

دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على فرعي مصرف الجمهورية بكل من بلديتي الزاوية وصبراتة

د. محمد المنير الميساوي
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان
جامعة صبراتة

ملخص الدراسة:

اهتمت الدراسة بالتعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في فرعي مصرف الجمهورية بكل من بلديتي الزاوية وصبراتة، وذلك من خلال هذه الدراسة، التي تعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها واختبار نتائجها، وذلك خلال البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لتحليل البيانات التي جرى الحصول عليها خلال استبانة الدراسة، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (55) شخصاً من العاملين في فرعي مصرف الجمهورية بكل من بلديتي الزاوية وصبراتة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان أهمها أن إدارة المصرف لا تدعم أو تشجع الإبداع، ولم يكن ضمن اهتماماتها المباشرة، وهي أيضاً لم تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي، والخروج بتوصيات تحث على زيادة الاهتمام بالإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وكان من أهمها ضرورة إنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي بالمصرف، وضرورة توجيه إدارة المصرف نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المصرف، وذلك من خلال تقدير أهمية الإبداع والمبدعين، وتوفير المناخ الملائم لهم مما يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات بما يسهم بالنمو والتطور للمنظمات والارتقاء بها.

المقدمة:

لا يخفى على أحد الأهمية البالغة لموضوع الإبداع والدور الكبير الذي يؤديه بوصفه توظيف للمعارف والمهارات والمعلومات والأفكار والمواقف المملوكة لدى العاملين، لإجراء تحسينات سواء كان على الوظيفة، أو أساليب أدائها، وبذلك فأنه تتأكد الحاجة إليه؛ لتحسين أداء العاملين بهدف الإسهام في تحقيق أعلى النتائج بكفاءة وفاعلية، لذا انطلقت الدراسة من مشكلة مفادها تراجع استخدام إدارة المصرف للأساليب الضرورية واللازمة لتحقيق مفهوم الإبداع الإداري لديها، والعمل على تعزيزه في الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الفكر الخلاق المبدع، وإيجاد المناخ المناسب والملائم الذي يحفز الإبداع والمبدعين، وذلك بتمكين المنظمات من الأساليب الإدارية الحديثة، التي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة التنافسية، فلا تقتصر قيمة الإبداع والابتكار على السرعة والخيال والمرونة المعلوماتية التي تعتمد على المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل على القدرة للوصول إلى أفكار وحلول فريدة تعود على الأفراد والمنظمات بفائدة في ذات الوقت، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة، وذلك من خلال تقدير أهمية الإبداع والمبدعين وتوفير المناخ الملائم، مما يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات للنمو والتطور للمنظمات، والارتقاء واستغلالها الاستغلال الإداري الأمثل، وهذا من أحد الضرورات الأساسية للإبداع الوظيفي للعاملين فيها، حيث يمثل الأداء الناجح فيها من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، وإنما أن يكون طموحها أبعد من ذلك؛ لتكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، وتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقية مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد سمة مميزة لأداء المنظمة وخدماتها، ومن هنا فالإبداع هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات، وهو مطلب

أساسي من أجل مواكبة كافة المستجدات والنهوض بمستوى المنظمات والعاملين فيها، ونظراً لأهمية الإبداع الإداري ودوره بالارتقاء بالأداء الوظيفي جاءت هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

نظراً للظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية مما يحتم على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمنظمة على حد سواء، ويضمن بقاءها واستمرارها، والحلول بالنفع على المنظمات والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت ممكن وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات وكسر الحواجز لدى الموظفين، وإثارة الأفكار الجديدة لديهم، ومن هذا المفهوم تبرز مشكلة الدراسة في عدم إيجاد تصور واضح عن أهمية الإبداع الإداري، وعلاقته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمصرف، وضعف إدارته في استخدام الأساليب الضرورية واللائمة لتحقيقه، وعدم العمل على تعزيزه في الأداء الوظيفي للعاملين.

ويمكن تناول هذه المشكلة البحثية بطرح التساؤلات الآتية:

ما مدى مساهمة الإبداع الإداري لدى موظفي المصرف في رفع مستوى الأداء

الوظيفي لديهم؟

ما مدى استخدام إدارة المصرف للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري

وتعززه؟

فرضيات الدراسة: بأنها إجابة مؤقتة عن الأسئلة البحثية التي تطرحها مشكلة الدراسة، وتتم

صياغتها في شكل علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع⁽¹⁾.

وتكمن فرضيات الدراسة فيما يلي:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مساهمة

الإبداع الإداري لدى موظفي المصرف، ومستوى الأداء الوظيفي لديهم.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استخدام إدارة المصرف للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري، وبين الأداء الوظيفي لموظفي المصرف.
أهداف الدراسة:

التعرّف على مدى مساهمة الإبداع الإداري لدى موظفي المصرف في رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

تحديد أهم المعوقات المادية والشخصية التي تعوق عملية ممارسة الإبداع الإداري وتمنع من تحقيقه من وجهة نظر مديري وموظفي المصرف.
التعرف على مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي المصرف، والتعرّف على مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه.
أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول الإبداع الإداري، ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وذلك عند الإطلاع على أدبيات الموضوع في الدراسات والمراجع العلمية، ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تزوّد نتائج هذه الدراسة للمهتمين في مجال التدريب الإداري في إبراز لمهارات الإبداعية التي يفتقر إليها المديرون، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات لدى المديرين بشكل يمكنهم من إطلاق طاقاتهم الإبداعية الكامنة، وتوظيفها لصالح عملية التطوير المؤسسي.

معرفة التأثير الكبير للإبداع الإداري في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لموظفي المصرف.

منهجية الدراسة:

الجانب النظري: قام الباحث بالحصول على البيانات الثانوية اللازمة لهذه الدراسة بعد الرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات العلمية، كذلك التقارير الرسمية المنشورة وغير المنشورة، والبحوث والرسائل العلمية المتاحة حول هذا الموضوع.

الجانب العملي: يتمثل في قيام الباحث بإعداد وتوزيع صحيفة الاستبيان التي من خلالها يتم الحصول على البيانات الأولية من عينة الدراسة وتحليلها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين بفرعي مصرف الجمهورية بكل من بلديتي الزاوية وصبراتة وقت إجراء الدراسة، وقد شملت الدراسة عينة قوامها (70) مفردة، تم الحصول على عدد (55) استبانة مستوفية الشروط واستبعاد عدد (15) استبانة غير مستوفية الشروط، الأمر الذي يسمح للباحث بالتوصل لنتائج عند مستوى ثقة (95%)، ومقدار خطأ مسموح به (5%).

الدراسات السابقة:

1. دراسة محمد بزيح جامد بن تويلى العازمي⁽²⁾ (2008م)، عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

مشكلة الدراسة: تتلخّص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى العلاقة بين

القيادة التحويلية، وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان بوزارة الداخلية. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها وجود خصائص وسمات القيادة التحويلية وتوفرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح، كما أوصت لدراسة بوضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك قيادات المدنية للسمات وخصائص

القائد التحويلي الإبداعي فضلا عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الأهداف الكلية للمنظمة.

2. دراسة العنقري⁽³⁾ (2003م) بعنوان: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، لمعرفة واقع الإبداع الإداري حيث أوضحت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع إذ يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري لديهم والتمثلة في الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية، والقدرة على تحسس المشكلات، وأن عنصر التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري؛ توافراً لدى عينة الدراسة وعلى ذلك يمكن ترتيب عناصر الإبداع بحسب درجة توافرها على النحو الآتي (الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والقدرة على التحليل والربط).

3. دراسة الشمري⁽⁴⁾ (2003م) عن المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري على عينة من مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية للوقوف على مستوى الإبداع الإداري لديهم من خلال العناصر الآتية: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل). وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه العناصر موجودة لدى عينة الدراسة بالمستوى المتوسط.

4. دراسة القطاونه⁽⁵⁾ (2000 م) بعنوان: المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية التي أجرتها على المشرفين الإداريين في القطاع الحكومي الأردني بهدف معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد، والسلوك الإبداعي وتكشف الدراسة عن انطباعات المشرفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد، حيث كانت انطباعات إيجابية كما بينت الدراسة، وكان مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة عالياً.

5. دراسة الحقباني⁽⁶⁾ (1997م) بعنوان: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة

تأثير المتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، والتدريب، والحوافز، والأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات) وكان من أهم نتائجها هو انخفاض فاعلية أداء العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض؛ بسبب تعقد السياسات والإجراءات وصعوبة تداول المعلومات، وأن نمط القيادة، والتدريب، والحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات أثرا في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالإضافة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية لدى عينة الدراسة ومستوى أداء العاملين فيها عند مستوى $(a) = 0.05$ تعزى لتأثير الجنس مجموعات هي: المهندسون التطبيقيون، ومهندسو الإنتاج، والمصممون، التقنيون في المختبرات، والمهندسون الإداريون.

6. دراسة أبو فارس⁽⁷⁾ (1991م) بعنوان: الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية: دراسة أجريت على العاملين في المؤسسات العامة الأردنية؛ بهدف التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين فيها، والدور الذي تؤديه تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع، حيث كشفت نتائج الدراسة عن أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على الإبداع، كما أظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة إبداع العاملين تعزى لمتغيرات القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، والمستوى الإداري، والمؤهل العلمي، والعمر.

7. دراسة مخامرة والدهان⁽⁸⁾ (1988م) بعنوان: العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدودة: دراسة أجريت على العاملين الذين اختيروا من (40) شركة مساهمة عامة أردنية بهدف التعرف على العوامل المؤثرة في الإبداع، حيث أظهرت الدراسة أن من أهم العوامل التي تؤثر سلباً في الإبداع هي (الخوف من الإخفاق، ورفض الأفكار المقدمة من الآخرين، وجمود التنظيم الإداري وعدم مرونته).

المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة:

تعريف الإبداع: الإبداع لغة: الإبداع في اللغة مشتق من بدع، ونقول بدعة بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق، وهذا يعني استحداث شيء جديد لذلك فهو بهذا المعنى نقيض التقليد والمحاكاة⁽⁹⁾.

الإبداع اصطلاحاً: يعرفه **Galton**: بأنه العملية التي ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما، أو تقبله على أنه شيء مفيد. وعرفه **Robbins** : على أنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها أثناء المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ ويعرفه آخرون: التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب⁽¹⁰⁾.

الإبداع الإداري: بأنه الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة، أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد أو تطوير تكنولوجيا جديدة، أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى، بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة وفائدة للمنظمة⁽¹¹⁾.

التعريف الإجرائي للإبداع: هو ابتكار أفكار جديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة بهدف التغيير نحو الأفضل في تطوير المؤسسة، والعملية الإدارية والأسلوب الإداري، بحيث يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها⁽¹²⁾.

أنواع الإبداع:

الإبداع يقسم إلى ثلاثة أنواع بحسب مداخله وهي:

مدخل الأنظمة الاجتماعية الفنية: إذ قسم الإبداع فيها إلى قسمين رئيسيين هما:

الإبداع الإداري، والإبداع الفني.

مدخل خصائص الإبداع: وهو خاص بالأفراد ويشمل: الإبداع المبرمج، والإبداع غير المبرمج.

مدخل مصادر الإبداع: ويشمل الإبداعات الطارئة، والإبداعات المتنبأه، والإبداعات المفروضة.

في حين يصنف بعض الباحثين أنواع الإبداع إلى نوعين رئيسينهما: (13) الإبداع الفني: وهو يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وكل ما يتعلّق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة.

الإبداع الإداري: وهو يتضمّن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي، والقواعد وإعادة تصميم العمل (الوظيفة) علاوة على النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم؛ بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة.

أهمية الإبداع الإداري:

الإبداع عنصر أساسي في بلوغ الميزة التنافسية المستدامة، ووسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة للمنظمة، والتغيرات السريعة في شتّى الميادين العلمية والفكرية. يُعد القلب النابض لأنشطة المنظمة من خلال تحقيقه الامتداد الدائم للقائد في دعم قدرته على تطوير المنتج الجديد بنجاح.

وسيلة المنظمات في هجر التقاليد البالية واجترار السياقات التنظيمية المستهلكة، والتعامل مع روح التغيير وإدارتها بنجاح؛ حتى تتمكن من المواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، لذا فالإبداع الإداري يُعدّ عنصراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي ضوءه تتحدّد درجة تقدم الأمم ورفيها(14).

الإبداع الإداري ينشط ويعزز أداء المنظمة بشكل عام، بما يضمن لها النجاح، ويمكن أن تكون قائدة السوق(15).

معوقات الإبداع الإداري:

المعوقات الذاتية: وهي المتعلقة بالفرد نفسه، والتي نمت معه بالاحتكاك وتراكم الخبرات، وتشمل المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية⁽¹⁶⁾.

المعوقات التنظيمية: وهي التي تتعلق بأنظمة المؤسسة والمسؤولين عنها، وتحول من دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لأفرادها، ويصعب حصر جميع العوامل المؤثرة في ذلك، إلا أنه يمكن ذكر أبرزها، والمتمثل بمقاومة التغيير، وجمود الأنظمة، وغياب جو الحرية، والالتزام الحرفي بالقوانين وازدواجية المعايير، وضعف كفاءة القيادات الإدارية، وضعف توفر وسائل الاتصال المفتوحة، وصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة، وقلة البرامج التدريبية التي تنمّي الإبداع، وغياب العمل الجماعي، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية، والصراعات بين الرئيس والمرؤوس.⁽¹⁷⁾

متطلبات الإبداع الإداري: الاستعداد لذلك واستشعار المسؤولية، وفهم نظام العمل والإيمان بقيمته وأهميته إتقانه.

تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وحسن إدارة الوقت، وتخصيص جزء منه للنشاط الابتكاري.

وضع استراتيجية الإبداع المناسبة للمنظمة، وامتلاك مهارات الاتصال الفاعل والقدرة على التأثير، والانتماء الصادق، وتفويض السلطة.

توفير الكفاءات الاستشارية قدرالمستطاع، والتعامل مع متطلبات التغيير، والاستفادة من تجارب الآخرين، واستحضار نماذج الناجحين.

القدرة على التنبؤ وإجراء البحوث، وتسجيل الأفكار وتبويبها فور ورودها. فالفكرة تأتي أحياناً في وقت غير مناسب، ثم لا تلبث أن تنسى وقد لا تعود، تعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الإبداع الإداري ودفعه للأمام، وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في إنجاز العمل، وتحقيق أهداف المنظمة.

طرق تنمية التفكير الإبداعي داخل المنظمة:

طريقة العلاقة القسرية: وتقوم على إنتاج الأفكار الجديدة، عن طريق افتعال علاقة بين شيئين أو أكثر، لا توجد بينهما في الأصل علاقة، ومن الواضح أنّ تحديد العلاقات في هذه الطريقة يتم في معظم الأحيان بصورة خارقة.

طريقة العصف الذهني: تستخدم للتدريب الجماعي والفردى، وتعد من أبرز الطرق الشائعة في تنمية الابتكار، وفيها يطلب من المتعلمين أن يكتبوا أو يطرحوا أية فكرة قد ترد على أذهانهم، دون التقيّد بشيء على الإطلاق، ودون أن تكون هذه الأفكار محدّدة بأي شروط، وقد ثبت أنّ هذه الطريقة ناجحة وفعّالة ومجدية، وأنها تشجّع الفرد على الإدلال بكل ما لديه من أفكار دون تردّد أو خوف.

طريقة القوائم: تقوم على طرح مجموعة من الأسئلة المشتملة على مجال واسع من المعلومات، وكل سؤال من هذه الأسئلة يتطلّب تعديلاً أو تغييراً من نوع معين في موضوع أو شيء أو فكرة.

طريقة تأليف الأشتات: وهي تشبه طريقة العصف الذهني من حيث صلاحيتها للتدريب الجماعي والفردى، والفرق بينهما في كون استخدام هذه الطريقة مشروط بعدم معرفة أحد أعضاء الجماعة، باستثناء القائد بطبيعة المشكلة موضوع المناقشة؛ وذلك لتجنّب الحلول السريعة، وترمي هذه الطريقة إلى تجنب الاندماج المتمركز حول الذات، والمتمثل في اعتقاد بعض الأعضاء أنّ أفكارهم تمثل أفضل الحلول، ممّا قد يدفعهم إلى التوقف عن إنتاج الأفكار.

طريقة ذكر الخصائص: وهي من أقدم الطرق المستخدمة في هذا المجال، وتبدأ بتعداد وحصر الخصائص الأساسية لشيء أو موضوع أو موقف أو فكرة، ويلى ذلك شروع المتعلم في تغيير كل خاصية على حده دون تدخل من جانب المدرب في تحديد التغييرات المقترحة بأيّة وسيلة من الوسائل، وهذه الطريقة تركز على إنتاج الأفكار، مما يجعل كل فكرة مقبولة حتى وأن كانت غير واقعية.

طريقة التحليل المورفولوجي: وهي طريقة شاملة تحتوي على طريقتي ذكر الخصائص والقوائم، وتبدأ بتحليل المشكلة إلى أبعادها الأساسية، وتحديد الفئات المختلفة التي تنتمي إليها الأبعاد، وبعد ذلك يقوم المتعلم بربط هذه الفئات بالطرق المحتملة، مؤلفاً مصفوفات تدل على علاقة متداخلة، ويحصل بذلك على طرق عديدة محتملة للانتقال، بعضها قد يكون ممكناً ومفيداً وبعضها قد لا يكون كذلك⁽¹⁸⁾.
ملاحح الشخصية المبدعة:

الحساسية: وتعني القدرة علوعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع إبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسّم الطلاقة إلى: طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
طلاقة الأفكار: أي سرعة إي أراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.
المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة، والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أو إنهاء وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة⁽¹⁹⁾.

أنواع الأداء:

أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون وإدارة التابعين.

الأداء الظرفي أو الموقفي كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي .

الأداء المعاكس فهو يختلف عن النوعين السابقين إذ يتميز بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب و إنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان و سوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.⁽²⁰⁾

مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

ويعرف الأداء: بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية، ومعدلات محددة.⁽²¹⁾

محددات الأداء:

معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرية.

معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو

المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. (22)

معيار الأداء:

هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة.

طرق تقييم الأداء:

طرق التقييم التقليدية (الوصفي): وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهي وهي لاتعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها.

طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ بالأحسن أداء إلى الأسوأ أداءً إلى أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية): يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلاً كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً،

حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضية، أو غير مرضية. (23)

أدوات تحليل البيانات:

تم استخدام الحاسب الآلي في تفريغ البيانات الواردة باستمارات الاستقصاء المستخدمة في الدراسة الميدانية ومن ثم معالجتها وتحليلها، واستخراج مؤشراتها كالتالي:

تم معالجة البيانات الوصفية وتصنيفها ومعالجتها بأسلوب حساب التكرارات والنسب المئوية، واستخراج المتوسطات والانحراف المعياري لاستجابات العملاء على أسئلة الاستقصاء باستخدام الأوزان المرجحة.

توصيف العينة:

يمكن توصيف العينة حسب الجنس، العمر، التعليم، والتخصص العلمي، ومدة

الخدمة، كما هو موضَّح بالجدول رقم (1).

النسبة	العدد	المتغير
76.3	42	ذكر
23.7	13	أنثى
5.4	3	أقل من 25 سنة
42	23	من 25 إلى أقل من 40 سنة
52.7	29	أكثر من 40 سنة
5.4	3	إعدادية أو دون ذلك
38.1	21	ثانوية عامة أو ما يعادلها
53	29	بكالوريوس أو ليسانس
3.6	2	أعلى من بكالوريوس
10	5	تمويل ومصارف
16.3	9	إدارة أعمال
18.1	10	محاسبة
14.5	8	اقتصاد
41.8	23	تخصصات أخرى
25.4	14	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
45.4	25	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

20	11	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
9.2	5	من 30 سنة فأكثر

ويلاحظ من الجدول السابقاً العاملين بالمصرف أغلبهم من جنس الذكور، أي ما يشكّل نسبة (76.3%) من إجمالي العاملين، وكانت أغلب أعمارهم ما نسبته (52.7%) أكثر من 40 سنة، والمستوي التعليمي لديهم ما نسبته (53%) كانوا من حملة البكالوريوس أو الليسانس، ونسبة (41.8) من التخصصات غير ذات علاقة بطبيعة العمل بالمصرف، وحيث كانت ما نسبته (45.4) من العاملين من لديهم خبرة تتراوح من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة.

أساليب التحليل الإحصائي:

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

النسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لتحديد

استجابات عينة الدراسة.

المحور الأول: مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي المصارف: كما يتضح من

الجدول رقم (2) التالي:

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	10	لدي الرغبة في تنفيذ التعليمات والقيام بما هو مطلوب مني	0.6	4.2	84	كبيرة جداً
2	1	أشعر بالمتعة أثناء تعاملي مع مشاكل العمل التي تواجهني.	1.1	3.65	73	كبيرة
3	5	اكتشف الأخطأ الحاصلة في العمل أثناء تحليلي للمعلومات.	0.5	4.2	84	كبيرة جداً
4	6	لدي القدرة على تنظيم أفكارني واقتراحاتي.	0.6	4.05	81	كبيرة جداً
5	8	استفيد من الانتقادات التي توجه لي.	0.7	4.15	83	كبيرة جداً
6	9	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل الخاصة بعملني.	0.7	3.95	79	كبيرة
7	2	لدي القدرة على النقاش و الحوار وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع .	0.7	4	80	كبيرة جداً

8	11	أعبر عن آرائي ومقترحاتي بكل حرية حتى لو كانت مخالفة لرئيسي.	0.9	3.85	77	كبيرة
9	4	أقوم بإتجاز عملي بأسلوب متجدد ومتطور.	0.6	3.95	79	كبيرة
10	7	أعمل على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.	0.8	3.95	79	كبيرة
11	3	أهتم بأفكار ومقترحات الآخرين واستفيد منها في مجال عملي.	0.6	4.3	86	كبيرة جداً
الدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي المصرف.						
			0.17	4.02	80.5	كبيرة جداً

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن درجة التقدير في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي المصرف كانت كبيرة جداً على الفقرات (1-3-4-5-7-11) حيث كانت نسبة الاستجابة (80%) فأكثر، كما كانت كبيرة على الفقرات (2-6-8-9-10) بحيث تراوحت نسبة الاستجابة (من 73% إلى 79%)، وكانت نسبة الإبداع الكلية (80.5%) لدى موظفي المصرف، وهذا يؤكد صحة الفرضية حيال ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي المصرف.

المحور الثاني: مدياً استخدام إدارة المصرف للأساليب التي تحقق مفهوماً للإبداع الإداري

وتعززه، كما يتضح من الجدول رقم (3) التالي:

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
	9	يقوم المدرز في المصرف بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين.	0.9	3.45	69	متوسطة
	7	يتم وضع خطط طوارئ للمشاكل التقنية والإدارية والتي تُعد من قبل الرؤساء وبمشاركة المرؤوسين.	1	3.35	67	متوسطة
	1	اشترك مع رؤسائي في تحديد أهداف الوحدة التي أعمل بها.	1.1	3.3	66	متوسطة
	6	هناك تكامل بين أنشطة المصرف المختلفة وذلك لوجود هدف مشترك .	1	3.25	65	متوسطة
	2	أشعر بأن الأهداف المحددة للوحدات المختلفة واضحة ومحددة لكل موظفي المصرف.	1	3.15	63	متوسطة
	3	يتم تحديد مجالات ومواصفات الأداب التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في المصرف.	1.1	3.15	63	متوسطة
	8	تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف الخاصة بكل وحدة في خلق الإبداع والابتكار لديهم.	1	3.15	63	متوسطة
	10	تكون مسؤولية الموظف بمقدار الصلاحيات المفوضة له.	1	3.1	62	متوسطة
	14	يطلب مني المشاركة في الاجتماعات الخاصة بالوحدة التي أتبع إليها.	1.2	3.05	61	متوسطة
	5	يتم استعراض مدى التقدم في تحقيق نتائج	1.1	3	60	متوسطة

				الأهداف الموضوعية للوحدة التي أعمل بها بالتعاون بين الرؤساء و المرؤسين		
قليلة	59	2.95	1	تشجع إدارة المصرف على إنجاز المهام و الأعمال بشكل جماعي.	13	
قليلة	58	2.9	1	تتيح إدارة المصرف للموظفين الفرصة في تطوير القواعد و الإجراءات المتبعة.	11	
قليلة	56	2.8	1.1	يشارك الموظفون في المصرف مدراءهم في وضع الخطط و آليات تنفيذها.	4	
قليلة	55	2.75	1.2	هناك استجابة و تشجيع و دعم من قبل المدراء للموظفين عند مشاركتهم بأفكار و اقتراحات جديدة.	12	
متوسطة	61.9	3.09	0.08	الدرجة الكلية لمدى استخدام إدارة المصرف للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه .		

يتضح من الجدول السابق رقم (3) استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء مدى استخدام إدارة المصرف للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري، إذ كانت متوسطة في الفقرات (من 1 إلى 10)، أي بنسبة (60% إلى أقل من 69%)، كما كانت قليلة في الفقرات (من 11 إلى 14) أي بنسبة (55% إلى أقل من 59%) الدرجة الكلية لمدى استخدام إدارة المصرف للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري، وتعززه لدى العاملين في المصرف متوسطة، وبلغت (61.9%) وهذا يدل على نسبة موافقة تعمل على استخدام الأساليب، وأن المصرف متوسطي استجابات أفراد المجتمع الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، مما يشير إلى عدم صحة الفرضية حيال ارتفاع درجة استخدام إدارة المصرف للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه.

المحور الثالث: واقع الأداء الوظيفي لموظفي المصرف.
 قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لموظفي المصرف، كما يتضح من الألف لمعرفة واقع درجة التقدير في الجدول رقم (4) التالي:

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	6	امتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.	0.6	4.25	85	كبيرة جداً
2	10	أقدم العون والمساعدة لزملائي لإتجاز الأعمال و تكاملها.	0.7	4.25	85	كبيرة جداً
3	8	لدي المهارة الكافية في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	0.6	4.2	84	كبيرة جداً
4	9	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة في عملي.	0.7	4.2	84	كبيرة جداً
5	3	لدي الاستعداد والقدرة على تحمل المسؤولية.	0.8	4.15	83	كبيرة جداً
6	5	لدي القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.	0.6	4.15	83	كبيرة جداً
7	7	أقوم بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بقواعد و إجراءات العمل	0.7	4.15	83	كبيرة جداً
8	2	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها ودون تأخير.	0.7	4.1	82	كبيرة جداً
9	4	التزم بأوقات الدوام الرسمي دون تأخير.	0.8	4.1	82	كبيرة جداً
10	1	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الكاملة للأخطاء الحاصلة في المهام الموكلة لي.	0.8	4.05	81	كبيرة جداً
11	13	لدي أسلوب جيد لعرض الأرز والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء.	0.8	3.7	74	كبيرة
12	11	تعليمات مسنولي المباشر واضحة دائماً دون تناقض أو تغيير .	0.9	3.6	72	كبيرة
13	12	رئيسي يتلمس مشاكل العملية والاجتماعية ويسعى إلى المشاركة في حلها .	1	3.2	64	متوسطة
14	14	اسمع من رئيسي عبارات الشكر والعرفان للأعمال التي أقوم بإنجازها .	1.2	2.9	58	قليلة
		الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لموظفي المصرف	0.17	3.9	78.57	كبيرة

من الجدول السابق رقم (4) يتضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء محور واقع الأداء الوظيفي لموظفي المصرف، حيث يتبين أن درجة التقدير في واقع الأداء الوظيفي لموظفي المصرف كانت كبيرة جداً على الفقرات (من 1 إلى 10)، أي بنسبة تتراوح بين (81% إلى 85%)، وكانت نسبة الاستجابة على الفقرات (11 و 13) كبيرة أي بنسبة (72% إلى 74%)، ومتوسطة على الفقرة (13) أي بنسبة (64%) إلى قليلة في الفقرة (14) أي بنسبة (58%)، وكانت الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي لموظفي المصرف بنسبة (78.57)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية حيال ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المصرف.

المحور الرابع: مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في إدارة المصرف في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، و درجة التقدير لمعرفة مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في مصرف الجمهورية في رفع مستوى الأداء الوظيفي الموضح بالجدول التالي رقم (5):

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التقدير
1	1	يتحسن أدب موظف المصرف؛ لأنه يعلم ما هو مطلوب ومتوقع منه.	0.8	3.5	70	كبيرة
2	4	يقوم موظف المصرف بأداء مهام وأعمال واضحة ومحددة.	0.9	3.35	67	متوسطة
3	8	توفر إدارة المصرف نظام معلومات متكامل يساعد موظفي المصرف في تأدية أعمالهم.	1.1	3.25	65	متوسطة
4	13	المهارات والمعارف التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على ابتكار أساليب جديدة؛ لأداء الأعمال المختلفة وترفع من مستوى الأداء.	1.1	3.2	64	متوسطة
5	7	تحرص إدارة المصرف على الاستغلال الأمثل للجهود والوقت لإنجاز الأعمال.	1	3.1	62	متوسطة
6	5	تحرص إدارة المصرف العليا على مراجعة قواعد وإجراءات سير العمل وتطويرها بشكل مستمر.	1.1	3.05	61	متوسطة
7	6	يمتلك الموظف الصلاحيات الكافية لأداء عمله بأعلى قدر ممكن من الجودة.	1	3.05	61	متوسطة

متوسطة	60	3	1.1	تعمل إدارة المصرف على إلحاق موظفيها بدورات تدريبية تساعد على تحسين أدعهم الوظيفي.	12	8
قليلة	59	2.95	0.9	يلتزم موظف المصرف بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف الوحدة التي يعمل بها.	2	9
قليلة	58	2.9	1	لدى موظف المصرف الاستقلالية والحرية في أدائه لعمله.	3	10
قليلة	55	2.75	1.1	تبذل إدارة المصرف جهوداً كبيرة لتطوير أدب الرؤساء والمرؤوسين؛ ليحققوا درجة عالية من الكفاءة والإبداع.	14	11
قليلة	53	2.65	1.1	تحرص إدارة المصرف على معرفة حاجات الموظفين التقنية والإدارية.	11	12
قليلة	50	2.5	1.1	تبذل إدارة المصرف جهوداً جيدة؛ لتشجيع الأداء الإبداعي.	10	13
قليلة	50	2.5	1.1	تقدر إدارة المصرف الموظف المبدع في أدائه لعمله.	15	14
قليلة جداً	49	2.45	1.1	يوجد لدى المصرف نظام حوافز جيد يرتبط بالأداء المتميز.	9	15
قليلة	58	2.9	0.1	الدرجة الكلية لمدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في لمصرف في رفع مستوى الأداء الوظيفي.		

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أنّ استجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء محور مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في المصرف في رفع مستوى الألد الوظيفي، يتضح أنّ مستوى الأداء الوظيفي كانت كبيرة في الفقرة (1) وكانت نسبة الاستجابة (70%)، كما كانت متوسطة في الفقرات (من 2 إلى 8) أي بنسب تتراوح (من 60% إلى 67%) وقليلة جداً في الفقرة (15) أي بنسبة (49) وقليلة في الفقرات (من 9 إلى 14) أي بنسبة تتراوح ما بين (53% إلى 59%)، كما كانت نسبة الإجابة الكلية المتعلقة في مدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في المصرف في رفع مستوى الألد الوظيفي قليلة حيث بلغت (58%)، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية التبتشيرية إلى مساهمة الإبداع الإداري المتبّع في المصرف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي في المصرف.

نتائج الدراسة:

درجة الاستقلالية والحرية في أدب العمل من قبل الموظفين كانت متدنية، مع عدم وجود نظام معلومات واضح فيما يتعلّق بأنشطة للأعمال المختلفة.

طبيعة البرامج التدريبية المقّمة من قبل إدارة المصرف لم ترتق للمستوى المطلوب من حيث درجة ميولها إلى المهارات الروتينية دون الإبداعية، وبالتالي كانت نسبة طبيعة المهارات المكتسبة بدرجة متوسطة في البرامج التدريبية التي تساعد على ابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال المختلفة، والتي كانت من المفترض ترفع من مستوى الأداء الوظيفي لأداء الموظفين.

درجة تقدير إدارة المصرف للأداء المتميز متدنية، مع عدم وجود نظام حوافز جيد يرتبط بالإبداع الإداري لدى الموظف، وذلك يعود إلى تشريعات ولوائح وقوانين المصرف المتبعة، والتي لا تعمل على دعم الإبداع وتعزيزه.

عدم وجود سياسة واضحة من قبل إدارة المصرف في تفويض الصلاحيات حيث كانت في يد الإدارة العليا، وبدرجة متوسطة بالنسبة للمرؤوسين.

تحديد أهداف كل وحدة من قبل المدير دون مشاركة واضحة من قبل المرؤوسين في تحديدها وصياغتها، حيث كانت نسبة اشتراك المرؤوسين في تحديد أهداف وحداتهم بدرجة متوسطة.

يتم تحديد مواصفات الأداء للأعما المختلفة للموظفين من قبل مديرهم المباشر دون مشاركة واضحة من قبل المرؤوسين.

عدم عقد اجتماعات دورية من قبل مدراء الوحدات المختلفة في المصرف مع موظفيهم لبحث مدى التقدم في تحقيق أهداف الوحدات المختلفة، حيث كانت نسبة استعراض مدى التقدم في تحقيق نتائج أهداف الوحدات المختلفة بالتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين متوسطة.

عدم السماح لموظفي المصرف في تطوير قواعد وإجراءات العمل المتبعة من قبل الإدارة حيث كانت نسبة إتاحة الإدارة للموظفين الفرصة في تطوير القواعد والإجراءات المتبعة قليلة مع عدم مشاركة الموظفين مدراءهم في وضع خطط العمل وآلية تنفيذها مع عدم تشجيع ودعم المدراء للموظفين عند مشاركتهم بأفكار ومقترحات جديدة .

غالبية أفراد مجتمع الدراسة من موظفي المصرف لديهم الاهتمام بأفكار عملهم، ومقترحات زملائهم في العمل و يستفيدون منها. غالبية أفراد مجتمع الدراسة في المصرف يلتزمون بتنفيذ التعليمات والقيام بما هو مطلوب منهم بدرجة كبيرة. لدى موظفي المصرف القدرة على تنظيم أفكارهم ومقترحاتهم، و قدرتهم على النقاش والحوار بدرجة كبيرة.

توصيات الدراسة:

يجب أن يكون هناك نوع من المرونة فيما يخص القيود المفروضة على أداء الموظف لعمله لكي يؤدي العمل بطريقة تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع لديه. العمل على سهولة الاتصال بين الموظفين ببعضهم البعض وبالرؤس أنفسهم وتوفير المعلومات حتى تحد من ضغوط العمل التي تواجه موظفي المصرف، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على الإبداع. العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية، تهدف إلى تحسين معدّلات الألد الحالية إلى معدّلات أعلى، بما يتناسب مع اللوائح والإجراءات والأهداف الخاصة بالمصرف.

التأكيد على الإدارة العليا في المصرف، والعمل على تفعيل و دعم الأساليب التي تحقّق الإبداع الإداري في التخطيط، والرقابة، ووضع الأهداف وتنفيذها، وتقييم الأداء الذي تم إنجازه وإتاحة الفرصة لهم أيضاً في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

بناء نظام معلومات متكامل في كل منظمة يعتمد على أساليب التقنية الحديثة؛ لتوفير المعلومات بمواصفات جيدة تمكّن الأفراد من الاستفادة منها، والحصول عليها في الوقت المناسب، وبكل يسر وسهولة، حيث يعد ذلك مؤشراً قوياً في دعم الإدارة لجهود الأفراد ورغبتها في توفير المناخ الملائم للإبداع.

العمل على إيجاد نوع من التعاون بين إدارة المصرف والجامعات والمعاهد ومراكز التدريب والبحوث لرفع مستوى الأداء و الوصول إلى الأداء الإبداعي. على الرؤساء أن يفوضوا بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وعدم التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية في حالة ما إذا تطلب العمل تصرف معين يخدم الأداء الوظيفي، ويساعد على الإبداع .

إنشاء وحدة متخصصة بشؤون الإبداع في العمل، يكون من مهامها الاهتمام بالأفكار المبدعة الجديدة، والعمل على دارستها وتقويمها، وتحديد الاستفادة منها وإمكانية تطبيقها، وربط الوحدة بالباحثين والمختصين، واقتراح الأساليب والقوانين والتعليمات الراعية للإبداع والداعمة له.

منح المبدعين والتميزين من الموظفين حوافز مالية ومعنوية إضافية، وذلك بهدف حثهم على بذل مزيد من الإبداع، وتشجيع الآخرين على التميز والإبداع، ودعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المؤسسة المصرفية.

العمل على برنامج التغيير التنظيمي، إذ أنه الأساس في تحقيق الإبداع الإداري، ومن ثم تحقيق الأداء الوظيفي الفاعل والكفؤ.

إزالة كافة المعوقات التي تقف في وجه التغيير، وإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحقيق الأداء الوظيفي المرغوب.

هوامش البحث :

- 1- حسن خيرالدين (1997)، العلوم السلوكية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 47 .
- 2- محمد بزيغ جامد (2008)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 6، 114.
- 3- غادة عبدالرحمن العنقري، (2003) علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض جامعة الملك سعود ص 94، 11 .
- 4- فهيد عايض الشمري، (2003) المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ص، 21 ، 130 .
- 5- منار القطاونة (2000م) المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ص ص ، 5 ، 71 .
- 6- الحقباني، تركي (1997) أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ص، 22، 103.
- 7- محمود أبو فارس، (1991م) الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ص ص 26 ، 63 .

- 8- محسن مخامرة، أميمة الدهان، (1988) "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدود، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، عمان، مجلد 15، عدد 2، ص 22.
- 9- عبدالرازق سالم الرحاطة، (2010). نظرية المنظمة، ط1. مكتبة المجتمع العربي: عمان، ص 33.
- 10- عبدالرحمن احمد هيجان، (1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض ، ص 134.
- 11- أسامة خيرى، (2012). إدارة الإبداع والابتكار، ط1. دار الارية للنشر والتوزيع :عمان، ص 55.
- 12- حسين حريم، (1997). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دارزهران للنشر والتوزيع ، ص 83.
- 13- موسى رضا، (2003) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، ص 91 .
- 14- سليمان الدروبي، (2006) التحفيز عن طريق إدراك الذات ت، ط1 ، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ص 142 .
- 15- محمد سعيد أنور سلطان، (2004) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 13.
- 16- مصطفى أبو بكر، (2004) إدارة الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية ، ص 97 .
- 17- مهدي زويلف، (2002) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، ط1 ، عمان: دار مجدلاوي، ص 65 .
- 18- ماهر محمد الصواف، تقويم الأداء الوظيفي (1999) دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد (76) ص 23.

- 19- علي ربايعه، (2003) إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ص 46 .
- 20- فهد بن صالح السلطان، (2004). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الرياض: مطابع الخالد للأوفست ، ص 82 .
- 21- عبود نجم (2003) إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث ، ص 28 .
- 22- جيمس هينجز ،100(2004). طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط2، ترجمة إصدارات بيمك. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، ص 72.
- 23- بلال خلفالسكرانة ،(2011). الإبداع الإداري، ط1 دار المسيرة قطنشتر والتوزيع: عمان، ص 36 .
- 24- سعد علي العنزلي، (2013). إبداعات الأعمال قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي، ط1، الوارق للنشر والتوزيع: عمان، ص 86 .