

واقع الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة

مروة محمد السيد عبد الحميد^١، عايدة محمد علام^٢، محمد عبد التواب شاهين^٣

^١ باحث دكتوراه - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

^٢ معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

^٣ قسم العلوم السلوكية - أكاديمية السادات

الملخص

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات البنوك العاملة في القاهرة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد إستبانة وزعت على (٧٤) مديراً في الإدارة العليا لهذه البنوك واسترجع منها (٥٢) إستبانة صالحة للتحليل. بينت نتائج الدراسة أن إدارات البنوك العاملة في القاهرة تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه البنوك كان بضغوطات 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 هذه البنوك.

الكلمات الدالة: الإبداع الإداري-البنوك العاملة- الحوافز المعنوية- القرار الإداري

Abstract

This study aims to know the application of managerial innovation in the banks working in the Cairo, to achieve the study objectives 74 questionnaire were divided for top management in the banks, 52 of them were collected. The study results shows that the banks top management highly implement the managerial innovation elements, and show that the work pressure and lack of incentives limit the innovation in banks.

Key worde: innovation-the banks working-objectives-study results-elements

مقدمة

لعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع، خاصة في الدول الأقل حظاً التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال مع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبتدع وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي (درويش، ٢٠٠٦). و مجالات الإبداع متعددة و تتراوح هذه المجالات الإبداعية بين حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص، وبين إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود، إلى إدخال تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول لبعض المتناقضات، إلى اكتشاف علمي نادر أو ابتكار نظام جديد يختلف عن الأنظمة السابقة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتصدر مشكلة الدراسة في الكشف عن الضعف في تطبيق جوانب الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة ودورها المحوري والرئيسي بتشجيع الإبداع الإداري بأعمالها بشكل خاص، وانعكاس ذلك على مجمل مخرجات القطاع البنكي في القاهرة بشكل عام. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: "ما واقع الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة" ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

ما جوانب الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة ؟

ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي: الأصالة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة؟

١- ما أهم المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة ؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والذي يهتم بالإبداع لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة بدعم الاقتصاد المصري من خلال البنوك العاملة في القاهرة والتي من خلالها يتم دعم وتعزيز هذا الاقتصاد، وكذلك من خلالها يتم تمويل المشاريع الخدمية والإنتاجية والفنية التي يحتاجها هذا الاقتصاد الفتى، يتم ذلك من خلال إبداعات إدارية متميزة تجعله يتخطى العقبات والمعوقات التي تميز الوضع المصري، رغم الخصوصية، من احتلال ومضايقات وغيرها، ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة الميدانية ستعزز المكتبة المصرية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مستوى وجوانب الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة.
- ٢- التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي الأصالة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة.
- ٣- التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة.

المنهج العلمي للدراسة

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات و تحليل البيانات المجمعمة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم بتحديد واقع الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة ومن ثم تطويره.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على إدارات البنوك العاملة في القاهرة، كما اقتصرنت النتائج التي تم التوصل إليها على ما تم جمعه من بيانات من خلال أداة الدراسة، ولذلك من الصعب تعميم النتائج خارج نطاق المعلومات التي تم جمعها، وخارج نطاق مجتمع الدراسة، وهذا لا يقلل من أهمية الدراسة باعتبار أن نتائجها ستبين واقع الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة بإدارات البنوك العاملة في القاهرة، ولعدم قدرة الباحث على تحديد العدد الكلي لمجتمع الدراسة بسبب الأوضاع السائدة في القاهرة من جهة، والسرية التي تتبعها البنوك العاملة في القاهرة في التصريح عن المعلومات الخاصة بها من ناحية أخرى، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تمثل المجتمع الأصلي من خلال توزيع الإستبانة على أفراد المجتمع وهم العاملون بإدارات هذه البنوك ومكاتبها، وتم توزيع ٧٤ إستبانة تم استرجاع ٥٢ إستبانة صالحة للتحليل، وقد اختار الباحث إدارات البنوك كونهم مؤهلين أكاديمياً ومهنيين ويمثلون مستوى الإدارة العليا والوسطى التي تقود عمل هذه البنوك، ومن خلالهم نستطيع معرفة واقع إبداع هذه الشريحة القيادية في البنوك العاملة في القاهرة.

أداة الدراسة

استخدم الباحث لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الاستبانة التي صممت من خلال تساؤلات الدراسة وأهدافها حيث اشتملت الإستبانة على ثلاثة أقسام:-

(أ) **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتي تمثلت في العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي .

(ب) **القسم الثاني:** ويقسم إلى ثلاثة فروع.

الفرع الأول:- ويتضمن ما تركز عليه إدارات البنك لتحقيق الإبداع الإداري ويتكون من العبارات من (١-٢١).

الفرع الثاني:- ويتضمن درجة التطبيق للإبداع الإداري من خلال عناصر الإبداع الإداري والمتضمن الأصالة، والطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، و الخروج عن المألوف ولكل منها ثلاث عبارات وترتيبها من (٢٢-٤٢) .

الفرع الثالث:- ويتضمن المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع لدى إدارات هذه البنوك، وتتكون من العبارات من (٤٣-٦٦).

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة ويشير الجدول رقم (١) إلى قيمة معامل الثبات لمحاو الأداة و يتضح منه أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.617 و ٠,٩٦٥ في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور ٠,٩٣٨، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وفق الأساليب التالية:

- ١- التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- ٢- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفرادا لدراسة تجاه محاور أداة الدراسة.
- ٣- اختبار (One- Way ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق بين المتغيرات الديموغرافية وجوانب الإبداع الإداري ودرجات تطبيق عناصر الإبداع الإداري المختلفة والمعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية للتطبيق، وكذلك اختبار (LSD) لمعرفة المتغيرات التي كانت الفر وقات لصالحها.

المبحث الأول: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

يشير المصطلح الانجليزي Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني " أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة أما (الشمري، ٢٠٠٢) فيعرف الإبداع على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. والإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤).

ثانياً: أنواع الإبداع

اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى:

(الشمري، ٢٠٠١) فقد صنف الإبداع على النحو التالي:

- ١- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.
- ٢- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.
- ٣- الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغيير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات. بينما صنف (عساف، ١٩٩٥) الإبداع إلى:-
 - ١- الإبداع الفردي: والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.
 - ٢- الإبداع الجماعي: ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

ثالثاً: حاجة المنظمات إلى الإبداع

لقد أوجدت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي.

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقاً) (حريم، ٢٠٠٤).

رابعاً: عناصر الإبداع

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في المرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل (الفاعوري، ٢٠٠٥):

- ١- 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 وحداتها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluency) وتعنى بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.
- ٢- 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.
- ٣- عنصر الأصالة: وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي و حاذق من الاستجابات.
- ٤- 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.
- ٥- عنصر الكم والكيف: إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

سادساً: مستويات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة.

- ١- الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال (جروان، ٢٠٠٢).
- ٢- الإبداع المنتج أو التقني: ويعنى بقدرة الإداري إلى التوصل نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية (جروان، ٢٠٠٢) وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤).
- ٣- الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤).

٤- الإبداع التجديدي: يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما يبسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة (جروان، ٢٠٠٢).

٥- الإبداع التخيلي: يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال " أينشتاين " " Einstein " وفرويد " Freud " (Taylor,1993) أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤).

سابعاً: تنمية الإبداع الإداري

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً 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 نسبياً من فرص الإبداع والتميز.

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

١- الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

٢- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

٣- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

٤- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

ثامناً: إدارة الإبداع

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع الإداري أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

ويضيف العالم دراكر (Drucker, ٢٠٠٢) أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة، فالإبداع يعنى بالمعرفة (Knowing) وليس بالعمل (doing).

تاسعاً: معوقات الإبداع

أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:

١- المعوقات العقلية:

والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنيبة على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلّة الحركة الفكرية (السويدان و العدلوني، ٢٠٠٤).

٢- المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

٣- معوقات الدافعية:

لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

٤- 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 خوفاً من الفشل والعقاب. ويضيف (الصيدلاني، ٢٠٠١م) المعوقات التنظيمية كميل 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.

٥- المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها 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 يعتبر بحق البداية في 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.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: خصائص مجتمع الدراسة

تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لستة متغيرات هي: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، و، وفي ما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات: جدول رقم (٢): توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
١	العمر	أقل من ٣٠	١٣	٢٦,٠
		٣٠ - أقل من ٤٠	٢٣	٤٦,٠

٢٠,٠	١٠	٤٠- أقل من ٥٠		
٨,٠	٤	٥٠ سنة فأكثر		
٦٨,٠	٣٤	ذكر	الجنس	٢
٣٢,٠	١٦	أنثى		
٠	٠	دكتوراه	المؤهل العلمي	٣
٢٨	١٤	ماجستير		
٦٢,٠	٣١	بكالوريوس		
١٠,٠	٥	أقل من ذلك		
١٦,٠	٨	٥ سنوات فأقل	سنوات الخبرة	٤
٢٤,٠	١٢	٥- ١٠ سنوات		
٦٠,٠	٣٠	أكثر من ١٠ سنوات		
٢٠,٠	١٠	مدير	المسمى الوظيفي	٥
١٦,٠	٨	نائب مدير		
٤٤,٠	٢٢	رئيس قسم		
٢٠,٠	١٠	غير ذلك		

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن ٤٦% من أعمار أفراد الدراسة تتركز في الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة تليها الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة ونسبة ٢٦%، ونستنتج من ذلك أن أعمار غالبية إدارات البنوك العاملة في القاهرة تزيد عن ٣٠ سنة حيث يشكلون بذلك ما نسبته ٧٢%، وأن نسبة الذكور في أفراد الدراسة قد بلغت ٦٨% ونسبة الإناث ٣٢% وهي نسبة طبيعية ومتوازنة.

ثانياً: نتائج أسئلة الدراسة

١- جوانب الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات مديري البنوك العاملة في القاهرة تجاه الأسئلة الخاصة بجوانب الإبداع الإداري، ولتحديد مستوى كل فقرة تم تصنيف الإجابات ضمن خمس مستويات: حيث تدل قيمة المتوسط الحسابي التي تقع بين (١ و ١,٨) على مستوى موافقة متدني جداً، بينما يدل المدى بين (١,٨١ و ٢,٦) على مستوى موافقة متدني، والمدى من (٢,٦١ و ٣,٤٠) يدل على مستوى موافقة متوسط، والمدى من (٣,٤١ و ٤,٢٠) يدل على مستوى عالٍ من الموافقة في حين يكون المدى من (٤,٢١ و ٥) دالاً إحصائياً على مستوى عالٍ جداً من الموافقة.

و يوضح الجدول رقم (٣) إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بجوانب الإبداع.

جدول رقم (٣): درجة تطبيق عنصر الأصالة

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
٢٢	نحاول في البنك تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها	٣,٥٦	٠,٨٣٦٩٠
٢٣	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور	٣,٦٢	٠,٩٢٣٣٩
٢٤	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالبنك	٣,٥٨	٠,٩٧٠٨٠
	جميع العبارات	٣,٥٨	٠,٧٨٦٩٧

وفيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الأصالة والواردة في جدول رقم (٣) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها.

جدول رقم(٤): درجة تطبيق عنصر الطلاقة

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
٢٥	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا	٣,٧٤	٠,٨٧٦٢٢
٢٦	يتوفر لدى مديري البنوك مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	٣,٨٢	٠,٧٧٤٣٣
٢٧	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل	٣,٧٤	٠,٧٥٠٧٨
	جميع العبارات	٣,٧٦	٠,٦٤٣٣٠

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الطلاقة والواردة في جدول رقم (٤) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها. جدول رقم (٥): درجة تطبيق عنصر المرونة

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
٢٨	نهتم بالأراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين	٣,٦٢	٠,٨٣٠٢٩
٢٩	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	٣,٧٨	٠,٧٣٦٥١
٣٠	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	٣,٧٨	٠,٨١٥٤١
	جميع العبارات	٣,٧٢	٠,٦٧٢٤٣

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المرونة والواردة في جدول رقم (٥) فكانت استجاباتهم بدرجة عالية جداً من الموافقة فيما يتعلق بالحرص لدى الإدارات للاستفادة من انتقاد الآخرين لهم، وعلى مستوى عالي من الموافقة لسعيهم للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل، وأيضاً فيما يتعلق باهتمام الإدارات بالأراء المخالفة لآرائهم. جدول رقم (٦): درجة تطبيق عنصر المخاطرة

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
-------	---------	------------------	----------------------

٠,٩٧٣٩٥	٣,٤٨	نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك	٣١
٠,٩٠٥٥٤	٣,٥٨	نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	٣٢
١,٢٣٣٠٥	٢,٩٠	نتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق	٣٣
٠,٦٤٩٣٠	٣,٣٢	جميع العبارات	

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المخاطرة والواردة في جدول رقم (٦) فكانت استجاباتهم عالية فيما يتعلق بتقديرهم للأفكار المستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق، وحرصهم على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك، أما فيما يتعلق بتردد الإدارات بتطبيق أساليب جديدة لأداء الأعمال خوفاً من الإخفاق

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات:

- ١- يتلخص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد والجماعات.
- ٢- استنتج الباحث بأن أنواع الإبداع الإداري ومنها الإبداع بالبنوك تتلخص بالإبداع المبرمج وغير المبرمج، والإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات، والإبداع المتعلق بدرجة الجودة والحدثة، وكذلك الإبداع الفردي والإبداع الجماعي بهذه البنوك.
- ٣- توصل الباحث إلى أن حاجة المنظمات للإبداع ومنها البنوك العاملة في القاهرة ضرورية، نظراً للبيئة التنافسية التي تعمل بها هذه البنوك، ولتحقيق ذلك يتطلب إنشاء وحدات إدارية تعنى بالإبداع الإداري وترعاها وتنميه ضمن مناخ وبيئة تنظيمية وهيكل تنظيمي يشجع الانتماء والولاء التنظيمي، مع إتباع نهج الإدارة الإنسانية بما يشجع الإبداع الإداري.
- ٤- تنحصر أهم عناصر الإبداع الإداري في المنظمات ومنها البنوك بشكل كبير بعناصر الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف.
- ٥- أجمعت الدراسات بأن مستويات الإبداع الإداري ومنها البنوك تتلخص بالإبداع التعبيري، والإبداع المنتج أو التقني، والإبداع الأبتكاري، والإبداع التجديدي، والإبداع التخيلي، وهذه المستويات تفيد المبدعين بالاستنباط والتحليل والربط بين العلاقات لتعزيز قدرة المبدعين على التفكير الإبداعي.
- ٦- خلصت الدراسة إلى الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء هذه المنظمات وتطورها ومن ضمنها البنوك وذلك من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع.
- ٧- أما فيما يتعلق بمعوقات الإبداع الإداري بشكل عام والبنوك بشكل خاص فقد استنتج الباحث أن أهم المعوقات هي المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية والتنظيمية والبيئية، وأن عدم معالجة هذه المعوقات ستحد في المحصلة من الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك المختلفة.
- ٨- خلصت النتائج بأن المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك العاملة في القاهرة كانت عالية فيما يتعلق بزيادة معدلات ضغوط العمل البنكي، وكانت استجابة المبحوثين متوسطة فيما يتعلق بالجمود بتنفيذ القوانين البنكية، وعدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالبنوك للإبداع.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي الاهتمام بالجوانب التالية:-

- ١- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين بالعمل البنكي.
- ٢- زيادة الاهتمام بالدوام المرن الذي يساعد الإدارات بإنجاز أعمالها من أجل إعطاء الوقت الكافي للإبداع.
- ٣- استقطاب المبدعين بالعمل بالقطاع البنكي وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين .
- ٤- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- ٥- ضرورة اهتمام إدارات البنوك بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
- ٦- زيادة الاهتمام من إدارات البنوك بالاتصالات الرأسية والأفقية لتفعيل الاتصالات داخل البنوك مما يزيد الإبداع .
- ٧- اهتمام إدارات البنوك بصورة أكبر بالمناخ التنظيمي السائد بالبنوك .
- ٨- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارات البنوك مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- ٩- زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال بالبنوك كما لذلك من تأثير إيجابي على الإبداع.

المراجع

أ) المراجع العربية:

- ١- أنيس إبراهيم وآخرون (١٩٩٢)، المعجم الوسيط، المجلد الأول، دار الدعوة، اسطنبول، تركيا، ص ٤٣.
- ٢- توفيق عبد الرحمن (٢٠٠٤) منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي، مقررات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة.
- ٣- توفيق عبد الرحمن (٢٠٠٤) منهج المهارات الإدارية، تجارب الإبداع والجودة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة.
- ٤- جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠٠٢م). الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥- حريم، حسين (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٦- حريم، حسين (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي – سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال /عمان/ دار ومكتبة الحامد.
- ٧- درويش، مروان (٢٠٠٦). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن.
- ٨- السويدان، طارق محمد، والعلوني، محمد أكرم (٢٠٠٤م). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- ٩- الشمري، فهد عايض (٢٠٠٢م). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة نجد التجارية.

- ١٠- الصرن، رعد حسن، ٢٠٠٠، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دمشق: دار رضا للنشر.
- ١١- الصيدلاني، خالد صالح أحمد (٢٠٠١م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٢- الطيب، حسن (١٩٨٩م). "محاور لتنمية التجارب الإبداعية واستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة، ع(٥٩)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ١٣- الطيبي محمد (٢٠٠٧) تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
- ١٤- عاقل، فاخر (١٩٧٩) الإبداع وترتيبه، دار العلم للملايين، بيروت.
- ١٥- عبد النور، كاظم (١٩٩٨م). "تحفيز التفكير والإبداع". مجلة العلوم التربوية والنفسية، بغداد: الجمعية العراقية للعلوم والتربية النفسية.
- ١٦- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٨٠م). "القدرات الإبداعية للعاملين: أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها"مجلة الإدارة العامة، ع(٢٥)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ١٧- عساف، عبد المعطي (١٩٩٥م). "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة". مجلة الإداري، السنة(١٧)، ع(٦٢)، مسقط: معهد الإدارة العامة.
- ١٨- العواد، عبد الله بن محمد (٢٠٠٥م). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٩- العيسى، غزيل سعد عبد الله (١٩٩٦م). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ٢٠- الفاعوري رفعت (٢٠٠٥) إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات" جمهورية مصر العربية.
- ٢١- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠م). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٢٢- محجوب، سر الختم (١٩٨١م). الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ٢٣- محجوب، سر الختم (١٩٨٦). الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ٢٤- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٩م). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية". مجلة الإدارة العامة، م(٣٩) ع(١)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

ب) المراجع الأجنبية:

- 1- Deborah Douy hery and C.Hande:Sustained Product Innovation in large, Academy ofManagement Journal,Vol.(39), No.(5)1996,pp 1120-1153.
- 2- (Robey 1991),Designing Organization.p.432

- 3- 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.
- 4- Sundbo, Jon, 1997, Management of Innovation in Services, The Service Industries Journal, Vol. 17, No. 3, PP:432-455.
- 5- Taylor, C.W. (1993). Various approaches to and definitions of creativity. New York: Press Syndicate of the university of Cambridge.
- 6- Torrance, E.P. (1993). The nature of creativity as manifest testing. New York: Press Syndicate of the university of Cambridge.