مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. بسام زاهر، د. غادة بواط، لمى اسبر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4480
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 13:25 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (8) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (8) 2013

تقويم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية)

الدكتور بسام زاهر*
الدكتورة غادة بواط**
لمى اسبر***

(تاريخ الإيداع 21 / 11 / 2013. قُبِل للنشر في 29 / 12 / 2013)

□ ملخّص □

يتناول البحث قطاعاً اقتصادياً مهماً هو القطاع المصرفي، الذي يواجه منافسة قوية من المصارف الخاصة التي دخلت السوق المصرفية السورية، وتشير التجارب والأبحاث إلى أهمية الابداع والابتكار في تعزيز وجود المنظمات وتنافسيتها.

يهدف البحث إلى تقويم الثقافة التنظيمية للمصرف التجاري السوري وتلاؤمها مع متطلبات الابداع الاداري، من خلال تقويم الدعائم الأساسية لها وهي: المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية السائدة. وتم جمع المعلومات من خلال المقابلات مع الموظفين، وتوزيع استبانة على موظفي المصرف. وأشارت نتائج البحث إلى عدم تلاؤم الثقافة التنظيمية مع متطلبات الابداع الاداري.

قدم البحث مجموعة من التوصيات منها: العمل على التخلص من الإجراءات الروتينية التي تشكل العائق الأساسي للإنجاز وتقديم الأفكار المبدعة، تحسين المناخ العام وتهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي بتحديد رسالة للمصرف، ووضع خطة واستراتيجية مشجعة للعملية الإبداعية، تكوين فرق عمل وتدريب الموظفين على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تعزيز فرص الإبداع الاداري.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المصرف التجاري السوري، الابداع الاداري

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** مدرس – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالبة دكتوراه– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (8) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (8) 2013

Evaluation of The Organizational Culture of Commercial Bank of Syria(CBS) and it is Convenience with the requirements of Administrative Innovation (Field study on the branches of CBS in Latakia)

Dr. Bassam Zaher [*]
Dr. Ghada Bawat [**]
Lama Faisal Esber [***]

(Received 21 / 11 / 2013. Accepted 29 / 12 / 2013)

□ ABSTRACT □

The research evaluates organizational culture of Commercial Bank of Syria through assessment of its basic components of : beliefs regulatory, organizational values , organizational expectations , prevailing regulatory norms. Research results show that organizational culture is not convenient with the requirements of administrative innovation.

The research presented a set of recommendations including: work to get rid of routine procedures that constitute the main obstacle to completion and provide creative ideas , improve the general climate and create an internal environment suitable for creative thinking required message to the bank and develop a plan and strategy translates this message to the values and clear and encouraging the creative process , configure the work teams and staff training on modern technological means to enhance the opportunities for administrative creativity.

Keywords: organizational culture, the Commercial Bank of Syria, administrative creativity

[*] **Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
[**] **Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
[***] **Postgraduate Student, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

تتجه المنظمات، وفي مقدمتها المصارف، إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع والابتكار وذلك بتوفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساعد على تنمية وتطوير قدرات العاملين للاسهام في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق وصولاً إلى الإبداع الإداري وتطوير العمل المصرفي ، ولذلك قامت هذه الدراسة بهدف التعرف والوقوف على واقع الثقافة السائدة في المصارف ومدى ملاءمتها للإبداع الإداري لدى فروع المصرف التجاري السوري لما للمصارف من دور محوري ورئيسي في الواقع الاقتصادي وخصوصاً في الظروف الراهنة.

أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث من كونه يتناول مفهوماً إدارياً ومطلباً استراتيجياً مهماً هو الإبداع الإداري ومتطلبات تحقيقه في المصرف التجاري السوري من خلال ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتعود أهمية الابداع الاداري إلى أنه:

-يزيد من جودة القرارات التي تؤخذ لمعالجة المشكلات والمواقف في أثناء سير العمليات في المنظمة. [1]

-يساعد على تجاوز توقعات العملاء، من خلال توليد أفكار جديدة ضمن برنامج للاقتراحات، ما يساعد المنظمة على سباق الزمن والعملاء معاً. [2]

كما يسهم، من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في مساعدة الادارة في المصرف التجاري على توفير البيئة المناسبة، وإحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية بما يتناسب مع الابداع الاداري والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

ويهدف البحث إلى :

التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها في المصرف التجاري السوري، ومدى تلاؤمها مع أبعاد الابداع الاداري. والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في حال تطبيقها في تكريس الابداع في العمل المصرفي.

مشكلة البحث:

يتصف العمل في المصرف التجاري بالطابع الروتيني والبيروقراطي في أداء العمليات اليومية، مما يعطي حالة من الجمود في العمل الإداري، هذا ما يجعل بعض العملاء غير راضين عن الخدمات المقدمة لهم. هذا يتطلب معالجة المواقف التي يمكن أن تحدث يومياً من خلال الإبداع الإداري. وتتحدد مشكلة البحث في الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

-هل تتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة للإبداع الاداري في المصرف محل الدراسة؟

هذا ما يدفعنا للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل تتوافق القيم التنظيمية السائدة في المصرف موضع الدراسة، مع متطلبات الإبداع الاداري؟
- هل تتوافق المعتقدات التنظيمية السائدة في المصرف موضع الدراسة، مع متطلبات الإبداع الاداري؟
- هل تتوافق االأعراف التنظيمية السائدة في المصرف موضع الدراسة، مع متطلبات الإبداع الاداري؟
- هل تتوافق التوقعات التنظيمية السائدة في المصرف محل الدراسة مع متطلبات الإبداع الاداري؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وبين الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف محل الدراسة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية السائدة وبين القيم التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف محل الدراسة.

-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية السائدة وبين المعتقدات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف موضع الدراسة.

-لا توجد فروق ذات دلالة معنوي بين الأعراف التنظيمية السائدة وبين الأعراف التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف موضع الدراسة.

-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية السائدة وبين التوقعات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف موضع الدراسة.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي. ويتضمن البحث دراسة نظرية لتوضيح مفهوم الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية مقوماتها وأبعادها، وذلك من خلال ما ورد في الكتب والدوريات العربية والأجنبية.

دراسة ميدانية: تعتمد على المقابلات مع موظفي المصرف موضع الدراسة، من خلال توزيع استبيان خاص يتضمن أسئلة تتعلق بموضوع البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بفروع المصرف التجاري في مدينة اللاذقية.

وقد تم اختيار عيّنة من فروع المصرف التجاري في مدينة اللاذقية وهي الفرع/1/.

الدراسات السابقة:

1-دراسة(الروسان، العجلوني، 2010) [3]: أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري. وذلك من حيث عملية (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزبائن) وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ما يزال بحدود متواضعة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الايجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) من تنمية القدرات الإبداعية، وبناءً على ذلك أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

2-دراسة (السويطي، 2007)[4]: واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف في الضفة الغربية. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على البحث المكتبي وإعداد استبانة، حيث بينت الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف تتمثل في ضغوط العمل، ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام. لتطبيق الإبداع الإداري يجب أن تحضّر الإدارات العليا من أجل استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال وزيادة منح الحوافز المعنوية للمبدعين وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع في هذه المصارف.

3-دراسة (Bilich ,2001) [5]: إدارة الابتكار والابداع (Management of Creativity and Innovation)

هدفت الدراسة إلى عرض إدارة الابتكار، والتركيز على أسباب الاهتمام بهذا الموضوع ومعرفة مزاياه، وقدمت طرقاً لتعزيز الابداع وتقنياته, من خلال التطبيق الميداني على قطاع الاستشارة الصناعية، وناقشت الدراسة موضوع الابداع من زاوية الابداع الفردي وصولاً إلى الابداع المنظمي (إدارة الابداع) الذي اعتبرته الدراسة أساساً لبقاء المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تقوم المنظمة بتهيئة المناخ الملائم للابداع، وهذا يتطلب مدراءً مبدعين، ومنهجاً إدارياً جديداً مثل إدارة الابداع.

4-**دراسة (أيوب ، 2000)**[6] : العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية السلوك الإداري الابتكاري ومستواه لدى المديرين في البنوك التجارية في السعودية متمثلاً في: القدرة على اتخاذ القرارات، القابلية للتغير، روح المخاطرة، الاتصالات، درجة تشجيع الإبداع وأسلوب حل المشكلات المتبع، ثم الإشارة إلى بعض معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن من المعوقات التي قد تؤثر في السلوك الابتكاري الإداري لديهم: قلة خبرة الموظفين، وعدم توفر البرامج التدريبية المتخصصة، التقيد بالبيروقراطية، قلة المخصصات المالية، غياب عامل التحفيز المناسب، الخوف من الفهم الخاطئ من قبل الإدارة العليا للأفكار الجديدة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في أنها تدرس واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف التجاري السوري (عيّنة الدراسة) ومدى تلاؤمها مع متطلبات تحقيق الإبداع الاداري في المصرف، وذلك من خلال مكونات الثقافة التنظيمية، وهي القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية السائدة، وذلك للعمل على تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي، وإتاحة الفرصة أمام الموظفين للإبداع وتحسين العمليات، وتقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية للمصارف

عرف **Gibson** الثقافة التنظيمية بأنها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع وتتكون من قيم ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الفرد، وأنماط سلوكية مشتركة...إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها.[7]

عرّف روجر هاريسون **Roger Harrison** في عام 1972 ثقافة المنظمة بأنها "الأيديولوجيا، والمعتقدات، والقيم المغروسة والمتأصلة التي تسود المنظمة، وكذلك العادات والطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها بتلك المنظمة . إذ إن إيديولوجية المنظمة لها تأثير عميق على فعالية المنظمة". [8]

في إطار التعاريف السابقة يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية للمصرف بأنها : مجموعة العادات والتقاليد، والقيم والمعتقدات التي تتكون في المصرف نتيجة لتفاعل أعضاء المصرف (العاملين والإدارة) إذ تصبح هذه الثقافة المتكونة هي التي تقود السلوك، وتنظم سير العمليات في المصرف بما يقود إلى تقديم الخدمة وهذا ما يجعل لكل مصرف ثقافة تنظيمية خاصة وفريدة تميزه عن غيره من المصارف .

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:[9]

1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.

3- التنظيم الاداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

4- المنافع التي يحصل عليها أفراد المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تدل على مكانتهم الوظيفية وتنعكس على سلوكهم.

5- الأخلاقيات والقيم السائدة وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد مع بعضهم ومع الأطرف الخارجية.

2. عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية على أنها نظام للأفكار والافتراضات والمعاني المشتركة التي تسود في بيئة العمل، وتتكون من العناصر الآتية:

1- القيم التنظيمية: وهي مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس، ويتفقون عليها فيما بينهم، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية[10]، بالاضافة إلى كونها معياراً يتم الرجوع إليه في عملية اتخاذ القرار، كما تمثل القيم معياراً لتقييم الفرد لسلوكه وسلوك الآخرين، وهي مستمدة من البيئة (التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، والخبرة).

2-المعتقدات التنظيمية: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل. وهناك معتقدات سلبية واخرى إيجابية، ويجب على الادارة تعزيز وتقوية المعتقدات الايجابية للأفراد، تشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية والآراء والعقيدة التي يحملها الفرد، وتبنى الاعتقادات على المعرفة.[11]

3-الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، وهذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الاتباع، وتعد الأعراف عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني.[12]

4-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي (النفسي) الذي يتم بين الموظف والمنظمة، وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء.[13]

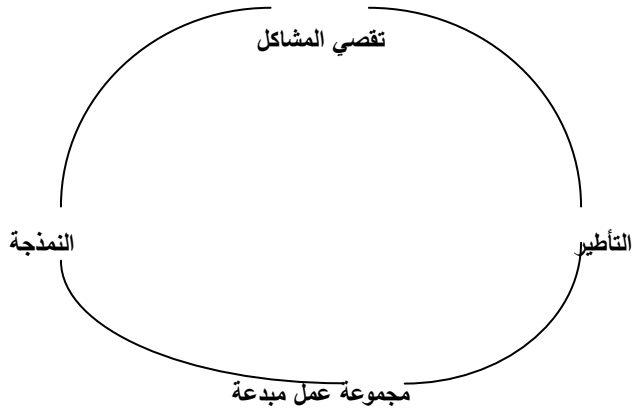
3. مفهوم الإبداع وتعريفه:

يعرف الشمري الإبداع[14] بأنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية.

والإبداع[15]عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة، يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.

كما عرّف آخرون الإبداع[16] بأنه عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد، أو أداة جديدة، أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل او تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها.

ويمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: عملية فردية أو جماعية تعمل على إيجاد أو استنباط فكرة جديدة أو منتج (خدمة) جديد، أو تؤدي إلى تغيير وتطوير العملية الإنتاجية بما يحقق القيمة المضافة للمنظمة ويؤدي إلى تحسين جودة الأداء في المنظمة.



دورة الإبداع

Source: Morris, Langdon, Creating the Innovation Culture, Geniuses, Champions and Leaders; An Innovation Labs, Whitepaper, 2007, p.9

تبدأ كل مرحلة من المراحل الأربع لدورة الإبداع بالسؤال" كيف"، ومراحل دورة الإبداع هي :[17]

1- تقصّي الحالات أو المشكلات (Needfinding) وهذا يتطلب التمييز بين:

المركز: ويقصد به الأسواق، الخدمات ، المنتجات، العملاء المستهدفين الاعتياديين أو النمطيين.

الأطراف: ويقصد به المستخدمون الخارجيون وغير المستخدمين، وهم الزبائن العرضيون أو المتوقعون ممن لا تعرف احتياجاتهم بشكل نمطي وهؤلاء يقدمون معلومات أو أفكار مختلفة تفيد الشخص الذي يتقصى.

2- التأطير (Framing): وهي عملية جمع الملاحظات والأفكار وترجمة خبرة العملاء، ووضعها في قالب (إطار) معين من أجل نقله إلى المرحلة التالية.

3- مجموعة عمل مبدعة (Creative Combintion): تتحول النقاشات إلى خلق الخيارات والتعريف عن الحاجات المميزة، وهنا تنتقل عملية الإبداع من الجهود الفردية إلى الجهود الجماعية (جهود الفريق) وذلك لأن اقتراحات

وخيارات المجموع يحقق مخرجات أفضل من المحاولات الفردية. مع ملاحظة أن التنوع بين أعضاء فريق العمل يعطي مفاهيم وحلول قوية ويؤدي إلى فرص عمل أقوى.

4- النمذجة (Prototyping): إن الأفكار التي تظهر بوصفها دراسة تفصيلية قيمة يتم نمذجتها، والهدف من ذلك هو الاسراع ما أمكن لاستثمار عملية التعلم، وإيجاد فكرة تستحق الاستثمار.

4. مكونات الإبداع:

يتكون الإبداع من العناصر التالية[18]:

1-مهارات التفكير الابداعي: إن امتلاك الموظف لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير، وتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، بالاضافة إلى ارتفاع الحساسية للمشكلات.

2-الخبرة: وتشمل المعرفة والفهم و تمثل الخلفية التي تمكن الفرد من الوصول إلى الحلول الخلاقة، وإذ تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية الادارة في العمل. لذلك فإن الخبرة تعد مكوناً أساسياً من مكونات الإبداع .

3-الدافعية: يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من الفرد، يقف وراءه دافع كبير وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص.

5. مستويات الإبداع:

تم تصنيف الإبداع إلى ثلاث مستويات: [19]

1-الإبداع الفردي: الذي يقوم به الأفراد، ويعتمدون على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة.

2-الإبداع الجماعي : ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها.

3-الإبداع على مستوى المنظمة: ويكون ذلك عند إدراك المنظمة اهمية الإبداع والتميز، وتقديرها للقيمة العلمية للنظريات الجيدة، وامتلاكها الرغبة في الاستطلاع عن طريق التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

6. معوقات الإبداع

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

1-**المعوقات الشخصية:** تتمثل في ضعف قدرة الموظف على الإدراك والاسترجاع والتذكر للمعلومات والمعارف والخبرات السابقة ، وضعف الحساسية للمشكلات، واستخدام أساليب مألوفة ونمطية بعيدة عن الإبداع.[20]

2-**معوقات الدافعية** : يتطلب الإبداع رغبة حقيقية من الفرد تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الموظف مدفوعاً إلى درجة تجعله يبذل الجهد الإيجابي لتحقيق الإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الموظف وتحفيزه بالطريقة الملائمة (مادياً ومعنوياً) وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له، إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز أمام الأفكار الجديدة.[21]

3-**المعوقات التنظيمية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة، وأسلوب العمل، فيها وكيفية تحقيق الأهداف ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع ، فكلما كانت

إجراءات وخطوات العمل محددة من قبل المدير للموظفين مع فرض رقابة ضيقة عليهم، كانت فرص الإبداع الإداري محدودة. [22]

4-**المعوقات البيئية:** تلعب ظروف البيئة التنظيمية دوراً في دعم أو إعاقة الإبداع، إذ إن البيئة التنظيمية التي تحرص على مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا تهيئ الفرصة لممارسة الإبداع.[23]

الجانب العملي:

1. **أسلوب التحليل الإحصائي**[24]:

عينة البحث هو الفرع رقم /1/ للمصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية

إجازة جامعية	معهد متوسط	ثانوية عامة	إعدادية وما دون
40	15	30	35

تم توزيع 80 استبانة استرد منها 71 استبانة صالحة، وتسع استبانات غير صالحة. وتم حساب قيمة الاختبار Test Value=3 واختبار الأسئلة بواسطة إحصائية الاختبار على أساس أنه متوسط المقياس، إذ أن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان على الشكل الآتي:

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

تمَّ استخدام الإحصائيات للحصول على متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بكل فرض بهدف مقارنتها مع متوسط المقياس بالاعتماد على البرنامج الإحصائي(SPSS 10.0 (Statistical Pakage for social sciences.

الاتساق الداخلي: تمّ التأكد من درجة الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال تطبيق اختبار ألفا كرونباخ. فبلغت قيمة ألفا Reliability Statistics Cronbach's Alpha = 0.721

وهي قيمة مقبولة في الأبحاث المماثلة وتزيد عن 0.60.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية السائدة، وبين القيم التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف محل الدراسة.

يوضح الجدول (1) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (1) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
1	بيئة العمل في مصرفك تعزز الثقة في قدرتك على الإبداع	2.82	1.475	.145	غير معنوية
2	تقدر الادارة قيمة إنجاز للعمل تدفعك إلى الإبداع	2.83	1.169-	.247	غير معنوية
3	تبذل الادارة جهدها لغرس قيمة حب العمل لديكم.	3.79	7.579	.000	معنوية
4	تشجع الإدارة في مصرفك أسلوب فرق العمل.	2.62	3.234-	.002	معنوية
5	تميل إلى العمل التطوعي عند الحاجة إليه في المصرف	2.56	2.840-	.006	معنوية
6	تشجع الادارة الأساليب غير التقليدية في العمل.	2.79	2.823-	.006	معنوية

يتضح من الجدول رقم (1) ارتفاع متوسط السؤال الثالث عن متوسط المقياس test value =3، وأن الفروق غير معنوية للأسئلة (1،2) إذ إن بيئة العمل في المصرف، والسلوك التنظيمي السائد تعززاً ثقة الموظف بقدرته على الابداع ولكن ليس بدرجة كبيرة، وتحاول إدارة المصرف تقدير من يقوم بإنجاز عمله بإبداع. وأما باقي الأسئلة فقد انخفضت متوسطاتها والفروق معنوية إذ لا تشجع الادارة على حب العمل وأسلوب العمل الجماعي أو العمل غير التقليدي. ويوضح الجدول رقم (2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم (2) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتوسط Mean	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.8853	.34961	.04149	2.764-	70	.007	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية (إعداد الباحثة)

يتضح من الجدول رقم (2) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.007 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية. وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة إنه: توجد فروق جوهرية بين القيم التنظيمية السائدة في المصرف التجاري السوري وبين القيم التنظيمية المطلوبة لتحقيق الابداع الاداري.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية السائدة وبين المعتقدات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف موضع الدراسة.

يوضح الجدول (3) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (3) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
7	يسود الاعتقاد في مصرفك بأهمية الإبداع في العمل.	2.79	-1.667	.100	غير معنوية
8	تعتقد الادارة بضرورة تطوير القدرات الإبداعية لديكم.	2.42	-3.666	.000	معنوية
9	تعتقد أن طبيعة مهام عملك تتطلب الإبداع.	3.48	4.229	.000	معنوية
10	تعتقد أن اللوائح والأنظمة في المصرف تهيئ فرص الإبداع لك.	2.51	-2.983	.004	معنوية
11	تعتقد أنه يتم تقدير جهود الموظفين المبدعين في العمل.	2.42	-3.858	.000	معنوية
12	تعتقد أن التدريب يهيئ كوادر بشرية مبدعة.	2.39	-4.090	.000	معنوية
13	تعتقد أن نظام الحوافز والتعويضات يتصف بالعدالة.	2.35	-4.475	.000	معنوية

يتضح من الجدول رقم (3) انخفاض متوسطات معظم أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية عن متوسط المقياس 3= test value، كما ويتضح أن جميع الفروق معنوية، ويعتقد الموظفون بمتوسط أكبر من 3 أن مهام عملهم تتطلب الابداع في العمل.

ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول رقم (4) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتوسط Mean	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.6237	.96415	.11442	-3.288	70	.002	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية :(إعداد الباحث)

يتضح من الجدول رقم (4) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.002 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 ومن ثم توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية السائدة وبين القيم التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف موضع الدراسة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأعراف التنظيمية السائدة وبين الأعراف التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف محل الدراسة.

يوضح الجدول (5) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
14	تتوقع إدارة مصرفك أن الإبداع يسهم في رفع جودة أداء العمل	3.49	4.423	.000	معنوية
15	تتوقع ادارة مصرفك أن يقوم الموظف بمهامه بشكل مبدع عندما يتم تدريبه.	3.48	4.369	.000	معنوية
16	تتوقع أن إبداعك في العمل ينسجم مع خطط المصرف التطويرية.	2.56	-2.570	.012	غير معنوية
17	تتوقع الادارة أن يبادر الموظفون للإبداع رغبة في تحقيق قيمة مضافة للعمل.	2.46	-4.227	.000	معنوية
18	يتم تشجيع من يقدم أفكار جديدة.	2.52	-3.781	.000	معنوية
19	يستخدم مصرفك كل ما هو جديد من تقنيات مصرفية حديثة	2.63	-2.392	.019	غير معنوية

يتضح من الجدول رقم (5) انخفاض متوسطات معظم أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة عن متوسط المقياس 3= test value. كما يتضح أن معظم الفروق معنوية. ولايدرك الموظفون فيما إذا كان إبداعهم في العمل ينسجم مع الخطة التطويرية للمصرف. ويوضح الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول رقم (6) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط Mean	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.7559	.57655	.06842	-3.568	70	.001	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية (إعداد الباحثة)

يتضح من الجدول رقم (6) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.001 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة إنه: توجد فروق جوهرية بين الأعراف التنظيمية السائدة في المصرف التجاري السوري وبين الأعراف التنظيمية المطلوبة لتحقيق الابداع الاداري.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية السائدة وبين التوقعات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الإبداع الإداري في المصرف موضع الدراسة.

يوضح الجدول (7) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

جدول رقم (7) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
20	تلتزم الإدارة بمساعدة من يرغب في الإبداع	2.00	-6.722	.000	معنوية
21	يلتزم الموظفون القدامى بنقل خبراتهم وتجاربهم إلى زملائهم الجدد	3.46	3.250	.002	معنوية
22	الموظف منفتح على الأفكار والمعرفة الجديدة	2.04	-7.417	.000	معنوية
23	يكافئ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	1.99	-6.06	.000	معنوية
24	نظام الحوافز والتعويضات يساهم في تعزيز الابداع.	2.35	3.504	.001	معنوية
25	ينظر زملاؤك لك بالرضا عندما تقدم أفكاراً خارجة عن المألوف أثناء أداء العمليات المصرفية	3.52	6.147	.000	معنوية

يتضح من الجدول رقم (7) أن الفروق معنوية لجميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة، ويرتفع متوسط إجابات الأسئلة (21،24،25) إذ يلتزم الموظفون القدامى بنقل تجاربهم وخبراتهم إلى زملائهم الجدد، ولا يساعد نظام الحوافز على تعزيز الابداع، كما أن تقديم الافكار الابداعية لا يشعر الموظف بأنه خارج المألوف.

ويوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول رقم (8) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط Mean	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.7277	.55581	.06596	-4.128	70	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (8) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 ومن ثم توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة إنه: توجد فروق جوهرية بين التوقعات التنظيمية السائدة في المصرف التجاري السوري وبين التوقعات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الابداع الاداري في المصرف.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف لا تتلاءم مع متطلبات الابداع، وذلك بسبب:

-إن القيم السائدة في المصرف لا تشجع على الابداع من حيث عدم اهتمام الادارة بأهمية الابداع لدى الموظفين في المصرف، أو تشكيل فرق عمل جماعية وتشجيعهم على الابداع

-إن المعتقدات السائدة في المصرف محل الدراسة لا تشجع على الابداع، إذ إن اللوائح التنظيمية التي تحكم العمل تقف عائقاً في وجه أي محاولة للإبداع.

-إن التوقعات التنظيمية لا تنسجم مع متطلبات الابداع الاداري، إذ لا يعتقد المسؤولونبأن من يحمل أفكاراً إبداعية يجب تشجيعه وتحفيزه على الرغم من أهمية الابداع في العمل.

-لا تشجع الأعراف السائدة في المصرف محل الدراسة على الابداع، إذ إن الادارة لا تشجع الموظفين ذوي الأفكار المبدعة، ويسود الاهتمام والميل نحو اتباع الأساليب التقليدية في العمل.

التوصيات:

- تحسين المناخ العام وتهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي، بتحديد رسالة للمصرف ووضع خطة واستراتيجية تترجم هذه الرسالة إلى قيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية، من خلال:
- تكوين فرق عمل، وتدريب الموظفين على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تعزيز فرص الإبداع الاداري.
- تشجيع الموظفين على التجريب، وإعطائهم الوقت الكافي لإيجاد أساليب إبداعية لحل المشكلات وعدم الخوف من ارتكاب الأخطاء.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.
- التركيز على تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم للأداء المتميز والإبداع فيه، من خلال تعميق مفهوم التعلم عن طريق العمل، وتكريم الموظفين المبدعين وربط المكافآت بالمبادرات والحلول الابداعية التي يقدمونها.
- ربط نظام الحوافز والتعويضات بالأفكار والممارسات الابداعية التي تسهم في تحسين جودة العمل.

المراجع:

1- ويتون، كاميرون، الادارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للدارة (بميك)، القاهرة، 2001. ص 54.

2- الفاعوري، رفعت، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص187.

3- الروسان، محمود، محمود العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد الثاني، سوريا، 2010.

4- السويطي، شبلي، واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007.

5- Feraccio, Bilich, Manangement of Creativty and Innovation, the R & D Management Conference, New Zealand. 2001

6- أيوب، نادية، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الادارة العامة، العدد (40)، الرياض،2000

7- أبو زيد، الدسوقي حامد، إدارة البنوك(2)، القاهرة، 2000 ص ص10-13 .

8- سالم، عبد الله، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، ورقة عمل ، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإداري، 2010 ص55.

9- حريم, حسين، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(2)، العدد(2)، 2006 ص230.

10- المرسي، جمال الدين، آخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص352.

11- جلاب، إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، 2011، ص ص 619-620.

12- سميع، زيد، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حلوان، اليمن، 2005، ص154.

13- الفريجات، خضير، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، عمان، 2009، ص266.

14- الشمري، فهيد، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مطبعة نجد، الرياض.2002

15- Torrance, E.P.The nature of creativity as manifest testing.New York: Press Syndicate of the university of Cambridge. 1993.p.46

16- Sundbo, Jon, Management of Innovation in Services, The Sevrice Industries Journal, Vol. 17,No. 3, 1997,PP:432-455.

17- Morris, Langdon, Creating the Innovation Culture, Geniuses, Champions and Leaders; An Innovation Labs, Whitepaper, 2007

18- نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار والمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 16-20.

19- جلدة، سليم، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006 ص46.

20- Frei,x.Frances;others, Innovation in Retail Banking,The Wharton School, University of Pennsylvania. 1998, P.P.6-10

21- عبد الوهاب، علي، القدرات الإبداعية للعاملين: أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الادارة العامة، العدد(25)، معهد الادارة العامة، الرياض، 1980، ص43.

22- الماضي، محمد، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010 ص88.

23- الحمادي، علي، صناعة الإبداع، دارابن حزم، بيروت، 1999، ص33

24- محمد، أماني، التحليل الاحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2007 ، ص 84- 95.