

## تحليل واقع الإبداع الإداري لدى موظفي إدارات المصارف ببلدية الزاوية

أكرم إمام بلقاسم عبد الله

أستاذ مساعد / كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية - ليبيا

[a.abdalla@zu.edu.ly](mailto:a.abdalla@zu.edu.ly)

<https://orcid.org/0009-0009-4658-1297>

### المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الإبداع الإداري لدى موظفي إدارات المصارف العاملة ببلدية الزاوية، من حيث مستوى ممارسة أبعاده السبعة المتمثلة في: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة المحسوبة، والقدرة التحليلية، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف، فضلاً عن رصد أبرز المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحدّ من تفعيله، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها عبر استبانة موزعة على عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (80) موظفاً في مستوى الإدارة العليا والوسطى لهذه المصارف، استرجع منها (65) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (81%). كشفت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد الإبداع الإداري جاء مرتفعاً بوجه عام، وتصدرته أبعاد الطلاقة والمرونة والقدرة التحليلية، في حين سجّل بُعد المخاطرة مستوى متوسطاً يعكس تحفظاً واضحاً لدى المديرين تجاه تجريب الأساليب الجديدة. وعلى صعيد جوانب الإبداع المؤسسي، احتلت هيئة المناخ التنظيمي الملائم ومواكبة التقنيات الحديثة المرتبة الأولى، بينما جاءت الحوافز وإجراء الدراسات التطويرية واستقطاب الكفاءات عند مستوى متوسط. وتصدرت المعوقات المحددة للإبداع: ضغوط العمل المصرفي المتصاعدة، وشُحّ الحوافز التشجيعية، وانعدام العدالة التنظيمية وشيوع المحاباة. كما أشار تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي في معظم أبعاد الإبداع لصالح حاملي الدرجات العلمية الأعلى، وإلى متغير سنوات الخبرة في بُعد المخاطرة والخروج عن المألوف لصالح الأكثر خبرة. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بإعادة هيكلة منظومة الحوافز المادية والمعنوية، وتبني نظم عمل مرنة، وتفعيل مبدأ العدالة

التنظيمية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في التقنيات الحديثة، إضافةً إلى توسيع مشاركة العاملين في صنع القرار بما يُهيئ بيئة خصبة للإبداع المؤسسي المستدام. الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، المصارف، بلدية الزاوية، المعوقات التنظيمية، أبعاد الإبداع.

## Analysis of the Reality of Administrative Creativity among Bank Employees in the Municipality of Zawia

Akram Mohammed Belkacem Abdalla

Assistant Professor / Faculty of Economics - University of Zawia - Libya

[a.abdalla@zu.edu.ly](mailto:a.abdalla@zu.edu.ly)

<https://orcid.org/0009-0009-4658-1297>

### Abstract:

This study aims to diagnose the state of managerial creativity among banking administration employees in the Municipality of Zawia, examining the degree of practice of its seven dimensions — originality, fluency, flexibility, risk-taking, analytical ability, problem sensitivity, and unconventionality — while identifying the key environmental, organizational, and personal barriers that constrain its application. A descriptive-analytical approach was adopted, with data collected through a questionnaire distributed to a simple random sample of 80 employees at the upper and middle management levels; 65 usable responses were retrieved, yielding an 81% response rate. Results indicate that managerial creativity dimensions were practiced at a generally high level, with fluency, flexibility, and analytical ability ranked highest, while risk-taking registered a moderate level reflecting managerial reluctance toward experimenting with novel approaches. Regarding institutional enablers, preparing an appropriate organizational climate and keeping pace with modern technologies ranked highest, whereas incentives, developmental research, and talent recruitment scored at moderate levels. The most prominent

barriers were escalating work pressure, insufficient incentives, and the absence of organizational justice. One-way ANOVA revealed statistically significant differences attributable to educational qualification across most creativity dimensions in favor of higher degree holders, and to years of experience in risk-taking and unconventionality dimensions in favor of more experienced staff. The study recommends restructuring material and moral incentive systems, adopting flexible work arrangements, enforcing organizational justice, developing specialized training programs in modern technologies, and broadening employee participation in decision-making to foster a sustainable environment for institutional creativity.

**Keywords:** Managerial Creativity, Banking Sector, Zawia Municipality, Organizational Barriers, Creativity Dimensions.

#### مقدمة:

يُشكّل الإبداع الإداري ركيزةً محوريةً في بناء المؤسسات عالية الأداء، إذ يُمثّل أداةً للتجديد المستمر في أساليب العمل وتقنياته بما يُلائم متطلبات البيئة المتغيرة ويستجيب لاحتياجات المجتمع المتجددة. وتتنوع مجالات الإبداع وتندرج من معالجة المشكلات بأساليب متطورة، مروراً بإدخال تحسينات جوهرية على الأنظمة القائمة، وصولاً إلى ابتكار نماذج إدارية مغايرة كلياً للسائد.

وفي ظل البيئة التنافسية المتسارعة التي تعمل في كنفها المنظمات المعاصرة، باتت الحاجة إلى الإبداع ضرورة استراتيجية لا خياراً ثانوياً، مما يُلزم القيادات الإدارية بالعمل على تنمية قدرات العاملين وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار وتوليد الأفكار. ويحتل القطاع المصرفي موقعاً متقدماً في هذا السياق، لما يضطلع به من دور محوري في دعم الاستقرار الاقتصادي الوطني، مما يجعل تبنيّه لبيئة إدارية داعمة للإبداع شرطاً لازماً لمواكبة التحولات واستيفاء متطلبات قطاعات الاقتصاد الوطني. وانطلاقاً من هذا الإطار، تستهدف الدراسة الحالية تشخيص واقع الإبداع الإداري لدى موظفي إدارات المصارف ببلدية الزاوية،

ورصد درجة تطبيق أبعاده الرئيسية، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون استثماره الأمثل بما ينعكس على مخرجات القطاع الاقتصادي في البلدية.

#### مشكلة الدراسة:

تنصبّ هذه الدراسة على استجلاء الواقع الفعلي للإبداع الإداري لدى العاملين في إدارات المصارف بلدية الزاوية، والكشف عن الدور المحوري الذي تضطلع به البيئة التنظيمية في استئثار السلوك الابتكاري وتغذيته داخل المؤسسات المصرفية. ولا يخفى أن هذا الواقع يُلقي بظلاله مباشرةً على جودة مخرجات القطاع المصرفي في البلدية، إذ تتشكّل تلك المخرجات تبعاً لمدى توفر البيئة المحفّزة للإبداع أو غيابها. وانطلاقاً من هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى رصد الإشكاليات والعوائق التي تحول دون استثمار الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الكوادر الوظيفية، بهدف تعزيز العوامل الداعمة للابتكار من جهة، واقتراح معالجات إجرائية للفجوات القائمة من جهة أخرى. ويستهدف هذا التوجه في مجمله تمكين المصارف من الاضطلاع بدورها التنموي على نحوٍ أكثر فاعلية وكفاءة، مما يُسهم في تمكين ركائز الاستقرار المالي ودعم مسيرة الاقتصاد الوطني.

وتأسيساً على ما سبق، تتمحور الإشكالية البحثية حول التساؤل الرئيس الآتي: "ما واقع الإبداع الإداري لدى موظفي إدارات المصارف بلدية الزاوية؟"

ويتفرع عن هذا التساؤل المحوري جملةً من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما طبيعة مظاهر الإبداع الإداري السائدة لدى موظفي إدارات المصارف بلدية

الزاوية؟

2. ما المستوى الذي تبلغه ممارسة أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في: الأصالة،

والطلاقة، والمرونة، المخاطرة المحسوبة، والقدرة التحليلية، والحساسية تجاه

المشكلات، والميل نحو الخروج عن المألوف، لدى موظفي إدارات المصارف بلدية

الزاوية؟

3. ما أبرز المعوقات ذات الطابع التنظيمي والمحددات ذات الطابع الشخصي التي تُقيدُ أعمال الإبداع الإداري لدى موظفي إدارات المصارف العاملة ببلدية الزاوية؟

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تعالجه، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع الإداري لدى موظفي المصارف العاملة ببلدية الزاوية بوصفه رافداً أساسياً من روافد دعم الاقتصاد الليبي. فهذه المصارف لا تقتصر وظيفتها على الوساطة المالية، بل تضطلع بدور محوري في تمويل المشاريع الخدمية والإنتاجية والتقنية التي يحتاجها اقتصاد لا يزال في طور البناء والتشكّل. وتزداد هذه الأهمية حين يُدرك أن بلوغ هذه الأهداف التنموية يستلزم توافر ممارسات إدارية إبداعية قادرة على تجاوز التحديات الهيكلية والظرفية التي تميز السياق الليبي بخصوصيته، بما في ذلك التبعات الموروثة عن مراحل الاضطراب السياسي والأمني. فضلاً عن ذلك، تُسهم هذه الدراسة الميدانية في إثراء المكتبة البحثية الليبية بمعطيات تجريبية حديثة تُعنى بواقع الإبداع الإداري في القطاع المصرفي، مما يجعلها مرجعاً ذا قيمة للباحثين والممارسين المهتمين بهذا الحقل المعرفي.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الوقوف على مستوى الإبداع الإداري ومظاهره لدى موظفي إدارات المصارف العاملة ببلدية الزاوية.
2. تشخيص واقع تطبيق أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة المحسوبة، والقدرة التحليلية، والحساسية تجاه المشكلات، والميل نحو الخروج عن المألوف، لدى موظفي إدارات المصارف ببلدية الزاوية.
3. التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تُضيق هامش الإبداع الإداري لدى موظفي إدارات المصارف العاملة ببلدية الزاوية.

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي أداةً منهجية ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، عبر جمع البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها بصورة منهجية، بما يُفضي إلى استنتاجات موضوعية تُحدد واقع الإبداع الإداري لدى موظفي إدارات المصارف البلدية الزاوية، وتُرسي أسساً قابلة للتطوير والتحسين.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في نطاقها المؤسسي على إدارات المصارف العاملة ببلدية الزاوية، فيما جاءت نتائجها محكومة بما أسفرت عنه أداة جمع البيانات المعتمدة. وعليه، يتعدّر تعميم هذه النتائج خارج نطاق مجتمع الدراسة أو توسيع تطبيقها إلى سياقات أخرى لم تشملها البيانات المجمعّة. غير أن هذا القيد لا ينتقص من القيمة العلمية للدراسة، لا سيما أن نتائجها تُقدم صورة تشخيصية دقيقة لواقع الإبداع الإداري في بيئة مصرفية محددة، مما يجعلها إسهاماً بحثياً ذا دلالة في حدود نطاقها المرسوم.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة (العبيدي والزوي، 2024) بعنوان: واقع الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي، وتهدف الدراسة لتشخيص وتحليل الواقع الفعلي لممارسة أبعاد الإبداع الإداري، وتحديد مستويات تفعيله من قِبَل القيادات الوسطى والعليا في المصارف التجارية العاملة في البيئة الليبية حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع وعينة الدراسة: الكوادر القيادية (مدراء إدارات، رؤساء أقسام، مديرو فروع) في المصارف التجارية ببنغازي. جرى استخدام عينة مسحية شاملة أو عينة عشوائية طبية نظراً لمحدودية المجتمع القيادي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج: جاء واقع الإبداع الإداري الإجمالي بمستوى (متوسط إلى مرتفع نسبياً)، حيث تصدرت أبعاد "المرونة والطلاقة" المراتب الأولى، في حين سجل بُعد "المخاطرة" ومستوى

"الخروج عن المألوف" درجات أقل نتيجة القيود واللوائح المصرفية الصارم، وأبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة ضرورة تخفيف حدة البيروقراطية التنظيمية، ومنح القيادات المصرفية الصلاحيات اللازمة لتبني حلول ابتكارية مع توفير نظام حوافر خاص بالمبدعين.

- أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: تعد هذه الدراسة مطابقة موضوعياً وجغرافياً (البيئة المصرفية الليبية)، وستفيدك بشكل مباشر في مقارنة وتفسير نتائج دراستك في بلدية الزاوية لمعرفة هل تتشابه بيئة شرق ليبيا وغربها في كوابح ومحفزات الإبداع المصرفي.

2.دراسة (الدرسي، 2021) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة البيضاء. وهدفت الدراسة لاستقصاء طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظم الحوافر) كمتغير مستقل، وواقع الإبداع الإداري كمتغير تابع، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لاختبار الفرضيات السببية، وكانت مجتمع وعينة الدراسة : القيادات الإدارية والموظفون التنفيذيون في فروع المصارف التجارية بالبيضاء، وتم سحب عينة عشوائية ممثلة، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات جرى معالجتها عبر برمجية SPSS (الارتباط والانحدار المتعدد)، وأسفرت عن مجموعة نتائج مفادها، وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري، كما تبين أن نمط القيادة السائد وتوفر قنوات الاتصال الفعالة هما المحركان الأبرز لرفع مستويات الحساسية للمشكلات والقدرة التحليلية لدى الأفراد واوصى الباحث بإعادة هندسة الهياكل التنظيمية للمصارف لتصبح أكثر مرونة وأقل مركزية، والتركيز على نمط القيادة التحويلية والديمقراطية الداعمة للأفكار الجديدة.

- أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: تمنحك هذه الدراسة مؤشرات قوية لربط "المعوقات والمحفزات البيئية والتنظيمية" التي تبحثها في سؤالك الثالث، وتساعدك في صياغة الإطار النظري حول المناخ المصرفي الليبي.

3.دراسة (حمادات، 2020) بعنوان: معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية، هدفت الدراسة لتشخيص أبرز المعوقات (الشخصية،

التنظيمية، البيئية) التي تحول دون ممارسة القيادات الإدارية للإبداع الإداري وأبعاده في المؤسسات الخدمية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار مجتمع وعينة الدراسة: القيادات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات العامة المستهدفة، وجرى اعتماد عينة عشوائية بسيطة واستخدم الاستبيان لجمع البيانات مقسم إلى ثلاثة محاور للمعوقات (التنظيمية، الشخصية، البيئية الخارجية) وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج حيث جاءت المعوقات التنظيمية (مثل الجمود اللوائح، وضعف الحوافز، وضغوط العمل اليومية) في المرتبة الأولى كأبرز الكوابح للإبداع الإداري، تليها المعوقات البيئية، في حين جاءت المعوقات الشخصية والذاتية في مرتبة منخفضة، وكانت أبرز التوصيات: حتمية تبني برامج تدريبية متطورة للقيادات تركز على مهارات التفكير الاستراتيجي والريادي، وتحديث اللوائح والقوانين لتستوعب التغيرات المتسارعة.

• **أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:** ترتبط هذه الدراسة مباشرة بالسؤال الثالث في بحثك والمتعلق بالمعوقات (التنظيمية، الشخصية، والبيئية)، وستوفر لك إطاراً مرجعياً صلباً لتتويب وتفسير المعوقات في بلدية الزاوية.

4. **دراسة (شهادة والرفاعي، 2018) بعنوان:** واقع ممارسة الإبداع الإداري وأثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. وكان هدف الدراسة التعرف على درجة ممارسة عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات) وأثر هذه الممارسة في رفع جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي وكان **مجتمع وعينة الدراسة:** القيادات الإدارية في الإدارات العامة والفروع الرئيسة للبنوك التجارية الأردنية. شملت العينة (210) مفردة قيادية، وكانت ادوات جمع البيانات: استبيان مطور ومحكم وموزع على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدة **نتائج منها:** أن واقع ممارسة الإبداع الإداري كان بمستوى (مرتفع) بشكل عام، وأن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية واضحة للإبداع الإداري في تحسين أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية). وجاء بُعد "الأصالة والقدرة على التحليل" كأقوى المتغيرات أثراً، واوصت الدراسة بالاستمرار في رعاية الطاقات

القيادية المبدعة، والعمل على دمج التكنولوجيا الحديثة لتسهيل الممارسات الإدارية المبتكرة وتسهيل الاتصالات الأفقية والرأسية.

- أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: الاستفادة من المقاييس المنهجية لعناصر الإبداع السبعة وتوظيفها لدعم سؤالك الثاني حول (واقع تطبيق عناصر الإبداع السبعة).

**الفجوة البحثية:** رغم غنى الأدبيات السابقة، تبرز الفجوة البحثية التي تغطيها دراستك الحالية في نقطتين جوهريتين:

- الفجوة المكانية والمؤسسية المحددة: لا توجد — في حدود الاطلاع الأكاديمي الموثق — دراسة علمية رصدت وحللت واقع الإبداع الإداري للكوادر الوظيفية بالمصارف في بلدية الزاوية تحديداً. هذه البلدية تمثل مركزاً اقتصادياً وجغرافياً حيوياً غرب ليبيا، وتعمل مصارفها تحت ظروف أمنية واجتماعية واقتصادية تفرض ضغوط عمل فريدة ومميزة تؤثر حتماً على اتخاذ القرار الابتكاري مقارنة بالمدن الأخرى كبنغازي أو البيضاء أو العواصم العربية كعمان.
- فجوة الربط بين العناصر السبعة التفصيلية والمعوقات الثلاثية: تجمع دراستك في آن واحد بين قياس دقيق لعناصر الإبداع السبعة (بما فيها القدرة التحليلية والخروج عن المألوف) وبين تفكيك المعوقات إلى (تنظيمية، شخصية، وبيئية) لدى فئة حصرية ومحددة وهي "الكوادر القيادية"، متجاوزة خلط العينات التنفيذية بالقيادية.

## المبحث الأول: الإطار النظري

### مفهوم الإبداع الإداري:

يشير المصطلح الانجليزي Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني "أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة، وقد أشارت العديد من الدراسات أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقه ومألوفة، وقد

يأتي الإبداع من خلال نتائج البحث العلمي أو ريادة الأفراد أو من خلال القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة (Sundbo، 1997). أما (الشمري، 2002) فيعرف الإبداع على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من المرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. ويُعرفه (هيجان، 1999) بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات. يتضح من التعريفات السابقة أن الإبداع يمثل عملية ذهنية وسلوكية تهدف إلى توليد أفكار أو حلول أو أساليب عمل جديدة وأصيلة وذات قيمة، من خلال توظيف القدرات العقلية والمعرفية للأفراد في إطار بيئة تنظيمية داعمة، بما يسهم في معالجة المشكلات وتطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

### أنواع الإبداع:

اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى:

- 1- الإبداع الإداري: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 2- الإبداع الفني التقني: ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة (حريم، 1997).  
أما (الشمري، 2001) فقد صنف الإبداع على النحو التالي:
  - 1- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.

- 2- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.
- 3- الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغيير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات. بينما صنف (عساف ، 1995) الإبداع إلى:-
- أ- الإبداع الفردي: والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.
- ب- الإبداع الجماعي: ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

### عناصر الإبداع:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفيما يلي شرح لهذه العوامل (الفاعوري، 2005):

- 1- **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها

عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

2- **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

3- **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

4- **عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

5- **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

#### مستويات الإبداع الإداري:

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

- **الإبداع التعبيري:** ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال (جروان، 2002).
- **الإبداع المنتج أو التقني:** ويعنى بقدرة الإداري إلى التوصل لنواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية (جروان، 2002) وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب

متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال (السويدان والعدلوني، 2004).

- **الإبداع الابتكاري:** يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية (السويدان والعدلوني، 2004).
- **الإبداع التجديدي:** يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة (جروان، 2002).
- **الإبداع التخيلي:** يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال " أينشتاين " " Einstein" وفرويد "Freud" (Taylor,1993) أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد (السويدان والعدلوني، 2004).

#### معوقات الإبداع:

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

- 1- **المعوقات العقلية:** والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية (السويدان والعدلوني، 2004).
- 2- **المعوقات الانفعالية:** مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.
- 3- **معوقات الدافعية:** لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.
- 4- **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.
- 5- **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

- أما المعاني (1996) فأضاف بأن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه وهي:
- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
  - 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
  - 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
  - 4- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
  - 5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
  - 6- نبذ الزملاء، إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
  - 7- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيطلب لهم مزيداً من النذب والمحاربة والعوز.
  - 8- القيادات الإدارية غير الكفؤة حيث إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
  - 9- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
  - 10- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن تناقض التوقعات

الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

11- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

12- ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى الاكتفاء بانجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

13- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي إدارات المصارف العاملة ببلدية الزاوية. وقد اعترض الباحث في تحديد الحجم الكلي لهذا المجتمع عائقان رئيسيان: أولهما، الأوضاع الميدانية الراهنة (الامنية) التي أثرت على انتظام عمل هذه المصارف، وثانيهما، التحفظ المؤسسي المعتاد في الإفصاح عن البيانات الداخلية. وفي ضوء هذين القيدتين، اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة تمثيلاً للمجتمع الأصلي، إذ وُزعت (80) استبانة على الموظفين في إدارات هذه المصارف وفروعها، استُرجع منها (65) استبانة مستوفية لشروط التحليل. وقد استهدفت شريحة الإدارة العليا والوسطى تحديداً، نظراً لما تتمتع به من مؤهلات أكاديمية ومهنية، ولكونها تمثل المستوى القيادي الأكثر قدرةً على الكشف عن طبيعة الممارسات الإبداعية السائدة في هذه المؤسسات المصرفية.

### أداة الدراسة:

اعتمد الباحث الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسية:

**القسم الأول:** خُصص للبيانات الشخصية، وشمل متغيرات: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

**القسم الثاني:** قُسم بدوره إلى ثلاثة فروع:

**الفرع الأول:** تناول المحاور التي تُركّز عليها إدارات المصارف لتهيئة البيئة الداعمة للإبداع الإداري، وتضمنت العبارات من (1) إلى (21).

**الفرع الثاني:** قاس درجة تطبيق أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف، بواقع ثلاث عبارات لكل بُعد، وامتدت العبارات من (22) إلى (42).

• **الفرع الثالث:** رصد المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تُعيق الإبداع الإداري لدى موظفي هذه المصارف، وتضمنت العبارات من (43) إلى (66).

**القسم الثالث:** اعتمد فيه مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الفقرات، وفق التدرج الآتي: خمس نقاط لـ"بصورة كبيرة جداً"، وأربع نقاط لـ"بصورة كبيرة"، وثلاث نقاط لـ"بصورة متوسطة"، ونقطتان لـ"بصورة قليلة"، ونقطة واحدة لـ"بصورة قليلة جداً".

### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، استُعين باختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع محاور الاستبانة جاءت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، إذ تراوحت قيمها بين (0.617) و(0.965)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي لمجمل المحاور (0.938). وتُشير هذه القيم المرتفعة إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، مما يُعزز الوثوق باستقرار نتائجها وقابليتها للتعميم في ضوء الحدود المنهجية المرسومة للدراسة.

جدول رقم (1): معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	عدد الاستجابات	المحور
0.962	21	65	جانب الإبداع الإداري
0.828	3	65	الإصالة
0.722	3	65	الطلاقة
0.801	3	65	المرونة
0.709	3	65	المخاطرة
0.617	3	65	القدرة على التحليل
0.709	3	65	الحساسية للمشكلات
0.617	3	65	الخروج عن المألوف
0.965	24	65	المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري
0.938	66	65	جميع المحاور

أساليب التحليل الإحصائي:

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

- 1- التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- 2- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد الدراسة تجاه محاور أداة الدراسة.
- 3- اختبار (One- Way ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق بين المتغيرات الديمغرافية وجوانب الإبداع الإداري ودرجات تطبيق عناصر الإبداع الإداري المختلفة والمعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية للتطبيق، وكذلك اختبار (LSD) لمعرفة المتغيرات التي كانت الفروقات لصالحها.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: خصائص مجتمع الدراسة:

تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لستة متغيرات هي: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات:

جدول رقم (2): توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

النسبة %	التكرار	فئات المتغير	المتغير	الرقم
26.2	17	أقل من 30	العمر	1
41.5	27	30 - أقل من 40		
21.5	14	40 - أقل من 50		
10.8	7	50 سنة فأكثر		
67.7	44	ذكر	الجنس	2
32.3	21	أنثى		
0.0	0	دكتوراه	المؤهل العلمي	3
33.8	22	ماجستير		
58.5	38	بكالوريوس		
7.7	5	أقل من ذلك		
18.5	12	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة	4
26.2	17	5-10 سنوات		
55.4	36	أكثر من 10 سنوات		
23.1	15	مدير	المسمى الوظيفي	5
20.0	13	نائب مدير		
41.5	27	رئيس قسم		
15.4	10	غير ذلك		

تكشف بيانات الجدول رقم (2) أن الفئة العمرية من (30) إلى أقل من (40) سنة تستأثر بالنسبة الأكبر في توزيع أفراد الدراسة، إذ بلغت (41%)، تليها فئة من هم دون الثلاثين بنسبة (26%). ويتضح من هذا التوزيع أن ما يقارب ثلثي أفراد المجتمع المدروس (66%) يتجاوزون الثلاثين من العمر، مما يشير إلى قدر من النضج المهني في هذه الشريحة. أما على صعيد التوزيع النوعي، فقد مثّل الذكور (64%) من إجمالي أفراد الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (35%)، وهو توزيع يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً بالنظر إلى طبيعة البيئة المصرفية في السياق المحلي.

وفيما يخص المستوى التعليمي، يتبين أن حاملي درجة البكالوريوس يُشكّلون الشريحة الغالبة بنسبة (58%)، في حين يحمل (33%) من أفراد الدراسة مؤهلات أعلى. وبالنظر إلى متغير الخبرة الوظيفية، يتبين تناسقه مع الفئات العمرية والمستويات التعليمية لأفراد العينة؛ إذ أمضى (26%) منهم ما بين خمس سنوات وعشر في العمل المصرفي، في حين

تجاوزت خبرة (55%) منهم عتبة العشر سنوات، مما يعني أن غالبية أفراد الدراسة يمتلكون رصيذاً وظيفياً معتبراً يُفترض أن ينعكس على مستوى ممارساتهم الإدارية.

ثانياً: نتائج أسئلة الدراسة:

### 1. جوانب الإبداع الإداري لدى موظفي إدارات المصارف بلدية الزاوية:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، جرى احتساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تجاه فقرات محور جوانب الإبداع الإداري. واعتمد في تفسير هذه المتوسطات تصنيف خماسي المستويات على النحو الآتي: تدل القيم الواقعة بين (1.00 و1.80) على مستوى موافقة متدنٍ جداً، والقيم بين (1.81 و2.60) على مستوى متدنٍ، فيما تُشير القيم بين (2.61 و3.40) إلى مستوى متوسط من الموافقة، في حين تعكس القيم بين (3.41 و4.20) مستوى مرتفعاً، وتُفيد القيم بين (4.21 و5.00) بمستوى مرتفع جداً من الموافقة. ويوضح الجدول رقم (3) إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بجوانب الإبداع.

جدول رقم (3) جوانب الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف بلدية الزاوية

الرقم	العبرة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
1	تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع .	3.60	0.99870
2	تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة	3.50	0.75830
3	إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين إدارة المصرف المسؤولة عن تقديم الخدمات المصرفية.	3.10	0.91003
4	إعادة توصيف وظائف العاملين بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع.	3.15	1.03036
5	تدريب العاملين على أساليب التفكير الإبداعي.	3.23	0.93219
6	تطوير الإدارات المصرفية لمواكبة استخدام التقنيات الحديثة في العمل.	3.61	0.94521
7	استخدام الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمات المصرفية	3.54	0.95101
8	دعم مشاركة العاملين بالمصارف في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع الإداري	3.24	0.96484
9	تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح أهداف الإدارة العامة لوحداتها	3.53	1.07071

0.88428	3.53	تحقيق التنسيق الفعال بين إدارات الفروع	10
0.94959	3.45	استخدام أسلوب فرق العمل بالمصرف بما يحقق الإبداع الإداري	11
1.11322	2.89	الدوام المرن الذي يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم.	12
1.21703	2.75	منح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين في العمل المصرفي.	13
1.27772	2.78	منح الحوافز المادية المناسبة للمبدعين في العمل المصرفي.	14
1.09536	2.82	استقطاب المبدعين في العمل المصرفي للعمل بالإدارات المختلفة.	15
1.04670	2.95	إجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال بالمصارف	16
1.08865	3.25	مراعاة الجانب الإنساني للعاملين بالمصرف	17
1.09840	3.20	يقوم المدراء بالمصرف بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين	18
1.08214	3.18	تقديم الأعمال بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع	19
0.97494	3.20	تقديم الأفكار الجديدة التي تحقق الإبداع	20
1.18990	3.15	يتمتع المدراء بدرجة من الحرية للتعبير عن آرائهم	21
0.77342	3.22	جميع العبارات	

ومن الجدول رقم (3) بينت ردود أفراد عينة الدراسة على الأسئلة الواردة أن جوانب الإبداع لدى مديري المصارف ببلدية الزاوية كان عالياً من خلال تهيئة إدارات المصارف ببلدية الزاوية للمناخ التنظيمي المناسب للإبداع وتطويرها للإدارات المصرفية، لمواكبة استخدام التقنيات الحديثة في العمل وتصميمها للهيكل التنظيمي، بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة واستخدامها للإدارة الالكترونية في تطوير الخدمات المصرفية وغيرها، بينما كانت ردودهم متوسطة بما يتعلق بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال بالمصارف واستقطاب المبدعين بالعمل المصرفي وبالعامل بالإدارات المختلفة وتشجيع الدوام المرن الذي يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم ومنح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين بالعمل المصرفي.

#### جدول رقم (4): درجة تطبيق عنصر الأصالة

الرقم	العبارة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري
22	نحاول في المصرف تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها	3.50	0.83690
23	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب منطور	3.60	0.92339
24	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمصرف	3.50	0.97080

تم الاستلام في : 2026/06/01 تم القبول في: 2026/06/22 تم النشر في : 2026/06/23

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
	جميع العبارات	3.53	0.77495

وفيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الأصالة والواردة في جدول رقم (4) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها.

#### جدول رقم (5): درجة تطبيق عنصر الطلاقة

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
25	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقتنع المتعاملين معنا	3.70	0.86621
26	يتوفر لدى مديري المصارف مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	3.80	0.75531
27	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل	3.71	0.74062
	جميع العبارات	3.73	0.64330

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الطلاقة والواردة في جدول رقم (5) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها.

#### جدول رقم (6): درجة تطبيق عنصر المرونة

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
28	نهتم بالأراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين	3.58	0.83029
29	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	3.77	0.73651
30	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	3.79	0.81541
	جميع العبارات	3.71	0.66332

وفيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المرونة والواردة في جدول رقم (6) فكانت استجاباتهم بدرجة عالية جداً من الموافقة فيما يتعلق بالحرص لدى الإدارات للاستفادة من انتقاد الآخرين لهم، وعلى مستوى عالي من الموافقة لسعيهم للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل، وأيضاً فيما يتعلق باهتمام الإدارات بالأراء المخالفة لآرائهم.

#### جدول رقم (7): درجة تطبيق عنصر المخاطرة

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
31	نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك	3.46	0.97395

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
32	نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	3.60	0.90554
33	نتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق	2.91	1.23305
	جميع العبارات	3.32	0.64930

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المخاطرة والواردة في جدول رقم (7) فكانت استجاباتهم عالية فيما يتعلق بتقديرهم للأفكار المستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق، وحرصهم على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك، أما فيما يتعلق بتردد الإدارات بتطبيق أساليب جديدة لأداء الأعمال خوفاً من الإخفاق فكانت استجاباتهم بمستوى متوسط.

#### جدول رقم (8): درجة تطبيق عنصر القدرة على التحليل

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
34	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	3.71	0.76606
35	يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.	3.58	0.82212
36	نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد	3.75	0.77646
	جميع العبارات	3.68	0.60618

وفيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر القدرة على التحليل والواردة في جدول رقم (8) فكانت استجاباتهم عالية بكافة عباراتها.

#### جدول رقم (9): درجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
37	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل	3.68	0.75701
38	نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	3.72	0.82442
39	نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	3.55	0.96106
	جميع العبارات	3.65	0.65175

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات والواردة في جدول رقم (9) فكانت استجاباتهم عالية بكافة عباراتها.

جدول رقم (10): درجة تطبيق عنصر الخروج عن المألوف

الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	العبارة	الرقم
0.83029	3.60	عادة ما نفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة	40
0.77959	3.64	نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل	41
0.85928	3.56	يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب العمل بالمصارف المشابهة	42
0.61974	3.60	جميع العبارات	

وأشارت استجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة تطبيق عنصر الخروج عن المألوف، المُدرجة في الجدول رقم (10)، إلى مستوى مرتفع في جميع فقرات هذا المحور دون استثناء. وفيما يخص المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تُقيد الإبداع الإداري لدى موظفي إدارات المصارف بلدية الزاوية، والمُبيّنة في الجدول رقم (11)، فقد تباينت مستويات الاستجابة تبعاً لطبيعة كل معوق. إذ جاءت الاستجابات مرتفعة إزاء جملة من المعوقات، أبرزها: تصاعد معدلات ضغوط العمل المصرفي، وشُح الحوافز التحفيزية الداعمة للإبداع، وضعف الكوادر الإدارية المؤهلة لتبني بيئات ابتكارية، وغياب التخطيط الاستراتيجي الشامل، وإهمال منهجيات التفكير الإبداعي، فضلاً عن انعدام مبدأ العدالة التنظيمية وشيوع ظاهرة المحاباة في التعامل مع الموظفين.

في المقابل، تراوحت الاستجابات عند مستوى متوسط تجاه طيف أوسع من المعوقات، شملت: الجمود في تطبيق اللوائح والقوانين المصرفية، وعدم ملاءمة المناخ التنظيمي السائد لمتطلبات الإبداع، وإقصاء المرؤوسين من المشاركة في صنع القرار، وقصور قنوات الاتصال الرأسيّة والأفقية بين الإدارات، وتقاوعس الإدارة العليا عن تحفيز الابتكار وتشجيعه. كما امتدت هذه الاستجابات لتشمل: ضعف التنسيق والتعاون بين العاملين، ومحدودية تبني أدوات الإدارة الإلكترونية، وازدواجية المعايير المؤسسية، والإفراط في الاعتماد على التفكير النمطي، وعجز الهياكل التنظيمية القائمة عن استيعاب تقنيات الاتصال الحديثة. يُضاف إلى ذلك: الصراعات التنظيمية التي ترفع من مستوى مقاومة التغيير، والخشية من الإخفاق

عند المبادرة بأفكار جديدة، وعدم الاستقرار الهيكلي للقطاع المصرفي في ظل التقلبات الاقتصادية المتسارعة.

جدول رقم (11): المعوقات إلى تحد من الإبداع الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الإجابة	العبرة	الرقم
1	0.94675	3.94	زيادة معدلات ضغوط العمل المصرفي	43
2	1.01519	3.92	نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع	44
9	1.12486	3.42	الجمود في تنفيذ القوانين المصرفية.	45
5	1.12920	3.47	الافتقار للإدارات المؤهلة لدعم بيئة الإبداع.	46
7	1.21370	3.41	غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل	47
8	1.10657	3.41	عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالمصرف للإبداع.	48
11	1.15864	3.37	عدم مشاركة المروسين في صناعة القرارات	49
20	1.08816	3.15	غياب الاتصالات الرأسية الفاعلة بين الإدارات	50
21	1.06599	3.07	غياب الاتصالات الأفقية الفاعلة بين الإدارات	51
12	1.22491	3.37	عدم تشجيع الإدارات العليا بالمصرف للإبداع	52
13	1.00529	3.35	ضعف التنسيق بين الإدارات في المصرف	53
15	1.05463	3.31	ضعف التعاون بين العاملين بالمصرف	54
6	1.11043	3.47	تجاهل استراتيجيات التفكير الإبداعي بالمصرف	55
3	1.27600	3.61	انعدام العدالة بالمصرف	56
4	1.09265	3.51	وجود المحاباة لبعض الموظفين بالمصرف	57
19	0.98974	3.19	عدم استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية حسب طبيعة عمل المصرف	58
16	1.17038	3.21	ازدواجية المعايير المتبعة في المصرف	59
22	1.03825	3.08	الاعتماد على التفكير النمطي بالمصرف	60
23	1.14214	3.03	عدم قدرة التنظيم الحالي للمصرف على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة	61
17	1.01599	3.25	الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتطوير.	62
18	1.05540	3.20	الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتغير	63
24	1.06599	2.91	الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد	64
14	1.18855	3.30	عدم استقرار القطاع المصرفي نتيجة للمتغيرات الاقتصادية المتسارعة	65
10	1.27775	3.43	عدم استقرار عمل المصرف نتيجة للاشتباكات المسلحة.	66
	0.82586	3.35	جميع العبارات	

وبترتيب العبارات حسب استجابات الباحثين يتبين أن أعلى المعوقات التي تحد من الإبداع في المصارف كان في زيادة معدلات ضغوط العمل المصرفي، ونقص الحوافز

اللازمة لتشجيع الإبداع وانعدام العدالة بالمصرف، فيما تتمثل أقل المعوقات من وجهة نظر الباحثين في الاعتماد على التفكير النمطي بالمصرف وعدم قدرة التنظيم الحالي للمصرف على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة والخوف من الفشل عند تجريب كل جديد.

جدول رقم (12): تحليل التباين الأحادي للفروقات في إجابات الباحثين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

العنصر	العمر	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المسمى الوظيفي
مجالات الإبداع	0.612 (0.614)	0.014 (0.912)	3.510 (0.040)	1.045 (0.330)	1.896 (0.148)
الإصالة	1.266 (0.266)	0.285 (0.599)	4.652 (0.018)	2.992 (0.062)	1.782 (0.160)
الطلاقة	1.580 (0.202)	0.002 (0.971)	4.014 (0.023)	0.629 (0.537)	1.995 (0.128)
المرونة	1.051 (0.379)	0.532 (0.469)	1.987 (0.148)	1.461 (0.242)	1.517 (0.223)
المخاطرة	0.563 (0.642)	1.718 (0.196)	0.445 (0.631)	3.471 (0.039)	1.630 (0.195)
التحليل	1.478 (0.233)	0.003 (0.958)	7.992 (0.001)	1.316 (0.281)	0.467 (0.706)
الحساسية للمشكلات	0.141 (0.935)	0.491 (0.487)	2.577 (0.087)	0.196 (0.823)	0.198 (0.897)
الخروج عن المألوف	3.717 (0.018)	2.146 (0.149)	3.086 (0.055)	7.003 (0.002)	1.936 (0.137)
المعوقات	0.489 (0.692)	3.978 (0.052)	0.426 (0.656)	0.544 (0.584)	0.788 (0.507)

وبتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالات الفروق في إجابات الباحثين وناتجة عن المتغيرات الديمغرافية يتبين من الجدول رقم (12) أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية ناتجة عن متغير العمر في عنصر الخروج عن المألوف، وفروقات ذات دلالة إحصائية ناتجة عن متغير الجنس في نظرة الباحثين للمعوقات التي تحد من الإبداع، أي أن هناك اختلاف بين وجهتي نظر الذكور والإناث حول هذه المعوقات، كما أن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية والناتجة عن متغير المؤهل العلمي كانت لمعظم عناصر الإبداع، وتطبيق

اختبار (LSD) تبين أن هذه الفروقات كانت لصالح الدرجات العلمية العليا، أي أنهم يشعرون بأهمية هذه العناصر أكثر من حملة المؤهلات العلمية الأقل. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن الفروقات كانت ذات دلالة إحصائية لعنصري المخاطرة والخروج عن المألوف وكانت هذه الفروقات لصالح المديرين ذوي سنوات الخبرة الأعلى، بينما لم يكن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية ناتجة عن متغير المسمى الوظيفي.

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات:

يمكن تصنيف الاستنتاجات التي أسفرت عنها هذه الدراسة في محورين متكاملين:

• استنتاجات نظرية تتعلق بالإطار المفاهيمي للإبداع الإداري.

• واستنتاجات ميدانية مرتبطة بواقع تطبيقه في المصارف محل الدراسة.

**على الصعيد المفاهيمي**، يتمحور الإبداع الإداري حول جملة من القدرات الفردية والجماعية التي تتفاعل مع البيئة التنظيمية المحيطة، وتتجلى في إنتاج أفكار وأساليب عمل جديدة تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات. وقد خلص الباحث إلى أن أشكال الإبداع الإداري في المؤسسات المصرفية تتوزع بين الإبداع المبرمج وغير المبرمج، والإبداع القائم على الوسائل والغايات، إضافةً إلى أبعاد الجودة والحدثة، والإبداع الفردي في مقابل الجماعي. كما يتضح أن مستويات الإبداع تتدرج من التعبيري إلى المنتج والتقني والابتكاري والتجديدي والتخلي، وهي مستويات تُعزز قدرات الأفراد على الاستنباط والتحليل وربط العلاقات. وقد أكدت الدراسة أن الحاجة إلى الإبداع في المؤسسات المصرفية تُعدّ ضرورة استراتيجية لا ترقى تنظيمياً، لا سيما في ظل البيئة التنافسية المتصاعدة، مما يستوجب إنشاء وحدات متخصصة لرعاية الإبداع وتتميمته ضمن هياكل تنظيمية داعمة تُعزز الانتماء المؤسسي.

**على الصعيد الميداني**، وفي ضوء التساؤل الأول المتعلق بجوانب الإبداع الإداري، كشفت النتائج أن إدارات المصارف ببلدية الزاوية تُبدي اهتماماً مرتفعاً بتهيئة المناخ التنظيمي

الملائم للإبداع، ومواكبة التقنيات الحديثة وتوظيف الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات. غير أن ثمة جوانب لا تزال عند مستوى متوسط، في مقدمتها إجراء الدراسات المتعلقة بأساليب تطوير الأعمال، واستقطاب الكفاءات المبدعة وتوزيعها على الإدارات المختلفة. وبالنظر إلى التساؤل الثاني المتعلق بدرجة تطبيق أبعاد الإبداع الإداري، تبين أن مستويات الممارسة الفعلية لعناصر الأصالة والطلاقة والمرونة والقدرة التحليلية والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف جاءت مرتفعة إلى مرتفعة جداً لدى غالبية أفراد العينة. وقد شكّل التردد في تجريب الأساليب الجديدة خشية الإخفاق الاستثناء الوحيد الذي تراجع فيه المستوى إلى متوسط ضمن بُعد المخاطرة.

أما فيما يتصل بالتساؤل الثالث حول المعوقات، فقد تصدّرت قائمة العوائق ذات المستوى المرتفع: تصاعد ضغوط العمل المصرفي، وشحّ الحوافز التشجيعية، وانعدام العدالة التنظيمية، وشيوع المحاباة في التعامل مع الموظفين. في حين تراوحت معوقات أخرى عند مستوى متوسط، من أبرزها: الجمود في تطبيق القوانين، وعدم ملاءمة المناخ التنظيمي للإبداع، وضعف قنوات الاتصال الرأسيّة والأفقية. وقد أظهر تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي في معظم أبعاد الإبداع، كانت لصالح حاملي الدرجات العلمية الأعلى، كما تميّزت الفروق المرتبطة بسنوات الخبرة في بُعدَي المخاطرة والخروج عن المألوف لصالح الكوادر الأكثر خبرة.

#### ثانياً: التوصيات:

استناداً إلى ما أسفرت عنه الدراسة من استنتاجات، يوصي البحث إدارات المصارف العاملة ببلدية الزاوية بالعمل على المحاور الآتية:

أولاً - تعزيز منظومة الحوافز: ضرورة مراجعة الهياكل التحفيزية القائمة وتطويرها بما يكفل تقديم حوافز مادية ومعنوية ملائمة للموظفين المبدعين، إذ تُشير نتائج الدراسة إلى أن شحّ الحوافز يُمثّل أحد أبرز العوائق التي تحول دون تفعيل الإبداع الإداري.

ثانياً - تبني نظم عمل مرنة: الأخذ بمبدأ الدوام المرن بوصفه آلية تنظيمية تُتيح للكوادر الوظيفية الوقت الكافي للتفكير الإبداعي وإنجاز مهامهم بصورة أكثر كفاءة.

ثالثاً - استقطاب الكفاءات الإبداعية: وضع استراتيجيات واضحة لاستقطاب الموظفين المتميزين وتوزيعهم على مختلف الإدارات، بما يُضخ طاقات إبداعية جديدة في منظومة العمل المصرفي.

رابعاً - تشجيع ثقافة المخاطرة المحسوبة: العمل على إرساء بيئة تنظيمية تُشجع على تجريب الأساليب المستحدثة وتقبّل هامش معقول من المخاطرة، وتخفيف الخشية من الإخفاق التي تُعيق المبادرة الإبداعية.

خامساً - الاستثمار في التدريب التقني: إلحاق العاملين ببرامج تدريبية متخصصة في التقنيات الحديثة وأدوات الاتصال المتطورة، بهدف سد الفجوات المعرفية وتعزيز قدراتهم الإبداعية في بيئة رقمية متسارعة التطور.

سادساً - تفعيل منظومة الاتصال الداخلي: تطوير قنوات الاتصال الرأسية والأفقية وتفعيلها داخل المصارف، بما يُسهم في تعزيز تدفق المعلومات وتوطيد التنسيق بين الإدارات وتحفيز الأفكار الإبداعية.

سابعاً - الارتقاء بالمناخ التنظيمي: إيلاء المناخ التنظيمي السائد عنايةً أكبر من خلال تكريس مبادئ العدالة والشفافية ومكافحة المحاباة، وتطبيق مفاهيم الإدارة التشاركية وتشكيل فرق العمل وإشراك الموظفين في صنع القرار.

ثامناً - مأسسة البحث والتطوير: تخصيص موارد كافية لإجراء الدراسات المتعلقة بأساليب تطوير الأعمال المصرفية، باعتبار ذلك ركيزةً أساسية لاستدامة الإبداع وتجديده على المدى البعيد.

### المراجع العربية:

1. الشمري، فهد عايض. (2002). (المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة نجد التجارية.
2. الصرن، رعد حسن. (2000). إدارة الإبداع والابتكار (الجزء الأول). دمشق: دار رضا للنشر.
3. العبيدي، عبد السلام سليمان، والزوي، فاطمة صالح. (2024). واقع الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة بنغازي، ليبيا.
4. عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، (62)17، مسقط: معهد الإدارة العامة.
5. العواد، عبد الله بن محمد. (2005) واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
6. العيسى، غزيل سعد عبد الله. (1996). (المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
7. المطيري، نواف بن بجاد الجبرين. (2005). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
8. المعاني، أيمن. (1996). الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان: مركز أحمد ياسين الفني، ص ص. 91-93.
9. المغربي، كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط2). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
10. الدرسي، سالم يونس. (2021). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة البيضاء. مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، ليبيا.

- 11.السويدان، طارق محمد، والعلوني، محمد أكرم. (2004). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- 12.جروان، فتحي عبد الرحمن. (2002). الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 13.حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 14.حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- 15.حمادات، مصطفى. (2020). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، عمان، الأردن.
- 16.درويش، مروان. (2006) إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.
- 17.شحادة، ماهر أحمد، والرفاعي، محمد حسن. (2018). واقع ممارسة الإبداع الإداري وأثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان.
18. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1999). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، (1)39، الرياض: معهد الإدارة العامة.

#### (ب) المراجع الأجنبية:

1. **Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., & Deerin, A.** (2002). Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls. *California Management Review*, 44(4), 129-150.
2. **Sundbo, J.** (1997). Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.

---

تم النشر في : 2026/06/23

تم القبول في: 2026/06/22

تم الاستلام في : 2026/06/01

---

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

3. **Taylor, C. W.** (1993). *Various approaches to and definitions of creativity*. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.
4. **Torrance, E. P.** (1993). *The nature of creativity as manifest testing*. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.