادر بن برطال. (2011). اثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي. ورقة مقدمة الى ملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات حديثة الدراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية 18-19 ماي، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . البليدة ، الجزائر.

27- معمر عقيل عبيد. (2015). دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة-دراسة في جامعة واسط . مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد 29 .

28- مكيد علي، و فاطمة يحيوي. (2015). اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لراس المال الفكري-دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال المدية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14 . المدية.

29- واكلي كلثوم، و نشيدة معزوز. (2020). تمكين الموظفين واثره على تعزيز ابداعهم الاداري-دراسة لعينة من موظفين الاداريين بجامعة خميس مليانة . مجلة الابداع، المجلد 10 العدد 01 .

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1- (1993). le marketing stratégique .jean jacques lambain .edition ediscience international

قائمة الملاحق

(الملحق رقم 01)

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

السنة الثانية ماستر

أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية
دراسة ميدانية في عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراته والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آمين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

أولاً: البيانات العامة.

اسم البنك (مكان العمل):

01. الجنس:

أنثى

ذكر

02. السن:

أكثر من 50 سنة

30 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

03. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من سنوات

04. المؤهل العلمي:

دراسات عليا ماستر ثانوي جامعي

05. الصفة الوظيفية:

مدير رئيس مصلحة من قسم إداري

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: تمكين العاملين وأبعاده الأساسية في البنوك التجارية

الرقم	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	المجال الأول: تفويض السلطات					
1	تفويض لي الإدارة السلطات الكافية لإنجاز مهامي					
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي					
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي					
4	أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي					
	المجال الثاني: الاتصال					
5	يوجد نظام معلومات فعال يوفر المعلومات لأصحاب القرار					
6	توجد شبكة اتصالات واسعة في البنك					
7	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم بسهولة					
8	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
	المجال الثالث: التدريب					
9	يتبنى البنك خطط واضحة للتدريب					
10	يوفر لي البنك دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					

					يشجع البنك العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	11
					يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	12
					المجال الرابع: التحفيز	
					يقدر البنك جهودي في العمل	13
					يشجع البنك العاملين فيها على المشاركة في صنع القرار	14
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	15
					أشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز في البنك	16

المحور الثاني: أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي في البنوك التجارية

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: حل المشكلات واتخاذ القرار					
17	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد حلول لها					
18	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل					
19	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل					
20	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات					
21	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل					
	المجال الثاني: روح المجازفة					
22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها					
23	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة					
24	أتابع وأنفذ أفكار العاملين التي تتسم بمخاطرة عالية					
	المجال الثالث: القابلية للتغيير					
25	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل					
26	أرغب في الحصول على موقع ومكانة أعلى					
27	أرغب في تكوين انطباع لدى الآخرين بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة					
28	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة					
	المجال الرابع: تشجيع الإبداع والابتكار التسويقي					
29	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة					
30	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين					
31	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل					
32	أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجزاكم الله كل خير

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	32

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,755	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	16

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

		M1	M2	TOTAL
N		36	36	36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7403	3,5828	3,6702
	Std. Deviation	1,09324	1,06722	1,07914
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,113	,109
	Positive	,125	,092	,109
	Negative	-,134	-,113	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,698	,647	,616
Asymp. Sig. (2-tailed)		,731	,811	,832

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	36	3,4839	1,09151	,19604
Q2	36	3,6129	1,20215	,21591
Q3	36	3,8387	1,03591	,18606
Q4	36	3,3710	1,20394	,21623
Q5	36	4,0645	,99785	,17922
Q6	36	3,9677	1,01600	,18248
Q7	36	4,0645	1,03071	,18512
Q8	36	3,7097	1,16027	,20839

Q9	36	3,2000	1,21106	,21751
Q10	36	3,8065	1,16674	,20955
Q11	36	3,4839	1,26151	,22657
Q12	36	3,3194	1,08855	,19551
Q13	36	3,5484	1,20661	,21671
Q14	36	3,3516	1,05952	,19030
Q15	36	3,4742	1,20304	,21607
Q16	36	3,3097	1,13118	,20317
Q17	36	3,9677	1,04830	,18828
Q18	36	3,5161	1,09151	,19604
Q19	36	3,9677	1,07963	,19391
Q20	36	3,3484	1,28682	,23112
Q21	36	3,6613	1,03591	,18606
Q22	36	3,4084	1,02758	,18456
Q23	36	3,3419	1,12451	,20197
Q24	36	3,3806	,99244	,17825
Q25	36	3,2581	1,43684	,25806
Q26	36	3,9032	1,16490	,20922
Q27	36	4,0645	1,06256	,19084
Q28	36	3,4161	,96163	,17271
Q29	36	3,7871	,98919	,17766
Q30	36	3,6226	1,13687	,20419
Q31	36	3,5161	1,20750	,21687
Q32	36	3,8710	1,20394	,21623
M1	36	3,7403	1,08830	,19546
Z1	36	3,7742	1,06926	,19204
Z2	36	3,9097	1,08669	,19518
Z3	36	3,5355	1,12829	,20265

Z4	36	3,7419	1,09324	,19635
M2	36	3,5828	1,05722	,19168
X1	36	3,6129	1,03124	,12433
X2	36	3,7618	1,07923	,10335
X3	36	3,7197	1,06221	,14423
X4	36	3,8611	1,02727	,11536
TOTAL	36	3,6702	1,07914	,19382

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	2,468	35	,010	,48387	,0835	,8842
Q2	2,839	35	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	4,508	35	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	2,028	35	,022	,87097	,4294	1,3126
Q5	5,940	35	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	5,303	35	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	5,750	35	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	3,406	35	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	2,097	35	,026	1,00000	,5558	1,4442
Q10	3,848	35	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	2,536	35	,011	,48387	,0211	,9466
Q12	2,145	35	,020	,41935	,0201	,8186
Q13	2,530	35	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	2,173	35	,014	,45161	,0630	,8402

Q15	3,583	35	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	3,493	35	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	5,140	35	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	2,633	35	,013	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	35	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	2,073	35	,024	,54839	,0764	1,0204
Q21	2,987	35	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	2,071	35	,016	,54839	,1715	,9253
Q23	1,999	35	,021	,74194	,3295	1,1544
Q24	2,158	35	,023	,58065	,2166	,9447
Q25	2,000	35	,015	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	35	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	35	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	2,188	35	,016	,51613	,1634	,8689
Q29	2,179	35	,037	,38710	,0243	,7499
Q30	2,580	35	,025	,32258	-,0944	,7396
Q31	2,380	35	,024	,51613	,0732	,9590
Q32	4,028	35	,000	,87097	,4294	1,3126
M1	3,787	35	,001	,74032	,3411	1,1395
Z1	4,031	35	,000	,77419	,3820	1,1664
Z2	4,661	35	,000	,90968	,5111	1,3083
Z3	2,642	35	,013	,53548	,1216	,9493
Z4	3,779	35	,001	,74194	,3409	1,1429
M2	3,040	35	,005	,58280	,1913	,9743
X1	4,452	35	,001	,41214	,2725	1,3186
X2	5,156	35	,002	,62752	,3673	1,3186
X3	6,433	35	,001	,51318	,2295	1,3189
X4	3,958	35	,000	,62926	,5657	,3282



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : يانية وداد المولود(ة) بتاريخ: 22 فيفري 2001 ب: بوسعادة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 202320948 الصادرة بتاريخ: 01/01/2023 عن: بلدية اولاد سيدني بواويج
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تجارية تخصص: تسويق خلال السنة الجامعية 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " أثر تحصيل العاهلية على الإبداع و الابتكار
التسويقي في البنوك التجارية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 06/06/2023

التوقيع و البصمة

TOTAL	3,458	35	,002	,67018	,2743	1,0660
-------	-------	----	------	--------	-------	--------



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): فيسة عطية ريمان المولود(ة) بتاريخ: 4 أكتوبر 1998 بـ: سطيف
الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 12.12.72249 الصادرة بتاريخ: 21/07/11 عن: شرفا عبد علي بن عبد الرحيم
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تجارية تخصص: التسويق مصنف: مصرفي خلال السنة الجامعية: 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر نماذج العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي
في البنوك التجارية

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/06

التوقيع والبصمة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعريف بتمكين العاملين وكذا التعريف بالإبداع والابتكار التسويقي، كما هدفت إلى معرفة علاقة تمكين العاملين بالإبداع والابتكار التسويقي.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال تحديد مفهوم تمكين العاملين وأبعاده، بالإضافة إلى الإلمام بمفهوم الإبداع والابتكار التسويقي، وقد اعتمدنا في الجانب التطبيقي على توضيح اثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار التسويقي.

بواسطة الاستبيان لجمع البيانات حيث قمنا بتوزيع 40 استبانة، استرد منها 36 استبانة، وبلغ عدد الاستبيانات الضائعة 04 استبيانات

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبين من خلال الدراسة إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلقة بتمكين العاملين يساوي 3.740، مما يعني أن هناك مستوى مرتفع لتمكين العاملين بالبنوك التجارية محل دراسة.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تبني مفهوم تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات المهمة لحل المشكلات التي تواجههم في مجال عملهم بطرق إبداعية.

Summary :

-The aim of this study was to introduce employee empowerment and define marketing creativity and innovation, as well as to investigate the relationship between employee empowerment and marketing creavity and innovation .

The study adopted a descriptive-analytical approach, which suited the nature of the topic by identifying the concept of employee empowerment and its dimensions, in addition to understanding the concept of creativity and marketing innovation . the practical aspect relied on demonstrating the impactof employee empowerment on creativity and marketing innovation.

Data was collected through a questionnaire, where 40 questionnaires were distributed, and 36 questionnaires were retrieved, with 4 questionnaires being lost.

After conducting the statifical analysis, the study found the following results :

The study revealed that the average score for all items related to employee empowerment was 3.740, indicating a high level of employee empowerment in the studied commercial banks.

The study recommended the need to focus on adopting the concept of employee empowerment and granting them more authority and freedom in making important decisions to solve problems they encounter in their work through creative ways.