



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)  
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

**Journal of University Studies for Inclusive Research**

**Vol.8, Issue 34 (2024), 15118- 15139**

**USRIJ Pvt. Ltd**

## درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين.

الاسم: الدكتور فواز مساعد محمد الحماد

FAWAZ M M S ALHAMMAD

رئيس قسم الشؤون العامه في الامانة العامة لمجلس الوزراء الكويتي

### المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع بيانات الدراسة التي تم تحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم التوصل الى ان هنالك درجة ممارسة بدرجة متوسطة للسلوك الابتكاري، وتبين عدم وجود فروق تعزى للعوامل الديموغرافية حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي في درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالسلوك الابتكاري من خلال الاهتمام بمؤشراته لرفع درجات الممارسة في مجتمع الدراسة، وتشجيع العمل للعنصر النسائي واستقطاب دماء جديدة في مجتمع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: السلوك الابتكاري، الطلاقة، الاصاله، تحمل المخاطر، البنوك التجارية، دولة الكويت، مملكة البحرين.

### Abstract:



The study aimed to determine the degree to which innovative behavior is practiced in commercial banks in Kuwait and Bahrain. The study collected data using questionnaires, which were then analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study's findings indicated a moderate level of innovative behavior in commercial banks in both countries. There were no significant differences in the degree of innovative behavior based on demographic factors such as gender, age, or educational qualifications. The study recommended the following: Prioritizing innovative behavior: There is a need to focus on the indicators of innovative behavior to increase the level of practice within the study community. Encouraging female participation: The study suggested encouraging women to work in the banking sector. Attracting new talent: The study recommended attracting new talent to the study community.

**Keywords:** Innovative behavior, Fluency, Originality, Risk-taking, Commercial banks, State of Kuwait, Kingdom of Bahrain

## الفصل الاول: الاطار المنهجي للبحث

### المقدمة:

بعد أن حلت الآلة في إطار الثورة التقنية العلمية محل الأيدي العاملة، ازداد الطلب مؤخراً على النشاط الابتكاري والإبداعي الخلاق، وبات مرتكزاً ضرورياً لتطوير القدرات الإنسانية (جلدة وعبوي، ٢٠١١)، فإذا تتبعنا مراحل التاريخ المختلفة والتطورات التي مرت بها البشرية نلاحظ أن أسلوب الحياة ووسائلها ومستوى تقدمها يختلف من عام إلى آخر، ومن جيل إلى آخر، ومن دولة إلى

أخرى، وذلك كله يُعزى للاختراعات والابتكارات والإبداعات المتعاقبة والمتتالية في كل مجال من مجالات الحياة نتيجة لإسهامات العقل البشري (قنديل، ٢٠١٠).

ففي العصر الحالي، ونتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي شهدتها الاقتصاديات المعاصرة، تغيرت أسس الحُكم الخاصة بنجاح المنظمات، بحيث أصبحت المنظمات بشتى أنواعها تسعى لاكتساب أكبر قدر ممكن من المعرفة التي تقودها إلى سلوك ابتكاري وبالتالي التميز في قطاعها(الفريجات، ٢٠١٣).

أدركت دولة الكويت والبحرين أهمية للابتكار، وسعت لتعزيز ثقافة الابتكار في المجتمع بصور شتى، وما زالت تسعى لتطوير الابتكار لما له من آثار ايجابية شتى على تطوير كافة قطاعات المجتمع (صحيحة القبس الالكترونية، العدد١٦١٢٥، ٢٠١٨) وبحسب مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠١٧ فقد احتلت دولة الكويت المرتبة (٥٦) عالمياً، والمرتبة الرابعة عربياً، والمرتبة الرابعة أيضاً على مستوى دول الخليج العربي، في حين احتلت دولة البحرين (٦٦) عالمياً، والخامسة عربياً وخليجياً (مؤشر الابتكار العالمي، ٢٠١٧).

فمن أهم سمات المنظمات المتفوقة هو قربها من العملاء واتصالها الدائم بهم، لأنها بذلك تكون على قدر كبير في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وجملة المشاكل التي يعانون منها من خلال سلوك ابتكاري قادر على تلبية رغبات العملاء، لذلك جاءت الدراسة الحالية في التعرف على درجة ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين (بميك، ٢٠٠٧).

#### مشكلة الدراسة:

ان منظمات الاعمال دائمة الاهتمام في ادارة الابتكار، لادراكها اهميته في العملية الادارية وانعكاسه على طبيعة عملها، مع الاهتمام الضعيف في الاهتمام بالسلوك البتكارى والذي يعد هو الترجمة الفعلية على ارض الواقع لادارة الابتكار، فبغيباب السلوك البتكارى يعنى ان يبقى الابتكار حبيس العمل النظرى وعدم الخروج بنتائج عملية تثري العمل المنظمى، لذلك فان السلوك الابتكارى هو واحد من العناصر المهمة والذي يقوم على تلبية متطلبات العمل المنظمى من وجهة نظر العملاء وما

له من اثر على عمل المنظمة ككل، لذلك فان الدراسة الحالية تاتي الى التعرف على مدى ممارسة البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين للسلوك الابتكاري، ويمكن اجمال المشكلة المعرفية للدراسة من خلال: ما درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يقدمه السلوك الابتكاري من موضوع نظري له أهميته الكبيرة في تفعيل الابتكار، وترجمة للسوك ليكون موجهها نحو استراتيجية المنظمة، وتأثيره في تحقيق اهداف المنظمة، وتتبع أهمية الدراسة من خلال بيان مدى ممارسة السلوك الابتكاري في مجتمع الدراسة وبناء توصيات في معالجة نقاط الضعف والتأكيد على نقاط القوة الموجودة.

كما وتتبع أهمية الدراسة العملية من خلال أهمية السلوك الابتكاري في القطاع المصرفي، فالدول مجتمع الدراسة هي دول تعتمد على الصناعات الاستخراجية متمثلة في استخراج النفط، فان بتفعيل السلوك الابتكاري في البنوك التجارية يعزز عملها لتكون رائدة ولتنويع مصادر الدخل للدولة، خصوصا وما يشهده العالم بالتحول الى طاقة بديلة للنفط، لا يسبب تلوث مما ينعكس على حياة الانسان، فتكون الدراسة هي عبارة عن اسهام في بيان القطاع المصرفي في مجتمع الدراسة لامكانية اثره عمله وما سينعكس في ريادتها ضمن المنطقة العربية بما تعززه الخدمات المصرفية المقدمة.

### أهداف الدراسة:

التعرف على السلوك البتكاري من خلال مؤشرات قياسه وتسليط الضوء على دوره في عمل المنظمات بما يحقق الفاعلية والكفاءة لمنظمات.

التعرف على خصائص مجتمع الدراسة وما لها من تأثير على العمل المصرفي في مجتمع الدراسة، وما يمكن ان تسهم به الدراسة من خلال نتائج متوقعة التوصل اليها بالاضافة الى التوصيات.

التعرف على ما قدمه الادب الاداري من خلال اسهامات الباحثين في السلوك الابتكاري ودوره في تعزيز العمل المنظمي.

**الفرضية الرئيسية الاولى:** هنالك درجة ممارسة منخفض ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a  $\geq$  0.05) للسلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين، ويتفرع منها:

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a  $\geq$  0.05) لعناصر السلوك الابتكاري من حيث درجة ممارستها تعزى للعوامل الديموغرافية حسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في توضيح متغير الدراسة الرئيسي والمتغيرات الفرعية، وتمثلت أدوات الدراسة لتحقيق أهدافها بالأدوات الثانوية المتمثلة بالكتب والأبحاث العلمية والرسائل الجامعية ومواقع المعلومات، وأي مصادر أخرى تُسهم في بناء الجانب النظري للدراسة، كما واستعانت بالأداة الأولية/ الرئيسية: المتمثلة بالاستبيان لمعرفة درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين.

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: السلوك الابتكاري:

ان القدرات الابتكاريه هي الاستعدادات الفعلية التي يلزم توافرها لأشخاص حتى يقوموا بالسلوك الإبتكاري، فان السلوك الإبتكاري يجب ان يكون عبارة عن سلوك مترجم للإبتكار، فإن وجود الإبتكار أو التفكير الابتكاري للشخص لا يكون ذو قيمة إذا لم يتم ترجمته إلى سلوك إبتكاري، حتى وإن الابتكار يبقى في نطاق عدم الجدوى إذا لم يتم تطبيقه بإبتكار في حدود العمل وضمن استراتيجيات الأعمال وكذلك الأمر بالنسبة لمنظمات الأعمال (سلامة، ٢٠١٦).

**ويعرف السلوك الإبتكاري:** هو سلوك يميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من إدراك الموقف والإهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة، فهو تصرف الفرد والجماعة في

مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة، في حين أن الابتكار هو فكرة تسعى لتقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف (الزعيبي، العزب، ٢٠٠٧)

فهو المحصلة النهائية للإستكشاف والتحقيق للعمل الفردي الإنساني والموجه للبحث وتقديم وتطبيق فكرة نافعة لكل المستويات الإدارية في المنظمة (Liu et al., 2022).

### أبعاد السلوك الإبتكاري:

اختلفت أبعاد السلوك الإبتكاري بين الباحثين فالبعض منهم أسهب فيها والبعض الآخر إختصر، وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم، ويمكن ان يتجسد السلوك الإبتكاري في أحد الأبعاد او كلها مجتمعه ولكن ان وجود بعد من تلك الأبعاد يعتبر مظهر من مظاهر السلوك الإبتكاري وهي:

**الطلاقة:** وتعرف على انها إنتاج عدد من الأفكار في فترة زمنية محددة فالشخص المبتكر هو شخص قادر على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في فترة زمنية قصيرة مقارنة مع غيره وبذلك فله القدرة العالية على سيولة الافكار وليس معنى ان كل فكرة تؤدي الى انتاج إبتكاري ولكن ربما عدد قليل جداً منها أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون إستثمار إبتكاري (المشوط، ٢٠١١، ص٢٧)

**الأصالة:** وهي القدرة على التجديد وخلق أفكار جديدة وغير روتينية والإبتعاد عن الشائع وعن المؤلف، وإدراك أهمية العلاقات الشخصية على الرغم من أنه يبدع عن تكرار أفكار الآخرين فأفكاره جديدة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الابتكار (الكليبي، ٢٠١٢، ص٧٧).

**الاحساس بالمشكلة:** وتعني الاحساس بالمشكلة والاستشعار بها قبل حدوثها من خلال ربط الأحداث ببعضها وتحديد ما تحديدها وتعرف على آثارها وتكون بناء على تفكير علمي ومنطقي وليس بناء على مظاهر افتراضية او معوقات نفسية تنتج عنها افتعال مشاكل غير موجوده اصلاً (عامر وقنديل، ٢٠١٠، ص١٨٣)

**المرونة:** ويقصد بها النظر الى الاشياء بمنظور جديد يختلف غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الابتكار وتقسّم المرونة الى: أولاً: المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة

الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة، ثانيا: المرونة التلقائية: وهي التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة وانما تنتمي الى عدد متنوع(الصيرفي، ٢٠٠٣، ص١٨)

**تحمل المخاطر:** ويقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه حيث يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة والمسؤوليات المترتبة عن الاعمال التي يقوم بها(قدور، ٢٠١٥، ص٣٥).

**التحليل والربط:** وهي القدرة على تفتيت المركبات الى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، واما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها(سلامة، ٢٠١٦، ص٢٤).

**تبني التغيير والمساهمة لنشره في المنظمة:** وهو قدرة العاملين في المنظمة على التغيير للافكار والمقترحات الجديدة في العمل بثقة دون خوف من اية جهة في المنظمة ومن خلال امتلاك الشجاعة للقيام باعمال ابتكارية في المنظمة.

**توفير المعلومات لأصحاب الأفكار الجديدة:** وهو ما يعني توفير المعلومات للشخص المبتكر و يقوم على تشجيعه في الاستمرار في طرح افكار جديدة، وهو ما يعني ان هنالك تناسق في العمل، وامان في طرح الافكار، وهو ما يعني ان المنظمة تتصف بسلوك ابتكاري كنتيجة لسلوك ابتكاري للفرد(القطاونة، وابوتايه، ٢٠١٦، ص٣٧١\_٣٧٢).

### مراحل السلوك الابتكاري:

لا شك في الامر ان السلوك الابتكاري ليس عملية لحظية تتم في وقت زمني قصير بل هي عملية اجتماعية تحتاج الى وقت زمني لادراكه وادراك الاهداف المرجوه منه فهو سلسله من الاجراءات التي يجب عدم اغفال أي مرحله منه، تتمثل في:

١. مرحلة الاعداد: وهي المرحلة التي يتم من خلالها جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات.

٢. مرحلة الاختمار أو التفريخ : تحمل وتشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبتكر.
  ٣. مرحلة البزوغ أو الإشراق : تشهد هذه المرحلة ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبتكر بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فردا آخرا يلقنه إياها.
  ٤. مرحلة التحقيق : يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها (تربح، ٢٠١٦).
- معوقات السلوك الابتكاري:**

ان السلوك الإبتكاري هو سلوك يشهد العديد من المعوقات خصوصا لانه يأتي بافكار جديدة ويتم العمل على ترجمتها على ارض الواقع خصوصا اذا ما تزامن ذلك في وجود ثقافة تنظيمية تسعى الى تثبيط الابتكار، مما يدفع البعض الى الاحباط، ويمكن ان نلخص اهم معوقات السلوك الابتكاري الى: الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل، عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم، عدم القدرة على تحمل الغموض، وتسامي الرغبات الجامحة للامان، الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها، عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الابتكار و التطوير، مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين، تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين، التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول، الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة (تربح، ٢٠١٦).

#### **علاقة السلوك الابتكاري للعاملين مع اداء المنظمة:**

قام (Shanker, Bhanugopan, Heijden, Farrell, 2017) بدراسة سلوك المدراء في المنظمة من خلال ربط سلوكهم الابتكاري كمتغير وسيط في علاقة المناخ الابتكاري واداء المنظمة، وان عدم قدرة المنظمة على الابتكار يعرضها لعدم العيش طويلا في مجتمع المنظمات التنافسي لانها ستفقد ميزتها التنافسية التي تقدمها لعملائها، وان البيئة الداخليه هي التي تدعم الابتكار من خلال خلق مناخ ابتكاري قادر على تحفيز الابتكار يؤثر على اداء المنظمة، وان سلوك العمل الابتكاري يكون من خلال: خلق الافكار، توزيع الافكار، ادراك الفكرة الجيدة، وذلك لان سلوك العمل الابتكاري قادر



على خلق اداء ايجابي جيد للعمل وان سلوك العمل الابتكاري يكون من خلال ثقافة في المنظمة مع رغبة المدراء بتقديم اجراءات عمل تشجع على الابتكار ليكون تأثيره ايجابيا على الاداء.

كما وجاءت دراسة (Wongsansukcharoen Thaweepaiboonwong, 2023) في التأكيد على ان السلوك الابتكاري هو ذو تأثير ايجابي على اداء المنظمات من خلال طبيعة علاقة التي تم اختبارها في الدراسة في مجتمع الدراسة المتمثل بالفنادق والتي اوصت بضرورة تفعيل وتشجيع السلوك الابتكاري في المنظمات وذلك لما له من اثر ايجابي على الاداء ولما يحقق اهمية وفاعليه للمنظمات بشكل عام وللبنادق بشكل خاص.

وهو ما اكدت عليه دراسة (Thurlings, Evers, Vermeulen, 2014) على اثر السلوك الابتكاري على اداء المنظمة مع ان الدراسة قد اختلفت فيها مجتمع الدراسة من خلال القيام بعمل نموذج يهدف الى بناء نموذج قادر على قياس السلوك الابتكاري في المدارس لمعرفة اثره على العملية التدريسية وانعكاسه على اداء المنظمة التعليمية في تحقيق اهدافها. وكان له الاثر الايجابي في تحقيق اداء المنظمة وبالتالي لتحقيق غايات المنظمة.

وان دراسة (Nieto & Santamaria & Fernandez, 2013) كشفت ان المنظمات العائلية تقوم بجهود اقل نحو السلوك الابتكاري، الا ان ذلك لا يعني استغناء المنظمات عن السلوك الابتكاري فها ان الدراسة تؤكد اهمية السلوك الابتكاري للمنظمات بشكل عام وللعائلية كمجتمع الدراسة الحالية بوجه خاص، وقد وجدت هذه الدراسة ان مجتمع الدراسة يميل الى الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال التعاون التكنولوجي مع المنظمات الغير عائلية مما يعني ضرورة السلوك الابتكاري للعاملين واهميته وما له من دور في اثره على اداء المنظمة، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالسلوك الابتكاري ولفت الاهتمام له من قبل المنظمات العائلية.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023) والتي هدفت الى التعرف على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بالجملة والتجزئة في تايلاند، والتي تدمج الابتكارات في ممارسات الموارد البشرية وقدرات الابتكار والميزة التنافسية. تتألف عينة

البيانات من ٢٦٠ شركة صغيرة ومتوسطة تقع في الممر الاقتصادي الشرقي بتايلاند. تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة المعادلة الكمية والبنوية. وجدت الدراسة علاقة مهمة بين الابتكارات في ممارسات الموارد البشرية وقدرات الابتكار والميزة التنافسية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. تؤثر عوامل النجاح المهمة للابتكارات في ممارسات الموارد البشرية بشكل غير مباشر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال وساطة قدرات الابتكار والميزة التنافسية. تساعد هذه النتائج في تطوير فعالية الأداء الطويل الأجل والأعمال التجارية، حيث ستشدد عوامل الموارد البشرية الأساسية وممارسات قدرات الابتكار في الصناعة شديدة التنافسية الحالية مع عصر الاضطراب الرقمي.

دراسة (Liu et al., 2022)، والتي هدفت الى توضيح الأبعاد الأربعة للتنظيم وإدارة القيادة وتحديد هوية الموظفين وإشراك الموظفين، وتناقش المكونات الأربعة المعنية (ثقافة الشركات والقيادة الأبوية والالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل) وتدرس العلاقات المتبادلة والتأثيرات المتبادلة. إن المراجعة الشاملة للأدبيات لا تجعل المكونات الأربعة أكثر وضوحًا فحسب، بل تطرح ثماني فرضيات. قبل تحليل المسح الشامل، أجريت دراسة تجريبية للممارسين ذوي الخبرة في الصناعة وتم جمع ٣١١ استبيانًا صالحًا. باستخدام برنامج IBM SPSS و IBM SPSS AMOS، تم تحليل بيانات الاستبيان من خلال بناء معادلة هيكلية، وتُظهر النتائج أن: ثقافة الشركات مرتبطة بشكل إيجابي بأسلوب القيادة الأبوي والالتزام التنظيمي؛ وان أسلوب القيادة الأبوي مرتبط بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي؛ كما وان الالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية مترابطان بشكل إيجابي؛ بالإضافة الى ان الالتزام التنظيمي له تأثير وسيط بين ثقافة الشركة والمشاركة الوظيفية؛ ولا يوجد ارتباط إيجابي بين ثقافة الشركة وأسلوب القيادة الأبوية من جهة والمشاركة الوظيفية من جهة أخرى؛ واخيرا ان التأثير الوسيط للقيادة الأبوية ليس مهمًا بين ثقافة الشركة والمشاركة الوظيفية.

دراسة (زيوش، ٢٠١٧)، والتي هدفت الى بيان الدوافع الإبتكارية مع السلوك الإبتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الصناعات التحويلية، وتم اخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قسطينة في الجزائر من خلال توزيع اداة الدراسة المتمثلة

بالاستبانة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة توفر مجموعة العوامل التي تساعد في السلوك الابتكاري لمجتمع الدراسة والتي تمثلت في: نشاط البحث والتطوير الداخلي، والتعاون بني المؤسسات في تطوير الابتكارات، وأوصت في ضرورة تعزيزها في مجتمع الدراسة.

دراسة (سلامة ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على السلوك الابتكاري للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية واعتمدت الدراسة على الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك درجة ممارسة للتمكين الإداري وكذلك بالنسبة للسلوك الابتكاري، وأوصت بضرورة إدامة التحفيز للموظفين لإستمرار التمكين الإداري لما له من أثر على السلوك الابتكاري.

دراسة (القطاونة، وابوتايه ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الابتكاري لدى العاملين في بعض منظمات قطاع الأعمال في الأردن، وبينت الدراسة أن السلوك الابتكاري كان مرتفعاً في درجة ممارسته كما وجاءت الاتصالات الإدارية مرتفعه، وتبين وجود أثر إيجابي للاتصالات الإدارية على السلوك الابتكاري في المنظمات المبحوثة، وأوصت الدراسة بفتح قنوات الإتصال الشخصية مع العاملين وذلك لما له من أثر على السلوك الابتكاري للعاملين.

دراسة (تريخ، ٢٠١٦) والتي هدفت إلى تفصي أثر التمكين الإداري على السلوك الابتكاري لدى العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر وتم تطبيقها على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في ورقلة، وقد تبين أن هنالك إهتمام عالي للعاملين بالسلوك الابتكاري بدرجة أعلى من اهتمامهم بالتمكين الإداري، وتبين أنه يوجد علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والسلوك الابتكاري في نتائج الدراسة والتي أوصت بتعزيز التمكين الإداري لما له من أثر على السلوك الابتكاري وتعزيز وتفعيل نظام الحوافز لما له من أثر على التمكين الإداري.

دراسة (Thurlings & Evers & Vermeulen, 2014) والتي هدفت الى التعرف على السلوك الابتكاري لدى العاملين من خلال البحث في الدراسات السابقة، وتوصلت الدراسة الى ان الكفاءة الفردية تلعب دور مهم جدا في السلوك الابتكاري وهو لا يقل اهمية عن العوامل

الفردية والمنظمية الاخرى، واوصت الدراسة بضرورة عمل ابحاث في هذا لمجال لتحقيق سلوك ابتكاري للمعلمين ينعكس على العملية التربوية.

دراسة (Nieto & Santamaria & Fernandez, 2013) والتي هدفت للتعرف على السلوك الابتكاري للعاملين في المنظمات العائلية وتم اخذ عينة من العاملين في المنظمات الاسبانية العائلية، وتبين ان المنظمات العائلية تقوم بجهود اقل نحو السلوك الابتكاري وتميل الى الاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال التعاون التكنولوجي مع المنظمات الغير عائلية، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالسلوك الابتكاري ولفت الاهتمام له من قبل المنظمات العائلية الاسبانية.

دراسة (Orfila-Sintes, Mattsson, 2007) والتي هدفت إلى تطوير نموذج لقياس السلوك الإبتكاري في العملية الفندقية في اسبانيا من خلال اخذ (331) موظف في فندق ( Balearic Islands) من خلال تعزيز التنافسية لمقدم الخدمة، وتقييم القيمة المقدمة، والتسويق، والتي لها الأثر على اداء الفندق، وتبين أن النموذج المستخدم لقياس السلوك الإبتكاري له اثر في سلوك العاملين الإبتكاري وأوصت الدراسة بضرورة تكامل العملية الابتكارية بكل اعمال الفندق لما له من أثر على عمله.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض عدد من الدراسات السابقة فانه يتبين لنا ان الدراسات قامت على التاكيد على اهمية السلوك الابتكاري، والتي تم الاستفادة منها من خلال تتبع مؤشرات الدراسة واستخدام اداة القياس الملائمة لقياس درجة ممارسة السلوك الابتكاري بالاضافة الى استخدام المنهج المناسب في دراسة السلوك الابتكاري، الا انها كانت تقوم بدراسة السلوك الابتكاري اما كمتغير وسيط او تابع، ولم تاخذ تلك الدراسات متغير السلوك الابتكار كمتغير وحيد في الدراسة والذي يقوم على دراسة خصائصه وجوانبه بشكل ادق، حتى وان الدراسات القليلة التي تم تناوله كمتغير وحيد في الدراسة لم تاخذ تطبيقه في مجال العمل المصرفي، وهو ما يعد ميزه دراسية للدراسة الحالية.

فنظراً لما تعتبره دولة الكويت من قوة مالية في منطقة الخليج العربي، بالإضافة الى التقدم المصرفي في مملكة البحرين ومحاولتها في الاستفادة في ندرة الصناعات الاستخراجية وسعيها لتقديم خدمات مصرفية تهدف الى ريادة الدولة وزيادة ناتجها الاجمالي، تأتي الدراسة في معرفة درجة الممارسة السلوك الابتكاري في دولة الكويت ومملكة البحرين معا، وهو ما يعد عنصرا مميزا للدراسة الحالية.

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة من خلال وصف السلوك الابتكاري، وتتبع المنهج التحليلي بتحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو ممارسة متغيرات الدراسة.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

فيما يتعلق بصدق اداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لمقياس الدراسة وسلامة صياغتها، وتم استخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

### جدول (١)

#### ثبات أداة الدراسة

المجالات	الاتساق الداخلي
الطلاقة	0.76
الإصالة	0.75
تحمل المخاطر	0.74
سلوك العاملين الابتكاري	0.91

يتحدد مجتمع الدراسة الحالية بالبنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين، وتمثلت عينة الدراسة بـ ( ٥ ) بنوك في دولة الكويت: بنك الكويت الوطني، بنك برقان، بنك التمويل الكويتي، بنك بوبيان، و بنك ورية. و ( ٥ ) بنوك في مملكة البحرين: بنك المستقبل، بنك البحرين والكويت، البنك الاهلي المتحد، بنك الخليج المتحد، وبنك البركة. كما وتم أخذ عدد من العملاء لقياس مدى رضاهم في كل بنك من مجتمع الدراسة بنسبه متوازيه مع عدد ادات الدراسه التي تم توزيعها في البنوك وهي لموظفي خدمة العملاء ولادارة الموارد البشرية بشكل شامل. وتعتبر هذه النسبه ملائمه لغايات الدراسه.

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك درجة ممارسة منخفض ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) للسلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين.

كان لا بد من اختبار الفرضية الفرعية الاولى: هنالك درجة ممارسة منخفض ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) للطلاقة في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين.

## جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الطلاقة في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	يدرك البنك اهمية الفرص لعمل اختلاف ايجابي في العمل.	3.73	1.163	عالية
٢	١	يشجع البنك البحث عن الفرص وتطويرها ضمن طبيعة عمله.	3.44	.845	متوسطة
٣	٤	يقوم البنك بدعم الافكار الجديدة لتطبيقها.	3.40	.911	متوسطة
٤	٥	يقوم البنك بمشاركة الموظفين بالمشاكل الموجودة وتشجيع ايجاد حلول لها.	3.29	1.153	متوسطة
٥	٣	يقوم البنك بالابتعاد عن الروتين في العمل.	3.18	1.025	متوسطة
		المجموع	٣,٤١	0.83	متوسطة

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالطلاقة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٣\_٣,١٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على

" يدرك البنك اهمية الفرص لعمل اختلاف ايجابي في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها " يقوم البنك بالابتعاد عن الروتين في العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨). وبلغ المتوسط الحسابي للطلاقة ككل (٣,٤١).

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** هنالك درجة ممارسة منخفض ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) للأصالة في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين.

### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الأصالة في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	يحفز البنك الموظفين لخلق افكار جديدة في العمل.	٣,٦١	.861	متوسطة
٢	١	يسعى البنك لان يكون التميز هو صفة العمل.	3.57	.984	متوسطة
٣	٣	يقوم البنك بايجاد تحدي في العمل للابتعاد عن الملل.	3.36	1.064	متوسطة
٤	٢	يقوم البنك بتشجيع المشاركة بالافكار الجديدة والنادرة لتحقيق اهداف البنك.	3.19	1.069	متوسطة
٥	٥	يشجع البنك العلاقات الشخصية بما يخدم اهداف البنك.	3.01	1.049	متوسطة
		المجموع	٣,٣٥	٠,٩٢	متوسطة

يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالأصالة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦١ \_ ٣,٠١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يحفز البنك الموظفين لخلق افكار جديدة في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها " يشجع البنك العلاقات الشخصية بما يخدم اهداف البنك" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠١). وبلغ المتوسط الحسابي للأصالة ككل (٣,٣٥).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك درجة ممارسة منخفض ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) لتحمل المخاطر في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة تحمل المخاطر في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	ترحب ادارة البنك بالممارسات الادارية الخاطئة والتي جاءت لتحقيق ابتكار جديد في العمل.	٣,٤٢	.853	متوسطة
٢	٤	تشجع ادارة البنك برفض العاملون لاي تعليمات واجراءات تضر بمصلحة العمل.	3.35	.953	متوسطة
٣	٢	يعزز البنك تحمل العاملون للصعوبات في العمل.	3.17	1.027	متوسطة
٤	٥	يعزز البنك ثقافة المجازفة وطرح الافكار الجديدة بما يتلائم مع طبيعة المرحلة.	3.06	1.068	متوسطة
٥	٣	يسعى البنك لتشجيع الموظفين للمبادرة باعمال ابتكارية.	3.02	1.088	متوسطة
		المجموع	٣,٢٠	0.87	متوسطة

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتحمل المخاطر، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٤٢ \_ ٣,٠٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " ترحب ادارة البنك بالممارسات الادارية الخاطئة والتي جاءت لتحقيق ابتكار جديد في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها " يسعى البنك لتشجيع الموظفين للمبادرة باعمال ابتكارية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٢). وبلغ المتوسط الحسابي لتحمل المخاطر ككل (٣,٢٠).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر السلوك الابتكاري من حيث درجة ممارستها تعزى للعوامل الديموغرافية حسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي.



لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات للأهمية المعطاة لعناصر المزيج التسويقي من حيث تأثيرها حسب متغيرات الجنس، الجنسية، الدخل الشهري والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات للأهمية المعطاة لعناصر السلوك الابتكاري من حيث تأثيرها حسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
.60	3.56	161	ذكر	الجنس
.52	3.50	20	انثى	
.59	3.56	93	أقل من ٣٠ سنة	العمر
.52	3.51	44	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	
.64	3.54	44	أكثر من ٤٠ سنة	
.53	3.55	31	دبلوك متوسط	المؤهل العلمي
.65	3.48	131	بكالوريوس	
.59	3.54	19	دراسات عليا	

يبين الجدول (٥) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأهمية المعطاة لعناصر السلوك الابتكاري من حيث تأثيرها باختلاف فئات المتغيرات الجنس (ذكر، انثى)، والعمر (أقل من ٣٠، ٣٠ - أقل من ٤٠، أكثر من ٤٠)، والمؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (٦).

جدول رقم (٦)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والجنسية والدخل الشهري على الأهمية المعطاة لعناصر السلوك الابتكاري.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.147	1	.147	.450	.503
العمر	.191	2	.095	.293	.746
المؤهل العلمي	.256	2	.128	.394	.675
الخطأ	113.002	347	.326		
الكلي	113.629	352			

يبين الجدول (٦) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ٠,٤٥٠ وبدلالة احصائية بلغت ٠,٥٠٣.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) تعزى لأثر العمر، حيث بلغت قيمة ف ٠,٢٩٣ وبدلالة احصائية بلغت ٠,٧٤٦.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٠,٣٩٤ وبدلالة احصائية بلغت ٠,٦٧٥.

#### الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

##### أولاً: النتائج:

١. هنالك فارق كبير في عدد الذكور العاملين في البنوك عينة الدراسة مقارنة بعدد الإناث، مما يعني إنعكاس للثقافة الشرقية في تصدر الذكور للمراكز القيادية في مؤسسات مجتمع الدراسة في الكويت والبحرين على حد سواء.
٢. إن بنوك مجتمع الدراسة لا تولي إهتماماً بالشكل المطلوب للخبرة ولما يمكن ان تعكسه الخبرة في التميز الوظيفي وإرتقاء عمل البنوك.
٣. إن البنوك محل الدراسة مع انها قادرة على تلبية متطلبات العمل المصرفي الا انها لا تعد منظمات متعلمة بما سينعكس على عملهم في البنوك محل الدراسة.
٤. هنالك درجة ممارسة متوسطة للطلاقة والاصالة وتحمل المخاطرة في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين.
٥. عدم وجود فروق تعزى للعوامل الديموغرافية حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي في درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين.

## ثانياً: التوصيات:

١. تشجيع العمل للعنصر النسائي في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين بتخفيف وطأة المجتمع من خلال القيام بحملات توعية تستهدف عمل العنصر النسائي في العمل المصرفي، بالإضافة الى تقديم تسهيلات لعمل الانثى في البنوك من خلال إجازات الحمل والامومة.
٢. إستقطاب دماء جديدة في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين والاهتمام بعنصر الخبرة.
٣. فتح المجال للعاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين في تشجيع التعلم والتي من الممكن ان تكون مرونة في الدوام أو إعطائهم قروض ميسرة لتسديد الاقساط التعليمية مع التركيز على الدراسات العليا وتوجيه الطلبة الموظفين نحو البحث العملي للمشكلات المختلفة التي تعاني منها المصارف التجارية.
٤. ضرورة الاهتمام بالسلوك الابتكاري من خلال الاهتمام بمؤشراته والتي تمثلت: بالطلاقة والاصالة وتحمل المخاطر، من خلال رفع درجات الممارسة في مجتمع الدراسة للوصول الى سلوك ابتكاري بدرجة عالية ينعكس على تحقيق الاهداف.

المراجع باللغة العربية:

١. تريح، ابراهيم(٢٠١٦)، اثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
٢. جلدة، سليم، وعبوي، زيد، ٢٠١١، إدارة الإبداع والابتكار، عمان- الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
٣. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) PMEC (٢٠٠٩)، مهارات العناية بالعملاء، د.م، ص٣
٤. الزعبي، خالد، والعزب، حسين، ٢٠٠٧، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة المنارة، ١٣(٢)٦٥-١١١.
٥. زيوش، بلال، ٢٠١٧، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
٦. سلامة، سلامة محمد وليد(٢٠١٦)، اثر ابعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، ٢(٦)، ١-٤٠.
٧. صحيفة القبس الالكترونية، ثقافة الابتكار، نوافذ، العدد ١٦١٢٥، ٢٠١٨، متاح على الرابط: <https://alqabas.com/465445>
٨. الصيرفي، محمد عبدالفتاح، ٢٠٠٣، الادارة الرائدة، ط١، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
٩. الفريحات، خلود، (٢٠١٣)، مستوى الابتكار في الخدمات المصرفية وعلاقته بالميزة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والأعمال، الأردن.

١٠. قدور، كنز، ٢٠١٥، اثر الاستثمار في راس المال البشري على الابداع في منظمات الاعمال دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس بام البواقي، رسالة ماجستير، جامعة ام البواقي، الجزائر.
١١. القطاونة، منار، وبندر، ابوتايه، ٢٠١٦، اثر الاتصالات الادارية في السلوك الابداعي للعاملين في منظمات الاعمال الاردنية، المجلة العربية للادارة، مجلد ٣٦ (١)، ٣٩٧-٣٦٥
١٢. قنديل، علاء محمد، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان- الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.
١٣. الكليبي، صالح محمد، ٢٠١٢، الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات في الادارة العامة دراسة تطبيقية لعينة منالوزارات، رسالة دكتوراه، الادارة العامة، اليمن.
١٤. المشوط، محمد سعد، ٢٠١١، اثر بيئة العمل على الابداع الاداري دراسة تطبيقية على اكااديمية سعد العبدالله للعلوم الامنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشسرقت الاوسط، الاردن.
١٥. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي (KFAS)، تقرير ٢٠١٧، متاح على الرابط:  
[www.kfas.org/.../KFAS%20Cluster%20of%20Innovation%20Study](http://www.kfas.org/.../KFAS%20Cluster%20of%20Innovation%20Study)  
مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠١٧.

### المراجع باللغة الانجليزية:

1. Liu, L., Tai, H. W., Cheng, K. T., Wei, C. C., Lee, C. Y., & Chen, Y. H. (2022). The multi-dimensional interaction effect of culture, leadership style, and organizational commitment on employee involvement within engineering enterprises: empirical study in Taiwan. *Sustainability*, 14(16), 9963.



2. Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
3. Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
4. Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, 85(3), 430-471.
5. Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399.
6. Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210.