

# المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والإمارات

د. طارق رشدى عبدالحليم جبة

---

د. طارق رشدى عبدالحليم جبة مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية - معار لكلية إدارة الأعمال جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا - الإمارات العربية المتحدة - تخصص إدارة أعمال (التنظيم) - له اهتمامات بحثية فى تأثير التخصصة على أداء المشروعات - تأثير التخصصة على العمالة بالشركات كيف تستجيب الشركات للعولمة الإبداع فى الصناعات والشركات - معوقات اندماج الشركات فى الأسواق الدولية - التخطيط الاستراتيجي - الأختلافات بين الجنسين فى القيادة.

## الخلاصة

يهدف هذا البحث إلى تحديد المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر ودولة الإمارات، من وجهة نظر العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة. ويسعى كذلك إلى تحديد ما إذا كانت هناك إختلافات فى آراء العاملين فى كل من البنوك المصرية والإماراتية بشأن المعوقات الوظيفية أمام الإبداع. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف، اعتمد هذا البحث على أحد الإستقصاءات التى استخدمت فى قطاعات عديدة لقياس المعوقات الوظيفية أمام الإبداع، وهذا الإستقصاء يضم سبعة عشرة عبارة تمثل أو تعبر عن المعوقات أمام إبداع العاملين- (Chak-keung Simon Wong and Wai-Ling Loretta Pang, 2003). ومن أهم النتائج التى توصل إليها هذا البحث مايلى: إتفاق العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة فى البنوك المصرية بشأن المعوقات أمام الإبداع، حيث أتفق الجميع على أن المتغيرات السبعة عشرة الواردة فى الدراسة تمثل معوقات أمام الإبداع. كما أشار العاملين فى البنوك الإماراتية إلى جميع المتغيرات السبعة عشرة أيضا على أنها تمثل معوقات أمام إبداع العاملين. ومع ذلك لوحظ وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين فى البنوك المصرية، عندما تم تحليل عوامل الخبرة والمستوى الوظيفي (كعوامل ديموجرافية) مع عوامل الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل. فى حين لوحظ وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين فى البنوك الإماراتية، عندما تم تحليل عوامل الخبرة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي (كعوامل ديموجرافية) مع عوامل "تمط الإدارة ونظام الإتصال داخل المنظمة"، و"الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل" و"ضغوط الوقت والعمل والقواعد الجامدة. والبحث قد توصل إلى مجموعة من التوصيات التى تقيد فى تقليل المعوقات التى تحد من الإبداع فى البنوك وذلك بغرض تحسين الطاقات والقدرات الإبداعية فى هذا القطاع.

## Abstract:

This research aims to identify the job-related barriers to creativity as perceived by employees at different managerial levels in both Egyptian and UAE banks. Also, it aims to identify whether or not, there are significant differences between employees' attitudes in both Egyptian and UAE banks toward job-related barriers to creativity. This research relies on a questionnaire of 17 statements; representing job-related barriers to creativity were developed by Chak-Keung Simon Wong and Wai-Ling Loretta Pang, (2003). The main conclusions of the research are: 1- the employees working in Egyptian banks agreed about job-related barriers to creativity, where all agreed that the 17 variables under investigation represent barriers to creativity. The same was observed or found in UAE banks, where all employees agreed that the 17 variables under investigation represent barriers to creativity.

However Significant differences were observed in Egyptian banks, when analyzing the demographic variables of experience and education level with the factor of "fear of failure and work evaluation results". While, Significant differences were observed in UAE banks, when analyzing the demographic variables of experience, organisational level and education level with the factor of "management style and communication system within the organization", "the fear of failure and work evaluation results" and "time and work pressure".

## مقدمة "Introduction"

في بيئة عمل اليوم، تعتبر قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية أحد العوامل الأساسية لنجاح هذه المنظمة، حيث ينبغي على العنصر البشري أن يكون قادراً على الإدارة في ظل التغيرات السريعة المحيطة، وأن يكون قادراً على الابتكار والتطوير ( Carr and Johansson, 1995 ). وكما أن الإبداع يعتبر مهم جداً للفنانين والكتاب والموسيقين. فإنة يعتبر كذلك أساسياً لهؤلاء الذين يخططون لمشروعات الاعمال، ولهؤلاء الذين يتحملون المسؤولية عن العمليات والانشطة اليومية ( Hanson, 1993 ).

إن زيادة حدة المنافسة على المستوى الدولي، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وإتجاه دورة حياة المنتجات إلى التناقص جعل المنظمات أكثر عرضة للفشل من أى وقت مضى. وبناء على ذلك فقد أصبح من الأهمية القصوى لمنظمات الأعمال أن تتناول قضايا العمل بطريقة إبداعية. وبينما تسعى المنظمات إلى تعيين أفضل العقول الإدارية، يظل الإبداع من العناصر النادرة بالنسبة لمديرى اليوم (Jalan and Kleiner, 1995). ويتضمن الإبداع العديد من العناصر غير الملموسة. وبناء على ذلك، ولكى نجعل من الإبداع شىء قابل للقياس، فإنة يمكن إستخدام أو الإعتماد على الأشكال الملموسة لمخرجات الإبداع التنظيمى مثل تطوير المنتج، والتحسين المستمر للعمليات، وتحسين خدمات العملاء. وهذه كل المخرجات أو النتائج المرغوبة من قبل المنظمة والتي تؤدى فى النهاية إلى نتائج أفضل وكذلك تؤدى إلى إستمرار وبقاء التنظيم.

يستوقف الإبداع لدى العاملين على عوامل كثيرة منها الخصائص الشخصية للفرد ( Amabile, 1988 ) والبيئة الإجتماعية، وبيئة العمل ( Amabile, 1999 ). ولما كان الإبداع موضوع كبير ومعقد، فإن هذا البحث يركز على إكتشاف المعوقات أمام الإبداع من وجهة نظر العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بالبنوك. بعبارة أخرى، تتمثل مشكلة البحث فى الإجابة على التساؤل التالى: ماهى المعوقات الوظيفية (المعوقات المرتبطة بالوظيفة) أمام إبداع العاملين وكيف يمكن تخفيض هذه المعوقات لمساعدة رجال البنوك.

## الدراسات السابقة "Literature Review"

الدراسات السابقة التى أجريت عن التكنولوجيا والإبداع فى منظمات الأعمال سواء الكبيرة أو المتوسطة أو الصغيرة الحجم يمكن تصنيفها إلى خمس مجموعات: المجموعة الأولى تركز على المفهوم والمقالات النظرية، والمجموعة الثانية تشمل مجموعة من الدراسات التى تتمحور حول التاكيد على أهمية التكنولوجيا والإبداع فى منظمات الأعمال، والمجموعة الثالثة تركز على المحددات المختلفة للإبداع والتى قد تتراوح بين الخصائص الإقتصادية الجزئية (حجم وعمر الشركة، والمهارات البشرية المتاحة فى الشركة)، والروابط بين الشركات، إلى الأداء

## المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والامارات د/ طارق رشدى عبد الحليم جيه

الإقتصادى الكلى. والمجموعة الرابعة تتضمن مجموعة من الدراسات عن كيفية قيام منظمات الأعمال بإدارة عملية الإبداع. وأخيرا تركز المجموعة الخامسة من الدراسات السابقة على المعوقات التنظيمية أو الوظيفية أمام الإبداع بمنظمات الأعمال.

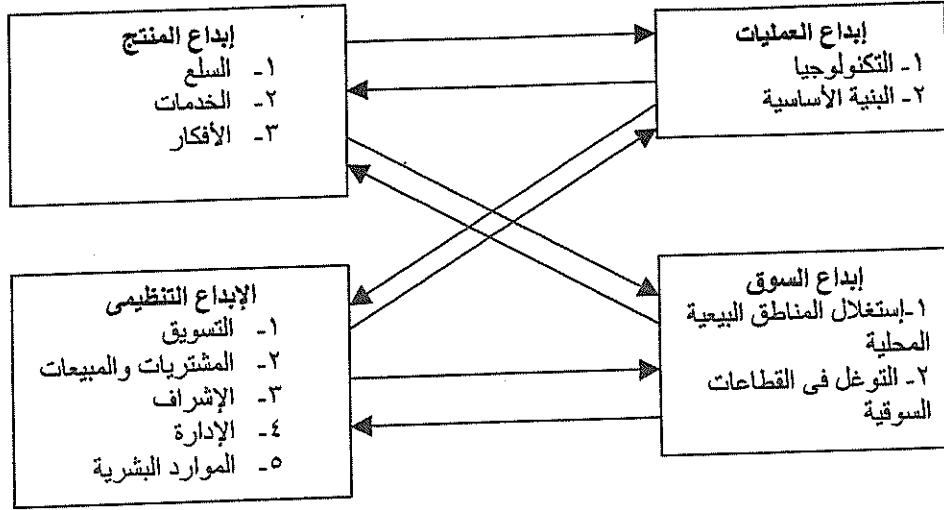
### مفهوم الإبداع

ينظر للإبداع من وجهات نظر مختلفة، باختلاف المجموعات التى تتناول: الإقتصاديين على سبيل المثال، يؤكدون على تأثير الإبداع على النمو الإقتصادى وعلى تنافسية الشركات، ويهتم الاجتماعيين أكثر بالتأثير المتبادل أو التفاعل المتبادل بين الإبداع والقوى أو العوامل الاجتماعية، ويركز الجغرافيين على نمط التوزيع للإبداع. وعلى الرغم من أنه تم دراسة الإبداع بشكل مكثف، إلا أنه ليس هناك طريقة عامة مقبولة عن كيفية قياس الإبداع. حيث تركز بعض الدراسات على ميزانيات أو نفقات البحوث والتطوير، وعلى بيانات براءات الإختراع لقياس الإبداع (Breschi, 1999; Malerba and Orsenigo, 1995)، بينما تركز دراسات أخرى على المقاييس التى تتبع من الإستقصاءات التفصيلية عن الشركات (Diederer *et al.*, 2000). والإبداع يعتبر مفهوم واسع أو شامل جدا، وكنتيجه لذلك، تم تطوير وتطبيق تصنيفات كثيرة للإبداع فى أدبيات الإقتصاد والإدارة (Cumming, 1998; Grunert *et al.*, 1997; Johannessen *et al.*, 2001).

وقد ركز معظم الباحثين على الإبداع المرتبط بالتكنولوجيا، فهناك من ينظر للإبداع على أنه "عملية الإستخدام التجارى للمنتج الجديد الذى تم تطويره أو الطريقة الجديدة التى تم تطويرها وتطبيقها" (a process of commercialization of a newly developed or adopted product or practice). (Freeman, 1982). التركيز هنا على الإبداع التكنولوجى، مثل تقديم منتجات جديدة والتى تتطلب تغييرات جوهرية فى عمليات الإنتاج. ومع ذلك يمكن النظر للإبداع على أنه أكثر شمولاً أو أبعد من مجرد تطوير المنتج من الناحية التكنولوجية. فالإبداع يمكن أن يشمل التغييرات المترابطة فى المنتجات، والعمليات، والتغييرات فى الهيكل التنظيمى للشركة، والتحركات نحو إستغلال الأسواق. وهذه الفكرة تتبع من مفهوم "لندفال" للإبداع على أنه " العملية المستمرة للتخلى عن القديم والبحث والإستطلاع، التى تتمخض عن (١) منتجات جديدة، (٢) وأساليب جديدة، (٣) وأشكال تنظيمية جديدة، (٤) وأسواق جديدة (Lundvall's, 1992). وهذا المدخل يتم تصويته فى الشكل التالى رقم (١) الذى يوضح الميادين أو الأبعاد الأربعة السابقة للإبداع. والإبداع ينتج فى الغالب من التغييرات التى تحدث فى مجالات مختلفة فى نفس الوقت، كما يتم مناقشته فى السطور التالية، وتشير الأسهم بين المربعات المختلفة فى الشكل إلى نطاق التأثيرات المتبادلة، (Avermaete, Viaene, 2003):

## الشكل رقم ( ١ )

## ميادين أو مجالات الإبداع



المصدر: (Lundvall, 1992; Avermaete, Viaene, Morgan and Crawford, 2003).

ويمكن النظر إلى الإبداع في المنتج على أنه إدراك الفرد للسلعة أو الخدمة أو الفكرة على أنها جديدة (Grunert et al., 1997). وعلى ذلك فإن المنتج الذي يمكن إعتباره إبداعاً أو جديد بالنسبة لشخص ما أو منظمة ما، يمكن ألا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر أو منظمة أخرى (Johannessen et al., 2001). ويمكن أن يتأتى الإبداع في المنتج من التغييرات في الهيكل التنظيمي للشركة. على سبيل المثال، عندما تتحسن جودة الأغذية بسبب تطبيق نظام أمان أكثر كفاءة في الرقابة على الجودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنتجات الجديدة يمكن أن تبرز أو تظهر من إستغلال القطاعات سوقية جديدة عديدة، ما بين وجبات سريعة، وأغذية معدلة وراثياً، إلخ. وأيضاً قد يرتبط الإبداع في المنتجات بالتغييرات في العمليات.

ويتضمن الإبداع في العمليات تعديل خطوط الإنتاج الحالية، وأيضاً تركيب أو إنشاء خطوط إنتاج أو بنية أساسية جديدة، وتطبيق تكنولوجيا جديدة. وبصفة عامة، يتيح الإبداع في العمليات خلق أو تطوير منتجات جديدة. ولكن الإبداع في العمليات يمكن أن يكون مطلوب كجزء من إعادة تنظيم الشركة أو لتمكين الشركة من إستغلال الأسواق الجديدة (Grunert et al, 1997).

ويتعامل الإبداع التنظيمي مع التغييرات في التسويق، والمشتريات والمبيعات، ونمط الإشراف، والإدارة وسياسات الموارد البشرية. وبرغم أن الدراسات عن الإبداع التنظيمي تعتبر محدودة، إلا الإبداع التنظيمي قد كسب أو حقق أهمية في كل القطاعات الصناعية. الميدان الأخير للإبداع يهتم أو يعنى بالإبداع السوقى، والذي يمكن تعريفه بأنه إستغلال الأسواق الإقليمية أو المحلية

الجديدة والتغلغل فى أو إختراق القطاعات السوقية الحالية أو الموجودة ( Clarysse et al., 1998).

فى الدراسات السابقة، غالبا ماتستخدم مفاهيم الإبتكار (Creation) والإبداع كمترادفات. ومع ذلك فإنة من المهم تحليل هذة المفاهيم فى إطار هذا البحث. تركز بعض مفاهيم الإبتكار على طبيعة عمليات التفكير والأنشطة العقلية أو الذهنية التى تستخدم فى توليد أفكار وحلول للمشاكل. وتركز مفاهيم أخرى على الخصائص الشخصية والقدرات العقلية للأفراد، فى حين أن بعض المفاهيم الأخرى تركز على المنتجات فيما يتعلق بمستويات الجودة والمخرجات المختلفة للمحاولات الإبداعية (Arad et al, 1997; Udwadia, 1990).

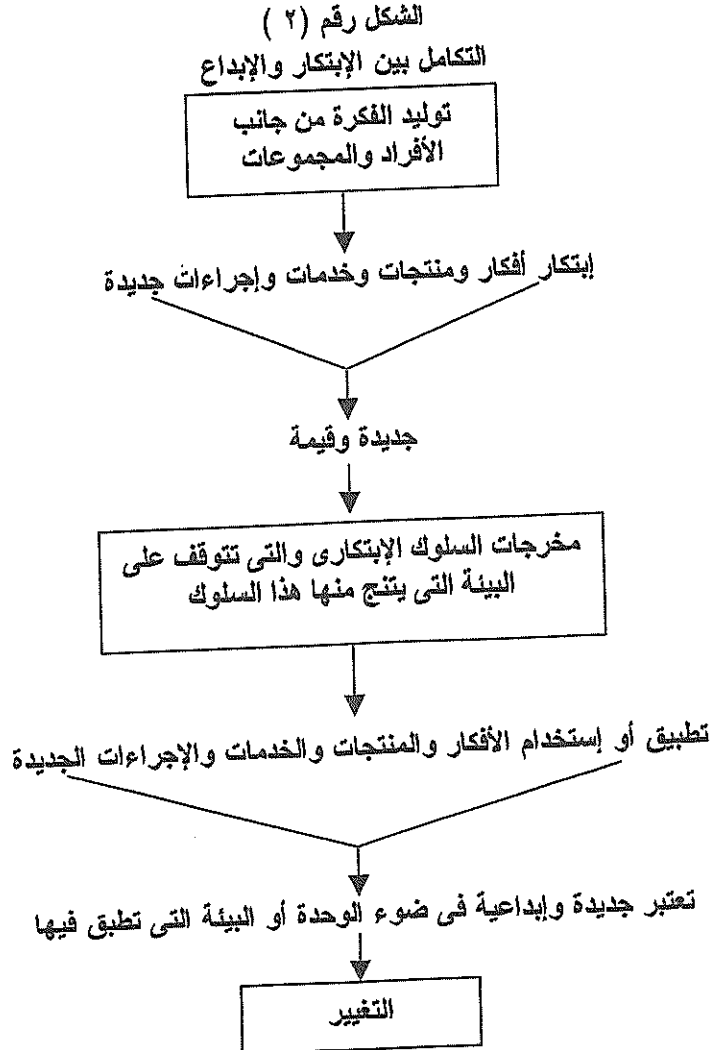
تقسيم الإبتكار يمكن يختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى ومن ثقافة لأخرى ويمكن كذلك أن يختلف من وقت لآخر. وبالتالي فإن تقييم الإبتكار ينبغى أن يؤخذ فى الإعتبار على مستوى الفرد، والمنظمة، والصناعة، والمهنة وأوسع من ذلك. وفى هذا البحث يتم تناول الإبتكار على مستوى المنظمة، ويمكن تعريف الإبتكار على أنه "توليد أفكار مفيدة وقيمة جديدة للمنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات من جانب الأفراد والمجموعات فى إطار تنظيمى محدد أو فى منظمة معينة" (Martins and Terblanche, 2003).

أما مفاهيم الإبداع (Creativity) التى وجدت فى الدراسات السابقة فهى تختلف حسب مستوى التحليل المستخدم. حيث لوحظ أن الدراسات التى تستخدم المدخل الكلى فى التحليل (سواء الإجتماعى، الثقافى) هى الأكثر إختلافا. وتتراوح مفاهيم الإبداع بين المفاهيم العامة الواسعة، والمفاهيم الضيقة التى تركز على مجالات إبداعية محددة مثل تطبيق فكرة لمنتج أو خدمة جديدة. فى بيئة تنظيمية معينة. وهناك أمثلة عديدة للإبداع على المستوى الجزئى (على مستوى المنظمة) مثل تنفيذ أو تطبيق بعض الأفكار الجديدة لإعادة الهيكلة، والتوفير فى التكاليف، وتحسين الإتصال، وإستخدام تكنولوجيا جديدة فى عمليات الإنتاج، وتطبيق هياكل تنظيمية جديدة، وخطط وبرامج جديدة للأفراد (West and Farr, 1990; Robbins, 1996).

ويعرف (West and Farr, 1990) الإبداع على أنه "التقديم والتطبيق المقصود لمجموعة من الأفكار والعمليات والأنشطة والمنتجات والإجراءات الجديدة التى تتناسب أو تتسق مع الوحدة أو البيئة التى تستخدم أو تطبق فيها، والمصممة لتحقيق منفعة جوهرية للفرد والمنظمة أو على نحو أوسع للمجتمع". ومن الواضح أن البيئة التى تستخدم أو تطبق فيها الأفكار والمنتجات والخدمات والأنشطة الجديدة هى التى تحدد عما إذا كانت هذة المتغيرات تعتبر إبداع داخل هذة البيئة المحددة أم لا (Martins, 2000).

وغالبا ما يرتبط الإبداع بالتغيير (West and Farr, 1990; Robbins, 1996). حيث يعتبر الإبداع شىء جديد والذى يقود إلى التغيير، ومع ذلك فإن التغيير لا يعتبر أو لا يقود دائما إلى الإبداع طالما أنه لا يشتمل دائما على الأفكار الجديدة أو لا يقود دائما إلى التحسين فى المنظمة (West and Farr, 1990). أحد الأمثلة التى لا تعتبر إبداع هو تغيير ساعات العمل فى فصل الصيف. وفى هذا الصدد يمكن النظر للإبداع على أنه "إستخدام أفكار، وتطبيقات، وأية مواد من صنع الإنسان (منتجات أو خدمات مثلا) تكون جديدة وقادرة على حل المشكلات وتتناسب فى تطبيقها وإستخدامها مع بيئة العمل، وتؤدى إلى التغيير للأفضل (Martins and Terblanche, 2003).

ولما كانت معظم الدراسات السابقة تستخدم مفاهيم الإبتكار والإبداع على أنها مترادفات، ولما كان المفهومين (الإبتكار والإبداع) مترابطين ومتكاملين. حيث أن الأول يعنى "بتوليد أفكار جديدة للمنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات من جانب الأفراد والمجموعات في إطار تنظيمى محدد أو في منظمة معينة. أما الثانى فيهتم بالإستخدام أو التطبيق المقصود لمجموعة من الأفكار والعمليات والمنتجات والإجراءات الجديدة التى تتناسب أو تتسق مع الوحدة أو البيئة التى تستخدم أو تطبق فيها. وعلى ذلك فإن هذا البحث سوف يستخدم المفهومين على أنهما متكاملين.



المصدر: (Martins and Terblanche, 2003).

### أهمية الإبداع والتكنولوجيا

يعتبر الإبداع على نفس القدر من الأهمية بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، والتي تعمل في ظل أسواق معاصرة تتسم بالتنافسية الشديدة والتغير المستمر. وحتى الشركات الكبيرة، مثل الشركات متعددة الجنسيات، لا تستطيع أن تتجزأ أو تقوم بإبداعات قوية أو رئيسية وحدها، وجزئياً للتغلب على أية عقبات أمام الإبداع متعلقة بالموارد، كان هناك إتجاه زائد أو متنامي من جانب هذه الشركات للتعاون الإستراتيجي، مثل الإشتراك أو التعاون في أنشطة البحوث والتطوير، وإقامة شركات مشتركة أو مختلطة، وإقامة تحالفات إستراتيجية (Dodgson, 1993; Freeman and Hagedoorn, 1994). ويعتبر هذا التعاون أو المشاركة بين الشركات في مجال الإبداع مناسب أكثر بصفة خاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث أن أنشطة الإبداع لهذه الشركات غالباً ما تمتد أو تتوسع خلف حدود كل شركة وسوقها وتتطلب موارد ومعلومات (أصول، ومعدات متخصصة، ومعارف) قد لا تكون متاحة لكل شركة على حدة. والشركات التي لا تستطيع بالإعتماد على مواردها وإمكانياتها ومصادرنا الداخلية فقط أن تنجز الأنشطة الإبداعية، عليها بالتالي أن تبحث عن وتؤسس روابط وشبكات عمل رسمية وغير رسمية مع منظمات خارجية بغرض الحصول على الموارد والخبرة المناسبة. في الواقع الشركات لا تعمل في جزر منعزلة بل تعمل في ظل شبكات أعمال إقتصادية وإجتماعية متداخلة ومتربطة سواء كانت هذه الشركات تتعاون فيما بينها في مجموعة من الأنشطة الإبداعية أم لا. هذا المنظور (منظور شبكة الأعمال) يعطي صورة كلية لأنشطة الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث أن إستراتيجيات الإبداع للشركة تؤثر وتتأثر بإستراتيجيات الإبداع للشركات الأخرى داخل شبكة الأعمال (Bull et al, 1993). كما يمكن القول بأن شبكات الأعمال التي يتم تطويرها وإدارتها بشكل رسمي ومقصود (والتي تسمى شبكات الأعمال الإستراتيجية) يمكن أن يكون لها تأثير أكبر على الأداء الإبداعي لشبكات الأعمال الغير رسمية (Jarillo, 1988).

وهناك العديد من الدراسات التي ركزت بصفة خاصة على أهمية التكنولوجيا والإبداع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم. فالكثير من هذه الدراسات قد ألفت الضوء على مقومات النجاح الأساسية لإستراتيجية الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وأهمية التوجه التسويقي و صياغة الإستراتيجية الفعالة في نجاح الشركات الصغيرة عالية التكنولوجيا (Bowen and Ricketts, 1992; Dodgson and Rothwell, 1991; Riedle, 1989). وفقاً لتلك الدراسات، تشمل مقومات النجاح الرئيسية لإستراتيجية الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم: ترويج ثقافة المنظمة، وخلق أو إيجاد الهيكل التنظيمي الفعال، ودراسة المنافسين، وتطوير التعاون والشراكة مع الآخرين، والمرونة والإستجابة السريعة في التعامل مع الآخرين. وعلى الرغم من أن هذه الدراسات تعتبر في الأساس نظرية، إلا أنها تقدم مساهمات مفيدة خاصة أن المؤلفين يتحدثون من واقع خبراتهم الميدانية (Dodgson and Rothwell, 1991; Oakey and Cooper, 1991; Roberts, 1991).



محددات الإبداع

تناولت العديد من الدراسات السابقة محدّدات الإبداع، والتي تتراوح بين الخصائص الإقتصادية الجزئية (على مستوى المنظمة) مثل عمر الشركة، وحجم الشركة، والمهارات البشرية المتاحة، والروابط بين الشركات، إلى الأداء الإقتصادي الكلي، مثل مستويات التنمية الإقتصادية، ومعدلات النمو الإقتصادي، ومستويات التصنيع، إلخ.

وتعتبر الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين عمر الشركة وبين الإبداع محدودة. وتعود الدراسات عن هذا المتغير (عمر الشركة) إلى "شمبيتر" عام ١٩٣٤ (Shumpeter, 1934)، والذي يعتبر الأب المؤسس لنظرية ديناميات أو القوة المحركة للإبداع (Malerba and Orsenigo, 1995). في عملة الأول (نظرية النمو الإقتصادي) شرح "شمبيتر" الهيكل الصناعي الأوربي في نهاية القرن التاسع عشر، والذي كان في ذلك الوقت يسيطر عليه قطاع المشروعات الصغيرة. حيث وجد أن دخول الأسواق يبدو أنه سهل أو يعتبر أسهل بالنسبة للشركات التي لديها تكنولوجيا جديدة تستخدمها، كما أكد على دور الشركات الجديدة باعتبارها محرّكات الإبداع. حيث أن المغامرون الجدد أو الشركات الجديدة تقدم أفكار جديدة، ومنتجات جديدة، وعمليات جديدة. وعلى ذلك، فإن الطرق المستخدمة في الإنتاج، والتنظيم، والتوزيع التي ترتبط بالإبداعات القديمة تبدأ في التشوّه ثم في الإضمحلال أو الإنتهاء. ويشار إلى هذا العامل أو المتغير على أنه التدمير الإبداعي، أو كما أشار إليه "شمبيتر" المعلم رقم 1 للإبداع (Mark) 1. pattern of innovation.

كما أن دراسة العلاقة بين حجم الشركة والإبداع تعود أيضا إلى "شمبيتر Shumpeter" في عملة الثاني عن الرأسمالية والإشترابية والديموقراطية، والذي أدعى فيه أن الشركات الكبيرة يمكن أن تبذل أكبر من الشركات الصغيرة (Shumpeter, 1942). حيث تتمتع الشركات الكبيرة بالمعرفة المتراكمة في مجالات تكنولوجيا محددة، وتتمتع بالميزانيات الكبيرة لمشروعات البحوث والتطوير، وتتمتع بإقتصديات الحجم الكبير في الإنتاج والتوزيع وبالقدرة على الحصول على الموارد أو المدخلات، وتخلق أو تضع الشركات الكبيرة قيود أمام دخول المغامرين الجدد أو الشركات الجديدة. ويشير "Shumpeter" إلى هذا المتغير بالمعلم رقم 2 للإبداع.

وهذه العلاقة بين حجم الشركة والإبداع قد تم دراستها بشكل مكثف (Antonelli and Calderini, 1999; Breschi, 1999; Malerba and Orsenigo, 1995). و برغم مضي فترة طويلة بعد مساهمات أو إنجازات "Shumpeter"، فإن النقاش بشأن العلاقة بين حجم الشركة والإبداع لا يزال مستمر. ولقد توصلت الدراسات الميدانية إلى نتائج متناقضة. الأمر الذي قد يرجع إلى استخدام مقاييس مختلفة للإبداع في الدراسات المختلفة (Grunert et al., 1997). وربما يرجع أيضا إلى استخدام طرق مختلفة في إختيار عينة الدراسة، حيث تعتمد الكثير من الدراسات على بيانات من صناعات مختلفة لمحاولة الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم بدلا من التركيز على دراسة أنماط الإبداع في صناعة محددة. بالإضافة إلى أن أحجام الشركات التي تضمها عينات الدراسة تختلف، كما أن الشركات الصغيرة غالبا ما تستبعد من عينات الدراسة.

وعلى الرغم من أنه من الواضح أن الخصائص الداخلية للشركة مثل حجم الشركة، وعمر الشركة أو طول فترة التأسيس تؤثر على السلوك الإبداعي للشركة، إلا أن العلماء وصناع السياسة يركزون بشكل كبير على البيئة التي يحدث فيها الإبداع. وتفتقر البيانات عن المناطق الأوروبية عن علاقة إيجابية بين الأداء الإقتصادي المحلي أو الإقليمي (والذي يقاس فى شكل متوسط دخل الفرد) وبين الإبداع (والذي يقاس فى شكل براءات الاختراع). ونفس النتائج تم الوصول إليها عند استخدام نفقات أو ميزانيات البحوث والتطوير والتوظيف أو عدد العاملين فى مجالات البحوث والتطوير، كمؤشرات أو مقاييس للإبداع (European Commission, 1999; Roper, 2000). وإلى جانب الأداء الإقتصادي، تلعب البيئة المؤسساتية والتكنولوجية والسياسية دور فى تحديد عما إذا كانت المنطقة ستكون منطقة إبداعية محتملة أما لا (Camagni, 1991). من هذا المنظور، يمكن أن تساهم أو تشارك سياسات وقوانين ولوائح التصنيع، ومؤسسات أو مراكز البحث العامة، والجامعات، والإتحادات أو المؤسسات الصناعية، وعضوية الشركات فى أنواع أخرى من الشبكات أو المؤسسات، يمكن أن تشكل أو تؤثر كل تلك المتغيرات فى السلوك الإبداعي للشركات (Antonelli and Calderini, 1999; Breschi, 1999).

كما أكدت إحدى الدراسات التى تناولت محددات الإبداع فى شركات الأغذية الصغيرة والمتوسطة الحجم فى منطقتين صناعيتين فى بلجيكا، على نفس نتائج الدراسات السابقة عن محددات الإبداع فى منظمات الأعمال. حيث أبرزت هذه الدراسة نتيجتين رئيسيتين: أولاً أن معظم شركات الأغذية الصغيرة الحجم كانت تنتظر إلى أو تعتبر الإبداع عنصر رئيسى أو شيء ضرورى. حيث إتجهت هذه الشركات بصفة مستمرة إلى تقديم منتجات جديدة، وتطوير عمليات جديدة، وإجراء تغييرات فى الهيكل التنظيمى، وإستطلاع أسواق جديدة. ثانياً، أكدت الدراسة على بعض جوانب أو محددات الإبداع التى تعتمد على عمر الشركة، وحجم الشركة، والأداء الإقتصادي الأقليمي أو المحلي (Avermaete, Viaene, Morgan and Crawford, 2003).

تعتبر الشركات القادرة على الإبداع هى الأكثر نجاحاً فى كل من الأسواق الصناعية والإستهلاكية. ومع ذلك فإن العوامل التى تجعل الشركات أكثر قدرة على الإبداع هى عوامل معقدة. حيث تتفاعل عوامل الوضع الإستراتيجى، والهيكل التنظيمى، وعدم التاكيد البيئى معاً ويساهم كل عامل فى تفسير القدرة الإبداعية للشركة. وتؤكد دراسة (Ozsomer) أن الوضع الإستراتيجى يعتبر عامل رئيسى فى تحديد القدرة الإبداعية للشركة، ويأتى الهيكل التنظيمى فى المرتبة الثانية بعد الوضع الإستراتيجى من حيث الأهمية، ثم أخيراً يأتى عامل عدم التاكيد وطبيعة البيئة المحيطة، كعوامل تؤثر على القدرة الإبداعية للشركات. وعلى ذلك فإن على المديرين الذين يسعون لجعل شركاتهم أكثر إبداعاً أن يدركوا أن الشرط لتحقيق ذلك هو تطوير وتطبيق الإستراتيجية الفعالة التى تقود تدريجياً إلى هيكل تنظيمى مرن، وهما العاملان (الوضع الإستراتيجى، والهيكل التنظيمى) الذان يؤثران تأثيراً مباشراً فى جعل الشركات أكثر قدرة على الإبداع (Ozsomer et al, 1997).

## إدارة الإبداع

تتبع الحاجة إلى إستراتيجية الإبداع من الحاجة إلى بناء أو تأسيس جسر أو رابط بين إحتياجات المستهلكين ومنتجات الشركة سواء كانت منتجات معدلة أو جديدة. هذا الجسرا ينبغي أن يكون أفضل وأقوى من المنافسين فقط، بل ينبغي أن يكون مستمر أو موجود طوال الوقت (وعلى ذلك يمكن أن يتحول إلى ميزة تنافسية حقيقية للشركة)، وهذا يمكن أن يتحقق فقط من خلال تطبيق التكنولوجيا والمعارف المتقدمة. إن بناء والحفاظ على هذه الروابط من أجل تحقيق أفضل أو أحسن إشباع للمستهلكين الحاليين والمرقبين من خلال العروض التي تتضمن التكنولوجيا الجديدة هو ما يعرف بالإبداع التكنولوجي. إن تطبيق إستراتيجية لمثل هذا الإبداع يتضمن السعي نحو تحقيق هدفين أساسيين (Pratali, 2003):

١- تحسين جودة السلع والخدمات فيما يتعلق ببعدين سوقيين رئيسيين: المستهلكين والمنافسين (تترجم في المدى القصير في صورة زيادة تنافسية المنتجات).

٢- تطوير المستوى التكنولوجي للشركة، مرة أخرى فيما يتعلق ببعدين: الوضع أو المستوى الحالي للتكنولوجيا المستخدمة في الشركة، ووضع المنافسين فيما يتعلق بهذه التكنولوجيا (تترجم في المدى المتوسط والطويل في شكل التنافسية الدائمة لتكنولوجيا الشركة).

تعتبر القدرة الإبداعية هي العامل المحدد لتنافسية الشركة (Porter, 1985, Swann, 1993). وبالتالي تعتبر الإدارة الناجحة للإبداع مهمة جدا خاصة للشركات العاملة في الأسواق الدولية، حيث تكون المنافسة أكثر حدة وأكثر تنوعا مقارنة بالمنافسة في الأسواق المحلية. ويمكن النظر إلى مصطلح "إدارة الإبداع" على أنه "إدارة العملية الكلية للإبداع ابتداء من مرحلة توليد الفكرة، مروراً بمراحل تنمية/تطبيق المنتج أو العملية، إنتهاء بتقديم المنتج للسوق أو في السبدا باستخدام الطريقة أو العملية الجديدة. وتتضمن هذه العملية كل من القضايا أو المجالات الإستراتيجية والتشغيلية أو العملياتية (Rothwell, 1992).

وفى إحدى الدراسات التي تناولت الممارسة الحالية لإدارة الإبداع في الشركات الصناعية في قبرص من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة لعينة من عشرة شركات صناعية صغيرة، فى إقتصاد الغالبية العظمى من شركاتها هي فى الواقع شركات صغيرة من حيث حجم المبيعات وعدد العمالة. فى هذه الدراسة تم إستعراض بعض العوامل الرئيسية وراء الأداء الناجح لهذه الشركات. ولما كانت الشركات الصغيرة تفتقد بعض الموارد أو المصادر الأساسية للإبداع (مثل المهارات المتخصصة وأدوات البحث) فإن على هذه الشركات أن تحصل على هذه الموارد من مصادر خارجية، مثل شركات أخرى، أو مؤسسات جامعية أو مؤسسات فنية، إلخ. وعلى ذلك، فإن إدارة العلاقات بين المنظمة، وبين المنظمات الأخرى أو شبكات الأعمال المختلفة بصفة عامة، يمكن أن تكون أساسية أو مهمة للإبداع الناجح من جانب الشركات الصغيرة. وبالنسبة للشركات القبرصية، فإن إستمرارية وجود العلاقات بين المنظمات وشبكات الأعمال المختلفة يعتبر عامل أساسى للأداء الإبداعى لهذه الشركات الصناعية الصغيرة (Dickson and Hadjimanolis, 1998).

تلك الدراسة ركزت على تحليل تأثير الشبكات أو التحالفات الإستراتيجية على الأداء الإبداعى للشركات الصناعية الصغيرة فى قبرص. وأبرزت هذه الدراسة وجود نموجين مختلفين لتطور الشبكات أو التحالفات الإستراتيجية: الأول، "نموج الشبكة الإستراتيجية المحلية" حيث تعتمد

## المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والامارات د/ طارق رشدى عيد الحليم جبه

الشركات بناء والحفاظ على شبكة من العلاقات طويلة الأجل تبنى على الثقة والتعاون والمنفعة المشتركة بين الشركات، مع الحفاظ على الموارد والمعارف الضرورية للإبداع. الثانى، "تموزج الإكتفاء الذاتى" حيث تحصل الشركات على أية موارد مطلوبة من شركات محلية أخرى من خلال المعاملات أو الصفقات، وتحصل أيضا على أية معرفة فنية من الموردين الأجانب من خلال إستيراد التكنولوجيا. مثل هذه الشركات تتبع نمط للسلوك يهدف إلى حماية إستقلالية الشركة وأنشطتها الإبداعية. وقد تم كذلك فحص الارتباط الممكن بين أداء الشركات (فى شكل الربحية ونمو المبيعات) وبين إستراتيجيات الإبداع المطبقة فى الشركات، والوصول أو إكتشاف الأثار المترتبة على ذلك الارتباط بالنسبة لكل من المديرين بالشركات والمسؤولين الحكوميين (Dickson and Hadjimanolis, 1998).

وتناولت دراسة أخرى كيفية إدارة الإبداع فى المشروعات الفرنسية الصغيرة والمتوسطة الحجم. وركزت هذه الدراسة على القوة التى تقود التغيير من أجل تحسين الربحية فى الأجلين القصير والطويل، ومصادر الإبداع، والعلاقة بين التوجهات الإدارية المختلفة فى الشركات وبين القوة المحركة للإبداع. وأبرزت نتائج هذه الدراسة أن الأسباب الرئيسية لنجاح كل من البحوث والتطوير وتحسين الأداء ترجع إلى التوجه القوى بالعملاء، إلى جانب وجود علاقة حقيقية مع العملاء الرئيسيين، بالإضافة إلى التحسين المستمر للعمليات والأنشطة الداخلية للشركة (Soderquist, Chanaron and Motwani, 1997).

### معوقات الإبداع فى منظمات الأعمال

غالبا ما تواجه الجهود الإبداعية فى المنظمات بالعديد من المعوقات. وفى الواقع فإن عدد المعوقات أمام الإبداع تعتبر غير محدودة ويختلف تأثيرها باختلاف بيئة المنظمة (Weiner, 2000). وعند مراجعة الدراسات السابقة التى تناولت معوقات الإبداع فى منظمات الأعمال، يلاحظ أن دراسة بيئة العمل والتى أجريت بواسطة (Amabile and Gyskiewicz, 1989) تعتبر من الدراسات الكلاسيكية التى تضع الأساس لدراسات مماثلة عن الإبداع. حيث قاما الباحثين بتحديد ثمانية مقاييس لتوصيف الحوافز أو الدوافع التنظيمية للإبداع، وأربعة مقاييس للمعوقات التنظيمية أمام الإبداع. وتتمثل المعوقات التنظيمية أمام الإبداع فى:

١- ضغوط الوقت.

٢- التقييم.

٣- الوضع الحالى.

٤- المشاكل السياسية.

إلى جانب دراستهم التى ركزت على تحليل المعوقات التنظيمية أمام الإبداع، قام الباحثين كذلك بمراجعة أو بتحديد تسعة عوامل بيئية تعوق الإبداع فى المنظمات (Amabile and Gyskiewicz, 1987) وهى:

١- الخصائص التنظيمية المختلفة مثل وجود نظم غير مناسبة للمكافآت والحوافز.

٢- قيود مثل إفتقاد الحرية.

٣- عدم الإهتمام التنظيمى.

- ٤- سوء إدارة المشروعات.
- ٥- نظم التقييم.
- ٦- عدم كفاية الموارد.
- ٧- ضغوط الوقت.
- ٨- التركيز الأكبر على الوضع الحالي.
- ٩- حدة المنافسة.

لقد نجح الكتاب والباحثين في تحديد المعوقات البيئية أمام الإبداع في الثقافة الغربية كما ظهر واضحا في الدراسات السابقة، ومع ذلك فإن السؤال المطروح هو هل نفس المعوقات البيئية أمام الإبداع توجد في المجتمعات العربية (المجتمع المصري أو في الثقافة المصرية والمجتمع الإماراتي أو الثقافة الإماراتية)؟ أو بمعنى آخر هل توجد إختلافات في إتجاهات المديرين المصريين والإماراتيين نحو معوقات الإبداع؟

يتوقف الإبداع لدى العاملين على عوامل كثيرة منها الخصائص الشخصية للفرد ( Amabile, 1988 ) والبيئة الإجتماعية، وبيئة العمل ( Amabile, 1999 ). إن هذه الدراسة تركز على المعوقات الوظيفية والتي تقلل من إبداع العاملين، وفي نفس الوقت تقلل الفرص أمام الوصول إلى حلول إبداعية. إن أحد المعوقات أما الإبداع هو عما إذا كانت الإدارة في الواقع تستخدم المقترحات الإبداعية في تحقيق مصالح العملاء، والملاك، ومقدمى الأفكار. ومن المعوقات الأخرى أمام الإبداع، هو كيف يتم النظر إلى ومكافأة المبدعين وعما إذا كان يتعرضون للنقد في حالة فشل أفكارهم، وخاصة النقد الشديد والتذكير دائما بأنهم كانوا السبب وراء الفشل بسبب أفكارهم وبالتالي يتوقفون عن الإبداع ( Berger and Ferguson, 1999 ). ولما كان الإبداع موضوع كبير ومعقد، فإن هذا البحث يركز على إكتشاف المعوقات الوظيفية أمام الإبداع من وجهة نظر العاملين في البنوك المصرية والإماراتية.

### أهمية البحث "Significance of Research"

برغم نمو الإهتمام بالإبداع، إلا أنه لا توجد جهود بحثية أو أبحاث سابقة منشورة في المجالات عن أبعاد أو مجالات المعوقات أمام الإبداع في البنوك. هذا البحث سيركز على إدراكات أو إتجاهات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في صناعة البنوك بكل من مصر والإمارات نحو المعوقات الوظيفية أمام الإبداع. وبالتالي فإن هذه الدراسة تضيف إلى الدراسات السابقة عن الإبداع، خاصة فيما يتعلق بالمعوقات الوظيفية للإبداع في منظمات الأعمال وإتجاهات العاملين نحو هذه المعوقات. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية التي تعاني من ندرة الدراسات السابقة حول الإبداع. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في مجال الدراسات المقارنة أو الدراسات عبر الثقافات المختلفة، حيث تعنى بالإختلافات في إتجاهات العاملين بالبنوك نحو معوقات الإبداع في كل من البنوك بجمهورية مصر العربية ودولة الإمارات العربية المتحدة.

### مشكلة وأسئلة البحث "Research Questions"

تتمثل مشكلة البحث فى التعرف على وتحديد المعوقات الوظيفية أمام الإبداع، من وجهة نظر العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بالبنوك، فى كل من جمهورية مصر العربية ودولة الإمارات العربية المتحدة. بصورة أكثر تحديدا يسعى هذا البحث إلى الإجابة على السؤالين التاليين:

- ١- ماهى المعوقات الوظيفية أمام إبداع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة فى كل من البنوك المصرية والإماراتية وكيف يمكن تخفيض هذه المعوقات لمساعدة رجال البنوك؟
- ٢- هل توجد إختلافات بين إدراكات وإتجاهات العاملين فى كل من البنوك المصرية والبنوك الإماراتية نحو المعوقات الوظيفية أمام الإبداع؟

### أهداف البحث "Research Objectives"

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد المعوقات الوظيفية للإبداع بالنسبة للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة فى كل من البنوك بجمهورية مصر العربية ودولة الإمارات العربية المتحدة.
- ٢- تحليل الإختلافات فى إتجاهات وإدراكات العاملين بكل من البنوك المصرية والبنوك الإماراتية نحو المعوقات الوظيفية أمام الإبداع.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات التى تفيد رجال البنوك فى كل من مصر والإمارات فى التعرف على المعوقات الوظيفية أمام الإبداع وكيفية تخفيض أو تقليل هذه المعوقات.

### منهجية البحث "Methodology"

إرتكز مدخل البحث على كل من المقابلات الشخصية وقوائم الإستقصاء، حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع ثلاثين من كبار المديرين العاملين فى كل من البنوك المصرية والإماراتية. تم إستخدام كل من الأسئلة المغلقة المفتوحة، والأسئلة المفتوحة لتحديد مجالات أو مناطق المعوقات أمام الإبداع من وجهة نظر العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة. وبناء على هذه المقابلات المتعمقة تم تحديد مجالات المعوقات الوظيفية أمام الإبداع، كما تم تعديلها وتطويرها فى شكل مجموعة من العبارات أو الأسئلة التى إرتكزت فى المقام الأول على الاستقصاء الذى تم تطويره بواسطة (Chak-keung Simon Wong and Wai-Ling Loretta Pang, 2003) بهدف التعرف على وتحديد المعوقات الوظيفية أمام إبداع العاملين فى البنوك بكل من جمهورية مصر العربية ودولة الإمارات العربية المتحدة. وهذا الإستقاء يتضمن سبعة عشرة عبارة تقيس المعوقات أو القيود أمام الإبداع وسبعة أسئلة تركز على المتغيرات الديموجرافية. وقد تم إستخدام مقياس "ليكرت" المكون من خمس درجات (١ لا أوافق على الإطلاق) و (٥ أوافق تماما) لقياس إستجابات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالبنوك، بالموافقة أو عدم الموافقة على المعوقات أو القيود الوظيفية أمام الإبداع فى منظماتهم. وإن كان قد تم إدخال

بعض التعديلات على العديد من الأسئلة المنضمة في ذلك الاستقصاء لكي تتناسب مع بيئة العمل العربية. ولضمان مصداقية الاستقصاء فقد تم استخدام تحليل "Cronbach" للإعتمادية أو الثبات. ووفقاً لهذا التحليل فقد وجد أن  $(a = 0.9139)$  والذي يعتبر جيداً بالنسبة للإستقصاء.

### العينة

يتضمن المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة قطاع البنوك في كل من مصر والإمارات. وبصورة أكثر تحديداً إشتملت العينة على البنوك التجارية الأربعة الكبرى المملوكة للدولة في مصر (البنك الأهلي المصري-بنك مصر-بنك القاهرة-بنك الإسكندرية)، وعلى البنوك التجارية الوطنية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتم إستهداف العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك محل الدراسة. ونظراً لإنشغال الباحث بالعمل خارج البلاد بإحدى الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة، فإن إختيار العينة لم يتم وفقاً للأساليب الإحتمالية بل بطريقة غير إحتمالية ميسرة. حيث تم إستغلال العلاقات الاجتماعية بمجموعة من الأقارب والأصدقاء والمعارف الذين يعملون بالبنوك التجارية المملوكة للدولة في مصر للإجابة على مجموعة من قوائم الاستقصاء، وتوزيع مجموعة أخرى من قوائم الاستقصاء على الزملاء الآخرين الذين يعملون في نفس البنك أو بنوك تجارية أخرى للإجابة عليها. وقد تم توزيع عدد "٤٠٠" (أنظر تحديد حجم العينة بالبنوك المصرية في الصفحة التالية) قائمة إستقصاء على العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالبنوك التجارية المصرية للإجابة عليها، وقد إستجاب "١٣٥" من العاملين في هذه البنوك بمعدل إستجابة إجمالي بنسبة "٣٤" % . كل الإستجابات أتت من البنوك التجارية الأربعة المملوكة للدولة بمنطقة القاهرة الكبرى ووسط الدلتا (بوضوح الملحق رقم ١ مجتمع البنوك في مصر شاملة البنوك التجارية والبنوك الإستثمارية والبنوك المتخصصة).

أما بالنسبة لعينة البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة فقد تم إختيارها بطريقة غير إحتمالية ميسرة أيضاً، وهي العينة التي تتفق مع طبيعة البحث وتسهل من الحصول على البيانات، حيث تم توزيع وتجميع قوائم الإستقصاء على العاملين بالبنوك التجارية الوطنية بدولة الإمارات العربية المتحدة بمساعدة طلاب جامعة عجمان (التي يعمل فيها الباحث كمدرس) العاملين بتلك البنوك. وقد تم توزيع عدد "٣٥٠" (أنظر تحديد حجم العينة بالبنوك الإماراتية في الصفحة التالية) قائمة إستقصاء على العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالبنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة للإجابة عليها، وقد إستجاب "١٢٥" من العاملين في هذه البنوك بمعدل إستجابة إجمالي بنسبة "٣٦" % . وقد أتت الإستجابات من البنوك الوطنية العاملة في كل إمارات الدولة السبعة، مع إستثناء البنوك الإسلامية الأربعة (بوضوح الملحق رقم ٢ مجتمع البنوك في دولة الإمارات العربية المتحدة، شاملة البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية والبنوك الإسلامية).

المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والامارات د/ طارق رشدى عبد الحلیم جيه

تحديد حجم العينة

أولاً: حجم العينة فى البنوك المصرية  
تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{N (z^2) (pq)}{N e^2 + (z^2) (pq)}$$

حيث أن:

n حجم العينة المراد تقديرها.

N حجم المجتمع المسحوب منه العينة = ٣٠٩٦٩ من العاملين من الجنسين (البنك الأهلى ١١٢٦٩ ، بنك مصر ١٣٥٧٣ ، بنك الاسكندرية ٣٣٧٦ ، بنك القاهرة ٢٧٥١) (مجلة البنك الأهلى المصرى، ٢٠٠٥).

Z حدود الخطأ المعيارى (تتوقف على درجة الثقة المطلوبة للتقدير، وهى تساوى ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%).

P نسبة عدد المفردات التى تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة

ملحوظة فى حالة عدم توافر الدراسات السابقة عن هذه نسبة (p) فى المجتمع يفترض أنها تساوى ٥٠% (ثابت إدريس، ٢٠٠٢/٢٠٠٣).

q النسبة المكملة للنسبة P (حيث p+q=1)

e خطأ العينة المسموح به فى تقدير النسبة (0.05).

$$n = \frac{0,25 * 3,8416 * 30969}{0,25 * 3,8416 + 0,0025 * 30969}$$

$$n = \frac{29742,228}{78,3904} = 379,417$$

ثانياً: حجم العينة فى البنوك الإماراتية

تم تحديد حجم العينة وفقاً لنفس المعادلة السابقة ونفس الخطوات مع تغيير وحيد، وهو حجم المجتمع كما يلى:

N حجم المجتمع المسحوب منه العينة = ٣٣٢٠ مدير من الجنسين (البنك المركزى بدولة الإمارات، ٢٠٠٤)

$$n = \frac{0,25 * 3,8416 * 3320}{0,25 * 3,8416 + 0,0025 * 3320}$$



$$3188,53 \quad n$$

$$344,33 = n \quad \frac{\quad}{9,26}$$

### أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

قبل البدء في مرحلة تحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي كان من الضروري القيام بترميزها، ثم إدخالها إلى الحاسب الآلي. وفي ضوء بعض المعايير من بينها طبيعة البيانات، ومستويات القياس، وعدد المتغيرات، وحجم العينة، وأغراض التحليل أمكن إختيار الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة بيانات الدراسة واختبار الفروض الخاصة بها (ثابت إدريس، ٢٠٠٢/٢٠٠٣).

• أسلوب معامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient) وذلك بغرض التحقق من درجة الثبات والثقة في المقاييس متعددة المحتوى المستخدمة في قياس المعوقات الوظيفية أمام الإبداع في البنوك بكل من جمهورية مصر العربية ودولة الإمارات العربية المتحدة. وقد تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من أساليب تحليل الثبات والثقة في المقاييس لتركيزه على مستوى الإتساق الداخلي بين محتويات المقاييس.

• أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) وذلك بغرض تخفيض حجم البيانات وإشتقاق العوامل الرئيسية التي تعبر عن الخصائص الحقيقية التي تم قياسها في البيانات، وأخيرا التحقق من مصداقية المفاهيم للمقاييس المستخدمة (Construct Validity). وقد تم استخدام هذا الأسلوب لتحقيق الأغراض السابقة بالنسبة للبيانات الخاصة بمعوقات الإبداع أمام العاملين في قطاع البنوك.

• أسلوب تحليل التباين (ANOVA) وذلك لتحليل تأثير المتغيرات الديموجرافية التي تم تحديدها بواسطة التحليل العاملي على معوقات الإبداع في كل من البنوك المصرية والإماراتية. • الإختبارات الإحصائية (ف) F-test ، و(ت) T-test المصاحبة لتحليل التباين وذلك بغرض التعرف على مدى الإتفاق أو الإختلاف بين آراء العاملين في قطاع البنوك بكل من مصر والإمارات حول متغيرات الدراسة (معوقات الأبداع).

### الفروض

يسعى هذا البحث إلى محاولة إستطلاع الفروض التالية:

- ١- يتفق العاملين في البنوك التجارية المصرية المملوكة للدولة بشأن المعوقات الوظيفية أمام الإبداع.
- ٢- يتفق العاملين في البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة بشأن المعوقات الوظيفية أمام الإبداع.
- ٣- لا توجد إختلافات معنوية بين العاملين في قطاع البنوك بكل من مصر والإمارات فيما يتعلق بالمعوقات الوظيفية أمام الإبداع.

### مناقشة نتائج تحليل البيانات "Findings and Discussion"

وصلت الإستجابات الكلية إلى ٢٦٠ إستمارة إستقصاء تم إستلامها في يوليو ٢٠٠٤. تم استخدام التحليل العاملي لكي يتم إكتشاف المجالات أو الأبعاد الرئيسية التي توجد في بيئة العمل

المعوقات الوظيفية أمام الإبداع في قطاع البنوك بكل من مصر والإمارات د/ طارق رشدي عبد الحليم جبه

في كل من مصر والإمارات وتشكل قيود أو معوقات أمام الإبداع. في أعقاب التحليل العاملي، تم استخدام إختبار "ت" (t-test) وتحليل أنوفا (ANOVA analysis) لاختبار الإختلافات الجوهرية أو ذات الدلالة الإحصائية وفقا للجنس، والسن، وأقسام العمل، ومستويات التعليم وعدد سنوات العمل أو الخدمة بالمنظمة.

الجدول رقم ( ١ )

الخصائص الديموجرافية للعيينة ككل (العاملين بقطاع البنوك بكل من مصر والإمارات)

النسبة (%)	عدد المستجيبين	الخصائص	النوع
67.7	176	الذكور	النوع
32.3	84	الإناث	
100	260	الإجمالي	
9.2	24	الإدارة العليا	المستوى التنظيمي
26.2	68	الإدارة الوسطى	
24.2	63	الإدارة التنفيذية	
40.4	105	موظف مكتبي	
100	260	الإجمالي	
20.8	54	أقل من ٢٥ سنة	العمر بالسنوات
28.8	75	٢٦ - ٣٠	
20.8	54	٣١ - ٣٥	
18.5	48	٣٦ - ٤٠	
3.5	9	٤١ - ٤٥	
7.7	20	٤٥ فأكثر	
100	260	الإجمالي	
19.2	50	درجة قبل جامعية	المستوى التعليمي
74.2	193	درجة جامعية	
6.5	17	دراسات عليا	
100	260	الإجمالي	
25.4	66	أقل من ثلاث سنوات	سنوات العمل بالمنظمة
41.2	107	٣ - ٥	
14.6	38	٥ - ١٠	
18.8	49	١٠ فأكثر	
100	260	الإجمالي	
26.2	68	إدارية	الوظيفة بالمنظمة
45	117	محاسبية او مالية	
11.2	29	تسويقية	
5	13	فنية او هندسية	
5	13	قانونية	
7.7	20	موارد بشرية	
100	260	الإجمالي	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

سوف تستخدم النتائج في تدعيم الإبداع لدى العاملين من خلال تخفيض أو تقليل القيود أو المعوقات أمام الإبداع، وفي نفس الوقت إقتراح الإستراتيجيات الممكنة لتقليل القيود التي تعوق الإبداع. هذه الدراسة يمكن أن تفيد رجال البنوك أو المسؤولين عن البنوك في تفهم الموقف بطريقة أفضل وبالتالي زيادة أو تحسين الميزة التنافسية للبنوك في ظل بيئة الأعمال المنقلبة.

### مستوى أو تصنيف الإستجابات " Profile of respondents "

تشكل نسبة المستجيبين من الذكور إلى إجمالى المستجيبين مايقرب من ٦٨ %، بينما تشكل نسبة الإناث ٣٢ % . معظم المستجيبين ( ٨٩ % ) يقعون فى الفئة السنية من ٢٥ إلى ٤٠ سنة. معظم المستجيبين قد تخرجوا إما من الجامعات ( ٧٤,٢ % ) أو حصلوا على شهادات دراسية عليا ( ٦,٥ % )، فى حين أن ما يقرب من ٢٠ % فقط من المستجيبين حصلوا على تعليم ثانوى أو قبل جامعى. ويمكن تصنيف الأقسام التى ينتمى إليها المستجيبين كما يلى: من الأقسام المحاسبية أو المالية ( ٤٥ % ) ومن الأقسام الإدارية ( ٢٦,٢ % )، ومن قسم التسويق ( ١١,٢ % )، ومن الأقسام الفنية أو الهندسية ( ٥ % )، ومن الإدارة القانونية ( ٥ % )، ومن الموارد البشرية ( ٧,٧ % ) . مايقرب من ٥٠ % من إجمالى المستجيبين ينتمون إلى الإدارات الوسطى والإشرافية، و ٤٠ % يعملون موظفين مكتبيين، فى حين أن ما يقرب من ١٠ % من المستجيبين ينتمون إلى الإدارة العليا. أكثر من ٧٥ % من إجمالى المستجيبين يعملون فى قطاع البنوك لأكثر من ثلاث سنوات.

وفيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية لعينة البنوك بجمهورية مصر العربية (الجدول رقم ٢) فيمكن تصنيفها كما يلى: تشكل نسبة المستجيبين من الذكور إلى إجمالى المستجيبين مايقرب من ٧٥ %، بينما تشكل نسبة الإناث ٢٥ % . معظم المستجيبين ( ٨٤ % ) يقعون فى الفئة السنية من ٢٥ إلى ٤٠ سنة. معظم المستجيبين تخرجوا من الجامعات ( ٩٤ % )، فى حين أن نسبة محدودة جدا من المستجيبين قد حصلوا على شهادات دراسية عليا ( ٢ % )، فى حين أن ما يقرب من ٤ % فقط من المستجيبين حصلوا على تعليم ثانوى أو قبل جامعى. ويمكن تصنيف الأقسام التى ينتمى إليها المستجيبين كما يلى: من الأقسام المحاسبية أو المالية ( ٥٣,٣ % ) ومن الأقسام الإدارية ( ١٧ % )، ومن قسم التسويق ( ٧,٤ % )، ومن الأقسام الفنية أو الهندسية ( ٨,٩ % )، ومن الإدارة القانونية ( ٧,٤ % )، ومن الموارد البشرية ( ٥,٩ % ) . مايقرب من ٦٠ % من إجمالى المستجيبين ينتمون إلى الإدارات الوسطى والإشرافية، و ٣١ % يعملون موظفين مكتبيين، فى حين أن ما يقرب من ٨ % من المستجيبين ينتمون إلى الإدارة العليا. أكثر من ٨٣ % من إجمالى المستجيبين يعملون فى قطاع البنوك لأكثر من ثلاث سنوات.

المعوقات الوظيفية امام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والامارات د/ طارق رشدى عبد الحلیم جبه

الجدول رقم ( ٢ )  
الخصائص الديموجرافية لعينة البنوك بجمهورية مصر العربية

النسبة (%)	عدد المستجيبين	الخصائص	
74.8	101	الذكور	النوع
25.2	34	الإناث	
100.0	135	الإجمالي	
8.1	11	الإدارة العليا	المستوى التنظيمى
28.9	39	الإدارة الوسطى	
31.1	42	الإدارة التنفيذية	
31.9	43	موظف مكتبى	
100.0	135	الإجمالي	
4.4	6	أقل من ٢٥ سنة	العمر بالسنوات
24.4	33	٢٦ - ٣٠	
31.9	43	٣١ - ٣٥	
23.0	31	٣٦ - ٤٠	
4.4	6	٤١ - ٤٥	
11.9	16	٤٥ فأكثر	
100.0	135	الإجمالي	
2.2	3	درجة قبل جامعية	المستوى التعليمى
94.1	127	درجة جامعية	
3.7	5	دراسات عليا	
100.0	135	الإجمالي	
3.7	5	أقل من ثلاث سنوات	سنوات العمل بالمنظمة
60.7	82	٣ - ٥	
7.4	10	٥ - ١٠	
28.1	38	١٠ فأكثر	
100.0	135	الإجمالي	
17.0	23	إدارية	الوظيفة بالمنظمة
53.3	72	محاسبية او مالية	
7.4	10	تسويقية	
8.9	12	فنية او هندسية	
7.4	10	قانونية	
5.9	8	موارد بشرية	
100.0	135	الإجمالي	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ويمكن تصنيف الإستجابات لعينة البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة (الجدول رقم ٣) كما يلى: تشكل نسبة المستجيبين من الذكور النسبة الغالبة إلى إجمالى المستجيبين (٦٠ % )، بينما تشكل نسبة الإناث النسبة الأقل (٤٠ %) وهو الأمر الذى يتشابه مع عينة البنوك بجمهورية مصر العربية. وكما هو الحال فى عينة البنوك المصرية أيضا يقع معظم المستجيبين (٩٥ %) فى الفئة السنية من ٢٥ إلى ٤٠ سنة. ما يقرب من نصف المستجيبين تخرجوا من الجامعات (٥٢,٨ %)، فى حين أن ما يقرب من ١٠ % من المستجيبين قد حصلوا على شهادات دراسية عليا، فى حين أن نسبة كبيرة نسبيا من المستجيبين (٣٧,٦ %) مقارنة بعينة البنوك المصرية

قد حصلوا على تعليم ثانوي أو قبل جامعي. ويمكن تصنيف الأقسام التي ينتمي إليها المستجيبين كما يلي: من الأقسام المحاسبية أو المالية (٣٦ %) ومن الأقسام الإدارية (٣٦ %)، ومن قسم التسويق (١٥,٢%)، ومن الأقسام الفنية أو الهندسية (٥,٨%)، ومن الإدارة القانونية (٢,٤%)، ومن الموارد البشرية (٩,٦%). وهذا يعني أن نسبة العاملين الذين ينتمون للإدارات الهندسية والقانونية أقل مقارنة بعينة البنوك المصرية. ما يقرب من ٤٠% من إجمالي المستجيبين ينتمون إلى الإدارات الوسطى والإشرافية، و ٥٠% يعملون موظفين مكتبيين، في حين أن ما يقرب من ١٠% من المستجيبين ينتمون إلى الإدارة العليا. أكثر من نصف إجمالي المستجيبين في البنوك الإماراتية يعملون في قطاع البنوك لأكثر من ثلاث سنوات. وبصفة إجمالية يتضح من هذا التحليل وجود تشابه كبير في الخصائص الديموجرافية لعينة المستجيبين العاملين بالبنوك الإماراتية مع الخصائص الديموجرافية لعينة المستجيبين العاملين بالبنوك المصرية.

## الجدول رقم (٣)

الخصائص الديموجرافية لعينة البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة

النسبة (%)	عدد المستجيبين	الخصائص	النوع
60	75	الذكور	النوع
40	50	الإناث	
100	125	الإجمالي	
10.4	13	الإدارة العليا	المستوى التنظيمي
23.2	29	الإدارة الوسطى	
16.8	21	الإدارة التنفيذية	
49.6	62	موظف مكتبي	
100	125	الإجمالي	
38.4	48	أقل من ٢٥ سنة	العمر بالسنوات
33.6	42	٢٦ - ٣٠	
8.8	11	٣١ - ٣٥	
13.6	17	٣٦ - ٤٠	
2.4	3	٤١ - ٤٥	
3.2	4	٤٥ فأكثر	
100	125	الإجمالي	المستوى التعليمي
37.6	47	درجة قبل جامعية	
52.8	66	درجة جامعية	
9.6	12	دراسات عليا	
100	125	الإجمالي	سنوات العمل بالمنظمة
48.8	61	أقل من ثلاث سنوات	
20	25	٣ - ٥	
22.4	28	٥ - ١٠	
8.8	11	١٠ فأكثر	
100	125	الإجمالي	الوظيفة بالمنظمة
36	45	إدارية	
36	45	محاسبية أو مالية	
15.2	19	تسويقية	
0.8	1	فنية أو هندسية	
2.4	3	قانونية	
9.6	12	موارد بشرية	
100	125	الإجمالي	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

### تحديد هيكل المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى البنوك

يهتم هذا الجزء من الدراسة بتحديد وتوصيف هيكل معوقات الإبداع أمام العاملين فى قطاع البنوك بكل من جمهورية مصر العربية ودولة الإمارات العربية المتحدة. وفى سبيل الوصول إلى ذلك تم القيام بعدة خطوات تتعلق بتحليل البيانات الخاصة بالمعوقات الوظيفية أمام الإبداع الواردة فى قائمة الاستقصاء (١٧ متغير) والتي تعكس اتجاهات العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة نحو معوقات الإبداع فى البنوك. وتتمثل هذه الخطوات فيما يلى:

- التحقق من درجة الثبات والثقة فى المقياس المستخدم لقياس المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والإمارات.
- التوصل للعوامل الرئيسية المكونة لهيكل المعوقات الوظيفية أمام إبداع العاملين فى البنوك.

#### ١- مستوى الثبات والثقة فى مقياس المعوقات الوظيفية للإبداع

باستخدام تحليل الثبات والثقة (Reliability Analysis) فى المقاييس الإنسانية وفقاً لأسلوب معامل الارتباط ألفا الخاص بالتناسق الداخلى فى محتويات المقياس الخاضع للإختبار. وفى ضوء المبادئ العامة لتنمية المقاييس والتحقق من ثباتها ومصداقياتها فى البحوث الاجتماعية وبحوث التسويق (ثابت إدريس، ٢٠٠٢م/٢٠٠٣) تقرر إستبعاد أى متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار الثقة يحصل على معامل ارتباط إجمالى بينة وبين المتغيرات الأخرى فى نفس المقياس (Item-Total Correlation) أقل من 0.30 وبعد تطبيق أسلوب معامل ألفا على ١٧ متغير يمثلون المقياس الخاص بالمعوقات الوظيفية أمام الإبداع أمكن الحصول على النتائج الموضحة فى الجدول (٤) حيث وصل معامل ألفا للعينة ككل حوالى (0.80). فى حين وصل معامل ألفا للمقياس ككل من وجهة نظر العاملين فى قطاع البنوك المصرية إلى (0.79)، ومن وجهة نظر العاملين فى قطاع البنوك بدولة الإمارات إلى (0.82).

الجدول رقم (٤)  
نتائج إختبار الإعتدالية

البيان	قيمة معامل Alpha (Cronbach)
للعينة ككل	Alpha = 0.8039
لعينة البنوك المصرية	Alpha = 0.7932
عينة البنوك الإماراتية	Alpha = 0.8180

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

#### ٢- توصيف هيكل المعوقات الوظيفية أمام الإبداع.

وبغرض التوصل إلى توصيف عملى لهيكل المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى قطاع البنوك فإنه تقرر إخضاع مقياس معوقات الإبداع إلى التحليل العاملى باستخدام تحليل المكونات الرئيسية (Principal Components Analysis) وذلك للتوصل إلى ما يلى:

- تخفيض عدد المتغيرات التي يشتمل عليها المقياس من خلال التخلص من البيانات الزائدة.
- إستخراج العوامل الرئيسية في بيانات المقياس والتي تعبر بالفعل عن المجموعات المختلفة للمعوقات الوظيفية للإبداع.
- تحديد هيكل المعوقات الوظيفية أمام الإبداع الذي يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصادقية، والذي يمكن الإعتماد عليه في تفسير وتوصيف ظاهرة معوقات الإبداع أمام العاملين في البنوك. وللوصول إلى درجة عالية من المصادقية في إستخراج العوامل الرئيسية ( Underlying Factors ) المعبرة عن هيكل معوقات الإبداع، فقد نقرر إستبعاد أى متغير في المقياس الخاضع للتحليل يحصل على معامل تحميل ( Loading Factor ) على أى من العوامل المستخرجة أقل من 0.50 أو يحصل على معامل تحميل 0.50 على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة في نفس الوقت (ثابت إدريس، ٢٠٠٢/٢٠٠٣).

#### أولاً: المعوقات الوظيفية للإبداع من وجهة نظر العاملين بالبنوك المصرية.

في ضوء المعايير السابقة أمكن التوصل إلى أن هناك خمس عوامل رئيسية (تضم ١٧ متغير)، تحدد معالم هيكل معوقات الإبداع أمام العاملين في قطاع البنوك في مصر. وقد أمكن تسمية وتوصيف العوامل الرئيسية المستخرجة والمحددة لمعالم وهيكل المعوقات الوظيفية أمام الإبداع من وجهة نظر العاملين في البنوك المصرية الجداول رقم ( ٥ ، ٦ ) فيما يلي:

الجدول رقم ( ٥ )

العوامل الرئيسية المستخرجة لقياس المعوقات الوظيفية للإبداع من وجهة نظر العاملين في البنوك المصرية

العوامل بعد التدوير Rotated Component Matrix					العوامل قبل التدوير Component Matrix					المتغيرات
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
0.45	0.57	0.08	-0.17	0.15	0.68	-0.26	-0.24	0.05	0.02	١- لاأشارك في صنع القرارات
0.62	0.36	0.07	0.24	0.03	0.68	0.23	-0.23	-0.05	0.01	٢- انخفاض الروح المعنوية
0.63	0.08	0.03	0.07	0.13	0.53	0.20	-0.16	0.01	-0.28	٣- ضعف الإتصال داخل البنك
-0.04	-0.05	0.02	0.73	0.10	0.06	0.62	0.18	0.16	0.31	٤- تعارض الأهداف داخل البنك
0.28	-0.29	0.01	0.68	0.03	0.11	0.77	0.10	0.03	-0.02	٥- إنعدام التجانس بين الزملاء
0.68	0.10	0.11	0.15	0.04	0.59	0.27	-0.15	-0.09	-0.24	٦- عدم تقدير الإدارة للعمل الذي يتجزئ
0.19	0.63	0.01	0.10	0.25	0.56	-0.14	-0.14	0.24	0.31	٧- سيادة روح تجنب المخاطرة
0.05	0.10	0.76	-0.05	0.20	0.43	-0.18	0.63	-0.17	-0.02	٨- الخوف من الفشل
0.13	0.27	0.75	0.07	0.07	0.55	-0.11	0.51	-0.27	0.14	٩- الخوف من نتائج تقييم العمل
0.21	0.24	-0.01	0.63	-0.07	0.32	0.51	-0.09	-0.01	0.36	١٠- اتقاد الهدام في البنك
-0.15	0.55	0.36	0.20	-0.19	0.32	-0.13	0.14	-0.24	0.58	١١- الرغبة في الحفاظ على الوضع القائم
0.51	-0.18	0.59	-0.06	0.00	0.47	0.09	0.34	-0.36	-0.42	١٢- إهمال الإدارة للإقتراحات المقدمة
0.60	0.26	0.09	0.10	0.00	0.60	0.15	-0.20	-0.10	-0.11	١٣- الإقتدار لدعم الإدارة
0.37	0.12	0.09	-0.02	0.66	0.52	-0.02	0.13	0.49	-0.26	١٤- الضغط الزمني لإتجاز العمل
-0.08	0.12	0.16	0.08	0.84	0.29	-0.09	0.43	0.69	0.00	١٥- إرتفاع ضغط أو حمل العمل
0.44	0.53	0.20	-0.08	0.07	0.68	-0.18	-0.14	-0.06	0.07	١٦- إتباع عدد كبير من القواعد والتعليمات
0.32	0.65	0.07	-0.26	0.11	0.61	-0.40	-0.25	0.03	0.11	١٧- سيادة الإنتاج المحافظ على الإدارة
15.9207	13.136	10.173	9.653	7.955	25.545	10.526	7.881	6.516	6.373	نسبة التباين % Of Variance
15.92	29.06	39.23	48.88	56.84	25.55	36.07	43.95	50.47	56.48	نسبة التباين التراكمي % Cumulative Of Variance
2.706	2.232	1.729	1.6412	1.3525	4.343	1.789	1.3397	1.1076	1.0839	الجزء الكامن Initial Eigenvalue

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.



• العامل لأول. إنخفاض الروح المعنوية والإفتقاد إلى دعم وتقدير الإدارة، ويضم هذا العامل المتغيرات التالية: (2, 3, 6, 13).

• العامل الثاني. إنخفاض المشاركة والخوف من النقد والتغيير، ويضم هذا العامل المتغيرات التالية:

(1, 7, 11, 16, 17).

• العامل الثالث. عدم إكتراث الإدارة بالمقترحات وخوف العاملين من نتائج التقييم، ويضم هذا العامل المتغيرات التالية: (8, 9, 12).

• العامل الرابع. إنعدام التجانس وتعارض الأهداف، ويضم هذا العامل المتغيرات التالية: (4, 5, 10).

• العامل الخامس. ضغوط الوقت والعمل، ويضم هذا العامل المتغيرين التاليين: (14, 15). ويلاحظ أنه لم يتم إستبعاد أو الغاء أى متغير بعد تطبيق الحمل العاظمى.

العامل الأول. إنخفاض الروح المعنوية والإفتقاد لدعم وتقدير الإدارة.

ويضم هذا العامل أربعة متغيرات (رقم ٢، ٣، ٦، ١٣) ويسهم فى تفسير حوالى ١٦% من التباين الكلى فى البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع. وبالنظر إلى هذه العبارات الأربعة فانه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتضمن عبارات عن إنخفاض الروح المعنوية للعاملين فى البنوك، والإفتقار لدعم الإدارة، وعدم تقدير الإدارة للعمل الذى ينجزة أو يؤدية العاملين. وبسبب الشعور الداخلى للعاملين بعدم الحصول على تقدير ودعم وتأييد الإدارة، إلى جانب عدم حصولهم على أى إدراك وتقدير لما يقومون به من عمل، فإن العاملين قد لا تتوافر لديهم المعنويات اللازمة والكافية لأداء الواجبات الوظيفية المطلوبة، وبالتالي تظهر المعنويات المنخفضة فى المنظمة. وإذا قادت بيئة العمل إلى إنخفاض المعنويات، فإن العاملين قد يصبحوا أقل إلتزاما تجاه المنظمة التى يعملون بها، الأمر الذى قد لا يشجعهم على الإبداع. العاملين فى هذه الحالة قد لا يرغبون فى خدمة المنظمة من قلوبهم ولا يرغبون فى مساعدة المنظمة من خلال التفكير الإبداعى. وتضم المجموعة الثانية عبارة واحدة عن الإفتقاد أو ضعف الإتصالات داخل المنظمة أو البنك. ويشير هذا العامل إلى نظام العمل بالمنظمة، والذى يعوق الإتصال وإنسياب وتبادل المعلومات بين العاملين داخل البنك، وبالتالي لا يتمكن العاملين من الحصول على الدعم الكافى والرؤية الواضحة من المنظمة.

العامل الثانى. إنخفاض المشاركة والخوف من النقد والتغيير.

ويضم هذا العامل خمسة متغيرات (رقم ١، ٧، ١١، ١٦، ١٧) والذى يسهم فى تفسير حوالى ١٣% من التباين الكلى فى البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع. وبالنظر إلى هذه العبارات الخمسة فانه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتضمن عبارتين عن مقت أو

بغض المخاطرة، والرغبة فى الحفاظ على الوضع الحالى. إن محاولة الإدارة الحفاظ على الوضع الراهن أو الحالى، والخوف من التغيير أو الدخول فى المخاطرة يعد من المعوقات أو القيود الرئيسية أمام الإبداع فى بيئة العمل. وتضم المجموعة الثانية ثلاث عبارات عن ضرورة إتباع العاملين لعدد كبير من القواعد والتعليمات، وسيادة الإتجاه المحافظ على الإدارة، وعدم أو انخفاض مشاركة العاملين فى صنع القرارات. وتشير المتغيرات الثلاثة إلى نمط الإدارة أو القيادة السائد فى المنظمة، والذى يودى إلى تقييد مشاركة العاملين فى صنع القرارات وإضعاف معنوياتهم ودفعهم إلى الامتلاء وعدم الولاء التنظيمى أو المؤسسى، وكل هذه الأمور تقود أو تؤدى إلى تقييد إبداعات العاملين. كما أن نظام العمل الموجه بسيادة نمط الإدارة المحافظ وإلزام العاملين بإتباع العديد من القواعد والتعليمات الجامدة، لا يشجع العاملين على المبادرة وإطلاق الطاقات الإبداعية، بل على العكس يفرض على العاملين تكريس معظم الوقت فى مراجعة وتنفيذ العديد من التعليمات والقواعد بدلا من تخصيص جانب من الوقت فى البحث عن حلول إبتكارية أو إبداعية للكثير من مشاكل العمل. لقد وضعت الإدارة العديد من القواعد والإجراءات التى ينبغى إتباعها من جانب العاملين والتى تتيح للمنظمة السيطرة على أو رقابة العاملين. فى الحقيقة، فإن البيروقراطية الإدارية أصبحت أكثر رسمية وبالتالي أصبحت معوقا أكبر أمام الإبداع (Weiner, 2000).

العامل الثالث. عدم إكتراث الإدارة بالمقترحات وخوف العاملين من نتائج التقييم.

ويضم هذا العامل ثلاث متغيرات (رقم ٨ ، ٩ ، ١٢) ويسهم فى تفسير حوالى ١٠ % من التباين الكلى فى البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع. هذا العامل تتضمن العبارات التالية: خوف العاملين من الفشل، وخوف العاملين من نتائج تقييم العمل، وأخيرا عدم إكتراث الإدارة بالمقترحات المقدمة من جانب العاملين. وتشير هذه المتغيرات إلى التوجه العام للمنظمة نحو الحفاظ على مناخ عمل مستقر، والخوف من أى أخطاء تقود إلى الفشل، وبناء على ذلك لا تقدم الإدارة التأييد للعاملين وترفض مقترحاتهم الجديدة والإبداعية.بالاضافة إلى ذلك، لم تقبل الإدارة الأفكار الجديدة أو الحديثة ولم تطبق أية مقاييس أو أساليب إبداعية، وبالتالي تم تقييد الإبداع أو المحاولات الإبداعية من جانب العاملين. وكما حدد (Gurteen, 1998) فإن الخوف يعد من المعوقات أو القيود الرئيسية أمام الإبداع- الخوف من الخطأ، الخوف من الإحراج عند الإقتراح أو الحديث أمام جمع من الناس، والخوف من الظهور بمظهر الساذج. فى الثقافة الغربية مثل هذا النوع من الخوف يعجز أو يعطل كثيرا، ولكن فى دول أخرى فإن هذا الخوف يساوى الكثير. لقد ظهر جليا أن هذا الخوف يعتبر من الامور أو العوامل المنتشرة فى الثقافة المصرية، كان من الواضح أن الخوف من التغيير كان من بين العوامل أو المعوقات الرئيسية أمام الإبداع فى بيئة العمل بالبنوك.

العامل الرابع. إنعدام التجانس وتعارض الأهداف.

ويضم هذا العامل ثلاث متغيرات (رقم ٤، ٥، ١٠) ويسهم في تفسير حوالي ١٠% من التباين الكلي في البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع. وبالنظر إلى هذه العبارات الثلاثة فإنة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتضمن عبارتين عن تعارض الأهداف داخل البنك، وإنعدام التجانس بين زملاء في العمل. تعكس هذه المتغيرات نظام العمل بالبنك، والذي يقود إلى وجود تضارب وتعارض في الأهداف بين الإدارات والأقسام المختلفة وكذلك بين العاملين في هذه الوحدات، الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور التنافس والصراع بين العاملين وبالتالي تقييد طاقاتهم الإبداعية وإنشغالهم في قضايا جانبية لحل وإدارة الصراع الموجود. كما أن إنعدام التجانس بين الزملاء والإفتقاد إلى العمل الجماعي من شأنه أن يحد من القدرات أو الطاقات الإبداعية للعاملين والمنظمة. أما المجموعة الثانية فتضم عبارة واحدة عن النقد الهدام المنتشر في العمل. ويشير هذا المتغير إلى أن الخوف من النقد الهدام الذي يمكن أن يوجه للعاملين بسبب مقترحاتهم التي لا تنجح في حل المشاكل. وبناء على ذلك فإنة عندما يتم تقييم أداء العاملين ويوجه إليهم الإنتقادات، فإنهم يتعرضون للإحباط ويبدأون في الإمتناع عن تقديم أية مقترحات أو أفكار إبداعية للمنظمة، وهذا يشكل أحد المعوقات أمام الإبداع.

العامل الخامس. ضغوط الوقت والعمل.

ويضم هذا العامل متغيرين إثنين (رقم ١٤، ١٥) ويسهم في تفسير حوالي ٨% من التباين الكلي في البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع. هذا العامل يشتمل على العبارتين التاليتين: زيادة عبء العمل، وضغوط الوقت المرتبطة بإنجاز العمل. وتعكس العبارتين السابقتين وجود علاقة مباشرة بين هاتين العبارتين من جهة وبين الضغوط الوظيفية من جهة أخرى. لقد تعامل العاملين مع الضغوط على إعتبار أنها من المعوقات الرئيسية أمام الإبداع. في البيئة الحالية لا تزال صناعة البنوك تعتبر من الصناعات التي تخلق العديد من الضغوط للعاملين، مثل زيادة عبء العمل والمنافسة الشديدة. حيث يطلب من العاملين في البنوك القيام بعمل كبير في فترة زمنية محدودة. عبء العمل الزائد يسيطر على أو يستهلك معظم وقت العاملين، حيث لا تتوافر لديهم فسحة من الوقت للتفكير بهدوء عن حلول إبداعية لمواجهة المشاكل. هذه النتيجة تشابه مع ما توصل إليه (Amabile's, 1998) والذي لاحظ أيضا أن إستراتيجية "كهربة الجو Fire-Fighting) كانت هي المستخدمة دائما لحل المشاكل العاجلة. وكان العاملون دائما مشغولين في حل المشاكل وبالتالي لم يكن لديهم وقت للإبداع.

وهذا يؤيد صحة الفرض الأول، حيث يتفق العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك المصرية بشأن هيكل المعوقات الوظيفية أمام الإبداع، والذي يضم العوامل أو المتغيرات السبعة عشر الواردة في الدراسة. ويتفق العاملين بشأن الأبعاد الخمسة التي تمثل قيود أو معوقات أمام الإبداع، ولكن بدرجات متفاوتة من الأهمية، كما يتضح من التحليل في الصفحات التالية.

الجدول رقم ( ٦ )  
التحليل العاملى للمعوقات الوظيفية أمام الإبداع من وجهة نظر العاملين بقطاع البنوك بمصر

Communalities	Factor	Factor Loading	SD	Mean	المعوقات
.574	1	0.62	1.23	2.94(3.09)	١-إنخفاض الروح المعنوية بالبنك
.424	1	0.63	0.89	3.21	٢-ضعف الإتصال داخل البنك
.510	1	0.68	1.12	2.82	٣-عدم تقدير الإدارة للعمل الذى يتم أدائة
.450	1	0.60	1.05	3.38	٤-الإفتقار لدعم الإدارة
.587	2	0.57	1.34	2.72(3.03)	٥-لاأشعر بانى أشارك فى قرارات المنظمة
.507	2	0.63	0.91	2.90	٦-سيادة روح تجنب المخاطرة فى البنك
.529	2	0.55	0.98	3.16	٧-الرغبة فى الحفاظ على الوضع القائم بالبنك
.523	2	0.53	1.34	3.28	٨-وجود عدد كبير من القواعد والتعليمات التى ينبقى إتباعها
.611	2	0.65	1.01	3.11	٩-سيادة الإتهاج المحافظ على فكر الإدارة
.637	3	0.76	1.07	2.86(2.95)	١٠-الخوف من الفشل
.655	3	0.75	0.93	2.99	١١-الخوف من نتائج تقييم العمل
.649	3	0.59	1.22	2.99	١٢-إهمال الإدارة للإقتراحات التى تقدم إليها
.546	4	0.73	1.15	2.93(2.92)	١٣-تعارض الأهداف داخل البنك
.620	4	0.68	0.97	3.16	١٤-إنعدام التجانس بين الزملاء داخل البنك
.495	4	0.63	1.12	2.68	١٥-النقد الهدام فى البنك
.591	5	0.66	1.04	3.12(3.2)	١٦-الضغط الزمنى لإتجاز العمل
.754	5	0.84	0.97	3.27	١٧-ارتفاع ضغط أو حمل العمل
المتوسط العام 3.03					

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

#### ترتيب العوامل

بعد تحليل القيمة المتوسطة الكلية للخمسة أبعاد أو عوامل المؤثرة على الإبداع، تم ترتيب العوامل الخمسة وفقاً لترتيب متدرج حسب قيمة المتوسط والذي يتراوح بين ( ١ ) لا أوافق على الإطلاق إلى ( ٥ ) أوافق تماماً. بصفة عامة، وافق العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة فى البنوك على أن الأبعاد الخمسة كانت تمثل قيود أو معوقات أمام الإبداع، ولكن بدرجات متفاوتة من الأهمية.

من بين هذه العوامل الخمسة، وافق العاملين بالبنوك على أن العامل رقم (٥) "ضغط الوقت والعمل" كان أهم عامل معوق للإبداع بقيمة متوسطة (3.2). هذا العامل مثل إتجاه قوى لدى

العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك بأن قدرتهم على الإبداع قد تقيدت بالوظيفة الروتينية اليومية وبالضغوط القادمة من جداول الوقت المحكمة أو المشددة ومن عبء العمل الزائد. وهذا يعكس الظروف الحقيقية لبيئة العمل في البنوك، والتي تشير إلى عبء العمل الزائد على العاملين. حيث يواجهون بضغوط وأوقات صعبة أو عصيبة، والتي تقيد أو تعوق مباشرة تفكيرهم الإبداعي.

وأتى العامل رقم (١) " إنخفاض الروح المعنوية والإفتقاد لدعم وتقدير الإدارة" باعتبار العامل الثاني من حيث الأهمية بقيمة متوسطة (3.09). من الواضح أن العاملين بالبنوك المصرية يوافقون على أن الإفتقاد إلى الدعم والتأييد والتقدير لإنجازاتهم ومقترحاتهم قد أدى إلى إصابتهم بالإحباط وإنخفاض روحهم المعنوية، مما ينعكس على إنخفاض الإلتزام نحو المنظمة والحد من القدرات الإبداعية.

في حين أتى العامل رقم (٢) " إنخفاض المشاركة والخوف من النقد والتغيير" في المركز الثالث من حيث الأهمية بقيمة متوسطة (3.03). إن قدرة العاملين على الإبداع قد تتقيد في حالة وجود الكثير من القواعد واللوائح التي ينبغي على العاملين في المنظمة إتباعها، ومن سيطرة الإتجاه المحافظ على الإدارة، وعدم إعطاء العاملين أو السماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات. وإذا أخذنا في الإعتبار أن المبدعين يطوقون إلى الحرية أو عدم التقيد، فإنه من المتوقع أن سيادة روح تجنب المخاطرة، والرغبة في الحفاظ على الوضع الحالي، والخوف من التغيير أو الدخول في المخاطرة يعد من المعوقات أو القيود الرئيسية أمام الإبداع في بيئة العمل.

ويأتى العامل رقم (٣) "عدم إكتراث الإدارة بالمقترحات وخوف العاملين من نتائج التقييم" في المركز الرابع من حيث الأهمية بقيمة متوسطة (2.95). أوضح هذا العامل بأن العاملين في البنوك كانوا مترددين بشأن إقتراح أو توليد أفكار إبداعية لانهم قد وافقوا بصفة عامة على أن الإدارة في البنوك أرادت أو ركزت دائما على الحفاظ على الوضع الحالي. إلى جانب ذلك، فإن العاملين كانوا دائما متخوفين من نتائج تقييم العمل وكانوا دائما معرضين للنقد خاصة في حالة عدم نجاح الأفكار التي قدموها.

أخيرا، يأتي العامل رقم (٤) "إنعدام التجانس وتعارض الأهداف" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وبقيمة متوسطة (2.92). كان من الواضح أن العاملين بالبنوك قد وافقوا على أن التفاعل بين الإدارة والعاملين كان مهم. وبرغم ذلك، فإن الإفتقار إلى التجانس بين الزملاء، وفي نفس الوقت عدم الوصول إلى حلول وسط بشأن وضع الأهداف، قد خلق مناخ يقيد أو يعوق الإبداع من جانب العاملين. وبالتالي فإن حماس العاملين لأداء المهام المطلوبة منهم قد إنخفضت. وبناء على ذلك، فإن هذا الموقف يؤثر سلبيا على الإبداع من جانب العاملين.

#### ثانيا: المعوقات الوظيفية للإبداع من وجهة نظر العاملين بالبنوك الإماراتية

أمكن التوصل إلى أن هناك خمس عوامل رئيسية (تضم ١٧ متغير)، تحدد معالم هيكل معوقات الإبداع أمام العاملين في قطاع البنوك في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أمكن تسمية

## المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والامارات د/ طارق رشدى عبد الحليم جبه

وتوصيف العوامل الرئيسية المستخرجة والمحددة لمعالم وهيكل المعوقات الوظيفية أمام الإبداع من وجهة نظر العاملين فى البنوك الإماراتية فى الجداول أرقام ( ٧ ، ٨ ) فيما يلى:

• العامل لأول. نمط الإدارة ونظام الإتصال داخل المنظمة، ويضم المتغيرات التالية ( 1, 2, 3, 4, 5, 6 ).

• العامل الثانى. الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل، ويضم المتغيرات التالية ( 8, 9 ).

• العامل الثالث: ضغوط الوقت والعمل والقواعد الجامدة، ويضم المتغيرات التالية (14, 15, 16).

• العامل الرابع: الإفتقاد لدعم الإدارة والخوف من النقد، ويضم المتغيرات التالية (10, 12, 13 )

• العامل الخامس: الخوف من التغيير وسيادة الإتجاه المحافظ على فكر الإدارة، ويضم المتغيرات التالية (7, 11, 17).

ويلاحظ هنا أيضا، أنه لم يتم إستبعاد أو إلغاء أى عبارة بعد تطبيق الحمل العاملى.

### العامل الأول. نمط الإدارة ونظام الإتصال داخل المنظمة.

يضم هذا العامل ست متغيرات (رقم ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ) ويسهم فى تفسير حوالى ٢١ % من التباين الكلى فى البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع فى البنوك الإماراتية. وبالنظر إلى هذه العبارات الستة فانه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتضمن عبارات عن الإفتقار إلى الإتصالات، و الأغراض والأهداف المتنافسة أو المتصارعة، والافتقار إلى التناسق بين الزملاء والتأييد من الزملاء. أشارت هذه العوامل الثلاثة معا إلى نظام العمل بالمنظمة، وبيئة العمل التى لم تمكن العاملين من الحصول على الدعم الكافى والرؤية الواضحة من المنظمة. وضمت المجموعة الثانية ثلاث العبارات عن شعور العاملين بعدم إشراكهم أو مشاركتهم فى صنع القرار، المعنويات المنخفضة، وعدم إدراك أو تقدير ما يقوم به العاملين. و بسبب البيئة المحيطة إلى جانب الشعور الداخلى لدى العاملين بعدم حصولهم على أى إدراك وتقدير لما يقومون به من عمل، فان العاملين قد لا تتوافر لديهم المعنويات اللازمة والكافية لاداء الواجبات الوظيفية المطلوبة، وبالتالي تظهر المعنويات المنخفضة فى المنظمة. وإذا قادت بيئة العمل إلى إنخفاض المعنويات، فان العاملين قد يصبحوا أقل إلتزاما تجاه المنظمة التى يعملون بها، الأمر الذى قد لا يشجعهم على الإبداع. العاملين فى هذه الحالة قد لا يرغبون فى خدمة المنظمة بإخلاص ولا يرغبون فى مساعدة المنظمة من خلال التفكير الإبداعى.

الجدول رقم (٧)

العوامل الرئيسية المستخرجة لقياس المعوقات الوظيفية للإبداع من وجهة نظر العاملين في البنوك الإماراتية

العوامل بعد التدوير Rotated Component Matrix					العوامل قبل التدوير Component Matrix					المتغيرات
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
0.218	0.065	-	0.077	<b>0.711</b>	0.295	0.170	0.048	0.231	0.632	١-الشعر باتى أشارك فى صنع القرارات
0.259	0.122	-	0.039	<b>0.807</b>	0.348	0.141	0.024	0.332	0.714	٢-إنخفاض الروح المعنوية بالبنك
-	0.150	0.150	0.074	<b>0.705</b>	-	-	-	-	0.632	٣-ضعف الإتصال داخل البنك
-	0.025	0.201	0.084	<b>0.752</b>	-	-	-	-	0.632	٤-تعارض الأهداف داخل البنك
-	0.039	0.230	0.033	0.005	<b>0.688</b>	0.029	0.151	0.086	0.310	٥-إعدام التجانس بين الزملاء بالبنك
0.220	0.478	0.050	0.053	<b>0.672</b>	0.030	0.100	0.068	0.222	0.818	٦-عدم تقدير الإدارة للعمل الذى ينجز
0.601	0.247	0.064	0.401	0.175	0.353	0.293	0.084	0.358	0.521	٧-سيادة روح تجنب المخاطرة فى البنك
0.079	0.000	0.221	<b>0.871</b>	0.071	0.099	0.086	-	0.629	0.350	٨-الخوف من الفشل
0.019	-	0.181	<b>0.868</b>	0.123	0.104	0.042	-	0.568	0.349	٩-الخوف من نتائج تقييم العمل
0.017	0.664	0.011	0.446	0.013	0.196	0.588	-	0.140	0.426	١٠-النقد الهدام فى البنك
0.340	-	0.074	0.290	-	0.269	0.093	0.033	0.503	0.176	١١-الرغبة فى الحفاظ على الوضع القائم
0.097	0.670	0.090	-	0.462	0.222	0.261	0.181	0.285	0.679	١٢-إهمال الإدارة للإقتراحات المقدمة
0.073	0.762	0.013	-	0.291	-	0.420	0.213	-	0.550	١٣-الإفتقار لدعم الإدارة
0.110	0.196	<b>0.848</b>	0.298	0.017	0.446	0.088	0.129	0.688	0.404	١٤-الضغط الزمنى لإنجاز العمل
0.156	-	0.872	0.158	0.060	0.336	0.338	0.224	0.652	0.336	١٥-ارتفاع ضغط أو حمل العمل
0.598	-	<b>0.599</b>	0.046	0.138	0.106	-	0.470	0.547	0.408	١٦-إتباع عدد كبير من القواعد والتعليمات
0.770	0.097	0.184	-	0.071	0.344	0.140	0.570	0.314	0.285	١٧-سيادة الإحتاجة المحافظ على الإدارة
9.92	11.50	12.19	12.57	21.37	6.15	7.02	8.58	17.58	28.22	نسبة التباين % Of Variance
67.55	57.63	46.12	33.94	21.37	67.55	61.39	54.37	45.80	28.22	نسبة التباين التراكمى Cumulative % Of Variance
1.7	2.0	2.1	2.1	3.6	1.0	1.2	1.5	3.0	4.8	الجزر الكامن Initial Eigenvalue

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

#### العامل الثانى. الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل.

يضم هذا العامل متغيرين إثنين (رقم ٨ ، ٩) ويسهم فى تفسير حوالى ١٣ % من التباين الكلى فى البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع. وتُعكس العبارتين السابقتين الخوف من أى أخطاء تُقود إلى الفشل، والخوف من الظهور بمظهر الساذج. فى الثقافة العربية مثل هذا النوع من الخوف يعجز أو يعطل كثيرا. لقد ظهر جليا أن هذا الخوف يعتبر من الأمور أو العوامل المنتشرة فى الثقافة الاماراتية، كان من الواضح أن الخوف من التغيير كان من بين العوامل أو المعوقات الرئيسية أمام الإبداع فى بيئة العمل. إلى جانب الخوف من نتائج تقييم العمل، فعندما يتم تقييم أداء العاملين ويوجه إليهم الإنتقادات، فإنهم يتعرضون للإحباط ويبدأون فى الإمتناع عن تقديم أية مقترحات أو أفكار إبداعية للمنظمة، وهذا يشكل أحد المعوقات أمام الإبداع.

#### العامل الثالث. ضغوط الوقت والعمل والقواعد الجامدة.

يضم هذا العامل ثلاث متغيرات (رقم ١٤ ، ١٥ ، ١٦) ويسهم فى تفسير حوالى ١٢ % من التباين الكلى فى البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع. ويعكس هذا العامل بعض معوقات الإبداع المتعلقة بزيادة عبء العمل، وضغوط الوقت، حيث يطلب من العاملين فى البنوك القيام بعبء عمل كبير فى فترة زمنية محدودة. هذا العبء الزائد فى العمل يستهلك معظم وقت العاملين ، ولا يتيح لهم الوقت للتفكير بهدوء عن حلول إبداعية لمواجهة المشاكل. هذه النتيجة تشابه مع ما توصل إليه (Amabile's, 1998) والذي لاحظ أيضا أن إستراتيجية "كهربة الجو - Fire-Fighting" كانت هى المستخدمة دائما لحل المشاكل العاجلة. وكان العاملون دائما مشغولين فى حل المشاكل وبالتالي لم يكن لديهم وقت للإبداع. ويشمل هذا العامل أيضا ضرورة التزام العاملين بالعديد من القواعد والتعليمات، وبناء على ذلك تم وضع العديد من القواعد والإجراءات التى ينبغى إتباعها من جانب العاملين والتى تتيح للمنظمة السيطرة على أو رقابة العاملين. ويسبب أن ضغوط الوقت والعمل والقواعد الجامدة من السمات المرتبطة بنظام وبيئة العمل فى البنوك بغض النظر عن الثقافات المختلفة.

#### العامل الرابع. الإفتقاد لدعم الإدارة والخوف من النقد.

ويضم هذا العامل ثلاث متغيرات (رقم ١٠ ، ١٢ ، ١٣) ويسهم فى تفسير ١٢,٥ % من التباين الكلى فى البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع. هذا العامل يتضمن العبارات التالية: النقد الهدام من جانب الزملاء، وإهمال الإدارة للمقترحات المقدمة من جانب العاملين فى البنك، وعدم حصول العاملين على الدعم والتأييد والتقدير من جانب الإدارة. وتُعكس المتغيرات الثلاثة عدم إكتراث الإدارة بالمقترحات المقدمة من جانب العاملين والتى يمكن ان تساهم فى تطوير وتحسين الأداء، وعدم حصول العاملين على التقدير والدعم والتأييد لإنجازاتهم ومقترحاتهم من جانب الإدارة، مما يعرضهم للعديد من الإنتقادات من الآخرين العاملين فى البنك. وعلى ذلك فإن هذه العوامل تؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط والتركيز على أداء ما يطلب منهم فقط، وعدم محاولة التوصل إلى أية مبادرات أو مقترحات أو حلول إبداعية لأنهم فى النهاية يدركون أنها لن تقدر من جانب الإدارة وأنهم قد يتعرضون للنقد بسبب هذه المبادرات أو الإبداعات.

#### العامل الخامس. الخوف من التغيير وسيادة الإتجاه المحافظ على فكر الإدارة.

ويضم هذا العامل ثلاث متغيرات (رقم ٧ ، ١١ ، ١٧) ويسهم فى تفسير حوالى ١٠ % من التباين الكلى فى البيانات الخاصة بمعوقات الإبداع فى البنوك الإماراتية. هذا العامل يتضمن العبارات التالية: سيادة الإتجاه المحافظ على الإدارة، والرغبة فى الحفاظ على الوضع القائم،



وسيادة روح تجنب المخاطرة. وتعكس المتغيرات الثلاثة عدم الميل للمخاطرة، والرغبة في الحفاظ على الوضع الحالي، وسيطرة الإتجاه المحافظ على الإدارة. أولاً وقبل كل شيء أرادت الإدارة أن تحتفظ بمناخ مستقر، وكان هناك خوف من تحمل المخاطرة، والخوف من أي أخطاء تقود إلى الفشل. حاولت الإدارة أن تحتفظ بالوضع الحالي وكانت متخوفة من التغيير. بالإضافة إلى ذلك، لم تقبل الإدارة الأفكار الجديدة أو الحديثة ولم تطبق أية مقاييس أو أساليب إبداعية، وبالتالي تم تقييد الإبداع أو المحاولات الإبداعية من جانب العاملين.

وهذا يؤدي صحة الفرض الثاني، حيث يتفق العاملان في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة بشأن هيكل المعوقات الوظيفية أمام الإبداع، والذي يضم العوامل أو المتغيرات السبعة عشر الواردة في الدراسة. ويتفق العاملان بشأن الأبعاد الخمسة التي تمثل قيود أو معوقات أمام الإبداع، ولكن بدرجات متفاوتة من الأهمية، كما يتضح من التحليل في السطور التالية.

الجدول رقم ( ٨ )

التحليل العاملي للمعوقات الوظيفية أمام الإبداع من وجهة نظر العاملين بقطاع البنوك بالإمارات

Communalities	Factor	Factor Loading	SD	Mean	المعوقات
.571	1	0.711	1.23	2.94(3)	١- لا أشعر بأنني أشترك في صنع القرارات
.761	1	0.807	0.89	3.21	٢- إنخفاض الروح المعنوية بالبنك
.568	1	0.705	1.15	2.93	٣- ضعف الإتصال داخل البنك
.629	1	0.752	0.97	3.16	٤- تعارض الأهداف داخل البنك
.529	1	0.688	1.12	2.82	٥- إنعدام التجانس بين الزملاء بالبنك
.734	1	0.672	0.91	2.90	٦- عدم تقدير الإدارة للعمل الذي يتم أدائه
.818	2	0.871	0.93	2.99(2.83)	٧- الخوف من الفشل
.803	2	0.868	1.12	2.68	٨- الخوف من نتائج تقييم العمل
.859	3	0.848	0.97	3.27(3.22)	٩- الضغط الزمني لإنجاز العمل
.816	3	0.872	1.34	3.28	١٠- ارتفاع ضغط أو حمل العمل
.742	3	0.599	1.01	3.11	١١- وجود عدد كبير من القواعد والتعليمات التي ينبغي إتباعها
.640	4	0.664	0.98	3.16(3.19)	١٢- النقص الهدام داخل البنك
.693	4	0.670	1.05	3.38	١٣- إهمال الإدارة للإقتراحات التي تقدم إليها
.696	4	0.762	1.04	3.12	١٤- الإفتقار لدعم الإدارة
.617	5	0.601	1.07	2.86(3.05)	١٥- سيادة روح تجنب المخاطرة في البنك
.366	5	0.340	1.22	2.99	١٦- الرغبة في الحفاظ على الوضع القائم بالبنك
.642	5	0.770	1.26	3.29	١٧- سيادة الإتجاه المحافظ على فكر الإدارة
المتوسط العام					
3.06					

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ترتيب العوامل

بعد تحليل القيمة المتوسطة الكلية للخمسة أبعاد أو عوامل المؤثرة على الإبداع، تم ترتيب العوامل الخمسة وفقاً لترتيب متدرج حسب قيمة المتوسط. بصفة عامة، وافق العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك على أن العوامل الخمسة كانت تمثل قيود أو معوقات أمام الإبداع، ولكن بدرجات متفاوتة من الأهمية.

من بين هذه العوامل الخمسة، وافق العاملين بالبنوك على أن العامل رقم (٣) "ضغط الوقت والعمل والقواعد الجامدة" كان أهم عامل معوق للإبداع بقيمة متوسطة (3.22) هذا العامل مثل

إتجاه قوى لدى المديرين والمشرفين بالبنوك بان قدرتهم على الإبداع تنقيد بالوظيفة الروتينية اليومية وبالضغوط القادمة من جداول الوقت المحكمة أو المشددة ومن عبء العمل الزائد. وهذا يتفق مع آراء العاملين فى البنوك المصرية، الذين قاموا بترتيب العامل رقم (٥) والمتمثل فى ضغوط الوقت والعمل كاهم معوق من المعوقات الوظيفية أمام الإبداع. وهذا قد يعكس الظروف الحقيقية لبيئة العمل فى البنوك، والتي تشير إلى عبء العمل الزائد على العاملين. حيث يواجهون بضغوط وأوقات صعبة أو عصبية، والتي تقيد أو تعوق مباشرة تفكيرهم الإبداعى. وأتى العامل رقم (٤) " الإفتقاد لدعم الإدارة والخوف من النقد " باعتبار العامل الثانى من حيث الأهمية بقيمة متوسطة (3.19). إن قدرة العاملين على الإبداع قد تنقيد فى حالة وجود الكثير من القواعد واللوائح التي ينبغى على العاملين فى المنظمة إتباعها، وعدم إعطاء العاملين أو السماح لهم بالتفكير والعمل وفقا لأولوياتهم. كما ذكر (Simonton, 1975) يبدوا أن أى نوع من الرقابة أو السيطرة ينبثق من البيئة يتضمن جوانب سلبية. وإذا أخذنا فى الإعتبار أن المبدعين يتطلعون دائما إلى الحرية أو عدم التقيد، فإنة من المتوقع أن رقابة أو سيطرة البيئة من أى نوع يصعب من مهمتهم. إلى جانب ذلك، عندما حاول العاملين تقديم أفكار إبداعية إلى الإدارة كانوا معرضين للنقد خاصة فى حالة عدم نجاح الأفكار التي قدموها. وهذا يتفق جزئيا مع آراء العاملين فى البنوك المصرية أيضا، والذين يرون أن الإفتقاد لدعم وتقدير الإدارة يأتى فى المرتبة الثانية من حيث الأهمية كمعوق من المعوقات الوظيفية أمام الإبداع. وهذا قد يعود أيضا إلى بيئة العمل فى البنوك والتي يبدو أنها تتشابه فى العديد من الدول بغض النظر عن الإختلاف فى الثقافات.

وأتى العامل رقم (٥) " الخوف من التغيير وسيادة الإتجاه المحافظ على فكر الإدارة " باعتبار العامل الثالث من حيث الأهمية بقيمة متوسطة (3.05). أوضح هذا العامل بان العاملين فى البنوك كانوا مترددين بشأن إقتراح أو توليد أفكار إبداعية لإنهم قد وافقوا بصفة عامة على أن الإدارة فى البنوك يسيطر عليها الإتجاه المحافظ. إلى جانب ذلك، فإن الخوف من الفشل والتغيير يمنع أو يحد من رغبة وقدرة العاملين على تقديم أفكار إبداعية. وأتى العامل رقم (١) " نمط الإدارة ونظام الإتصال داخل المنظمة" باعتبار العامل الرابع من حيث الأهمية بقيمة متوسطة (3). كان من الواضح أن العاملين بالبنوك قد وافقوا على أن التفاعل بين الإدارة والعاملين كان مهم. وبرغم ذلك، فإن الإفتقار إلى الإتصال والتأييد من الزملاء، وعدم تقدير الإدارة لإنجازات العاملين، وإنخفاض مشاركة العاملين فى صنع القرارات، قد خلق مناخ يقيد أو يعوق الإبداع من جانب العاملين. وبالتالي فإن حماس العاملين لأداء المهام المطلوبة منهم قد إنخفضت. وبناء على ذلك، فإن هذا الموقف يؤثر سلبيا على الإبداع من جانب العاملين.

وأخيرا أتى العامل رقم (٢) " الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل" باعتبار العامل الخامس والأخير من حيث الأهمية بقيمة متوسطة (2.83). أوضح هذا العامل أن الخوف من أى أخطاء تقود إلى الفشل، والخوف من الظهور بمظهر الإنسان الذى يفتقر إلى المعرفة والمعلومات أمام الزملاء والرؤساء والمرؤسين، إلى جانب الخوف من نتائج تقييم العمل قد يقيد ويحد من قدرات وطاقت العاملين الإبداعية. ومرة أخرى يتضح الإتفاق بين العاملين فى قطاع البنوك بكل من مصر والامارات، حيث قام العاملين فى البنوك المصرية بترتيب "الخوف من نتائج تقييم العمل" كمعوق من المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى مرتبة متأخرة أيضا (فى

المرتبة الرابعة). وهذا قد يفسر تشابه بيئة العمل في البنوك ووجود بعض التماثل الثقافي بين كل من مصر والإمارات من ناحية العروبة والإسلام والانفتاح الثقافي والإقتصادي على العالم الخارجي.

**تأثير العوامل الديموجرافية على المعوقات الوظيفية للإبداع**  
 أولاً: **تأثير العوامل الديموجرافية على القيود أو المعوقات المحددة للإبداع في البنوك المصرية**  
 للحصول على فهم أفضل للاختلافات ذات الدلالة الإحصائية لهذه العوامل الخمسة على المعوقات الوظيفية للإبداع وثيقة الصلة بالمتغيرات الديموجرافية المختلفة، تم استخدام اختبارات "ت"، و"ف"، و"أنوفا" (ANOVA, f-test and t-test). بناء على هذه الاختبارات تم إكتشاف نتيجتين فقط ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (٩)

تأثير العوامل الديموجرافية على معوقات الإبداع في البنوك بجمهورية مصر العربية

العامل	العامل الأول			العامل الثاني			العامل الثالث			العامل الرابع			العامل الخامس		
	M. Square	F	Sig.	M. Square	F	Sig.	M. Square	F	Sig.	M. Square	F	Sig.	M. Square	F	Sig.
المستوى الوظيفي	0.70	0.73	0.54	2.76	2.89	0.04	0.88	0.94	0.42	0.09	0.10	0.96	2.17	2.20	0.09
العمر	0.19	0.19	0.96	1.61	1.66	0.15	1.04	1.13	0.35	0.42	0.50	0.77	1.64	1.66	0.15
المستوى التعليمي	0.18	0.19	0.82	1.83	1.86	0.16	0.28	0.30	0.74	1.93	2.38	0.09	0.57	0.56	0.57
سنوات العمل بالمنظمة	0.43	0.44	0.73	7.21	8.46	0.00	0.18	0.19	0.90	0.46	0.55	0.65	0.15	0.15	0.93
الوظيفة بالمنظمة	1.01	1.06	0.39	1.89	1.97	0.09	0.50	0.53	0.75	0.88	1.07	0.38	1.59	1.61	0.16

بالنسبة للمستوى الوظيفي، وجدت إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين فيما يتعلق بالعامل رقم (٢) "الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل". المستجيبين من الإدارة العليا والإدارة الوسطى قد وافقوا على أن الخوف من من نتائج تقييم العمل وعدم إكتراث الإدارة بمقترحات العاملين كانت أكثر أهمية في تقييد أو تعويق قدراتهم الإبداعية مقارنة بالمستجيبين الآخرين من الإدارة الإشرافية أو الموظفين المكتبيين، الذين وافقوا على أن إنخفاض الروح المعنوية والإفتقاد لدعم وتأييد الإدارة وإنخفاض المشاركة والخوف من النقد والتغيير كانت أكثر أهمية في تقييد وتعويق قدراتهم الإبداعية. من المعروف أن العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا يهتمون أكثر بنتائج تقييم العمل، على إعتبار أنهم يريدون الإحتفاظ بمراكزهم الحالية والترقى لمناصب إدارية أعلى من خلال تحسين الأداء وتقديم مقترحات جديدة لتطوير الأداء. في حين أن الموظفين المكتبيين والعاملين في المستويات الإدارية الإشرافية، لم يكن من المفاجيء أن يواجهوا أعباء عمل زائدة ووقت مضغوط للقيام بواجباتهم الوظيفية ويعانون من إنخفاض المشاركة والخوف من النقد والتغيير وبالتالي إنخفاض الروح المعنوية.

المعوقات الوظيفية امام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والامارات د/ طارق رشدى عبد الحلليم جيه

الجدول رقم (١٠)

ملخص لتأثير العوامل الديموجرافية على المعوقات الخمسة امام الإبداع والتي تم تحديدها بواسطة تحليل أنوفا واختبارات للعينات المستقلة

العامل الخامس			العامل الرابع			العامل الثالث			العامل الثانى			العامل الأول			المتغيرات الديموجرافية
SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	
1.06	101	3.16	0.98	101	2.92	1.04	101	3.25	1.01	100	3.38	1.00	101	3.21	1-النوع ذكر
0.86	34	3.15	0.67	34	2.82	0.69	34	3.35	0.93	34	3.09	0.90	34	3.03	أنثى
1.01	135	3.16	0.91	135	2.90	0.97	135	3.27	1.00	135	3.31	0.98	135	3.16	الإجمالى
0.79	11	3.27	0.94	11	2.91	0.47	11	3.27	0.60	11	3.18	0.75	11	2.82	2- المستوى الوطنى فى المنظمة
0.88	39	3.26	0.86	39	2.95	0.81	39	3.36	0.82	38	3.24	0.82	39	3.10	- الإدارة العليا
0.91	42	2.83	0.82	42	2.90	0.89	42	3.07	1.03	42	3.05	1.09	42	3.29	- الإدارة الوسطى
1.19	43	3.35	1.04	43	2.84	1.22	43	3.40	1.11	43	3.65	1.05	43	3.19	- الإدارة الإترالية
1.01	135	3.16	0.91	135	2.90	0.97	135	3.27	1.00	134	3.31	0.98	135	3.16	- موظف مكتبى الإجمالى
0.89	6	4.00	0.55	6	2.50	1.17	6	3.17	1.64	6	3.50	0.89	6	3.00	3- العمر بالسنوات
0.96	33	3.33	0.80	33	2.85	0.87	33	3.45	0.90	33	3.24	0.75	33	3.06	٢٥ أو أقل
1.05	43	3.00	0.90	43	2.95	1.02	43	3.16	1.06	43	3.09	1.17	43	3.23	٢٦ - ٣٠
1.08	31	2.97	0.95	31	3.03	0.99	31	3.45	0.91	31	3.32	1.01	31	3.19	٣١ - ٣٥
0.55	6	3.50	0.75	6	2.83	0.52	6	2.67	0.75	6	4.17	0.82	6	3.33	٣٦ - ٤٠
0.89	16	3.13	1.24	16	2.75	0.96	16	3.13	0.83	15	3.60	0.96	16	3.13	٤١ - ٤٥
1.01	135	3.16	0.91	135	2.90	0.97	135	3.27	1.00	134	3.31	0.98	135	3.16	٤٥ فأكثر الإجمالى
1.15	3	3.67	0.00	3	2.00	1.53	3	3.67	1.15	3	4.33	1.00	3	3.00	4- المستوى التعليمى
1.02	127	3.13	0.90	127	2.94	0.95	127	3.26	0.98	126	3.29	3.40	127	3.16	- درجة قبل جامعية
0.55	5	3.40	1.14	5	2.40	1.14	5	3.40	1.22	5	3.00	1.52	5	3.40	- درجة جامعية
1.01	135	3.16	0.91	135	2.90	0.97	135	3.27	1.00	134	3.31	0.98	135	3.16	- دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراة) الإجمالى
1.10	5	3.20	0.84	5	2.80	0.71	5	3.00	1.34	5	3.60	0.71	5	3.16	5- سنوات العمل بالمنظمة الحالية بالسنوات
0.92	82	3.11	0.68	82	2.98	0.82	82	3.27	0.87	82	2.99	0.90	82	3.10	أقل من ٣
1.40	10	3.20	1.42	10	2.70	1.26	10	3.40	1.14	10	3.80	1.42	10	3.30	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات
1.10	38	3.24	1.17	38	2.79	1.21	38	3.29	0.93	37	3.04	1.06	38	3.29	أكثر من ٥ إلى ١٠
1.01	135	3.16	0.91	138	2.90	0.97	135	3.27	1.00	134	3.31	0.98	135	3.16	أكثر من ١٠ الإجمالى
0.79	23	3.09	0.89	23	2.61	1.07	23	3.17	1.12	23	3.52	1.01	23	3.13	6- الوظيفة بالمنظمة
1.09	72	3.29	0.98	72	2.96	1.04	72	3.38	1.02	71	3.39	0.94	72	3.29	إدارية
0.88	10	3.10	0.79	10	3.20	0.70	10	3.40	0.85	10	3.50	0.48	10	2.70	محاسبية أو مالية
0.94	12	2.83	0.67	12	2.92	0.85	12	3.00	0.67	12	2.58	1.03	12	2.83	شعبوية
0.97	10	2.50	0.52	10	2.60	0.88	10	3.10	0.94	10	3.00	1.34	10	3.30	فنية أو هندسية
0.76	8	3.50	0.99	8	3.13	0.35	8	3.13	0.64	8	3.13	1.07	8	3.00	مخرطة
1.01	135	3.16	0.91	135	2.90	0.97	135	3.27	1.00	134	3.31	0.98	135	3.16	ممرارد بشرية الإجمالى

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

وبالنسبة للخبرة أو سنوات العمل بالمنظمة، وجدت إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين فيما يتعلق بالعمل الثاني "الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل". حيث أن المستجيبين من العاملين ٢٥ سنة أو أقل قد وافقوا على أن ضغوط الوقت والعمل كانت أكثر أهمية في تقييم أو تعويق قدراتهم الإبداعية. في حين أن العاملين من ٤٥ سنة فأكثر قد وافقوا على أن إنخفاض المشاركة والخوف من النقد والتغيير كانت أكثر أهمية في تقييم أو تعويق قدراتهم الإبداعية. وقد يكون من غير المفاجيء أن يتحمل العاملين (٢٥ سنة وأقل) في المستويات الإدارية الإشرافية والموظفين المكتبيين ضغوط تتعلق بالوقت وعبء العمل. في حين أن العاملين أصحاب الخبرة الطويلة والذين يتوقعون زيادة دورهم في المنظمة، خصوصا مع زيادة سنوات الخبرة في المنظمة فإنهم يعانون من الخوف من النقد والتغيير وإنخفاض المشاركة الفعلية في صنع القرارات في الواقع العملي.

على الجانب الأخر، كان من المثير إكتشاف عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين فيما يتعلق بالعوامل أو المتغيرات الديموجرافية الأخرى مثل: الجنس، والسن، وأقسام العمل، والمستوى التعليمي ونوع الوظيفة بالبنك أو المنظمة. كل العاملين في المستويات الإشرافية أو الأعلى من الإشرافية عبروا عن نفس وجهات النظر بالموافقة على أن العوامل الخمسة المحددة كانت بمثابة المعوقات أو القيود الوظيفية أمام الإبداع. ولما كانت مصر تواجه مشكلة التباطؤ الإقتصادي وهروب الكثير من كبار المقترضين إلى الخارج، كان على الكثير من البنوك أن تتبع إستراتيجية التخفيض أو الإنكماش لكي تحافظ على ميزتها التنافسية في سوق يتسم بالتباطؤ أو الركود. الأمر الذي قد يؤدي إلى خلق نوع من التهديد بين العاملين في البنوك. ومع ذلك فإن الأكثر احتمالا أن يواجه العاملين بالبنوك أعباء عمل زائدة تنتج من سياسة التجميد الوظيفي (عدم تعيين موظفين جدد). حيث لا يوجد وقت متاح للعاملين للراحة أو للتحرر من البيئة الضاغطة.

#### ثانيا: تأثير العوامل الديموجرافية على القيود أو المعوقات المحددة للإبداع في البنوك الإماراتية

للحصول على فهم أفضل للاختلافات الجوهرية أو ذات الدلالة الإحصائية لهذه العوامل الخمسة على المعوقات الوظيفية للإبداع وثيقة الصلة بالمتغيرات الديموجرافية المختلفة، تم استخدام نفس الإختبارات "ت" و"ف" و"أنوفا" (ANOVA and t-test). بناء على هذه الإختبارات تم إكتشاف بعض النتائج ذات دلالة إحصائية:

المعوقات الوظيفية أمام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والامارات / طارق رشدى عبد الحليم جبه

الجدول رقم ( ١١ )

تأثير العوامل الديموجرافية على معوقات الإبداع فى البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة

العامل	العامل الأول			العامل الثانى			العامل الثالث			العامل الرابع			العامل الخامس		
	M. Square	F	Sig.	M. Square	F	Sig.	M. Square	F	Sig.	M. Square	F	Sig.	M. Square	F	Sig.
المستوى الوظيفى	2.891	2.25	0.09	6.255	3.70	0.01	11.39	10.7	0.00	1.433	1.10	0.35	1.016	1.12	0.34
العمر	1.292	0.97	0.44	4.526	2.68	0.02	3.852	3.19	0.01	1.930	1.51	0.19	2.446	2.89	0.02
المستوى التعليمى	7.007	5.69	0.00	8.670	5.14	0.01	6.229	5.05	0.01	0.283	0.22	0.81	0.062	0.07	0.94
سنوات العمل بالمنظمة	5.278	4.30	0.01	2.699	1.52	0.21	1.381	1.05	0.37	3.704	2.98	0.03	0.812	0.89	0.45
الوظيفة بالمنظمة	1.370	1.03	0.40	3.645	2.12	0.07	2.42	1.91	0.09	0.96	0.73	0.60	1.20	1.34	0.25

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

بالنسبة للمستوى التعليمى، وجدت إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين فيما يتعلق بالعامل رقم ( ١ ) "مط الإدارة ونظام الإتصال داخل المنظمة"، والعامل رقم ( ٢ ) "الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل" والعامل رقم ( ٣ ) "ضغوط الوقت والعمل والقواعد الجامدة". المستجيبين الذين تخرجوا من المؤسسات التعليمية المهنية قد وافقوا على أن الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل وكذلك ضغوط الوقت والعمل كانت أكثر أهمية فى تقييد أو تعويق قدراتهم الإبداعية مقارنة بالعاملين الأخرين. من المعروف أن العاملين الذين تخرجوا من مدارس ثانوية أو أقل يكونون أقل تأثرا بالعامل رقم ( ٢ ) "الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل" على إعتبار أنهم يريدون الإحتفاظ بمراكز وظيفية آمنة وتجنب خسارة أو فقد الوظيفة الحالية وهذا يرجع إلى مستوياتهم التعليمية المتدنية أو المنخفضة. بالإضافة إلى ذلك، العاملين الذين تخرجوا من مؤسسات تعليمية مهنية لم تكن لديهم خلفية أكاديمية أو علمية قوية مقارنة بنظرائهم من خريجي الجامعات، وبناء على ذلك معظم وظائفهم تركزت فى المستويات الأدنى وليس فى المستويات الإدارية الأعلى. إلى جانب ذلك، لم يكن من المفاجىء أن العاملين على المستوى الأدنى كانوا يواجهون بأعباء عمل زائدة ووقت مضغوط للقيام بواجباتهم الوظيفية. وهذا النتائج لا تتفق مع النتائج المتحصلة من العاملين فى البنوك المصرية، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم العاملين فى البنوك المصرية ( ٩٤ %) من الحاصلين على الشهادات الجامعية، فى حين أن هناك مستويات علمية مختلفة تعمل فى البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وبالنسبة للمستوى الوظيفى، وجدت إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين فيما يتعلق بالعامل رقم ( ٢ ) "الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل" والعامل رقم ( ٣ ) "ضغوط الوقت

والعمل والقواعد الجامدة". المستجيبين الذين يعملون كموظفين مكتبيين ويعملون بالمستوى الأدنى قد وافقوا على أن ضغوط الوقت والعمل والقواعد الجامدة كانت أكثر أهمية في تعويق وتقييد قدراتهم الإبداعية. وهذا يعكس عبء العمل الزائد وضغوط الوقت التي يعاني منها العاملين في المستويات الإدارية الدنيا. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي تم الحصول عليها من بيئة العمل في البنوك المصرية، وهذا قد يرجع إلى طبيعة الصناعة أو طبيعة العمل في البنوك والتي تتطلب الإستمرار لساعات طويلة وإنجاز عبء عمل كبير. في حين أن المستجيبين من المستويات الإدارية الوسطى والعليا (معظمهم من العمالة الوافدة) قد وافقوا على أن الخوف من التغيير يمثل أحد أهم المعوقات أمام إبداع العاملين في البنوك الإماراتية، وهذا النتيجة لا تتفق مع النتائج المتحصلة من العاملين في البنوك المصرية. وهذا يعكس عدم الإستقرار في بيئة العمل الخليجية والذي قد ينبع من الإتجاه نحو إنهاء خدمات بعض المديرين، أو الإتجاه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة (Emiratization)، أو تخفيض المزايا الإجتماعية والأجور، الأمر الذي يؤدي إلى الخوف من التغيير وإعتبارة من أهم معوقات الإبداع في بيئة العمل الإماراتية.

وبالنسبة للعمر، وجدت إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين فيما يتعلق بالعامل رقم (٢) "الخوف من الفشل ومن نتائج تقييم العمل" والعامل رقم (٣) "ضغوط الوقت والعمل والقواعد الجامدة" والعامل رقم (٥) "الخوف من التغيير وسيادة الإتجاه المحافظ على فكر الإدارة. وأخيرا بالنسبة لسنوات الخبرة، وجدت إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين فيما يتعلق بالعامل رقم (٤) "الإفتقاد لدعم الإدارة والخوف من النقد".

أما بالنسبة لنوع الوظيفة بالبنك أو المنظمة، فإنه لا يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين. حيث وجد أن كل العاملين في الوظائف المختلفة قد عبروا عن نفس وجهات النظر بالموافقة على أن العوامل الخمسة المحددة كانت بمثابة معوقات أو قيود وظيفية أمام الإبداع. وهذا قد يرجع إلى طبيعة الصناعة أو طبيعة العمل بالبنوك، حيث وجد أيضا أنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك المصرية فيما يتعلق بالوظيفة أو القسم (قسم الإئتمان - قسم الحسابات، الخ).

الجدول رقم ( ١٢ )

ملخص لتأثير العوامل الديموجرافية على المعوقات الخمسة أمام الإبداع والتي تم تحديدها بواسطة تحليل أنوفا واختبار ت للعينات المستقلة

العامل الخامس			العامل الرابع			العامل الثالث			العامل الثاني			العامل الأول			المتغيرات الديموجرافية
SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	
1.01	75	3.62	1.19	75	3.16	1.19	75	3.45	1.38	75	3.21	1.19	75	2.89	١- النوع ذكر انثى - الإجمالي
0.86	50	3.46	1.08	50	3.02	1.07	50	3.7	1.30	50	3.38	1.01	50	2.98	
0.95	125	3.56	1.14	125	3.10	1.15	125	3.55	1.34	125	3.28	1.15	125	2.92	
0.97	13	3.53	1.22	13	3	0.99	13	2.15	1.38	13	2.30	1.36	13	2.23	٢- المستوى الوظيفي في المنظمة - الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الإنشائية - موظف مكتبي - الإجمالي
0.99	29	3.72	1.18	29	3.41	1.08	29	3.65	1.35	29	3.20	1.05	29	3.03	
1.09	21	3.23	1.24	21	2.85	1.19	21	3.28	1.26	21	3.09	1.37	21	2.76	
0.88	62	3.59	1.07	62	3.06	0.96	62	3.88	1.27	62	3.58	1.03	62	3.08	
0.95	125	3.56	1.14	125	3.10	1.15	125	3.55	1.34	125	3.28	1.15	125	2.92	
0.89	48	3.70	1.04	48	2.87	1.08	48	3.66	1.33	48	3.62	1.05	48	3.08	٣- العمر بالسنوات ٢٥ أو أقل ٢٥ - ٢٦ ٢٥ - ٣٦ ٣٦ - ٤٥ ٤٥ - ٤٩ ٤٥ فأكثر - الإجمالي
0.89	42	3.5	1.12	42	3.09	1.01	42	3.83	1.27	42	3.26	1.07	42	2.85	
1.08	11	3.81	1.35	11	3.27	1.20	11	3.63	1.29	11	3.45	1.42	11	3.27	
0.99	17	2.88	1.21	17	3.29	1.25	17	2.94	1.20	17	2.76	1.23	17	2.47	
0.00	3	4	0.58	3	4.33	1.52	3	2.33	1.52	3	2.33	1.52	3	2.66	
0.96	4	4.25	1.5	4	3.75	1.00	4	2.5	1.5	4	1.75	1.82	4	4	
0.95	125	3.56	1.14	125	3.10	1.15	125	3.55	1.34	125	3.28	1.15	125	2.92	
0.92	47	3.59	1.18	47	3.04	1.09	47	3.65	1.12	47	3.70	1.01	47	3.25	
0.96	66	3.53	1.07	66	3.16	1.03	66	3.65	1.39	66	3.12	1.14	66	2.84	
1.08	12	3.58	1.41	12	3	1.56	12	2.58	1.44	12	2.5	1.31	12	2.08	
0.95	125	3.56	1.14	125	3.10	1.15	125	3.55	1.34	125	3.28	1.15	125	2.92	
0.79	61	3.05	1.08	61	3.08	1.11	61	3.66	1.11	61	3.60	1.05	61	3.21	٥ سنوات العمل بالمنظمة الحالية بالسنوات أقل من ٢ من ٢ إلى أقل من ٥ سنوات أكثر من ٥ إلى ١٠ أكثر من ١٠ - الإجمالي
1.04	25	3.64	1.19	25	3.08	1.04	25	3.6	1.37	25	3.04	1.04	25	3	
1.12	28	3.32	1.09	28	2.82	1.17	28	3.5	1.34	28	3.21	1.19	28	2.32	
1.13	11	3.45	1.18	11	4	1.48	11	3	1.35	11	2.72	1.35	11	2.72	
0.95	125	3.56	1.14	125	3.10	1.15	125	3.55	1.34	125	3.28	1.15	125	2.92	
1.05	45	3.6	1.14	45	3.22	1.13	45	3.17	1.27	45	2.97	1.13	45	3	٦- الوظيفة بالمنظمة إدارية مهندسية أو مالية حقوقية فنية أو هندسية تقنية حوار بشوية - الإجمالي
0.88	45	3.64	1.20	45	3.2	1.07	45	3.73	1.29	45	3.57	1.26	45	3.08	
0.82	19	3.68	1.08	19	2.94	1.10	19	3.89	1.42	19	3.68	1.12	19	2.84	
1	4		1	2		1	4			1	4		1	2	
0.15	3	3.33	0.53	3	2.66	0.58	3	4.33	1	3	2	0.58	3	2.66	
0.90	12	2.91	0.96	12	2.75	1.38	12	3.5	1.44	12	2.91	0.89	12	2.33	
0.95	125	3.56	1.14	125	3.10	1.15	125	3.55	1.34	125	3.28	1.15	125	2.92	



## الاختلافات في اتجاهات المديرين نحو معوقات الإبداع في كل من البنوك المصرية والإماراتية

يهدف هذا الجزء إلى إختبار هو معرفة مدى الإتفاق أو الإختلاف بين آراء العاملين في قطاع البنوك بكل من مصر والإمارات حول متغيرات الدراسة ( معوقات الأبداع). وقد أظهرت نتائج هذا الإختبار أن هناك إتفاق بين العاملين في كلا من البنوك المصرية والبنوك الإماراتية حول المتغيرات المتعلقة بإنخفاض المشاركة في صنع القرارات بالبنك، وضعف الإتصال داخل البنك، وسيادة روح تجنب المخاطرة في البنك، ويمكن تفسير هذا الإتفاق بين آراء العاملين في قطاع البنوك بكل من مصر والإمارات حول بعض متغيرات الدراسة (المعوقات الوظيفية أمام الأبداع) كما يلي:

جدول رقم ( ١٣ )  
الاختلافات في اتجاهات العاملين في البنوك في كل من مصر والإمارات نحو المعوقات الوظيفية للإبداع

المتغيرات	درجات الحرية DF	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة المعنوية (Sign.)
١- لا أشعر بأني أشرك في صنع القرارات بالبنك	258	-1.3591	0.0594
٢- إنخفاض الروح المعنوية بالبنك	258	2.2541	** 0.0005
٣- ضعف الإتصال داخل البنك	258	2.6095	0.0970
٤- تعارض الأهداف داخل البنك	258	0.2626	** 0.0038
٥- إنعدام التجانس بين الزملاء بالبنك	258	2.4609	** 0.0011
٦- عدم تقدير الإدارة للعمل الذي يتم أدائة	258	1.2497	** 0.0006
٧- سيادة روح تجنب المخاطرة في البنك	258	1.9902	0.2002
٨- الخوف من الفشل	258	-0.0411	** 0.0000
٩- الخوف من نتائج تقييم العمل	258	-1.2544	** 0.0010
١٠- النقد الهدام داخل البنك	258	1.5920	* 0.0286
١١- الرغبة في الحفاظ على الوضع القائم	258	-3.0589	0.1264
١٢- إهمال الإدارة للإقتراحات المقدمة إليها	258	0.6086	0.5024
١٣- الإفتقار لدعم الإدارة	258	1.1131	** 0.0010
١٤- الضغط الزمني لإنجاز العمل	258	-3.0014	** 0.0000
١٥- إرتفاع ضغط أو حمل العمل	258	-2.9686	* 0.0113
١٦- إتباع عدد كبير من القواعد والتعليمات	258	-1.3592	0.2711
١٧- سيادة الإتجاه المحافظ على فكر الإدارة	258	-2.0912	0.7082

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية  
\*\* ذات دلالة إحصائية > ٠,٠٠١  
\* ذات دلالة إحصائية > ٠,٠٠٥

أولاً: إنخفاض المشاركة فى صنع القرارات بالبنوك، قد يعود إلى إنتشار ثقافة إنخفاض المشاركة الشعبية وخاصة السياسية فى صنع القرارات فى المجتمعات العربية، الأمر الذى ينسحب على المؤسسات والمنظمات العربية ويؤدى إلى إنخفاض مشاركة العاملين فى صنع القرارات، والذى يعتبر من المعوقات أمام الإبداع الوظيفى فى تلك المؤسسات كما أثبتت هذه الدراسة.

ثانياً: ضعف الإتصال داخل البنك، والذى قد يرجع إلى وجود معوقات للإتصال فى البنوك، وهذه المعوقات لا تلقى الإهتمام الكافى من الإدارة العليا لمعالجتها، والذى قد يرجع إلى تركيز معظم السلطات فى أيدي الإدارة العليا وإهتمامها فقط بإصدار الأوامر والتعليمات إلى المستويات الإدارية الأقل، دون الإهتمام بأراء ومقترحات العاملين فى هذه المستويات. وقد يقود ضعف الإتصال داخل البنك إلى إنخفاض المشاركة وروح المبادرة من جانب العاملين، الأمر الذى قد يؤدى إلى تعويق الإبداع الوظيفى داخل البنوك.

ثالثاً: سيادة روح تجنب المخاطرة فى البنك، والرغبة فى الحفاظ على الوضع القائم، وإهمال الإدارة لاقتراحات المقدمة إليها والذى قد يرجع إلى رغبة العاملين فى البنوك فى الحفاظ على مواقعهم والمميزات التى يحصلون عليها، وبالتالي فإن هؤلاء العاملين يتجنبون المخاطرة ويتجنبون تقديم مقترحات جديدة قد لا تلقى قبول الإدارة العليا، وفى نفس الوقت يسعى العاملين إلى الإتساق أو الإنفاق مع المدخل العام للإدارة العليا والذى يميل إلى تركيز السلطات وتقليل المشاركة من جانب العاملين. بالإضافة إلى خبرة العاملين التى تؤكد لهم إهمال الإدارة العليا لمقترحات العاملين بغض النظر عن جودتها وأهميتها، والذى قد يعود إلى خوف الإدارة العليا من أن تؤدى هذه المقترحات الجديدة إلى تغييرات ليست فى صالحهم، كما أنها قد تعود إلى ثقافة الإستئثار بالسلطة والخوف من التفويض والمشاركة وما قد يترتب عليها من ظهور أجيال جديدة قد تكون قادرة على الحصول على المواقع الإدارية العليا وهذا ما لا يتفق مع مصالح الإدارات العليا الحالية.

رابعاً: إتباع عدد كبير من القواعد والتعليمات، قد يرتبط بطبيعة العمل أو بيئة العمل فى صناعة البنوك والتى تتسم بوجود عدد كبير من التعليمات والقواعد التى يجب إتباعها من جانب العاملين فى هذه المؤسسات، سواء أنت هذه التعليمات والأوامر من البنك المركزى أو من الإدارات العليا فى البنوك.

خامساً: سيادة الإتجاه المحافظ على فكر الإدارة قد يرتبط بالثقافة العربية فى الإدارة والتى تميل إلى سيادة الفكر المحافظ، والحفاظ على الطرق الحالية أو الوضع الحالى الذى نعرفه والذى قد يكون أفضل للمؤسسة والعاملين من التغيير والمقترحات الجديدة والتى قد تأتى بنتائج غير ايجابية للعاملين (الذى نعرفه أفضل مما لا نعرفه). وهذا لا يؤيد صحة الفرض الثالث، حيث يتفق العاملين فى كل من البنوك المصرية والإماراتية بشأن سبعة معوقات فقط من سبعة عشرة معوقاً أمام الإبداع الوظيفى.

## التوصيات " Recommendations "

على الرغم من المنافسة الشديدة التي تواجه البنوك الوطنية سواء في مصر أو في الإمارات، والتي تأتي من فروع البنوك الأجنبية العاملة في البلدين، وتأتي كذلك من تطور أسواق الأوراق المالية، وتأتي من إتجاه البلدين نحو التحرير الكامل لصناعة البنوك والأسواق المالية بهدف جعل كل من دبي والقاهرة مراكز مالية عالمية في منطقة الشرق الأوسط. ومع ذلك لم تستفد البنوك ولم تتحسن مراكزها التنافسية وهذا يرجع إلى العديد من المشاكل منها ما هو مرتبط بالموارد البشرية العاملة في هذه البنوك وعدم إتاحة الفرصة لها للمشاركة في صنع القرارات، وكذلك وجود العديد من المعوقات أمام تحسين وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين.

وبناء على ذلك، فإن البنك الذي يريد أن يحتفظ بمركز متميز في ظل هذه البيئة التنافسية المفتوحة في كل من جمهورية مصر العربية ودولة الإمارات العربية المتحدة، فإنه من الضروري لإدارة البنك أن تحسن وتطور القدرات الإبداعية للعاملين من خلال تدعيم وتطوير الموارد البشرية في هذه البنوك، وفي نفس الوقت من خلال تخفيض المعوقات أمام الإبداع الوظيفي في تلك المؤسسات. وفقا لنتائج هذا البحث، هناك العديد من التوصيات التي يمكن أن تحسن الموقف والتي يمكن أن تساعد الكثير من إدارات البنوك. وتشمل هذه التوصيات ما يلي:

● إعادة جدولة اللواجبات الوظيفية، الأمر الذي يساعد في مواجهة ضغوط الوقت والعمل، وزيادة المرونة في التعامل مع المهام الوظيفية الروتينية، وإعطاء العاملين فترة من الوقت للتفكير وبالتالي تقديم أفكار ومقترحات إبداعية.

بصفة عامة يمكن القول أن عبء العمل على العاملين في قطاع البنوك يعتبر عبء زائد مقارنة بقطاعات إقتصادية أخرى كثيرة. بالإضافة إلى أن قطاع البنوك في مصر قد واجه العديد من المشاكل تمثلت في زيادة حالات إفلاس للشركات وهروب الكثير من كبار المقترضين للخارج، وبالتالي عدم سداد مستحقات البنوك. وعلى ذلك إتبعته إدارات البنوك سياسة التخفيض وتقليص كل أنواع القروض إلى الحد الأدنى، كم ارتفعت أيادي العاملين في البنوك وزاد الضغط والعبء النفسي عليهم. كما إتجهت إدارات البنوك إلى سياسة تخفيض التكاليف بما فيها تكلفة العمالة وجمدت الإدارة كل الوظائف الخالية. ومن هنا زاد عبء العمل على العاملين في صناعة البنوك زيادة ملموسة. وتحليل البيانات الديموجرافية، يلاحظ أن ما يقرب من (٥٣,٣%) من المستجيبين يعملون في الأقسام المحاسبة أو المالية، و(١٧%) في الأقسام الإدارية، و(٧,٤%) في قسم التسويق، و(٨,٩%) في الأقسام الفنية أو الهندسية، و(٧,٤%) في الإدارة القانونية، وأخيرا (٥,٩%) في الموارد البشرية. وهذا يعكس التوزيع الحقيقي للعمالة في قطاع البنوك في مصر. وتوزيع العمالة على الأقسام يعكس الجداول المضغوطة والعمليات الحالية الروتينية. في حين يواجه قطاع البنوك في الإمارات منافسة حادة من البنوك الأجنبية وأسواق الأوراق المالية سواء في أبو ظبي أو دبي، مما ينعكس في زيادة عبء العمل سواء النفسى أو المادى. إن العمل الكثير والطويل في ظل وقت محدود يحرم الفرد من الوقت الازم أو المطلوب للتفكير الإبداعى (Amabile, 1998; Amabile and Gyskiewicz, 1989). ومن أجل

تخفيض عبء الوقت والعمل، والذي يحرم العاملين من الإبداع، على الإدارة أن تعيد جدولة المهام أو الواجبات الوظيفية لمجابهة الإطار الزمنى المحدود وزيادة المرونة فى التعامل مع المهام أو الواجبات الوظيفية الروتينية. وينبغى تمكين العاملين من الحصول على بعض الوقت بغرض الراحة وإعادة إنعاش عقولهم أو أذهانهم، وبالتالي زيادة قدراتهم على تقديم أفكار إبداعية خلال أعمالهم اليومية أو للتعامل مع العمليات اليومية.

• تحقيق الفهم المشترك بين العاملين وتحفيز كل فرد على المبادرة.

عندما لا يشعر العاملين بالانخراط أو المشاركة فى صنع القرار، وعندما يفقدون الإنسجام مع أو التأييد من الزملاء، سوف يؤدى ذلك إلى انخفاض معنوياتهم، وبالتالي انخفاض إنتمائهم أو التزامهم تجاة البنك ونظام العمل فيه. وبالتالي فإنة من الضرورى التوصية بأهمية الحصول على أو تحقيق الفهم المشترك بين العاملين وبعضهم البعض. وذلك من خلال تحسين عملية الإتصال بين العاملين والإدارة، الأمر الذى قد يؤدى إلى تدعيم معنويات العاملين وزيادة التزامهم نحو البنك وفى نفس الوقت تخفيض المعوقات أو القيود أمام الإبداع.

• على الإدارة أن تغير إتجاهاتها المحافظة وأن تكون منفتحة لقبول الأفكار الإبداعية.

عندما تصبح القواعد واللوائح والإجراءات أهداف فى حد ذاتها، ويقوم العاملين بتطبيقها فى كل موقف، حتى فى المواقف غير المناسبة لهذة القواعد واللوائح والإجراءات (Tan, 1998). فإن المنظمة يمكن أن تخلف أو تورث هيكل تنظيمى قديم أو عتيق يتضمن مجموعة من القواعد واللوائح الجامدة، حتى وإن كانت المنظمة لديها مجموعة من المديرين والعاملين القادرين والراغبين فى الإبداع. وعلى ذلك، ينبغى على المنظمة أن تبادر بتغيير إتجاهاتها المحافظة، وأن تتكيف مع البيئة دائمة التغيير، وأن تكون منفتحة العقل لقبول الأفكار الإبداعية.

• على الإدارة والعاملين تفهم أهمية الإبداع، والإعداد للتغيير وتطبيق أو تنفيذ المقاييس أو الأساليب الإبداعية.

عندما يعمل الأفراد فى ظل مناخ يقتل الأفكار قبل نضوجها، ولا يشجع على تحمل المخاطر والتجريب، ويعوق البيانات المرتهدة والمبادرات من المستويات الأدنى، وعندما يعمل الأفراد فى ظل مناخ يقاوم التغيير ويسوده الصراع وعدم الكفاءة، فإن ذلك يمكن أن يؤدى إلى تعويق أو تقييد الإبداع (Tan, 1998). إن البنوك فى حاجة إلى الإبداع لتطوير وتقديم خدمات جديدة، وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وزيادة رضاء العملاء. ومن هنا فإن على كل من الإدارة والعاملين أن يفهموا أهمية الإبداع، ويفهموا كيف يساعد فى تحقيق مركز متميز فى مثل هذة البيئة المتقلبة، ويستعدوا ويعبدوا الطريق لتطبيق أو تنفيذ المقاييس أو الأساليب أو الأفكار الإبداعية.

الخلاصة "Conclusion"

إن تفهيم المعوقات الوظيفية أمام الإبداع في قطاع البنوك يعتبر مهم جدا لانه يمكن أن يساعد في تحقيق الاهداف المشتركة للبنوك، والمتمثلة في تحقيق النجاح والحصول على مركز متميز في صناعة البنوك. هذا البحث يحدد معوقات الإبداع في بيئة العمل المصرية والإماراتية، بالإشارة إلى العاملين في قطاع البنوك.

معظم المعوقات الوظيفية أمام الإبداع إتفقت مع نتائج الدراسات السابقة والتي تشمل ضغوط الوقت، والعبء الزائد للعمل، والتقييم، والحفاظ على الوضع الحالي و عدم الإهتمام التنظيمي. ومع ذلك، وإلى حدا ما نجد أن بعض القيود أمام الإبداع والتي ذكرت في الدراسات السابقة خاصة في الثقافة الغربية لم تكن مناسبة لبيئة العمل العربية: مثل المشاكل السياسية. وكما أوصى كل من (Amabile and Gyskiewicz, 1989)، المشاكل السياسية كانت من القيود البيئية أمام الإبداع في الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة. ومع ذلك، لم يشر أيا من المديرين بالبنوك محل الدراسة في هذا البحث إلى المشاكل السياسية باعتبارها أحد المعوقات أمام الإبداع في بيئة العمل العربية، وهذا أمر يمكن تفهيمه بالنظر إلى الطبيعة الخاصة للبيئة السياسية العربية والتي تتسم بالكبت وعدم الشفافية وبالتالي إنخفاض قدرة الأفراد على التعبير على آرائهم بوضوح وحرية.

لقد ركز الباحث على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في البنوك (عامل مكتبي أو المحاسبين- المراقبين- نائب المدير- مدير الفرع) كمرحلة مبدئية في هذا البحث، حيث لديهم فرص أكثر أو أفضل لممارسة الإبداع في عملياتهم البنكية اليومية. وهناك حاجة لأبحاث أخرى لتشمل الإدارات العليا خاصة في المراكز الرئيسية، وكذلك لتشمل وجهات نظر الملاك سواء كانوا أجانب أو مواطنين، وكذلك وجهات نظر العملاء. وإلى جانب ذلك ينبغي دراسة كيف تستطيع البنوك أن تستمر وتنمو في ظل بيئة سريعة التغير وذلك بدعم المزايا التنافسية لهذه البنوك من خلال خلق وتنمية الإبداع.

وهناك حاجة لأبحاث أخرى تتناول معوقات الإبداع أمام العاملين في قطاعات صناعية وخدمية أخرى، وكذلك معوقات الإبداع أمام العاملين في المؤسسات الحكومية. إلى جانب أبحاث أخرى مطلوبة لإستطلاع آراء العاملين في الثقافة العربية والإسلامية نحو الإبداع وذلك لإبراز الإختلافات في الرأي نحو الإبداع ومعوقات الإبداع بين الثقافة العربية والثقافة الغربية أو الثقافات الأخرى.

## المراجع

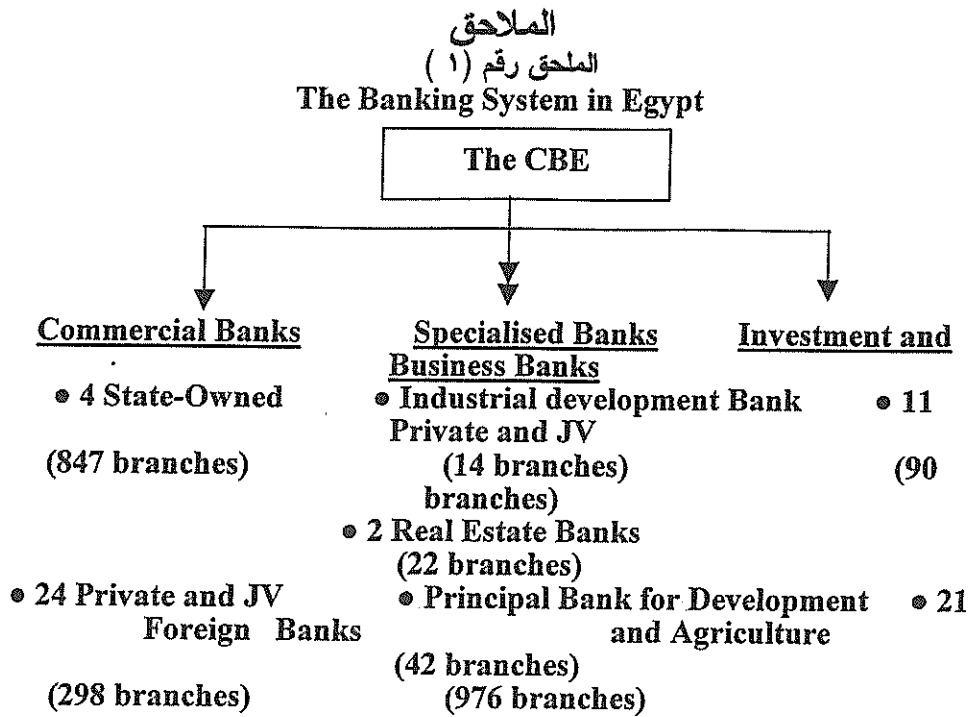
- ١- ثابت عبدالرحمن إدريس (٢٠٠٤/٢٠٠٣)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٢- البنك الأهلى المصرى، مجلة البنك الأهلى المصرى، سبتمبر، ٢٠٠٥.
- 1- Amabile, T. (1997), Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", California Management Review, 40, 1, 39-58.
- 2- Amabile, T.M. (1996), Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity, Westview Press Inc., Boulder, CO.
- 3- Amabile, T. and Grysiewicz (1989), "The Vcreative environment Scales: The Work Environment Inventory", Creativity Reserch Journal, 2, 231-54.
- 4- Amabile, T. (1988), "A Model Of Creativity And Innovation In Organizations", Research In Organizational Behavior, 10, 123-67.
- 5- Antonelli, C. and Calderini, M. (1999), "The Dynamics Of Localized Technology Change", A., Malerb, F., The Organisation Of Economic Innovation In Eurpoe, Cambridge University Press, New York, NY. 158-76.
- 6- Arad et al.(1997), "A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vol.31, No.1, pp.42-58.
- 7- Avermaete, T.,Viaene, J., Morgan, E. and Crawford, N. (2003), "Determinants of innovation in small food firms", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 1, pp.8-17.
- 8- Berger, F., Ferguson, D.H. (1990), Innovation: Creativity Techniques for Hospitality Managers, John Wiley & Sons, New York, NY.
- 9- Bowen, A., Ricketts, M. (1992), Stimulating Innovation in Industry. The Challenges for the United Kingdom, NEDO, London.
- 10- Breschi, S. (1999), "Spatial Patterns Of Innovation: Evidence From Patent Data", Gambardella, A., Malerb, F., The Organisation Of Economic Innovation In Eurpoe, Cambridge University Press, New York, NY. 71-103.
- 11- Bull, A. (1993), Entrepreneurial Textile Communities, Chapman & Hall, London.
- 12- Camagni, R. (1991), Innovative Network: Spatial Perspectives, Belhaven Press, London.

- 13- Carr, D.K., Johansson H.J. (1995), Best Practices in Re-engineering, McGraw-Hill, New York, NY.
- 14- Chak-keung Simon Wong, Wai-Ling Loretta Pang (2003), "Barriers to creativity in the hotel Industry - perspectives of managers and supervisors", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 15 Number 1, pp. 29-37.
- 15- Clarysse et al. (1998), "*Strategische verschillen tussen innovatieve KMOs: een kijkje in de zwarte doos*", IWT, Brussels.
- 16- Cumming, B. (1998), "Innovation Overview and Future challenges", European Journal Of Innovation Management, 1, 1, 21-9.
- 17- Dickson, K. and Hadjimanolis, A. (1998), "Innovation and networking amongst small manufacturing firms in Cyprus", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.4, No.11, pp.5-17.
- 18- Diederer et al. (2000), "Innovation in agriculture: innovators, early adopters, and laggards", paper presented at the XXIVth International Conference of Agricultural Economists, Berlin.
- 19- Dodgson, M. (1993), Technological Collaboration in Industry, Routledge, London.
- 20- Dodgson, M. and Rothwell, R. (1991), "Technology Strategies in Small Firms", Journal of General Management, 17, 1, pp. 45-55.
- 21- European Commission, (1999), 6th Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of the Regions of the European Union, Brussels.
- 22- Freeman, C. and Hagedoorn, J. (1994), "Catching Up or Falling Behind: Patterns In International Interfirm Technology Partnering", World Development, 22, 5, 771-80.
- 23- Grunet et al. (1997), "A Framework For Analysing Innovation In The Food Sector", Traill, B. And Grunert, K., Product and Process Innovation In The Food Industry, Blackie Academic & Professional, London, 1-37.
- 24- Gurteen, D. (1998), "Knowledge, Creativity And Innovation", Journal Of Knowledge Management, 2, 1, 5-13.
- 25- Hanson, B. (1993), "*Executive creativity*", Lodging Hospitality, 49, 9.
- 26- Jalan, A. and Kleiner, B. (1995), "New Developments In Developing Creativity", Journal Of Managerial Psychology, 10, 8, 20-3.

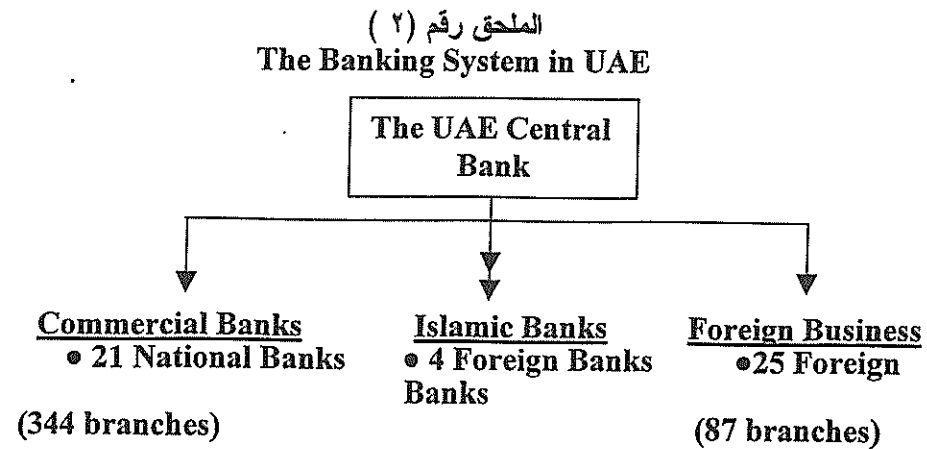
- 27- Jarillo, J. (1988), "On Strategic Networks", Strategic Management Journal, 9, 31-41.
- 28- Johannessen et al. (2001), "Innovation As Newness: What is New, How New, And New To Whom?", European Journal Of Innovation Management, 4, 1, 20-31.
- 29- Lundvall, B. (1992), National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, Frances Pinter, London.
- 30- Malerba, F. and Orsenigo, L. (1995), "Schumpeterian Patterns Of Innovation", Cambridge Journal Of Economics, 19, 1, 47-65.
- 31- Martins et al. (2003), "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation", European Journal of Innovation Management, Vol.6, No.1, pp.64-74.
- 32- Ministry of Economy, Egypt, Investing in Egypt, 1999, p. 31.
- 33- Oakley, R. and Cooper, S. (1991), "The Relationship between Product Technology and Innovation Performance in High Technology Small Firms", Technovation, 11, 2, pp. 79-91.
- 34- Ozsomer, A., Calantone, R. and Di Bonetto, A. (1997), "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 12, No. 6, pp. 400-416.
- 35- Porter, M. (1985), Competitive Advantage, Free Press, New York, NY.
- 36- Pratali, P. (2003), "Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, NO.1, pp.18-31.
- 37- Riedlle, K. (1989), "Demand for R&D activities and trade-off Between In-House And External Research: A Viewpoint From Industry With Reference To Large Companies And Small And Medium Sized Enterprises, Technovation, 9, pp. 213-25.
- 38- Robbins, S.P. (1996), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, 7<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 39- Roberts, E. (1991), "Strategic Transformation And The Success Of High-Technology Companies", International Journal Of Technology Management, 59-80.
- 40- Roper, S. (2000), "Benchmarking regional innovation: a comparison of Baden-Württemberg, Bavaria, Northern Ireland and the Republic of Ireland", Working Paper, 56, Northern Ireland Economic Research Centre, Belfast.
- 41- Rothwell, R. (1992), "Successful Industrial Innovation: Critical Factors For The 1990s", R&D Management, 22, 3, 221-39.



- 42- Rothwell, R. (1984), "The Role Of Small Firms In Emergence Of New Technologies", Omega, 12, 1, 19-29.
- 43- Shumpeter, J.A. (1942), Capitalism, Socialism and Democracy, Harper, New York, NY.
- 44- Shumpeter, J.A. (1934), The Theory of Economic Development, Harvard Economic Studies, Cambridge, MA.
- 45- Soderquist, K., Chanaron, J. and Motwani, J. (1997), "Managing innovation in French small and medium- sized enterprises: an empirical study", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol.4, No.4, pp.259-272.
- 46- Swann, P. (1993), New Technologies and the Firm: Innovation and Competition, Routledge, London.
- 47- Tan, G. (1998), "Managing Creativity In Organizations: A Total System Approach", Creativity and Innovation Management, 7, 1, 23-31.
- 48- The UAE Central Bank, 2004.
- 49- Udawadia, F.E. (1990), "Creative and innovation in organizations: two models and managerial implications", Technological Forecasting and Social change: An International Journal, Vol.38, No.1, pp. 65-80.
- 50- Weiner, R.P. (2000), Creativity and Beyond - Cultures, Values and Change, State University of New York Press, New York, NY.
- 51- West, M. and Farr, J. (1990), "Innovation at work", West, M.A. and Farr, J.L. Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies, Wiley, Chichester, 3-13.



Source, Ministry of Economy, Investing in Egypt, 1999, p. 31.



Source: The UAE Central Bank, 2004.

## الملحق رقم ( ٣ )

## إستمارة إستقصاء

فى تحديد معوقات الإبداع بالبنوك التجارية فى دولة الإمارات العربية المتحدة

يقوم الباحث بتطبيق إستمارة إستقصاء لتحديد معوقات الإبداع فى البنوك التجارية بكل من جمهورية مصر العربية ودولة الإمارات العربية المتحدة. الرجاء التكرم بالتعاون بالإجابة على أسئلة هذا الإستقصاء علما بأن النتائج لن تستخدم سوى فى أغراض البحث العلمى.

القسم الأول: معلومات ديموجرافية

الرجا وضع علامة ( √ ) أمام الإجابة المناسبة لكل من الأسئلة التالية:

١- النوع

- ذكر  
• أنثى

٢- المستوى الإدارى فى المنظمة

- الإدارة العليا  
• الإدارة الإشرافية  
• الإدارة الوسطى  
• موظف مكتبى

٣- العمر بالسنوات:

- ٢٥ أو أقل  
• من ٣١ - ٣٥  
• من ٤١ - ٤٥  
• من ٢٦ - ٣٠  
• من ٣٦ - ٤٠  
• ٤٥ فأكثر

٤- المستوى التعليمى:

- درجة قبل جامعية  
• دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراة)  
• درجة جامعية

٥- سنوات العمل بالمنظمة الحالية بالسنوات:

- أقل من ٣ سنوات  
• من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات  
• أكبر من ٥ إلى أقل من ١٠  
• أكبر من ١٠ سنوات

٦- الوظيفة بالمنظمة:

- إدارية  
• فنية أو هندسية  
• محاسبية أو مالية  
• قانونية  
• تسويقية  
• موارد بشرية

المعوقات الوظيفية امام الإبداع فى قطاع البنوك بكل من مصر والامارات د/ طارق رشدى عبد الحليم جبه

### القسم الثانى:

من فضلك حدد مدى إتفاكك أو إختلافك مع العبارات التالية التى تمثل أهم معوقات الإبداع فى البنوك بوضع دائرة على رقم واحد فقط (إختيار واحد فقط) بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية:

١- لا أشعر بأننى أشترك فى صنع القرارات بالبنك

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أنتفق	أنتفق تماما

٢- إنخفاض الروح المعنوية بالبنك

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أنتفق	أنتفق تماما

٣- ضعف الإتصال داخل البنك

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أنتفق	أنتفق تماما

٤- تعارض الأهداف داخل البنك

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أنتفق	أنتفق تماما

٥- إنعدام التجانس بين الزملاء بالبنك

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أنتفق	أنتفق تماما

٦- عدم تقدير الإدارة للعمل الذى يتم أدائة

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أنتفق	أنتفق تماما

٧- سيادة روح تجنب المخاطرة فى البنك

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أنتفق	أنتفق تماما

٨- الخوف من الفشل

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أنتفق	أنتفق تماما

٩- الخوف من نتائج تقييم العمل

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أختلف	أنتفق تماما

١٠- النقد الهدام فى البنك

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أختلف	أنتفق تماما

١١- الرغبة فى الحفاظ على الوضع القائم فى البنك

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أختلف	أنتفق تماما

١٢- إهمال الإدارة للإقتراحات التى تقدم إليها

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أختلف	أنتفق تماما

١٣- الإفتقار لدعم الإدارة

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أختلف	أنتفق تماما

١٤- ضغوط الوقت لإنجاز العمل

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أختلف	أنتفق تماما

١٥- زيادة ضغط أو عبء العمل

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أختلف	أنتفق تماما

١٦- وجود عدد كبير من القواعد والتعليمات التى ينبغى إتباعها

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أختلف	أنتفق تماما

١٧- سيادة الإتجاه المحافظ على فكر الإدارة

5	4	3	2	1
أختلف تماما	أختلف	محايد	أختلف	أنتفق تماما

لكم جزيل الشكر مرة أخرى