



الرقم التسلسلي:...../2024

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2024

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري في البنوك التجارية _دراسة
حالة البنك الجزائري الخارجي BEA وكالة تبسة -46-

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطلبة:

* د. عمر سعيدان

❖ ريمة ناصر

❖ منتهى تبر

أعضاء لجنة المناقشة

| الصفة | الرتبة العلمية | الاسم واللقب |
|--------------|----------------------|-----------------|
| رئيسا | أستاذ التعليم العالي | د. عمر جنينة |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر -أ- | د. عمر سعيدان |
| عضوا مناقشا | أستاذ التعليم العالي | د. صورية بوطرفة |

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُونَ﴾ التوبة: الآية 105

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

يقول تعالى في محكم كتابه ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

فالحمد لله الذي يقل مع جلاله حمد الحامدين، والشكر له على ما تفضل وأنعم والصلاة والسلام على خير المرسلين، نبي الله الأكرم.

ونتقدم بالشكر إلى من رسم لنا طريق النجاح ورعى هذه الثمرة منذ أن كانت فكرة

في الأذهان إلى غاية اخراجها في هذه الصورة. إلى الأستاذ: د. "عمر سعيدان"

كما نتقدم بالشكر إلى الدكتور: "جنينة عمر" والدكتورة: "بوطرفة صورية" على قبولهم

مناقشة هذه المذكرة والإعطاء من وقتهم من أجل تثمين هذا العمل وتقييمه

فلهم منا كل الشكر والتقدير.

كما لا ننسى التوجه بخالص الشكر والعرفان لكل موظفي بنك الجزائر الخارجي

وكالة تبسة -46-، محل الدراسة على حسن الاستقبال وتعاونهم معنا

على إتمام الدراسة الميدانية.

وفي الأخير نشكر كل من أعاننا في إعداد هذه المذكرة من قريب أو بعيد

ونسأل الله العلي القدير أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم.

بسم خالقي وميسر أموري وعصمت أمري... لك كل الحمد والامتنان

أهدي هذا النجاح إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دتم لي سندا لا عمر له .

من كلكه الله بالهيبة والوقار .. إلى من أحمل اسمه بكل فخر.. إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
بعد فضل الله ما أنا فيه يعود - لأبي -

الرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه -أبي الغالي-

إلى ملاكي فالحياة إلى معنى الحب والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من أستمد منها القوة -أمي الحبيبة-

إلى جسر المحبة والعطاء ،رغم بعدها إلا أنها رافقتني بالسؤال و الاطمئنان-خالتي العزيزة-

إلى الساندين والداعمين، أرضي الصلبة و جداري المتين ،إلى من رهنوا على نجاتي ،الذين لا يحبطوني وأمنوا بشجاعتي
مهما ارتخيت وجدتهم خلفي مثل ظلي -إخواني -

إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي وكانوا عوننا وسندا ،إلى الشموع التي تنير حياتي ،بوجودكم علمت معنى الملجأ، في
حيرتي ، وعانق اللطف فؤادي دتم بود و كل خير يا خيري فالحياة.

-أختاي آمنة و فاطمة الزهراء -

رفقاء الروح الذين شاركوني الطريق و هونوا عليا الصعاب والأيام والليالي ، مهما تراخيت شجعوني، يعز عليا فراقكم
لكنها الحياة رزقكم الله نور التوفيق يا أعظم مكاسي في هذا المسار .

-صديقتي آمنة وملك-

تبر منتهى

إِهْدَاءً

إلى والدتي الغالية امل جفال، التي كانت لي النبع الذي أستقي منه الصبر والحب والحنان.

إلى والدي الحبيب كريم ناصر، الذي كان لي القدوة والمثل الأعلى، والذي لم يتوان يوماً عن دعمي وإلهامي.

إلى إخوتي، الذين شاركوني أفراحي وأحزاني، وكانوا لي الدافع الكبير لإتمام هذا الإنجاز.
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي دروب العلم والمعرفة، وأرشدوني بتوجيهاتهم القيمة.
إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي السند والرفيق في رحلة العلم والتعلم، وشاركوا معي لحظات النجاح والتحدي.

إلى كل من آمن بي وساهم في تحقيق هذا الحلم، أهدىكم هذا الإنجاز، تعبيراً عن امتناني العميق وشكري الخالص.

ريمة ناصر

فهرس المحتويات

| الصفحة | العناوين |
|--------|---|
| / | البسمة |
| / | الآية |
| / | شكر وتقدير |
| / | إهداء |
| I | فهرس المحتويات |
| V | فهرس الجداول |
| VII | فهرس الأشكال |
| VIII | فهرس الملاحق |
| أ-هـ | مقدمة عامة |
| 49-8 | الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل والإبداع الإداري |
| 8 | تمهيد |
| 9 | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول فرق العمل |
| 9 | المطلب الأول: مفهوم فرق العمل والنظريات المفسرة لها |
| 9 | 1- تعريف الفريق |
| 10 | 2- تعريف فرق العمل |
| 11 | 3 - خصائص وأبعاد فرق العمل |
| 12 | 4- الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل |
| 13 | 5 - أهمية وأهداف فرق العمل |
| 14 | 6- النظريات المفسرة لفرق العمل |
| 19 | المطلب الثاني: أنواع فرق العمل ومراحل تطورها |
| 19 | 1-أنواع فرق العمل |
| 22 | 2 - عناصر فرق العمل |
| 23 | 3- مراحل تطور فرق العمل |
| 25 | المطلب الثالث: إدارة فرق العمل |
| 25 | 1- أثر القيادة على فريق العمل |

| | |
|----|---|
| 25 | 2 - متطلبات نجاح فرق العمل |
| 26 | 3- معيقات نجاح فرق العمل |
| 28 | المبحث الثاني: الإبداع الإداري وأثر فرق العمل في تحقيقه |
| 28 | المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري ومبادئه |
| 28 | 1-تعريف الإبداع الإداري |
| 29 | 2-أهمية الإبداع الإداري |
| 30 | 3-خصائص الإبداع الإداري |
| 32 | 4- مبادئ الإبداع الإداري |
| 33 | المطلب الثاني: أنواع الإبداع الإداري، مراحلها واستراتيجياته |
| 33 | 1- أنواع الإبداع الإداري |
| 35 | 2- مراحل الإبداع الإداري |
| 37 | 3- استراتيجيات الإبداع الإداري |
| 38 | المطلب الثالث: مساهمة فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري |
| 38 | 1- فرق العمل والمسؤولية الجماعية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري |
| 39 | 2- القدرة على تحقيق اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق الإبداع الإداري |
| 39 | 3- تشجيع المبادرات وتقديم المقترحات الإبداعية |
| 41 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة |
| 41 | المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية |
| 41 | 1- الدراسات السابقة التي تناولت فرق العمل |
| 42 | 2- الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري |
| 44 | 3- دراسات تناولت فرق العمل والإبداع الإداري معا |
| 45 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية |
| 45 | 1- الدراسات المتعلقة بفرق العمل |
| 46 | 2 - الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري |
| 47 | المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة |
| 47 | 1-أوجه التشابه |

| | |
|-------|--|
| 47 | 2- أوجه الاختلاف |
| 48 | 3- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة |
| 49 | خلاصة الفصل |
| 89-51 | الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة |
| 51 | تمهيد |
| 52 | المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري |
| 52 | المطلب الأول: لمحة عامة حول البنك الخارجي الجزائري |
| 52 | 1- نشأة البنك الخارجي الجزائري |
| 53 | 2- أهداف البنك الخارجي الجزائري |
| 53 | 3- التنظيم الداخلي للبنك الخارجي الجزائري |
| 54 | المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- |
| 55 | 1- نشأة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- |
| 55 | 2- مهام البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46- |
| 56 | المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة-46- |
| 60 | المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية |
| 60 | المطلب الأول: تحديد عينة ومجتمع الدراسة |
| 60 | 1- المنهج المتبع في الدراسة |
| 60 | 2- مجتمع وعينة الدراسة |
| 61 | 3- نموذج الدراسة |
| 62 | المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها |
| 62 | 1- أداة الدراسة |
| 63 | 2- صدق أداة الدراسة |

| | |
|-----|---|
| 67 | 3- ثبات أداة الدراسة |
| 68 | المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 70 | المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات والإجابة على تساؤلات الدراسة |
| 70 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية |
| 70 | 1-حسب الجنس |
| 71 | 2-حسب السن |
| 72 | 3-حسب المؤهلات |
| 73 | 4-حسب الخبرة المهنية |
| 74 | المطلب الثاني: نتائج اختبار تساؤلات الدراسة |
| 74 | 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 83 | المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة |
| 83 | 1- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي |
| 82 | 2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى |
| 84 | 3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية |
| 85 | 4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة |
| 86 | 5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة |
| 87 | 6- نتائج اختبار الفرضية العامة |
| 89 | خلاصة الفصل |
| 91 | الخاتمة |
| 95 | قائمة المراجع |
| 100 | قائمة الملاحق |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 12 | الجدول رقم (01) : الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل | 01 |
| 63 | الجدول رقم (02): درجات الاجابة | 02 |
| 63 | الجدول رقم(03): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة | 03 |
| 64 | الجدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحاور التي تنتمي اليها | 04 |
| 67 | الجدول رقم(05): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة | 05 |
| 70 | الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس. | 06 |
| 71 | الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن. | 07 |
| 72 | الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات. | 08 |
| 73 | الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية. | 09 |
| 74 | الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول. | 10 |
| 75 | الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد وضوح الاهداف. | 11 |
| 76 | الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد الاتصال والتفاعل. | 12 |
| 77 | الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد تحفيز الافراد. | 13 |
| 78 | الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد القيادة والسلطة. | 14 |
| 78 | الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني. | 15 |
| 80 | الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد حل المشاكل واتخاذ القرار. | 16 |
| 81 | الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد | 17 |

| | | |
|----|---|----|
| | قابلية للتغيير . | |
| 82 | الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد تشجيع الابداع. | 18 |
| 83 | الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات | 19 |
| 84 | الجدول رقم (20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى. | 20 |
| 85 | الجدول رقم (21): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية. | 21 |
| 86 | الجدول رقم (22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة. | 22 |
| 87 | الجدول رقم (23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة. | 23 |
| 89 | الجدول رقم (24): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة. | 24 |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 37 | الشكل رقم (01): مراحل الإبداع الإداري | 01 |
| 54 | الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري. | 02 |
| 56 | الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري | 03 |
| 61 | الشكل رقم (04): يمثل نموذج الدراسة | 04 |
| 70 | الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس. | 05 |
| 71 | الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن. | 06 |
| 72 | الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات. | 07 |
| 73 | الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية. | 08 |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 99 | الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان | 01 |
| 104 | الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين | 02 |
| 105 | الملحق رقم (03): نتائج الـ SPSS | 03 |
| 117 | الملحق رقم (04): اتفاقية التربص | 04 |

مقدمة عامة

مقدمة عامة

حظي موضوع الإبداع باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مختلف المجالات العلمية ولا يزال حقلًا خصبا للبحث والدراسة، حيث يسعى الباحثون لتحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على الإبداع سواء بالسلب أو بالإيجاب وهذا بهدف اقضاء الأولى وتعزيز الثانية للوصول إلى الحالة الإبداعية المرغوبة، فالإبداع المؤسسي أصبح معيار لقياس وتقييم الأداء.

وهذا وقد أصبح من الضروري على مختلف المؤسسات والشركات زيادة الاهتمام برأس مالها البشري باعتباره مصدر للإبداع واحاطته بمناخ ملائم بتوفير الاحتياجات الإبداعية للموظفين مع الحفاظ على أهداف المؤسسة، لضمان استغلال هذه الأفكار والوصول إلى طرق مبتكرة لإنتاج سلع وخدمات تنافسية، فظهر ما يسمى فرق العمل أو العمل الجماعي التي أضحت تحظى بأهمية كبيرة في عالم إدارة الأعمال لما لها من دور في نجاح المؤسسات على مختلف أنواعها وتخصصاتها، حيث أصبحت تستخدم كأسلوب في التسيير الناجح والفعال يمكن أن يصل بالمؤسسة إلى الريادة في حالة توفير جميع الظروف والعوامل التي تساعد في تحقيق فعالية هذه الفرق.

كما تعتبر فرق العمل نقطة انطلاق مهمة لتعزيز تطور المؤسسات والمنظمات والدفع بها إلى التقدم والازدهار، نتيجة للنجاح الذي حققته بعض المؤسسات باستخدامها لهذه الاستراتيجيات، حيث ان البنك الخارجي وكالة تبسة تستخدم هذا الأسلوب لإنجاح عملها وتقديم خدمات مميزة لعملائها، فتسعى للتطور وخلق افكار ابداعية عن طريق موظفيها ما يساعد في التعزيز والتطور.

1- إشكالية الدراسة

على ضوء ما تقدم وسعيا منا لتحديد موقع البنك الخارجي وكالة تبسة من كل ما سبق ذكره وذلك من خلال تبنيه لأسلوب فرق العمل والأثر الذي يمكن أن تحدثه في الإبداع فيها طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- ؟

يمكن بلورة هذه إشكالية من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير وضوح الأهداف على تنمية الإبداع الإداري في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46؟

- ما مدى تأثير الاتصال والتفاعل على تنمية الإبداع الإداري في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46؟
- كيف يؤثر تحفيز الأفراد على تنمية الإبداع الإداري في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46؟
- هل تؤثر القيادة و السلطة على تنمية الإبداع الإداري في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46؟؟

2- فرضيات الدراسة

للإطاحة بحوثيات هذه الدراسة، سمحت لنا التساؤلات المطروحة صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لمساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46"

وسيتم التحقق من الفرضية الرئيسية عبر التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لوضوح الأهداف في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46"

- الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال والتفاعل في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46"

- الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحفيز الأفراد ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46"

- الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة والسلطة في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46"

3- أهمية الدراسة

على ضوء ما سبق من التساؤلات المطروحة التي تحتاج لإجابات وتفسيرات، يمكن إدراك أهمية الدراسة من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه فرق العمل على الإبداع الإداري، ويعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لتطبيق المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وهذا على مستوى البنك الخارجي وكالة تبسة، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية عمل هذه المؤسسة باعتمادها على فرق العمل كأسلوب تسييري ناجح واستثمارها في العنصر البشري باعتباره المصدر الرئيسي لخلق أفكار ابداعية، بالإضافة إلى أن الإبداع يعتبر العمود الفقري للمنظمة الحديثة التي تسعى لدعم مركزها التنافسي لضمان التقدم نحو النجاح.

4- أهداف الدراسة

انطلاقاً من العرض السابق وتحديد طبيعة المشكلة، وحتى يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة، فإننا نستهدف من خلال تقديم هذه الدراسة بشقيها (النظري والتطبيقي) إلى:

- التعرف على مدى فعالية فرق العمل بالبنك الخارجي وكالة تبسة؛
- محاولة اختبار مدى مساهمة البنك في تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين بها؛
- محاولة قياس أثر فرق العمل في الإبداع في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين؛
- معرفة مساهمة أبعاد فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري؛
- الوقوف على واقع فرق العمل و الإبداع الإداري في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة؛
- معرفة أهمية فرق العمل بالنسبة للمورد البشري؛
- تسليط الضوء على المعارف النظرية و الميدانية في مجال فرق العمل والإبداع الإداري.

5- أسلوب الدراسة

اعتمد في إجراء البحث على نوعين متكاملين من الدراسات وذلك على النحو التالي:

- الدراسة المكتبية (النظرية): والتي قمنا بها من خلال الاطلاع على الأصول العلمية لموضوع فرق العمل ومساهمتها في الإبداع الإداري من مختلف الكتب والمراجع والدوريات العلمية، سواء كانت عربية أم أجنبية،

فضلا عن الرسائل والأطروحات الجامعية ذات الصلة بالموضوع، وصياغة الخلفية النظرية لموضوع البحث بالإضافة إلى تحقيق باقي أهدافه وتفسير نتائجه؛

- **الدراسة الميدانية:** والتي قمنا بها من أجل الحصول على البيانات الأولية اللازمة للبحث، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية واللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على الأدوات التالية لجمع البيانات:

- بعض الوثائق الخاصة البنك الخارجي وكالة تبسة؛
- المقابلات والزيارات الميدانية للوكالة وذلك للتأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها؛
- تقديم استبيان لمختلف الموظفين في الوكالة للإجابة عليه؛
- تحويل مختلف إجابات المبحوثين التي تم تجميعها إلى بيانات رقمية وكمية، تسمح لنا بالتعليق والانتقاد للوقوف على واقع الوكالة محل الدراسة، وتقديم التوصيات المفيدة.

6- دوافع مبررات اختيار الموضوع

من جملة الدوافع التي حفزتنا على اختيار هذا الموضوع نذكر:

- موضوع قابل للدراسة والبحث والتطوير كونه يتصف بالتغير المستمر؛
- إيماننا بأهمية فرق العمل ودورها في الإبداع الإداري؛
- سعينا لإضافة لبنة جديدة إلى مجموعة المعارف الأخرى، وكذا رغبتنا الشخصية وميولنا للاطلاع على هذا الميدان الذي يندرج ضمن اهتماماتنا.

7- منهج الدراسة

تم تصميم البحث اعتمادا على الإجراءات والاعتبارات المنهجية التي تستند إلى معالجة المشكلة البحثية والإجابة على الأسئلة المطروحة، وفقا للمنهج الذي يعتمد على الرؤية الوصفية والتحليلية ذات الصلة بالموضوع، عن طريق وصف ظاهرة البحث وتشخيصها بغرض استيعاب الإطار النظري للعلاقة التفاعلية بين فرق العمل والإبداع الإداري، كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لإلقاء مزيد من الضوء على ظاهرة الدراسة، ولسد أوجه القصور في منهجها الوصفي والتحليلي الرئيسيين، وللتحقق من

صدق البيانات التي تم جمعها من الأداة الأصلية مع الأخذ بعين الاعتبار البنك الخارجي وكالة تبسة- نموذجاً لذلك.

8- حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة فرق العمل وما يمكن أن تحدثه من أثر في الإبداع الإداري، وذلك تطبيقاً على البنك الخارجي وكالة تبسة؛

- **الحدود المكانية :** شملت الدراسة موظفي البنك الخارجي وكالة تبسة.

- **الحدود الزمانية :** شملت الدراسة على الفترة من 20 مارس 2024 إلى 20 أبريل 2024.

9- هيكلية الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الجانب النظري والآخر على الجانب التطبيقي، معتمداً في ذلك الطريقة التي تمكن من ترابط أجزاءه وتجانسه وتكامل أفكاره وتسلسلها، حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (فرق العمل، الإبداع الإداري)، ويعد بمثابة مدخل نظري للدراسة. ثم انتقلنا إلى الفصل الثاني مشخصين فيه دراسة حالة البنك الخارجي وكالة تبسة، وفي نهاية البحث تم عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها، ومكنتنا من إبداء بعض الاقتراحات في هذا الموضوع.

10- صعوبات الدراسة

تتلخص أهم الصعوبات التي حالت دون الإلمام بمختلف جوانب الموضوع في الآتي :

- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تعود أساساً إلى التحفظ في تقديم المعلومات أحياناً؛
- صعوبة إسقاط الجانب النظري للبحث على الواقع.

الفصل الأول:
الإطار النظري لفرق
العمل والإبداع الإداري

تمهيد:

تعد فرق العمل من أهم الأساليب الحديثة التي تؤثر على نسبة الإبداع الإداري لدى الأفراد، ولدى المنظمة بشكل عام، حيث أن فرق العمل تركز على نشر الاستقلالية الفكرية والحرية الإدارية التي ترفع من مستوى الأداء والإنتاجية الفردية، وأيضا المشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير جودة الإبداع الإداري لدى الفرد.

وبهذا يعبر الإبداع الإداري لدى الأفراد على قدرة المنظمة على كسب العمال وتنمية الولاء والانتماء المؤسساتي لديهم ما يولد شعور الرضا والأمن الوظيفي لدى الفرد العامل، ومن ناحية أخرى فالإبداع الإداري هو ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة ويكسبها مركز تنافسي، لذلك فإن أسلوب فرق العمل يؤثر على الإبداع عند العمال وبالتالي في جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وعليه فسيتم من خلال هذا الفصل التعرف على فرق العمل من خلال بيان مفهومها أنواعها وكذلك الإبداع الإداري من خلال التطرق إلي ماهيته وأهم استراتيجياته بالإضافة إلى تبيان الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول فرق العمل

يعتبر المورد البشري من أهم عناصر المنظمة والذي تعتمد عليه لزيادة فعاليتها ونشاطها، وهذا ما أدى بالباحثين للاهتمام بأساليب التفاعل والمشاركة بين الأفراد لزيادة الانتاجية العملية، وجعل المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لأسلوب فرق العمل الذي يخلق بيئة عملية وصحة تنظيمية لدى الافراد والولاء لدى العملاء.

ومن أجل محاولة التعرف على الإطار المفاهيمي لفرق العمل، سيتم التطرق في هذا المبحث على مفهوم فرق العمل وبعضها من أنواعه ومراحله وأهم الأسباب التي تؤدي لفعالية وضمان نجاحه وكذلك المعوقات اللازم تداركها ومحاولة تجنبها لتحقيق أهداف الفريق وبالتالي غايات المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل والنظريات المفسرة لها

يعد مفهوم فرق العمل من أهم المصطلحات الشائعة الخاصة بالمناهج الإدارية. حيث يعتبر من الأساليب الحديثة التي تعمل على تجميع الكفاءات والمهارات وتوثيق العلاقات والتفاعل بين الأفراد والتواصل بين المستويات الإدارية، كما أن هذا الاسلوب يساعد على تشغيل واستغلال موارد المنظمات بما يناسب أهدافها ويحقق أنشطتها الدائمة، ويعزز الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

1- تعريف الفريق:

1-1- التعريف اللغوي:

الفريق في المعجم الوجيز هي الطائفة من الناس وهي أكبر من الفرقة، ويقال الفريق رتبة من رتب الجيش، وكلمة الفريق مشتقة من الفعل فرق، مضارعه يفرق بمعنى فصل وميز، وفرق بين الخصمان إذا حكم وفصل بينهما، والفرق هو القسم من الشيء.¹

لقوله تعالى ﴿... أَنْفَلَقَ فَكَانَ كُلُّ فِرْقٍ كَالطَّوْدِ الْعَظِيمِ﴾².

¹ عبید الطاووس، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2019، ص32

² سورة الشعراء، الآية: 63.

1-2- التعريف الاصطلاحي:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الفرق بشكل عام، ويمكن تعريف الفريق على أنه عدد قليل من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة والملتزمين بغرض أداء هدف مشترك، ويتقاسمون مسؤولية النتائج المترتبة.

2- تعريف فرق العمل:

يمكن تعريف فرق العمل من خلال التعاريف الآتية:

1-2- تعريف 01 "فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة."¹

2-2- تعريف 02 "فرق العمل هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها، فالفرق مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة، والذين يتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم."²

2-3- تعريف 03 "مجموعات تضم كل واحدة منها ما بين خمسة الى ثمانية أعضاء من الاقسام المعنية أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الاشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير."³

2-4- تعريف 04 "فرق العمل هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الاهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق فالنهاية هو وسيلة لتمكين الافراد من العمل الجماعي المنسجم."⁴

¹ سليمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر، عمان، 2010، ص80.

² بوحروود فتيحة، ادارة الجودة في منظمات الاعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2015، ص165.

³ بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009، ص174

⁴ أحمد عبده عبد الغني، ادارة وبناء فرق العمل، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 57، المجلد 39، ص 6

2- 5- تعريف 05 "فرق العمل هي مجموعة من الافراد يتم تجميع مهاراتهم وقدراته ولتحقيق هدف مشترك"¹

2- 6- تعريف 06 "فرق العمل هي مجموعة يعملون بشكل تعاوني لإنجاز أهداف الجماعة وأهداف المنظمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها"²

مما سبق يمكن تعريف فرق العمل على أنهم وسيلة لتطوير رؤى وأهداف المنظمة من خلال التفاعل والتنسيق المشترك بين العمال على اعتبار أن كل الجهود موجهة لتحقيق الاهداف المشتركة والالتزام بالقرارات وتحمل النتائج المترتبة عن الأداء الوظيفي للفريق.

3 - خصائص وأبعاد فرق العمل:

تتميز فرق العمل بعدة خصائص و جملة من الابعاد نذكر أهمها³:

3-1- القيادة والهيكلية :العمل كفريق يتطلب من أعضائه الاتفاق على أشياء كثيرة مثل تقسيم العمل ،تخطيط العمل ،حل الصراعات ،اتخاذ القرارات.

3-2- توفير جو من الثقة :الثقة السائدة بين الأعضاء والقائد ،حيث أنها تساعد على التعاون وتقلل النزاعات وتحقق الصحة التنظيمية وبالتالي تقبل الأهداف والقرارات المتخذة .

3-3- تقييم الاداء ووضع نظام للمكافآت: تعديل النظام لكي يناسب العمل الجماعي للفريق، اضافة الى تقييم ومكافأة الموظفين على مساهماتهم الخاصة

3-4- تقسيم الأدوار: يكون تكوين الفرق لتحقيق أهداف معينة، لذا يجب اختيار أعضاء الفرق حسب الكفاءات والمهارات للقيام بالأدوار اللازمة. ويمكن تقسيم المهام حسب الرغبة وبالتالي المزوجة بين الكفاءة والمهارة ما يحقق زيادة فالالتزام والأداء الوظيفي للعمال.

3-5- تصميم العمل: من خلال الادارة الذاتية والمشاركة وتنوع المهام وتحديدها.

3-6- الترابط: عن طريق ترابط المهام والأهداف، والترابط المتبادل و المكافآت.

¹Mackall, joe, **team work skills**, publishing by facts on file ،third edition ,usa ,2009,p14

² Gordon, Judith,**diagnostics approach to organizational behavior** publishing by prentice Hall,,7th edition ,2001,p175

³ مريم شباح، فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية، مجلة كلية التربية، العدد109،مجلد 01، الجزائر، جانفي 2018، ص151

- 3-7- التوصل: يظهر من خلال التدريب والدعم الإداري والتعاون داخل الفريق الوضوح: أي وجود مجموعة من الأهداف الواضحة التي يتعاون في إطارها جميع الأعضاء من أجل تحقيقها
- 3-8- الرقمية: أي أن رقم أعضاء الفريق محدد لضمان فعالية التواصل.
- 3-9- الالتزام: معرفة كل عضو بالفريق دوره بدقة ومكانه داخل الفريق مع الالتزام بتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية عن النتائج المتحققة.
- 3-10- الفعالية: وجود قنوات اتصال مفتوحة لدعم حرية تبادل المعلومات والخبرات في إطار ضمان سرعة انجاز المهام.
- 3-11- الإيجابية: وجود مناخ عمل تعاوني يساعد على إطلاق الطاقات وحسن استثمار القدرات وتوظيفها لصالح الفريق.

4- الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل:

من الأخطاء الشائعة الخلط بين مفهوم فرق العمل وجماعات العمل، وفي حقيقة الأمر أن فرق العمل لا تتكون بالمصادفة لأنها تحتاج إلى عناية خاصة في تصميمها وتطويرها .

ويمكن تلخيص الفرق بين المفهومين فالجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

| فرق العمل | جماعات العمل |
|---|---|
| أعضائها من خمسة إلى ثمانية | عدد الأعضاء غير محدد |
| الاختيار حسب المهام والمهارات والخبرات | الاختيار يخضع للمصالح المشتركة والنظرة الشخصية |
| يركز الفريق على تبادل الخبرة والمعرفة | يركز على توجيهات الإدارة |
| قائد الفريق يختار الأعضاء | الإدارة تختار الأعضاء |
| يتم تكوينه لمواجهة مشكلة أو انجاز مهمة ذات هدف محدد | يتم تكوينها بشكل دائم والأهداف غير محددة وغير واضحة |
| الأدوار واضحة ومحددة لكن ليس لها هيكل تنظيمي | لها هيكل تنظيمي ثابت |
| تتميز بالتحسين وتقييم الأداء المستمر | التحسينات تتم على فترات متباعدة |

| | |
|--|------------------------------|
| تخضع لسيطرة وتوجيه الإدارة | تسيطر على نفسها |
| عملها مؤسس على اتباع السياسات والاجراءات | عملها مؤسس على تحقيق الأهداف |

المصدر: فاهد بن لوييان، دور فريق العمل في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث

الشاملة، العدد الاول، مجلد 16، المملكة العربية السعودية الرياض، 2021، ص ص 13-14

5 - أهمية وأهداف فرق العمل:

5-1- أهمية فرق العمل:

تكمن أهمية فرق العمل في تأثيرها الإيجابي على جودة وإنتاجية الأنشطة التابعة للمنظمة، وكذلك تأثيرها على الصحة التنظيمية والأمن الوظيفي،

يمكن تلخيصها فيما يلي:

5-1-1- إنتاجية عالية مع مدخلات قليلة: تسهم فرق العمل في تعزيز التعاون الإيجابي التي تسهم في زيادة الانتاجية بأقل عدد ممكن من الأفراد العاملين.

5-1-2- زيادة الدوافع: فرق العمل تعزز المشاركة، وتجعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام، وتلبي الاحتياجات الاجتماعية للعضو وتخلق ضغوط اجتماعية للمتربين لبذل جهد أعلى من أجل بقاء فريق جيد.

5-1-3- زيادة رضا الأفراد: العمل في فرق يزيد من تفاعل العمال ويخلق حالة من الرضا لدى أعضاء الفريق .

5-1-4- زيادة الالتزام: يشجع الفريق الافراد على تجاوز أهدافهم الفردية وهذا يؤدي إلى وحدة عالية من الالتزام بأهداف الفريق.

5-1-5- تحسين عملية الاتصال: يسهم العمل ضمن فريق إلى تسهيل عملية الاتصال والتفاعل بين الأعضاء أكثر بكثير من عمل الأفراد في الوظائف بمفردهم. وهذا سيكون له تأثير على التكلفة والوقت والمعايير النهائية.

5-2- أهداف فرق العمل:

من الأهداف الشائعة لفرق العمل هي تسهيل العمليات التنسيقية وحل المشكلات وسهولة نقل وتبادل المعلومات حسب المستويات الإدارية ويمكن ذكر أهم الأهداف التالية:¹

- زيادة فرص الإبداع، وتحقيق مبدأ المشاركة الفعلية؛
- تقييم البدائل واتخاذ القرارات؛
- زيادة جمع المعلومات؛
- مراجعة الإجراءات وقبول القرارات؛
- اكتساب الشرعية والتنوع عن طريق التمثيل الفعلي؛
- تحفيز الأعضاء، بتعميق الانتماء والإحساس بالمكانة الاجتماعية؛
- تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق حيث يساند بعضهم البعض؛
- إتاحة الفرصة الكاملة لتبادل المعلومات بحرية وبطريقة انسيابية من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لخدمة الأهداف المنشودة؛
- توليد الشعور لدى أعضاء الفريق بالالتزام تجاه مصالح المؤسسة عبر تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها؛
- تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها؛
- زيادة فاعلية الاتصالات بين أعضاء الفريق ومن ثم يقل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

6- النظريات المفسرة لفرق العمل:

للتعرف على كيفية تبلور فرق العمل وبروزها كأسلوب فعال في المنظمات يجب التطرق لثلاث مداخل أساسية تنوعت في دراستها لهذا المتغير على النحو التالي:²

6-1- المدخل الكلاسيكي:

ساهمت النظريات الكلاسيكية في تحديد وظائف الإدارة ووضع المبادئ الأساسية لتنظيم العمل، ووفقاً للباحثين الكلاسيكيين فقد ركزت هذه النظريات أساساً على البحث في كيفية تنسيق الأنشطة وتقسيم العمل،

¹ أحمد مداس، الإدارة العمل الجماعي وفريق العمل ، مجلة البحوث و الدراسات الانسانية العدد 02،مجلد 14، الجزائر ،ديسمبر 2020 ،ص85

² أميمة فضل الدين، فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي ، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية العدد الاول ،مجلد 13، الجزائر ،جوان 2022،صص 152-166

من خلال استغلال العمال والنظر إليهم كآلات تعمل وفق وتيرة محددة بغرض زيادة الإنتاج وبلوغ المؤسسة لأقصى درجات الكفاءة .

وفي هذا الصدد نجد "ماكس فيبر" الذي قدم أفكاره حول التنظيم البيروقراطي القائم أساساً على مبدأ تقسيم العمل والتقييد بهرمية السلطة والالتزام بالعلاقات الرسمية والتطبيق الحرفي للقوانين، إضافة لممارسة الضبط من خلال الرقابة الصارمة على أداء المهام، بهدف تكيف العامل مع المناخ التنظيمي الذي يعمل ضمنه ومن ثم بلوغ أقصى درجات الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاية الإنتاجية المرجوة.

وقد جاء هذا البناء خالياً من الإشارة للاعتبارات والعلاقات الشخصية والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تلعب دوراً في تحديد طابع التنظيم وتحقيق أغراضه، حيث ركز على الهيكل التنظيمي ولم يأخذ بأهمية التنظيم الغير الرسمي وأخفق في إصابة الهدف السلوكي.

وفي سياق متصل فإن نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" قامت على مجموعة من الافتراضات التي مفادها أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية أن يفسروا السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه من خلال التصميم المثالي للوظائف والحوافز، وعليه فإننا نجد أن المبادئ التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على تهيئة الظروف التنظيمية والحوافز المادية باعتبارها عناصر أساسية لتحقيق الفعالية دون الاهتمام بالجوانب النفسية للعامل وحاجاته ودوافعه الأخرى.

وفي الوقت الذي كان "تايلور" يعالج فيه موضوع أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة مركزاً في ذلك على المستويات الدنيا فإن هنري فايول قد عالج نفس الموضوع ولكن من زاوية أخرى، حيث انصب اهتمامه على الإدارة العليا مركزاً في ذلك على التقسيم الإداري أكثر من الاهتمام بالأفراد العاملين حيث تبنى فلسفة مفادها أن جميع المنظمات تتطلب نفس العملية الإدارية.

حيث أكد على عملية تقسيم العمل بناء على التخصص والاعتماد على التنظيم الرسمي وما ينتج عنه من احترام للتسلسل الهرمي والخضوع للرقابة الصارمة، على اعتبار إن مجموعة هذه المبادئ تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، كما يرى أن المعاملة بطريقة عادلة بين الرؤساء والمرؤوسين هي السبيل للقضاء على الصراعات والتوترات وسيادة نوع من الاندماج بين جماعات العمل لتحقيق استقرار ووحدة التنظيم.

ومن خلال ما سبق نجد أن مسلمات النظريات الكلاسيكية تشترك في جملة من المبادئ الأساسية، كتقسيم العمل والتخصص الوظيفي، الالتزام بالقواعد التنظيمية، التقيد بهرمية السلطة، التركيز على التنظيم الرسمي واغفال التنظيمات الغير رسمية وضيق نطاق الإشراف، فهي ركزت على السمات الفيزيولوجية للعامل.

6-2- المدخل السلوكي:

جاءت النظريات السلوكية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي تنظر للتنظيم على أنه بناء جامد فركزت على الجوانب الاجتماعية والسلوكية مفسرة بذلك تصرفات العمال داخل التنظيم.

6-2-1- مدرسة العلاقات الانسانية:

ساهمت العلاقات الانسانية في نشوء وتطور المدرسة السلوكية، واهتمامها بكيفية تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، وذلك من خلال "التون مايو" وزملائه، وتوصلت هذه النظرية إلى عدة مبادئ أهمها:

- النظر إلى العاملين على أنهم مدفوعين للعمل بالعوامل الاجتماعية والنفسية أكثر من العوامل الاقتصادية، حيث يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مثل الاعتراف والتقدير والقبول الاجتماعي؛
- الانتاجية الفردية تتحد بشكل أساسي بالمعايير الاجتماعية؛
- الانماط القيادية والاتصالية تؤثر بشكل حاسم في سلوك العامل.

وعلى الرغم من اتساق أهداف حركة العلاقات الإنسانية مع غايات المدرسة الكلاسيكية، فيما يخص زيادة الإنتاج إلا أنها تؤكد على الحاجات النفسية والاجتماعية التي يسعى الفرد لإشباعها من خلال تكوين علاقات غير رسمية مع الزملاء، وبالتالي فإن هذه النظرية قد أولت أهمية للجوانب الإنسانية للعمال وإعطاء أولوية للحوافز المعنوية.

6-2-2- نظرية قبول السلطة:

صور "بيرنارد شيبستر" التنظيمات على أنها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني وأن التعاون بين الأفراد هو السبيل الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة، أن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة، وحسب هذه النظرية فإن كلا من الفاعلية (بلوغ الاهداف المشتركة) والكفاية من خلال اشباع حاجات المشتركين في التنظيم، تعد عناصر ضرورية لاستمرار وجود التنظيم، وعليه فإن "بيرنارد

شيستر" قد أولى عناية كبيرة بالعنصر البشري واعتباره الوحدة الرئيسية بالمنظمة، التي وجب عليها توفير بيئة تشجع على تكوين الفرق وخلق فرص التعاون والتنسيق فيما بين العمال وتبني أسلوب العمل الجماعي القائم أساساً على مبدأ المشاركة والتقدير، مما يساهم في بلوغ فرق العمل للفعالية المطلوبة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وغايات التنظيمات غير الرسمية من جهة أخرى.

6-2-3- نظرية اتخاذ القرار:

يرى " هاربرت سايمون" أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز مقابل ما يقدمه من مساهمات ويتوقف استمراره في المشاركة على مدى توازن هذه البواعث مع الجهد الذي يبذله، كما أن التحاق الفرد بتنظيم معين يعني بالنسبة له قبول بعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، إذ أن هذا الأخير لا بد أن تمارس عليه درجة معينة من التأثير، فالفرد يقبل السلطة حين يسمح لسلوكه أن يوجه وفقاً لقرار اتخذته شخص آخر دون النظر إلى رأيه الخاص، ونجد أن هذه النظرية تكشف عن القيود المفروضة على متخذ القرار ولا تلغي مبدأ المشاركة ولا تحرم الأفراد من فرص المبادرة ضمن فرق العمل المتخصصة وإنما تحدد واجبات كل فرد مشارك في العمليات التنظيمية، وترسم بشكل واضح الطريقة التي تضمن اتساق وتكيف قرارات الأفراد مع قرارات الآخرين من خلال مشاركة جميع الفاعلين في وضعها، مما يساهم في خلق الانسجام بين العمال وتعزيز التعاون والعمل الجماعي بينهم داخل المؤسسة.

ومما سبق ذكره يمكن القول أن نظريات المدخل السلوكي قد اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للعامل، واعتبارها عوامل مؤثرة في سلوكه، حيث أن أداء العمال وشعورهم بالرضا يتعزز من خلال اشباعهم حاجاتهم الشخصية وأنهم يتحركون من خلال الحوافز المادية ومنحهم فرص المشاركة والشعور بالانتماء عن طريق التفاعل بين بعض، كما أن هذا المخل يرى أن تبني أسلوب فرق العمل المتعاونة يؤدي الى تحسين وتطوير الأداء وبلوغ أعلى درجات الإنتاجية.

6-3- المدخل الحديث:

على الرغم من الانتقادات العديدة والمختلفة التي وجهت للنظريات الكلاسيكية والسلوكية إلا أنها كانت بمثابة الأرضية التي انطلقت منها العديد من النظريات الحديثة التي سعت لتكوين مبادئ شاملة صورة نظريات تفسر مختلف المتغيرات التنظيمية، معتمدة في ذلك على سد الثغرات التي تركتها النظريات

التقليدية، ونظرتها للتنظيمات على أنها أنساق اجتماعية، مع ظهور وتبلور بعض القيم التنظيمية التي كانت مغيبة سابقا.

6-3-1- تفويض السلطة

أكد 'فيليب سلزنيك' على أن الأفراد يتدربون على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة. ونتيجة لتعدد الأنشطة في المؤسسة وكبر حجمها والضبط الصارم الذي تمارسه، فإنها تحتاج إلى ميكانيزم تفويض السلطة حتى تمارس عملية الرقابة على مختلف الأنشطة، فالضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة وأن ذلك التفويض يمكن أي عضو في التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى السرعة في اتخاذ القرارات وعدم تعطيل المصالح.

ومن خلال الأفكار التي جاء بها فيليب سلط الضوء على أهمية مبدأ تفويض السلطة الذي يعمل على اكساب وتنمية الخبرة لدى العمال والمساهمة في صنع القرارات من خلال تنسيق الجهود الجماعية وتدفق المعلومات وفتح قنوات الاتصال، وهذا ما يساهم في تشكل التنظيمات الغير الرسمية التي تساعد في بلوغ الاهداف التنظيمية وتحقيق الفعالية والكفاءة في المهام المختلفة.

6-3-2- نظرية النظم:

ترى نظرية النظم أن النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجين لتحقيق أهداف مشتركة فهذا ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة، من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل تجمعها وظائف مترابطة ومنسجمة، وهذا يكرس مبادئ التعاون ومساهمة الفريق.

ومن هنا زادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المدرك للمعرفة والمبادرة والإبداع والتطور لأنه من أهم مقومات فرق العمل المتجانسة أن يكون لكل فرد قيمة مضافة ونوعية للفريق من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

3-3-3- نظرية Z:

إن النجاح البارز لأغلب الشركات اليابانية مصدره الأساسي قوة المجال الإداري وتميز الإدارة اليابانية بعدة خصائص في مجال الإنتاجية والابتكار في الأساليب الجديدة للإنتاج وهذا راجع لاهتمامها بالمدخل الانتاجي العملياتي والمدخل السلوكي الاجتماعي.

وفي هذا الصدد فقد وضع "ويليام أوشي" معالم نظريته حول الإدارة اليابانية والتي من خصائصها (التوظيف مدى الحياة، اتخاذ القرارات بشكل جماعي، استخدام التكنولوجيا، واستمرارية عملية التدريب)، ومن أسس هذه النظرية خلق روح التعاون والتفاهم بين الأفراد إضافة إلى الانسجام وحب العمل الذي يؤدي لاستمرار الانتاجية في المؤسسة والمرونة والتفكير والرغبة المتجددة في الابتكار والانضباط، وتشجيع العمل الجماعي وتوسيع المشاركة بين العمال وتقدير جهودهم ودعم اقتراحاتهم.

ومن خلال النظريات الحديثة نجد أنها أولت أهمية جلية لأسلوب فرق العمل التي تساهم في تحقيق الكفاءة والجودة المطلوبة، والأهداف المرجوة من طرف المؤسسة وتمكن المؤسسة من اكتساب مكانة تنافسية.

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل ومراحل تطورها

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق العمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق والمراحل اللازم تجاوزها للحصول على فريق عمل مثالي وفعال يتميز بالأداء العالي.

1-أنواع فرق العمل:

يتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛
- القدرة الزمنية واستمرارية عمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم لا؛
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفا محددًا، ولكل منها خصائصه ومن أهم أنواع فرق العمل:¹

1-1 فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة لهذه الفرق نذكر:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة؛
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات؛
- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة؛
- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

1-2 فرق العمل الوظيفية: وهي التي يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتكون العلاقات وسبل اتخاذ القرار واضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية وتتسم ببيئتها بالثبات.

1-3 فرق العمل متعددة الوظائف: وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع وذلك من أجل تحقيق سرعة الاستجابة للمتطلبات اللازمة.

1-4 فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (*qualitycircle*) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الانتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، وتجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات

¹ أحمد عبده عبد الغني، مرجع سابق، صص 12-15

ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

1-5- فرق العمل الموجهة ذاتيا: عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعملية والانسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا نذكر منها امكانية تخفيض التكاليف المختلفة، الارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر كبير وعال من المرونة في بيئة العمل.

1-6- فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية. ومن مهامها نذكر

- تحديد مستويات الأداء؛
- وضع جداول العمل؛
- تحديد الموازنات المطلوبة؛
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ؛
- تدريب العاملين على المهارات؛
- اختبار الأعضاء الجدد؛
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر في استخدام هذا النوع

من الفرق على الهيكل التنظيمي، إذ غالبا ما يتم الاستغناء عن الصف الاشرافي الأول بحيث أن كثيرا من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقط أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتيا، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

1-7- فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال التكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس وتأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- امكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق واتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة؛
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء حدود الزمان والمكان؛
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات؛
- اقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

2 - عناصر فرق العمل:

يمثل بناء فرق العمل نشاط رسمي يهدف إلى تحسين وظيفة الفريق وتطوره ولذلك هناك الكثير من الطرق لبناء فريق العمل منها:

- توضيح الدور *role definition*؛
- العملية الشخصية *inter personal process*؛
- تحديد الأهداف *goals setting*؛
- حل المشكلات *problemsolving*.

وينتج ثلاث عناصر متفاعلة لبناء فريق عمل فعال:

أ- **العنصر الفني:** أي النشاط المطلوب انجازه ومجموعة البيانات والمعلومات المتاحة وكذلك الموارد والوسائل المتوفرة لإنهاء المهمة المطلوبة بجودة عالية.

ب- العنصر الانساني: القائد وأفراد فريق العمل.

ج- العنصر البيئي: يتمثل فالبينة التنظيمية والاجتماعية.

3- مراحل تطور فرق العمل:

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي: ¹

3-1- التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

3-2- مرحلة العصف:

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

ومن هنا ينصح القائد أو باقي فريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل ايجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

¹فوزية علي محمد الصاوي، اسلوب فرق العمل، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد140، المجلد 30، مصر، جوان 2023،

3-3 مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باقي الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

3-4 - مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما سبق نجد أن عملية بناء وتطوير الفريق تتم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- تحديد الحاجة للفريق؛
- تعيين قائد للفريق؛
- توضيح المهمة، والتوقعات؛
- تشكيل الفريق؛
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف،
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء؛
- توزيع المهام وتحديد الأدوار؛
- المحافظة على الأداء الفعال.

المطلب الثالث: إدارة فرق العمل

تتضمن إدارة فرق العمل الأشراف على الأعضاء أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لإنجاز مهام مؤطرة، فهي عملية تنظيمية وقيادية تهدف إلى تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة، فتتطلب الإدارة الفعالة للفريق تنسيق الجهود وتقديم الدعم اللازم لنجاح فريق العمل وتعدي العراقيل.

1- أثر القيادة على فريق العمل:

تعرف عملية القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب. فيعمل القادة على فهم السلوك الانساني للأفراد هذا السلوك بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

فالقيادة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتترك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية، حيث يعمل القائد على نشر التواصل وتوفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من خلال أساليب الشرح والاقناع وإزالة المعوقات في التوجيه وهناك أيضا أسلوبه الرقابي المتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء حتى ينمي الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتبنى اتصالات القائد المستمرة مع الأفراد على الثقة التكاملية.¹

2 - متطلبات نجاح فرق العمل:

يتطلب نجاح فرق العمل وفعاليتها عدة أسباب ومن أهمها:²

- تفهم أعضاء الفريق للأهداف والالتزام بها؛
- مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق، وتشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء المتبادلة؛
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو؛

¹ فوزية علي محمد الصاوي، أسلوب فرق العمل، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد140، المجلد 30، مصر، جوان 2023، ص19

² زين يوسف صالح، غشي عبد الرزاق، دور فرق العمل في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019، ص16

- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد الجميع؛
- توفير الامكانيات لعمل الفريق؛
- سيادة الاحترام والتعاون؛
- تحسين الأداء المستمر ومراجعة النتائج وتصحيحها؛
- توفير الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

3- معوقات نجاح فرق العمل:

تمر المنظمات بعدة صعوبات رجاء تحقيق أهدافها وتطلعات العاملين ومن أهم المعوقات نذكر:¹

3 - 1 - المعوقات التنظيمية: وتتمثل في:

أ - ثقافة المناخ التنظيمي: قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي.

- التركيز على إنجاز العمل بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر الى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد.

ب- ضعف التفكير الاستراتيجي: من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية. فإن التفكير الاستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحسينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.

ج- الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع ينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدا وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

د- نظم الحوافز والمكافآت التي تؤدي إلى التوجه للجهود الفردية مما يؤثر بشكل كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

¹ عبد الفتاح محمد خضر، أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الاداء، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 23، المنصورة، جانفي 2014، ص ص 19-20

3-2- المعوقات الفردية:

أ- **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الايمان بأهمية فرق العمل وحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

ب- **المهارات الفنية:** ومهارات العمل ضمن الفريق، من المهم أن تتوفر المهارة الفنية لأعضاء الفريق بشكل كافي لأداء المهمة، كما أنه من المهم أن يتوفر في الفريق مهارات العمل الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

ج- **المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد.

د- **عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة الى ثمانية أفراد.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري وأثر فرق العمل في تحقيقه

إن تطور المؤسسات وتقدمها لم يعد يتوقف فقط على الجوانب المادية والتكنولوجية، بل يتضمن أيضاً الجانب البشري، حيث يلعب العاملون دوراً حاسماً في تحسين أداءهم وإظهار إبداعهم في العمل. فالإبداع الإداري يعتبر مفتاح نجاح المؤسسات، حيث يتيح للعاملين اكتساب معارف جديدة وتطوير طرق العمل والأفكار، مما ينعكس إيجاباً على الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتميزها عن غيرها، وبالتالي، يمنحها الطابع الذي يبرزها بين المنافسين وسنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم وتباين مختلف النظريات التي تطرق لها الباحثين واخيراً نتعرض إلى أنواع الإبداع ومراحلها واستراتيجياته.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري ومبادئه

يتمثل مصطلح الإبداع الإداري في القدرة على إيجاد الحلول الفعالة والجديدة للتحديات والمشاكل التي تواجه المنظمات. فتعتمد بذلك على مجموعة من المبادئ التي تشجع على تطوير بيئة عمل إبداعية.

1- تعريف الإبداع الإداري: اختلف مفهوم الإبداع الإداري من طرف الباحثين، فتعددت التعاريف ولعل أبرزها ما يلي:

1-1 تعريف 01: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تشمل مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون."¹

1-2 تعريف 02: "ويُعرف أيضاً على أنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين مناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير."²

كما عرف كذلك بأنه: أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجمع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فردية.¹

¹ أحلام رضاني، مروة مشري، أثر الإبداع والابتكار على جودة المنتجات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2018، ص 20.

² عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، 2013، ص 29.

3-1 تعريف 03: "كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التمييز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة".²

ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: تنفيذ أفكار وعمليات وحلول جديدة في مجال التنظيم والادارة لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال ويشمل تشجيع التفكير الابتكاري وحل المشكلات والقدرة على التكيف ضمن الأطر الإدارية.

2- أهمية الإبداع الإداري:

تبرز أهمية الإبداع من خلال المشاكل وكيفية حلها والتكيف مع البيئة، فيمكن ذكر أهمها من خلال :

إن أهمية الإبداع الإداري تكمن من خلال ما تواجهه المنظمة من تحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما تنتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات، أو الفشل.³

فالتغيير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمؤسسات فقد أشار Richard bêchard أحد علماء التطوير التنظيمي إلى أن محيط المؤسسات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، فهذه إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير.⁴

كما أن الابداع يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات ويساهم في تنمية وتطوير المهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

¹ أميرة هاتف، حدادي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 98، بغداد، 2014، ص125.

² جيمس هجيز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الطبعة الثانية، سلسلة إصدارات مبيك، القاهرة، 2002، ص 3.

³ فراس الشلبي، خالد بني حمدان، أثر ثقافة المعلومات في الإبداع المنظمي، المؤثر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 نيسان، الأردن، 2009، ص15.

⁴ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص69.

- ❖ يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى؛
- ❖ يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقاب الداخلي والهيكل التنظيمي؛
- ❖ يؤدي إلى تسهيل العملية الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد حلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة؛¹
- ❖ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ❖ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم الفردي؛
- ❖ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لها في اختبار تلك القدرات؛
- ❖ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات المتاحة؛
- ❖ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.²

3- خصائص الإبداع الإداري:

يتميز الإبداع الإداري بعدة خصائص ولعل أهمها ما يلي³:

- **الإبداع يعني التمايز:** وهو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة عن طريق الإبداع؛

¹شعباني مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016، ص49.

²عطية التوفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين، 2009، ص15.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة منظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص376

- **الإبداع يشمل الجديد:** وهو الاتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويره.
 - **الإبداع هو توليفة الجديدة:** هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، (توليف الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
 - **الإبداع هو ان تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من التعديلات وهذه من سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من المنافسة في التوصل والإدخال إلى ما هو جدي؛
 - **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمطاً من الأنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج في خلق طلب فعال ولاكتشاف أسواق جديدة الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة؛
 - **هو عبارة عن عملية إنتاج،** حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال قدرات التفكير لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.
- العملية الإبداعية تمر بمراحل متسلسلة.
- ✓ إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد، والجماعة المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع؛
 - ✓ الإبداع ظاهر إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بالفرد؛
 - ✓ الإبداع فكرة قابلة للتطبيق.

4- مبادئ الإبداع الإداري: تتمثل مبادئ الإبداع الإداري فيما يلي¹ :

- افساح المجال لأي فكرة أو تولد فتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وبتعبير آخر لا تقتلوا أي فكرة بل اعطوها المجال، وأوضحوها الرعاية والعناية لتبقى في الاتجاه الصحيح في خدمة الصالح العام؛
- إن الأفراد مصدر قوة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعل المنظمة الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكون المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛
- تحويل العمل إلى شيء مبتكر لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا تم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك ويحفز الأفراد للعمل، حتى تضمن مسيرة فعالة ومستمرة ومتكاملة لأن الشعور بالرضا على الموجود يعود سلباً على المؤسسة؛
- الإبداع أن تكون النسخة رائدة وفردية لا مكررة ونسخة ثانية، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد والأخذ بالفرص؛
- الميل والنزعة الطبيعية للتغيير في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار؛
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح²؛
- الاهتمام بالفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة³؛
- افساح المجال لأي فكرة أو تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.¹

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، صص 122_124

² فاضل الصدار، الإبداع الإداري (المبادئ، الأساليب، الهدف)، مجلة النبأ، العدد 56، بيروت، 2001، ص 23.

³ ناصر عبد الله ناصر معيلي، الإبداع الإداري وأثره على التنمية البشرية والاقتصادية، مجلة علم الاقتصاد، العدد 194، ص 8.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع الإداري، مراحلها واستراتيجياته

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى أنواع الابداع الاداري وكذلك تبيان مراحلها واستراتيجياته.

1- أنواع الإبداع الإداري:

يأخذ الإبداع الإداري عدة أشكال وهذا راجع لطبيعة اتساع مجاله، وبصفة عامة يمكن التمييز بين عدة أنواع اخرى لإبداع الإداري كما يلي:

1-1- إبداع التعبيري: الإبداع هنا عبارة عن صفة تلقائية وغالبا ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة.²

1-2- إبداع المنتج أو التقني: يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى نتائج من الطرز الأول بدون وجود شواهد قوية على العقوبة المعبرة عن هذه النواتج. وينتج هذا النوع من الإبداع نمو المستوى التعبيري والمهارات مما يترتب عليه القدر على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع وأشكالها.

1-3- إبداع الابتكار: يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال مع بعضها البعض أو دمج معلومات، قد تبدو غير مترابطة لهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى وتسمى هذه العملية التركيب كما هو الحال في اختراع الآلة، واستخدام أساليب إدارية جديدة أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة وتحسين الإنتاجية.

1-4- إبداع التحدي: يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة ويتطلب ذلك تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي لأشياء معاً ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

¹jean LACHANN, *financer l'Innovation des PME*, economica, paris, p 22.

² سيد عيد خبير، *التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية*، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 17-21 فبراير 2008، ص 17.

1-5- إبداع التخلي: ويمثل هذا النوع على مستويات الإبداع وأندرها حيث يتحقق قيد الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد إليه ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

1-6- الإبداع الفني: وهو ناتج عن نمو الإبداع التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب متطورة غير مكررة لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، حيث غالباً ما يكون هذا الإنتاج منتجات جديدة أو تقديم إضافات عليها، مثل: مظهر السلعة والوظائف التي يؤديها والحاجات التي تشبعها.¹

1-7- الإبداع الاختراعي: ويعني إنتاج شيء أصيل لم يكن موجوداً من قبل، هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء وعناصر موجودة من قبل وإدخال تعديلات عليه، يجعلها شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

1-8- الإبداع الانبثاقي (الاستحداث): هو استخدام شيء موجود فعلاً ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بطرق وزوايا جديدة والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.²

1-9- الإبداع المركب: وهو الذي ينشأ عن تجمع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكاراً مختلفة ويضعها في نموذج واحد للوصول لمعلومات جديدة.

1-10- الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

1-11- الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية من اهتمام الزائد في الأسواق.

1-12- الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ووسطى ومستوى الطموح دوماً مطلوب.

¹ طارق محمد سويدان، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الثالثة، 2004، ص80.

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص180.

1-13- الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.¹

1-14- الإبداع الاختراقي: وهذا يركز على ضرورة توفر عنصر مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين متغيرات موجودة والعمل على ربط العلاقة بين هذه المتغيرات واكتشافها من ثم العمل على تغييرها والخروج بشيء شديد.

1-15- الإبداع التجديدي: وبأخذ شكل تصميم شيء جديد سواء كانت سلعة أو خدمة جديدة ومفهومها نظرياً جديداً.²

2- مراحل الإبداع الإداري:

هناك العديد من المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري ويمكن طرحها فيما يلي:

2-1- مرحلة الاهتمام: تبدأ عملية إبداع بالاهتمام، إذا لابد من وجود شيء يفرض نفسه.

2-2- مرحلة الإعداد: تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع المشكلة التي تمثل محور الاهتمام المبدع وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

2-3- الاحتضان: تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة ولا إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة باختصار هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تولد الحلول الممكنة.³

2-4- مرحلة اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل العملية الإبداعية وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على النحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأساليب الحقيقية المشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفريق بين الأمور، فأحياناً ننظر إلى

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص24.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص378.

³ حسين أحمد طراونة، توفيق صالح عبد الهادي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص263-264.

المشكلة على أن انحراف عن الهدف عندها يجب أن نحدد الانحراف، وما حجمه ومكانه، والتوقيت الذي ظهر فيه، وهذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديدا دقيقا تعتبر نصف الحل.

2-5- مرحلة جمع البيانات: يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها أولوية أو ثانوية، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية رسمية وغير رسمية.

2-6- مرحلة تحليل البيانات: بعد عملية الجمع تبدأ مرحلة تحليل البيانات والربط بينها ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.

2-7- مرحلة تقييم البدائل والاختيار الأفضل: وهي تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية والتقويم من خلال عرض إيجابيات والسلبيات والتكاليف والنتائج المتوقعة، ويتم تقويم كل بديل على ضوء المعايير التالية:

✓ توافقه مع أهداف وسياسة موارد المؤسسة؛

✓ كفاءة وفعالية البديل؛

✓ درجة المخاطر التي تحملها؛

✓ توافقه مع عامل الوقت والسرعة؛

✓ توافقه مع ظروف البيئة الخارجية.

2-8- مرحلة الوصول إلى حل: تجتمع مرحلتنا الإعداد والاحتضان لينتج عنهما الحل بصورة مفاجأة بحيث يطفو عن عقلك الوعي.¹

والشكل التالي يوضح مراحل الإبداع الإداري:

¹ خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة لنشر التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 74.

الشكل رقم (01) : مراحل الإبداع الإداري



المصدر: مركز الخبرات المهنية، المناهج التدريبية المتكاملة:

منهج الإدارة العليا والتفكير الإبداعي، سلسلة الإصدارات بيميك، الطبعة الثانية، 2004، ص:26.

3- استراتيجيات الإبداع الإداري:

تمثل استراتيجيات الإبداع الإداري الاتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتج أو العمليات والتقنيات التي يتم تحديدها بما يتلائم مع ما تتمتع به المؤسسات الإنتاجية من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق اهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار وتصنف استراتيجيات الإبداع إلى:

3-1- استراتيجيات الإبداع الهجومي: تستعمل مؤسسات هذه الاستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطور، واستعمال مختلف تقنيات ممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، وهذا الاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا وهذه الاستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة.

3-2- إستراتيجية الإبداع الدفاعية: لا تهدف المؤسسات من وراء هذه الاستراتيجية لا تحقيق الريادة، بل تبتل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع، وذلك بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها وتطلب هذه الاستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث في الاساليب، لأنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الانتاج وهذا المحافظ على موقعها في السوق والسمود أمام المنافسة القوية.

3-3- استراتيجيات الإبداع التقليدية: تستهدف المؤسسة هنا استدرار التآخر المعرفي والتكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق. يبرز هذا الأخبار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد

انطلاقاً من منتج قديم، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على المنتج، هذه استراتيجية تستلزم مستوى عالي من هندسة الإنتاج.¹

المطلب الثالث: مساهمة فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري

أغلب منظمات الأعمال تهدف إلى البقاء والاستمرار أو التجديد ولكن قليل منها فقط من يستطيع التجديد والتطوير، وهذا التطوير لا يأتي إلا من خلال الإبداع والابتكار الذي لا يوجد إلا في عقول الأفراد العاملين الذين يملكون كفاءة وعليه في هذه الكفاءة لكي تبذل وتبتكر وتقدم أفضل ما لديها وجب الاهتمام بهذه الأخيرة وتشجيعها لتستمر في ابداعها وابتكارها وتقديم افضل ما لديها.

وتكمن مساهمة فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري من خلال ما يلي:

1- فرق العمل والمسؤولية الجماعية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري:

فرق العمل هي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها، يلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف يعتبرون أنفسهم مسؤولون عن تحقيقها بصفة جماعية، لذا يستوجب عليهم مساندة بعضهم البعض لأنهم يتواجدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح لفريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة إنسانية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة، ومن أعلى إلى الأسفل من الإدارة إلى الأعضاء. لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة ومشاركة بفعالية في تحقيق أهداف فريق المؤسسة.²

كما أن قراراتها يتم اتخاذها في آن واحد، بدلا من طرق التقليدية في الإدارة المتمثلة باتخاذ القرارات المتتابعة، وفي ذلك تأثير كبيرة على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الانتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

¹ مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 60.

² سديري، أحمد محمد خميس، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، عمان، 2010، ص 14-15.

لذا فقد أصبحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المؤسسات وتنافسيتها، لذلك تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء.¹

2- القدرة على تحقيق اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق الإبداع الإداري:

ومع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال فرق العمل والعمل الجماعي يمكن للأفراد في المؤسسات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي في داخل المؤسسة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي، ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يملئون قوة مشتركة، سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل، وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، كقرارات تبني وتنفيذ تطبيق الأفكار الجديدة المبدعة، تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة، الذي يمكن أن يتحملة الفرد مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفردها وبعيدا عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن هذا الأخير أيضا يجعل من المسؤولية عن نتائج مسؤولية أكثر منها مركز فيه شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة، كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على موجهتها، والعمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذلك أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل أفكار جديدة والإبداع بين العاملين، مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتمنية روح الجماعة في العمل.

3- تشجيع المبادرات وتقديم المقترحات الإبداعية:

ويعتبر أسلوب عمل الفريق منهجاً إدارياً متميزاً يمكن للإدارة من خلاله زيادة فعالية أداء العاملين لديها من خلال ما يترتب عليه من تحقيق التعاون بين أعضاء مجموعة العمل كما يخلق الاتحاد والمساندة بينهم ويقلل المنافسة ويزيد من تبادل المعلومات في المستوى الإداري، إضافة إلى ذلك أن اتخاذ القرارات في أن

¹مراكشي محمد لمين، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 01، المجلد 02، البليدة-الجزائر، ديسمبر 2011، ص30.

واحد تولد لدى الأفراد العاملين شعور بالالتزام، كما أن اتباع أسلوب فرق العمل يشجع المبادرات وتقدم مقترحات والأفكار الجديدة، مما يحفز على إطلاق القدرات الإبداعية لدى الأفراد.¹

¹مراكشي محمد امين، مرجع سابق، ص31.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا المبحث تناول أهم الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات الدراسة، والتي ركزت على فرق العمل والإبداع الإداري بهدف فهم العلاقة والتأثير بينهما.

من خلال مجموعة متنوعة من الأبحاث السابقة التي تسلط الضوء على كيفية تأثير ديناميكيات فرق العمل على الإبداع الإداري وكذلك كيفية تعزيز الإبداع الإداري من خلال تحسين أداء فرق العمل.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

سيتم التطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة باللغة العربية

1- الدراسات السابقة التي تناولت فرق العمل:

1-1- دراسة السعودي، موسى أحمد عطية 2018 بعنوان "آثار تمكين فرق العمل في التعزيز بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى إسرء بالعاصمة عمان "

من خلال طرح الباحث للإشكالية التالية أثر تمكين فرق العمل في التعزيز بالمستشفيات الأردنية ولمعالجة هذه المشكلة تم تقسيم الدراسة إلى جزئين نظري و تطبيقي ،فتم من خلال الجزء النظري التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ،أما الجانب التطبيقي فتم من خلاله دراسة العينة عن طريق المسح الشامل لجميع فرق العمل في المستشفى والبالغ عددها (17) فريق، وبلغ عدد أعضاء العينة (103) عضوا. وقد كانت الاستبانة هي أداة في جميع بيانات المحصلة.

- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
- مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى؛
- مستوى أداء في رقم عمل مرتفع في المستشفى؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لتمكين فرق العمل (النفوذ، الاستقلالية، الأثر في أدائها في المستشفى الإسراء.

1-2- دراسة الحوامدة والعضايلة (2012) بعنوان " أثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات الأردنية".

من خلال طرح الإشكالية الآتية" ما آثار سمات فرق العمل في فعالية الوزارات الأردنية؟"، فقد تم دراسة هذه الإشكالية من خلال تقسيم موضوع الدراسة إلى جزئين نظري وتطبيقي مستخدما المنهج الوصفي

التحليلي، تناول الباحث في الجزء النظري الإطار المفاهيمي للدراسة، أما الجزء التطبيقي فقد تمثل مجتمع الدراسة في المدراء، الرؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم (660) عضو واعتمدت الدراسة على العين العشوائية البسيطة بنسبة 70% من العدد الكلي وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جميع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج النظرية والتطبيقية:

- أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعا حيث بلغ (3.62)؛
- أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير فعالية المنظمة كان مرتفعا حيث بلغت (3.55)؛
- أشارت النتائج إلى أن هناك أثر لسمات فرق العمل في فعالية المنظمة، وأن سمات فرق العمل فُسرت (79.8%) من التباين في بعد فعالية المنظمة.

2- الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري:

2-1- دراسة جبر عبد الرحمان محمد (2010) بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي".

دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة .

من خلال طرح الإشكالية الآتية "ما أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي؟"، وقد تمت دراستها من خلال تقسيم موضوع الدراسة إلى جزئين نظري و تطبيقي، تناول الباحث في الجزء النظري أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي، أما فالجزء التطبيقي فقد تمثل مجتمع الدراسة بمديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية في وكالة الغوث الدولية في إقليم غزة، والبالغ عددهم 254 مدير ومديرة موزعين على ست مناطق تعليمية واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات للمحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- تتوافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مدير ومديرات المدارس وكالة الغوث في القطاع غزة بدرجة عالية. يمتلك برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية مقاومات الإبداع الإداري التي تساهم في خلق الأداء الإبداعي لدى مدراء المدارس؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الإبداع الإداري وأثر على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.
- كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:
- تحديث نظام اختيار مدرء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس القدرات السمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير المدرسة؛
- تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في مدرء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة، وربط نظام التقييم بعملية التدريب، وذلك لتحسين وتطوير كفاءات ومهارات مدرء المدارس، مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث الدولية؛
- مستوى الإدارة المدرسية في برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية؛
- تفعيل نظام الحوافز في برنامج التعليم على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز في الأداء والإبداع في العمل، وتقديم الحوافز المادية والتشجيعية لمدرء المتميزين، وتخصيص جائزة سنوية لأحسن بحث أو فكرة إبداعية مقدمة مدرء المدارس.

2-2- دراسة: أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (sarpi) -حاسي مسعود-مذكرة مقدمة كجزء من المتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير لسنة 2017.

من خلال طرح الباحث لإشكالية "ما أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية؟" ولمعالجة هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى جزئين نظري وتطبيقي، مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الجزء النظري تطرق الباحث للمفاهيم العامة للدراسة، أما الجزء التطبيقي فمن خلاله تم دراسة العينة المتمثلة فأعضاء فرق العمل في المؤسسة، وتحديد أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية الإداري في الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية؛

- تقوم الشركة بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل؛
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري على الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية تلتزم بأبعاد الإبداع الإداري التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفق لتصورات الباحثين يمكن ترتيبها وفق لأهميتها النسبية كما يلي: الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاق الفكرية، وروح المخاطرة.

3- دراسات تناولت فرق العمل والإبداع الإداري معا:

3-1- صفاء حسين إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية دراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

من خلال طرح الإشكالية الآتية "ما اثر فرق العمل على الإبداع الإداري؟"، وقد تم لدراسة هذه الإشكالية استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقسيم موضوع الدراسة إلي جزئين نظري وتطبيقي، فتناول الباحث في الجزء النظري مفهوم فرق العمل والإبداع الإداري واختبار أثر فرق العمل على الإبداع الإداري، حيث اعتمدت على نظرية التبادل الاجتماعي والدراسات السابقة في بناء النموذج الذي من خلاله تمت صياغة فرضيات الدراسة، تتمثل الفرضية الرئيسية في أن هناك علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية الوسطى والدنيا في بعض المصارف التجارية السودانية حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة غير احتمالية (الميسرة). تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفية وأساليب الإحصاء التحليلية لتحليل بيانات الاستبانة عبر برنامج الحزمة الإحصائية العلوم الاجتماعي (SPSS) اعتمادا على نماذج المعدلة البنائية الإداري، وصلت دراسة إلى لنتائج عديدة منها وجود علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة المنظمات عامة بزيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين والتوجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها وفي علاج كثير من مشكلات في العمل، وأوصت المصارف بتطبيق المفاهيم الإبداعية الحديثة مثل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل وصنع القرار الإداري.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سيتم التطرق لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة باللغة الأجنبية

1- الدراسات المتعلقة بفرق العمل:

1-1- دراسة (RALUKA ZOLTAN2015) بعنوان "مجموعات العمل التنظيمية وفرق العمل"

Raluka zolta ,organizational work group and work teams ecoforum, volume4, issue1,Romania, 2015

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية فرق العمل والعمل الجماعي في المؤسسة وتوصلت إلى ضرورة ادراك وتعميم المناهج الأساسية والرئيسية للمجموعات وفرق العمل من عدة جوانب (النفسية والاجتماعية والتقنية والسلوكية ...) من أجل تحقيق الأهداف بطريقة مثلى، وتطرق أيضا إلى كيفية تحديد القيادة التطبيقية وطرائق تحفيز الأفراد سواء بشكل فردي أو جماعي الذي يختلف على مستوى الفريق اعتمادا على طبيعة المهمة المتوقع تحقيقها، وتوصلت الأبحاث على أن الوصول إلى الهدف لم يعتمد فقط على الكفاءات والمهارات التقنية بل على مستوى ترابط فرق العمل.

1-2- دراسة Ashley Khawan (2017) بعنوان : فعالية فرق العمل في أماكن العمل

Ashley Khawan ,effectiveness of teamwork in the workplace International Journal of science ,Miami, United states,2017

هدفت إلى دراسة تأثير التنوع الجنسي والثقافي على فعالية فرق العمل والتحقق من فعالية العمل الجماعي في المنظمات وكيفية تعامل موظفو الإدارة مع بناء فرق العمل، عمل الباحثون على استكشاف الاختلافات في تفضيل العمل الجماعي عبر الأعراق والاختلافات فالوعي الذاتي غير الجنسين .حيث تم إجراء مسح من 33 سؤالا إلى 225 مشاركا في جميع أنحاء البلاد فكانت العينة 119 أنثى و106 ذكور وكانت معظم العينة من أصل لاتيني 56% والباقي أعراق أخرى.

أظهرت النتائج فرقا كبيرا بين العرق وتفضيل العمل الجماعي ولم يتم التوصل إلى فرق كبير بين الجنس والوعي الذاتي، فأكدت الدراسة على أنه من المرجح أن يكون التنوع الثقافي في مكان العمل يكون فرق عمل فعالة.

2 - الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

2-1- دراسة **ANDREW PIROLA 2004** بعنوان: العلاقة بين الإبداع الفردي والجماعي في الإدارة

ANDREW PIROLA, the relation between individual creativity and team creativity in administration, journal of organizational behavior, Sydney, Australia, 2004

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية ارتباط الإبداع الفردي لأعضاء الفريق مع الجماعة وتأثيره على الإبداع الإداري للمؤسسة وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها تحويل المنظمات إلى أنظمة عمل قائمة على الفرق لزيادة استجابتها وقدرتها على تعزيز الابتكار . حاجة المنظمين الفرديين. فرق إبداعية مبتكرة وذلك من خلال التركيز على مساهمات أعضاء الفريق الفرديين.

2-2- دراسة الطاهر محمد علي (2022) بعنوان: بيئة العمل وتأثيرها على الإبداع الإداري

ELtahir Mohamed ali, the work environment and its impact on administrative creativity, Qassim university, Saudi Arabia, 2022

هدفت الدراسة إلى معرفة مواقف العمال تجاه العمل والبيئة وأثرها على الإبداع الإداري بجامعة السودان حيث تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي والتدريب)، الحوافز والمكافآت وظروف العمل، امتلاك الجامعة السودانية عدة كوادر بشرية مؤهلة في استخدام التكنولوجيا، ومن توصياتها حث إدارة الجامعة على السعي نحو زيادة الرواتب الموظفين والحوافز من أجل منع التسرب الوظيفي، توفير الاحتياجات اللازمة التي تمكن العمال من ممارسة عملهم بفعالية وكفاءة، الحرص على مواكبة التطور التكنولوجي .

2-3- دراسة خديش غادة (2022) بعنوان: الإبداع الإداري في المنظمات القائمة على المعرفة

Khadich Ghada, administrative creativity in knowledge based- organizations, Oum el Bouaghi University, 2022

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإبداع الإداري على تطوير مخابر البحث بالجامعات الجزائرية باعتبارها منظمات قائمة على المعرفة.

ولتحقيق هذه الدراسة تم توزيع استبيان على مدراء مخابر البحث ورؤساء فرق البحث بجامعة أم البواقي وقسنطينة، وبالاعتماد على نتائج برنامج *smart PLS4*، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها أن أثر الإبداع الإداري كان ضئيلاً على تطوير مخابر البحث، وأن هناك تأثير إضافي إيجابي في خصائص المنظمات القائمة على المعرفة في تحقيق تطوير مخابر البحث من خلال تأثيرها على الإبداع الإداري وأوصت الدراسة على ضرورة تشجيع الإدارة على اعتماد الإبداع كعامل رئيسي في تطوير مختبرات البحوث، وتسريع دورة الإنتاج والبحث الأكاديمي والحاجة لإجراء دراسات معمقة لمعالجة مسألة للبحوث. العناصر الإبداعية، والاعتماد على عامل المعرفة فهو عامل أساسي ومهم للبحوث.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1- أوجه التشابه: هناك تشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي والذي يتمثل في تأثير فرق العمل على تنمية الإبداع الإداري؛
- تناولت الدراسة الحالية والدراسات السابقة قطاعاً مهماً بالنسبة للاقتصاد الوطني، القطاع الوظيفي، القطاع البنكي، الشركات الاقتصادية؛
- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على المتغير المستقل "فرق العمل" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"، وسلطت الضوء على الإطار المفاهيمي لكل منهما والعلاقة بين المتغيرين؛
- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة مثل معظم الدراسات السابقة.

2- أوجه الاختلاف: هناك أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة العربية والأجنبية وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود الزمانية والمكانية؛
- الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة فقط، أما الدراسات السابقة اعتمدت على المقابلة والاستبيان؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العينة المدروسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من موظفي البنك الخارجي وكالة تبسة -46-، أما الدراسات السابقة فكانت متنوعة.

3- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تناولت تأثير فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري في إحدى البنوك الجزائرية بنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة-، وركزت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي من خلال دراسة الموارد البشرية (الموظفين) على دراسة أثر فرق العمل على الإبداع الإداري في البنك.

لهذا تأتي الدراسة الحالية كإضافة للمجال البحثي والعلمي من خلال الربط بين أبعاد فرق العمل والإبداع الإداري.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى بعض الجوانب الأساسية لفرق العمل والإبداع الإداري، وهي مواضيع تجذب انتباه الباحثين والعلماء على حد سواء. فيُعزز الاهتمام بفرق العمل الطابع التنظيمي للمؤسسة، مما يسهم في تسليط الضوء على مهارات وقدرات الفريق وتحفيزها لتحقيق الإبداع الإداري. ومن أجل ذلك، قمنا بمراجعة الدراسات السابقة، سواء كانت من البحوث الأجنبية أو العربية، لإثبات وإثراء المعرفة النظرية للدراسة، ولتبيان أهم الفروق بينها وبين الدراسة الحالية.



الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

تعتبر الأساليب والأدوات المنهجية عمود ودليل البحث العلمي، فتعطي للباحث الخطوات والمراحل التي تعمل على تسهيل مسار البحث العلمي وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة، فبعد التطرق إلى الجانب النظري من خلال الإطار المفاهيمي لكل من فرق العمل والإبداع الإداري سيتم التطرق في هذا الفصل المتعلق بالجانب التطبيقي لعرض عام حول البنك الجزائري الخارجي من أجل الربط بين الجزء النظري والواقع، ولقياس أثر فرق العمل على تنمية الإبداع الإداري داخل بنك الجزائر الخارجي وكالة- تبسة - تم طرح أهم الأسئلة التي كانت على شكل استبيان موجه لموظف البنك كمجتمع دراسة مع استخدام بعض الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى اختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة.

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

البنك الخارجي الجزائري من بين البنوك التجارية التي أفرزته الإصلاحات الهيكلية التي أجرتها الدولة الجزائرية على المنظومة البنكية الموروثة عن النظام الفرنسي، تم توجيهها في اتجاهات محددة لتحقيق أهداف معينة، من خلال عدة فروع في الوطن منها وكالة تبسة التي خصصنا بها دراستنا وترصدنا.

حيث يعتبر البنك الخارجي الجزائري مؤسسة وطنية هدفها الرئيسي تسهيل وتطوير وتنمية العلاقات الاقتصادية والمالية مع دول العالم، وذلك في إطار التخطيط الوطني ومن أهم وظائفه تسهيل تنمية مجالات العمليات التجارية مع سائر بلدان العالم ويمكن له التدخل في مختلف العمليات البنكية.

من هنا سنتطرق إلى التعريف بالبنك الجزائري الخارجي الأم ثم بوكالة تبسة -46- موقع اترصد وتقديم هيكله التنظيمي وأهدافه.

المطلب الأول: لمحة عامة حول البنك الخارجي الجزائري

يمكن تقديم البنك الخارجي الجزائري بالشكل التالي:

1- نشأة البنك الخارجي الجزائري:

تأسس البنك الخارجي الجزائري بموجب الأمر 67-204 المؤرخ في 10/10/967 على أساس أنه شركة وطنية أي بنك إيداع، وبهذا فهو ثالث وآخر بنك تجاري يتم تأسيسه تبعا لقرارات تأميم القطاع البنكي، وقد تم انشاؤه على أنقاض خمسة بنوك أجنبية هي: القرض الليوني، الشركة العامة، قرض الشمال، البنك الصناعي للجزائر والمتوسط وبنك باركليز، وقد سجل هذا قائمة ضمن قائمة البنوك بصفة تلقائية، وبحكم القانون اكتسب صفة الوسيط المالي بالقيام بالعمليات التجارية مع الدول الأجنبية، يسير هذا البنك من طرف وزير المالية مع مراعاة القواعد التقنية الخاصة بالسياسة العامة المبلغة إلى رئيسه (المدير العام)، وقد تم تكوين البنك الخارجي الجزائري نهائيا ابتداءً من 01/01/1968، وقد خصص له في البداية رأس مال يقدر ب 20 مليون دينار جزائري مقدمة من الدولة ومنذ سنة 1970 كان البنك الخارجي الجزائري يمول شركات معينة فقط مثل سوناطراك والنقل البحري... الخ، ليتغير وضع البنك الجزائري الخارجي بعد إعادة تكوين المؤسسات الصناعية الكبيرة التي قامت بها في بداية الثمانيات حيث أصبح البنك شركة ذات أسهم.

2- أهداف البنك الخارجي الجزائري:

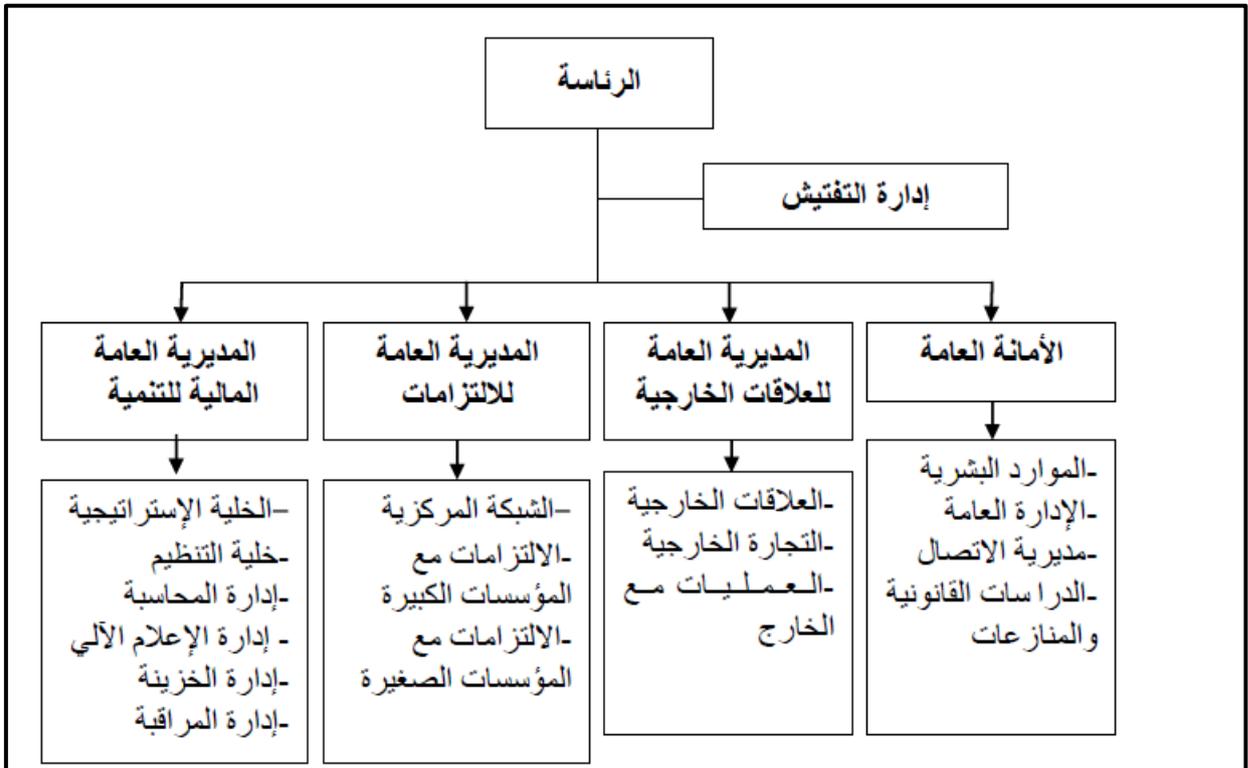
حتى يظهر البنك الخارجي الجزائري في أحسن صورة داخل البلاد وحتى تكون علاقاته الخارجية متينة مع البنوك الأخرى، فإنه وضع أهداف يسعى دائما لتحقيقها ومنها:

- تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في نطاق التخطيط الوطني؛
- المشاركة في كل نظام أو تأسيس خاص بالتأمين على القرض بالنسبة للعمليات الخارجية مع البلدان الأجنبية ويمكن تكليفه بتأمين سيرها ومراقبتها؛
- إنشاء مصلحة مركزية للاستعمالات التجارية عن البلدان الأجنبية ومصلحة لتطوير العمليات التجارية معها؛
- تبديل جميع القروض التابعة للمؤسسات المصرفية العمومية الأخرى والمساهمة في مثل هذه القروض وإلحاق أي تحويلات يوافق عليها مختلف المؤسسات؛
- القيام بجميع العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تتلاءم مع هدفه إذ يحدد وزير المالية قواعد التطبيق الخاصة.

3- التنظيم الداخلي للبنك الخارجي الجزائري:

يمكن توضيح التنظيم الداخلي للبنك الخارجي الجزائري من خلال الشكل الموالي:

الشكل (02): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

من خلال الشكل يتضح لنا الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري، فهو يتكون من عدة إدارات وكل إدارة لها مديرية خاصة بها مكلفة بأعمال معينة، فنجد مثلا: المديرية العامة للعلاقات الخارجية متخصصة بكل العمليات والعلاقات الخارجية التي يقدمها البنك لعملائه، وهي تخضع لنفس الرئاسة، التي بدورها تليها إدارة التفتيش التي مهمتها المراقبة العامة للبنك وكل فروعها.¹

المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

نظرا للتطورات التي يشهدها النظام المصرفي وسعيها منه لتحقيق التنمية ومواكبة التطور، قامت البنوك بإنشاء وحدات لها حتى تتمكن من موازلة نشاطها عبر كافة التراب الوطني، وتقريب الخدمات من المواطنين إضافة للمساهمة في إحداث التنمية المحلية، هذه الوحدات تكون على مستوى الولايات وتتحدد مهامها تحت وصاية الإدارة المركزية للبنك.

¹معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

1- نشأة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46:-

استجابة للحاجات المالية المحلية أنشأ البنك الخارجي الجزائري وحدة وكالة تبسة -46 - حيث تأسست بتاريخ 02 جانفي 1990، وهي خاضعة لأحكام القانون التجاري.

تتمثل وظيفتها الأساسية في تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، تقوم هذه الوكالة أيضا باستقبال الودائع ومنح الاعتمادات بالنسبة للمستوردين والضمانات بالنسبة للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير، وتضع اتفاقات واعتمادات مع البنوك الأجنبية ونظرا لتعدد مهام الوكالة فقد قسمت إلى قسمين:

- قسم خاص بالائتمان: يقوم بقبول الودائع ومنح القروض؛
- قسم خاص بالعمليات الخارجية: يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى (مثل: سوناپراك وشركة الاسمنت وشركة مناجم الحديد تبسة).

ثم بدأت عمليات الوكالة تتوسع تدريجيا فأصبحت تتفرد بتسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية

2- مهام البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46:-

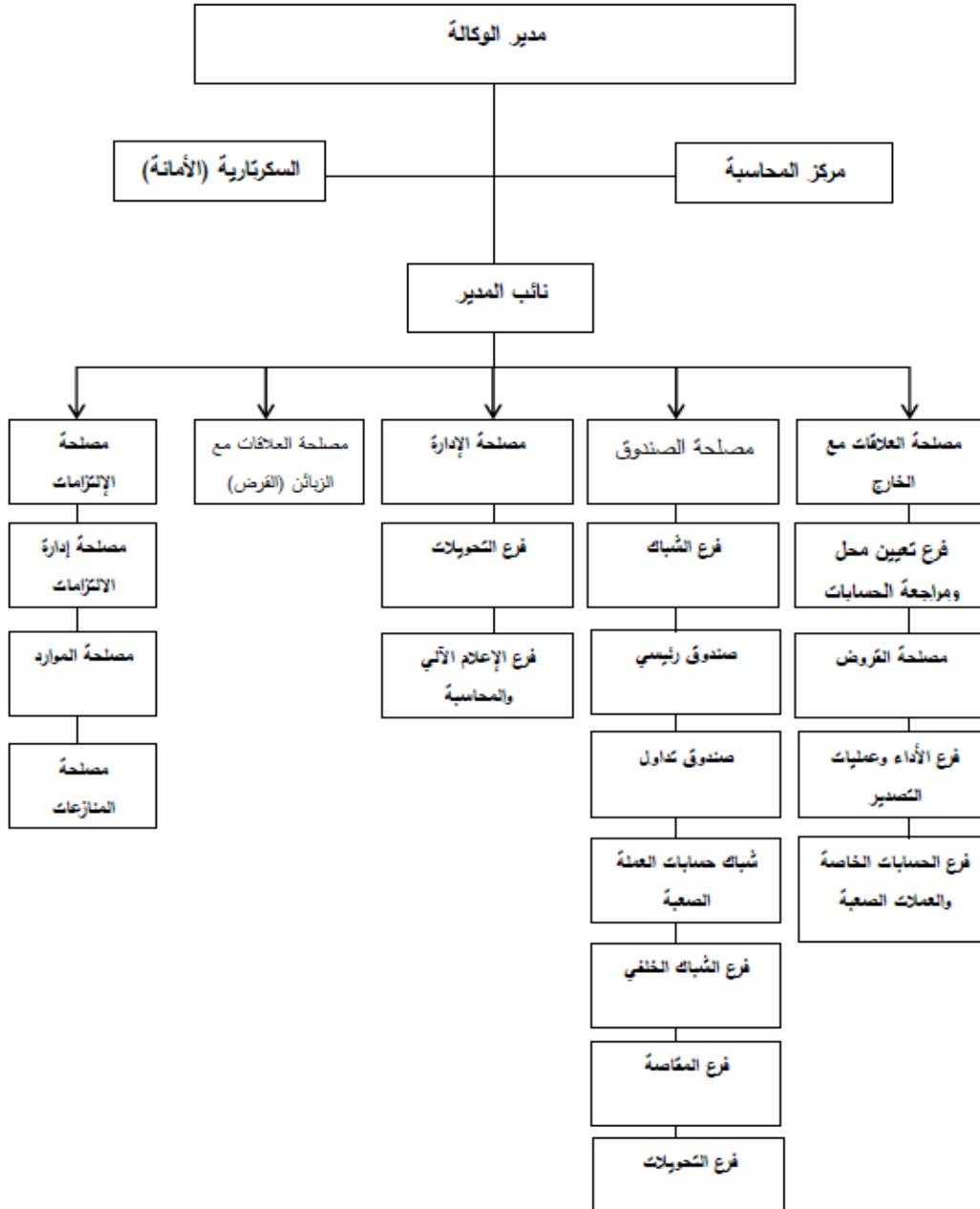
من أبرز مهام الوكالة ما يلي :

- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن؛
- تنظيم وتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أو ذات الطابع الصناعي.
- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملة الوطنية والأجنبية. أما بالنسبة لمهام مدير الوكالة فتتمثل في الإشراف على:
- تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي للوكالة.
- تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.
- السهر على التكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى موظفي الوكالة.
- السهر على السير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن.
- تقديم تقارير بصفة دورية عن نشاطات الوكالة.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة-46- :

للبنك الخارجي الجزائري في ولاية تبسة وكالة واحدة وهي وكالة تبسة- 64 -وفيما يلي تقديم ود راسة هيكلها التنظيمي:

الشكل (03): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.



المصدر: الوثائق الداخلية لوكالة تبسة.

يشكل الفرع الخدمات القاعدية للبنك، ويلبي حاجيات العملاء بفضل هياكل الوكالة ويساعده مدير مساعد مكلف بالأعمال الإدارية، وهيكل الوكالة كما يلي:

1.3. المدير:

وهو خاضع مباشرة تحت سلطة مدير الشبكة، ويعتبر المسؤول الأول عن تسيير البنك والنتائج التجارية لهيكله، هو ممثل البنك الخارجي الجزائري على المستوى المحلي، مكلف بالمهام التالية:

- تقييم عمل الاستغلال للإدارة بإعطاء التعليمات والتوجيهات؛
- استقبال الزبائن في حالة وجود مشكلة لتسويتها؛
- السهر على تطبيق القوانين التي تدير البنك؛
- الإمضاء على البريد.

2.3. المدير المساعد:

ويوجد تحت سلطة المباشرة لمدير الفرع، وتتمثل مهامه الأساسية في تحقيق نشاطات وأهداف الفرع وكذلك يقوم مقام المدير في حالة غيابه.

ويقوم كذلك بتسيير الوسائل البشرية والعتاد إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية وأمن الفرع.

3.3. سكرتارية (الأمانة) :

وتتكلف بالبريد الوارد والصادر عن الوكالة والقيام بالأعمال المكتبية وكذلك ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع (هاتف، فاكس، انترنت) ... وتوصيل الملاحظات ونشرها الصادرة عن المدير.

4.3. مصلحة المحاسبة:

وتقوم هذه المصلحة بعدة مهام مثل مراقبة العمليات المحاسبية التي تجري في المصالح الأخرى ومراقبة الوثائق المحاسبية لكل المصالح وتقوم بالتحقق من كتابات المحاسبة والجرد وهي المسؤولة عن كتابة الوثائق المحاسبية الشرعية والقانونية للبنك.

5.3. مصلحة الصندوق:

هذه المصلحة تنفرع إلى :

أ- الشباك الأمامي (مصلحة عمليات الصندوق):

وتقوم بالمهام التالية:

- استقبال الزبائن وتسيير حساباتهم وحسابات المستخدمين؛
- القيام بالتسديدات، والتحويلات والوضع تحت التصرف؛
- ضمان دفع وسحب الأموال (دينار وعملة صعبة) ؛
- إصدار الشيكات المصادقة أو المصرفية؛
- معالجة عملية الصرف اليدوي؛
- القيام بمنح الشيكات ودفاتر التوفير؛
- ضمان تأجير الخزانات الحديدية.

ب- الشباك الخلفي (مصلحة المحفظة):

وتقوم بالمهام التالية:

- ضمان الاحتفاظ بالأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من اجل تحصيلها قبل تاريخ استحقاقها؛
- مقاصة الأوراق التجارية، الشيكات وغيرها من القيم؛
- القيام بعملية الاكتتاب، الاحتفاظ والرهن الحيازي لسندات الصندوق؛
- دفع الأوراق التجارية؛
- إرسال القيم إلى البنوك الأخرى للتحصيل.

ج- المعالجة والمراقبة:

وتقوم بالمراقبة اليومية، المحاسبة والسهر على مسك الجيد للحسابات وهي مكلفة أيضا بالأعمال المتعلقة (فتح وغلق النظام المعلوماتي، نسخ وضعيات نهاية اليوم...).

6.3. مصلحة الزبائن:

وتكمن مهمته في وضع مخطط النشاط الاقتصادي للفرع عن طريق البحث والمشاركة في استثمار الزبائن. دراسة ومعالجة ملفات القروض والائتمان. فتح ومعالجة الحسابات البنكية وكذا الترويج للمنتجات البنكية والمصرفية كبطاقات الائتمان الالكترونية، سندات الخزينة... الخ.

7.3. مصلحة التعهد والالتزامات:

موضوعة تحت سلطة ومسؤولية رئيس المصلحة وتقوم بالنشاطات المتعلقة بدراسة وتحليل ملفات التمويل وذلك بتقديم الآراء حول الملفات المعالجة وترسلها إلى المديرية المركزية للإقرار فيها، وتقوم بالمصادقة على فتح وغلق الحسابات وكذلك ضمان المتابعة المستمرة وتحصيل الديون المتعثرة والمتنازع فيها واعداد تقارير دورية حول شروط انجازها، وتقوم بإعداد ومنح عقود الالتزامات (اتفاقية منح التمويل، عقود الكفالات والقبول) وتتابع تطبيق الشروط المصرفية بصفة عامة في مجال الالتزامات.

8.3. مصلحة التجارة الخارجية:

القيام بتمويل التجارة الخارجية أي عمليات الاستيراد والتصدير وذلك من خلال فتح ملفات الاعتماد المستندي، التحصيل المستندي وكذا التحويل الحر.

- القيام بعمليات التوطين البنكي لعمليات الاستيراد والتصدير؛
- التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج؛
- متابعة ومراقبة الحسابات المالية للزبائن بالعملة الصعبة؛
- إجراء إحصاءات مختلفة متعلقة بالعمليات والمبادلات التجارية وكذا مراجعة وتصفية الحسابات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سيتم التطرق في المبحث لوصف منهجية الدراسة مع تبيان العينة ومجتمع الدراسة، بالإضافة الى طريقة أداة الدراسة ومدى ثباتها وصدقها، من أجل الوصول إلى نتائج الأساليب الإحصائية المعالجة للدراسة.

المطلب الأول: تحديد عينة ومجتمع الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة.

1- المنهج المتبع في الدراسة:

قام الباحث باعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يلاءم طبيعة البحث الحالي، كون هذا المنهج كما يؤكد (مرسي 1994، ص 270) يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة والسائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث التعرف على مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة على جميع موظفي بنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة، وقد وزعت (27) استمارة واسترجعت كلها أي أن نسبة الاستجابة (100%).

1-2- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- المجال البشري: 27 موظف ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة.
- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 20 فيفري الى غاية 20 مارس 2024.
- المجال المكاني: ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة.

3- نموذج الدراسة:

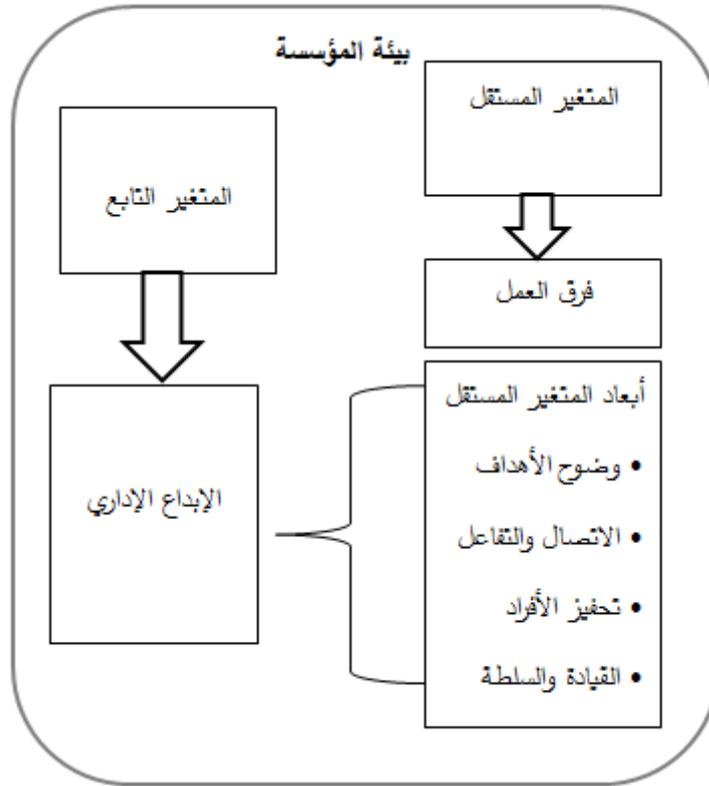
تتناول الدراسة البحث عن مساهمة فرق العمل في تنمية الابداع الاداري ببنك الجزائر الخارجي (BEA) وكالة تبسة، فتشتمل على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة: فرق العمل ومن ثم تم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في أبعاد فرق العمل وهي (وضوح الأهداف، الاتصال والتفاعل، تحفيز الأفراد، القيادة والسلطة).

المتغير التابع: الابداع الاداري.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجزء النظري

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها

1- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة المستهدفة، تم حصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على الجنس، السن، المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري

➤ المحور الأول: فرق العمل، وتكون من 04 أبعاد محددة كما يلي:

- البعد الأول: وضوح الأهداف ويتكون من 04 فقرات محددة من 01 إلى 04؛
- البعد الثاني: الاتصال والتفاعل ويتكون من 04 فقرات محددة من 05 إلى 08؛
- البعد الثالث: تحفيز الافراد ويتكون من 03 فقرات محددة من 09 إلى 11؛
- البعد الرابع: القيادة والسلطة ويتكون من 04 فقرات محددة من 12 إلى 15.

➤ المحور الثاني: الإبداع الإداري، وتكون من 03 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: حل المشاكل واتخاذ القرار ويتكون من 04 فقرات محددة من 01 إلى 04؛
- البعد الثاني: قابلية للتغيير ويتكون من 03 فقرات محددة من 05 إلى 07؛
- البعد الثالث: تشجيع الإبداع ويتكون من 04 فقرات محددة من 08 إلى 10.

1-1 طريقة التصحيح

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري، واعطاء درجات متدرجة من 01 إلى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم (02): درجات الاجابة

| الاستجابات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 05 | 04 | 03 | 02 | 01 |

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(03): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

| الاتجاه | المتوسط الحسابي | درجة المرافقة | المستوى |
|----------------|-------------------------|----------------|-----------|
| الاتجاه الأول | من 1 إلى أقل من 1,79 | غير موافق بشدة | منخفض جدا |
| الاتجاه الثاني | من 1,79 إلى أقل من 2,58 | غير موافق | منخفض |
| الاتجاه الثالث | من 2,58 إلى أقل من 3,38 | محايد | متوسط |
| الاتجاه الرابع | من 3,38 إلى أقل من 4,18 | موافق | مرتفع |
| الاتجاه الخامس | من 4,18 إلى 05 | موافق بشدة | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطلبة.

1-2- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أجريت دراسة الخصائص السيكومترية لاستبيان مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري، على عينة قوامها (27)، وفيما يلي سنتعرض لنتائج الثبات والصدق كما أسفر عليه هذا البحث.

2- صدق أداة الدراسة:

1- صدق استبيان مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري:

1-1 صدق المحكمين :

وللتأكد من صدق الاستبيان مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري المصمم، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في قسم علوم التسيير جامعة تبسة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الاستبيان من حيث:

- مدى قياس المحاور للمتغير؛
- مدى قياس الفقرات للمحاور؛
- عدد الفقرات في كل محور؛
- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات؛
- طلب البديل في حالة عدم الموافقة؛
- مدى صلاحية الصياغة لأفراد العينة.

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم إضافة مجموعة من الفقرات لبعض المحاور وتحصلنا في الأخير على استبيان مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري.

1-2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق الاستبيان أيضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي لـ بيرسون (Pearson) بين الاستبيان ودرجات المحاور وبين الفقرات بعضها ببعض وكذلك بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (04) : يوضح معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحاور التي تنتمي إليها

| المحاور | الابعاد | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------|--------------|---|----------------|---------------|
| فرق العمل | وضوح الاهداف | يعتمد البنك على أسلوب فرق العمل لإتماما لأنشطة والمهام اليومية | 0.848 | دال عند 0.01 |
| | | يسود البنك جو عملي مبني على التعاون بين الأفراد | 0.762 | |
| | | يسعى أعضاء الفريق الواحد لتحقيق هدف مشترك لصالح البنك | 0.751 | |
| | | يعزز البنك العمل الجماعي وتعاون الأفراد | 0.752 | |
| | الاتصال | يمتلك البنك وسائل اتصال وتواصل تسهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفي وانتقالها بين المستويات | 0.735 | |

| | | الوظيفية | والتفاعل | |
|--------------|-------|--|--------------------------|-----------------|
| | 0.579 | يتشارك الأفراد في البنك المعلومات والتقارير بشكل دوري | | |
| | 0.664 | يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية واللامركزية | | |
| | 0.617 | يحتوي البنك على نظام فعال يوفر المعلومة بشكل استجابي لأصحاب القرار | | |
| | 0.800 | يقدم البنك للموظفي رواتب تتناسب مع مستوى الأداء و الإنتاجية | | |
| | 0.724 | يعمل البنك على نشر التشجيع والتقدير في الوسط الداخلي للبنك | تحفيز الأفراد | |
| | 0.872 | يعتمد البنك على نظام حوافز يتناسب مع أعضاء فرق العمل | | |
| غير دال | 0.205 | يملك الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه | | |
| | 0.820 | تشجع المؤسسة قادة الفرق على تحمل المسؤولية داخل البنك | القيادة والسلطة | |
| دال عند 0.01 | 0.795 | يعمل قادة فرق العمل على حل المشكلات وتحويلها لقرص لتحسين الأداء الجماعي داخل البنك | | |
| | 0.779 | يعتمد البنك مبدأ تفويض السلطة في الصلاحيات للأفراد لتنفيذ المهام بطريقة مثلى | | |
| دال عند 0.01 | 0.761 | يحاول الموظف اكتشاف المشاكل وتحديدها بهدف العمل على حلها . | حل المشاكل واتخاذ القرار | الابداع الاداري |
| | 0.701 | يقوم الموظف باتخاذ قرارات حاسمة في فترة زمنية نسبية قصيرة داخل البنك. | | |

| | | |
|-------|--|----------------|
| 0.660 | يسعى الموظف لتحديد درجة الغموض في المواقف التي يواجهها أثناء أداء مهامه بالبنك | |
| 0.501 | لدى الموظف القدرة على تقديم أكثر من حل لمشكلة واحدة في الوسط الداخلي للبنك | |
| 0.759 | يعمل الموظف لاكتشاف أفكار جديدة أو طرق مبتكرة للعمل في البنك. | |
| 0.820 | يرغب الموظف في إيجاد وسائل وأساليب تمكنه من التجديد والتغيير. | قابلية للتغيير |
| 0.756 | يطمح الموظف للحصول على موقع ذو مكانة وامتنياز أعلى في البنك | |
| 0.744 | يشجع البنك الافكار المطروحة من طرف الأفراد | |
| 0.681 | يبذل البنك الجهد في توفير ما يلزم لجذب الافراد المبدعين. | تشجيع الابداع |
| 0.940 | يعمل الموظف على الالتزام لتحقيق و تنفيذ الأفكار الجديدة داخل البنك | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V22

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محاور الدراسة التالية:

01/ محور فرق العمل:

البعد الأول: وضوح الاهداف ان معاملات ارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تتراوح معاملات ارتباط ما بين (0.751-0.848).

اما البعد الثاني: الاتصال والتفاعل، فان معاملات ارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائياً يتراوح مستوى دلالتها (0,01)، حيث تتراوح معاملات ارتباط ما بين (0.579-0.735).

اما البعد الثالث: تحفيز الافراد، فقد كانت معاملات ارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تتراوح معاملات ارتباط ما بين (0.724-0.872).

اما البعد الرابع: القيادة والسلطة، فقد كانت معاملات ارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تتراوح معاملات ارتباط ما بين (0.779-0.820)، الا الفقرة يملك الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه التي كانت غير دالة.

02/ محور الابداع الاداري:

البعد الأول: حل المشاكل واتخاذ القرار، ان معاملات ارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تتراوح معاملات ارتباط ما بين (0.501-0.761).

البعد الثاني: قابلية للتغيير، ان معاملات ارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تتراوح معاملات ارتباط ما بين (0.756-0.820).

البعد الثالث: تشجيع الابداع، ان معاملات ارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تتراوح معاملات ارتباط ما بين (0.681-0.940).

إن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل المحاور دالة عند مستوى دلالة (0,01)، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة، ومنه الاستبيان صادق أي يقيس ما وضعت لقياسه.

3- ثبات أداة الدراسة:

3-1- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم(05): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | محاور الاستبيان |
|--------------------|------------------|
| 0.736 | وضوح الأهداف |
| 0.766 | الاتصال والتفاعل |
| 0.544 | تحفيز الافراد |
| 0.716 | القيادة والسلطة |

| | |
|-------|-----------------|
| 0.723 | فرق العمل |
| 0.815 | حل المشكلات |
| 0.846 | قابلية التغيير |
| 0.883 | تشجيع الابداع |
| 0.854 | الابداع الاداري |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول الموضح اعلاه تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) للمحور الأول : فرق العمل يساوي (0.723) والمحور الثاني الابداع الاداري يساوي (0.854) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0,60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية :

▪ **التكررات :** التكررات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكررات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يُستخدم مصطلح "التكررات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر.

النسب المئوية: تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل.

- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة .
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

- معامل الانحدار: وهو تحليل لتنبؤ يقوم بتحليل العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل داخل مجموعة البيانات التي شملت عليها الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات والإجابة على تساؤلات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

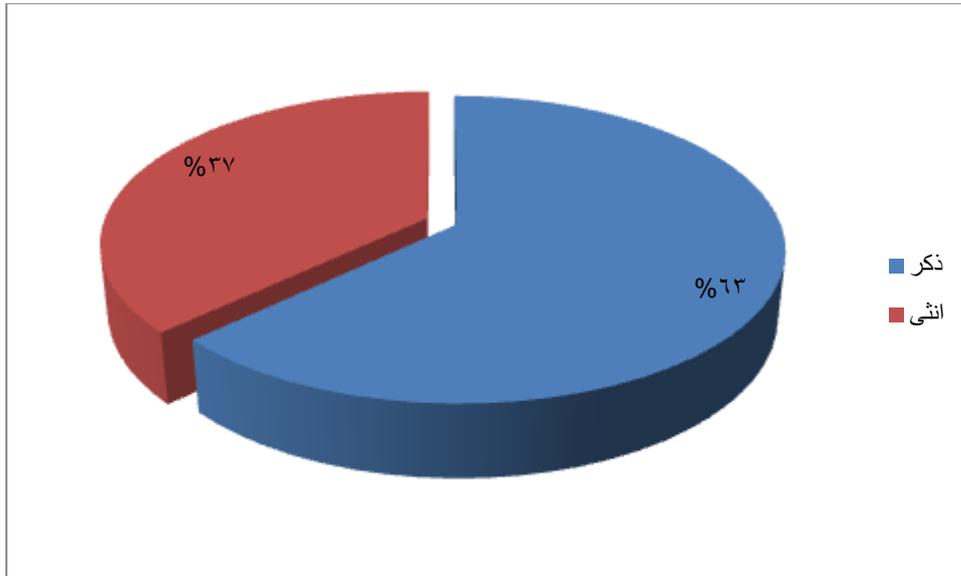
1- حسب الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

| الجنس | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| ذكر | 17 | 63 |
| انثى | 10 | 37 |
| المجموع | 27 | %100 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث ان

أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من الذكور عددهم 17 بنسبة 63% يليها الاناث عددهم 10 بنسبة

37%، اي ان غالبية الوظائف في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة يشغلها الذكور

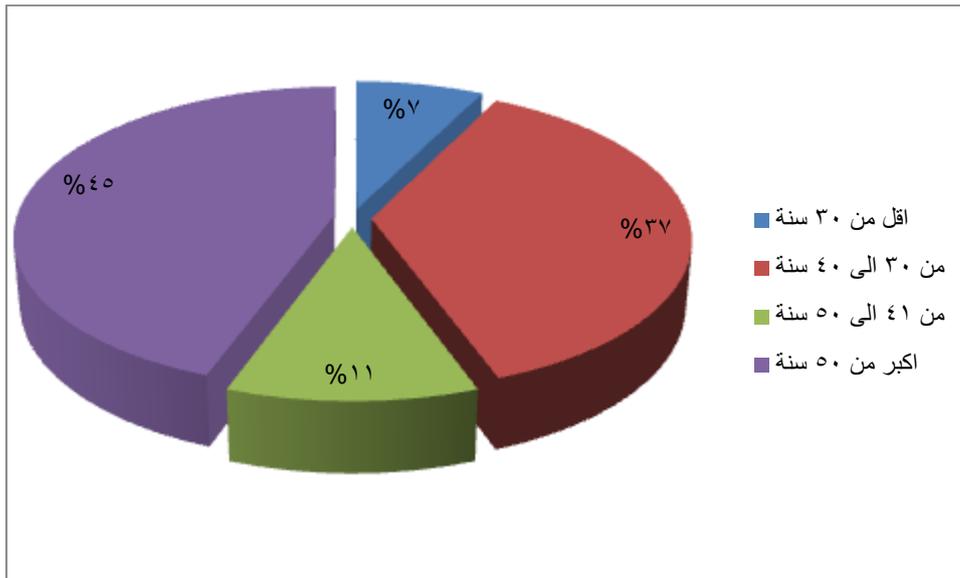
2- حسب السن :

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

| السن | التكرارات | النسبة % |
|------------------|-----------|----------|
| اقل من 30 سنة | 02 | 7 |
| من 30 الى 40 سنة | 10 | 37 |
| من 41 الى 50 سنة | 03 | 11 |
| اكبر من 50 سنة | 12 | 45 |
| المجموع | 27 | 100 % |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة السن اكبر من 50 سنة المقدر عددهم 12 بنسبة 45% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة من 30 الى 40 سنة كان عددهم 10 بنسبة 37%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة من 41 الى 50 سنة وعددهم 03 بنسبة 11%، وفي الاخير كانت كل من الفئة اقل من 30 سنة وعددهم 02 بنسبة 7%، والملاحظ ان البنك الجزائري الخارجي وكالة تبسة يعتمد على الفئة اكبر من 50 سنة وذلك للخبرة المتوفرة لديهم.

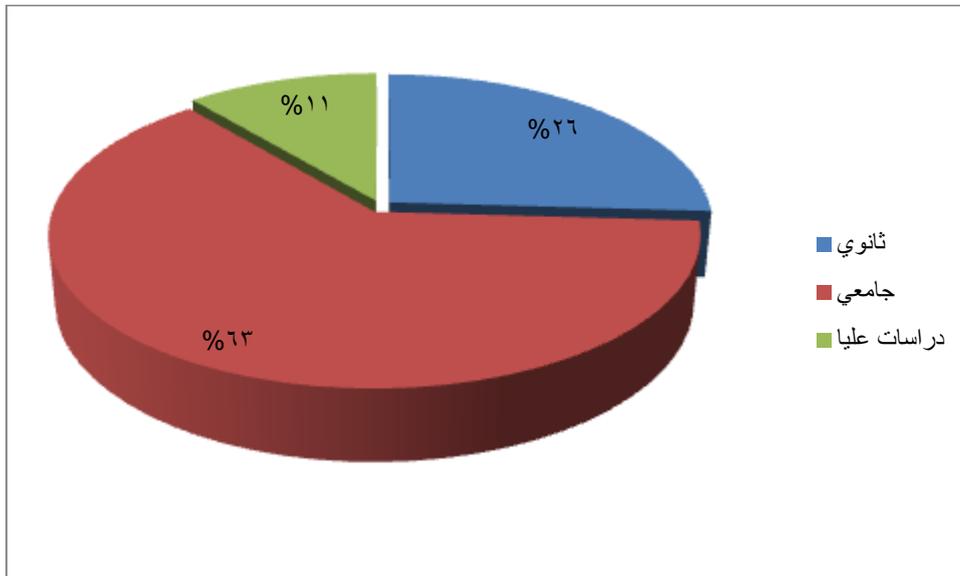
3- حسب المؤهلات:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات.

| الوظيفة | التكرارات | النسبة % |
|-------------|-----------|----------|
| ثانوي | 07 | 26 |
| جامعي | 17 | 63 |
| دراسات عليا | 3 | 11 |
| المجموع | 27 | 100 % |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من المستوى الجامعي المقدر عددهم 17 بنسبة 63% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة المستوى الثانوي وعددهم 07 بنسبة 26%، وفي الأخير كانت الفئة المستوى الدراسات العليا وعددهم 07 بنسبة 11%. ويعتمد البنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة على فئة الجامعيين أكثر باعتبار أن مهامهم تعتمد على البرامج المتطورة، كما أن تخصصهم يتوفر إلا في الجامعة.

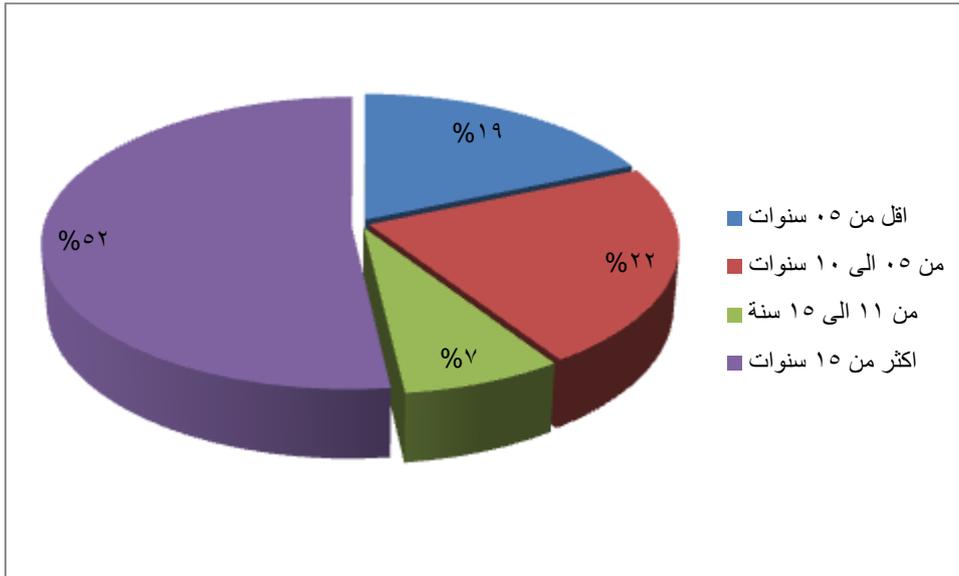
4- حسب الخبرة المهنية :

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

| الخبرة المهنية | التكرارات | النسبة % |
|--------------------|-----------|----------|
| اقل من 05 سنوات | 5 | 18 |
| من 05 الى 10 سنوات | 6 | 22 |
| من 11 الى 15 سنة | 2 | 7 |
| اكثر من 15 سنوات | 14 | 52 |
| المجموع | 27 | 100 % |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من خبرة اكثر من 15 سنوات وعددهم 14 بنسبة 52%، يليها الفئة من 05 الى 10 سنوات عددهم 06 بنسبة 22%، يليها الفئة اقل من 05 سنوات عددهم 05 بنسبة 19%، وفي الاخير كانت الفئة من 05 الى 10 سنوات عددهم 02 بنسبة 07%.

نلاحظ أن الفئة الاكثر خبرة هي الاعلى وذلك نظرا لما يوفره البنك الجزائري الخارجي وكالة تبسة من حوافز مادية ومعنوية للموظفين مما يشجعهم على البقاء فيه.

المطلب الثاني: نتائج اختبار تساؤلات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار تساؤلات الدراسة من خلال تبيان مدى تحققها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-1- عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محاور فرق العمل.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الأول.

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الابعاد |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|
| 01 | مرتفع | 0.437 | 4.173 | وضوح الاهداف |
| 02 | مرتفع | 0.454 | 3.913 | الاتصال والتفاعل |
| 04 | مرتفع | 0.825 | 3.617 | تحفيز الافراد |
| 03 | مرتفع | 0.957 | 3.685 | القيادة والسلطة |
| | مرتفع | 0.457 | 3.847 | المحور ككل |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لأبعاد محور فرق العمل بلغ (3.847) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.457) وقد كان الاتجاه العام لعبارات فرق العمل مرتفع، حيث كان اتفاق من جميع أفراد العينة على تبني البنك الجزائري وكالة تبسة سياسة فرق العمل، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد وضوح الاهداف (4.17) وهو الأعلى الانحراف معياري (0.437)، يليها المتوسط الحسابي لبعد الاتصال والتفاعل والمقدر (3.913) والانحراف معياري (3.913)، يليها في المرتبة الثالثة بعد القيادة والسلطة بمتوسط حسابي (3.685) والانحراف معياري (0.957)، وفي المرتبة الاخيرة بعد تحفيز الافراد بمتوسط حسابي (3.617) والانحراف معياري (0.825).

وسيتم تفصيل إجابات الأفراد على الأبعاد كما يلي :

1-1-1- بعد وضوح الأهداف:

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد وضوح الأهداف.

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 04 | مرتفع | 0.662 | 4.148 | يعتمد البنك على أسلوب فرق العمل لإتماما لأنشطة والمهام اليومية |
| 01 | مرتفع جدا | 0.506 | 4.222 | يسود البنك جو عملي مبني على التعاون بين الأفراد |
| 03 | مرتفع | 0.533 | 4.148 | يسعى أعضاء الفريق الواحد لتحقيق هدف مشترك لصالح البنك |
| 02 | مرتفع | 0.543 | 4.153 | يعزز البنك العمل الجماعي وتعاون الأفراد |
| | مرتفع | 0.437 | 4.173 | بعد وضوح الأهداف |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده وضوح الأهداف بلغ (4.173) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.437) وقد كان الاتجاه العام لعبارة لبعده وضوح الأهداف مرتفع، حيث كان اتفاق من جميع أفراد العينة على تبني البنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة لسياسة وضوح الأهداف، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يسود البنك جو عملي مبني على التعاون بين الأفراد (4.222) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.506)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة يعزز البنك العمل الجماعي وتعاون الأفراد والمقدر (4.153) والانحراف المعياري (0.543)، يليها في المرتبة الثالثة لفقرة يسعى أعضاء الفريق الواحد لتحقيق هدف مشترك لصالح البنك بمتوسط حسابي (4.148) والانحراف المعياري (0.533)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة يعتمد البنك على أسلوب فرق العمل لإتماما لأنشطة والمهام اليومية بمتوسط حسابي (4.148) والانحراف المعياري (0.662).

1-1-2- بعد الاتصال والتفاعل:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد الاتصال والتفاعل.

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 01 | مرتفع جدا | 0.491 | 4.192 | يمتلك البنك وسائل اتصال وتواصل تسهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفي وانتقالها بين المستويات الوظيفية |
| 03 | مرتفع | 0.800 | 3.777 | يتشارك الأفراد في البنك المعلومات والتقارير بشكل دوري |
| 04 | مرتفع | 0.877 | 3.666 | يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية واللامركزية |
| 02 | مرتفع | 0.675 | 4.074 | يحتوي البنك على نظام فعال يوفر المعلومة بشكل استجابي لأصحاب القرار |
| | مرتفع | 0.454 | 3.913 | بعد الاتصال والتفاعل |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الاتصال والتفاعل بلغ (3.913) والانحراف المعياري بقدر ب (0.454) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعء الاتصال والتفاعل مرتفع، حيث كان اتفاق من جميع أفراد العينة على تبني البنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة لسياسة الاتصال والتفاعل، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يمتلك البنك وسائل اتصال وتواصل تسهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفي وانتقالها بين المستويات الوظيفية (4.192) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.491)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة يحتوي البنك على نظام فعال يوفر المعلومة بشكل استجابي لأصحاب القرار والمقدر (4.074) والانحراف معياري (4.074)، يليها في المرتبة الثالثة لفقرة يتشارك الأفراد في البنك المعلومات والتقارير بشكل دوري بمتوسط حسابي (3.777) والانحراف معياري (0.800)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية واللامركزية بمتوسط حسابي (3.666) والانحراف معياري (0.877).

1-1-3- بعد تحفيز الأفراد:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد تحفيز الأفراد.

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 03 | مرتفع | 1.118 | 3.407 | يقدم البنك للموظفين رواتب تتناسب مع مستوى الأداء و الإنتاجية |
| 01 | مرتفع | 0.873 | 3.925 | يعمل البنك على نشر التشجيع والتقدير في الوسط الداخلي للبنك |
| 02 | مرتفع | 1.087 | 3.518 | يعتمد البنك على نظام حوافز يتناسب مع أعضاء فرق العمل |
| | مرتفع | 0.825 | 3.617 | بعد تحفيز الافراد |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده تحفيز الأفراد بلغ (3.617) والانحراف المعياري بقدر ب (0.825) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعده تحفيز الأفراد مرتفع، حيث كان اتفاق من جميع أفراد العينة على تبني البنك الجزائري -وكالة تبسة لسياسة تحفيز الافراد، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يعمل البنك على نشر التشجيع والتقدير في الوسط الداخلي للبنك (3.925) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.873)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة يعتمد البنك على نظام حوافز يتناسب مع أعضاء فرق العمل والمقدر (3.518) والانحراف معياري (1.087)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة يقدم البنك للموظفين رواتب تتناسب مع مستوى الأداء والإنتاجية بمتوسط حسابي (3.407) والانحراف معياري (1.118).

1-1-4- بعد القيادة والسلطة:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد القيادة والسلطة.

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 04 | متوسط | 1.091 | 3.037 | يملك الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه |
| 02 | مرتفع | 1.154 | 3.888 | تشجع المؤسسة قادة الفرق على تحمل المسؤولية داخل البنك |
| 01 | مرتفع | 2.253 | 4.185 | يعمل قادة فرق العمل على حل المشكلات وتحويلها لقرص لتحسين الأداء الجماعي داخل البنك |
| 03 | مرتفع | 1.114 | 3.629 | يعتمد البنك مبدأ تفويض السلطة في الصلاحيات للأفراد لتنفيذ المهام بطريقة مثلى |
| | مرتفع | 0.957 | 3.685 | بعد القيادة والسلطة |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد القيادة والسلطة بلغ (3.685) والانحراف المعياري بقدر ب (0.957) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد القيادة والسلطة مرتفع، حيث كان اتفاق من جميع افراد العينة على تبني البنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة لسياسة القيادة والسلطة، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يعمل قادة فرق العمل على حل المشكلات وتحويلها لقرص لتحسين الأداء الجماعي داخل البنك (4.185) وهو الاعلى والانحراف معياري (2.253)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة تشجع المؤسسة قادة الفرق على تحمل المسؤولية داخل البنك والمقدر (3.888) والانحراف معياري (1.154)، يليها في المرتبة الثالثة لفقرة يعتمد البنك مبدأ تفويض السلطة في الصلاحيات للأفراد لتنفيذ المهام بطريقة مثلى بمتوسط حسابي (3.629) والانحراف معياري (1.114)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة يملك الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه بمتوسط حسابي (3.037) والانحراف معياري (1.091).

1-2- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو محور الإبداع الإداري.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

| الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | الترتيب |
|--------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| حل المشاكل واتخاذ القرار | 3.925 | 0.513 | مرتفع | 02 |
| قابلية للتغيير | 4.086 | 0.644 | مرتفع | 01 |
| تشجيع الابداع | 3.876 | 0.661 | مرتفع | 03 |
| المحور ككل | 3.963 | 0.484 | مرتفع | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لأبعاد محور الإبداع الإداري بلغ (3.963) والانحراف المعياري بقدر ب (0.484) وقد كان الاتجاه العام لعبارات الابداع الإداري مرتفع، حيث كان اتفاق من جميع افراد العينة على تبني البنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة سياسة الابداع الاداري، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد قابلية للتغيير (4.086) وهو الاعلى الانحراف معياري (0.644)، يليها المتوسط الحسابي لبعد حل المشاكل واتخاذ القرار والمقدر (3.925) والانحراف معياري (0.513)، وفي المرتبة الاخيرة بعد تشجيع الابداع بمتوسط حسابي (3.876) والانحراف معياري (0.661).

وسيتم تفصيل اجابات الافراد على الابعاد كما يلي:

1-2-1- بعد حل المشاكل واتخاذ القرار:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد حل المشاكل واتخاذ القرار.

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 1 | مرتفع | 0.718 | 4.148 | يحاول الموظف اكتشاف المشاكل وتحديدها بهدف العمل على حلها. |
| 03 | مرتفع | 0.769 | 3.851 | يقوم الموظف باتخاذ قرارات حاسمة في فترة زمنية نسبية قصيرة داخل البنك. |
| 04 | مرتفع | 0.868 | 3.703 | يسعى الموظف لتحديد درجة الغموض في المواقف التي يواجهها أثناء أداء مهامه بالبنك |
| 02 | مرتفع | 0.784 | 4.000 | لدى الموظف القدرة على تقديم أكثر من حل لمشكلة واحدة في الوسط الداخلي للبنك |
| | مرتفع | 0.513 | 3.925 | بعد حل المشاكل واتخاذ القرار |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده حل المشاكل واتخاذ القرار بلغ (4.173) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.437) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعده حل المشاكل واتخاذ القرار مرتفع، حيث كان اتفاق من جميع أفراد العينة على تبني البنك الجزائري -وكالة تبسة لسياسة حل المشاكل واتخاذ القرار، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يحاول الموظف اكتشاف المشاكل وتحديدها بهدف العمل على حلها (4.148) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.718)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة لدى الموظف القدرة على تقديم أكثر من حل لمشكلة واحدة في الوسط الداخلي للبنك والمقدر (4.000) والانحراف المعياري (0.784)، يليها في المرتبة الثالثة فقرة يقوم الموظف باتخاذ قرارات حاسمة في فترة زمنية نسبية قصيرة داخل البنك بمتوسط حسابي (3.851) والانحراف المعياري (0.868)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة يسعى

الموظف لتحديد درجة الغموض في المواقف التي يواجهها أثناء أداء مهامه بالبنك بمتوسط حسابي (3.703) والانحراف المعياري (0.868).

1-2-2- بعد قابلية للتغيير:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد قابلية للتغيير.

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|
| 03 | مرتفع | 0.733 | 4.000 | يعمل الموظف لاكتشاف أفكار جديدة أو طرق مبتكرة للعمل في البنك. |
| 02 | مرتفع | 0.939 | 4.037 | يرغب الموظف في إيجاد وسائل وأساليب تمكنه من التجديد والتغيير. |
| 01 | مرتفع جدا | 0.800 | 4.222 | يطمح الموظف للحصول على موقع ذو مكانه وامتياز أعلى في البنك |
| | مرتفع | 0.644 | 4.086 | بعد قابلية للتغيير |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده قابلية للتغيير بلغ (4.086) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.644) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعده قابلية للتغيير القرار مرتفع، حيث كان اتفاق من جميع افراد العينة على تبني البنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة لسياسة قابلية للتغيير، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يطمح الموظف للحصول على موقع ذو مكانه وامتياز أعلى في البنك (4.222) وهو الاعلى والانحراف المعياري (0.800)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة يرغب الموظف في إيجاد وسائل وأساليب تمكنه من التجديد والتغيير والمقدر (4.037) والانحراف المعياري (0.939)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة يعمل الموظف لاكتشاف أفكار جديدة أو طرق مبتكرة للعمل في البنك بمتوسط حسابي (4.000) والانحراف المعياري (0.733).

1-2-3- بعد تشجيع الإبداع:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد تشجيع الإبداع.

| الترتيب | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 02 | مرتفع | 0.769 | 3.851 | يشجع البنك الأفكار المطروحة من طرف الأفراد |
| 01 | مرتفع | 0.587 | 3.963 | يبذل البنك الجهد في توفير ما يلزم لجذب الأفراد المبدعين. |
| 03 | مرتفع | 1.075 | 3.814 | يعمل الموظف على الالتزام لتحقيق و تنفيذ الأفكار الجديدة داخل البنك |
| | مرتفع | 0.661 | 3.876 | بعد تشجيع الإبداع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعث تشجيع الإبداع بلغ (3.876) والانحراف المعياري بقدر ب (0.661) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعث تشجيع الإبداع مرتفع، حيث كان اتفاق من جميع افراد العينة على تبني البنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة لسياسة تشجيع الإبداع، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يبذل البنك الجهد في توفير ما يلزم لجذب الأفراد المبدعين (3.963) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.587)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة يشجع البنك الافكار المطروحة من طرف الأفراد والمقدر (3.851) والانحراف معياري (0.769)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة يعمل الموظف على الالتزام لتحقيق وتنفيذ الأفكار الجديدة داخل البنك بمتوسط حسابي (3.814) والانحراف معياري (1.075).

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| Shapiro-Wilk | | محاور الدراسة |
|--------------|--------|-----------------|
| Sig | قيمة Z | |
| 0.160 | 0.945 | فرق العمل |
| 0.180 | 0.947 | الابداع الاداري |
| 0.612 | 0.970 | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل مجالات الدراسة 0,612 وهي أكبر من (0,05) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لوضوح الاهداف في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46) تقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لوضوح الاهداف في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لوضوح الأهداف في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46).

الجدول رقم (20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

| معامل الانحدار (B) | مستوى الدلالة (sig) | معامل التحديد R^2 | قيمة F | قرار الاختبار |
|--------------------|---------------------|---------------------|--------|---------------|
| 0.416 | 0.05 | 0.141 | 4.097 | (H_0) |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.416$) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.141$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (وضوح الأهداف) لا يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=4.097$) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لوضوح الأهداف في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46).

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للاتصال والتفاعل في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للاتصال والتفاعل في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للاتصال والتفاعل في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

الجدول رقم (21): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

| معامل الانحدار (B) | مستوى الدلالة (sig) | معامل التحديد R^2 | قيمة F | قرار الاختبار |
|--------------------|---------------------|---------------------|--------|-------------------|
| 0.080 | 0.710 | 0.006 | 0.141 | (H ₀) |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.080) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.006$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الاتصال والتفاعل) لا يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F=0.141) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H₀) ونرفض الفرضية البديلة (H₁) أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للاتصال والتفاعل في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46).

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتحفيز الأفراد في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتحفيز الافراد في تنمية الابداع الاداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتحفيز الأفراد في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

الجدول رقم (22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

| معامل الانحدار (B) | مستوى الدلالة (sig) | معامل التحديد R^2 | قيمة F | قرار الاختبار |
|--------------------|---------------------|---------------------|--------|---------------|
| 0.305 | 0.005 | 0.270 | 9.264 | (H_1) |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.305$) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.270$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (تحفيز الأفراد) يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=9.264$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتحفيز الافراد في تنمية الابداع الاداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46).

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للقيادة والسلطة في تنمية الابداع الاداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للقيادة والسلطة في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للقيادة والسلطة في تنمية الإبداع الإداري ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

الجدول رقم (23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

| معامل الانحدار | مستوى الدلالة (sig) | معامل التحديد R^2 | قيمة F | قرار الاختبار |
|----------------|---------------------|---------------------|--------|-------------------|
| 0.059 | 0.562 | 0.014 | 0.346 | (H ₀) |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.059) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، ومعامل التحديد قد بلغ (R²=0.014) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (القيادة والسلطة) لا يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F=0.346) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H₀) ونرفض الفرضية البديلة (H₁) أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) للقيادة والسلطة في تنمية الإبداع الإداري بينك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46).

6- نتائج اختبار الفرضية العامة

• نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري بينك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري بينك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)
- الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري بينك الجزائر الخارجي -وكالة تبسة (46)

الجدول رقم (24): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

| معامل الانحدار (B) | مستوى الدلالة (sig) | معامل التحديد R^2 | قيمة F | قرار الاختبار |
|--------------------|---------------------|---------------------|--------|---------------|
| 0.428 | 0.037 | 0.163 | 4.877 | (H_1) |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.428$) وهي دالة عند مستوى (0.05)، معامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.163$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (فرق العمل) يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=4.877$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لمساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري بينك الجزائر الخارجي - وكالة تبسة (46).

خلاصة الفصل:

حاول هذا الفصل الذي يتضمن أساسا الطريقة المنهجية لسير العمل الميداني، انطلاقا من اختيار أسلوب أو المنهج فاعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم طبيعة دراستنا، ثم تحديد مجالات الدراسة كمجال المكاني الزماني والمجال البشري، كما تم تعيين أسلوب العينة في اختيار مفردات الدراسة وتحديد أدوات الملائمة لجمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، في الاخير حددنا الأساليب الإحصائي المناسبة للدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

إن نجاح المؤسسة مرتبط أساساً بقدرات أفرادها، حيث يعد العنصر البشري من أهم ركائزها لهذا وجب الاهتمام بفرق العمل كاستراتيجية وأسلوب تسييري لنجاح المؤسسة وتحقيقها تطور مستمر، حيث أن المؤسسة التي تطرح أفكار ابداعية هي المسيطرة على سوق العمل، ولتجسيد الإبداع داخل المؤسسة يجب التنسيق والتعاون بين مختلف الأفراد، ولقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على فرق العمل داخل البنك الخارجي وكالة تبسة، وذلك سعياً لإيجاد إجابات عن التساؤلات التي كانت محور هذه الدراسة والمتمثلة في معرفة العلاقة ودرجة التأثير لفرق العمل على تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر فرق العمل على الإبداع الإداري، ودراسة حالة العاملين بالبنك الخارجي وكالة تبسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

1- النتائج:

لقد مكنتنا الدراسة بشقيها النظرية والميدانية من استخلاص النتائج التالية:

1-1- النتائج النظرية:

- تعتبر فرق العمل أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛
- يتطلب نجاح أسلوب فرق العمل كفاءة وفعالية من طرف الإدارة، والالتزام والرغبة بالتغيير من طرف الموظف؛
- يعمل الإبداع الإداري على تحرير الأفكار والتحسين المستمر لدى الأفراد؛
- يساهم الإبداع الإداري في نشر الخبرات و صقل المهارات الإدارية للأفراد؛
- من بؤادر نجاح أسلوب فرق العمل زيادة نسبة الإبداع الإداري و الكفاءة العملية.

1-2- النتائج التطبيقية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لوضوح الاهداف في تنمية الابداع الاداري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة 46؛
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للاتصال والتفاعل في تنمية الابداع الاداري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة 46؛

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحفيز الافراد في تنمية الابداع الاداري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة 46؛
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة والسلطة في تنمية الابداع الاداري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة 46؛
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة فرق العمل في تنمية الابداع الاداري ببنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة 46.

2- التوصيات

- من الضروري على بنك الجزائر الخارجي- وكالة تبسة -تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري كونه عاملا أساسيا في الابداع الإداري؛
- يجب على البنك فتح قنوات التواصل مع الجمهور لإمدادهم بالمعلومات اللازمة والخاصة بالشركة وخدماتها والامتيازات التي تقدمها مقارنة بالشركات المنافسة وذلك من خلال منشورات وأبواب مفتوحة على المؤسسة؛
- من الأفضل أن يدعم البنك التسيير بفرق العمل بالكفاءات المؤهلة علميا وعمليا، من خلال تبني سياسة تحفيز تضمن استقرار العنصر البشري، بالشكل الذي يزيد من أدائه، وهو ما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة الزبائن؛
- من الضروري على البنك ادراك أهمية وفعالية قدراتها المحورية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها و تفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن الريادة و لتفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها؛
- يجب على البنك الاهتمام (بالفرد) المورد البشري فلا يقتصر في اعتباره كمورد وكفى ،بل يجب الاهتمام به كونه ثلاثي الأبعاد فهو مادة يجب الحفاظ عليها وقلب بمعنى مشاعر إنسانية يجب مراعاتها خاصة وأنه عقل مفكر ومبدع بحاجة إلى تدعيم واهتمام وتشجيع وتغذية فكرية.
- من الضروري على البنك تطبيق حلقات الجودة في المنظمة من أجل طبع ثقافة الإلتقان وبالإضافة إلى جلسات العصف الذهني الهادفة إلى طرح الأفكار الجديدة والغريبة والعمل على تحقيق وتجسيد أغر بها لتحقيق التميز؛

- المقدرات العالية للابتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداماً أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة بالاعتمادية والبيروقراطية عملية اتخاذ القرارات و لهذا من الافضل أن يقوم البنك بتوفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكامنة.

3- آفاق الدراسة

- بالنظر إلى محددات الدراسة التي دفعتنا إلى التركيز على أحد جوانب الموضوع، فإننا في الأخير نقترح بعض العناوين التي يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلية، أو تكمل مختلف زوايا هذه الدراسة
- فرق العمل ودورها في تمكين المورد البشري في المنظمات الاقتصادية ؛
 - أثر فرق العمل في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ؛
 - مساهمة فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المنظمات الاقتصادية.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الكتب:

1. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الاولى، 2011 .
2. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009.
3. بوحروود فتيحة، ادارة الجودة في منظمات الاعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2015 .
4. جيمس هجيز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الطبعة الثانية، سلسلة إصدارات مبيك، القاهرة، 2002.
5. حسين أحمد طراونة، توفيق صالح عبد الهادي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
6. خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة لنشر التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009.
7. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
8. سليمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر، عمان، 2010.
9. طارق محمد سويدان، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الثالثة، 2004.
10. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة منظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
11. محمد زويد العتبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.

المجلات:

1. أحمد عبده عبد الغني، ادارة وبناء فرق العمل، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 57، المجلد 39.
2. أحمد مداس، الادارة العمل الجماعي وفريق العمل، مجلة البحوث والدراسات الانسانية العدد 02، مجلد 14، الجزائر، ديسمبر 2020.
3. أميرة هاتف، حداوي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 98، بغداد، 2014.
4. أميمة فضل الدين، فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية العدد الاول، مجلد 13، الجزائر، جوان 2022.
5. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، 2013.
6. عبد الفتاح محمد خضر، أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الاداء، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 23، المنصورة، جانفي 2014.
7. فاضل الصدار، الإبداع الإداري (المبادئ، الأساليب، الهدف)، مجلة النبأ، العدد 56، بيروت، 2001.
8. فوزية علي محمد الصاوي، اسلوب فرق العمل، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 140، المجلد 30، مصر، جوان 2023.
9. مراكشي، محمد لمين، المعاوقة التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 01، المجلد 02، البليدة-الجزائر، ديسمبر 2011.
10. مريم شباح، فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية، مجلة كلية التربية، العدد 109، مجلد 01، الجزائر، جانفي 2018.
11. ناصر عبد الله ناصر معيلي، الإبداع الإداري وأثره على التنمية البشرية والاقتصادية، مجلة علم الاقتصاد، العدد 194.

الرسائل الجامعية

1. أحلام رضاني، مروة مشري، أثر الإبداع والابتكار على جودة المنتجات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2018.
2. بن يوسف صالح، غشي عبد الرزاق، دور فرق العمل في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019.
3. سديري، أحمد محمد خميس، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، عمان، 2010.
4. عبيد الطاوس، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2019.
5. عطية التوفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين، 2009.
6. فراس الشلبي، خالد بني حمدان، أثر ثقافة المعلومات في الإبداع المنظمي، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 نيسان، الأردن، 2009.
7. مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016.

الندوات:

1. سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 17-21 فبراير 2008.

المراجع الأجنبية:

1. Gordon, Judith,diagnostics approach to organizational behavior publishing by prentice Hall,,7th edition ,2001،
2. jean LACHANN, financer l’Innovation des PME, economica, paris.
3. Mackall ,joe,team work skills ,publishing by facts on file ،third edition ,usa ,2009.



الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

عنوان الاستبيان :

مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة تبسة-

❖ السادة والسيدات العمال في البنك الخارجي يشرفنا في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، أن نضع بين أيديكم، الاستبيان المتعلق ب: مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة تبسة 446-، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، بكل موضوعية ومصداقية.

و نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم ومساعدتكم في تحقيق أهداف البحث العلمي.

تحت إشراف :

د. عمر سعيدان

إعداد الطلبة:

← منتهى تبر

← ريمة ناصر

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

1-الجنس ذكر أنثى 2-السن -أقل من 30 سنة - من 30 إلى 40 سنة -من 41 إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة

3-المؤهلات التعليمية

-ثانوي -جامعي -دراسات عليا

4-الخبرة الوظيفية

- أقل من 5سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 15 سنة -أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة ومحاورها
المحور الأول: فرق العمل

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | البعد الأول: وضوح الأهداف | | | | | |
| 01 | يعتمد البنك على أسلوب فرق العمل لإتمام الأنشطة والمهام اليومية | | | | | |
| 02 | يسود البنك جو عملي مبني على التعاون بين الأفراد | | | | | |
| 03 | يسعى أعضاء الفريق الواحد لتحقيق هدف مشترك لصالح البنك | | | | | |
| 04 | يعزز البنك العمل الجماعي وتعاون الأفراد | | | | | |
| | البعد الثاني: الاتصال والتفاعل | | | | | |
| 01 | يمتلك البنك وسائل اتصال وتواصل تسهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفين وانتقالها بين المستويات الوظيفية | | | | | |
| 02 | يتشارك الأفراد في البنك المعلومات والتقارير بشكل دوري | | | | | |
| 03 | يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية واللامركزية | | | | | |
| 04 | يحتوي البنك على نظام فعال يوفر المعلومة بشكل استجابي لأصحاب القرار | | | | | |
| | البعد الثالث: تحفيز الأفراد | | | | | |
| 01 | يقدم البنك للموظفي رواتب تتناسب مع مستوى الأداء والإنتاجية | | | | | |
| 02 | يعمل البنك على نشر التشجيع والتقدير في الوسط الداخلي للبنك | | | | | |
| 03 | يعتمد البنك على نظام حوافز يتناسب مع أعضاء فرق العمل | | | | | |
| | البعد الرابع: القيادة والسلطة | | | | | |
| 01 | يمتلك الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تشجع المؤسسة قادة الفرق على تحمل المسؤولية داخل البنك | 02 |
| | | | | | يعمل قادة فرق العمل على حل المشكلات وتحويلها لفرص لتحسين الأداء الجماعي داخل البنك | 03 |
| | | | | | يعتمد البنك مبدأ تفويض السلطة في الصلاحيات للأفراد لتنفيذ المهام بطريقة مثلى | 04 |

المحور الثاني: الإبداع الإداري

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | البعد الاول: حل المشاكل واتخاذ القرار | | | | | |
| 01 | يحاول الموظف اكتشاف المشاكل وتحديد ها بهدف العمل على حلها . | | | | | |
| 02 | يقوم الموظف باتخاذ قرارات حاسمة في فترة زمنية نسبية قصيرة داخل البنك. | | | | | |
| 03 | يسعى الموظف لتحديد درجة الغموض في المواقف التي يواجهها أثناء أداء مهامه بالبنك . | | | | | |
| 04 | لدى الموظف القدرة على تقديم أكثر من حل لمشكلة واحدة في الوسط الداخلي للبنك . | | | | | |
| | البعد الثاني: قابلية لتغيير | | | | | |
| 01 | يعمل الموظف لاكتشاف أفكار جديدة أو طرق مبتكرة للعمل في البنك. | | | | | |
| 02 | يرغب الموظف في إيجاد وسائل وأساليب تمكنه من التجديد والتغيير. | | | | | |
| 03 | يطمح الموظف للحصول على موقع ذو مكانه وامتياز أعلى في البنك . | | | | | |
| | البعد الثالث: تشجيع الابداع | | | | | |
| 01 | يشجع البنك الافكار المطروحة من طرف الأفراد . | | | | | |
| 02 | يبدل البنك الجهد في توفير ما يلزم لجنب الافراد المبدعين. | | | | | |
| 03 | يعمل الموظف على الالتزام لتحقيق و تنفيذ الأفكار الجديدة داخل البنك. | | | | | |

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | اسم المحكم | الرتبة العلمية | القسم | الجامعة |
|-------|--------------|----------------------|--------------|------------|
| 01 | عمر سعيدان | أستاذ محاضر -أ- | علوم التسيير | جامعة تبسة |
| 02 | الطاوس غريب | أستاذ التعليم العالي | علوم التسيير | جامعة تبسة |
| 03 | فضيلة بوطورة | أستاذ التعليم العالي | علوم التسيير | جامعة تبسة |

الملحق رقم (03): نتائج الـ SPSS

البيانات الشخصية والوظيفية :

Table de fréquences

الجنس

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 17 | 63.0 | 63.0 | 63.0 |
| | انثى | 10 | 37.0 | 37.0 | 100.0 |
| | Total | 27 | 100.0 | 100.0 | |

السن

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | اقل من 30 سنة | 2 | 7.4 | 7.4 | 7.4 |
| | من 30 الى 40 سنة | 10 | 37.0 | 37.0 | 44.4 |
| | من 41 الى 50 سنة | 3 | 11.1 | 11.1 | 55.6 |
| | اكثر من 50 سنة | 12 | 44.4 | 44.4 | 100.0 |
| | Total | 27 | 100.0 | 100.0 | |

المؤهلات

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ثانوي | 7 | 25.9 | 25.9 | 25.9 |
| | جامعي | 17 | 63.0 | 63.0 | 88.9 |
| | دراسات عليا | 3 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 27 | 100.0 | 100.0 | |

الخبرة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | اقل من 05 سنوات | 5 | 18.5 | 18.5 | 18.5 |
| | من 05 الى 10 سنوات | 6 | 22.2 | 22.2 | 40.7 |
| | من 11 الى 15 سنة | 2 | 7.4 | 7.4 | 48.1 |
| | اكثر من 15 سنة | 14 | 51.9 | 51.9 | 100.0 |
| | Total | 27 | 100.0 | 100.0 | |

معامل ألفا كرونباخ المحور الأول: فرق العمل

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 27 | 100.0 |
| | Exclue | 0 | 0.0 |
| | Total | 27 | 100.0 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .723 | 5 |

معامل ألفا كرونباخ المحور الثاني: الإبداع الإداري

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 27 | 100.0 |
| | Exclue | 0 | 0.0 |
| | Total | 27 | 100.0 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .854 | 4 |

المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

المحور الأول: فرق العمل

البعد الأول: وضوح الأهداف

Statistiques

| | | يعتمد البنك على أسلوب فرق العمل لإتماما لأنشطة والمهام اليومية | يسود البنك جو عملي مبني على التعاون بين الأفراد | يسعى أعضاء الفريق الواحد لتحقيق هدف مشترك لصالح البنك | يعزز البنك العمل الجماعي وتعاون الأفراد | SMEAN(وضوح الاهداف) |
|------------|----------|--|---|---|---|----------------------|
| N | Valide | 27 | 27 | 27 | 26 | 27 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Moyenne | | 4.1481 | 4.2222 | 4.1481 | 4.1538 | 4.1731 |
| Ecart type | | .66238 | .50637 | .53376 | .54349 | .43726 |

البعد الثاني: الاتصال والتفاعل

Statistiques

| | | يملك البنك وسائل اتصال وتواصل تسهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفين وانتقالها بين المستويات الوظيفية | يتشارك الأفراد في البنك المعلومات والتقارير بشكل دوري | يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية واللامركزية | يحتوي البنك على نظام فعال يوفر المعلومة بشكل استجابي لأصحاب القرار | SMEAN(الاتصال والتفاعل) |
|------------|----------|--|---|---|--|-------------------------|
| N | Valide | 26 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| | Manquant | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4.1923 | 3.7778 | 3.6667 | 4.0741 | 3.9135 |
| Ecart type | | .49147 | .80064 | .87706 | .67516 | .45437 |

البعد الثالث: تحفيز الأفراد

Statistiques

| | | يقدم البنك للموظفي رواتب تتناسب مع مستوى الأداء و الإنتاجية | يعمل البنك على نشر التشجيع والتقدير في الوسط الداخلي للبنك | يعتمد البنك على نظام حوافز يتناسب مع أعضاء فرق العمل | تحفيز الأفراد |
|------------|----------|---|--|--|---------------|
| N | Valide | 27 | 27 | 27 | 27 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.4074 | 3.9259 | 3.5185 | 3.6173 |
| Ecart type | | 1.11835 | .87380 | 1.08735 | .82537 |

البعد الرابع: القيادة والسلطة

Statistiques

| | | يملك الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه | تشجع المؤسسة قادة الفرق على تحمل المسؤولية داخل البنك | يعمل قادة فرق العمل على حل المشكلات وتحويلها لفرص لتحسين الأداء الجماعي داخل البنك | يعتمد البنك مبدأ تفويض السلطة في الصلاحيات للأفراد لتنفيذ المهام بطريقة مثلى | القيادة والسلطة |
|------------|----------|---|---|--|--|-----------------|
| N | Valide | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.0370 | 3.8889 | 4.1852 | 3.6296 | 3.6852 |
| Ecart type | | 1.09128 | 1.15470 | 2.25383 | 1.11452 | .95724 |

المحور الأول ككل:

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-------------------------|---|--|--|--|
| SMEAN(وضوح_الاهداف) | 15.0632 | 4.492 | .294 | .736 |
| SMEAN(الاتصال والتفاعل) | 15.3228 | 4.696 | .166 | .766 |
| تحفيز_الأفراد | 15.6190 | 2.574 | .745 | .544 |
| القيادة_والسلطة | 15.5511 | 2.782 | .479 | .716 |
| فرق_العمل | 15.3890 | 3.346 | 1.000 | .538 |

المحور الثاني: الإبداع الإداري

البعد الأول: حل المشكلات

Statistiques

| | | يحاول الموظف اكتشاف المشاكل وتحديد أهداف العمل على حلها . | يقوم الموظف باتخاذ قرارات حاسمة في فترة زمنية نسبية قصيرة داخل البنك. | يسعى الموظف لتحديد درجة الغموض في المواقف التي يواجهها أثناء أداء مهامه بالبنك | لدى الموظف القدرة على تقديم أكثر من حل لمشكلة واحدة في الوسط الداخلي للبنك | حل المشكلات |
|------------|----------|---|---|--|--|-------------|
| N | Valide | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4.1481 | 3.8519 | 3.7037 | 4.0000 | 3.9259 |
| Ecart type | | .71810 | .76980 | .86890 | .78446 | .51335 |

البعد الثاني: قابلية التغيير

Statistiques

| | | يعمل الموظف لاكتشاف أفكار جديدة أو طرق مبتكرة للعمل في البنك. | يرغب الموظف في إيجاد وسائل وأساليب تمكنه من التجديد والتغيير. | يطمح الموظف للحصول على موقع ذو مكانة وامتياز أعلى في البنك | قابلية التغيير |
|------------|----------|---|---|--|----------------|
| N | Valide | 27 | 27 | 27 | 27 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4.0000 | 4.0370 | 4.2222 | 4.0864 |
| Ecart type | | .73380 | .93978 | .80064 | .64445 |

البعد الثالث: تشجيع الإبداع

Statistiques

| | | يشجع البنك الافكار المطروحة من طرف الأفراد | يبذل البنك الجهد في توفير ما يلزم لجذب الافراد المبدعين. | يعمل الموظف على الالتزام لتحقيق و تنفيذ الافكار الجديدة داخل البنك | تشجيع الابداع |
|------------|----------|--|--|--|---------------|
| N | Valide | 27 | 27 | 27 | 27 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.8519 | 3.9630 | 3.8148 | 3.8765 |
| Ecart type | | .76980 | .58714 | 1.07550 | .66118 |

المحور الثاني ككل:

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-----------------|---|--|--|--|
| حل_المشكلات | 11.9259 | 2.381 | .700 | .815 |
| قابلية_التغيير | 11.7654 | 2.145 | .632 | .846 |
| تشجيع_الابداع | 11.9753 | 2.220 | .556 | .883 |
| الابداع_الاداري | 11.8889 | 2.111 | 1.000 | .707 |

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى:

Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1 | SMEAN(وضوح_الاهداف) | | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .375 | .141 | .106 | .45782 |

Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|---------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2.228 | .861 | | 2.587 | .016 |
| | SMEAN(وضوح_الاهداف) | .416 | .205 | .375 | 2.024 | .054 |

ANOVA

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 | Régression | .859 | 1 | .859 | 4.097 | .054 |
| | Résidus | 5.240 | 25 | .210 | | |
| | Total | 6.099 | 26 | | | |

الفرضية الفرعية الثانية:

Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-------------------------|---------------------|------------|
| 1 | SMEAN(الاتصال_والتفاعل) | | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .075 | .006 | -.034 | .49253 |

Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 3.650 | .837 | | 4.360 | .000 |
| | SMEAN(الاتصال_والتفاعل) | .080 | .213 | .075 | .376 | .710 |

ANOVA

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| 1 | Régression | .034 | 1 | .034 | .141 | .710 |
| | Résidus | 6.065 | 25 | .243 | | |
| | Total | 6.099 | 26 | | | |

الفرضية الفرعية الثالثة:

Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1 | تحفيز_الأفراد | | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .520 | .270 | .241 | .42189 |

Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2.859 | .372 | | 7.694 | .000 |
| | تحفيز_الأفراد | .305 | .100 | .520 | 3.044 | .005 |

ANOVA

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 | Régression | 1.649 | 1 | 1.649 | 9.264 | .005 |
| | Résidus | 4.450 | 25 | .178 | | |
| | Total | 6.099 | 26 | | | |

الفرضية الفرعية الرابعة:

Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1 | القيادة والسلطة | | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .117 | .014 | -.026 | .49054 |

Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 3.745 | .382 | | 9.799 | .000 |
| | القيادة والسلطة | .059 | .100 | .117 | .588 | .562 |

ANOVA

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| 1 | Régression | .083 | 1 | .083 | .346 | .562 |
| | Résidus | 6.016 | 25 | .241 | | |
| | Total | 6.099 | 26 | | | |

الفرضية الرئيسية:

Variables introduites/éliminées

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1 | فرق_العمل | | Introduire |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .404 | .163 | .130 | .45180 |

Coefficients

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2.317 | .750 | | 3.087 | .005 |
| | فرق_العمل | .428 | .194 | .404 | 2.208 | .037 |

ANOVA

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| 1 | Régression | .996 | 1 | .996 | 4.877 | .037 |
| | Résidus | 5.103 | 25 | .204 | | |
| | Total | 6.099 | 26 | | | |

ملخص معالجة الملاحظات:

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|-----------------|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| فرق_العمل | 27 | 100.0% | 0 | 0.0% | 27 | 100.0% |
| الابداع_الاداري | 27 | 100.0% | 0 | 0.0% | 27 | 100.0% |
| الاستبيان_ككل | 27 | 100.0% | 0 | 0.0% | 27 | 100.0% |

Descriptives

| | | | Statistiques | Erreur standard |
|-----------------|--|------------------|--------------|-----------------|
| فرق_العمل | Moyenne | | 3.8473 | .08801 |
| | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne | Borne inférieure | 3.6663 | |
| | | Borne supérieure | 4.0282 | |
| | Moyenne tronquée à 5 % | | 3.8602 | |
| | Médiane | | 3.7917 | |
| | Variance | | .209 | |
| | Ecart type | | .45731 | |
| | Minimum | | 2.75 | |
| | Maximum | | 4.75 | |
| | Plage | | 2.00 | |
| | Plage interquartile | | .46 | |
| | Asymétrie | | -.404 | .448 |
| | Kurtosis | | .946 | .872 |
| الابداع_الاداري | Moyenne | | 3/9630 | .09321 |
| | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne | Borne inférieure | 3.7714 | |
| | | Borne supérieure | 4.1546 | |
| | Moyenne tronquée à 5 % | | 3.9640 | |
| | Médiane | | 4.1111 | |
| | Variance | | .235 | |
| | Ecart type | | .48432 | |
| | Minimum | | 3.00 | |
| | Maximum | | 5.00 | |
| | Plage | | 2.00 | |
| | Plage interquartile | | .56 | |
| | Asymétrie | | -.392 | .448 |
| | Kurtosis | | -.005 | .872 |

| | | | | |
|---------------|--|------------------|--------|--------|
| الاستبيان_ككل | Moyenne | | 3.9051 | .07593 |
| | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne | Borne inférieure | 3.7490 | |
| | | Borne supérieure | 4.0612 | |
| | Moyenne tronquée à 5 % | | 3.9063 | |
| | Médiane | | 3.9653 | |
| | Variance | | .156 | |
| | Ecart type | | .39455 | |
| | Minimum | | 2.91 | |
| | Maximum | | 4.88 | |
| | Plage | | 1.97 | |
| | Plage interquartile | | .43 | |
| | Asymétrie | | -.097 | .448 |
| | Kurtosis | | 1.467 | .872 |

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov | | | Shapiro-Wilk | |
|-----------------|--------------------|-----|------|--------------|-----|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl |
| فرق_العمل | .145 | 27 | .154 | .945 | 27 |
| الابداع_الاداري | .154 | 27 | .101 | .947 | 27 |
| الاستبيان_ككل | .105 | 27 | .200 | .970 | 27 |

الملحق رقم (04): اتفاقية التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد



كلية العلوم الاقتصادية وتعلوم التجارة وعلوم التصدير
بهاية عمادة الكلية مكلفة بالمراسلات والمسائل المرتبطة بالكلية
مسئولة التعليم والتدريب

اتفاقية التبرص

الرقم: 2023/

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد، ممثلة من طرف كلية العلوم الاقتصادية وتعلوم التجارة وعلوم التصدير، مع المؤسسة:

مقرها: شمارع الجزائر الخاريس

مسئلة من طرف: مدير الوكالة بالنيابة

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للكلية الآتية أسماؤهم:

1. تبرصتص - ناصر ربيصة

مستر التخصص بمادارة اعطال

عنوان المكينة: صاحمة فرق العمل في تنصتة الابداع الإداري في البنوك التجارية

الاستاذ المشرف: لميدان عشر

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للكلية الآتية أسماؤهم:

1. 1

2. 2

3. 3

4. 4

5. 5

لبسانم التخصص: تبرص

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



المادة الثانية : يهدف هذا الترخيص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعتمدة في القسم والمطابقة للبرامج والعمليات التنظيمية في تخصص الطلبة المعادين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة

الجزائرية

الفترة من: 2024/02/20 إلى 2024/03/20

المادة الرابعة: برنامج الترخيص للعدد من طرف الكلية مرادب عند تنفيذها من طرف جامعة لينة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تشكل المؤسسة بتدوين عون لو أكثر من جامعة لتفدية الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكمون أيضا بالحصول على المسجلات الضرورية لتنفيذ الامثل للتعلم الاكمل للبرامج وكل جهاد للمارس يشي أن يكون على استجابة السورة الفاتحة المسلمة من طرف الكلية

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والتعدد يتلواين يوما يتبع الترخيص مجموع المواطنين في وجهته المحددة في النظام الداخلي وتعلم بحسب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم أماكن تخصصهم وحدود التعامير للتعلم بالبرنامج الفعلي في مختلف المدن والخطاطة وتبين لهم الامتطاء للمكتب

المادة السابعة: في حالة الامتثال لهذه القواعد فالؤسسة لها الحق في اهاء ترخيص الطالب امد اعلان القسم عن طريق رسالة مسجلة وبؤمنة الوصول

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التعامير لعناية للتخزين عند مجموع معامير حركات العمل وتسير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير الخطاطة والامن للتعلمة بمكان العمل للتعلم للتخزين

المادة التاسعة: في حالة حدوث ما على الترخيص بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تتلوا إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مضمنا مباشرة إلى القسم

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب جدول التعاقبية الموقدة بين الطرفين عند الوصول ولا فإن الطلبة يتكلمون بأنفسهم من ناحية المال . السكن . للطم

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلة

تحت إشراف الأستاذة والندوة البحرية وندوة
مساعد رئيسة
مكلف بالالتزامات
في شؤصال شيدان الترخيم



Mr. AYADI Bilel
Chargé d'Engage N 2
B/E A Tebessa 046

(Handwritten signature)

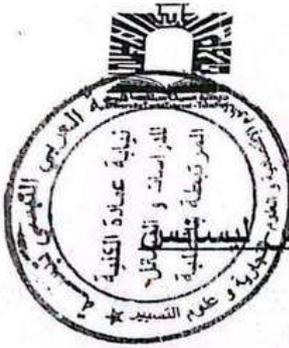
M. HACHIM Med Naoufel
Chef de Sec Engagements
B/E A Tebessa 046



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم



إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التربص ليسانس

أنا الممضى أسفله الأستاذ (ة) :

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

| عنوان التقرير بالتفصيل | الاختصاص | فريق العمل |
|------------------------|----------|------------|
| | | -1* |
| | | -2* |
| | | -3* |
| | | -4* |
| | | -5* |

فئة الماستر

| عنوان التقرير بالتفصيل | الاختصاص | فريق العمل |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| مساهمة فريق العمل في تتميم البواعث الإدارية في التجارة التجارية - دراسة حالة بنك الجزائر التجاري BEA وكالة تبسة - 46 | تسيير علوم التسيير إدارة أعمال | -1* تبس منة هي -2* حاهر ردمية |

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024/05/23

الامضاء

اللقب والاسم

ديبجيد بن عجمر

الادارة



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة فرق العمل في تنمية الابداع الاداري في بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تبسة -46-، من خلال إسقاط أبعاد فرق العمل المتمثلة في وضوح الأهداف، الاتصال والتفاعل تحفيز الأفراد، القيادة والسلطة. على متغير الابداع الاداري، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد إستبانة ووزعت على جميع موظفي البنك الخارجي وكالة تبسة-46- والبالغ عددهم (27) موظف. وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة فرق العمل في تنمية الابداع الاداري في بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة. كما لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لكل من وضوح الأهداف، الاتصال والتفاعل، القيادة و السلطة في البنك محل الدراسة. كما وجدت علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الأفراد والابداع الاداري في البنك الخارجي وكالة تبسة -46-.

الكلمات المفتاحية: إبداع إداري، اتصال، تفاعل، فرق عمل، مورد بشري

Abstract:

This study aimed to identify the contribution of work teams to the development of administrative creativity in the External Bank of Algiers (BEA), Tebessa –46– agency. The dimensions of the work teams considered were the clarity of goals, communication and interaction stimulating individuals, leadership, and authority. Regarding the variable of administrative creativity, this study employed an analytical descriptive approach. A survey was prepared and distributed to all 27 employees of the External Bank, Tebessa–46. The data from the questionnaire were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software.

The study reached several conclusions, the most important being the existence of a statistically significant impact relationship at a significance level of $\alpha \leq 0.05$ for the contribution of working groups to the development of administrative creativity in the External Bank of Algiers, Tebessa Agency. There was no statistically significant impact relationship for the clarity of objectives, communication and interaction, leadership, and authority in the bank under study. However, there was a statistically significant impact relationship between the motivation of individuals and administrative creativity in the External Bank, Tebessa.–46 –.

key words: Administrative creativity, communication, interaction, work teams, human resource