

الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية
دراسة تطبيقية في العاصمة الاقتصادية والتجارية - عدن

*Creativity of managers in commercial banks
Applied Study in the Economic and Commercial Capital of Aden*

م. نبيل عثمان سالم

جامعة عدن

nabel1733@gmail.com

د. محمد عبد الرشيد علي

جامعة عدن

Dr.mabdullrashid@yahoo.com

ملخص :

يهدف البحث إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى المديرين في المنظمات المصرفية التجارية. وإلى معرفة مدى تدعيم هذا النشاط فيها من خلال مستوى توافر مقومات الإبداع في واقع العمل المصرفي، ومستوى توافر عوامل الإبداع الإداري فيها. كذلك معرفة طبيعة عوائق الإبداع الإداري لدى المديرين في المصارف التجارية. تمثلت عينة البحث بجميع المديرين العاملين في المصارف التجارية في محافظة عدن (مدير عام، ومديري إدارات، ونوابهم، ورؤوس أقسام، ومشرفين) وقد تم توزيع 70 استبانة لأفراد العينة، تم استعادة 60 استبانة منها (شكلت 85.7% من الاستبانات الموزعة) جميعها صحيحة، هي التي مثلت عينة الدراسة الفعلية بصورتها النهائية. وجاءت نتائج البحث على النحو الآتي :

- 1- وجود ضعف في مستوى توافر مقومات الإبداع الإداري، يقابله توافر عال لعوائق الإبداع.
 - 2- توافر عوامل الإبداع الشخصية لدى أفراد العينة من المديرين بدرجة عالية، وإن كانت أقرب إلى الدرجة المتوسطة (متوسطها الحسابي 3.49)، عدا عامل المخاطرة الذي توافر بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة.
- الكلمات المفتاحية:** إبداع، إبداع إداري، جودة، مصارف تجارية، مخاطرة

Abstract :

The aim of the research is to know the reality of managerial creativity among managers in commercial banking organizations. And to identify the extent to which this activity is supported by the level of availability of the elements of creativity in the reality of banking, and the level of availability of factors of administrative innovation. As well as to identify the nature of the obstacles to administrative innovation among managers in commercial banks. The survey sample consisted of all managers working in commercial banks in the governorate of Aden (general managers, department directors and vice presidents, heads of departments and supervisors). Seventy questionnaires were distributed to the sample members. Sixty of them (85.7% of the distributed questionnaires) represented the actual sample of the study in its final form. The results of the research are as follows:

- 1- There is a weakness in the level of availability of the elements of administrative innovation, on the other hand, of obstacles to creativity.
- 2- The abundance of personal creation factors of the sample individuals, specifically of the managers at high degree, and the risk factor that exists at moderate degree of the sample individual.

Keywords: creativity, administrative creativity, quality, commercial banks, risk

1. المقدمة:

يعتبر في فكر كل إداري ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات التي تقل عنها نجاحا وتهدها المخاطر، وقد تعزى الإجابة إلى الإمكانيات المادية والتكنولوجية التي لا مناص من تأثيرها في حياة ومستقبل أي منظمة من المنظمات، كما قد يعزى بعضهم ذلك النجاح إلى قوة ومتانة العلاقات بين العاملين في المنظمة، ومع العملاء والموردين، وهي أيضا لاشك في تأثيرها في حياة المنظمة، إلا إن تفسير مستوى الاستقرار والنجاح له أبعاد أخرى قد تعود إلى ما هو أدق من ذلك، فهناك من يعزى قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق النجاح إلى عدة عوامل متمثلة في الآتي¹:

- 1- بناء جسور للعلاقات مدعم بالاتصالات داخل وخارج التنظيم، مع الموظفين والعملاء والموردين.
 - 2- بناء السمعة المعتمدة على الخبرة الخاصة للعمل، وعلامات الجودة، وحرية الإعلان، والضمان، وأهمية الكلمة وصدقها، والعلاقات مع العلامات التجارية الأخرى، والحفاظ على السمعة خلال عمر المنظمة.
 - 3- تنمية وتشجيع الإبداع بوصفه ميزة تنافسية يحقق النجاح، أو يساعد على تحقيقه.
- ويعتد الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا وعمليا، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز. كما أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تسهيل جميع العمليات التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها، ويساعدها كذلك على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها كافة، بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنها.

إذ على المنظمات أن تتعلم كيف تتعامل مع التغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، لا سيما في ما يتعلق بالتحول الذي يجب عليها القيام به، التحول من موقع مُمَيَّز في السوق المحلية إلى القدرة على البقاء في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية. كما يجب على المنظمات أن تدرك أن الإبداع يمدها بتفوق تنافسي في مواجهة المنافسين، سواء أكان على المستوى العالمي أم المحلي، وهو عامل أساسي في التحول الناجح إلى الاقتصاد التنافسي. فهناك تزايد في اهتمام المنظمات بالإبداع والابتكار ردا منها على مواجهة الضغوط المصاحبة للعملة، والعوامل المتعلقة بالتنافس الاقتصادي والتغيرات التكنولوجية. إذ أصبح العديد من الباحثين والمنظمات يرون في الإبداع فرصة للحفاظ على الميزة التنافسية، على أن يتم تقييم الإبداع من حيث نتيجته أكانت أصلية أم مبتكرة².

2. منهجية البحث والدراسات السابقة:

2.1 منهجية البحث:

2.1.1. مشكلة البحث: استعرض الباحثين الأدب النظري والنتائج التي تم التوصل إليها ضمنه، وفي محاولة منهم معرفة واقع ممارسة المصارف التجارية ومديريها في مختلف المستويات الإدارية لعملية الإبداع الإداري، وما يشوب ذلك من عوائق وتعقيدات، إدراكا منهم لأهمية عملية الإبداع في حياة المنظمات والأفراد على السواء. إذ يعد الإبداع في العمل عنصر من عناصر القوة لدى المنظمات عند مواجهتها لضغوط المنافسة واشتدادها في عالم غدا أكثر تهديدا لها في أسواقه ومنظمتها. وقد ساعد على دفع الباحثين لتناول هذا الموضوع بأبعاده ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات المحدودة التي أشرف عليها بعضهم والتي أكدت على أهمية وضرة مواصلة بحث ظاهرة الإبداع في القطاعات الخدمية ومنها قطاع المصارف التجارية، وعليه يمكن تمثيل مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

- ما مدى إدراك المديرين في المصارف المبحوثة لأهمية الإبداع الإداري؟
- هل تتوفر مقومات وعوامل دعم الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية؟
- ما هي أهم عوائق الإبداع الإداري في المصارف التجارية؟

2.1.2. أهمية البحث: تظهر أهمية البحث في:

- تناوله لواحد من الموضوعات المعقدة في مجالي علم النفس والإدارة وهو الإبداع الإداري ، فضلا عن كون هذا الموضوع محاط بعدد كبير من العوائق المحددة له.
- كونه سيقدم قراءة واقعية في واحد من أهم مجالات النشاط، وهو قطاع المصارف التجارية، ومستوى التعامل مع ظاهرة الإبداع الإداري لمديريها.
- كونه سيقدم قراءة علمية لواقع الإبداع الإداري في المصارف التجارية كمؤشر للنمو والاستمرار والنجاح في ظروف المنافسة المتنامية في هذا القطاع، إضافة إلى بحث طبيعة العوائق المحددة للإبداع، والعوامل الداعمة له في المنظمات المبحوثة.
- تقديم النتائج والتوصيات الداعمة لتعزيز الإبداع كسياسة داعمة للأداء في حياة المنظمات المبحوثة.

2.1.3. أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- معرفة واقع الإبداع الإداري لدى المديرين في المنظمات المصرفية التجارية.
- معرفة مدى تدعيم هذا النشاط فيها من خلال مستوى توافر مقومات الإبداع في واقع العمل المصرفي، ومستوى توافر عوامل الإبداع الإداري فيها.
- معرفة طبيعة عوائق الإبداع الإداري لدى المديرين في المصارف التجارية.

- تقدم المخارج والمقترحات العملية لمعالجتها وتهيئة الظروف المساعدة لخلق بيئة داعمة للإبداع في المصارف التجارية اليمنية.

2.1.4. منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف الظاهرة المبحوثة وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها والإجابة على فروض البحث للوصول إلى نتائج تسهم بتحديد وتحسين الإبداع الإداري لدى المديرين في المصارف التجارية المبحوثة.

2.1.5. فرضيات البحث: يقوم البحث على الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسة:

H0: لا تهتم المصارف التجارية المبحوثة بالإبداع الإداري لدى مديريها بدرجة عالية عند مستوى الدلالة (0,05)

H1: تهتم المصارف التجارية المبحوثة بالإبداع الإداري لدى مديريها بدرجة عالية عند مستوى الدلالة (0,05).

2.1.6. الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، مقومات الإبداع، عوامل الإبداع، معوقات الإبداع.

2.2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة جحلان³ إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين في المنظمات الحكومية بمجدة. وإلى معرفة واقع أبعاده وتفاعلاته المختلفة وأثر ذلك في إبداع الموظفين بها. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار (300) موظف عشوائياً من الموظفين التنفيذيين في بعض المنظمات الحكومية، والتي تم اختيارها عشوائياً أيضاً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع، وأن المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة يؤثر في الإبداع. وجود مناخ تنظيمي داعم للإبداع في المنظمات المبحوثة. ومن أهم سلبيات هذا المناخ الالتزام الحرفي باللوائح والتعليمات وارتفاع مستوى الإشراف والمراقبة والتركيز على العقاب وتدني الحوافز، كما أن المخاطرة في العمل غير مرغوبة، إذ يمكن تأجيل اتخاذ القرارات بدلاً من المخاطرة بارتكاب أخطاء.

بينما هدفت دراسة الشقحاء⁴ إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، وتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، وكذلك تحديد مستوى العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: أن عناصر الإبداع تمارس بدرجة متوسطة في المنظمة المبحوثة، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط القيادية جميعها ومستوى الإبداع لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للخصائص الشخصية لأفراد العينة (العمر الدرجة الوظيفية، الخبرة، المستوى التعليمي).

أما دراسة السويطي⁵ هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، بلغت مفردات العينة (74) مديراً في الإدارة العليا للمصارف، وبينت نتائج الدراسة أن إدارات المصارف المبحوثة تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية، وإن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف.

دراسة النثيفات⁶ هدفت الدراسة إلى تبين المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، (درجة المركزية، ودرجة الالتزام بالصيغ الرسمية) لدى الضباط العاملين في أمن مدينة الرياض، وتكونت العينة من (160) مفردة، تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى الإبداع لدى الضباط العاملين في أمن مدينة الرياض. وتدني درجة المركزية السائدة في العمل. والالتزام بالصيغ الرسمية عند ظهور مشكلة تتطلب العودة للرئيس الإداري للمساعدة في حلها، مع التأكيد على ضرورة العمل عبر القنوات الرسمية.

وجاءت دراسة العازمي⁷ للتعرف على العلاقات بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، وإلى التعرف على تباين الآراء لدى أفراد العينة تجاه توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بتباين خصائصهم الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات القيادة التحويلية وامتلاك المسؤولين لمهارات وقدرات الإبداع. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية لصالح المؤهلات الدنيا، وبين أصحاب الخبرة لصالح ذوي الخبرات الأكثر.

وفي دراسة الحياي وآل مراد⁸ لمؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية وأثره في تحقيق الإبداع والتميز. أظهرت النتائج أن هنالك ارتباطات قوية ذات دلالة معنوية بين مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية والمتمثلة باستخدام النظام وقناعة المستفيد وكل من الإبداع والتميز. كذلك هنالك تأثير لمؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية والمتمثلة باستخدام النظام وقناعة المستفيد في الميزة التنافسية المعبر عنها بالإبداع والتميز.

وأظهرت دراسة نصرالدين و الزين⁹ العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقد والاضطراب. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هي: ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من

التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة. وإن الاهتمام بالإبداع سيساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، وأن الإبداع هو المحرك الرئيس لأنشطة المؤسسة وعملياتها كافة، وذلك بالنظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة والتي لا مخلص من التحكم فيها واستغلالها بصفة دائمة وفعالة.

وأظهرت دراسة جمعة ونوري¹⁰ علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيه ورؤساء الأقسام، وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث ، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

أما عوض¹¹ فهدفت دراسته إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات .ولتحقيق هذا الهدف وأعدت استبانة وزعت على (425) فرداً من العاملين في هذه المؤسسات واسترجع منها (385) استبانة صالحة للتحليل .بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة؛ مما يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

بينما أظهرت دراسة علي¹² مدى اهتمام إدارة الشركة الحالية بتطوير السلوك الإبداعي للعاملين كونه سمة من سمات العالم المتطور ، وذلك من خلال إيمانها بأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق الريادة باعتماد كافة أنواع الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين بتقديم أفضل مآلديهم والاهتمام بأفكارهم وتشجيعهم وتقديم الدعم المستمر لهم لتطوير بيئة العمل نحو الأفضل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود علاقة ارتباط معنوية بين السلوك الإبداعي وريادة المنظمات في الشركة المبحوثة. ووجود أثر معنوي لمتغير السلوك الإبداعي في تحقيق ريادة الشركة.

أما معراج¹³ الذي تعاطى مع اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي من خلال التعريف بالتمكين الإداري والإبداع التنظيمي ومستوى كل منهما في الشركة المبحوثة وتحليل العلاقة والأثر لمتغيري الدراسة، فقد جاءت أهم النتائج لتعبر عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لكل تفويض السلطة والعمل الجماعي والتدريب والتحفيز والاتصال الفعال بالإبداع التنظيمي.

1.2.2. الدراسات السابقة والدراسة الحالية: من عرض الدراسات السابقة نخلص إلى الآتي:

- يكتسب موضوع الإبداع الإداري أهمية كبيرة في مجال تنمية الموارد البشرية وزيادة دورها في العمل، ويرتبط الإبداع الإداري بعدد من العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية داخل المنظمات وعلى مستوى المجتمع. وتعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولته بالتأصيل والتطبيق، إلا إن هناك محدودية في الدراسات اليمنية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

- تم تناول الإبداع الإداري كونه متغير تابع في بعض الدراسات مثل دراسة (جحلان 1997 والشقحاء 2003 والنتيفات 2006 والحازمي 2006 والحياي وآل مراد 2008 ونصرالدين والزين 2008 وجمعة ونوري 2011 و معراج 2015) إلا أنها تختلف في طبيعة المتغيرات ومتطلبات التطبيق وطرق القياس وعوامل ومعوقات الإبداع ، فضلا عن مجتمع الدراسة وعينته. أما الدراسة الحالية فقد تناولت الإبداع الإداري لدى المديرين في المصارف التجارية اليمنية في العاصمة الاقتصادية والتجارية-عدن) من جميع هذه الأبعاد (المقومات والعوامل والمعوقات)

- تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع البحث وعينته عدا دراسة (السويطي، 2006 و عوض 2012) إذ تتفق مع الأولى في العينة وفي المجتمع ومع الثانية في المتغير مع اختلاف الواقع الذي تمت فيه الدراسة.

- تختلف جميع الدراسات في تناولها لموضوع الإبداع الإداري، إلا أن جميعها يتفق على التفرقة بينه، وبين بعض المصطلحات الأخرى مثل الابتكار، والابتداع .

- وجود دراسات يمنية قليلة (على حد علم الباحثين) تناولت موضوع الإبداع الإداري لدى المديرين في المصارف التجارية اليمنية (في العاصمة الاقتصادية والتجارية-عدن)، ضمن إطار علاقتها بمتغيرات أخرى.

- اهتمت الدراسة الحالية بالتركيز على الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية اليمنية في العاصمة الاقتصادية والتجارية - عدن، من خلال تصنيف مقومات الإبداع الإداري، ومعرفة امكانية أن يصبح الإبداع الإداري جزء من ثقافة المنظمات المصرفية، كونه واحد من أهم المؤثرات في مجالات الأعمال عامة وفي اليمن خاصة، ولما لذلك من أثر في توقعات الباحثين وفي النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

3. الإطار النظري للبحث:

3.1 مفهوم الإبداع الإداري

يعد تعريف الإبداع أكثر صعوبة من بين تعريفات المصطلحات المستخدمة في علم النفس والسلوك، ويشير بعضهم إلى أن عدم القدرة على تحديد تعريف متفق عليه يشكل عقبة كؤود أمام تحقيق هدف زيادة إبداع المجتمع من خلال نظام التعليم. ويظهر تمايز تعريفات الإبداع من خلال اقتصارها على الآتي¹⁴:

1- الشخص المبدع. وطبقا لهذا يعد البشر مبدعين إذا أظهروا قدرات معينة، أو حققوا إنجازات معينة.(ضمن المعايير الشخصية)

2- المنتج الإبداعي. وإزاء هذا هناك قدر معقول من الاتفاق في التعريفات كونها تعتمد على الحادثة، مع ضرورة ملائمة المنتج لما ابتكر من أجله.

3- العملية الإبداعية. وهي الأمر الأكثر شيوعا لتعريفات الإبداع من خلال النظر إليه كونه عملية عقلية. فطبقا لقاموس بنجوين السيكلوجي يعرف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار، ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحادثة.

أما من الناحية اللغوية فقد اختلفت المعاجم العربية في التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار (أو الابتداء) مع وضوح معانيها في جميع المعاجم الأجنبية، إلا أنه تفاوتت معانيها في المعاجم العربية، بل وغاب بعضها عن بعض المعاجم مثل (مورد البعلبكي، ط2001م، ومعجم اللغة العربية بالقاهرة، ومعجم إدارة الموارد البشرية للصحاف، 1997م، ومكتب تنسيق التعريب بالمغرب).

ومع ذلك يعرف الإبداع على وفق قاموس (EXFORD) بأنه تقديم أفكار وأساليب أو طرق جديدة¹⁵ وعبر Durbin¹⁶ عن الإبداع بأنه القدرة على تشغيل المعلومات بطريقة معينة، بحيث تكون النتيجة جديدة وأصلية ولها معنى. أما (Evan)¹⁷ فعرفه بأنه: تطبيق فكرة طورت من داخل المنظمة أو خارجها سواء أكانت تتعلق بالمنتج أو النظام الإنتاجي أو العملية، أو لبرنامج أو لخدمة وهي جديدة للمنظمة حين تطبيقها. وينظر (Robbins)¹⁸ للإبداع على أنه العملية التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرائق من العمليات.

ويعرف "تورانس" (Torrance)¹⁹ الإبداع بأنه: عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.

كما ينظر (Soo et.al)²⁰ إلى الإبداع على أنه: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتكون استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة، وتتضمن هذه العملية تقديم منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة".

ويعرفه (Myers et Marquis) بأنه: " ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار لشيء جديد، وإنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مترابطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة"²¹.

وعرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه. وحدد خمسة أشكال للإبداع هي²²:

- إنتاج منتج جديد ؛
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية ؛
- فتح وغزو سوق جديدة ؛
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة والخدمات .

وعرفه (ب.دروكر)²³ بأنه: تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. كما عرفته منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي على أنه: "مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"²⁴.

أما (Rlyach)²⁵ فيشير إلى مفهوم الإبداع بأنه: "القابلية على تولي مبادرات جديدة تذهب إلى ما وراء الاستراتيجيات الحالية، وضمن هذا التوجه تؤكد (Cortese) إن الذين يستطيعون البقاء ضمن ظروف المنافسة المعاصرة هم المبتكرون والمبدعون ، وهم ليسوا الذين يتمكنون من إيجاد تصاميم جديدة للخدمات المقدمة، ولكنهم القادرون على إيجاد طرق جديدة لخدمة زبائنهم"²⁶. أما الإبداع عند باترسون فلا يعدو أكثر من كونه تجاوزاً للحدود الحالية، أكانت حدودا في التكنولوجيا أو المعرفة أو الممارسات والأعراف الاجتماعية أو المعتقدات، فالإبداع ليس أكثر من رؤية لبناء علاقات جديدة تعود بالنفع والفائدة على حياة الأفراد والمنظمات. كما أنه سمة شخصية، فهو متاح لعدد قليل من الناس²⁷.

ومع حصر هذا المفهوم ضمن واحد من ثلاثة أبعاد (المبدع، والمنتج، والعملية الإبداعية) فإن الباحثين يميلون إلى فهم معنى الإبداع بالنظر إلى المبدع (الفرد أم الجماعة). وما ينتجه من أفكار وتصورات ومقترحات في إطار تفاعله الاجتماعي مع الآخرين من ذوي العلاقة المباشرة وغير المباشرة بعمله ونشاطه (مثل الرؤساء والمرؤوسين، العملاء والمنافسون، والجماعات أو المنظمات).

مما تقدم يمكن النظر إلى الإبداع الإداري بأنه: عمل مخطط ومنظم يقوم به الفرد أو الجماعة أو المنظمة بهدف إنتاج وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في المنتجات والخدمات، وفي طرائق الإنتاج، أو التنظيم والتسويق داخل وخارج المنظمة، بهدف زيادة قدرتها على تحقيق رضا الزبائن وعلى الاستمرار والبقاء والنجاح. على أن عملية الإبداع تتطلب وجود بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها مجموعة المقومات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي يتصف بها الأفراد أو الجماعات أو المنظمة عامة ضمن إطار بيئة متفاعلة مع نتائج الإبداع ومتعاوية معها.

3.2. الإبداع في الإدارة:

إن وظيفة الإبداع عند المدير هي المسؤولة عن إنجاز جميع الوظائف والأنماط الإدارية بشكل مختلف ومميز. فعملية الإبداع التي قام بها فايول هي التي أوجدت الوظائف الإدارية، وعملية الإبداع التي قام بها دروكر هي التي أوجدت الإدارة بالأهداف، وكذلك العملية التي قام بها بورتر هي التي جاءت بالمزاي التنافسية. والفكر الإداري المبدع هو الذي نقل الفكر الاستراتيجي من الميدان الحربي إلى الحياة المدنية. فالمدير المبدع، هو الذي يلتزم شخصياً باستخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، ويقع تحت تصرفه من موارد بشرية ومادية ومعرفية، لطرح فكرة جديدة أو تقديم خدمة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة، أو استخدام أسلوب عمل جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، على أن يكون نافعاً له وللمنظمة والمجتمع الذي يعيش فيه. فالإبداع هو العنصر الوحيد الخلاق في المنظمة، وإدارة الإبداع هي العملية التي ترعى الإبداع وتنمي من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والاتصال مع المبدعين وتشجيع نشاطاتهم الإبداعية، وتوفير الموقف الإبداعي، مثل إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، واستثمار النواتج الإبداعية. فإدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة. ويمكن أن تتم هذه العملية من خلال اكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم وتقييمها وتوظيفها في العمل بهدف إحداث الازدهار المستدام.

فالسلك الإبداعي هو نتيجة لمتغيرات عديدة (مادية، وذهنية، وتنظيمية، وبيئية، ووراثية، وتقنية). وهو يتأثر بمجموعتين من المتغيرات: مجموعة العوامل الكامنة في الفرد نفسه التي تتوسط مثيرات البيئة الخارجية، والسلك الإبداعي الملاحظ، على وفق التسلسل الآتي لعمليات السلك: (مثيرات خارجية ← استجابة داخلية ← سلك خارجي). كما يقول علماء السلك²⁸ إن هناك خمسة عوامل نفسية داخلية تتداخل بين أحداث (المثيرات الخارجية الملاحظة علمياً) وأحداث السلك الإبداعي المشاهد والملاحظ أيضاً علمياً (من خلال نواتج الإبداع). هذه العوامل هي (الإدراك، والتعلم، والقدرات، والشخصية، والدوافع)، وبخاصة الشخصية كونها تساعد على تفسير سبب حدوث سلك معين مثل الإبداع الإداري، وفيما يلي توضيحاً لهذه العوامل²⁹:

- الإدراك يعد الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى، فالإدراك المختلف بين المدير والموظف حول قيمة المكافأة أو كميته يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع.
- التعلم (الاستيعاب) يشكل النسق الدينامي المؤثر في السلوك، ويوضح بكل جلاء كيف أن السلوك يتغير (في حالة التعلم) أو يبقى على حاله بمرور الزمن، كما نشاهد تطور وترقي العاملين داخل المنظمات، ولا ننسى أن المعرفة والقدرة لا يمكن أن تكتسب إلا عن طريق التعلم، فالتعلم هو البوابة الرئيسة لتراكم المعرفة.
- القدرات والمهارات: فالقدرات توفر الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، والمهارات تساعد الإنسان على إتقان ورفع كفاءة الأداء.
- الدوافع والرغبات: تنشيط السلوك وتثيره وتوجهه نحو الأداء.
- أما الشخصية فتؤدي دور الضابط والموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي.

وتؤكد الدراسات وجود آثار إيجابية لتنمية التفكير الإبداعي على الصحة النفسية والعاطفية للأفراد، على أن تنظيم دورات في مجال التعليم لتطبيق الخيال الإبداعي يساعد على تحقيق مكاسب كبيرة في تنمية سمات الشخصية مثل الثقة والاعتماد على الذات والإقناع، والمبادرة والقيادة، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في خلق بيئة تسمح بالإبداع للجميع، وتجعل هؤلاء الذين يظهرون الإبداع أكثر إبداعاً³⁰.

3.3. عوامل الإبداع:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعوامل الإبداع، ويعد من أفضل التصنيفات ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعوامل المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل³¹:

— **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وحل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluency) وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

— **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

-**عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي و حاذق من الاستجابات.

-**عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

-**عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية، فإذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج أفكاراً بنوعية جيدة وفي وقت محدد.

ولأغراض هذه الدراسة سيأخذ الباحثون من تصنيف غليفورد ومعاونوه الثلاثة العوامل الأولى (الطلاقة والمرونة والأصالة) وسيضاف إليها بعض العوامل الأخرى التي وردت لدى آخرين، وهي:

- **المخاطرة:** وتعني أخذ الفرد لزام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، في الوقت ذاته يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤولية المترتبة عن ذلك.

-**الحساسية للمشكلات:** هي قدرة تجعل الفرد يرى أن موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة ما أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل، في حين يصعب على الآخرين³² تبين هذا. بمعنى آخر أن هذه القدرة تمكن الفرد من رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون أو التفكير في إجراء تحسينات عليها³³.

-**القدرة على التحليل:** تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر³⁴.

- **الخروج عن المألوف:** ويقصد بذلك 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 (التغيير) المستمر.

3.4. معوقات الإبداع:

أجمع الباحثون على العديد من المعوقات المحدات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد/الجماعة على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقلص الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:

-**المعوقات الإدراكية (عقلية):** تتمثل بعدم إدراك العاملين لجوانب المشكلة بطريقة سليمة، بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها، بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق، مما يشكل حاجزاً كبيراً أمام الإبداع³⁵. يضاف لذلك ما جاء به (عبدالفتاح) و(هيحان)³⁶ من معوقات الإبداع هي:

-المعوقات الانفعالية: تتمثل في الخوف والتردد من المبادرة، ومن الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع، كما تتمثل في تجنب طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، بمعنى احتفاظ الفرد بها مما يعيق عملية الإبداع، ويبدد الأمل فيه.

-معوقات الدافعية : تتمثل بغياب الدوافع الداخلية للإبداع، وهي الدوافع المرتبطة بالشخص ذاته التي تدفعه إلى العمل الإبداعي، كإثارة التحدي والرغبة في تحقيق الذات، مما يؤدي إلى إخفاقه في الوصول إلى الحلول الإبداعية.

-المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب. ويضاف للمعوقات التنظيمية مثل: ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة .

-المعوقات البيئية: للظروف البيئية دور كبير في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيش فيها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعد أول خطوات الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

وهناك مجموعة أخرى من العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه كما يراها (المعاني)³⁷ وهي:

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين. وكذلك عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- نبذ الزملاء، إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.

- قلة الحوافز المادية والمعنوية ، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنّبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة والعوز.
- عدم كفاءة القيادات الإدارية، إذ تعد الإدارة صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فضلاً عن سهولة الاتصال بين العاملين والقادة في الإدارة العليا لكي يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم. فإذا ضعفت كفاءة وفاعلية الإدارة، أصبحت معوقاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- معوقات تنظيمية، تتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة على وفق الأدوار الرسمية، أي إن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته.
- معوقات مالية للحيلولة دون إحداث التغيير اللازم وفي الوقت المطلوب.
- ضعف الولاء التنظيمي لدى العامل، مما يضعف تفاعله مع متطلبات العمل المتغيرة ويحد من إمكانية الإبداع لديه.
- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار والمعطيات بسطحية، يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

4. منهجية البحث وإجراءاته:

4.1. مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في مختلف المستويات الإدارية في مراكز المصارف التجارية اليمنية في محافظة عدن (مديرو عموم، مديرو إدارات ونواجم، ورؤساء أقسام ومشرفون) والبالغ عددهم 70 شخصاً. وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم توزيع 70 استبانة لأفراد العينة، تم استعادة 60 استبانة منها (شكلت 85.7% من الاستبانات الموزعة) جميعها صحيحة، هي التي مثلت عينة الدراسة الفعلية بصورتها النهائية وخضعت للدراسة والتحليل.

4.2. أداة البحث: أعتمد في هذا البحث مقياس مشاع في الاستخدام لقياس الإبداع الإداري، مستنداً إلى المقياس الذي تم تصميمه وتطبيقه من قبل العديد من الباحثين العرب (السويطي، 2006، وجحان، 1997، والشقحاء، 2003 والتيفات، 2006 والعازمي، 2006) بالاعتماد على المراجع النظرية والدراسات السابقة، على أساس ذلك تم بناء أداة الدراسة. وتتمثل كافة جوانب الأداة بالآتي :

1- بيانات شخصية عامة.

2- مقومات الإبداع وتشمل 21 فقرة موزعة من (1-21).

3- عوامل الإبداع وتشمل 22 فقرة موزعة على من (22-43)

4- معوقات الإبداع وتشمل 23 فقرة موزعة من (44-66).

4.3. صدق وثبات أداة البحث:

4.3.1. صدق الأداة: تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة الفقرات المعدلة، من خلال عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين المتخصصين ذوي الخبرة في مجال إدارة الاعمال، وطلب اليهم تحديد شمولية الأداة والصحة العلمية للفقرات، واقتراح الحذف والإضافة والتعديل للفقرات المكونة للأداة بمحاورها، والسلامة اللغوية، وصلاحية المقياس، وأعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، وبناء على ذلك ظهرت الاداة في صورتها النهائية، وتعد صالحة وقادرة على تغطية جميع الجوانب ذات العلاقة بعملية الإبداع الإداري في المنظمات المبحوثة.

4.3.2. ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة وصدقها الداخلي بحساب معاملات الثبات لمحاوّر الأداة باستخدام معامل الفاكرونباخ، الذي بلغت نتيجته في المتوسط العام 7,77 % مما يعني أن معاملات الثبات ذات دلالة جيدة لاستخدام الأداة لأغراض هذه الدراسة، ويمكن الاعتماد عليه ، كما تم حساب صدق الأداة الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ، الذي بلغ متوسطه العام 88.15 % وهذا يؤكد سلامة وصحة الأداة المستخدمة لأغراض هذا البحث، والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول 01 : قيم معاملات ثبات (الفاكرونباخ) وصدق الأداة

الإبداع الإداري	معاملات الثبات (الفاكرونباخ)	معاملات الصدق
مقومات الإبداع	70,5	83,9
عوامل الإبداع	73,6	85,8
معوقات الإبداع	89,0	92,7
المتوسط العام	77,7	88,1

-المصدر: اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

4.3.3. الوسائل الإحصائية:

بعد جمع البيانات و مراجعتها وترميزها وإدخال البيانات في الحاسب الآلي وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخدام عدة أساليب إحصائية واختبارات لتحليل البيانات في هذه الدراسة وهي: معاملات الثبات (الفاكرونباخ) وصدق الأداة ، والنسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص العينة. والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و اختبار t-Tests لعينة واحدة.

5. خصائص أفراد العينة:

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة تبلغ أعمارهم أقل من 50 سنة، ونسبة تقدر بـ (88,3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، في حين أن بقية النسبة (11,7%) تبلغ أعمارهم (50 سنة فأكثر)، وهذا يعني أن النسبة العالية من أفراد عينة الدراسة هي من فئة الشباب التي عادة ما تتمتع بطاقة أداء عالية وطموحات كبيرة كزيادة دورها ومساهمتها في العمل و في تحقيق الأهداف الكبيرة، كما أننا نستدل على أن هناك تنوعاً في متوسط أعمار العينة ، وهذا التنوع يخدم أهداف البحث، لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات غالبية الفئات العمرية تجاه محاور إبداع العاملين في المصارف التجارية المبحوثة.

كما تبين النتائج أن نسبة الذكور من أفراد العينة بلغت (55%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث منها (45%)، ويعكس ذلك درجة عالية من مساهمة المرأة في العمل المصرفي ، كونها تعد من المنظمات الجاذبة لعمل المرأة، كما أن هذه النسبة العالية من مساهمة المرأة في العمل المصرفي ستتيح الفرصة لمعرفة أهمية الإبداع لدى المديرين في المصرف التجارية في محافظة عدن بالنظر إلى النوع (ذكوراً أم إناثاً) .

وتظهر النتائج أن أفراد العينة يحملون في غالبيتهم مؤهلاً علمياً جامعياً وما فوق الجامعي وذلك بنسبة تقدر بـ (81,7%) في حين أن بقية النسبة تتوزع على درجة تأهيل علمي (دبلوم بعد الثانوية، وثانوية عامة وتخصصية) بنسبة تقدر بـ (11,6% و 6,7%) على التوالي، وبوجه عام فإن عينة البحث تتمتع بمستوى علمي عال دبلوم ما بعد الثانوية وما فوق بنسبة تقدر بـ (93,3%)، ويعود ذلك إلى ما تتميز به طبيعة عمل المصارف التي تتطلب نوعية من العمالة تتمتع بتأهيل علمي عال وتخصصي، يساعد على إدارة العمل المصرفي وتحقيق الأهداف المرجوة، في ظل المخاطر والضغوط التنافسية التي تتعرض لها المنظمات المصرفية. كما تدل المعطيات أن المؤهل العلمي لأفراد العينة يزيدها تأثيراً ويعزز من اتجاهاتها نحو الإبداع كوسيلة لتحقيق الأهداف. بل ويزيد من إدراك أفراد العينة لأهمية الإبداع في العمل.

كذلك تبين النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتمتع بسنوات خبرة (عشر سنوات فأكثر) ، إذ بلغت نسبتهم (60%) من إجمالي أفراد العينة، أما بقية النسبة (40%) فتعود لذوي الخبرة الأقل من عشر سنوات، كما تدل هذه النتيجة على أن توفر عامل الخبرة لدى أفراد العينة يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر موضوعية تجاه أهمية الإبداع الإداري، إذ تعد الخبرة من العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو هذا الموضوع، وهو ما سيتضح لنا في ما سيأتي من أقسام الدراسة .

و يتضح كذلك إن غالبية أفراد العينة من الحاصلين على دورتين وأكثر من دورتين وبنسبة تقدر بـ (85%) من إجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتدريب وتطوير العمل والعاملين، لإكسابهم المهارات التي تساعدهم على تأدية أعمالهم على وفق متطلباتها، فيما توزعت النسبة المتبقية (13,3%) من العينة للحاصلين على دورة تدريبية واحدة فقط، وإن (1,7%) للذين لم يتحصلوا على أية دورة تدريبية. علماً بأن التدريب يؤثر في اتجاهات الأفراد نحو أهمية الإبداع، كونه يكسب الأفراد قدرات ومهارات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع الدراسة، بمعنى أن إظهار دورات التدريب يخدم أهداف البحث وموضوعه.

في حين توزع أفراد عينة البحث بحسب الدرجة الوظيفية، بنسبة (3,3%) للدرجة الوظيفية مدير عام و(21,7%) للدرجة مدير إدارة و(6,7%) للدرجة نائب مدير إدارة و(53,3%) للدرجة رئيس قسم و(15,0%) للدرجة الوظيفية مشرفين. إذ تركزت غالبية عينة البحث في المستوى الإداري الإشرافي بنسبة (68,3%)، يلي ذلك المستوى الإداري الأوسط بنسبة (28,4%)، ثم المستوى الإداري الأعلى بمحضته التي بلغت (3,3%) ويعد هذا تناسباً طبعياً في حصص الدرجات الوظيفية بحسب المستويات لعينة البحث، والاعتماد عليها لقياس مدى إدراك أهمية الإبداع لدى المديرين يساعد على تحقيق نتائج سليمة للبحث اعتماداً على سلامة اختيار عينة البحث، خاصة وأنها تشكل الفئة المعتمد عليها في صناعة واتخاذ القرارات وإحداث التغييرات المختلفة في المنظمة.

6. نتائج البحث ومناقشتها:

ولغرض إدخال وتحليل البيانات لمقياس ليكرت الخماسي المخصص لقياس الاتجاهات، الذي استخدم ترميز البيانات وفقاً له، وأعطى الرقم 5 للإجابة بموافق تماماً وهي أعلى درجات المقياس وتعني توافر هذه الفقرة بشكل تام، كما أعطى الرقم 4 للإجابة بموافق، والرقم 3 للإجابة بموافق إلى حد ما، والرقم 2 للإجابة بغير موافق، وأعطى الرقم 1 للإجابة بغير موافق على الإطلاق، وهي أدنى درجات المقياس، وتعني عدم توافر الفقرة بشكل تام . ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في أقسام البحث تم حساب المدى: (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 وحتى 1,80 تمثل (لا أوافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، وتدل على درجة ضعيفة جدا من الموافقة. (درجة ضعيفة جدا من التوافر أو الأهمية)

- من 1,81 وحتى 2,60 تمثل (لا أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، وتدل على درجة ضعيفة من الموافقة

- من 2,60 وحتى 3,40 تمثل (موافق إلى حدا ما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، وتدل على درجه متوسطة من الموافقة. (درجة متوسطة من التوافر أو الأهمية)

- من 3,41 وحتى 4,20 تمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه ، وتدل على درجة عالية من الموافقة . (درجة عالية من التوافر أو الأهمية)

- من 4,21 وحتى 5 تمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، وتدل على درجة عالية جداً من الموافقة . (درجة عالية جدا من التوافر أو الأهمية) وتم تقدير كل فقرة وكل مجال والدرجة الكلية على وفق هذا المقياس. وفيما يلي عرضاً لذلك:

جدول 02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومحور مقومات الإبداع

م	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا	موافق	موافق بشدة	لا أوافق بشدة		
1	يناسب المناخ التنظيمي متطلبات الإبداع .	7	23	15	8	7	3,250 0	1,1878 6	
2	يساعد الهيكل التنظيمي على استخدام التقنيات الحديثة	14	12	21	8	5	3,366 7	1,2208 2	
3	يتاح قدر مناسب من اللامركزية بين إدارة المصرف المسؤولة عن تقديم الخدمات المصرفية.	7	20	22	8	3	3,333 3	1,0195 8	
4	يحقق توصيف وظائف العاملين دافعية أكبر للإبداع.	12	19	15	9	5	3,400 0	1,2101 3	

الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية

1,3131 2	3,266 7	9	8	11	22	10	5	تهتم إدارة المصرف بتدريب العاملين على أساليب التفكير الإبداعي.
1,2114 1	3,583 3	6	4	13	23	14	6	تهتم الإدارة بتطوير عمل الإدارات المصرفية لمواكبة استخدام التقنيات الحديثة في العمل.
1,1299 7	3,666 7	5	4	9	30	12	7	تستخدم الإدارة الالكترونية في إنجاز الخدمات المصرفية
1,2644 6	3,166 7	8	9	18	15	10	8	تدعم الإدارة مشاركة العاملين بالمصرف في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع الإداري
1,1419 1	3,533 3	5	4	17	22	12	9	يشجع التخطيط الشامل على توضيح أهداف الإدارة العامة لوحدها
0,9816 1	3,450 0	5	2	18	31	4	10	يتحقق التنسيق الفعال بين إدارات الفروع
1,0968 6	3,183 3	6	8	20	21	5	11	يستخدم أسلوب فرق العمل بالمصرف بما يحقق الإبداع الإداري
1,0813 0	3,183 3	6	9	16	26	3	12	يؤخذ بالذوام المرن الذي يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم.
1,4005 6	3,066 7	13	10	4	26	7	13	تمنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين في العمل المصرفي.
1,4121 1	3,150 0	13	8	4	27	8	14	تمنح الحوافز المادية المناسبة للمبدعين في العمل المصرفي.
1,1472 1	3,350 0	8	3	14	30	5	15	يتم استقطاب المبدعين في العمل المصرفي للعمل بالإدارات المختلفة.
1,0099 8	3,216 7	5	6	24	21	4	16	يتم إجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال بالمصارف

الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية

17	يراعى الجانب الإنساني للعاملين بالمصرف من قبل الإدارة	7	23	14	7	9	3,200 0	1,2460 1
18	يقوم المديرون بالمصرف بتفويض الصلاحيات الكافية للمرؤوسين	4	18	21	8	9	3,000 0	1,1498 0
19	يتم تقديم الأعمال بأسلوب متجدد سعيا لتحقيق الإبداع	4	19	25	7	5	3,166 7	1,0112 4
20	يتم تقديم الأفكار الجديدة التي تحقق الإبداع بدون تردد	2	19	21	11	7	2,966 7	1,0571 3
21	يتمتع المديرون بدرجة عالية من الحرية للتعبير عن آرائهم	10	28	10	5	7	3,483 3	1,2142 1
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		0,90425 3,2849						

الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	لحسابي المتوسط
		معرفة عامة	معرفة	معرفة	معرفة	معرفة		
1	نحاول في المصرف تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها	8	31	7	7	7	1,2124 6	3,4333
2	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور	9	24	19	3	5	1,0813 0	3,4833
3	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمصرف	9	25	16	5	5	1,1118 3	3,4667
	متوسط عنصر الأصالة	-	-	-	-	-	1,0560 4	3,4611
4	تمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا	20	21	14	2	3	1,0750 1	3,8833
5	يتوفر لدى مديري المصارف مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	14	28	8	4	6	1,2026 3	3,6667
6	أحرص على التعبير عن آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل	11	25	14	2	8	1,2280 8	3,4833
	متوسط عنصر الطلاقة	-	-	-	-	-	1,0378 3	3,6778
7	نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للاستفادة من آراء الآخرين	12	22	15	4	7	1,2277 4	3,4667
8	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	12	31	0	3	4	1,0555 2	3,7333
9	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	13	23	1	4	5	1,1540	3,5833

9				5				
1,0684 5	3,5944	-	-	-	-	-	متوسط عنصر المرونة	
1,2171 1	3,1000	8	1 1	1 4	21	6	10 أميل للقيام بأعمال جديدة لأداء العمل بغض النظر عن درجة المخاطرة	
1,1103 0	3,5667	5	3	1 6	25	11	11 نتم بتقسيم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	
1,0591 3	2,8833	8	1 1	2 3	16	2	12 لا نتردد بتطبيق أساليب جديدة وغير مجربة لانجاز العمل	
0,9827 6	3,1833	-	-	-	-	-	متوسط عنصر المخاطرة	
1,1419 1	3,5333	6	4	1 1	30	9	13 لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	
0,9424 1	3,6000	4	1	1 6	33	6	14 يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشكلات بالعمل.	
1,0484 0	3,5500	4	4	1 6	27	9	15 نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد	
0,9693 8	3,5611	-	-	-	-	-	متوسط عنصر القدرة على التحليل	
1,0386 6	3,6500	3	6	1 0	31	10	16 أشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل واساعد في حلها	
0,9099 3	3,5500	2	4	2 0	27	7	17 أملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	

18	أملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	6	13	3 3	3	5	3,2000	0,9880 6
19	أسعى للعمل مع اللجان المكلفة بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة	13	20	1 7	5	5	3,5167	1,1715 8
	متوسط عنصر الحساسية للمشكلات (اتخاذ القرارات)	-	-	-	-	-	3,4792	0,8465 9
20	نفضل عادة الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة	13	22	1 2	7	6	3,4833	1,2418 1
21	نحرص على تقاسم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشكلات	7	26	2 0	6	1	3,5333	0,8919 0
22	يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب العمل بالمصارف المشابهة	8	21	2 0	6	5	3,3500	1,1020 0
	متوسط عنصر الخروج عن المألوف	-	-	-	-	-	3,4556	0,8369 2
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري						3,4871	0,8164 7

-المصدر: اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن محور عوامل الإبداع أسفرت نتائج تحليل فقراته عن متوسط حسابي عام للمحور بلغ (3,49) وهي درجة عالية (أقرب إلى المتوسطة) من توافر عوامل الإبداع الإداري في المصارف التجارية المبحوثة على وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة، ويشير الانحراف المعياري للمحور البالغ 0,816 إلى إجماع أفراد العينة إزاء هذه النتيجة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور (الاثنان والعشرون) بين الحد الأدنى 2,88 وهي درجة متوسطة من توافر الفقرة التي تنص على: (لا نتردد بتطبيق أساليب جديدة وغير مجربة لانجاز العمل) والحد الأعلى من توافر الفقرات البالغ 3,88 وهي درجة عالية من توفر الفقرة التي تنص على: (نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا) على وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة. كما يتبين من نتائج

تحليل فقرات المحور الخاص بعوامل الإبداع أن خمس فقرات من أصل اثنين وعشرين فقرة هن اللاتي حصلن على متوسط حسابي بدرجة متوسطة على وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة، تراوح بين (2,88) كحد أدنى و (3,35) كحد أعلى، وبقية الفقرات الستة عشر حصلن على متوسط حسابي بدرجة عالية على وفق المقياس المعتمد، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,43) كحد أدنى و (3,88) كحد أعلى، من هذه الفقرات تسع فقط هن أقرب إلى الدرجة المتوسطة منها إلى الدرجة العالية.

جدول 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومحوّر معوقات الإبداع

م	العبارة	درجة الموافقة					تباين	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
		موافقة	موافقة	موافقة	موافقة	موافقة			
1	زيادة معدلات ضغوط العمل المصرفي	16	24	15	5	-	3,8500	0,91735	
2	نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع	25	18	12	4	1	4,0333	1,02456	
3	الجمود في تنفيذ القوانين المصرفية.	11	34	10	5	-	3,8500	0,81978	
4	الافتقار للإدارات المؤهلة لدعم بيئة الإبداع.	20	19	16	5	-	3,9000	0,96901	
5	غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل	14	18	23	5	-	3,6833	0,92958	
6	عدم ملائمة البيئة التنظيمية السائد بالمصرف للإبداع.	13	20	21	4	2	3,6333	1,00788	
7	عدم مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات	16	25	14	3	2	3,8333	0,99433	
8	غياب الاتصالات الرأسية الفاعلة بين الإدارات	11	24	15	7	3	3,5500	1,08025	
9	غياب الاتصالات الأفقية الفاعلة بين الإدارات	7	28	13	8	4	3,4333	1,07934	
10	عدم تشجيع الإدارات العليا بالمصرف للإبداع	13	26	14	7	-	3,7500	0,93201	
11	ضعف التنسيق بين الإدارات في المصرف	12	24	12	1	1	3,5833	1.06232	

الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية

1,07304	3,3667	4	7	20	21	8	ضعف التعاون بين العاملين بالمصرف	12
1,03825	3,8000	1	6	15	20	18	تجاهل استراتيجيات التفكير الإبداعي بالمصرف	13
1,01556	4,0500	-	6	11	17	26	انعدام العدالة بالمصرف	14
1,18560	3,8667	-	1 2	10	12	26	وجود المحاباة لبعض الموظفين بالمصرف	15
0,95358	3,6500	-	5	26	14	15	عدم استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية بحسب طبيعة عمل المصرف	16
1,00788	3,6333	-	9	18	19	14	ازدواجية معايير التعامل المتبعة في المصرف	17
0,96316	3,5667	-	1 0	16	24	10	الاعتماد على التفكير النمطي بالمصرف	18
0,95831	3,3833	1	1 0	21	21	7	عدم قدرة التنظيم الحالي للمصرف على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة	19
1,09235	3,4000	-	1 5	19	13	13	الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتطوير.	20
1,06551	3,5167	-	1 3	16	18	13	الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتغير	21
1,14721	3,3500	5	8	17	21	9	الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد	22
1,12433	3,9167	3	5	7	24	21	عدم استقرار القطاع المصرفي نتيجة للمتغيرات الاقتصادية المتسارعة	23
0,71894	3,6783	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري						

- المصدر: اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق أن محور معوقات الإبداع أسفرت نتائج تحليل فقراته عن متوسط حسابي عام للمحور بلغ (3,68) وهي درجة عالية من توافر معوقات الإبداع الإداري في المصارف التجارية المبحوثة على وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة، ويشير الانحراف المعياري للمحور البالغ 0,719 إلى إجماع أفراد العينة إزاء هذه النتيجة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور (الثلاث والعشرون) بين الحد الأدنى 3,35 وهي درجة متوسطة من توافر الفقرة على وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة، التي تنص على: (الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد) والحد الأعلى من توافر الفقرات البالغ 4,05 وهي درجة عالية من توافر الفقرة على وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة والتي تنص على: (انعدام العدالة بالمصرف). كما تبين من نتائج تحليل فقرات المحور الخاص بمعوقات الإبداع أن أربع فقرات فقط من أصل ثلاث وعشرين فقرة حصلن على متوسط حسابي بدرجة متوسطة على وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة، تراوحت متوسطاتها بين (3,35) كحد أدنى و (3,40) كحد أعلى، وبقية الفقرات التسع عشر حصلن على متوسطات حسابية بدرجة عالية على وفق المقياس المعتمد، تراوحت بين (3,43) كحد أدنى و (4,05) كحد أعلى. إذ أن توافر معوقات الإبداع الإداري أكبر بكثير من توافر مقومات الإبداع الإداري بحسب النتائج التي أظهرتها المتوسطات الحسابية لكل محور من المحاور.

يتضح مما سبق وجود مكان ضعف في عدد من مقومات الإبداع تتركز في الآتي:

- المناخ التنظيمي الداعم للإبداع.
- تسهيل الهيكل التنظيمي لاستخدام التقنيات الحديثة.
- إتاحة القدر اللازم من اللامركزية على مستوى المنظمات .
- دعم التوصيف الوظيفي لدافعية الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية المبحوثة.
- اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين على أساليب التفكير الإبداعي.
- دعم الإدارة لمشاركة العاملين في المصرف في صناعة القرارات لتشجيع الإبداع الإداري.
- استخدام أسلوب فرق العمل بالمصرف بما يحقق الإبداع الإداري.
- منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين في العمل المصرفي.
- مراعاة الجانب الإنساني للعاملين بالمصرف من قبل الإدارة.
- تفويض الصلاحيات الكافية للمرؤوسين.
- تقديم الخدمات والأفكار الجديدة بأسلوب إبداعي.
- أما مكان الضعف في بعض عوامل الإبداع فتتمثل في الآتي:
- غياب الميل لتقديم أساليب جديدة لأداء الأعمال بغير تردد.

- عدم امتلاك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها. لدى أفراد العينة من المديرين.
 - عدم السعي للتميز في أداء الأعمال عن بقية المصارف المشابهة.
- أما معوقات الإبداع فتظهر نتائج التحليل أنها جميعا تشكل مكانا ضعيفا في الإبداع الإداري لدى المديرين في المصارف التجارية المبحوثة.

7. اختبار الفرضيات: سيتم اختبار جميع الفرضيات عند مستوى الدلالة (0,05).

الفرضية الرئيسية: وتتضمن فرضيتي الإثبات والنفي الآتيتين:

Ho: لا تهتم المصارف التجارية المبحوثة بالإبداع الإداري لدى مديريها بدرجة عالية .

H1 : تهتم المصارف التجارية المبحوثة بالإبداع الإداري لدى مديريها بدرجة عالية .

لاختبار الفرضية الأولى قام الباحثين باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور المتعلقة بالإبداع الإداري لدى المديرين والمتوسط العام للمحاور الثلاثة (المقومات والعوامل والعوائق)، وذلك لمعرفة درجة موافقة الأفراد على أهمية تلك المحاور كما تم اختبار دلالات الفروق بين هذه المتوسطات وبين متوسط المقياس الخماسي المستخدم في هذا البحث (3) وذلك باستخدام اختبار **t-test** ، وذلك للحكم على درجة الموافقة، إذ يعد الفرق دالا إحصائيا إذا كانت قيمة **t-test** عند مستوى معنوية (0,5) أو أقل، الأمر الذي يؤكد درجة الموافقة في حين إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0,05)، فإن ذلك يشير إلى أن موقف المبحوثين إزاء ذلك المحور لم يكن واضحا، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 05: اختبار (t-test) للعوامل المؤثرة على الإبداع

م	العوامل المؤثرة بالإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	T	مستوى المعنوية
1	مقومات الإبداع	3,2849	.90425	65,70	2,44	.018
2	عوامل الإبداع	3,4871	.81647	69,74	4,62	.000
3	معوقات الإبداع	3,6783	.71894	73,56	7,31	.000
	القيمة الكلية للإبداع	3,489	.353	69,78	7,09	.000

-المصدر: اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

أظهرت نتائج اختبار (t-test) في الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محور مقومات الإبداع كمحدد من محددات أهمية الإبداع لدى المديرين، والذي بلغت قيمته (3,28) والقيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة (3) وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة (2,44) عند مستوى الدلالة (0,018) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على اهتمام المصارف التجارية اليمينية بمقومات الإبداع الإداري. وبلغ الوزن النسبي لمحور المقومات (65,70%) إلا إن توافر هذه المقومات كان بدرجة متوسطة على وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محور عوامل الإبداع كمحدد من محددات الاهتمام بالإبداع لدى المديرين، والقيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة (3) وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة (4,62) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). وتدل المتوسطات الحسابية على أن توافر عوامل الإبداع بدرجة عالية (3,49) وقريبة من الدرجة المتوسطة على وفق المقياس المعتمد، إذ بلغ الوزن النسبي لمحور العوامل (69,74%). في حين تتوافر معوقات الإبداع بدرجة أعلى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3,68) وهو أعلى من القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة (3) مما يدل على عدم اهتمام المصارف التجارية اليمينية بالبحوث الإبداع الإداري لدى مديريها. وتؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة (7,31) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). إذ بلغ الوزن النسبي لمحور المعوقات (73,56%). وتدل المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية على أن درجة توافر معوقات الإبداع عالية، وهي تفوق درجة توافر مقومات الإبداع وعوامل الإبداع. وتؤكد هذه النتيجة قيمة (t) المحسوبة (7,09) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). وعليه يمكننا قبول فرضية النفي التي تنص على أنه: " لا تهتم المصارف التجارية بالبحوث الإبداع الإداري لدى مديريها بدرجة عالية." وعدم قبول فرضية الإثبات التي تنص على أنه: " تهتم المصارف التجارية بالبحوث الإبداع الإداري لدى مديريها بدرجة عالية. "

8. النتائج والتوصيات:

8.1. النتائج: في ضوء تحليل متغيرات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن هناك ضعفا في اهتمام القيادات الإدارية العليا في المنظمات المصرفية بالبحوث بمسألة الإبداع الإداري، وقد يعزى بعض ذلك إلى عدم إدراكهم لأهميته.
- هناك ضعف في مستوى توافر مقومات الإبداع الإداري، يقابله توافر عال لعوائق الإبداع.

-توافرت عوامل الإبداع الشخصية لدى أفراد العينة من المديرين بدرجة عالية وإن كانت أقرب إلى الدرجة المتوسطة (متوسطها الحسابي 3.49)، عدا عامل المخاطرة الذي توافر بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة.

-هناك وجود مرتفع لعوائق الإبداع الإداري في واقع المنظمات المصرفية المبحوثة، معبر عنه بالمتوسط الحسابي العام لعوائق الإبداع الذي بلغ (3.68) وهي درجة عالية من التوافر.

-أظهرت نتائج التحليل إمكانية أن يعزى الكثير من الضعف في واقع الإبداع الإداري في المنظمات المصرفية إلى أنظمتنا التعليمية، وضعف البرامج التدريبية الموجهة لهذا الغرض أو غيابها.

-ضعف ثقافة الإبداع الإداري لدى قيادات العمل في المصارف المبحوثة، الناتجة عن الثقافة الإدارية المنتجة لعوائق الإبداع أكثر من مقوماته.

8.2 التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

-زيادة الاهتمام بتعزيز مقومات الإبداع في حياة المنظمات المصرفية والعاملين فيها.

-تشجيع المديرين على تنمية قدراتهم الإبداعية، من خلال تنمية عوامل الإبداع الشخصية لديهم، واستخدام التدريب كوسيلة لتحقيق ذلك.

-المعالجة السريعة لعوائق الإبداع والحد منها من خلال خفض معدلات ضغوط العمل، وزيادة الحوافز المدعمة للإبداع، وتعميم ونشر العدالة الوظيفية، وإذابة الجمود في تنفيذ القوانين المصرفية، وإلغاء المحاباة في العمل، وتشجيع الإبداع، وتوسيع مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات.

-تنظيم دورات تدريبية مكثفة للقيادات الإدارية لزيادة ثقافتها الإبداعية، وتنمية مفاهيمها للجوانب المختلفة من العملية الإبداعية، والآثار الإيجابية لهذه العملية على الأهداف والنتائج المرجوة.

-دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستخدام أسلوب فرق العمل المصرفي، ليساعد على تهيئة مقومات دعم الإبداع الإداري.

-منح الحوافز المادية والمعنوية المشجعة لإبداع الأفراد وفرق العمل، والاتجاه نحو استقطاب المبدعين في العمل المصرفي للعمل في الإدارات المختلفة.

-اعتماد الإبداع كأحد مقاييس فرص الترقية لشغل الوظائف في العمل المصرفي.

-زيادة في تفويض السلطة، وإعطاء صلاحيات كافية للمرؤوسين بما يساعدهم على تعزيز قدراتهم في التفكير في العمل والإبداع فيه.

-الاهتمام بالأفكار الجديدة والحديثة التي يقدمها الأفراد وتشجيعهم على ذلك.

- البحث في إمكانيات استحداث قسم ضمن إدارة شؤون الأفراد يهتم بالإبداع والمبدعين في العمل ويقدم لهم التسهيلات اللازمة لذلك.
- إدخال الإبداع ضمن المناهج الدراسية في المدارس والمعاهد والجامعات والمراكز البحثية، وتطوير مناهج التعليم العام والجامعي بما يتناسب وتنمية الشخصية المبدعة وتشجيع المبدعين من الطلاب والمدرسين وتقديم لهم الدعم اللازم ليكونوا نموذجاً يحتذى به الجميع.

الهوامش والمراجع :

- 1- WWW. GOOGLE. .com. John Kay (2007) (foundation of Corporate Success) Search of Amazon.
- 2 E. Herman, Kenexa Research Institute www.kenexa.com Copyright Kenexa ®, 2009 2 sources (هيرمان، إي، 2009، www.kenexa.com)
- 3- جحلان، نور سالم (1997م)، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين في المنظمات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 4- الشقحاء، عادل بن صالح (1424هـ)، علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 5- السويطي، إسماعيل (2009). واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، مؤتمر علمي: إدارة منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
- 6- النتيقات، محمد بن عامر (2006)، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 7- العازمي، محمد بزيغ حامد (2006م)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 8- الحيايلي احمد مؤيد عطية و آل مراد نجله يونس محمد (2008) مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز، العراق، الموصل.
- 9- بن نذير نصرالدين ومنصوري الزين (2008م) الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الجزائر.
- 10- محمود حسن جمعة، وحيدر شاكر نوري: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى) بمجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد 90، 2011م، ص ص 194-214
- 11- عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان) بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 29 العدد الثالث 2013 - ص ص 197-244

- 12- عالية جواد محمد علي: دور السلوك الابداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة دراسة استطلاعية في الشركات العامة للصناعات الصوفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، المجلد 22 العدد 98، 2014، ص 316-335
- 13- معراج، قدري أحمد: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، رسالة مقدمة لتبيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015م.
- 14-Prakhurst (1993م،
- 15- Hamby, A.s. (1993), Oxford Advanced Learner's, Dictionary of Current English, Oxford University Press London. ,p349
- 16- Durbin, j , R.(1984), Research in education , 4th ed , South Western publishing, New York. :p194
- 17- Earn, J, R (1993) Organization Theory, Macmillan Publishing, Co.,New York. 108
- 18- Robbins,S,P. (1998),Organization Behavior: concept, controversies and application, 8th ed :105.
- 19-Torrance, E.P.(1993).The nature of creativity as manifest testing.New York: Press Syndicate of the university of Cambridge :46
- 20-Soo, Christine; Timothy Devinney; David Midglers; Anne Deerin,(2002), Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls, California Management Review,Vol. 44, No.4, PP: 129-150
- 20- مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش (2004م) تطوير المنتجات الجديدة، الأردن : دار وائل للنشر، عمان.ص 10 .
- 21- نصر الدين والزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات، مرجع سابق، ص 17 .
- 22- بيتر دروكر، (1988م) التجديد والمقاولة: ممارسات و مبادئ ، ترجمة حسين عبد الفتاح، الأردن : مركز الكتب الأردني . اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا (أسكوا) (2002)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا الأمم المتحدة، نيويورك .ص 131.
- 24-Christensen, C. M. & Raynor. M. E.,(2003) The Innovator's Solutions: Creating And Sustaining Successful Growth, Boston, Harvard School Press.p7
- 25- الخيالي وآل مراد، مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز مرجع سابق: ص 17.
- 26-(الخيالي وآل مراد، مرجع سابق: ص 17 .
- 27-Christina Patterson، Christina Patterson(2004), INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY, Halifax, Nova Scotia, Canada, (www.google.com
- 28- سيزلاقي اندرو ووالاس ومارك.ج.(1991م) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العامة، الرياض.: ص 54 .
- 29- الحسنيّة، سليم،(1997م) آراء الطلبة الجامعيين حول طرائق دراستهم في المرحلتين الثانوية والجامعية دراسة ميدانية في جامعة حلب (1991-1995)، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 20.ص 26.
- 30 David, Hughes, G.(1998) Add Creativity to your decision processes(www.google.com).p4
- 31- الفاعوري، رفعت(2005) إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات ، مصر، القاهرة.

- 32- الصافي، عبد الله، (1421هـ) التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، جازان، نادي جازان الأدبي، ط1، ص92.
- 33- المعاني، أيمن عودة، (1990) أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان. ص46.
- 34- أبو فارس، محمد عودة (1990م) الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان. ص39.
- 35- العميان، محمود (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان. ص393.
- 37- (عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ: (1995) مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الاداري، السنة (17) عدد (60)، مسقط: ص 49. و هيجان،، عبدالرحمن احمد (1999) معوقات الابداع الاداري في المنظمات السعودية، مجلة الادارة العامة، المجلد (35) العدد (1): ص14.
- 38- المعاني، أيمن عودة، (1990) أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مرجع سابق، ص46.