

معوقات الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية

د. أحمد محمود زامل
أستاذ مساعد قسم التسويق
كلية العلوم الادارية والمالية
جامعة عمان الاهلية
عمان – الأردن
azamel@ammanu.edu.jo

د. مروان مصطفى شموط
أستاذ مشارك
قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية العلوم الادارية والمالية
جامعة فيلادلفيا
عمان – الأردن

ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المعوقات التي تواجه الموظفين في البنوك التجارية الاردنية في مجال الابداع والابتكار الوظيفي ، وقد بلغ حجم عينة مجتمع الدراسة 150 مفردة تم الحصول عليها بطريقة العينة العشوائية ، وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة جمعت لأغراض الدراسة وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية كتحليل التباين الأحادي وطريقة شافيه للمقارنات البعدية وغيرها .

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي :

- ان دور البنوك في تخصيص دورات في مجال الابداع والابتكار لم يكن بالمستوى المطلوب .
- انخفاض مستوى الحوافز المادية للموظفين .
- شعور الموظفين بالخوف من الوقوع في الاخطاء نتيجة المجازفات المحسوبة .
- عدم الثقة من جانب الرؤساء بالمرؤوسين .

Abstract :

The main objective of this study is to identify the obstacles facing the employees in the Jordanian commercial banks in the field of creativity and innovation. The study employed both primary and secondary data. Primary data was collected through a structured questionnaire from a random sample of 150 respondents. The collected data was analyzed by using frequency tables, anova, sheffe method and other statistical techniques.

The main findings of the study were;

- Specialized training courses in innovation and creativity from the banks wasn't up to the standard level.
- Low incentives given to the employee.
- Panic feeling from the employee in doing some thing wrong.
- No trust between employees and their ganger.

مقدمة :

يستطيع الأفراد أن يكونوا مبدعين في وظائفهم من خلال توليد طرق جديدة لأداء عملهم، والتوصل إلى إجراءات مبتكرة أو أفكار إبداعية، ومن خلال إعادة تشكيل الأساليب المعروفة وتحويلها إلى بدائل جديدة. ونتيجة لذلك، فليس من الضروري أن يقتصر الإبداع على أنواع معينة من المشاريع؛ بل يمكن أن يتم أثناء أداء الفرد لعمله في المواقف المختلفة.

ونعرف الإبداع في العمل – وهو مفهوم قائم على المستوى الفردي – بأنه أسلوب للعمل يؤدي إلى توليد أفكار، أو عمليات، أو حلول مبتكرة وملائمة (Amabile, 1996; Ford, 1996; Shalley, 1991).

ويمكن أن يتضمن هذا التعريف الاستراتيجيات العاملة للإبداع في المنظمة، أو الحلول الإبداعية لمشكلات العمل، أو التغييرات الإبداعية لعمليات العمل.

ولكن لكي تكون هذه الأشياء إبداعية، فيجب أن تتضمن قدراً من التفرد مقارنة بالأفكار الأخرى، إلا أنه ينبغي ألا تكون شاذة بحيث يصعب تبنيها أو تطبيقها عملياً. وفي نطاق العمل، يعد مفهوم الجودة والملائمة مهمين للعديد من الوظائف أو المهن. بيد أن سمي الجودة أو التفرد في مفهوم الإبداع تستندان إلى حدود مرجعية واسعة نسبياً، يتم تحديدها ضمن حدود السوابق التاريخية والثقافية والاجتماعية للحقل (Amabile, 1996)⁽¹⁾.

وإن ما يشجع على الإبداع هو وجود بيئة اجتماعية مناسبة تسهل تعاون الأفراد، وتعزز من المنافسة البناءة، وينبغي أن يترافق كل ذلك مع وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت. وإن العلاقة بين العامل والمشرف في المنظمة تؤثر في درجة إنتاجية الأول وإبداعه. ولا بد من أن يكون المناخ التنظيمي مناسباً ليسمح بوجود "الخطأ النزيه"، من دون أن يرافقه نقد أو تأنيب. وقد يساعد الجو الديمقراطي، والابتعاد عن الاتصال الرسمي المقيد بين المستويات الإدارية المختلفة على الإبداع والابتكار (سلامة، 1984، وإبراهيم 1978).

إن تشجيع المنظمة لعمالها على الإبداع يكون بطرح أسئلة جديدة، وتقصير قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية، ومشاركة الأفراد كافة في تحديد المشكلات، واتخاذ الحلول المناسبة والبحث عن المخاطر وتقديم القادة الدعم الكافي لمرءوسيههم، (كلين Klein، 1990).

تحدث الطيب (1988) عن دور السلطة الإدارية في إعاقة الإبداع لدى الأفراد، خصوصاً عندما يستبعدون عن المشاركة في إيجاد الحلول، واتخاذ القرار؛ عندها لا يكون أمامهم إلا أحد حلين: إما أن يتحولوا إلى أشخاص لا مبالين، وإما أن يدخلوا في صراع مع الإدارة العليا، وإن قناعة الإدارة بأهمية إشراكهم فيما ذكر ستعزز لديهم الشعور بالإيجابية، والانتماء، والإبداع.

وإن من عوائق الإبداع ما سماه إبراهيم (1978) أثر " الجماعة التسلطية" في تعطيل القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كذلك أثر " التنظيمات الهرمية المتصلبة" التي تقيد الأفراد، وتشعرهم بضعفهم، وسلبيتهم وتنمي لديهم الشعور بالمسؤولية، وهذا ما أكده الحقباني (1997) عندما قال إن لمجموعة العمل، والانتقادات، ونمط القيادة، والتدريب والحوافز والأنظمة والإجراءات، والاتصالات، والمعلومات أثر كبيراً في العملية الإبداعية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع والابتكار لدى موظفي البنوك التجارية الأردنية. وتحديد طبيعة العلاقة بين معوقات الإبداع في البنوك من جهة والمتغيرات الشخصية للموظفين من جهة أخرى والمتمثلة في وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي والمرتبة الوظيفية و العمر ، الخبرة السابقة ، والمستوى التعليمي ، الجنس والحالة الاجتماعية وعدد الدورات التدريبية التي إلتحق بها في مجال الإبداع والابتكار ومدة الخدمة للموظفين في وظائفهم الحالية وتقديم بعض التوصيات في ضوء ما يمكن التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من حيث أنها:

- 1- تحاول الكشف عن المعوقات التي تحد من الإبداع والابتكار لدى موظفي البنوك التجارية.
- 2- التحديات والتغيرات الخارجية التي تواجهها البنوك من عولمة وخصخصة وإنترنت والتحول إلى أنظمة السوق الحر تتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة لدعم العملية الإبداعية والتي تبدأ عادة من الداخل.
- 3- محاولة لتقديم أفكار وآراء ومقترحات جديدة تساهم في دعم وتشجيع السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية.

4- تحاول هذه الدراسة من خلال محاولة الكشف عن معوقات الإبداع في البنوك التجارية الأردنية تقديم التوصيات للحد من تأثير هذه المعوقات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل البنك.

5- مشكلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العوامل والتأثيرات التي تعيق الإبداع في البنوك التجارية الأردنية من أجل تحسين العمل ومخرجاته وتحاول تسليط الضوء على المشكلة من وجهة نظر الموظفين. حيث أن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى وهذا ما تفرضه تحديات وتغييرات خارجية في ظل العصر الرقمي الجديد. وبذلك تحاول هذه الدراسة البحث عن أفضل السبل للقضاء على الصعوبات التي تواجه موظفي البنوك التجارية الأردنية.

نطاق الدراسة:

- 1- إقتصار مكان الدراسة على محافظة عمان الكبرى.
- 2- المجال الزمني: استغرقت الدراسة الميدانية مدة من خمسة إلى ستة أشهر.
- 3- الإستبانة: تم تصميمها كما هو موضح في أداة الدراسة.
- 4- إقتصرت هذه الدراسة على موظفي البنوك التجارية العاملين في محافظة عمان الكبرى، ولم تمتد إلى باقي موظفي البنوك الأخرى.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

هدفت دراسة (الشيخ، 2004): إلى التعرف على مدى شيوع ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن فتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أهمها تقصي أسباب عدم تبني الاساليب الابتكارية، ودراسة الهياكل التنظيمية بشكل متعمق ومعرفة مدى ملاءمتها لبيئة التميز والابتكار ولواقع البيئة العربية.

أما دراسة (حداد والغدير، 2004): هدفت إلى التعرف على مدى إدراك مديري شركات الأدوية الأردنية وكبار موظفيها لأهمية الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية ولقد

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها إيجاد فريق متخصص ومغامر للبحث عن الأفكار الجديدة وأن تتعاون هذه الشركات في توزيع تكاليف البحث والتطوير فيما بينها.

بينت الدراسة التي أجراها الباحثين (Smith, and, Shalley, 2004)، ان دور الشبكات الاجتماعية الساكنة والمتحركة قد تكون مفيدة للإبداع إلى حد ما.

وأشارت دراسة (الشيخ، وسليمان، 2003) حول استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات واتخاذ القرارات في منشآت الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة. فبينت الدراسة أن المدير في الإمارات يتبع النمط التقليدي في حل المشكلات ولا يميل إلى استخدام الأساليب الابتكارية.

وتوصلت دراسة (Bear, and, Michael, 2003) أن إجراءات الإبداع والمعرفة كمحاولات تنظيمية مقصودة وجديدة لتغيير عمليات الإنتاج والخدمة بحاجة إلى أن يرافقها مناخ عمل يساعد على تبني العملية الإبداعية.

وأكد كلا من (Song, and, Morgan, 2002) في دراستهما عن المشاركة الإنتاجية والتسويقية في مراحل تطوير المنتج وأثرها في نجاح الإبداع على أنه في كل مرحلة من مراحل مشروع التطوير الإبداعي للمنتج فإن الحاجة تتزايد للمشاركة الإنتاجية والتسويقية لضمان النجاح مع مراعاة الفرق بين المشاريع الإبداعية المتطرفة والمشاريع المعتدلة.

ويرى (Aranda and Fernandez, 2002) أن المعرفة توحد الجهود للعاملين في المنظمة وهي مهمة صعبة وأن سياسات إدارة المعرفة هي المحفز الرئيسي لضمان الإبداع الوظيفي.

وقام كلا من (Boomer and Jalajas, 2002) بالتعرف على مناخ الابتكار والإبداع في منشآت الأعمال الأمريكية والكندية الصغيرة والمتوسطة فتبين أن مناخ الابتكار لا يختلف في الدولتين المذكورتين. أما من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع فبينت الدراسة عامل التحدي والدعم المقدم من المنظمة.

وإستهدفت دراسة (الجزراي وجويده، 2002)، تشخيص حالة التميز والإبداع التي يتمتع بها الفرد العراقي بغض النظر عن تحصيله العلمي وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن القدرات الإبداعية الكامنة لدى الفرد يمكن إنضاجها عن طريق البيئة المحيطة وتكيفها بشكل يؤدي إلى فرد

مبدع وبالتالي منظمة مبدعة وأن الوضع المالي والإجتماعي للفرد يساعد بشكل صحيح على تنمية القدرة الإبداعية وإنضاجها.

وأقتصرت دراسة (القحطاني ، 2002) علي بحث عدد من العوامل المحددة للإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية وذلك للتعرف على أهم تلك المعوقات، وترتيبها حسب درجة تأثيرها ، وللتعرف على طبيعة ذلك الإختلاف ، وأيضا التعرف على الفروق في محددات الإبداع الإداري عند المدراء والموظفين ، وكان من أهم نتائج الدراسة ، غياب الدعم من القيادة الإدارية ، ومقاومة التغيير ، وإنعدام الحوافز ، وزيادة ضغوط العمل ، وإنعدام المرونة في قوانين وأنظمة العمل وصعوبة ظروف وبيئة العمل .

وخلصت دراسة (Tucker, 2001) إلى أن إدارة الإبداع في المنظمات تشمل أربعة عوامل ومبادئ هي شمولية الدراسة. الإبداع يجب أن يشمل التنظيم ونظامية العمل والبحث المستمر عن الفرص الجديدة، وأن المنظمة يجب أن تعمل على تحسين المناخ الملائم للإبداع.

كما أكدت دراسة (Haiyang2001) أن هناك صلة بين مستوى الأداء وكل من العوامل البيئية والدعم التنظيمي من جهة واستراتيجيات العلاقة للمشروع وعلاقات المنظمة كعوامل إبداعية لاستراتيجية السلع الإبداعية.

كما ذكرت دراسة (Andriopoulos, 2001) على العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار لدى مجموعة من الشركات المتوسطة الحجم فتوصلت إلى عدة عوامل من أهمها مناخ العمل، أسلوب القيادة، ثقافة المنظمة، الموارد، والمهارات، الهيكل التنظيمي، والقوانين، المنظمة لعمل المؤسسات.

وقد أوضحت دراسة (أيوب، 2000) ضرورة تعزيز مناخ العمل في البنوك التجارية السعودية ودعم القيادات العليا للإبداع لدى المديرين وضرورة استخدام الأسلوب الحدسي لحل المشكلات الإدارية.

وأظهرت دراسة (هيجان، 1999) أن ثقافة المنظمات السعودية لا تزال قاصرة عن توفير المناخ المناسب وعدم وجود الحوافز الكافية لدعم وتعزيز الإبداع وأن المنظمات السعودية تفتقر إلى وجود رؤيا واضحة لأهدافها المستقبلية بالرغم من توافر الدوافع الداخلية المحركة للإبداع والتفكير الابتكاري لدى الأفراد.

وإنفتحت دراسة (السالم، 1999) مع دراسات أخرى أن متغيرات تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي لها علاقة ارتباط إيجابية وخلصت الدراسة إلى تقديم عدة توصيات من أبرزها تشذيب وتقليص تنوع العمل بما يتلاءم وقابليات الأفراد وقدراتهم الإبداعية بالشكل الذي يعزز من تصاعد أدائهم . وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتسليم مسؤولية العمل.

تناولت دراسة (ذياب وآخرون، 1995) مدى التوافق الموجود بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وكلا من السلوك القيادي وكذلك الهيكل التنظيمي. في حين تبين عدم وجود أثر للتوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي في درجة الإبداع بالنسبة لمتغيرات؛ القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع.

وقدمت دراسة (Scott and Reoinaid , 1994) نموذجاً خاصاً بمحددات السلوك الابتكاري للفرد في بيئة العمل وأن السلوك الابتكاري للأفراد يتأثر بنوعية العلاقة الموجودة بين الأفراد ورئيسهم والدور الذي يتوقعه الأفراد من رئيسهم، وبالمناخ الابتكاري السائد تبعاً لإدراك الأفراد له، كما بينت أن أسلوب حل المشكلات التقليدي كان له أثر سلبي على السلوك الابتكاري لدى الأفراد.

وأخيراً فقد بينت دراسة (همام، 1993) محددات القدرات الابتكارية لدى مستوى الإدارة العليا والوسطى في القطاع المصرفي المصري وتوصلت إلى وجود اختلاف القدرات الابتكارية للعاملين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا حيث كانت تلك القدرات أفضل في مستوى الإدارة العليا.

في المسيرة العلمية السابقة تبين لنا أن موضوع معوقات الإبداع شكل مسألة هامة على الصعيد الدولي والعربي والمحلي على حد سواء ، وأصبحنا كباحثين ندرك أهمية هذا الموضوع وأن الاتجاهات الإدارية الحديثة تعزز مكانة الإبداع الجماعي ولا ينحصر الأمر في الأفراد فقط ، لقد جاءت الدراسات السابقة متنوعة في حصر عدد ونوع المعوقات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة . وحاولنا في هذه الدراسة التركيز على معوقات الإبداع في القطاع المصرفي الأردني للإثراء والمساهمة في هذا الموضوع .

فرضيات الدراسة:

تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: تتعلق بوجهة نظر موظفي البنك حول معوقات التي تحد من إبداعهم الوظيفي، وضمن هذا السياق سيتم اختبار سؤال الدراسة للإجابة عن الفرضيات التالية:

سؤال الدراسة: ما هي معوقات الإبداع والابتكار لدى موظفي البنوك التجارية من وجهة نظرهم؟

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم، تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم، تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم، تعزى إلى المستوى العلمي.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم، تعزى إلى المرتبة الوظيفية.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم، تعزى إلى الخبرة السابقة.

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم، تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي.

الفرضية السابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم، تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها في مجال الإبداع والابتكار.

الفرضية الثامنة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم، تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

أداة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على إستبانه (أداة) قصد بها التعرف إلى المعوقات التي تواجه موظفي البنوك التجارية في محافظة عمان الكبرى وقد مر تصميم الاستبانة بعدة خطوات أهمها ما يلي:

- 1- مراجعة شاملة للمفاهيم المختلفة حول المعوقات التي تواجه موظفي البنوك التجارية.
- 2- مراجعة الدراسات والبحوث التي أجريت حول المعوقات التي تواجه موظفي مختلف القطاعات العاملة في المجتمع.
- 3- الإطلاع على الأساليب والمقاييس التي أستخدمها الباحثون في دراساتهم في الأبحاث المماثلة.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة مع جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية العاملة في محافظة عمان الكبرى بفروعهم المختلفة. لقد تم توزيع إستبانة الدراسة على 150 موظفاً من موظفي البنوك التجارية الأردنية وتم إستعادة 145 إستبانة منها ، وعند إدخال البيانات إلى قاعدة البيانات المعدة خصيصاً لهذه الدراسة تم إسقاط 9 إستبانات لعدم كفاية البيانات المجمعة فيها وبالتالي فإن 136 إستبانة هي التي خضعت للتحليل في هذه الدراسة وتم إختيارهم بطريقة عشوائية .

صدق الأداة وثباتها:

للحصول على صدق الاستبانة، تم صياغة الفقرات التي تضمنتها، وعرضت على لجنة من الأساتذة والمتخصصين في مجال البنوك والإدارة بوصفهم محكمين لإقرارها. وقد تم تعديل صياغة بعض الفقرات وإلغاء بعضها طبقاً للتحكيم وأصبحت الإستبانة تضم (28) فقرة . وللتأكد من ثبات الإستبانة قام الباحثين بإستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (Test - Result)، حيث قام الباحثين بتوزيع الأداة على عينة استطلاعية عددها (20) موظفاً وموظفة، إستثنيت من عينة الدراسة التي طبقت عليها الإستبانة (الأداة) وبفارق أسبوعين بين الإختبارين، ثم جرى إستخراج معامل الثبات حسب معادلة سبيرمان وبلغ معامل ثبات المقياس (82.4 %) وتعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض الدراسة.

المعادلة الإحصائية:

للوصول إلى النتائج النهائية استخدمت في إجراء هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- المتوسطات الحسابية.
- 2- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أنوفا لإيجاد الفروقات بين المتوسطات وفقاً لفرضيات الدراسة ومتغيراتها، حيث أخذ بمستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$.
- 3- إختيار طريقة شافية (Scheffe) للمقارنات البعدية في حال وجود فروقات أداة دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التي يزيد عدد مستوياتها عن مستويين، وذلك لتحديد أي المجموعات تختلف عن غيرها وبدلالة إحصائية.

تحليل النتائج:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى معوقات الإبداع والابتكار لدى موظفي البنوك التجارية الأردنية وأثر كل من: العمر، والجنس، والمستوى، التعليمي، والمرتبة الوظيفية، والخبرة السابقة، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي، وعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها من مجال الإبداع والابتكار، والحالة الاجتماعية. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام أداة لقياس المعوقات وتطبيقها على عينة مماثلة لمجتمع الدراسة، ومن ثم تمت إجراءات تصحيح البيانات وتحليلها باستخدام الحاسوب (برنامج SPSS) للحصول على النتائج.

وللإجابة على سؤال الدراسة حول ما هي المعوقات للإبداع والابتكار لدى موظفي البنوك التجارية من وجهة نظرهم؟ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة وجاءت النتائج على النحو التالي كما سيوضحه التحليل.

تحليل البيانات

وصف عينة الدراسة :

لقد تم توزيع إستبانة الدراسة على 150 موظفاً من موظفي البنوك التجارية الأردنية تم إستعادتها 145 إستبانة منها وعند إدخال البيانات إلى قاعدة البيانات المعدة خصيصاً لهذه الدراسة تم اسقاط 9 استبانات لعدم كفاية البيانات المجمعة فيها وبالتالي فإن 136 استبانة هي التي خضعت للتحليل في هذه الدراسة وقد جاءت نتائج التحليل على النحو التالي :

• عينة الدراسة:

*لقد توزعت عينة الدراسة على كلا الجنسين فقد شكل الذكور ما نسبته 58.1% من إجمالي أفراد العينة في حين شكلت الإناث 41.9% في حين توزع أفراد العينة على 5 فئات عمرية جاءت نتائج تحليلها على النحو التالي:

جدول رقم (1)

النسبة المئوية %	الفئة العمرية
6.6	25-20
44.9	30-26
28.7	35-31
14	40-36
5.9	أكثر من 41 عام

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن أفراد العينة تركزوا في الفئات من 26-35 عام حيث شكلوا ما نسبته 73.6% .

*وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي لأفراد العينة فقد توزعوا على أربعة مؤهلات علمية جاءت نتائج توزيعهم على النحو التالي:

جدول رقم (2)

النسبة المئوية %	المؤهل العلمي
11	ثانوية عامة فما دون
28.7	دبلوم متوسط
51.5	بكالوريوس
8.8	دراسات عليا

كما يلاحظ من الجدول أن أفراد العينة تركزوا في حملة شهادة البكالوريوس بشكل واضح ، وهذا ما يتوافق مع التوزيع الطبيعي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية حسبما تعلنه جمعية البنوك في بداية كل عام.

*وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية فقد توزع أفراد العينة على أربع فئات من الخبرة جاء توزيعهم فيها على النحو التالي:

جدول رقم (3)

النسبة المئوية %	الخبرة الوظيفية
25.7	عامان فما دون
32.4	3-5 أعوام
39.7	6-10 أعوام
2.2	11-15 عام

حيث يلاحظ أنه هناك تقارب واضح في توزيع أفراد العينة حسب الخبرات الوظيفية في حين قلت هذه النسبة بشكل واضح فيمن تزيد خبرات عن 11 عاماً.
*أما فيما يتعلق بالمرتبة الوظيفية بأفراد العينة فقد توزيعهم على النحو التالي:

جدول رقم (4)

النسبة المئوية %	المرتبة الوظيفية
24.3	موظف
29.4	رئيس قسم
36.8	مساعد مدير
9.6	مدير

إن نتيجة توزيع أفراد العينة حسب المرتبة الوظيفية جاء متقارب وذلك بسبب تقارب سنوات الخبرة لعدد أفراد العينة كما ظهر سابقاً الأمر الذي استدعى توزيعهم حسب المرتبة الوظيفية بنفس التقارب تقريباً.

*وفيما يتعلق بمكان العمل فقد توزع أفراد العمل على ثلاث أماكن عمل رئيسية ففي الإدارة العامة للبنوك شكل الموظفون ممن شملتهم الدراسة ما نسبته 51.5% من أفراد العينة في حين شارك من الفروع ما نسبته 36.8% من إجمالي أفراد العينة أما من المكاتب فقد تمثلوا في الدراسة بما نسبته 11.8% من إجمالي أفراد العينة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5)

قياس العمل	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العامة	70	51.5
فروع	50	36.8
مكاتب	16	11.8

*وعن عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة والتي تتخصص في مجال الإبداع والإبتكار فقد أشار 53.7% من أفراد العينة إلى أنهم شاركوا في دورة تدريبية واحدة فقط في حين 14.7% إلى أنهم شاركوا في دورتين تدريبيتين فأكثر في حين توجه 31.6% إلى الإشارة بكونهم لم يلتحقوا بأي دورة تتعلق بهذا المجال والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (6)

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
دورة تدريبية واحدة	73	53.7%
دورتين فأكثر	20	14.7%
لم التحق بأي دورة	43	31.6%

تحليل فرضيات الدراسة:

لقد أظهر تحليل فرضيات الدراسة وجود أو عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين العوامل المتغيرة والتابعة لها وقد جاءت النتائج تبعاً للفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الأولى:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير العمر.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير العمر.

تبعاً لنص الفرضية ومن خلال تحليل أسئلة القياس فقد أظهرت الدراسة عدد من الدلالات حول بعض الأسئلة التي وجهت إلى أفراد العينة من خلال الاستبيان، حيث جاء سؤال أفراد العينة حول

نظام الحوافز للإبداع كأحد أهم العوائق التي تتفق مع العمر لأفراد العينة حيث جاءت الدلالة الإحصائية لها كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (7)

الرقم	السؤال	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	الدالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	نظام الحوافز للإبداع	3.221	1.67	0.011	3.963	0.6929
6	عدم تشجيع الإدارة لمبادرات الإبداع	2.814	1.67	0.023	3.955	0.824
7	سياسة المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات	3.012	1.67	0.041	3.720	0.822
11	الخوف من الوقوع في الأخطاء نتيجة المجازفات المحسوبة	3.411	1.67	0.031	3.948	0.828
12	قلة الحوافز المادية للمبدعين	3.341	1.67	0.002	3.683	0.858
13	قلة الحوافز المعنوية	2.91	1.67	0.018	3.617	0.878
19	عدم القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها	3.41	1.67	0.35	3.772	0.996

مما سبق يلاحظ أن هناك دلالات إحصائية واضحة حول أثر العمر على وجود معوقات للإبداع والابتكار في داخل المصارف التجارية من وجهة نظر الموظفين فقد جاءت الدالة العامة بواقع 0.0341 على مقياس التحليل ANOVA حيث ظهرت قيمة F المحسوبة لها بواقع 3.615 في حين كانت المجدولة 1.67 .

وبناءً عليه فإن هذه الفرضية قد أثبتت تبعاً للنتائج السابقة فقد أكدت وجود فروق ذات دلالات إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير العمر لديهم ، حيث تركزت في غالبيتها في نظام الحوافز من جهة وبسياسات الصلاحيات وإستراتيجيات إتخاذ القرار .

- الفرضية الثانية:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير الجنس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير الجنس.

لقد لوحظ من خلال التحليل عدم وجود أي دلالات إحصائية أو فروقات لها دلالات إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم وتعزى إلى متغير الجنس حيث جاءت إجابات أفراد العينة ونتائج تحليل قياسها مع متغير الجنس دون أي دلالات إحصائية تذكر.

- الفرضية الثالثة:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبعاً لنص الفرضية ومن خلال تحليل أسئلة القياس فقد أظهرت الدراسة عدد من الدلالات حول بعض الأسئلة التي وجهت إلى أفراد العينة من خلال الاستبيان، حيث جاء سؤال أفراد العينة حول نظام الحوافز للإبداع كأحد أهم العوائق التي تتفق مع المؤهل العلمي لأفراد العينة حيث جاءت الدلالة الإحصائية لها كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (8)

الرقم	السؤال	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	الدالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	المسؤول يحدد خطوات العمل للموظف	3.41	1.67	0.021	3.933	0.762
9	عدم ثقة المديرين بالعاملين معهم	3.21	1.67	0.0491	4.044	0.909
10	مقاومة الجهات الإدارية للإبداع	3.101	1.67	0.005	3.845	0.893
15	الانتقاد الإداري المبكر للأفكار الجديدة وقبول الوضع الراهن	2.871	1.67	0.0199	4.022	0.811
23	الأسلوب النمطي في حل المشكلات	2.991	1.67	0.0312	4.007	0.638
26	عدم اعتماد الإدارة في البنك مبدأ تفويض الصلاحيات في العمل للموظفين	2.738	1.67	0.0225	3.641	0.696

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك فروقات ذات دلالات إحصائية واضحة على أسئلة القياس عند قياسها مع متغير المتأهل العلمي حيث جاءت بالمجمل العام بدالة مقدارها 0.0031 وظهرت قيمة F المحسوبة لها بواقع 3.41 والمجدولة بواقع 1.67 على مقياس التحليل، كما يؤكد كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات القياس هذه النتيجة.

إن نتيجة قياس الفرضية السابقة تأتي بإثباتها حيث وجد أن هناك فروق ذات دلالات إحصائية من وجهة نظر موظفي البنك حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الرابعة:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير المرتبة الوظيفية.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير المرتبة الوظيفية.

تبعاً لنص الفرضية ومن خلال تحليل أسئلة القياس فقد أظهرت الدراسة عدد من الدلالات حول بعض الأسئلة التي وجهت إلى أفراد العينة من خلال الاستبيان، حيث جاء سؤال أفراد العينة حول نظام الحوافز للإبداع كأحد أهم العوائق التي تتفق مع المرتبة الوظيفية لأفراد العينة حيث جاءت الدلالة الإحصائية لها كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (9)

الرقم	السؤال	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	الدالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	الهيمنة القانونية التقليدية لكثير من القيادات الإدارية	2.817	1.67	0.041	3.867	0.738
8	عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة لخلق الإبداع لدى الموظفين	2.999	1.67	0.022	4.147	0.865
14	عدم وجود رضا واستقرار الموظفين	3.11	1.67	0.0315	3.779	0.9
15	الانتقاد الإداري المبكر للأفكار الجديدة وقبول الوضع الراهن	2.718	1.67	0.008	4.022	0.811
17	عدم وجود حرية للموظف في التعبير عن رأيه	3.514	1.67	0.002	3.94	0.823
18	ضعف الاتصال مع الإدارة العليا	3.041	1.67	0.041	3.97	0.788
25	لا توجد ميزانية خاصة لرعاية المبدعين	3.71	1.67	0.009	3.80	0.85

يلاحظ من خلال الجدول السابق وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين وجهات نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار تعزى إلى متغير المرتبة الوظيفية حين جاءت

الدالة العامة لها بواقع 0.028 على مقياس التحليل، كما ظهرت قيمة F المحسوبة بواقع 3.021 أما المجدولة فقد بلغت 1.67 على مقياس التحليل أكدت هذه النتائج كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول أعلاه.

- الفرضية الخامسة:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

تبعاً لنص الفرضية ومن خلال تحليل أسئلة القياس فقد أظهرت الدراسة عدد من الدلالات حول بعض الأسئلة التي وجهت إلى أفراد العينة من خلال الاستبيان، حيث جاء سؤال أفراد العينة حول نظام الحوافز للإبداع كأحد أهم العوائق التي تتفق مع عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة حيث جاءت الدلالة الإحصائية لها كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10)

الرقم	السؤال	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	الدالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ظروف العمل وبيئته لا تساعد على الإبداع	3.25	1.67	0.021	3.963	0.754
6	عدم تشجيع الإدارة لمبادرات الإبداع	3.71	1.67	0.009	3.955	0.824
16	تعارض الإبداع مع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع	2.78	1.67	0.038	3.963	0.864
20	عدم وجود قواعد بيانات كافية وسريعة لاتخاذ القرارات	2.59	1.67	0.041	3.926	0.831
23	الأسلوب النمطي في حل المشكلات	3.77	1.67	0.007	4.007	0.638
27	ضيق مجالات وفرص الإبداع في العمل	3.101	1.67	0.0022	3.941	0.805
28	طبيعة العمل لا تسمح بالإبداع	4.02	1.67	0.035	4.066	0.668

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروقات ذات الدلالات الإحصائية حول أسئلة القياس مقاسةً مع معيار عدد سنوات الخبرة الوظيفية فقد جاءت مرتفعة وذات قوة واضحة بحيث جاءت الدالة العامة لها بواقع 0.009 في حين سجلت قيمة F المحسوبة ما قيمته 3.15 على مقياس التحليل في حين جاءت المجدولة بواقع 1.67 كما أكدت كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نتائج التحليل.

مما سبق فإن الفرضية قد أثبتت حيث أكدت وجود فروقات ذات دلالات إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة .

- الفرضية السادسة:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي.
H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي.
تبعاً لنص الفرضية السابقة ومن خلال تحليل أسئلة القياس فقد أظهرت الدراسة عدد من الدلالات حول بعض الأسئلة تبعاً لسؤال أفراد العينة بالقياس مع معامل عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي حيث ظهرت بعض الدلالات الإحصائية جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (11)

الرقم	السؤال	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	الدالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	نظام الحوافز للإبداع	3.412	1.67	0.025	3.963	0.6929
6	عدم تشجيع الإدارة لمبادرات الإبداع	2.94	1.67	0.0391	3.955	0.824
7	سياسة المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات	3.401	1.67	0.002	3.720	0.822
11	الخوف من الوقوع في الأخطاء نتيجة المجازفات المحسوبة	2.99	1.67	0.0181	3.948	0.828
12	قلة الحوافز المادية للمبدعين	2.78	1.67	0.005	3.683	0.858
13	قلة الحوافز المعنوية	3.41	1.67	0.009	3.617	0.878
19	عدم القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها	3.24	1.67	0.0223	3.772	0.996

ويلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقات ذات دلالات إحصائية واضحة على أسئلة القياس عن قياسها مع متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي حيث جاءت في المجمل العام بدالة مقدارها 0.0041 وظهرت قيمة F المحسوبة لها بواقع 3.61 والمجدولة بواقع 1.67 على مقياس التحليل كما أكد ذلك كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات القياس. ونتيجة لما سبق فإن الفرضية السابقة قد أثبتت تبعاً للفروقات الإحصائية الواضحة في الجدول أعلاه وبالتالي فإن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم يعزى إلى عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي.

- الفرضية السابعة

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها في مجال العمل والابتكار.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها في مجال العمل والابتكار.

تبعاً لنص هذه الفرضية ومن خلال التحليل ظهرت عدد من الدلالات الإحصائية حول فقرات الاستبيان تبعاً لإجابات أفراد العينة وقد جاءت هذه الدلالات على النحو التالي:

جدول رقم (12)

الرقم	السؤال	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	الدالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ظروف العمل وبيئته لا تساعد على الإبداع	2.36	1.67	0.008	3.963	0.754
6	عدم تشجيع الإدارة لمبادرات الإبداع	2.54	1.67	0.009	3.955	0.824
10	مقاومة الجهات الإدارية للإبداع	3.652	1.67	0.054	3.845	0.893
15	الانتقاد الإداري المبكر للأفكار الجديدة وقبول الوضع الراهن	3.56	1.67	0.035	4.022	0.811
16	تعارض الإبداع مع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع	3.365	1.67	0.025	3.963	0.864
27	ضيق مجالات وفرص الإبداع في العمل	2.965	1.67	0.0365	3.941	0.805

- الفرضية الثامنة

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم يعزى إلى الحالة الاجتماعية.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية حول معوقات الإبداع والابتكار التي تواجههم يعزى إلى الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (13)

الرقم	السؤال	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	الدالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	الهيمنة القانونية التقليدية لكثير من القيادات الإدارية	2.35	1.67	0.005	3.867	0.738
8	عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة لخلق الإبداع لدى الموظفين	3.265	1.67	0.0351	4.147	0.865
14	عدم وجود رضا واستقرار الموظفين	3.253	1.67	0.0332	3.779	0.9
15	الانتقاد الإداري المبكر للأفكار الجديدة وقبول الوضع الراهن	3.652	1.67	0.009	4.022	0.811
17	عدم وجود حرية للموظف في التعبير عن رأيه	3.55	1.67	0.006	3.94	0.823
18	ضعف الاتصال مع الإدارة العليا	2.669	1.67	0.022	3.97	0.788
25	لا توجد ميزانية خاصة لرعاية المبدعين	2.35	1.67	0.006	3.80	0.85

النتائج و التوصيات :

حاولت هذه الدراسة تحديد معوقات الإبداع والابتكار لدى موظفي البنوك التجارية ، وقد استطاع الباحثان من خلال المعلومات المتجمعة عن طريق الاستبيان الموزع وتحليله إحصائيا تحديد أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على الإبداع وترتبط ارتباطا مباشرا مع مجموعة من المتغيرات التي شملتها الدراسة .

وتبين أن دور البنوك فى تخصيص دورات فى مجال الإبداع والإبتكار لم يكن فى المستوى المطلوب ، وهذا يعنى أن الإدارة العليا لم تولى إهتماما بالغا فى تطوير ذهنية الموظفين من أجل الإبداع. وأشارت نتائج الدراسة الى إنخفاض مستوي الحوافز المادية بتأثير على إبداع الموظفين ومساهماتهم فى العمل الإدارى . كما أن الإدارة العليا لاتولى إهتماما تجاه تشجيع مبادرات الإبداع لدى الموظفين لديها . وفى المقابل أشارت نتائج الدراسة إلى شعور الموظفين بالخوف من الوقوع فى الأخطاء نتيجة المجازفات المحسوبة .

لقد أكدت نتائج الدراسة تدخل المسؤول المباشر للموظفين فى تحديد خطوات العمل لهم ، وهذا معناه الحد من روح العمل الفردى نحو الإبداع وكذلك الجماعى ، أما السبب المباشر كما دلت عليه نتائج التحليل تولد عدم الثقة من جانب الرؤساء بالمرؤوسين . كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المسؤول المباشر للموظفين لايتقبل الأفكار الجديدة القابلة للإبداع لدى روح العمل الإدارى والأكثر من ذلك يقاومها بشكل مبكر . وإعتماد المسؤول على مواجهة ضغوط العمل ومشكلاته أنها تحل بشكل نمطى تقليدى . لقد أثبتت نتائج الدراسة إفتقار البنوك التجارية لوجود قيادة إدارية مؤهلة لخلق الإبداع والإبتكار لدى الموظفين والذي نتج ربما من ضعف الإتصال المباشر بين الإدارة العليا والموظفين .

إن الدراسة أشارت بوضوح عدم توفر ظروف العمل وبيئته التى تساعد على قيام الموظفين بالإبداع والسبب فى ذلك عدم تشجيع الإدارة لمبادرات الإبداع . ولقد دلت الدراسة إلى عدم وجود قواعد بيانات كافية وسريعة لإتخاذ القرارات التى تقوم على روح الإبداع الفردى أو الجماعى لدى الموظفين ، والسبب فى ذلك كما إتضح أن طبيعة العمل المصرفى التى تقوم على طرق التمويل المتنوعة تحمل مخاطرة مما قلل فرص الإبداع فى العمل .

التوصيات :

بناء على النتائج السابقة فإننا نوصى بما يلي :

- 1- أن تعمل المصارف التجارية فى إيجاد نظام للحوافز هدفه تطوير الأفكار الإبداعية لتقديم خدمات أفضل .
- 2- أن توفر المصارف التجارية اهتماما أكثر بموضوع الدورات والحلقات العلمية والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أفكار إبداعية تؤدي لتطوير أسلوب العمل لدى المسؤول والمسؤولين .
- 3- أن تتبنى المصارف التجارية ما أمكن أسلوبا إداريا يقلل من المركزية وأن توفر مناخا إداريا يساعد كافة الموظفين لديها بالتفكير بمنظور إبداعي خلاق يرفع من كفاءة وإنتاجية العمل .
- 4- تفعيل المصارف التجارية روح العمل الإبداعي من خلال القيام بدراسات حول المتغيرات المختلفة المؤثرة في ذلك .
- 5- أن توفر المصارف التجارية جمع الوسائل التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية اللازمة لتوفير التنافس والإبداع والتميز بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية .

المراجع:

- 1- Amabile, T.M.1996. Creativity in Context. Boulder, Co: Westview.
- 2- Ford. C.M.1996, A theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. Academy of Management Review 21:1112 -1142.
- 3- Shalley, C.E. 1991. Effects of Productivity Goals, Creativity Goals and personal Discretion on Individual Creativity. Journal of Applied Psychology, 76:179 - 185.
- 4- سلامة، محمد أحمد (1984) مشكلة نمو المواهب الإبداعية عند الأطفال، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية في جامعة الاجتماعية في جامعة قطر، العدد السابع، ص 291-261.
- 5- إبراهيم، عبد الستار (1978) آفاق جديدة في دراسة الإبداع، وكالة المطبوعات: الكويت.
- 6- Klein, A.R. (1990). Organizational barriers to Creativity.. and how to knock them down. The journal of Services Marketing. Vol.4 , No.4, Fall, PP. 69-70.
- 7- الطيب، حسن البشر (1988). محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري " مجلة معهد الإدارة العامة في الرياض، عدد 59 السنة الثامنة والعشرون، سبتمبر ص 31-7.
- 8- الحقباني، تركي بن عبد الرحمن (1997) أثر المتغيرات التنظيمية في الإبداع الإداري". رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- 9- الشيخ، فؤاد نجيب (2004): ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24، عدد 1، حزيران ص 73-47.
- 10- حداد، شفيق، وحمد الغدير(2004). "الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد السابع، العدد الأول ص ص (77-96).

- 11-سميث، جيل بيرى، وشاكي ستيا، ترجمة مازن رشيد (2004)، "الجانب الاجتماعي للإبداع منظور شبكي اجتماعي ساكن ودينامي (متحرك أو متغير)، الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد (1)، ص 225-264.
- 12-AL - Shaikh, F.N., and A. Suliman, "Utilization of creative problem solving Techniques in Developing Countries: The Case of United Arab Emirates firms, International journal of Applied Management, 2003.
- 13-Bear A and Michael F (2003), Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological safety, Process Innovations, and firm Performance. Journal of Organizational Behavior, Feb. 24:45-24.
- 14-Song M and Swink M (2002) Marketing Manufacturing joint Involvement Across stages of New product Development, Academy of Management Proceedings, PP. 1-5.
- 15-Aranda, D.A and L.M. Fernandez (2002)", Determinants of innovation Through a knowledge - based theory lens", journal of Industrial Management and Data system, Vol,102, NO.5 PP.289-296.
- 16-Tucker, Robert B (2001) Innovation: The new core Competency, Journal of strategy and leadership, Vol,29, No.1, PP 11-14.
- 17-Li.H and Atuahene - Gima. K. (2001) Product Innovation strategy and the performance Of New Technology Ventures in China, Academy of Management journal, Vol, 44 Issue.6, PP.1123-1135.
- 18-Boomer, M., and D. jalajas. "the Innovation work Environment of High - Tech SMEs in the USA and Canada" R&D Management , 2002, Vol. 32, No.5, PP.379-386.

19- Andriopoulos, C. "Determinants of Organizational Creativity: a literature review", *Management Decision*, 2001, Vol. 39, No-10, PP. 834-841.

20- أيوب، نادية، "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية"، الإدارة العامة، مج 14، ع 1، 2000، ص 1-51.

21- هيجان، عبد الرحمن (1999) " مقومات الإبداع في المنظمات السعودية "، الإدارة العامة، ع1، مج 39، ص 1-77.

22- ذياب، عدنان تايه، ونعمة عباس خضير وفلاح تايه ذياب (1995) "التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع"، المجلد العربية للإدارة، المجلد (17)، العدد (1) ص 89-148.

23- همام، عبد القادر (1993): "دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام في جمهورية مصر العربية" ، مجلد الإدارة، القاهرة، المجلد (20)، العدد (3)، ص 6-19.

24- جويذة، عدلي، ورغد الجزراي (2002)، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، عدد 38، ص 177-192.

25- السالم، مؤيد سعيد، (1999) " العلاقة بين إبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، ص 98-112.

26- Scott, S and Reoinaid, A (1994) Determinants of Innovation In the work Place, *Academy of Management journal*, Vol, 37, No.3, PP.580-607.

27- القحطاني، سالم بن سعيد، (2002)، " المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد (14)، العلوم الإدارية (2)، ص 327-373.

الإستبانة

لقياس معوقات الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية

الجزء الأول: ضع إشارة أمام الخانة التي تناسبك :

1. العمر:

- 25-20 سنة 30-26 عام 35-31 عام
 40-36 عام 41 عام فأكثر

2. الجنس:

- ذكر أنثى

3. المستوى العلمي:

- ثانوية عامة فما دون دبلوم
 بكالوريوس دراسات عليا

4. المرتبة الوظيفية:

- موظف مدير مساعد مدير رئيس قسم

5. الخبرة:

- عامان فما دون 5-3 سنوات
 10-6 سنوات 15-11 عام أكثر من 16 عام

6. مكان العمل:

- الإدارة العامة فرع مكتب

7. عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال الإبداع والابتكار:

- لا شيء دورة تدريبية واحدة دورتين تدريبيتين فأكثر

الجزء الثاني: ضع إشارة (×) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

الرقم#	المعوقات التي تواجه الموظفين في مجال الإبداع والابتكار الوظيفي	موافق	محايد	غير موافق
1	ظروف العمل وبيئته لا تساعد على الإبداع			
2	عبء العمل			
3	نظام الحوافز للإبداع			
4	المسؤول يحدد خطوات العمل للموظف			
5	الهيمنة القانونية التقليدية لكثير من القيادات الإدارية			
6	عدم تشجيع الإدارة لمبادرات الإبداع			
7	سياسة المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات			
8	عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة لخلق الإبداع لدى الموظفين			
9	عدم ثقة المديرين بالعاملين معهم			
10	مقاومة الجهات الإدارية للإبداع			
11	الخوف من الوقوع في الأخطاء نتيجة المجازفات المحسوبة			
12	قلة الحوافز المادية للمبدعين			
13	قلة الحوافز المعنوية			
14	عدم وجود رضا واستقرار الموظفين			
15	الانتقاد الإداري المبكر للأفكار الجديدة وقبول الوضع الراهن			
16	تعارض الإبداع مع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع			
17	عدم وجود حرية للموظف في التعبير عن رأيه			
18	ضعف الاتصال مع الإدارة العليا			
19	عدم القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها			
20	عدم وجود قواعد بيانات كافية وسريعة لاتخاذ القرارات			
21	عدم امتلاك الشجاعة للقيام بأعمال ذات مخاطر محسوبة			
22	الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة			
23	الأسلوب النمطي في حل المشكلات			
24	غياب الدوافع الداخلية للموظف نحو الإبداع			
25	لا توجد ميزانية خاصة لرعاية المبدعين			

			عدم اعتماد الإدارة في البنك مبدأ تفويض الصلاحيات في العمل للموظفين	26
			ضيق مجالات وفرص الإبداع في العمل	27
			طبيعة العمل لا تسمح بالإبداع	28