جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير

الموضوع:

مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى البنوك

دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري –بالمدية –

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:
– بوشويـــــة صبرينة

إشراف الدكتورة:
– د.حيولة إيمان

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، احمده سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما أتاني من فضله وتوفيقه لإنجاز هذه الدراسة اللهم لك الحمد كله ولك الشكر كله إليك يرجع الأمر كله علانيته وسره

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي الأستاذة الدكتورة حيولة إيمان لتفضلها بالإشراف على رسالتي

وأتقدم بالشكر الخالص للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها

والشكر... كل الشكر لجميع من ساهم في انجاز هذا العمل

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل

المتواضع بفضل الله عز وجل إلى:

إلى نبع الحنان ومصدر امتناني إلى الحضن الدافئ

من زرعت فيا المبادئ وأنارت دربي بدعواتها

إلى أغلى إنسانة في الوجود أمي أطال الله عمرها

إلى من تعب لألقى راحتي إلى من علمني معنى الكفاح

إلى مسندي في الحياة أبي الحبيب الغالي أطال الله عمره

إلى كل أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم

إلى من ساندني ودعمني من القريب أو من البعيد ولو بكلمة طيبة

اهدي عملي هذا

الملخص:

تهدف هذه الدراسةإلى إلقاء الضوء على دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، وإبراز أهمية فرق العمل في تحسين وتطوير الكفاءات الفردية للموظفين من اجل ضمان تنمية الإبداع الإداري. من أهم الوسائل المستخدمة في الإجابة على إشكالية دراستنا، استخدمنا المنهج الوصفي، لكونه يتناسب مع موضوع الدارسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان من(48) فقرة موزعة على محوريين بغرض جمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (25) موظف وموظفة من الإداريين في مؤسسة

محل الدراسة، وتم استرجاع (20) استبيان مع إلغاء واحدة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS.

ومن النتائج المتوصل إليها: وجود علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري،

وتساهم فرق العمل الناجح في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة، وجود أثر لفرق العمل على الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، الإبداع الإداري، تنمية الإبداع الإداري، البنوك، البنك الوطني الجزائري.

Abstract :

This study aims to shed light on the role of work teams in developing administrative creativity, as well as clarifying the relatioship between the variables and highlighting the importance of work teams in improving and developing individual competencies of employees to ensure the developmentofadministrativecreativity.one of the main sused to answerour a research problem wasthe descriptive method method, as itissuitable for the subject of the study and achievingits objectives A questionnaire consisting of in 48 items distributed on two axes wasdesigned to collect data, and it was distributed to 25 male and female administrative employees in the institution under study,20questionnaire were retrieved and analyze dusing SPSS statistical soft ware,the results showed a relationship betwee nwork teams contributing to developing administrative creativity in the

insitution , and therebeing an impact of work teams on administrative creativity.

Keywords : Workteams, Administrative creativity, Development of administrative, Banks, Algerian National Bank.



فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الملخص	**-**
فهرس المحتويات	**IV- I**
قائمة الجداول والأشكال	**V-VI**
مقدمة	**أ-ح**
الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: أساسيات حول فرق العمل	**3**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم فرق العمل	**3**
المطلب الثاني: خصائص فرق العمل الفعال	**7**
المطلب الثالث: أهمية وأهداف فرق العمل	**11**
المبحث الثاني: متطلبات الأساسية لفرق العمل	**14**
المطلب الأول: أبعاد وسمات فرق العمل	**14**
المطلب الثاني: أنواع فرق العمل	**18**
المطلب الثالث: مقارنة بين الجماعات وفرق العمل	**24**
المبحث الثالث: مراحل بناء فرق العمل(مقومات ومعوقات)	**29**
المطلب الأول: مراحل ومقومات بناء فرق العمل	**29**
المطلب الثاني: تطبيق إدارة فرق العمل	**33**
المطلب الثالث: معوقات ومشاكل فرق العمل	**38**
خلاصة الفصل	**42**
الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري	
تمهيد	**44**

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للإبداع الإداري	**45**
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإبداع الإداري	**45**
المطلب الثاني:أهمية الإبداع الإداري	**52**
المطلب الثالث: عناصر و أبعاد الإبداع الإداري	**53**
المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري	**58**
المطلب الأول: أنواع الإبداع الإداري	**58**
المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري	**60**
المطلب الثالث: استراتيجيات التفكير الإبداعي	**64**
المبحث الثالث: مراحل الإبداع الإداري (المقومات والمعوقات)	**67**
المطلب الأول: مراحل الإبداع الإداري	**67**
المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري	**68**
المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري	**71**
خلاصة الفصل	**76**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري- وكالة المدية-	
تمهيد	**78**
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	**79**
المطلب الأول: عموميات البنك الوطني الجزائري	**79**
المطلب الثاني: وظائف والهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	**80**
المطلب الثالث: عموميات البنك الوطني الجزائري-وكالة المدية-	**85**

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل البيانات	**88**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	**88**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	**89**
المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة	**91**
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	**94**
المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية	**94**
المطلب الثاني: تحليل نتائج العينة بخصوص متغيرات الدراسة	**100**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**111**
خلاصة الفصل	**118**
خاتمة	**120**
قائمة المصادر والمراجع	**126**
الملاحق	**137**



قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
الشكل(3-1)	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	**82**
الشكل(3-2)	الهيكل التنظيمي لوكالة المديةBNA	**87**
الشكل(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	**95**
الشكل(3-4)	توزيع أفراد العينة حسب السن	**96**
الشكل(3-5)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	**97**
الشكل(3-6)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في البنك	**99**
الشكل(3-7)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	**100**

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
جدول(1-1)	الفرق بين الجماعات وفرق العمل	**28**
جدول(3-1)	مقياس ليكارت الخماسي	**90**
جدول(3-2)	فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالتها	**90**
جدول(3-3)	اتساق الداخلي لمحوري فرق العمل والإبداع الإداري ككل	**92**
جدول(3-4)	معامل الفا كرونباخ	**93**
جدول(3-5)	توزيع أفراد عينة حسب النوع الاجتماعي	**94**
جدول(3-6)	توزيع أفراد عينة حسب السن	**96**
جدول(3-7)	توزيع أفراد عينة حسب المؤهل العلمي	**97**
جدول(3-8)	توزيع أفراد عينة حسب وظيفة في البنك	**98**
جدول(3-9)	توزيع أفراد عينة حسب سنوات الخبرة	**99**
جدول(3-10)	اتجاه أراء العينة حول محور فرق العمل	**101**
جدول(3-11)	اتجاه أراء العينة حول محور الإبداع الإداري	**107**
جدول(3-12)	تحليل معامل التفسير للمحور فرق العمل والمحور الإبداع الإداري	**112**

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
جدول(3-13)	نتائج اختبار الانحدار بين فرق العمل وبين الإبداع الإداري	**113**
جدول(3-14)	نتائج اختبار التباين الأحادي(ANOVA) لدراسة فروق فرق العمل والإبداع الإداري حسب متغير المؤهل علمي	**114**
جدول(3-15)	نتائج اختبار التباين الأحادي(ANOVA) لدراسة فروق فرق العمل والإبداع الإداري حسب سنوات الخبرة	**115**



مقدمة

نظرا للتطور السريع الذي يشهده العالم في عصرنا الحالي، والذي يمس مختلف المجالات من بينها التطور في منظمات الأعمال، ويخص بدرجة أولى المهام الإدارية، حيث أصبح من الضروري مواكبة هذا التطور والتماشي معه من قبل المنظمة بهدف تحقيق تميزها وتقدمها.

لقد اعتبر العامل البشري من أهم الركائز المنظمات الإدارية، حيث إن نجاح المنظمة أو فشلها مرتبط بمدى فعالية العنصر البشري، ومن أجل أن ترتقي المنظمات إلى الريادة وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة في ظل التحديات التي تواجهها بات من الواجب عليها أن تركز جهودها على المورد البشري، وذلك عن طريق الاهتمام به وتوفير المناخ المناسب للعمل من اجل الاستفادة القصوى منه والنظر إليه كمورد استراتيجي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي، فهو الذي يسير المنظمة ويقوم بإدارتها ويعتبر من أهم مواردها وعناصرها للوصول إلى فعالية الأداء، ولجعل المورد البشري أكثر فعالية في الأداء يجب على المؤسسات استخدام المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد على الاستثمار في المورد البشري والاعتماد على المشاركة والعمل الجماعي، ويعتبر أسلوب فرق العمل من الأساليب المهمة في الإدارة الحديثة وهذا يتضح من خلال الدور الايجابي في تحسين أداء المنظمة وتحديد المشكلات في مختلف المستويات الإدارية، الزيادة في فعالية القرارات.

وبما أننا في عصر التنافس والبقاء للأقوى يستلزم على المؤسسات خلق أفكار إبداعية تتضمن نجاح المؤسسة على المدى البعيد وذلك باستغلال الأمثل لجميع القدرات الفردية لفرق العمل،حيث يعتمد نجاح فريق العمل لعملية الإبداع على نوعية القيادات فعملية الإبداع تتطلب إحداث المناخ الملائم له بتوفير الاحتياجات الإبداعية للموظفين مع الحفاظ على أهداف المنظمة كما أن الإبداع والتفكير الايجابي يحتاجان إلى التواصل والتدريب وإتاحة الفرص للموظفين بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.

أولا: إشكالية الدراسة

باعتبار فرق العمل ذات أهمية بالغة، وباعتبار الإبداع الإداري بات مطلبا رئيسيا لنجاح المنظمات المعاصرة، سنحاول التعرف على واقعها في وكالة البنك الجزائري بالمدية فان إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية؟"

ثانيا: الأسئلة الفرعية

تندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسة التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين فرق العمل والإبداع الإداري ؟
2- هل يوجد اثر عند مستوى الدلال($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الإبداع الإداري؟
3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على متغير فرق العمل والإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟
4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)على متغير فرق العمل والإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

- ✓ الفرضية الأولى : وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المحور الأول فرق العمل وبين المحور الثاني الإبداع الإداري لدى الفرد.
- ✓ الفرضية الثانية: وجود أثر لفرق العمل على الإبداع الإداري.
- ✓ الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) على متغير فرق العمل والإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- ✓ الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)على متغير فرق العمل والإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات.

رابعا: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة من خلال ما يلي:

- التعرف على دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى البنوك.
- تسليط الضوء على أهمية فرق العمل في وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية.
- إبراز أهمية الإبداع الإداري في وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية.
- البحث عن العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري.

خامسا: أهمية الدراسة

يمكن من خلال هذه الدراسة التعرف على:

- دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري بوكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية.
- أهمية الدور الذي يقدمه فرق العمل في رفع من كفاءة الأداء في الوكالة، وبناء فرق عمل فعال يمكن الوكالة من تحسين فعالية الأداء بشكل كبير.
- تشخيص مستوى فرق العمل والإبداع الإداري بوكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل المطروح والتوصل إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** المعتمد في البحث العلمي وفق ما تقتضيه طبيعة وعناصر الدراسة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجوانب النظرية للموضوع من خلال تقديم المفاهيم المتعلقة بفرق العمل والإبداع الإداري، وأما الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة التطبيقية من خلال وصف عينة الدراسة، والتحليلي من خلال تحليل اهم النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

سابعا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمنية**: من أجل الإلمام بمختلف الجوانب العلمية والعملية للبحث قمنا باختيار المدة الزمنية للدراسة تمثلت خلال شهر افريل سنة 2023.

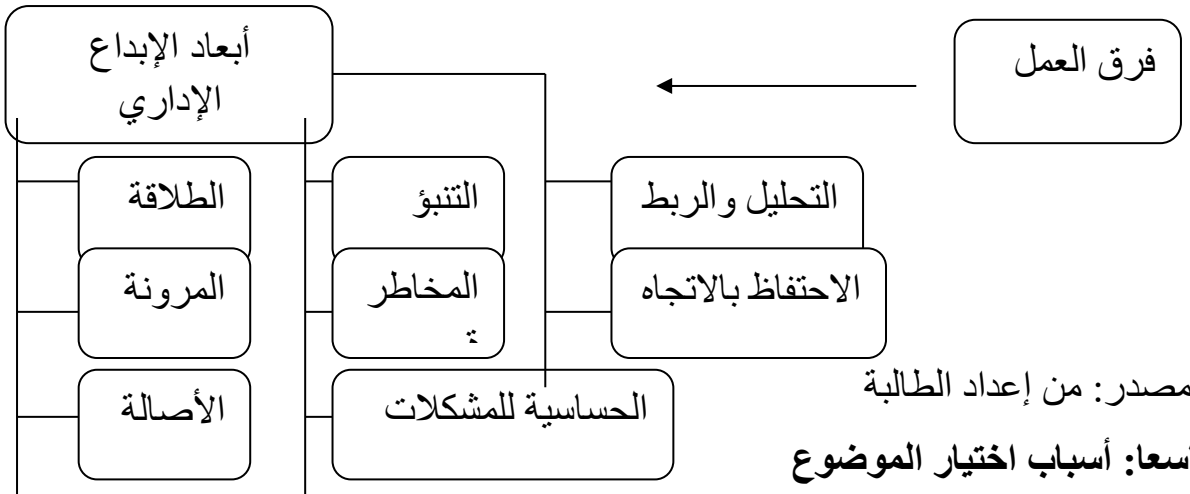
- **الحدود المكانية:** ترتبط هذه الدراسة من الناحية المكانية بدراسة وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية.

- **الحدود البشرية:** لقد تم إجراء الدراسة على (19) موظف وموظفة وشملت العينة مدراء **ورؤساء** مصالح وإداريين من وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية.

ثامنا: نموذج الدراسة

المتغير المستقل **المتغير التابع**



المصدر: من إعداد الطالبة

تاسعا: أسباب اختيار الموضوع

- أهمية فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى البنوك، من خلال ما توفره لهم من تعزيز روح الفريق وتهدف إلى انجاز المهام بكفاءة وفعالية.

- حاجة البنوك التجارية الجزائرية لتبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة فعالة لتطوير والتحسين الإداري المستمر، وهذا لن يتأتى إلا في ظل بيئة فعالة تشجع على استخدام الأساليب الإدارية كأسلوب فرق العمل.

- يعتبر من المواضيع الحديثة وذو علاقة متينة بتخصص إدارة الأعمال.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- عدم الحصول على مراجع تتعلق بموضوع يشمل المتغيرين معا.

-عدم السماح بعض المنظمات بإجراء الدراسة فيها.

- صعوبة الإلمام بكل الجوانب والأبعاد المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري.

الحادي عشر: الدراسات السابقة

1. **دراسة أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده 2010 بعنوان:** فرق **العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، بحث مقدم لنيل لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 1431/1430ه .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهن (370) موظفة، وكانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يغلب على أداء الموظفات الدافعية للعمل دون تدخل الإدارة.

- توجد قنوات اتصال بين المدير والموظفات مباشرة.

- الموظفات يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

- يتم جمع المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

1. **دراسة يوسف عيسى أبو الجربوع 2014 بعنوان: واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة الماجستير(غير منشورة) في علوم الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين،2014.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني والبالغ عددهم (237) موظف، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم اخذ عينة طبقية وكانت الاستبانة هي الأداة المستعملة في جمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.

- لا يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.

- يوجد دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.

كما نتج عن الدراسة عدد من النتائج أهمها:

- التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتطوير الإبداع الإداري.

- العمل على ضبط الأنظمة وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية وإتاحة الفرص للموظفين للتغيير.

- زيادة اهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل لان التدريب يعد خيارا استراتيجيا لإعداد موارد بشرية مبدعة.

2. دراسة بلال زياني 2014 بعنوان: مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان ولاية بسكرة، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي2013-2014.

هدفت الدراسة إلى التأكيد على مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات بين أعضاء المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية بسكرة والبالغ عددهم (125)عضو، حيث استخدم الباحث المنهج الاستكشافي وتم اختباره على الواقع من خلال استخدام دراسة حالة، وكانت الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ميل المبحوثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة، لان هناك اهتمام واستعمال لشبكات الاتصال لكن لليس بنسبة كبيرة حيث إن الاهتمام بالوسائل لا تكون

مسؤولية الإدارة العليا فقط بل من طرف أعضاء الفرق أما بالنسبة لشبكات الاتصال المستعملة بين أعضاء الفرق نجدها تتمثل في الهاتف (تستعمل للمصالح) وشبكات الاتصال الداخلية (المصالح الإدارية) .

- ميل المبحوثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة، لان هناك طرق تقييد الأعضاء في إنتاج المعلومات حيث يمكن أن تتناسب المعلومات التي يوفرها الأعضاء مع الموقف من خلال أنها عبارة عن مدخلات أو بيانات فريق آخر وذلك لطبيعتها التكميلية، كما يمكن أن لا تتناسب مع الموقف لأنها قد تحمل بعض العيوب (تشمل العضو أو النظام الذي عالج المعلومات) التي تؤثر النتائج والقرارات.

الثاني عشر: تقسيمات الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة و ثلاثة فصول منها فصلين للجانب النظري وخاتمة، حيث الفصل الأول تناول الإطار النظري لفرق العمل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان أساسيات حول فرق العمل والمبحث الثاني بعنوان متطلبات أساسية لفرق العمل، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى مراحل بناء فرق العمل مقومات ومعوقات، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان حول الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري فالمبحث الأول يتناول المفاهيم الأساسية للإبداع الإداري والمبحث الثاني أساسيات الإبداع الإداري أما المبحث الثالث فكان بعنوان مراحل الإبداع الإداري مقومات ومعوقات، وأخيرا تم تدعيم الجانب النظري بدراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني تضمن تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات، وأخيرا الخاتمة والتي تمثل محصلة الدراسة تضم نتائج وتوصيات استخلصت.



الفصل الأول:

الإطار النظري لفرق العمل

تمهيد

تعتبر فرق العمل من المواضيع الأكثر اهتماما من قبل الباحثين والممارسين، فغدت فرق العمل في المؤسسات أمرا مألوفا لما له دور في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق

أهدافها، حيث ازداد الاهتمام بمواضيع فرق العمل من خلال دراسة المنظمات والأفراد والجماعات، وظهور العديد من التوصيات التي تبرز الدور الفعال للعمل الجماعي في تحسين أداء العاملين في المنظمات، حيث أن العمل داخل الفريق يولد علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفراده، مما ينعكس ايجابيا على دافعيتهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الاعتماد على أسلوب فريق العمل في المؤسسات يعد أحد العوامل الرئيسية لنجاحها وتفوقها وكذلك تميزها، وبالتالي أصبح استخدام فرق العمل في المؤسسات أمرا حتميا وضروريا نظرا لتبني العديد من المنظمات العالمية الحديثة لأسلوب فرق العمل في تطوير خدماتها وتحقيق أهدافها ورفع كفاءة أداء العاملين فيها.

حيث سنتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة به من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية فرق العمل.

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لفرق العمل.

المبحث الثالث: مراحل بناء فرق العمل، مقومات ومعوقات.

المبحث الأول: ماهية فرق العمل

تعتبر فرق العمل من أهم أساليب التنمية الإدارية، وذلك من أجل مسايرة مختلف التغيرات الحاصلة، وهو استثمار جد مهم في المورد البشري، وسيتم التطرق إليه من خلال:

المطلب الأول: نشأة ومفهوم فرق العمل.

لقد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري حيث ظهر مفهوم فرق العمل كغيره من الفلسفات الإدارية بغاية مواجهة التحديات التي من الممكن أن تواجه المنظمات ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: نشأة فرق العمل

نشأ مفهوم فرق العمل بعد التزايد الاهتمام بالعمل الجماعي في النظريات الإدارية الأولى وتوسع هذا المفهوم بشكل ملتفت خلال العقود الأخيرة، إذ أن المعنى الدلالي لكلمة الفرق " Teams"وفقا لقاموس أكسفورد للغة الانجليزية يرجع إلى كلمة " Taumaz" في اللغة

الألمانية الأولى والتي تعني" القيام بالجر" وقد أشارت في اللغة الانجليزية القديمة إلى " مجموعة من حيوانات الجر يقف بعضها مع بعض " وحتى القرن السادس عشر فقط أصبحت ذات صلة بالبشر وأخذت معنى " مجموعة من الناس يعملون معا "، بينما يعود أصل كلمة "عمل" إلى كلمة " Weorc " في اللغة الانجليزية القديمة والتي تعني " شيء تم انجازه "، ولم يظهر مصطلح فرق العمل إلا في القرن التاسع عشر بالشكل الذي يعرف به اليوم.[1]

ولقد أسهمت النظريات الحديثة التي ظهرت في المنتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعما إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلث فرق العمل احد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية،كما يشار إلى تأثير كل مهنريفايولHanryfayoul(1949)، وماسلو**Abraham Maslo** على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار إن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.[2]

فإن مفهوم فرق العمل أو العمل كفريق، ليس شيئا جديدا ولكنه قديم جدا، حيث ارتبط بالتجمعات الدينية والألعاب الرياضية، وفي العقود الأخيرة اخذ هذا المفهوم معنى جديدا في المنظمات، وحقق بذلك نتائج مفيدة وعظيمة، وأصبح ضروريا لحل المشكلات والمساعدة للتحرك نحو المستقبل، وكانت بداية ممارسة المفهوم الجديد لفريق العمل في الغرب، من خلا ما يسمى بمجموعة التدريب (T- group)، وقد كان ظهر هذا النوع من تدريب المجموعة نتيجة لمراجعة المشاكل الخاصة بالمتدربين في شكل مجموعات، وتم تصميمها لمساعدة المتدربين لاختبار أنماطهم السلوكية، وهم ضمن المجموعة ليصبحوا كثر حساسية لما يحدث في ديناميكيات المجموعة، أما في الشرق وبالتحديد في اليابان، فقد بدأ هذا المفهوم لفرق العمل بشكله جديد، من خلا ما يسمى بحلقات الجودة (Quality circles) حيث كان ذلك في الستينات، وتعتبر تلك الحلقات احد أنماط فرق العمل الرئيسية .[3]

ولقد أشار"عبدالرحمن "إن رئيس ليكارت كان من الأوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط وهي إشراك كل فريق من المنظمة في جماعة وظيفية متلاحمة ومتماسكة بشرط

---

[1]- مكاوي فريدة ومقراش فوزية، **اثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية)**، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد11 العدد02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020، ص412.

[2]- الهام سامي حمام، سامية تراحيب، لولوه عبد الرحمن، **الحقيبة التدريبة لبرنامج (مهارات بناء فرق العمل)**، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، علشية، 2012، ص18.

[3]- عصام احمد احمد الربحي، **بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي**، أطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة (دراسة حالة: كهرباء المنطقة الغربية)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005، ص48.

أن يتوافر لدي الفرد درجة من الولاء لدي الجماعة التي ينتمي إليها. وهنالك العديد من الباحثين يرون أن أهمية فرق العمل لم تظهر إلا العقدين أو الثلاثة عقود الماضية، حيث لاحظ **Ilton Mayo**(1933م) ورفاقه إن إنتاجية الأفراد ازدادت بالرغم من التغيرات في ظروف العمل البيئية التي تعرض لها العمال، فقد تبين إن الأفراد قد طوروا فيما بينهم هوية جماعية أدت إلى زيادة إنتاجيتهم، وهذه النتيجة كانت البدايات الأولى للبحث ودراسة موضوع فرق العمل، حيث مر هذا الموضوع بعدة مراحل كانت تدفع نحو استقلالية أكبر لفرق العمل وإدارتهم الذاتية.[1]

الفرع الثاني: مفهوم فرق العمل

وردت في علم الإدارة الكثير من التعاريف لفرق العمل من بينها:

التعريف الأول: عرف فرق العمل بأنه "عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة تكمل بعضها بعضا وملتزمون بغرض مشترك وأهداف أدائية مشتركة ويعملون بأسلوب /منهج يتحملون اتجاهه المساءلة المتبادلة والمشتركة"[2]

التعريف الثاني:يعرف محمود فرق العمل على أنها " نوع من أنواع الجماعات ويعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى".[3]

التعريف الثالث:فريق العمل هو عبارة عن"مجموعة من الأفراد لهم هدف واحد محدد لإنجازه خلال فترة زمنية محددة وفريق العمل يجب أن يشمل على كافة الأفراد في المؤسسة ولهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له كما يجب أن يكمل أفراد الفريق بعضهم البعض من اجل انجاز المهام المحددة بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ككل".[4]

التعريف الرابع: لقد عرف فريق العمل على انه "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء

---

[1]- يوسف علي عيسى أبو الجربوع، **واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظة الجنوبية**، رسالة الماجستير(غير منشورة) في علوم الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014، ص 45.

[2]- حسين حريم، **السلوك الأعمال التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات**، طبعة 3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان2009، ص161.

[3]- محمود سلمان، **السلوك التنظيمي، في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 179.

[4]- محمد بن موسى وسليمان العمري، **دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين** (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة جلفة)، مجلة الأفاق علمية مجلد 11 عدد1، جامعة زياني عاشور الجلفة، الجزائر، 2020، ص76.

الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات". [1]

التعريف الخامس:عرف "أوليفي ديفيار" مفهوم فريق العمل في كونه مجموعة من الأعضاء تعمل في وضع معين من التنظيم لها قواعد وخصائص تجمعها من اجل تحقيق هدف مشترك، مشبها الفريق بكائن حي له جسد كجسد الإنسان وجهاز عصبي لتبادل المعلومات وردود الأفعال، حيث إن سلامة عمل أعضاء الجسد والاحتفاظ بها في حالة جيدة يشبه عمل أفراد فريق العمل إلى حد كبير ".[2]

التعريف السادس:أشار"Mackall" أن مفهوم فرق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم وقدراتهم، ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك[3]، أما "grondon" يعرف فرق العمل بأنه مجموعة يعملون معا بشكل تعاوني لإنجاز أهداف الجماعة أو أهداف المنظمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها.[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لفريق العمل أنه عدد محدد من الأفراد الذين يتميزون بالقدرات والمهارات المتكاملة فيما بينهم، يعملون مع بعضهم البعض لتلبية الأهداف المشتركة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص فرق عمل فعال

بالرغم من وجود نفس نمط ونوع فرق العمل في مختلف المنظمات، إلا أننا نجد أن هناك فرق عمل فعالة وفرق عمل غير فعالة، وهذا ما يدفعنا للتساؤل عن الخصائص التي تمتلكها فرق العمل لتكون فعالة، ويرى البعض أن فريق العمل الفعال، يجب أن تتوافر فيه الاعتبارات التالية:[5]

* من المهم أن يكون الفريق من عدد معقول ومثالي من الأعضاء حيث من الأفضل أن يكون ما بين ثلاثة إلى عشرة، حيث إن الزيادة المفرطة لعدد الأعضاء تقلل قدرة كل عضو على المشاركة الفعالة في مناقشات الفريق بسبب ضيق الوقت المتاح له لإبداء رأيه، كما إن قلة عدد أعضاء الفريق يحول دون الاستفادة الفعالة من تنوع وجهات النظر والخبرات المختلفة التي يجب أن تتوافر في أعضاء الفريق؛

---

[1]- آرثر بيل، **بناء فرق العمل**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص59.

[2]- فيروز زاراقة، **دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات مجلد01عدد11، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2018 ص 40.

[3]-Mackall,joe**, team workskills**, third Edition, ferguson publishing. USA, 2009 p 14.

[4] -Grodon Judith ,**diagnostics approach to organizational behavior**, 4Ed, MA , allyn and bacon,1993 p 157.

[5]- محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، 2003 ص62.

*من الضروري أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق لأهداف الفريق؛

*ضرورة أن تمنح الصلاحيات الكافية لأعضاء الفريق للوصول للهدف المنشود؛

*وضع نظام محدد للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز دوافع الفريق للأداء الفعال؛

* الاهتمام بالتدريب المدروس لأعضاء الفريق لتطوير المهارات والقدرات الفنية وتعزيز الاتصالات بينهم؛

* الشفافية في نظام المعلومات حتى يستطيع أعضاء الفريق الحصول على المعلومات الضرورية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة؛

* عدم التدخل في القرارات والأعمال التي يقوم بها الفريق ومنحه الاستقلالية الكافية لتحقيق هدفه المنشود؛

في حين أوضح البعض انه توجد العديد من الصفات الأساسية التي يتميز بها فرق العمل الفعال والتي تؤدي معرفتها إلى زيادة قدرة القائد والأفراد على زيادة فعالية الفريق واهم هذه الصفات هي:[1]

♦ **وضوح الهدف:** من أهم مميزات الفريق الفعال وضوح الهدف الذي من اجله يتم تكوين الفريق، حيث يسعى الجميع لتحقيق هذا الهدف، وجعله المرجع الأساس في اتخاذ القرارات وحل الخلافات والتعاون بين الأعضاء.

♦ **المناخ الغير الرسمي:** يشعر أعضاء الفريق بالمتعة والارتياح أثناء وجودهم مع بعضهم البعض سواء أثناء اجتماعهم لإنجاز أعمالهم أو خارج هذه الأعمال.

♦ **المشاركة:** يعمل كل عضو من أعضاء الفريق على التعاون والمشاركة بشكل ايجابي في انجاز العمل ومناقشة الفعالة.

♦ **الاستماع:** من أهم الصفات التي لا بد للفريق الفعال أن يتصف بها الإصغاء الجيد لكل عضو من أعضاء الفريق، وإعطاءه كامل الحرية في طرح آراءه وأفكاره دون إشعاره بالحرج أو التهديد.

♦ **الاختلاف المتحضر:** يتمتع أفراد فريق العمل الفعال بالحرية الكاملة في الاختلاف في وجهات النظر دون حساسية، بالرغم مما يتمتع به الأفراد من استماع واحترام متبادل في إبداء الرأي.

♦ **الرأي الجماعي:** من أهم ما يجب أن يتمتع به أعضاء فريق العمل الفعال هو الاستعداد الطبيعي لدى كل عضو من أعضاءه إلى تأييد رأي الجماعة وإن خالف رأيه الشخصي، حتى

[1]- أشرف فضيل جمعة، **فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة**، اللجنة الوطنية السعودية للجودة، طبعة1، الدمام، 2005 ص107.

وإن نتج هذا الرأي بعد خلافات بينية في الآراء،وهذا يختلف كما يشير الكاتب إلى الإجماع العددي على رأي واحد الذي ينتج عن اتفاق من البداية على هذا الرأي.

- **الاتصالات المفتوحة:** يتمتع أفراد الفريق الفعال بالانفتاح وثقة في تبادل الآراء حيث لا توجد حدود أو حواجز بينهم.

- **وضوح الأدوار والمهام:** يعرف كل عضو من أعضاء الفريق الدور المكلف به تماما فلا يوجد ازدواج في الأدوار أو تداخل في المهام.

- **القيادة التبادلية:** من الخصائص الهامة التي يتميز بها الفريق الفعال هو القيادة بين أعضاءه حيث تتم قيادة الأنشطة والأعمال عن طريق أحد الأعضاء وذلك نتيجة لتخصص كل عضو أو ما يحرص عليه كل منهم من مشاركة ايجابية تخدم أهداف الفريق.

- **العلاقات الخارجية:** يحرص الفريق الفعال على التفاعل الايجابي مع البيئة الخارجي حيث انه يؤثر ويتأثر بالمتغيرات المحيطة التي لها علاقة بعمل الفريق،فتؤثر هذه المتغيرات على المدخلات والمخرجات المتعلقة بإنجاز أهدافه.

- **تنوع الأنماط:** من أهم ما يجب أن يتصف به أعضاء الفريق الفعال تنوع الخصائص وأنماط أفراده، الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين أعضاءه وبالتالي الوصول إلى الأهداف المنشودة.

- **التقييم الذاتي:** يحرص الفريق الفعال إلى التقييم المستمر لأعماله بهدف تدارك الأخطاء وتصحيحها.

وقد توصل الباحثون في كلية هارفارد لإدارة الأعمال إلى أهم الخصائص التالية:[1]

- ✓ التزام أعضاء الفريق الفعال بالهداف المرسومة وموافقتهم عليها، ومن الأفضل أن يشاركوا في تحديد هذه الأهداف.
- ✓ من أهم خصائص الفريق الفعال أن يحرص أعضاءه على إنجاز أهداف الفريق وتقديمها على الأهداف الفردية.
- ✓ وعي كل عضو من أعضاء الفريق بالدور والمهمة المنوطة به، مع تبادل المسؤوليات فيما بينهم إذا لزم الأمر.
- ✓ يسعى كل عضو من أعضاء الفريق الفعال إلى تزويد الفريق بكل ما يتمتع به من مهارات وخبرات مختلفة ومتناسبة مع ما يسعى إلى انجازه من أعمال.
- ✓ اتصاف أعضاء الفريق الفعال بالتجاوز الأخطاء والتسامح فيما بينهم.

---

[1]- وليد شحاذة، **ترجمة لمطبوعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال، قيادة فريق العمل**، شركة العيبكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2007، ص ص32، 33.

- ✓ قدرة الأعضاء على تقبل الأفكار الجديدة ووجهات نظر الآخرين.
- ✓ ألا تخضع القرارات المتخذة لرغبات ومصلحة الأعضاء بل يجب أن تتخذ القرارات بناءا على المصلحة العامة للفريق.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف فرق العمل

أصبحت المنظمات المعاصرة لا تستغني عن العمل الجماعي والفرقي لأهميته في تحسين عملية صنع القرارات، وانجاز المهام المحددة، وتحفيز الأفراد ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة، لما يعود على المنظمة بالعديد من الفوائد.

الفرع الأول: أهمية فرق العمل

تكمن أهمية فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل، والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم، كما انه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.[1]

وتتمثل أهمية فريق العمل فيما يلي: [2]

1. تقليل الهدر من الوقت والعمل، والعمل ضمن الأسبقيات (أداء الأنشطة بشكل تسلسلي)في حالة المشكلات؛
2. تحسين عميلة الاتصال وتفهم قدرات العاملين على الاستخدام والتطوير؛
3. يعمل فريق العمل على تحسين الالتزام والولاء التنظيمي؛
4. إن العمل ضمن فريق العمل يولد رضا عاليا للعضو وتعاونا كبيرا سواء كان على مستوى الأعضاء فريق العمل أم فريق العمل في المنظمة وبذلك سوف تنخفض نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين؛

---

[1]- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 102.

[2]- أميرة نعمة، **فرق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة على شركة زين السودان في الفترة 2007-2008، مجلة أم درمان الإسلامية، العدد ثامن عشر، السودان، ص105.

5. يمكن لفريق العمل أن يحقق التكامل والترابط في المعلومات بطرائق عديدة لا يمكن للأفراد وحدهم انجازها؛

6. إن عمل الأفراد ضمن فريق العمل يؤدي إلى امتزاج المهارات المطلوب توفيرها ومن ثم الحصول على مهارات فعالة؛

7. نجاح الفريق في عمله يؤدي إلى تطوير المهارات ومن تقليل الكثير من التكاليف والجهود التدريبية؛

بالإضافة إلى أن أهمية فرق العمل تكمن في:[1]

- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية؛
- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين؛
- توفير المعلومات الدقيقة عن جميع النواحي المتعلقة بالعمل؛
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل مشاكلهم؛
- التركيز المستمر على تحقيق وتطوير وتحسين مستوى الجودة.

الفرع الثاني: أهداف فرق العمل

إن السمة الأكثر تميزا في فريق العمل ما هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه، فقد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها خلال أنشطتهم، لكن الأكثر الأهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معا، فهم يساندون بعضهم البعض ويتعاونون ويتحاورون بصراحة ووضوح.[2]

وتتمثل أهداف بناء فرق العمل كالتالي:[3]

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد؛
- تنمية مهارات الأعضاء وزيادة مداركهم؛
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛

---

[1]- الهام سامي حمام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2]- عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 135.

[3]- احمد محمد خميس السديري، **أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة الماجستير(غير منشورة) في إدارة الأعمال الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي**، المملكة المتحدة السعودية، 2010، ص 29.

- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى المزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات؛
- إعطاء المزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛
- زيادة تدفق البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة؛
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء.

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لفرق العمل

إن تعرف المنظمة على الفرق العمل التي تنتهجها وما هي أنواع الفرق التي يجب أن تشكلها وما دور الذي يؤديه كل عضو من أعضاء هذه الفرق، يساعد المنظمة على وضع كل عضو في الفريق المناسب له.

المطلب الأول: أبعاد وسمات فرق العمل

الفرع الأول: أبعاد فرق العمل

يوجد ثلاثة أبعاد تؤثر في بناء فرق العمل وتحديد درجة فعاليته وهم:[1]

أولا: العنصر الفني: ويقصد بالعنصر الفني المهمة المطلوب انجازها ومدى صعوبتها، هل هي صعبة التحقيق أو سهلة والمعلومات المتاحة عنها والأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها، لتحقيق تلك المهمة ومدى صعوبتها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.

ثانيا: العنصر الإنساني: وهذا العنصر يتكون من جزأين هما:

1) قائد الفريق:وهو المسئول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق ويكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون، يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها، جاد في قيادة الأعضاء للوصول إليها، يجب أن تتوافر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة ويعمل القائد مستشارا للفريق، حيث يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، ترسيخ القيم والقواعد السلوكية، توجيه الأعضاء وتقديم النصح والمشورة.

[1]- احمد حمدان، **فرق العمل**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2012، ص 46.

2) أعضاء الفريق: المقصود هنا هو سلوكيات الأعضاء التي توثر تأثيرا كبيرا على نجاح فريق العمل بشكل عام من حيث عددهم، خبراتهم، درجة الانتماء والولاء، مدى استعدادهم للتعاون المشترك فيما بينهم وقدرتهم على العمل الجماعي، ومستوى الروح المعنوية والدوافع لديهم.

ثالثا: العنصر البيئي: إن العنصر البيئي يتكون من جزأين هما:

1)البيئة الاجتماعية: ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظمة فريق العمل والتي يكون لها تأثير كبيرا على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد، كما يقصد بها ذلك الإطار من العلاقات

التي يحدد ماهية حياة العضو مع غيره الذي هو الأساس في تنظيم أي فريق من الفرق سوى بين أفرادها بعضهم البعض في بيئة ما، أو بين فرق متباينة أو متشابهة معا وحضارة في بيئات متباعدة.

2) البيئة التنظيمية: وهي المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفريق العمل وما تحتوي عليه من سياسات، فلسفة، أهداف، خطط، موارد، نظام، حوافز، تقييم الأداء والتدريب.

وتعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والولاء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية ايجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة والعكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملا مساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية للمنظمة يستطيع الغائب التأثير على أعضاء الفريق والذي يعد جوهر عملية رفع مستوى الأداء في المنظمة.

ولقد ذكر (**Kazemak**) سنة (1991) بأن أبعاد فرق العمل تتجلى في المعايير المهمة مثل: فهم الأعضاء وقبولهم بالأهداف، وتحول الصراع إلى ميزة مفيدة، وممارسة الأعضاء لدور القيادة، والسماح بإظهار جميع قدرات الأعضاء، والانفتاح في الاتصالات والمشاركة، والدعم بين الأعضاء في الإجراء والفعل، والقدرة للجميع على تشخيص المشكلات وحلها واتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع التجريب والابتكار بينهم، وتوليهم لتقييم الوظائف والعمليات القائمة، والمعرفة بأدوارهم ومسؤولياتهم وحدود سلطتهم.

وكذلك الأبعاد التي قدمها(**Woodcock**) للتعبير عن فاعلية فرق العمل في المنظمة على الصعيد التشكيل والأداء، مثل: توازن الأداء، ووضوح الغايات والتوافق مع الأهداف، والصراحة والمواجهة، والدعم والثقة، والتعاون والانسجام، ودقة الإجراءات، والقيادة المناسبة، وإعادة النظر بالأنظمة، وتطوير أعضاء الفريق، وتنمية روح العمل الجماعي، والاتصالات الجيدة.[1]

[1]- فهيمي خليفة صالح الفهداوي، **دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد عشرون، العدد الرابع، 2005، جامعة الأنبار، العراق، ص ص71، 70.

الفرع الثاني: سمات فرق العمل

يوجد مجموعة من السمات الأساسية التي تتصف بها فرق العمل الناجحة وهي:[1]

1) أن تكون الأهداف واضحة ومقبولة:

إن وضوح الأهداف هي من أهم العوامل التي تؤدي إلى فعالية الفريق، فالفرق تتشكل من أجل هذه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وأن وضوح الأهداف وقبولها من أعضاء الفريق تساهم في انجاز المهمة

2) التفاعل:

تفاعل أعضاء الفريق والاتصال المباشر بينهم يؤدي إلى نشوء علاقات جيدة بين الأعضاء وصراحة أكثر وشفافية أعلى في مناقشة الأمور مما يعزز الشعور بالانتماء بين بعضهم البعض

3) أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها:

يتمثل نشاط الفريق في تحقيق الأهداف التي تنشا من أجلها ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من أن يكون للأعضاء دور في تحقيقها من خلال الأنشطة التي يمارسها أعضاء الفريق وتتعلق هذه الأدوار في انجاز العمل والمحافظة على الجماعة وكذلك الأدوار التي تخدم الفرد نفسه.

4) القيادة:

إن قيادة الفريق تعد المحرك الأساسي له وهو الموجه له وقائد الفريق هو الذي يحرص على بناء الفريق خلال مراحل تطوره من خلال حث الأعضاء على انجاز المهمة وتعزيز العلاقات البناءة من أعضاء الفريق.

5) نمط الاتصال في الجماعة:

يجب أن تكون الاتصالات بين أعضاء الفريق مفتوحة حيث يؤدي ذلك إلى انسياب المعلومات وتدفقها في جميع الاتجاهات مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة ومعالجة الأخطاء بسرعة.

6) **المهارات والقدرات**:

يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات وقدرات عالية فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك.

7) عملية صنع القرارات وحل المشكلات:

[1]- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 2، عمان، الأردن، 2010ص 109.

تتوقف فعالية الفريق على الأسلوب السائد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف والقرارات يجب أن تؤخذ بأسلوب عالي بالمشاركة الفعالة والصراحة بين الأعضاء.

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل

تتعدد تصنيفات وأنواع فرق العمل تبعا للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقيها وفيما يلي نذكر أهمها:[1]

أولا: فريق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة، وهو نوع من الفرق التي تتشكل من مديري الإدارة العليا والتي تعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر هذا أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظرا لان الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق، ومن مهام المتعلقة بهذه الفرق:

ثانيا: فريق العمل الوظيفية:

وهو الفريق الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معينا بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، في ظل وضوح تام للعلاقات وسبل اتخاذ القرارات وتكون حدود الإدارة واضحة، وينشأ هذا النوع غالبا في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتميز بيئتها بالثبات.

ثالثا: فريق العمل متعددة الوظائف:

وهو مجموعة من العاملين ذوي الخبرات والمهارات، يتم اختيارهم من مختلف الوظائف أو الأقسام بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير فرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد ويمنح للفريق المسؤولية عن أعماله لكي توحد الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية. وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع

[1]- خظير كاظم حمود وروان منير شيخ، **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 163.

كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.

رابعا: فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضا مسمى دوائر مراقبة الجودة(Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين يتم اختيارهم من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءا على موافقة الإدارة. ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين خدمة المنتج أو الخدمة المقدمة.ونشأت هذه الفرق في اليابان حيث أدت دورا مهما في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

خامسا: فريق عمل إدارة الأزمات:

إن فريق عمل إدارة الأزمات هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون سويا من اجل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة وتخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل.[1]

سادسا: فرق العمل الموجهة ذاتيا:

وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، يتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة بحيث يكونون مسئولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية، العلمية، الإنسانية 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 ذلك من خلال البناء السليم لهذا نوع من الفرق العديد من المزايا نذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

سابعا: فرق العمل المدراة ذاتيا:

وهو مجموعة من العاملين لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها دورية ومتواصلة وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات خاصة في المجالات التالية:

[1]- يوسف علي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص47.

- وضع جداول العمل مع تحديد مسؤوليات الأداء.
- حل المشاكل التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من اللجوء إلى تشكيل هذا نوع من الفرق هو تحقيق الابتكار، السرعة، الجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والحاجات الاجتماعية لدى العاملين. وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، تنظيم فقد أعيد تنظيم خط التجميع بحيث يؤدى بواسطة الفرق المدراة ذاتيا، ثم انتشر هذا النوع من الفرق على مستوى القطاعات أخرى صناعية وخدمية.

ثامنا: فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة وتبادل المعلومات ومن مزايا هذه الفرق:

* إمكانية المشاركة بالمعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

* يتعدى هذا نوع من التفاعل والاتصال بين الأعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.

* تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

تاسعا: فرق عمل التغيير

يتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير، وتعتمد قيمة ما يقدمه الفريق حيث يتم الاعتماد عليهم لتطبيق التغيرات في المنظمة. من أفكار على قدرته التجميع والتوحيد بين أعضاءه وغالبا ما يبدأ على شكل معسكر.[1]

عاشرا: فرق عمل المشاريع

عرف فرق عمل المشاريع بأنها" فرق يتم تكوينها لإنجاز مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد، أو تشييد مبنى جديد ويعتمد عمل الفريق على الفهم المتبادل بين الأعضاء والتنظيم

[1]- بطرس حلاق، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 170.

الجيد لأنشطة الأعمال، وتتطلب هذه الفرق وجود مجموعة من المجموعات والمهام الفرعية وإعداد خطة تفصيلية بالإضافة إلى وجود نظام فعال للرقابة".[1]

أحادي عشر: فريق حل المشكلات

وهو عدد من الأفراد العاملين بالمنظمة وقد يستعان بإفراد من الخرج وهو يشكل المساهمة والمساندة في حل المشكلات وقد يكون الفريق دائم لكل أنواع المشكلات أو فريق مؤقت متخصص لمشكلة محددة بعينها.[2]

الثاني عشر: فرق العمل الدولية:

مجموعة من الأفراد ينتمون إلى بيئات مختلفة ودول مختلفة يحتاجون إلى التعاون المشترك من اجل تحقيق هدف معين وذلك بسبب التعقيد في القضايا العلمية والعملية وعدم إمكانية الفرد الوحيد القيام بها، والحاجة إلى تحالفات بين شركات متعددة الجنسيات، اتفاقات على تنفيذ مشاريع مختلفة على مستوى العالم، محدودية القدرات والإمكانيات الشركات المحلية مقارنة بإمكانيات تملكها الشركات العالمية.[3]

الثالث عشر: فرق العمل الساخنة:

هي فرق عمل صغيرة،محددة الأهداف ويسيطر عليها هاجس الإبداع والتميز والابتكار، بلا حدود أو قيود، ولا حتى وعود أو عقود، يجب ألا نخلط بين فرق العمل الساخنة والفرق واللجان وأعضاء المجالس التنفيذية ومجالس الإدارة.

فعلى الرغم من إن كلا من تلك الأشكال التنظيمية يمكن أن تتحول إلى فرق عمل ساخنة، إلا أن ذلك لا يحدث إلا نادرا، وتنبعث حرارتها وتتوهج نتائجها بسبب ثلاثة خصائص:[4]

---

[1]- مجد شبيب، **دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات**، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص36.

[2]- زار أشريفة، عبد الحميد خليل، **الإجازة في علوم الإدارة**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص75.

[3]-المرجع نفسه، ص 78.

[4]- المرجع نفسه ،ص 76.

- يشعر أفرادها أنهم مرتبطون بمهمة هامة وعلى درجة من السمو والقداسة.

- يسيطر هاجس الانجاز وقيمة المهمة بحد ذاتها على كل شيء بما في ذلك العلاقات الداخلية، وتكون سيطرة المهمة قوية وعنيفة على الأعضاء حتى تتحول إلى هاجس يأخذ بالألباب ويسبب التعب البدني والنفسي.

- لا تعيش طويلا، فهي تشتعل ويلمع بريقها في سماء المنظمة وتتوهج محققة انجاز عظيما، ثم تخبو بسرعة لا تقل عن سرعة توهجها.

كما تم تصنيفها حسب المعايير التالية:[1]

أولا: بحسب الغرض:

فرق المهام وهي فرق عمل مؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على المشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجموعة من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الوظيفية وعندما تنتهي مهمة الفريق، يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية وبشكل عام يمكن حصر مهامه في تطوير المنتج مع حل المشكلات وإعادة هندسة العمليات أو تحسين فعاليتها.

ثانيا: بحسب العضوية:

1- عضوية وظيفية: يكون الأعضاء والمدير من إدارة واحدة(تختص بإحدى وظائف المنظمة) حيث يتكون الفريق من مدير ومرؤوسين ويقدم المرؤوسين تقاريرهم للمدير

2- عضوية متعددة الوظائف أو التخصصات: حيث يكون أعضاء الفريق من مستوى تنظيمي واحد أو متماثل من إدارات مختلفة من المنظمة، ويضم الفريق عاملين ذوي معارف ومهارات متعددة تساعدهم على حل المشكلات أو تحسين أساليب العمل. يساعد هذا النوع من الفرق على دمج جهود العاملين من تخصصات مختلفة بالمنظمة لتنفيذ مهام متنوعة لازمة لاستكمال مشروعات كبيرة (مثلا فريقي التصنيع والتسويق) حيث تختفي جميع الحواجز بين كافة الفرق وهكذا يتاح للعاملين كأعضاء بفرق العمل تقديم مساهمات ووجهات نظر هامة لفرقهم ومنظمتهم.

ثالثا: بحسب درجة الاستقلالية:

1- فرق موجهة: حيث يصنع القائد القرارات الخاصة بعمل الفريق.

2- فرق ذاتية التوجيه أو الإدارة: وهي فرق مستقلة تؤدي أعمالها التشغيلية إضافة للممارسة مسؤوليات الإدارة مثل: تشكيل العضوية وتخصيص المهام، تخطيط وجدولة الأداء مع تحديد معاييره واستحداث تعديلات في عملية الأداء وتقييمها، ويكون الفريق مسئولا عن

[1]- احمد سيد مصطفى، **المدير ومهاراته السلوكية**، جامعة بنها، القاهرة، 2005، ص 163.

صنع معظم القرارات وممكنا من أداء عملية كاملة أو جزء منها بحيث يسلم الناتج (خدمة أو سلعة) إلى العميل.

رابعا: بحسب المدة:

1- فرق دائمة: طالما بقيت المنظمة.

2- فرق مؤقتة: حتى تنتهي المهمة.

المطلب الثالث: مقارنة بين الجماعات وفرق العمل

إن من أحد الأخطاء الشائعة أننا نطلق على جماعات العمل "فريق"، ونتعامل معها في الوقت نفسه على أنها مجموعة من الأفراد، وفي حقيقة الأمر أن فرق العمل لا تتكون بالمصادفة لأنها تحتاج إلى عناية خاصة في تصميمها وتطويرها.

الفرع الأول: مفهوم جماعات العمل:

هناك عدة تعاريف لجماعات العمل نستخلص منها ما يلي:

التعريف الأول: عرفت بأنها " كيانات تشتمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذي يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة.[1]

التعريف الثاني: وحسب ما ورد فإن تعريف مجموعة العمل هي " تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فردا، ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذي يمارسه الأعضاء فسلوك هؤلاء يجب أن يشير إلى نوع من الانتظام يدل على أن كل منهم يتصرف وفق مجموعة من المبادئ أو الأهداف المشتركة ".[2]

التعريف الثالث: عرفت على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة، ويتحدد للأفراد فيها أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية، ولهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعيا لتحقيق هدف مشترك وبصورة وجود فيها الأفراد مشبعا لبعض حاجات كل منهم.[3]

الفرع الثاني:خصائص جماعات العمل: تتمثل فيما يلي:[4]

---

[1]- محمد الخفش، **الإدارة والعمل الجماعي الفعال**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015، ص 42.

[2]- عصام احمد احمد الربحي، مرجع سبق ذكره، ص36.

[3]- عبد الحليم عباس قشطة، **الجماعات والقيادة**، مجلة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1981، ص 12.

[4]- عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 109.

- محدودية الحجم للتماسك ولسهولة التفاعل؛
- وجود هدف مشترك متفق عليه؛
- تربطهم عوامل مشتركة(تخصص، اهتمامات)؛
- كيان مستقل؛
- التفاعل وجها لوجه؛
- اعتراف متبادل لأهمية الدور؛
- القيادة وبروز شخصية معينة؛
- إطار معين من السلوك يفرض من قبل الجماعة.

الفرع الثالث: الفرق بين فريق العمل وجماعات العمل:

يتمثل الفرق بين فريق العمل وجماعات العمل فيما يلي:[1]

أولا: الفريق: مجموعة رسمية لها قائد،هدف، ثقافة، ويعمل من خلاله الأفراد المكونون له بتعاون وتنسيق تام لتحقيق الهدف،كما يلاحظ غياب الفروق الفردية.

ثانيا:المجموعة: منها ما يكون رسميا، ومنها ما يكون غير رسمي، فقد ترتبط بالمهارة وغيرها، وقد تكون ذات صفة دائمة أو مؤقتة،وتميل إلى أن لها هويتها، ومعايير متميزة للسلوك الاجتماعي.

ويؤكد أنور سلطان إمكانية التمييز بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال النقاط التالية[2]:

✓ أداء الجماعة مشتق من أداء الأعضاء كل على حدة، أما أداء الفريق يكون محصلة لشيئين:الأداء الفردي للأعضاء كل على حدة، والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض ؛

✓ في جماعة العمل يكون كل عضو مسئولا فقط عن العمل الذي أداه ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة أو تسببه في فشلها، أما في فريق العمل كلا من الأعضاء يعد نفسه مسئولا عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط؛

✓ أعضاء الجماعة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة أما أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي عن تحقيق أهداف فريقهم المتعلقة أساسا بالكسب أو التفوق؛

✓ تختلف فرق العمل عن الجماعة من حيث ارتباطها بإدارة المنظمة، فجماعة العمل عادة ما يكون مطلوب منها الاستجابة للمتطلبات التي تحدد لها بانتظام الإدارة العليا للمنظمة، أما

[1]- يوسف على عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 38.
[2] - محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 292.

بالنسبة لفرق العمل فبمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكفيها لأداء مهامها دون تدخل إضافي في عملها.

والجدول التالي يبين مقارنة بين جماعات العمل وفريق العمل وفق الأسس التالية:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين الجماعة وفرق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فرق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	ادوار قيادية منفردة	ادوار قيادية مشتركة
الأداء	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد الشخصية	مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل
الاستخدام	الاستخدام الاختياري للإنجاز الفردي	استخدام خبرات باتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق
الأساس	الفرد أولا	الفريق أولا
رغبات الأفراد	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	متطلبات أهداف الفريق ورغبات أشخاص الفردية
المسؤولية	فردية (غاية الفرد)	متبادلة جماعية (غاية الفريق)
النتائج	فردية	جماعية
الفعالية	الفاعلية على أساس العمل الفردي	الفاعلية على أساس العمل الجماعي

تحديد الأهداف	تحدده الإدارة	مشاركة الأعضاء في تحقيق الهدف
أهداف الأعضاء	اتفاق وتعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء

المصدر:ليث سعد الله حسين وريم الجميل، **رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل**، مجلة الرافدين، 2009،ص 31.

المبحث الثالث: مراحل بناء فرق العمل، مقومات ومعوقات

إن الفريق مثل أي كائن حي ينشأ ويتطور تدريجيا ويمر بمراحل لبنائه ولديه مقومات لنجاح بناءه وأثناء مراحل البناء قد يتعرض لمعوقات ومشكلات عديدة تعيقه من تحقيق أهدافه المرجوة.

المطلب الأول: مراحل ومقومات بناء فريق العمل.

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدثا مخططا له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

الفرع الأول: مراحل بناء فريق العمل

يعتبر العمل في المنظمات الأعمال الحديثة عملا جماعيا من الدرجة الأولى، فالأفراد هم جوهر العملية واهم عناصرها، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة، وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال عمل بناء فريق العمل وتطوير فعالية جماعات العمل إيمانا منها بان النجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأفراد. ويعني بناء فرق العمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعي وهذا يعني أن تتفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بان الانجاز بشكل جماعي قد يكون أفضل من الانجاز الفردي.[1]

[1]- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص100، 101.

وتمر فرق العمل بعدد من المراحل متتابعة لبنائه والتي يتقدم من خلالها النمو والنضج والكمال حتى يؤدي مهامه ويحقق أهدافه، وقد اختلف الباحثون في تصنيف هذه المراحل، نذكر منها:

1. **مرحلة التشكيل:** يسود 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 من العمل داخل الفريق والدخول في مناقشات غير مثمرة.

ومرحلة التشكيل مرحلة مهمة تتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.[1]

2. **مرحلة النزاع:** تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض قاعدة معينة للفريق وطريقة عمله، وفي هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق أو بعضهم إثبات أنفسهم، وربما يحاول بعضهم فرض معايير معينة، وقد يختلف الأعضاء حول تلك المعايير والقوانين كما وقد يتنازعون حول قيادة الفريق في حال لم تقم الإدارة بتعيين قائد، أو بتحديد تلك القواعد أو النظم التي على أساسها يجتمع الفريق، ويجدر بالذكر هنا أن الإدارة قد تختار في ظروف معينة تفويض مهمة القائد، أو تحديد النظم إلى أعضاء الفريق نفسه، كما قد تختار في أحيان أخرى تحديد ذلك بنفسها منذ البداية.[2]

3. **مرحلة الاستقرار:** في هذه المرحلة يتم الاتفاق على الأعراف والقوانين المتعلقة بالفريق كالاجتماعات وطرق اتخاذ القرارات، وتقسيم المهام والجداول الزمنية، ويتصف الفريق بتحسين العلاقات بين أعضائه وكذلك والتماسك والتالف فيما بينهم وتشكل هذه المرحلة هوية الفريق وتسود بين أعضائه علاقة حميمة وتعاونية وتصبح الاتصالات أكثر انفتاحا ويزداد التركيز على المهمة أكثر من التركيز على المكانة والقوة والتأثير، وترسخ فيها علاقة العمل بين الأعضاء.[3]

---

[1]- عبد القادر بن بطال، **تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية** (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، مجلد9، العدد02، جامعة الاغواط، الجزائر، 2018، ص 190.

[2]- بلال زياني، **مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات**، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي2013-2014، ص 51.

[3]-سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد احمد الحراحشة، **اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية**، جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد22 العدد 2، سوريا، 2006، ص 2.

4. مرحلة الأداء: تمثل هذه المرحلة مرحلة النضج، حيث يصبح للفريق هيكل وأدوار محددة يستطيع من خلالها الأفراد القيام بالمهام الموكلة إليهم، حيث يرتكز الأعضاء في اتخاذ القرارات وحل المشكلات على النتائج المتوخاة.

ويتميز الفريق في هذه المرحلة بالظهور أمام الأطراف الأخرى في المنظمة، كما انه يتلقى التقدير والثناء عند تحقيقه انجازات معينة.[1]

5. مرحلة الانتهاء: بعد انجاز المهام المطلوبة وتحقيق الهدف المنشود، يتم في هذه المرحلة حل الفريق بنجاح فيشعر أعضاء الفريق بالفخر والبهجة والمرح والاعتزاز، وأيضا بالحزن لانقضاء الفريق، كما يتبادل القادة والأعضاء عند ذلك الشكر والتقدير فيما بينهم، وإذا فشل الفريق في انجاز المهام وتحقيق الهدف فانه ينتهي إلى الإحباط والغضب والإحساس بالعجز، ويبدأ اللوم والتبرير والانعزال.[2]

6. مرحلة العطاء: إن قليلا من فرق العمل تصل إلى هذه المرحلة، ولكن في حال تم تحقيق ذلك يكون بإمكان الفريق تحقيق أي هدف مطلوب، حيث يكون الفريق قد وصل إلى أعلى درجات التعاون والانسجام بين أعضائه، حيث تتوفر درجة عالية من التقارب بين أعضاء الفريق، ويتم مناقشة الخلافات وحلها بشكل فوري ويتم الالتزام بمواعيد انجاز العمل وتحقيق الأهداف، وبالتالي يكون الفريق ناجحا.[3]

الفرع الثاني: مقومات نجاح فريق العمل

تتشكل فرق العمل عادة من أعضاء مختلفين ومن أقسام وهيئات مختلفة، قد يحتاج أعضاء الفريق إلى بعض الوقت لبناء فريق العمل الخاص بهم،ولكي ينجح الفريق في تلبية وتحقيق المهام التي أنشا من أجلها فلا بد أن يراعي الآتي:[4]

- تحديد أهداف الفريق المطلوب منه؛
- البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معا لتكوين فريق عمل جيد؛
- وضع أهداف الفريق القائد ولجميع أعضاء الفريق؛
- الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا؛

---

[1]- أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده، **فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي**، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 1431/1430ه، ص 30.

[2]-عصام احمد الربحي، مرجع سابق، ص64.

[3]- يوسف علي عيسى، مرجع سابق، ص 62.

[4]- مدحت أبو النصر، **فرق العمل الناجحة "البناء والنمو والإدارة "**، مجموعة العربية للتوزيع والنشر، شارع احمد الفخري، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2015، ص ص100، 101.

- توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم؛
- العلاقات المباشرة بين أعضاء الفريق والاتصال المفتوح فيما بينهم؛
- الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي؛
- احترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخرين، فلا يقوم الطبيب على سبيل المثال بالتقليل من مهنة التمريض،أو يقوم الأخصائي النفسي بالإشارة إلى انه قادر على القيام بدور الأخصائي الاجتماعي؛
- الصراحة؛
- التعاون المتبادل؛
- الثقة المتبادلة؛
- توفير مناخ الحرية والابتكار؛
- ممارسة بسيطة للسلطة؛
- عدم التقيد بالممارسات؛
- الإنصات الفعال فيما بين أعضاء الفريق ومع قائد الفريق؛
- القيادة المشتركة.

المطلب الثاني: تطبيق إدارة فرق العمل

تعد إدارة فرق العمل الأسلوب التشاركي الذي يتم بموجبه تمكين أفراد مجموعة العمل في إدارة ما من العمل الجماعي المثمر والمنسجم كوحدة متجانسة تستطيع تحقيق أهداف الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل والمسؤولية المشتركة والجهود التعاونية والمهارات التكاملية لأولئك الأفراد والتي تشمل تبادل المعلومات والمشورة والمشاركة واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. ومن خصائص إدارة فرق العمل ما يلي:[1]

- التعاون؛
- نقل المعلومات؛
- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة؛
- اتخاذ القرارات؛
- الجودة.

[1]- الهام سامي حمام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفرع الأول: أساسيات إدارة فرق العمل

فيما يلي بعض الأمور المهمة والأساسية التي يجب الإشارة لها في موضوع إدارة فرق العمل:[1]

أولا: الحجم المناسب لفريق العمل

لا توجد قاعدة تحدد بصورة قاطعة عدد أعضاء فريق العمل الفعال،غير انه من المعروف انه كلما زاد عدد الأعضاء، زادت الفرص للاستفادة من الخلفيات والخبرات والثقافات المتنوعة (والعكس صحيح)،لكن في نفس الوقت عثرة عدد الأعضاء قد تسبب صعوبة في إدارة فريق العمل بطريقة فعالة(والعكس صحيح)، ففريق العمل الصغير لا يوجد الفرصة في الاستفادة من خبرات وتجارب ومهارات متنوعة لأعضاء آخرين، وكذلك فان فريق العمل الكبير قد يعاني من مشاكل في ضبط الأداء والمواعيد والاجتماعات،مما يصعب عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: المهارات المطلوبة

إن تجربة فرق العمل تقوم على مبدأ الاستفادة من تميز الآخرين عن بعضهم البعض، وبالتالي لا بد من تلاؤم الأفكار وتكامل الأعضاء فيما بينهم.لذلك من المفيد أن يتكون فريق العمل من أشخاص مؤهلين مختلفين في خلفيتهم الثقافية والمهنية، وأصحاب اختصاصات متنوعة، إذ لا معنى لتشكيل فريق عمل كان غالبية الأعضاء أو جلهم يملكون نفس الخبرات والمهارات.

ثالثا: درجة الانسجام المطلوب

إن انسجام أعضاء الفريق أمر مطلوب بشكل عام، غير إن الانسجام الكامل والفوري لأعضاء الفريق قد يكون مؤشرا على عدم وجود خلفيات متعددة تسمح بان يكون القرار الصادر قرار بمستوى عال من الجودة، وغيابه قد يؤدي إلى ما يسمى "بالفكر الجماعي السلبي"Group think" وهي ظاهرة تطلق على فرق العمل والمجموعات، التي تفكر بطريقة واحدة وباتجاه واحد لأنها لا تتميز بوجهات نظر مختلفة، مما يقلل من أهمية الابتكار لدى الأعضاء.

رابعا: حل النزاعات

تكمن أول خطوة في حل النزاعات في الاعتراف بوجوده، فان عدم الاعتراف يؤجل الصراع ولا يلغيه، ودور القائد هنا هو في البحث عن الأسباب الحقيقية للنزاع، هل هي أسباب متعلقة بجوهر المهمة الموكلة، أم أنها ترجع لأسباب شخصية ونفسية.

[1]- راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ص 124.

فمن الضروري عند حل النزاعات التي تنشأ بين أعضاء فريق العمل، أن يعمل القائد على التوصل إلى حل جماعي، ليس بالضرورة إجماعا، ولكن بالضرورة يأتي بعد الاستماع لكل وجهات النظر، وتحليلها وإعطائها القدر المناسب من الأهمية، كما قد يحرص القائد بنفسه على إثارة الصراع عبر استثارة أعضاء فريق العمل بأفكار جريئة وربما غير ملائمة، ولكنها تحفز الأعضاء نحو المزيد من الابتكار والتجديد.

خامسا: مواصفات الأعضاء الملائمين للانضمام إلى فريق العمل

بالإضافة إلى المؤهلات التقنية والعلمية، والمهارات الشخصية، توجد العديد من الخصائص التي ينبغي توافرها أو ينبغي تطويرها في أعضاء فريق العمل:

- ✓ روح العمل الجماعيوروح المبادرة؛
- ✓ الحرص على الأهداف العليا للمؤسسة، وليس الأهداف الشخصية؛
- ✓ مهارات الاتصال وأهمها المقدرة على الاستماع والفهم والتواصل مع الآخرين؛
- ✓ المرونة والانفتاح والمقدرة على التحليل.

الفرع الثاني: شروط ضرورية لتطبيق إدارة فرق العمل

مجرد اقتناع الإدارة بالحاجة إلى تكوين فرق العمل ورغبتها في تطبيق إدارة فرق العمل لا يكفي لتتمكن من تطبيقها بالشكل الصحيح الذي يضمن وصولها على النتائج المرجوة إذن لا بد من توافر مجموعة من الشروط الضرورية لإدارة فرق العمل بشكل السليم فمن هذه الشروط: [1]

- إزالة الحدود البيروقراطية بين الفرد والقيادة وإطلاق طاقات الأعضاء للعمل؛
- تحمل المسؤولية من قبل الجميع وإرساء روح العمل الجماعي؛
- تقديم الدعم والثقة من قبل الإدارة للفرق وأعضائها؛
- إتباع مبدأ الانفتاح والمواجهة النقدية البناءة في العمل؛
- إعداد بنية تنظيمية مسطحة لا هرمية ولا شبكية تؤمن التواصل بين جميع الأعضاء؛
- اعتماد الإدارة منطق الإبداع وإدارة التغيير والتطور المستمرين؛
- توافر قيادة كفاءة ومناسبة لإدارة المؤسسة وفرق العمل.

الفرع الثالث: سلوكيات وأساليب خاطئة في إدارة فريق العمل

[1]- مجد شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

توجد بعض السلوكيات والأساليب الخاطئة في إدارة فريق العمل والتي يجب التخلص منها وهي:[1]

- العمل بلا تخطيط وبدون تحديد الأهداف(العمل العشوائي).
- عدم المتابعة المستمرة لسير العمل وتحقيق الأهداف.
- اختيار أعضاء الفريق بعشوائية.
- عدم تحديد مهام الفريق.
- النقد الدائم والتعامل بسلبية.
- إخفاء النوايا وطرحها على شكل أسئلة.
- إبراز الأخطاء الفردية لأعضاء الفريق.
- إخفاء المعلومات.
- عدم توزيع المهام على جميع أعضاء الفريق والاعتماد على عضو أو أعضاء معينين.
- إتباع سلوكيات غير مناسبة للعمل الرسمي، مثل الانشغال بالهاتف أثناء الاجتماعات، الحديث الجانبي، كثرة الخروج للتدخين،تبادل الملاحظات على الأوراق والحديث الجانبي.

كما يشار بأنه يوجد ثلاثة أخطاء في فرق العمل والتي يجب أخذها في عين الاعتبار والعمل على تجنبها:[2]

الخطأ الأول: تحديد قائد الفريق والأعضاء دون اخذ رأي قائد الفريق، وهذا يسبب مشكلات كثيرة، لأنه عندما عندما يفرض على قائد الفريق أعضاء غير متوافقين معه؛ فإن هذا يسبب في ضعف أداء الفريق، ولعلاج هذه الجزئية يجب أن يتم قائد الفريق أولا، ثم الذين يعملون معه على أن يكونوا ممثلين للفريق بما يحقق الهدف الذي جاء من اجله.

الخطأ الثاني: اعتقادُ بعضهم أن العمل بروح الفريق هو وجود الجميع لحظة بلحظة معا في العمل الذي يقومون به وفي نفس المكان، وهذا يؤدي إلى تشتيت عمل الفريق وضياع الوقت، ولكن الأفضل أن يكون لكل عضو في الفريق مهمة محددة يقوم بها ويجتمعون فقط لمناقشتها وتحليلها.

---

[1]- طارق الجناحي، **مهارات إدارة فريق العمل**، ندوة فرق العمل المتميزة كيف نعمل معا؟، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز المجلس التنفيذي، حكومة دبي، 2013، ص 17.

[2]- محمد عبد اشتيوي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، العدد19، 2012، ص 49.

الخطأ الثالث: عدم قدرة قائد الفريق على إدارة الصراع أثناء عقد جلسات الفريق، وهذا يؤدي إلى صراعات كثيرة داخل الفريق وضياع للوقت وعدم الوصول إلى تحقيق أهداف الفريق، وعلى قائد الفريق أن يكون لديه القدرة على إدارة الاختلاف داخل الفريق.

المطلب الثالث: معوقات ومشاكل فرق العمل.

تعمل فرق العمل عادة بأسلوب تشاركي وتعاوني، إلى أن هناك عدد من فرق العمل التي لا تحقق هذه الايجابيات نتيجة لبعض المعيقات التي تؤدي إلى فشل أهداف الفريق وبالتالي خروجه عما هو مطلوب منه.

هناك عدة معوقات ومشكلات تواجه فريق العمل وتحد من كفاءة العمل وفعاليته وتتمثل فيما يلي:[1]

أولا:صعوبة تأقلم الأعضاء الجدد: وتحتاج عملية التأقلم لفترة قصيرة حتى يتقبلوا الفكرة ويندمجوا في فريق عملهم، وهناك إشكال سلوكية للعضو الجديد تؤثر في ذلك حددها وهي كالتالي:

1) سلوك المحارب العنيد: حيث يظهر هذا العضو أنماط عدوانية ويحاول رفض السلطة وذلك لإيجاد دور فعال له داخل الفريق.

2) سلوك الصديق المتعاون: يحاول هذا العضو إظهار التعاون الكامل، والطاعة للأوامر والسلطة رغبة منه في تحقيق الأمان والشعور برغبة الفريق له.

3) سلوك المفكر العقلاني: وهو دائما متحفز لمعرفة كيفية العمل لإشباع حاجاته الشخصية.

ثانيا:عدم وضوح الأدوار المحددة للفرد: قد لا يستطيع الفرد تحديد ماهو متوقع منه القيام به، أو قد يواجه الفرد أعباء وظيفية أكبر من طاقته أو اقل، مما يؤدي للإرباك والفوضى أحيانا.

ثالثا:الصراعات بين الأفراد داخل الفريق: الصراعات بين الأفراد والنزاعات دليل على وجود التفاعل البناء، لكن يصبح غير مرغوب فيه متى تحول إلى صراع على المصالح والأهداف.

رابعا:مقاومة بعض الأهداف التنظيمية: أحيانا يترتب على دخول الفرد في فريق العمل وانسجامه مع أعضائها واستجابته لتعليمات الفريق أن يتنصل الأفراد من سلطات وقرارات إدارتهم ومديريهم السابقين في الوحدات التي كانوا يعملون فيها، الأمر الذي يعود بآثار سلبية على التنظيم ككل، مما يعيق تحقيق الأهداف.

وتوجد أنواع أخرى من المعوقات نذكر منها ما يلي:[1]

---

[1]- محمد الصيرفي، **المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص ص 196، 197.

أولا:المعوقات التنظيمية: تتضمن:

1. المعوقات الثقافية:ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الانجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به. إن إيمان القادة والمدراء(صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فريق العمل المختلفة، وعلى عكس من ذلك افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فريق العمل.

2. التركيز على انجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها دون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقا من قاعدة"أستطيع أن اعمل" فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفريق العمل.

3.ضعف التفكير الاستراتيجي: من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجه المؤسسة والأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في جانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

4. الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكلا تقليديا ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات، وينظر إلى القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدا وتصبح نشاطات بناء فريق العمل الفعال في غاية التعقيد.

5. الحوافز والمكافآت: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

ثانيا: المعوقات الفردية:

حيث يمكن ذكر أهمها فيما يلي: [2]

---

[1]- مجد شبيب، مرجع سابق، ص ص53، 51.

[2]- محمد خميس السديري، مرجع سابق، ص 35.

1. **معوقات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورا مهما في عملية بناء الفريق، حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فريق العمل لوحده في بناء فريق عمل ذا فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

2. **المهارات:**هناك نوعان من المهارات: المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق، وبخصوص المهارات الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كاف لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق: هي إتاحة الفرص للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم، ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوافر في فريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

3. **المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد، وبقد ما يكون هناك بعد مكاني بقدر من الصعب بناء فريق عمل فعال، وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جدا ويكون التعاون ضعيف بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

4. **عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فريق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع الملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فان أي نقص في العدد سيكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

خلاصة الفصل

ومن ثم وبناءا على ما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى أن فرق العمل ما هو إلا من مظاهر التفاعل بين الأفراد كالجماعة، فهو يتكون بمجرد تفاعل شخصين أو أكثر بغية الوصول إلى أهداف مشتركة كما انه يمر عبر مراحل ليتعرف الأعضاء على بعضهم البعض،حيث أن العمل داخل فريق يوفر فرص عديدة للاستفادة من كافة الخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المؤسسة، وتتميز العلاقات داخل الفريق بالثقة والاحترام والإخلاص في العمل والتشارك، هذا يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم، إذ انه أسلوب يعمل على تسخير الإمكانات العقلية والمهارات السلوكية وتجميع الخبرات والأفكار،كما يعتبر أسلوب تستخدمه المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها لما له دور إيجابي في الحياة التنظيمية في المؤسسة، وفرق العمل تواجه بعض المعيقات والمشاكل خلال المراحل الأولى من تشكيله ويتم التصدي لها،من خلال الاهتمام بالاتصال داخل الفريق واستخدام الحوافز والمكافآت لتشجيعهم على الاستمرار والمنافسة من أجل تمكين المنظمة على البقاء والتنافس.



الفصل الثاني:

الإطار النظري للإبداع الإداري

تمهيد:

أجمع عديد من الباحثين على أن الإبداع ظاهرة إنسانية معقدة، تتأثر مثلها مثل أي ظاهر بمجموعة من العوامل التي قد ترتبط بالفرد من جهة، وبالبيئة التي يعيش فيها من جهة أخرى، أي أنها عملية تتأثر بخصائص الفرد سواء بقدرته العقلية واهتماماته واتجاهاته وميوله، كما تتأثر أيضًا بظروف البيئة المحيطة به والتنشئة الاجتماعية والمناخ المحيط، وقد توصلت الدراسات إلى أن الإبداع عمليًا يمكن أن يخضع للتعليم والتدريب سواء في نطاق الأسرة أو المؤسسة التعليمية أو المجتمع الذي ينتمي إليه، حيث ارتبط مفهوم الإبداع بالإدارة كون العنصر البشري أهم منطلق للمنظمة في إرساء القواعد جديدة ومبتكرة تضمن لها تحقيق التفوّق على قريناتها، لذا يعتبر الإبداع الإداري من العوامل الأساسية لنمو المنظمات وتفوقها فهو يأخذ في عصرنا الحالي أهمية خاصة، والتي تظهر من خلال عقد عشرات المؤتمرات والبحوث والدراسات لشرح واقتراح طرق وأساليب تنميته.

وسنتناول من خلال هذا الفصل مفاهيم للإبداع الإداري من خلال:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للإبداع الإداري.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: مراحل الإبداع الإداري، مقومات ومعوقات.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للإبداع الإداري.

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يتسم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص ومبادئ الإبداع الإداري.

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري

أولا: الإبداع لغة: إن كلمة الإبداع في اللغة العربية هي من فعل "أبدع" أي "بدع الشيء" أي أنشأه على غير مثال سابق، وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة "Innovate" إحداث شيء جديد.

-ولقد اتفقت المعاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء وإنشاؤه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته، والإبداع لغة هو مصدر للفعل أبدع أي ابتكر كما جاء في معجم الوسيط بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق.[1]أبدع الله الكون: خلقه، أوجده من العدم، أبدع الأمر/ أبدع في الأمر: اخترعه، ابتكره على غير مثال سابق، أتقنه وأجاد فيه.[2]

-أما في القرآن الكريم ذكر الإبداع في عدة مواضع نذكر منها:

يقول تعالى: ﴿**بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَىَ أَمْراً فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ** ﴾.أي خالقهما ومبدعهما.[3] سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

ويقول تعالى: ﴿ **قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعاً مِّنَ الرُّسُلِ وَمَآ أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىَ إِلَيَّ وَمَآ أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ**﴾ .[4] أي ما كنت أول الرسل.

ثانيا: الإبداع اصطلاحا: عرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية إذا ما وجدت البيئة المناسبة، يمكن أن تؤدي إلى إنتاجات أصلية ومفيدة، سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم.[5]

يرى " Drucker " أن الإبداع هو الطريقة التي تعتمدها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا".[6]

ثالثا: الإبداع الإداري

اختلف آراء الباحثين في الإدارة في تحديد مفهوم الإبداع الإداري كون مصطلح الإبداع الإداري اقترن ببعد ألا وهو الإدارة وبالتالي يصبح الأمر أكثر تعقيدا نسبيا، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف للإبداع الإداري حسب ما توصل إليه أهم الباحثين:

---

[1]- يوسف محمد رضا، **المعجم الكامل الوجيز**، مكتبة لبنان للناشر ون، بيروت، 2002، ص 483.

[2]- موقع معاجم، **معجم عربي- عربي**، www.maajim.com،اطلع عليه 2023/03/12 على : 12.35

[3]- سورة البقرة، الآية: 117.

[4]- سورة الأحقاف، الآية: 09.

[5]- جروان فتحي عبد الرحمان، **الإبداع**، دار الفرك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص22.

[6]- محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2016، ص 294.

التعريف الأول: إن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف والمدير بقدرته الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التفكير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصا في مجال الأعمال.[1]

التعريف الثاني: ويرى عبد العال " إن الإبداع الإداري ما هو إلا مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير".[2]

التعريف الثالث: ويعرفه قنديل بأنه" يتمثل في أي نشاط إنساني يترتب عليه إيجاد متغير أو إحداث شيء جديد في صياغته الأخيرة حتى وان كانت عناصره الأولية موجودة من قبل بشرط أن تتوافر صيغة الخبرة والكفاءة والملائمة والأصالة، ويندرج تحت هذا كله الإنتاج والفني والعلمي والصناعي".[3]

التعريف الرابع: ويراه البعض الآخر أن الإبداع الإداري هو عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك على في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري، وتبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول.[4]

التعريف الخامس: ويرى "أبو بكر سليمان" أن الإبداع الإداري أو التنظيمي نتاج عن مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية، والتي تكشف مدى وجود مناخ العمل الملائم لتقديم أفكار جديدة وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن الأخرى، وتؤثر على سلوك أفرادها مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمنظمة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على طبيعة التفاعل

---

[1]- بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، طبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص18،19.

[2]- أكرم محمد الحجوج، عبد القادر خالد أبو علي، **واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونواجم بمحافظة خان يونس**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين، المجلد 7 العدد 2، ديسمبر، 2018، ص 15.

[3]- سمية سعدون، غياث بوفلجة، نجاة يزايد، **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك بوهران**، مجلة آفاق فكرية، جامعة محمد بن أحمد ن وهران2، 72، مجلد 3، 2017، ص 192.

[4]- أسامة الخيري، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 49.

بين الأفراد والمنظمة والخصائص المتعلقة بثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات.[1]

التعريف السادس: ويرى "السلمي" أن الإبداع الإداري بأنه القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة التي يسعى إليها أصحاب المصلحة (Stakeh olders) من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين.[2]

ومما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو عملية إدارية ترتبط بالعنصر البشري بشكل أساسي من خلال القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكارا أو حلولا أو منتجات أو خدمات أو طرقا وأساليب عمل مفيدة، من خلال استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب وطرق إدارية جديدة، توصله للوصول إلى القرارات الهادفة وحل الأزمات والمشكلات الإدارية.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، والوصول إلى مدى ملاءمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع في مختلف مجالات المؤسسة وأنشطتها على جميع المستويات الأفراد والجماعات والمؤسسات وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة، فانه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:[3]

- الإبداع ظاهرة فردية (ناتج جهود فردية) وجماعية (ناتج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وأثرها من خلال العمل الجماعي المنظم،خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة؛

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره؛

---

[1]- كمال الدين حسن علي بابكر، **القيادة التحويلية والإبداع الإداري**، ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص84.

[2]- السلمي علي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار الغريب للطباعة وللنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 739.

[3]- انس بن عبد الرحمان سعيد الغامدي وكمال بن نواوي توحيد فلمبان، **دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة**، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلد 6 العدد 23، ماي، 2022، ص 83.

- الإبداع الإداري هو مهمة إستراتيجية، يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا وهي التي تقوده؛

ومن خصائصه أيضا: [1]

- يعتبر الإبداع الإداري عملية تنظيمية واسعة يشارك فيها جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة؛

- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه ثنائي الأبعاد رسمي تؤطره الإدارة، وغير رسمي ناتج عم تفاعل الأفراد؛

- تمر عملية الإبداع الإداري بأربعة مراحل أساسية هي: مرحلة تكون الفكرة، مرحلة تحويل الفكرة إلى مشروع، مرحلة تطوير المشروع، مرحلة تنفيذ المشروع؛

- يلعب مدراء الإدارة العليا دورا حاسما في دعم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع الإداري.

ومن خصائصه أيضا:

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة؛

- القدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح بها؛

- الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها؛

- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة الأحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه. [2]

الفرع الثالث: مبادئ الإبداع الإداري

هناك بعض المبادئ الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري في أي منظمة يمكن حصرها في النقاط التالية: قام عالم الإدارة**(Drucker)** عام 1985 بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنّبها وأطلق عليها (The Don't's).

والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:[1]

---

[1]- **شاطر شفيق، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور الكترونيس ببرج بوعريريج**، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) علوم في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الموسم الجامعي 2017-2018، ص ص75، 76.

[2]- جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

1. إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهميّة كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

3. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

4. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب في بدايته الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

5. لكي يكون الإبداع ناجحا، ينبغي أن يكون موجها نحو الوصول بالمؤسسة إلى أن تكون قائدة في السوق الذي تنشط فيه، وهذا يعني انه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة فانه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري

يشار إلى أن الإبداع الإداري هو أحد وسائل التجديد والتغيير، والتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه، حيث أصبح الإبداع احد العوامل الهامة المساهمة في الازدهار الاقتصادي، ومن ايجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي: [2]

---

[1]- طلال نصير ونجم العزاوي، **اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011، ص ص4،5.

[2]-يوسف علي عيسى أبو الجربوع، **واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظة الجنوبية**، رسالة الماجستير(غير منشورة) في علوم الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014، ص 92.

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود على النفع على التنظيم والفرد؛

3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة لهم الفرص في اختبار تلك القدرات؛

4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة؛

5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛

6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛

ويمكن أيضا إبراز أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:[1]

1. يساعد الإبداع الإداري المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعملياتها الإدارية؛

2. يؤدي الإبداع الإداري إلى تسهيل العمليات الإدارية، ومن ثم تمكين المؤسسة من الاستمرار ومواصلو عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية؛

3. يساعد الإبداع الإداري المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها كما ونوعا؛

4. يعمل الإبداع الإداري على إيجاد أفكار جديدة لوضع المنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مرنة وخلاقة؛

5. يساهم الإبداع الإداري في تحسين جودة منتجات المؤسسة التي تقدمها للزبائن، ومن ثم زيادة العوائد المالية؛

المطلب الثالث: عناصر وأبعاد الإبداع الإداري

[1]- درويش مروان جمعة، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين،** بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، يومي 26-27 ابريل، 2006، ص 11.

تعددت تصنيفات الباحثين لعناصر الإبداع، واشتملت هذه التصنيفات العديد من العناصر المكونة للإبداع، منها " الطلاقة، المرونة، الأصالة، التوسيع، الكم، الكيف.. "، ويتصف الفرد المبدع العديد من القدرات الإبداعية التي تميز عن غيره من الأفراد، وقد ذكر العديد من الباحثين عدد من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي من أهمها:[1]

الفرع الأول: الطلاقة'Fluency'

المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون الفترة الزمنية المحددة، ومن أنواعها ما يلي:

أولا: الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيه.

ثانيا: الطلاقة الارتباطية: تعني القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو الصفة.

ثالثا: الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة.

رابعا: الطلاقة الفكرية: القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.

خامسا: الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية.

الفرع الثاني: المرونة'Flexibility'

هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، كما أنها تعني النظر للأشياء من عدة زوايا قد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد. ويمكن تصنيف المرونة إلى: [2]

أولا: المرونة التلقائية: تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو لأصل واحد كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية

---

[1]- جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص ص29،30.

[2]- أمينة عبد القادر علي والحاكم علي عبد الله، **العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلد 16 العدد 1، 2015، ص185.

يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ثانيا: المرونة التكيفية: قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكييف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

الفرع الثالث: الأصالة ' Originality'

تعد الأصالة من القدرات المهمة المكونة للتفكير الإبداعي والأكثر ارتباطا، وتعني قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة وفريدة وخلاقة ومدهشة لم يسبق لها أحد، حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، فتعد الأفكار التي يقدمها الفرد أصيلة عندما تقدم حلولا غير مألوفة ولا تقليدية، تختلف مهارة الأصالة عن المرونة والطلاقة من حيث أنها لا تعني كمية الأفكار التي يقدمها الفرد، بل جودتها وحداثتها.[1]

الفرع الرابع: التنبؤ'Predict'

يقصد به الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر معينة تضعف من موقف المنظمة أو بيئة العمل، لذا فضمن هذا المفهوم وقف ويعني ذلك أن هناك بعض الأفراد في المنظمة أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من احتمالية وجودها والتعامل مع المواقف المختلفة من خلال التعرف على المشكلة من جميع جوانبه، حيث انه كلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة والتعامل معها زادت فرصة التوصل إلى أفكار جديدة.[2]

الفرع الخامس: البصيرة ' Insight '

هي قدرة الشخص على أن يرى المشكلات والمواقف التي تحتاج إلى حلول قبل حدوثها، وهذه المقدرة تمكن الفرد المبدع على رؤية المشكلات من زوايا متعددة قد لا ينتبه لها الأفراد العاديين في المنظمة، وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.[3]

الفرع السادس: الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

---

[1]-بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، صص25،24.

[2]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، ،دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 19.

[3]- علي الخالد الخالدي، **الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية**، رسالة الماجستير(غير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013، ص 13.

تتمثل بقدرة الفرد على عدم تنازله عن أفكاره وقراراته والإصرار على ما يراه مناسبا من الأهداف، والشخص المبدع لديه نسبة من المرونة بحيث يستغني عن بعض الأفكار التي يكتشف أنها لا حاجة لها خلال مراحل تحقيق الأهداف الإبداعية، ولا يعتبر ذلك تنازلا عن أهدافه بل يتمسك بأهدافه ويسعى لتحقيقها .[1]

الفرع السابع: قبول المخاطرة 'Risk-taking'

يقصد به رغبة الفرد ومدى جرأته في تحمل المخاطر الناتجة عن الأفعال التي يتخذها عند تبني أفكار وأساليب جديدة، ويعبر عن مدى جرأته في تعريض نفسه للفشل أو النقد، والعمل في ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره. وهي كذلك المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها، بحيث يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن العمل الذي يقوم به، وعلى استعداد تحمل المسؤوليات الناشئة عنه.[2]

الفرع الثامن: الحساسية للمشكلات'Sensitivity to proplem'

يقصد بها الوعي بالمشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف بالبيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية آو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.[3]

الفرع التاسع: التحليل والربط'Analysis and Synthesis'

التحليل هو القدرة على تجزئة المركبات إلى عناصرها الأولية بالشكل الذي يؤدي إلى فهمها واستيعابها، أما الربط هو القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.[4]

الفرع العاشر: وفرة الأفكار

عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة ولكن من جهة أخرى فان الإبداع يحتاج إلى وفر فكري، أي عدد من الأفكار ربما لا يكون كل هذا العدد نافعا أو صالحا للتنفيذ وربما سيكون عدد قليل جدا منه هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط أو مزيج من الفكرتين أو أكثر، ولكن من المهم ألا يطرد المبتكر فكرة تطرأ عليه ولا يستبعد

---

[1]- المرجع نفسه، ص 14.

[2]- عواطف علي السيف العوفي وعروب عبد الرحمن عبد الله الجبر، **الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القيصم**، المجلة العربية لكلية التربية، جامعة اسيوط، مجلد 38 عدد 1، يناير، 2022، ص 230.

[3]- انس بن عبد الرحمن سعيد الغامدي وكمال بن نواوي توحيد فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 82.

[4]- أمينة عبد القادر علي والحاكم علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 185.

فكرة تدخل رأسه يتردد في قبولها أو السماح لها بالاختصار، ولكن عليه أن يجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها ويقارنها ويفاصل بينهما ويختار فوائدها حتى يختار الصالح منها.[1]

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

إن تطور المؤسسات يحتاج إلى توفر عنصر الإبداع الإداري بها وذلك للأهمية البالغة التي يقدمها للمؤسسة، حيث أصبح الإبداع يمثل السمة الأساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى المنظمات، وللتعرف على أساسيات الإبداع الإداري يتم التطرق إلى هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع الإبداع الإداري

هناك من يشير إلى انه يوجد أربعة أنواع للإبداع الإداري وهي كالتالي: [2]

* **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بان يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

***الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بان يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في السوق.

***الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

***الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.

وهناك من فقد صنف الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع:[3]

***الإبداع التعبيريKinds of Creating**

ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

***الإبداع الفنيExpression Creating**

ويتمثل في الناحية الفنية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.

---

[1]- سامح عبد المطلب، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010، ص 183.

[2]- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص23، 24.

[3]-محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص14.

∗الاختراعInvention

ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديل وتغيير عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر .

∗الإبداع المركبCompound Creating

ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم اخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

∗الاستحداثModernizing

وتتمثل باستخدام شيء موجود فعلا، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة(أي يتم فهم المبادئ الأساسية التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها).

وأشار " الخوالدة " إلى أن الإبداع الإداري يمكن أن يأخذ أحد الصور التالية:

- اختراع شيء جديد (أفكار جديدة، أساليب، وسائل، خدمات، منتجات).

- تجميع أفكار ومعلومات وأساليب مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.

- الاستفادة من تجارب الآخرين في مجالات جديدة (تطبيقات جديدة) وبعد ذلك تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتلاءم مع الوضع الجديد.

- العمل على إحداث تغييرات شكلية في المنتج والخدمات لا تتجاوز المظهر العام له.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري

تهتم المنظمة بتحقيق الإبداع في جوانب عديدة من عملها، إذ لا يمكن تحقيق الإبداع في المنظمة ككل دون تحقيق ذلك كمستويات أخرى فيها وهو ما يشير إلى أن للإبداع مستويات لا بد من تحقيقها حتى تتمتع المنظمة بالتميز الذي يمكنها بالتفوق على قريناتها، ويمكن تلخيص مستويات الإبداع الإداري كالتالي:[1]

الفرع الأول: الإبداع على مستوى الفرد:(Individual Innovation)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد لتطوير العمل وذلك لخصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة أو والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات، ويشير الإبداع على مستوى الفرد إلى جملة من المؤشرات تتمثل في توليد عدد كبير من الأفكار، المرونة في التفكير وكذا الرؤية العميقة والأصالة الفكرية واستنتاج العلاقات بين الأشياء.

[1]- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

ومن السمات التي يتميز بها الفرد المبدع نذكر:[1]

* المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا بإتقان عمله .

* التعليم: فالتعليم الذي يؤكد المنطق يعوق الإبداع.

* الذكاء: فهو ليس شرطا للإبداع.

* الشخصية: يتمتع الشخص المبدع بالاستقلالية وروح المخاطرة والمثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة.

العادات الاجتماعية: المبدع ليس مكتفيا ذاتيا، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين .

الفرع الثاني: الإبداع على مستوى الجماعة: (Group Innovation)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة(فرق العمل مثلا)، ولقد أظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة، وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار[2]

وإبداع الجماعة يتأثر كما ونوعا بالعوامل التالية: [3]

أولا: الرؤية: فاحتمالات الإبداع لدى الجماعة تزداد حينما يشاطر أفرادها مجموعة من القيم والأفكار المشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ثانيا: المشاركة الآمنة: فالبيئة والمناخ مشجعان على التعبير بحرية عن الأفكار ويعززان الإبداع الناجح

ثالثا: الالتزام بالتميز في الأداء: فهذا يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

رابعا: دعم ومؤازرة الإبداع: إذ يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير.

كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

خامسا: جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الأحادية.

سادسا:تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

---

[1]- عواطف وعبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 231.

[2]- زين الدين بروشن عبد الوهاب بلمهدي، **إدارة الابتكار في المنظمة من المنظور إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9مارس، 2007، ص 262.

[3]- Smith, M. (1999). **Analyzing Organizational behavior** (1st ed). London: Macmillan Press.p 165.

سابعا: تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وأكثر حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

ثامنا: انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر إلى الانسجام.

تاسعا: عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .

عاشرا: حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة

الفرع الثالث: الإبداع على مستوى تنظيمي: (Organizational Innovation)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع الإداري على مستوى التنظيمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا.[1]

حيث لا يمكن الوصول إلى هذا المستوى من الإبداع إلا إذا تتحقق الإبداع على المستوى الفردي والجماعي، فهو ينتج عن الجهد الكبير التام بمعاونة جميع أطقم العمل في جميع مستويات الإدارة، وهناك مستويات تنفرد في مستوى أدائها وكفاءتها، وغالبا تكون هذه الإدارات تعمل بنظام مثالي مقارنة بالإدارات الأخرى، فالإبداع في المنظمات المعاصرة لم يعد مسالة ترف، وإنما صار الأمر ضروريا ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية.[2]

ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: [3]

أولا: ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ثانيا: ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ثالثا: ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف

---

[1]- شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 86

[2]- عواطف وعبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 232.

[3]- طلال نصير ونجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص8،7.

المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

رابعا: ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

والمنظمات المبدعة بالصفات نذكر منها ما يلي: [1]

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

المطلب الثالث: استراتيجيات التفكير الإبداعي

إن تحقيق المنظمة لأنواع الإبداع ومستوياته يعتمد بداية على قدراتها على التفكير بصورة إبداعية، وانتهاج التفكير الإبداعي في تطوير عملياتها ونشاطاتها ومنتجاتها وأدواتها يساعدها في ذلك ضرورة تبنيها لاستراتيجيات الإبداع التي تعرف على أنها السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة وتتمثل هذه الاستراتيجيات بما يلي:[2]

الفرع الأول: التطوير التنظيمي Organization Development

[1]- ماجد عبد الهادي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص381.

[2]- عائشة سموم، **مكانة الإبداع الاداري في تنظيم الإدارة الجزائرية(دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب بالبليدة)**، رسالة الماجستير(غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الموسم الجامعي2007- 2008، ص 48.

يعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى، تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدة مراحل بالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، حيث أن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة.

فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف ن الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي والعلاقات الإنسانية في التنظيم، بهدف تحقيق تتفاعل الأفراد بالمنظمة، وتنمية قدراتهم واستعدادهم، وتوسع فرص التفكير القدرة على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والابتكار .

الفرع الثاني: التخصص الوظيفي Functional Specialization

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، وتعتبر هذه الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين الاستراتيجيات الإبداع التنظيمي.[1]

الفرع الثالث: الدورية: Periodicity

وهي قدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، وقيام المنظمة بتصميم وحدات ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة للعملية الإبداعية للقيام بالنشاطات المتخصصة.

ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية:

- نقل الأفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة، ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.

[1]- ماجد عبد الهادي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص386-387.

- استخدام نموذج المصفوفة، الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحويل الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

- التعيين الدوري للموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة،خاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب إمكانية إبداعية غير عادية .[1]

الفرع الرابع: نموذج الإدارة بالأهداف

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق الأهداف المنظمة من خلال التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطها، ويركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لان الإنسان هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات حيث يزود نظام المدرين(الرؤساء) بالمعلومات عن الموظفين(المرؤوسين) وطريقة أدائهم وذلك بشكل دوري ومستمر، ومن خلال تحديد الفرد للأهداف يصبح الرئيس في موقف أفضل لتقويم أداء المرؤوسين، كما ويساعد النظام المدراء(الرؤساء) على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي، فان ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والانجاز، ويتم قياس هذا الأداء عن طريق ربطه بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرصة للابتكار والإبداع .[2]

المبحث الثالث: مراحل الإبداع الإداري، مقومات ومعوقات

تحتاج كل منظمة إلى الإبداع الإداري لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، حيث تحتاج العملية الإبداعية إلى مراحل لتشكيلها ومقومات لدعم عملية الإبداع، ولابد من أن ينتج عنها أيضا معوقات تكبح عملية الإبداعية وسيتم التطرق إليهم في هذا المبحث .

المطلب الأول: مراحل الإبداع الإداري

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل وخطوات لعملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة

حيث يرى" خير الله " أن للإبداع الإداري ستة مراحل وهي كالتالي: [3]

1) مرحلة الإعداد:

---

[1]-، مؤيد الساعدي وآخرون، **دور الاستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، متوفر على الرابط موقع ReserchGate.net 12:00 تاريخ الاطلاع 10 /2023/06.

[2]- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 69.

[3]- جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص ص73، 74.

وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية وتقوم على الدراسات المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما .

2) مرحلة الاندماج مع المشكلة:

وهي مرحلة دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق والأبعاد، بمعنى معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها.

3) **مرحلة احتضان المشكلة**:

في هذه المرحلة اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي، دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الإبداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل للمشكلة.

4) مرحلة الوصول إلى حل:

تجتمع مرحلتا الإعداد والاحتضان لينتج عنهما الحل بصورة مفاجئة بحيث يطفو على عقلك الواعي فتقول "وجدتها".

5) مرحلة التقييم:

وهي مرحلة الاختيار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية أوعدمها .

6) مرحلة التطبيق:

وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعني أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية.

المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل الإداري وترقيته إلى الأفضل والحصول على نتائج ايجابية من خلال تطبيقه في المنظمة من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية ولعل أهمها ما يلي: [1]

الفرع الأول: البناء التنظيمي

يعد البناء التنظيمي احد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث "غلا سمان" بان هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف

[1]- بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد14، العدد 19، 2018، ص ص289، 290.

يقضي بها وقته في معالجته المشكلات التي سوف تواجهه في أداء عمله والتي لها تأثير ايجابي على مجال الأداء الإبداعي، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين.

الفرع الثاني: الإجراءات ونظم العمل

إن تبسيط الإجراءات التنظيمية عاملا مهم في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات مجرد وسائل، ولا تعتبر غايات في حد ذاتها، إلا انه في كثير من المنظمات تعتبر معايير لتقييم الموظفين ومدى انضباطهم والتزامهم بالقواعد والإجراءات والأنظمة الأزمة لسير العمل، كما أن عدم التشديد في ذلك يتيح الفرصة للأفراد لتطوير هذه الأنظمة والقواعد بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها.

الفرع الثالث: الاتصالات

حتى يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية يجب أن تبلغ صعودا ونزولا وهذا ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين مختلف أقسام المختلفة إذ أن أكثر المبادرات تخفق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، فالاتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير، والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إعلام بل وسيلة لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار ممل يشجع على العملية الإبداعية.

الفرع الرابع: نمط القيادة

يبدأ الإبداع من الأعلى وصولا إلى الأسفل ، والقيادة هي الجوهر العملية الإبداعية وتنبع أهمية مكانتها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كامل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر دينامكية (من كونها تقوم بدور أساسي) وفعالية ولكن يتم تطوير العملية الإدارية وجعلها عمل إبداعي يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة لا بد من تطوير القيادة وتحديد دورها ورسالتها.

فالقائد المبدع هو شخص محدد يبحث دائما عن وسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة وهو أيضا إنسان لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العميقة، رافضا أن يكون سحبا للروتين يحدد خطواته المستقبلية ويبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة لأفكار والأشياء، ثم هو في كل ذلك يبني ويربي العلاقات بين العاملين فيما بينهم من جانب ومن الإدارة من جانب آخر، ويعد ابتكار العمليات التي تحكم العمل كالتخطيط الاستراتيجي .

الفرع الخامس: الحوافز

تعد الحوافز مقوما رئيسيا من المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغي فقط وضع الحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير عادلة ومحددة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذ استخدمت بطرق شتى فيها العدالة والموضوعية، فالحوافز المادية تحرك الجهود الأفراد الإبداعية نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية، لان الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها، ويمكن للمنظمة أن تقلص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز من خلال وضع نظام موحد للحوافز واستخدام العقاب كأسلوب للتحفيز.

الفرع السادس: التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالحلول الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، والتصرف بطريقة إبداعية ويمكن تبرير كلفة التدريب بمدى المساهمة التي تقدمها في المدى الطويل، فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء وتطويره بما يخدم توجيهات المنظمة.

ويرى البعض انه لا بد من توافر مجموعة من المقومات تتمثل في ما يلي: [1]

- اعتماد المنظمة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا.
- الميل إلى التنظيم اللامركزي.
- إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.
- دعم القيادات الإدارية للعمل، على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

تتأثر عملية الإبداع الإداري لدى العاملين بالمنظمات بعوامل مختلفة لذالك على الهيئات الإدارية في المنظمات مسؤولية توفير وتهيئة الظروف الايجابية للعميلة الإبداعية، إلا أن هناك وجود بعض المعوقات تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة، وهي متعددة ومتنوعة نلخصها في النقاط التالية: [2]

---

[1]- موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 301.

[2]- جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 169-170.

الفرع الأول: المعوقات الإدراكية والسلوكية

تتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور، لذلك لا يدرك الإنسان إلا عندما ينظر إليه إلا من خلال أبعاد محدودة تحددها هذه النظرة الضيقة فلا يرى الأبعاد الأخرى وهذا ما يفسر لنا تمسك البعض بالحل أو وجهة النظر الوحيدة التي يرى أنها صحيحة فقط، وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد.

الفرع الثاني: المعوقات التنظيمية

وتتمثل أهمها في عدم اهتمام القيادة العليا بتنمية وتطوير القدرات الذهنية للموظفين من خلال تخصيص دورات في مجال الإبداع والابتكار، وانخفاض مستوى الحوافز المادية للموظفين الأمر الذي يؤثر على إبداعهم ومساهمتهم في العمل، وتدخل المديرين في تحديد إجراءات العمل، وعدم قبول المديرين للأفكار الجديدة وحل المشكلات بصورة نمطية، وبالتالي عدم الثقة من جانب الرؤساء بالمرؤوسين، بالإضافة إلى ضعف الاتصال المباشر بين الإدارة العليا والموظفين، وعدم توافر معايير محددة لقياس الإبداع وجمود القوانين والأنظمة المطبقة في بيئة العمل أحيانا .[1]

الفرع الثالث: المعوقات النفسية والعاطفية

تعبر عن الفشل والخوف للأفكار الجديدة أو نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية التنفيذ للأفكار الجديدة.[2]

وأضاف البعض الآخر بعض المعوقات النفسية نذكر منها ما يلي:[3]

- الإحساس بعدم الأمان؛
- الخوف من الوقوع في الخطأ؛
- القلق على السمعة في حالة الفشل؛
- الخوف من ردة فعل الرؤساء؛
- الميل إلى الاتكال على الآخرين.

الفرع الرابع: معوقات شخصية

من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:[4]

---

[1]- صابر إسماعيل، الكندري وآخرون، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: الإبداع الإداري في القطاع الحكومي بدولة الكويت: دراسةاستطلاعية**، العدد02، مجلة 48، ،كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، يوليو 2011، ص ص188، 189.

[2]- خالد الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[3]- السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص 752.

[4]- ماجد عبد الهادي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص388،387.

1. البحث باستمرار عن "الجواب الصحيح "، فمهمة الشخص المبدع البحث عن إجابة لتساؤلاته حتى تكتمل الصورة وتصبح واضحة ويستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لطرح الأفكار القابلة للتطبيق؛
2. المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق حيث إن المنطق هو مفتاح الوصول إلى الأفكار الإبداعية؛
3. إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة مشكلات قسمه او تخصصه، وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه؛
4. شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة لأن أفكاره الإبداعية لم تلق طريقها للتقدير والتنفيذ فأصبح لدى الفرد قناعة بعدم جدوى عمله؛
5. انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له، وهذا يعود بالطبع إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الاتصال الصاعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة،
6. الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه فرد أحمق وخاصة عندما لا تؤمن الإدارة أو المنظمة بالإبداع؛
7. السعي لان يكون الفرد عمليا جدا،
8. البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.

كما ذكرت" أمينة عبد القادر" عدد من معوقات الإبداع الإداري منها: [1]

1) **المعوقات العقلية:** تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة غير المتأنية على الأشخاص والمشكلات وضعف الملاحظة والنظرة السطحية لمشكلات والأمور المهمة وإتباع عادات التفكير النمطية وقلة الحركة.

2) **المعوقات الانفعالية:** مثل الثقة بالنفس والميل للمخاطرة والاستغلال في التفكير، والانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد يتسبب في

الحد من الإبداع.

3) **المعوقات الدافعية:** أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقة من جانب تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الجيد الايجابي المحقق للإبداع ويؤدي على تشجيع الفرد وتحفيزه للطريقة الملائمة وعدم حصوله

[1]- أمينة عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 185،186.

على احترتم وتقدير الآخرين ومساندته لهم إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة.

وفيما يرى البعض الآخر أن معوقات الإبداع هي: [1]

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على التشكيلات دون المضمون.
- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة في العاملين.
- الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسئولين في الإدارة العليا.
- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف التغيير.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية والمعلوماتية.
- القيادات الإدارية غير الكفوءة،والتفكير غير المعمق.
- ضعف الولاء التنظيمي، ونبذ الزملاء.

خلاصة الفصل:

ومن ثم وبناءاً على ما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى أن الإبداع الإداري هو عملية إدارية معقدة ترتبط أساسا بالعنصر البشري تخص إدخال تغيير جذري في تنظيم المؤسسة وطريقة تسييرها، وفي ظل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسات،

[1]- حمزة محمد كاظم، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي هيئة التعليم التقني**، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، بغداد، 2013، ص ص30، 31.

والتطور الحاصل في الأساليب الإدارية، أصبح من الضروري الاعتماد على الأساليب المناسبة لتوليد الأفكار الإبداعية، وأخذ كل ما هو جديد واستغلال الفرص المتاحة وجمع أفكار جديدة تكون منطلقا للإبداع، من خلال وجود أفراد مبدعين يمتلكون المهارات الإبداعية، والقدرة على خلق واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة المعوقات والمشكلات التنظيمية بطرق إبداعية، لتمكين المؤسسة بالنهوض بقدراتها التنافسية للتفوق على قريناتها وزيادة وتحسين مستويات أدائها كما ونوعا.



الفصل الثالث:

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

-وكالة المدية-

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الجانب النظري من هذه الدراسة دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة إستبانة وذلك بتوزيع الاستبيان على عينة من موظفين من مؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة المدية وتحليل النتائج المتوصل إليها بغرض التعرف على دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسة وهذا بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم من اجل التوصل إلى النتائج التي سيتم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "spss" وتفسيرها وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها .

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك الرائدة في الجزائر وذلك نظرا لأهميته البالغة والتي شملت جميع القطاعات، حيث كان ولا زال من البنوك التي لها دور فعال في إنعاش الاقتصاد الوطني عن طريق تشجيع الاستثمار سواء في القطاع الخاص أو العام.

المطلب الأول: عموميات البنك الوطني الجزائري

سنتطرق إلى تقديم مؤسسة البنك الوطني الجزائري من نشأة وتعريف واهم الوظائف، والهيكل التنظيمي له وكذلك تقديم فرع وكالة المدية.

الفرع الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري

تأسس البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966 بموجب القرار 66-178، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة،كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي، وفي عام 2009 تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري. وهو يتفرع إلى عدة وكالات تتفرع عبر ربوع الوطن وتقدر ب 214 وكالة تجارية ومن بينها(الوكالة محل الدراسة)، ويعتبر البنك الوطني الجزائري أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر مستقلة.

منذ نشأته سنة 1966، رافق البنك الوطني الجزائري كل شخص طبيعي ومعنوي، يحوز البنك الوطني الجزائري على أكثر من 2.6مليون زبون من الخواص والمؤسسات الناشطة من مختلف الأحجام.

حيث عرف تأسيس البنوك التجارية الأجنبية التي تنشط في الجزائر والمتمثلة في[1]:

1- القرض الصناعي والتجاريCIC.

2- بنك باريس والدول الهولندية BPPB.

3- البنك الوطني من اجل الصناعة والتجارة في إفريقياBNCP.

4- القرض العقاري للجزائر وتونسCFAT.

المطلب الثاني: وظائف وهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

يقوم البنك بالوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية سنحاول عرض أهمها إضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص به.

الفرع الأول: وظائف البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بنفس الأعمال التجارية التي تقوم بها البنوك الأخرى، إلا انه يسعى دائما إلى التخصص والتفوق ومن بين أهم الوظائف التي يقوم بها البنك الوطني الجزائري نجد: [2]

* استقبال الودائع بمختلف أنواعها؛

* يمنح القروض بمختلف أنواعها سواءا كانت قروض مباشرة أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من اجل تحقيق نشاطات معينة؛

* يضمن جميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، شراء الأوراق المالية، وصولات دفعات المبالغ المصدرة من ترف الخزينة العمومية أو الشركات العموميين؛

[1]- موقع البنك الوطني الجزائري، www.bna.dz

[2]- وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائريBNA- وكالة المدية-.

* يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى؛

* يقوم بتمويل عمليات التجارة بشتى الطرق أي انه يتولى جميع العمليات مع (عمليات التصدير والاستيراد من والى)؛

* يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع بما في ذلك الأسهم والسندات وخصوصا القيم المنقولة؛

* يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل وكذلك عمليات التعاقد من اجل الإقراض والاقتراض؛

* قبول جميع العمليات المتعلقة بتظهير الاعتمادات المستندية، ضمان تنفيذ جيد للعقد ونهاية جيدة لعملية التسديد، تامين خدمات مصرفية للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض؛

إضافة إلى ما سبق يقدم البنك الوطني الجزائري خدمات أخرى نذكر منها ما يلي:

* خدمة التعهدات أو الاتفاقيات،

* تأجير الخزائن الحديدية،

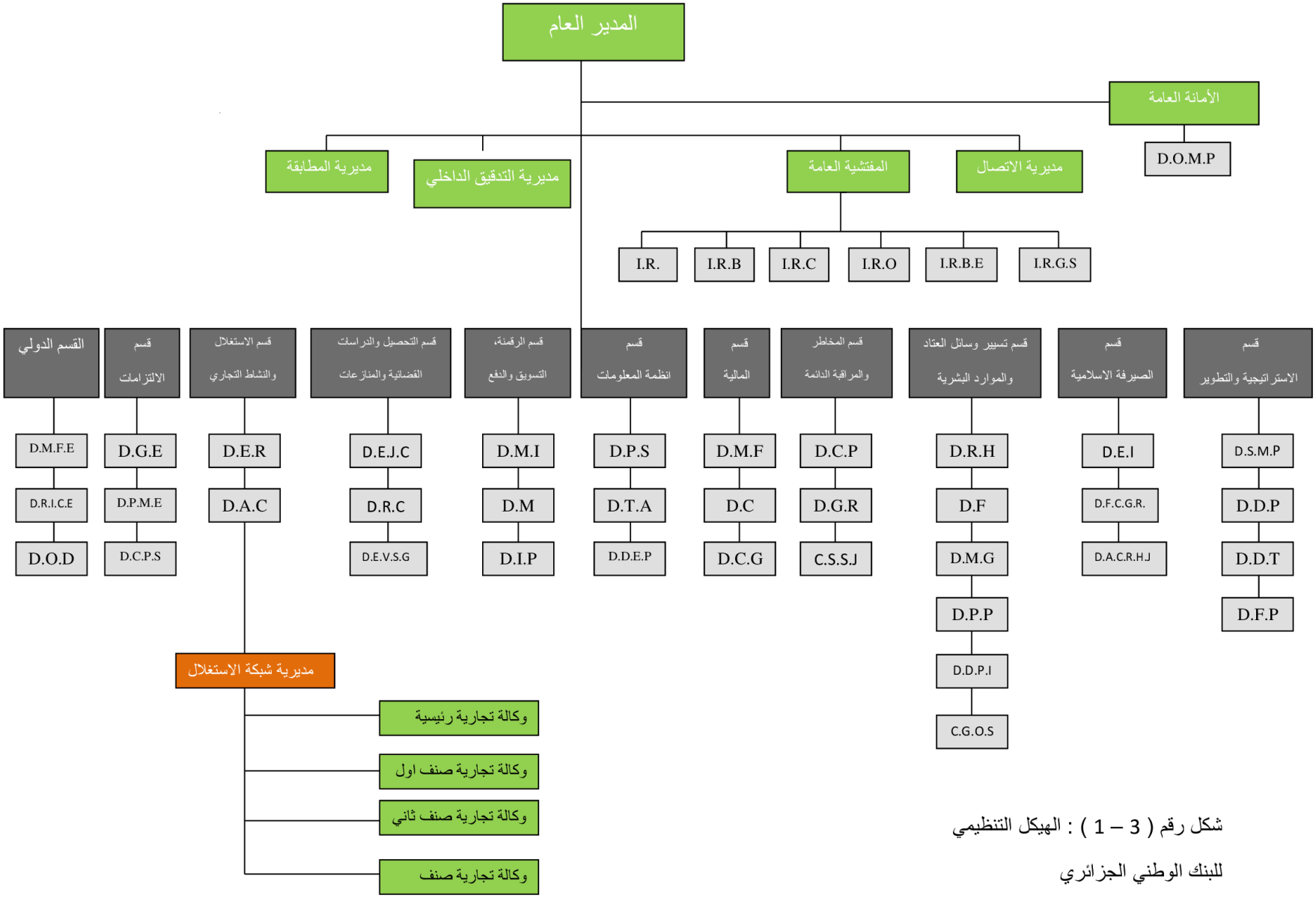
* فتح الحسابات بجميع أشكالها(جارية، لأجل، حساب التوفير.....).

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائريBNA

يعتبر التنظيم من السياسيات المتبعة لتحقيق أهداف البنك، وهذا لأنه يحدد مسؤولية كل هيئة داخل هذا النظام ويبين دورها ونجد أن رئاسة النظام الهيكلي للبنك الوطني الجزائري مجلس الإدارة بقيادة رئيس المديرية العامة والأمانة العامة.....

ويمكن إبراز الهيكل التنظيمي للبنك كما يلي:[1]

[1] -http://www.bna.dz/fr/



شكل رقم (3 – 1) : الهيكل التنظيمي

للبنك الوطني الجزائري

الهياكل المتعلقة بالمديرية العامة

- الأمانة العامة؛
- مفتشية الرقابة العامة؛
- المفتشية العامة؛
- مديرية التدقيق الداخلي؛
- مديرية تسيير الأخطار؛
- مديرية المطابقة.

الهياكل التابعة للقسم الدولي

- DMF مديرية التحركات المالية مع الخارج؛
- DRIC مديرية العلاقات الدولية؛
- DO مديرية العمليات المستندية.

الهياكل الملحقة بقسم الاستغلال والعمل التجاري

- DER مديرية تأطير الشبكات؛
- DMCDC مديرية التسويق، الاتصال والتطوير التجاري؛
- DIPM مديرية وسائل الدفع والنقد.

الهياكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام

- DDEP مديرية تطوير الدراسات والمشاريع؛
- DTA مديرية التكنولوجيا والهندسة؛
- DPS مديرية الإنتاج والخدمات.

الهياكل الملحقة بقسم التغطية والدراسات القانونية والمنازعات

- DSERC مديرية المتابعة والتغطية وتحصيل القروض؛
- DEJS مديرية الدراسات القانونية والمنازعات؛
- DRG مديرية تحصيل الضمانات.

الهياكل الملحقة بقسم الالتزامات

- DGE مديرية المؤسسات الكبرى؛
- DPME مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- DCPS مديرية القروض للأفراد والقروض الخاصة.

الهياكل الملحقة بقسم المالية

- DC مديرية المحاسبة؛
- DOMP مديرية تنظيم المناهج والإجراءات؛
- DCG مديرية مراقبة التسيير؛
- DMF مديرية السوق المالي.

الهياكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية

- DPRS مديرية الموظفين والعلاقات الاجتماعية؛
- DMG مديرية الوسائل العامة؛
- DPP مديرية المحافظة على التراث؛
- DF مدربة التكوين؛
- CGOS مركز تسيير الخدمات الاجتماعية

شبكة الاستغلال

تضم شبكة الاستغلال للبنك الوطني الجزائري 20 مديرية جهوية للاستغلال، تشرف على 221 وكالة تجارية من مختلف الفئات، موزعة على كافة التراب الوطني.

المطلب الثالث: عموميات البنك الوطني الجزائري- وكالة المدية-

سنحاول في هذا المطلب تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري في المدية وعرض أهم وظائفه واهم الأهداف التي تسعى الوكالة لتحقيقها وكذلك هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: التعريف بالوكالة

وكالة البنك الوطني الجزائري BNAالمتواجدة وسط المدينة حي الإخوة باشن،هي احد الفروع الرئيسية للبنك الوطني الجزائري، حيث تمتاز بالاستقلالية المحدودة ومحدودية اتخاذ القرارات وتقوم هذه الوكالة بجميع العمليات التجارية من إقراض وتوظيف الأموال والتجارة الخارجية، استقبال الزبائن كل فيما يخصه.

وكلما تجاوز القرار قدرات الوكالة ترجع هذه الأخيرة إلى المركزية التي تقوم باتخاذ القرار وتوجيهه للوكالة للتطبيق.

الفرع الثاني: وظائف وكالة المدية

تقوم وكالة المدية بمعالجة برامج البنك الوطني الجزائري المسطرة في إطار قانوني وفقا للتشريعات البنكية، ومن أهم وظائفها ما يلي:

* تحصيل الودائع بمختلف أنواعها.
* خصم وتحصيل الأوراق التجارية؛
* القيام بعمليات الصرف والتجارة الخارجية؛
* القيام بعملية الإقراض والاقتراض المختلفة؛
* تحصي الشيكات وعمليات التحويل.

الفرع الثالث: أهداف وكالة المدية

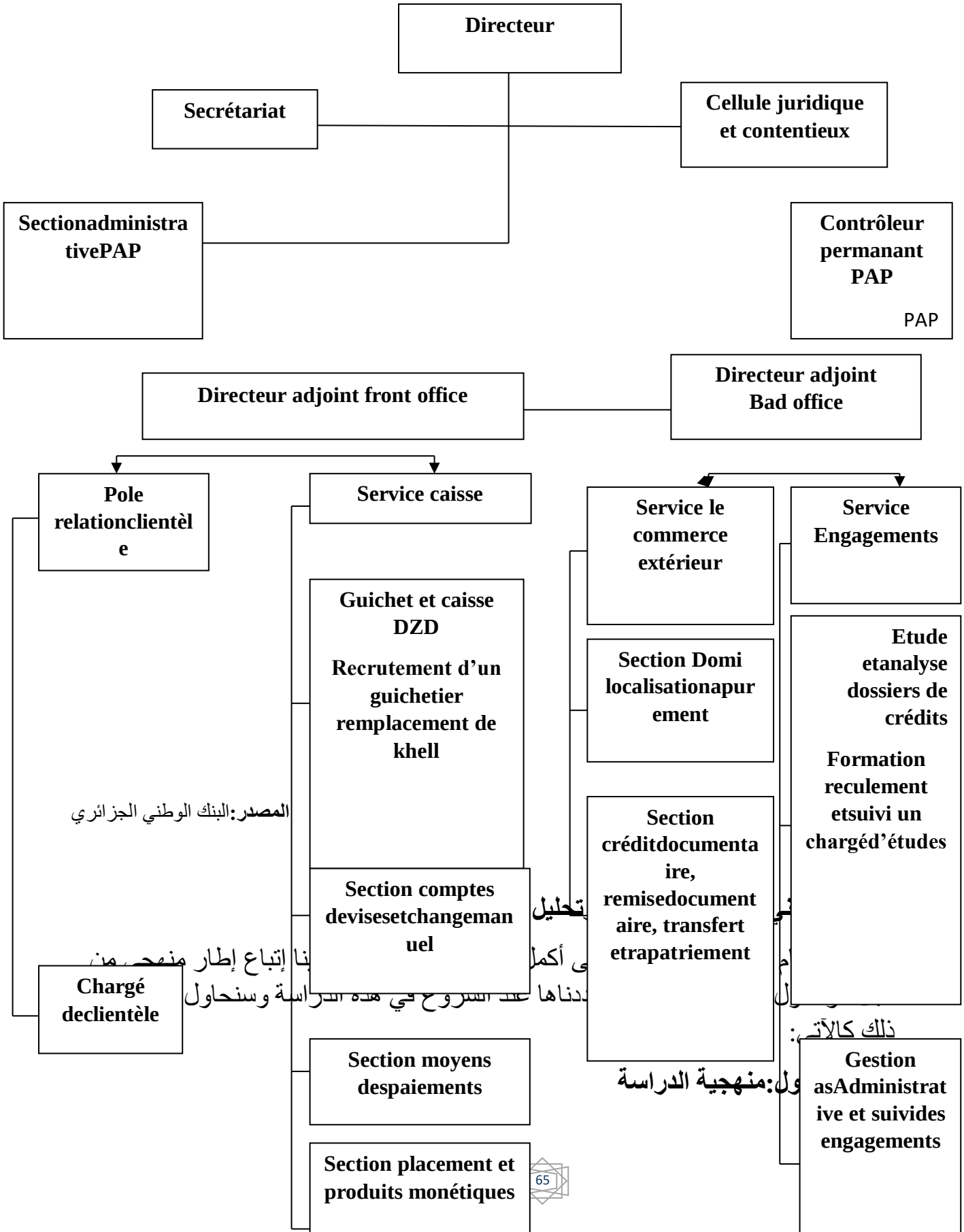
* جلب عدد كبير من الزبائن وتقديم أرقى الخدمات لهم والمحافظة على ولائهم وكسبهم؛
* تحقيق الربحية لضمان الاستمرار؛
* العمل على تلبية كل الحاجات للزبائن لخلق الثقة بينهم؛
* المساهمة في الاقتصاد الوطني.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لوكالة المدية BNA

إن هيكل وكالة المدية يضم مختلف الأقسام والمصالح، ولقد وضع الهيكل التنظيمي الحالي للوكالة بهدف توجيه جهود الوكالة أكثر لتحسين نوعية الخدمات المقدمة كحسن استقبال الزبائن وتحقيق مصالحهم بأرقى الوسائل وفي أسرع وقت ممكن حيث قام المسؤول بتأطيرنا عن الهيكل التنظيمي للوكالة والشكل التالي يوضح ذلك:[1]

[1]- وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري BNA–وكالة المدية-.

شكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي لوكالة المدية_BNA



المصدر:البنك الوطني الجزائري

تحليل

ى أكمل إتباع إطار منهجي من

دناها عند الشروع في هذه الدراسة وسنحاول

ذلك كالآتي:

ول:منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى منهجية الدراسة من خلال استعراض أسلوب الدراسة، ثم مصادر وأساليب، وكذلك عرض البيانات.

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإنسانية والاجتماعية، وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها.

الفرع الثاني: مصادر وأساليب الدراسة

تم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

أولا/ البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من العاملين في البنك الوطني الجزائري وكالة المدية، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم البحث.

ثانيا/ البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع البحث، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

تم اختيار البنك الوطني الجزائري-وكالة المدية- لإجراء الدراسة، واستخدام أسلوب العينة العشوائية في توزيع الاستبيانات على مجموعة من الأفراد البالغة عددهم 25، تم استرجاع 20، واستبعاد 1 لعدم وضوح الإجابة، ومنه بلغت الاستبانة القابلة للتحليل 19 استبانة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لإتمام الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة تم الاعتماد على الاستبيان، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لتحليل تلك النتائج.

الفرع الأول: مضمون الاستبانة

تم تصميم الاستبانة من اجل جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتتكون من قسمين:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين(الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة المشغولة، وعدد سنوات الخبرة)

- القسم الثاني: ويحتوي على محاور الدراسة وهي:

المحور الأول: يتعلق بفرق العمل، حيث تكون هذا المحور من 25 عبارة.

المحور الثاني: يتعلق بالإبداع الإداري بأبعاده الثمانية، وتكون هذا المحور من 24 عبارة.

الفرع الثاني: المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارتLikert لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات المحددة، وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها على النحو التالي:

جدول رقم(1-3): سلم ليكارتLikert الخماسي

الإجابة	لاأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(2-3):فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالتها

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على سلم ليكارت.

الفرع الثالث: الأساليب المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الطالبة على عدة أساليب إحصائية عبر البرنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية(spss) وهي كالاتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد؛
- قياس معامل الثبات؛
- قياس الاتساق الداخلي؛
- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة؛
- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

استعانت الطالبة لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 19 وذلك باختبار التوزيع الطبيعي و بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

الفرع الأول: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحى فارس- المدية- وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءا على مقترحاتهم من اجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهاية كما هي موضحة في الملحق رقم (5).

الفرع الثاني: الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق الداخلي لها للتأكد من ثبات أي أداة يقوم الباحث باختيار إجراء أو طريقة من عدة طرق إحصائية ، واعتمد الباحث في الدراسة الحالية على التجزئة النصفية حيث قام بالتطبيق للاستبيان على عينة استطلاعية تتكون من 20فردا (ذكور وإناث) ، وبعد إعادة الإجابات ، يقوم بحساب الارتباط بين النتائج الأولى والنتائج الثانية في كل مجموعة ، وذلك باستخدام معامل بيرسون للارتباط ، وكلما كانت النتائج دالة كان الثبات صحيحا ويمكن اعتماد الاستبيان ،

ونوضح في الجدول الآتي المحاور لكل مجموعة ومعامل ودلالة الارتباط، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم(3-3): الاتساق الداخلي لمحور فرق العمل ومحور الإبداع الإداري ككل

المتغيرات	المجموعات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الترابط	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
المحور الأول	مج 1	20	4,1	0,1	0,72	0,000	0,01
	مج 2	20	3,7	0,2			
المحور الثاني	مج 1	20	3,9	0,5	0,67	0,00	0,01
	مج 2	20	4,2	0,6			

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم(3-3) قيمة الارتباط للمجموعتين الأولى والثانية، لحساب الثبات

المتغير المستقل المحور الأولفرق العمل باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وقد مثلت القيمة بـــ 0,72 وكانت القيمة المعنوية 0,000 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,01 ومنه قبول الفرضية البديلة عند مستوى الثقة 99% ،والتي مفادها وجود ارتباط موجب وقوي و دال بين المجموعتين فالمحور الأول يتمتع بثبات ويمكن قبوله.

أما بالنسبة للمتغير التابع المحور الثاني الإبداع الإداري باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وقد مثلت القيمة بـــ 0,67 وكانت القيمة المعنوية 0,000 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,01 ومنه قبول الفرضية البديلة عند مستوى الثقة 99% ،والتي مفادها وجود ارتباط موجب وقوي و دال بين المجموعتين فالمحور الثاني يتمتع بثبات ويمكن قبوله .

الفرع الثالث: اختبار ثبات الدراسة

حتى يتمكن الباحث من التأكد من صدق المقياس يقوم بعدة طرق إحصائية ومن أهمها استخدام معامل ألفا للصدق ، وهو إجراء يسمح بالتأكد من العلاقة الموجودة بين كل بند وبند وكل بند والمحور المكون ، والعلاقة بين كل محور ومحور ، والعلاقة بين المحور وبين الاستبيان الكلي ، وفي حالة وجود العلاقة الإحصائية فإن معامل ألفا كرونباخ يكون أكبر أو يساوي 0,59 ، ومنه تكون الدلالة لها قيمة احصائية ويمكن اعتمادها ، وبعد تطبيق المعالجة الإحصائية باستخدام هذا المعامل الفا كرونباخ على العينة الاستطلاعية المتكونة من 20 فردا تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم(4-3): قيمة معامل ألفا كرونباخ

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول فرق العمل	0.945	24
المحور الثاني الإبداع الإداري	0.856	25

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

ويشير الجدول المتحصل عليه أن قيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها تساوي 0,945 وهي قيمة اكبر من القيمة المحدد بـ 0,59 ومنه قبول صدق المقياس ويمكن اعتماده لأنه يتمتع بصدق إحصائي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ودراسة اثر مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري وذلك بتفريغ وتحليل ومناقشة بيانات الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة وسنتطرق فيما يلي إلى تفاصيل هذه المتغيرات .

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

في هذا المطلب سيتم التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة.

1- النوع الاجتماعي: يوضح الجدول أدناه رقم(5-3) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم(5-3): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

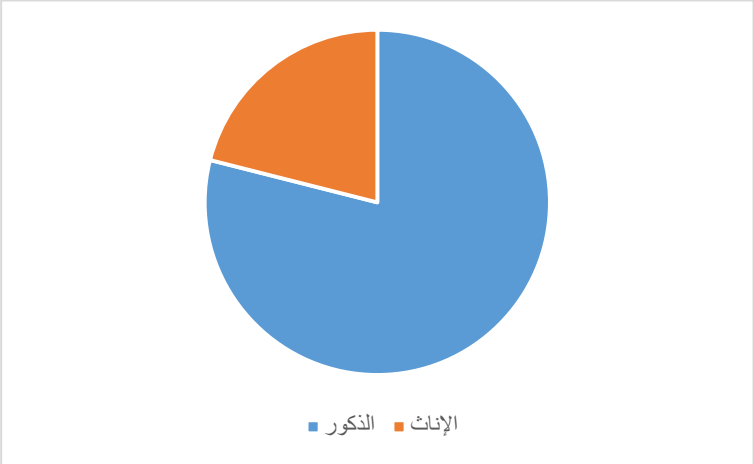
البيان	التكرار	النسبة
أنثى	15	%78,9
ذكر	4	%21,1
المجموع	19	%100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن يتضح أن نسبة الذكور في العينة اكبر من نسبة الإناث، حيث تمثل فئة الذكور(78,9 %) ، في حين تمثل فئة الإناث(21,1%) من الحجم

الإجمالي للعينة، ويعود ذلك لطبيعة المجتمع عامة بحيث نسبة الذكور العاملين تفوق كثيرا نسبة الإناث العاملات، ولتوضيح ذلك أكثر، نقدم الشكل الموالي رقم(3-3).

شكل رقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

2- السن: يتم توزيع افراد العينة حسب السن الى اربعة فئات يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم(6-3):خصائص العينة من حيث السن

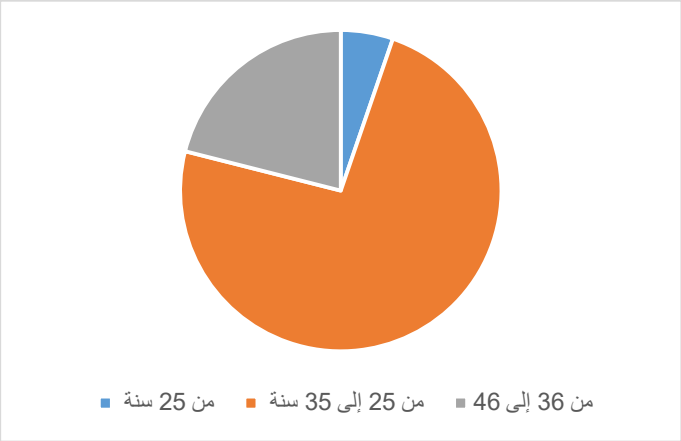
البيان	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	1	%5,3
من25 الى 35 سنة	14	%73,7
36الى 45 سنة	4	%21,1
اكثر من 46 سنة	00	00

المجموع	19	%100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اغلب افراد العينة من حيث السن هم فئة التي تتراوح أعمارهم (من25الى 35 سنة) بنسبة قدرها (73,7%) من الحجم الإجمالي للعينة، تليها فئة الذين ينتمون للفئة العمرية (من 36الى 46سنة) بنسبة (21,1%)، تليها الفئة التي تنتمي للفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة (5,3%) وأخيرا فئة أكثر من 46 سنة بنسبة (0)، والشكل الموالي رقم(4-3) يوضح لنا هذه النتائج.

الشكل رقم(4-3): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

3- المستوى التعليمي: تم توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي الى اربع مستويات، يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم(7-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

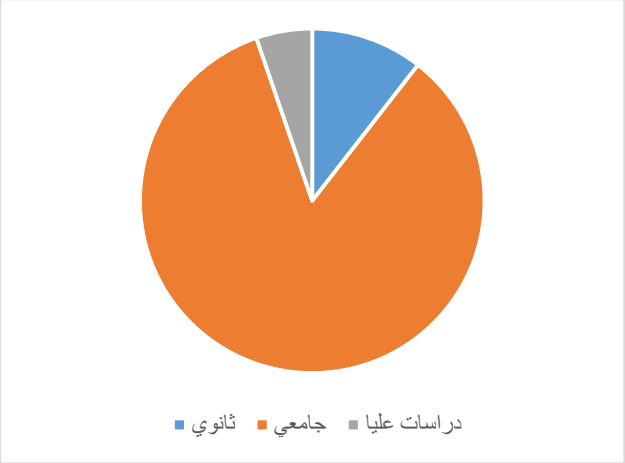
البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	2	%10,5
جامعي	16	%84,2
دراسات عليا	1	%5,3
أخرى	00	00
المجموع	19	%100,0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتspss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اغلبية افراد أن أعلى نسبة من أفراد العينة كان مستواهم جامعي حيث قدرت ب (84,2%) في حين يأتي بعدها الذين مستواهم ثانوي بنسبة

(10,5%)، ويأتي بعدها الذين مستواهم دراسات عليا بنسبة(5,3%) ، وأخيرا انعدمت في الإجابات أخرى، والشكل الموالي رقم(4-3) يوضح لنا هذه النتائج.

شكل رقم(4-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتspss.

4- **الوظيفة الشاغرة:** تم توزيع افراد العينة حسب الاختصاص العلمي الى ستة مستويات، يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

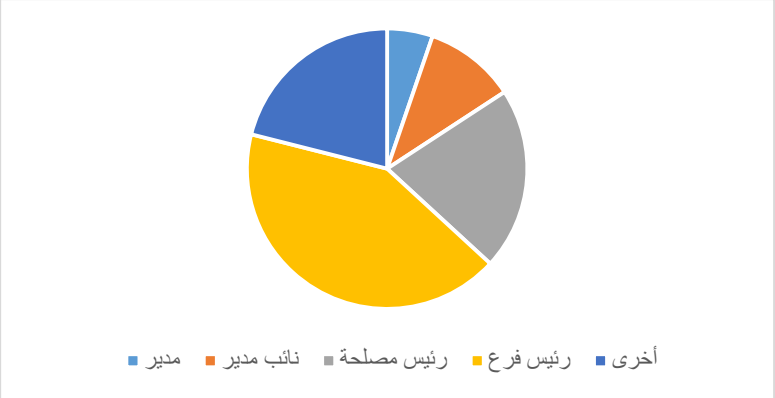
جدول رقم(8-3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في البنك

البيان	التكرار	النسبة
مدير	1	%5,3
نائب مدير	2	%10,5
رئيس مصلحة	4	%21,1
رئيس فرع	8	%42,1
أخرى	4	%21,1
المجموع	19	%100,0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتspss.

يشير الجدول رقم (8-3) أن أغلبية أفراد العينة حسب الوظيفة في البنك ذو المسمى الوظيفي (رئيس فرع) حيث مثلت أعلى نسبة ساحقة على مستوى بنسبة (42,1%)، تليها فئة رئيس مصلحة وأخرى بنسب متساوية ب (21,1%)، ثم فئة نائب مدير بنسبة (10,5%)، وأخيرا رتبة مدير بنسبة (5,3%)، والشكل الموالي رقم (5-3) يوضح هذه النتائج.

شكل رقم(5-3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في البنك



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتspss.

5- الخبرة: تم توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة الى اربع مستويات، يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

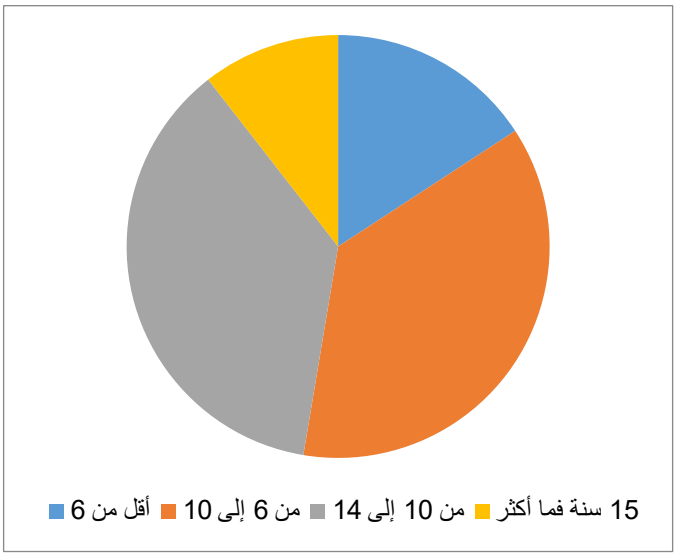
جدول رقم(3-9): توزيع افراد العينة حسب الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 6 سنوات	3	%15,8
من 6 إلى 10 سنوات	7	%36,8
من 11 إلى 14 سنوات	7	%36,8
15 سنة فأكثر	2	%10,5
المجموع	19	%100,0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن إجمالي أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم المهنية من 6 الى10 سنوات ومن11 إلى 14 سنوات بنسب متساوية ب (36,8%) ، في حين كانت النسبة (15,8%)للأفراد الذين كانت خبرتهم المهنية تتراوح اقل من 6 سنوات، وجاءت في المرتبة الأخيرة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 15 سنة فأكثر وذلك بنسبة (10,5%)، والشكل الموالي رقم(3-6) يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبر

شكل رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر:من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثاني: تحليل نتائج العينة بخصوص متغيرات الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل استجابات أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة المتمثلة في فرق العمل

<u>الفرع الأول</u>: تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور فرق العمل

يمثل محور فرق العمل المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن 25 فقرة، ومن اجل معرفة واقع فرق العمل في هذه الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجة الموافقة، وذلك لكل فقرة وفي الأخير قياس الاتجاه العام لمحور فرق العمل

جدول رقم(10-3): اتجاه آراء العينة حول فرق العمل

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	اوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1-يتم تشكيل فرق العمل داخل الوكالة من مستويات تنظيمية متعددة	2	16	1			4.05	0.4	موافق	4
	10,5%	84,2%	5,3%						
2-يحدد اعضاء فرق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لإنجاز الأهداف.	3	11	5			3.8	0,5	موافق	4
	15,8%	57,9%	26,3%						
3- يتم تبادل الادوار بين فرق العمل لتحقيق سرعة الإنجاز المهام المطلوبة لإنجاز المهام.	1	11	6	1		3,6	0,9	موافق	4
	5,3%	57,9%	31,6%	5,3%					
4- يؤدي اسلوب فرق العمل داخل الوكالة إلى تطوير إمكانيات الموظفين	4	7	7	1		3,7	0,8	موافق	4
	21,1%	36,8%	36,8%	5,3%					
5- اجتمع مع أعضاء فرق العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	5	9	4	1		3,9	0,6	موافق	4
	26,3%	47,4%	21,1%	5,3%					
6-يمتلك اعضاء فرق العمل القدرة على التنبؤ بالأزمات ومواجهتها	3	11	5			3,8	0,6	موافق	4
	15,8%	57,9%	26,3%						
7-يوجد اتصال دائم بين أعضاء فرق العمل ببعضهم البعض	5	10	3	1		4	0.8	موافق	4
	26,3	52,6	15,8	5,3					
8- ينجز اعضاء فرق العمل الأعمال بأسلوب متجدد ومميز	4	11	4			4	0,7	موافق	4
	21,1	57,9	21,1						
9-يهتم اعضاء فرق عمل الذين اعمل		16	3			3,8	0,3	موافق	4

معهم بمصالح الفريق أكثر من مصالحهم الشخصية		84,2%	15,8%						
10-يمكن اسلوب فرق عمل في التركيز على الأهداف وتنفيذها بنجاح.	0	14	5	0	3,7	0,4	موافق	4
	0,0%	73,7%	26,3%	0,0%				
11- يمتلك اعضاء فرق عمل الثقة في قدراتهم على تحقيق الأهداف.	7	5	5	2	3,8	1,04	موافق	4
	36,8%	26,3%	26,3%	10,5%				
12 لكل عضو ضمن فريق العمل داخل الوكالة دور مرتبط بأهداف ومهام الفريق.	3	15	1		4	0,7	موافق	4
	15,8	78,9	5,3					
13- يقلل اسلوب فرق العمل من شعور الأعضاء بالوحدة ويزيد من احساسهم بالهوية المشتركة	5	9	5		4	0,7	موافق	4
	26,3	47,4	26,3					
14-يشجع اسلوب فريق العمل التفاعل مع الآخرين خارج العمل الرسمي.		11	7	1	3,5	0,6	موافق	4
		57,9	36,8	5,3				
15-تدرب الإدارة العليا القادة على تشكيل فرق العمل من اجل تحسين وتطوير الأداء.	5	7	4	2	3,6	1,3	موافق	4
	26,3%	36,8	21,1%	10,5%				
16-تزيد فرق العمل من الثقة بين القادة والأعضاء والتعبير عن أفكارهم بحرية.	3	11	4	1	3,8	0,7	موافق	4
	15,8	57,9	21,1	5,3				
17-ارى ان اسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل أفضل من أسلوب العمل الفردي.	2	12	5		3,8	0,6	موافق	4
	10,5	63,2	26,3					
18- تتم عملية ترقية أعضاء فرق العمل على أساس الكفاءة والإبداع.	5	9	5		4	0,8	موافق	4
	26,3	47,4	26,3					

19- يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل المسؤوليات أكبر وأكثر سرعة..	4	9	5	1		4	0,7	موافق	4
	21,1	47,4	26,3	5,3					
20- تكافئ الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا.	3	9	7			3,7	0,6	موافق	4
	15,8	47,4	36,8						
21- يعطي قادة فرق العمل للأعضاء الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	3	10	5	1		3,7	0,7	موافق	4
	15,8	52,6	26,3	5,3					
22-تشجع الإدارة أعضاء فرق العمل عن تقييم أفكار جديدة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.	3	15	1			3.9	0.8	موافق	4
	15,8	78,9	5,3						
23- تشكل الإدارة العليا فريق عمل لحل المشكلات.	3	9	7			3,7	0,7	موافق	4
	15,8	47,4	36,8						
24-يتيح قادة فرق العمل الفرصة لأعضاء لطرح أفكارهم وإبداء أدائهم بإيجابية وانفتاح.		10	8	1		3.4	0.1	موافق	4
		52,6	42,1	5,3					
25-عادة ما يتم تطبيق القرارات الصادرة عنفرق العمل داخل الوكالة.	1	14	3	1		3,6	1	موافق	4
	5,3	73,7	15,8	5,3					
المجموع						4	0,3	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائيspss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية في جميع العبارات المتعلقة بفرق العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام(4) ويشير إلى درجة موافق وانحراف المعياري الإجمالي قدر ب(0.3) ومنه يعني وجود الاتفاق حول العمل الفرقي للأفراد وأن

الأفراد يستخدمون السلوكات التي تعبر عن المحور،وأن فرق العمل له قيمة في مؤسسة محل دراسة.

سنتناول عبارات المحور الأول حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة الأولى التي أظهرت تحليل النتائج بان أغلبية عينة الدراسة موافقون على تشكيل فرق العمل داخل الوكالة من مستويات تنظيمية متعددة، حيث حققت متوسط حسابي قدر ب(4.05) أي درجة الاستجابة موافق في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري ب(0.4) وهذا ما يبين صحة العبارة.

- تليها في المرتبة الثانية حيث شملت العبارات التالية: العبارة السابعة والعبارة الثامنة والعبارة الثانية عشر والعبارة الثالثة عشر والعبارة الثامنة عشر والعبارة التاسعة عشر ، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهم ب (4) بدرجة موافق أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن يوجد اتصال دائم بين أعضاء فرق العمل ببعضهم البعض.كما ينجز أعضاء فرق العمل الأعمال بأسلوب متجدد ومتميز. وأن لكل عضو ضمن فريق العمل داخل الوكالة دور مرتبط بأهداف ومهم الفريق. ويقلل أسلوب فرق العمل من شعور الأعضاء بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالعلاقات الاجتماعية. و تتم عملية ترقية أعضاء فرق العمل على أساس الكفاءة والفعالية. وأن يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل المسؤوليات اكبر مما يزيد من قدراتهم الإبداعية، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة(0.8 و0.7 و 0.7 و0.7 و0.8 و0.7) على التوالي هذا ما يدل تجانس الإجابات.

- بعدها في المرتبة الثالثة كل من العبارتين الخامسة و الثانية وعشرون حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهما ب (3.9) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن اجتمع مع أعضاء فرق العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك. كما أن يشجع الإدارة أعضاء فرق العمل عن تقييم أفكار جديدة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة (0.6 و0.8) على التوالي وهذا ما يبين صحة العبارتين.

- أما المرتبة الرابعة شملت العبارات التالية: العبارة الثانية والعبارة السادسة والعبارة التاسعة والعبارة الحادية عشر والعبارة السادسة عشر والعبارة السابعة عشر حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهم ب (3.8) بدرجة موافق أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن يحدد أعضاء فرق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف. وكما يمتلك أعضاء فرق العمل القدرة على التنبؤ بالأزمات ومواجهتها. وكما يهتم أعضاء فرق عمل الذين اعمل معهم بمصالح الفريق أكثر من مصالحهم الشخصية. ويمتلك أعضاء فرق العمل الثقة في قدراتهم على تحقيق الأهداف. وكما تزيد فرق العمل من الثقة بين القادة والأعضاء والتعبير عن أفكارهم بأسلوب مبتكر وفعال. وأن أرى أن أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل أفضل من أسلوب العمل الفردي، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة(0.5 و0.6 و0.3 و1.04 و0.7 و0.6) على التوالي هذا ما يدل صحة العبارات.

- في المرتبة الخامسة شملت كل من العبارة الرابعة والعبارة العاشرة والعبارة العشرون والعبارة الواحد والعشرون والعبارة الثالثة والعشرون قدر المتوسط الحسابي(3.7) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على يؤدي أسلوب فرق العمل داخل الوكالة إلى تطوير إمكانيات الموظفين، وكذا يمكن أسلوب فرق العمل في التركيز على الأهداف وتحقيقها بنجاح، وان تكافئ الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا، وان يعطي قادة فرق العمل للأعضاء الحرية الكاملة للممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها، وان تشكل الإدارة العليا فريق عمل لحل المشكلات، حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لهم(0.8 و0.4 و0.6 و 0.7 و0.7) على التوالي هذا ما يدل تجانس الإجابات.

- أما المرتبة السادسة شملت العبارتين فكانت العبارة الخامسة عشر والخامسة والعشرون قدر المتوسط الحسابي(3.6) بدرجة موافق أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تدريب الإدارة العليا القادة على تشكيل فرق العمل من اجل تحسين وتطوير الأداء، مع عادة ما يتم تطبيق القرارات الصادرة عن فرق العمل داخل الوكالة، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة(1.3 و1) على التوالي هذا ما يدل تجانس الإجابات.

- أما المرتبة السابعة للعبارة الرابعة عشر جاءت بمتوسط حسابي قدر ب(3.5) بدرجة استجابة موافق، أي أن أفراد محل الدراسة موافقون على أن يشجع أسلوب فرق العمل التفاعل مع الآخرين خارج العمل الرسمي، في حين قدر الانحراف المعياري (0.6) هذا ما يدل صحة العبارة.

- أما المرتبة الثامنة وهي الأخيرة كانت للعبارة الرابعة والعشرون بدرجة استجابة موافق، متوسطها الحسابي قدر بقيمة(3.4) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن يتيح قادة فرق العمل الفرصة للأعضاء لطرح أفكارهم وإبداء أدائهم بإيجابية وانفتاح، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.1) وهذا ما يدل صحة الفقرة.

الفرع الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري

محور الإبداع الإداري المتغير التابع في هذه الدراسة، ويتضمن 24 فقرة موزعة على 8 أبعاد، ومن اجل معرفة واقع الإبداع الإداري في هذه الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجة الموافقة، وذلك لكل فقرة ولكل بعد، وفي الأخير قياس الاتجاه العام لمحور الإبداع الإداري ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(11-3): اتجاه أراء العينة حول محور الإبداع الإداري

العبارة	درجة الموافقة				

	التكرار النسبة							
	اوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
بعد الطلاقه								
1- يمتلك الموظفين مهارات كافية في إقناع متعاملين معهم.	5	10	3	1		4	0,8	موافق	**4**
	26,3%	52,6%	15,8%	5,3%					
2-يتوفر لدى متخذي القرارات مهارات النقاش والحوار متعلقة بالعمل.	5	8	5	1		3,7	1,1	موافق	4
	26,3%	42,1%	26,3%	5,3%					
3- يقوم الموظفين بالتعبير عن أرائهم ولو كانت مخالفة لرؤساء العمل **إلي**	3	10	6			3,8	0,6	موافق	4
	15,8%	52,6%	31,6%						
مجموع البعد						4.	0.4	موافق	4
بعد المرونه									
1- انوع في استخدام اليات العمل استجابة لمستجدات في بيئة العمل	6	8	5			4,05	0,6	موافق	4
	31,6%	42,1%	26,3%						
2- يهتم المدراء بالاراء التي تخالف أرائهم والاستفادة من أراء الآخرين.	3	12	4			3,9	0,6	موافق	4
	15,8%	63,2%	21,1%						
3- اسعى للحصول على الافكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشاكل العمل.	2	12	4			3,6	1,05	موافق	4
	10,5%	63,2%	21,1%						
المجموع	الاتجاه العام للبعد					3,8	0,6	موافق	4
بعد الاصاله									
1- نحاول في الوكالة تطبيق طرق وأساليب جديدة في العمل	2	11	6			3,7	0,6	موافق	**4**

لحل مشكلات التي نواجهها	10,5%	57,9%	31,6%						
2- انجز اعمالي الموكلة إلينا بأسلوب متطور وجديد.	3	11	5			3,8	0,6	موافق	4
	15,8%	57,9%	26,3%						
3- نحرص على طرح وتقديم الاقتراحات وأفكار جديدة للعمل بالوكالة.	2	5	10	2		4,3	0,9	موافق بشدة	5
	10,5%	26,3%	52,6%	10,5%					
مجموع البعد						3,8	0,5	موافق	4
بعد التنبؤ						4	0,5		
1- تقوم الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.	7	6	6			3,9	0,8	موافق	4
	36,8%	31,6%	31,6%						
2- تشارك الإدارة المرؤوسين في كشف الخطط المستقبلية وتدعمها.	1	14	4			3,8	0,5	موافق	4
	5,3%	73,7%	21,1%						
3- يقوم المدراء باستدراك المشاكل قبل وقوعها.	1	14	3	1		3,7	0,3	موافق	4
	5,3%	73,7%	15,8%	5,3%					
المجموع	الاتجاه العام للبعد					3,9	0,5	موافق	4
بعد الاحتفاظ بالاتجاه او تركيز الانتباه									
1- اركز على مهام عملي اكثر من أي شخص آخر.	4	11	3	1		3,9	0,7	موافق	4
	21,1%	57,9%	15,8%	5,3%					
2-لا اتنازل عن اهدافي واصر على تحقيقها	5	6	8			3,8	0,3	موافق	4
	26,3%	31,6%	42,1%						
3- اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	4	7	8			3,8	0,7	موافق	4
	21,1%	36,8%	42,1%						
المجموع	الاتجاه العام للبعد					3,7	0,5	موافق	4

بعد المخاطرة									
1- احرص على اقتراح اساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة عن ذلك.	6	9	4			4,05	0,9	موافق	4
	31,6%	47,4%	21,1%						
2- اتقبل انتقادات الاخرين وأتقبل الفشل باعتباره تجربة التي تسبق النجاح.	6	9	3	1		3,8	0,7	موافق	4
	31,6%	47,4%	15,8%	5,3%					
3- لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	4	9	5	1		3,7	40.	موافق	4
	21,1%	47,4%	26,3%	5,3%					
المجموع	الاتجاه العام للبعد								
بعد الحساسيه للمشكلات									
1- امتلك رؤية دقيقة لحل مشكلات العمل.	3	14	2			4,05	0,8	موافق	4
	15,8%	73,7%	10,5%						
2- اشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع مشكلات العمل.	6	4	8	1		3,7	0,9	موافق	4
	31,6%	21,1%	42,1%	5,3%					
3- تسعى للحصول على الافكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	2	12	5			3,8	0,6	موافق	4
	10,5%	63,2%	26,3%						
المجموع	الاتجاه العام للبعد								
بعد التحليل والربط									
1- نحصل على تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	2	24	54	1	5	9 ,3	0,7	موافق	4
	2,3	27,9	62,8	1,2	5,8				
2- لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	2	14	3			3,8	0,5	موافق	4
	10,5%	73,7%	15,8%						
3- يتم تبسيط افكارنا عند	6	11	2			4,2	0,8	موافق بشدة	5

مواجهة المشاكل بالعمل.	31,6%	57,9%	10,5%			3,9	0,8		
مجموع البعد						3,9	0,8		
المجموع الاتجاه العام للمحور						3,9	0.5	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة للمحور الثاني كانت موافق وبلغ متوسط الحسابي للمحور (3.9)، كما قدر الانحراف المعياري(0.5)، ونظرا لوجود أبعاد للمحور الثاني فسيتم تحليل ودراسة نتائج أداء عينة الدراسة بالرجوع إلى كل بعد على حدى وبتحديد محتوى كل بعد من أبعاد المحور الثاني:

- **بالنسبة للبعد الأول (الطلاقة):**يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات ولقد حقق متوسط حسابي قدرت نسبته(4)يشير إلى درجة موافق، أما الانحراف المعياري(0.4)، وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون حول فقرات هذا البعد.
- **بالنسبة للبعد الثاني (المرونة):**يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات ولقد قدر متوسط الحسابي ب(3.8)، وانحراف معياري(0.6) وهذا يعني أن غالبية أفراد الدراسة موافقون حول عبارات التي تضمنت هذا البعد.
- **بالنسبة للبعد الثالث(الأصالة):** يتكون من ثلاث عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي نسبة قدرت ب(3.8) يشير إلى موافق بانحراف معياري (0.5) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون حول عبارات التي تضمنت هذا البعد.
- **بالنسبة للبعد الرابع (التنبؤ):** تضمن ثلاثة عبارات ولقد حقق هذا متوسط حسابي قدر ب(3.9) والذي يشير إلى درجة موافق بانحراف معياري قدر ب(0.5)وهذا ما يدل إلى أن غالبية أفراد عينة موافقون حولا التنبؤ في المؤسسة محل الدراسة.
- **بالنسبة للبعد الخامس(الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه):** تضمن ثلاثة عبارات ولقد حقق هذا متوسط حسابي قدر ب(3.7) والذي يشير إلى درجة موافق بانحراف معياري قدر ب(0.5) وهذا ما يدل إلى أن غالبية أفراد عينة موافقون حول عبارات التي تضمنت هذا البعد.
- **بالنسبة للبعد السادس(المخاطرة):** يتكون من ثلاثة عبارات ولقد حقق هذا متوسط حسابي قدر ب(3.7) والذي يشير إلى إجابة موافق بانحراف معياري قدر ب (0.4) وهذا بدوره يشير إلى أن غالبية الأفراد في المؤسسة موافق على وجود المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة.
- **بالنسبة للبعد السابع(الحساسية للمشكلات):** تضمن هذا البعد ثلاثة عبارات ولقد قدر متوسط الحسابي ب(3.9)، وانحراف معياري(0.5) وهذا يعني أن غالبية أفراد الدراسة موافقون حول عبارات التي تضمنت هذا البعد.

ـ بالنسبة للبعد الثامن(التحليل والربط): يتكون من ثلاث عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي نسبة قدرت ب(3.9) يشير إلى موافق بانحراف معياري (0.5) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون حول عبارات التي تضمنت هذا البعد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار فرضيات التي قامت عليها الدراسة وذلك من اجل الوصول إلى نتائج وفرضيات تعكس أهمية الدراسة.

الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على "وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المحور الأول فرق العمل وبين المحور الثاني الإبداع الإداري لدى الفرد ".

H0:لا يوجد ارتباط موجب وقوي و دال إحصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدى الفرد.

H1:يوجد ارتباط موجب وقوي و دال إحصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدى الفرد.

جدول رقم(12-3): تحليل معامل التفسير للمحور فرق العمل والمحور الإبداع الإداري

المتغيرات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الترابط	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
المحور الأول	19	4	0,3	0,82	0,000	0,01
المحور الثاني	19	3,9	0,5			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم(12-3) قيمة الارتباط بين المتغير المستقل بين المحور الأول فرق العمل وبين المحور الإبداع الإداري لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وقد مثلت القيمة بـ 0,8 وكانت القيمة المعنوية 0,000 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,01 ومنه قبول الفرضية البديلة عند مستوى الثقة 99% ،والتي مفادها وجود ارتباط موجب وقوي و دال إحصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدى الفرد ، وانه كلما ارتفع مستوى فرق العمل ارتفع مستوى الإبداع الإداري ، وان المتغير الأول يؤثر ايجابيا في المتغير الثاني ورفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانية:تنص الفرضية الثانية على "وجود أثرعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الإبداع الإداري".

H0:لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

H1:يوجد **أثر** عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (3-13) : نتائج اختبار الانحدار بين فرق العمل وبين الإبداع الإداري

البيان	المتغير المستقل: التدريب على المهارات الشخصية والسلوكية				
المتغير التابع: الإبداع الإداري	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.82	0,343	0,553	4,092	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجspss.

يوضح الجدول أعلاه اثر فرق العمل على الإبداع الإداري، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0.82 العلاقة والارتباط متوسط بين المتغيرين.

أي أن ما قيمة 0,343 من التغيرات ف فرق العمل ناتجة عن R2=0,343–بلغ معامل B 0,553=وهذا يعني إن الزيادة التغيير في فرق العمل، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0,553ان تغير بدرجة واحدة العمل الفرقي يؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري،كما بلغت قيمةtالمحسوبة 4,092 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0,000.

الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على انه" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)على متغير فرق العمل والإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

H0:لا توجدفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) حول فرق العمل والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H1: توجدفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) حول فرق العمل والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وبعد المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية:

وجود دلالة إحصائية بين متوسطات فرق العمل والإبداع الإداري لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار أنوفا للفروق Anova :

جدول رقم(3-14): نتائج اختبار التباين الأحادي(ANOVA) لدراسة فروق فرق العمل والإبداع الإداري حسب متغير المؤهل المستوى التعليمي

المتغيرات	المستويات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
فرق العمل	ثانوي	2	3,6250	,70711	1,9	0,1	غ دالة
	جامعي	16	3,9505	,38255			

	دراسات عليا	1	3,9815	,63023			
الإبداع الإداري	ثانوي	2	4,1000	,48083	2,2	0,02	دال
	جامعي	16	3,9975	,33258			
	دراسات عليا	1	3,8241	,48492			

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجspss.

يبين الجدول رقم (3-14) قيمة الفروق بين متوسطات درجات الأفراد فرق العمل ومتغير الإبداع الإداري لدى الفرد تعزى للمستوى الدراسي باستخدام اختبار أنوفا للفروق:

المتغير الأول فرق العمل:وقد مثلت قيمة ف المحسوبة بـ1,9 وكانت القيمة المعنوية 0,1 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للمستوى الدراسي لمتغير فرق العمل غير دالة إحصائيا ولا يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث وهي خاصة بالعينة المدروسة فقط،ورفض الفرضية البديلة .

المتغير الثاني الإبداع الإداري: وقد مثلت القيمة ف المحسوبة بـ 2,2 وكانت القيمة المعنوية 0,02 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للمستوى الدراسي للمتغير الإبداع الإداري دالة إحصائيا و يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث ،ورفض الفرضية الصفرية، ونعني بها أن الفروق المشاهدة هي حقيقية حيث أن ترتيب النتائج حول الفئات يعتمد على الثانوي ثم الجامعي وأخيرا على الدراسات العليا .

الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)على متغير فرق العمل والإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

H0:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول فرق العمل والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول فرق العمل والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات.

لدراسة فروق الفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وبعد المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية:

توجد دلالة إحصائية بين متوسطات فرق العمل والإبداع الإداري لدى الأفراد حسب متغير الخبرة بالسنوات باستخدام اختبار أنوفا للفروقAnova كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(3-15):نتائج اختبار التباين الأحادي(ANOVA) لدراسة فروق فرق العمل والإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

المتغيرات	المستويات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
العمل الفرقي	أقل من 6	3	4,15	,30	0,4	0,6	غ دالة
	من 6 إلى 10	7	4,06	,22			
	من 10 إلى 14	7	3,86	,39			
	15 سنة فما أكثر	2	4,04	,57			
الإبداع الإداري	أقل من 6	3	4,03	,09	3,2	0,04	دال
	من 6 إلى 10	7	4,01	,41			
	من 10 إلى 14	7	3,77	,48			
	15 سنة فما أكثر	2	3,94	,50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجspss.

يبين الجدول رقم(3-15)قيمة الفروق بين متوسطات درجات الأفراد فرق العمل ومتغير الإبداع الإداري لدى الفرد تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات باستخدام اختبار أنوفا للفروق :

المتغير الأول فرق العمل:وقد مثلت قيمة ف المحسوبة بـ0,3 وكانت القيمة المعنوية 0,3 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للخبرة بالسنوات لمتغير العمل غير دالة إحصائيا ولا يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث وهي خاصة بالعينة المدروسة فقط،ورفض الفرضية الصفرية .

المتغير الثاني الإبداع الإداري :وقد مثلت القيمة المحسوبة ف بـ 3,2 وكانت القيمة المعنوية 0,04 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للخبرة بالسنوات للمتغير الإبداع الإداري دالة إحصائيا و يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث ،ورفض الفرضية الصفرية ، ونعني بها أن الفروق المشاهدة هي حقيقية حيث إن ترتيب النتائج حول الفئات بالخبرة يعتمد على أكثر من 15 سنة خبرة ، ثم المرتبة الثانية على أقل من 6 سنوات ، وبعدها من 6 سنوات إلى 10 سنوات ، وأخيرا ما بين 10 سنوات إلى 14 سنة.

خلاصة الفصل

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للبنك الوطني الجزائري –وكالة المدية- أين تم عرض لمحة عن البنك وكذلك تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التي تسمح للإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث.
وزع الاستبيان على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الذي بلغ عددهم 20 موظف وموظفة وأظهرت نتائج الاختبار باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وعي ثقافة العينة بشكل كبير من حيث الإجابة بطريقة مرتبة وبأسلوب متقن حول ما مدى مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة.
كما أظهرت الإجابات المقدمة إن افرق العمل له دور كبير في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة ليتضح في الأخير من خلال ما سبق الدور الكبير لهذه الإستراتيجية وضرورة الاعتماد عليها والعمل على تطبيقها في المؤسسات ومواكبة التطورات الحاصلة فيها لضمان تحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسة.



خاتمة

يعد العنصر البشري أهم ركائز المنظمة ونجاح المؤسسة وفشلها مرتبط ارتباط وثيق بفعالية أفرادها وبغية استغلال أمثل الكامل لقدرات أفراد المؤسسة وجب الاهتمام بتشكيل فرق العمل إذ تعد طريقة من الطرق للوصول إلى نجاح المنظمة، فهو يساعد في التخلص من طرق التسيير التقليدية والقديمة للوصول بالمنظمات إلى تحقيق أفاق واسعة من التطور والتجديد، وفي ظل العصر الراهن الذي يتطلب من المؤسسة تقديم خدمات ومبدعة حيث أننا نلاحظ إن المنظمة الأكثر طرحا لأفكار إبداعية هي المؤسسة المسيطرة على سوق العمل والأبرز على الساحة وبما أن كل فرد من أفراد المؤسسة يمتلك أفكار إبداعية خاصة به لا تكفي وحدها للنهوض بالمؤسسة وبغية تجسيد الإبداع داخل المنظمة ككل وتفعيله بالشكل المطلوب بين العاملين لا بد من التعاون وتجميع القدرات لتحقيق التكامل الإبداعي، ولقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى فاعلية فرق العمل بالمنظمة محل الدراسة والدور الكبير الذي تلعبه في التحسين من مستويات الإبداع داخلها.

وبعد استعراضنا أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة "فرق العمل" و"الإبداع الإداري" وإسقاطها على البنك الوطني الجزائري-وكالة المدية-، توصلنا إلى مجموعة من النتائج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

أولا: اختبار صحة فرضيات

بعد دراسة موضوع البحث ومحاولة الإحاطة ببعض جوانبه يمكننا اختبار لفرضياته كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** التي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المحور الأول فرق العمل وبين المحور الثاني الإبداع الإداري لدى الفرد، فقد تم إثبات صحة الفرضية حيث هناك وجود ارتباط موجب وقوي و دال إحصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدى الفرد ، وانه كلما ارتفع مستوى فرق العمل ارتفع مستوى الإبداع الإداري ، وان المتغير الأول يؤثر ايجابيا في المتغير الثاني، حيث إذا كان فريق العمل متكامل ولديه العديد من الخبرات المختلفة فإن ذلك يمكن الفريق من تقديم أفكار وحلول مبتكرة للمشاكل التي يوجهونها عندما تتكامل الأفكار وتختلف الآراء في فريق العمل، يتم تعزيز الرؤية وتفعيل التفكير الإبداعي الذي يساعد في إيجاد حلول جديدة للمشكلات الموجودة، وفرق العمل التي تعمل معا تبدع طرقا جديدة وفعالة للتعامل مع المشكلات وبالتالي تحقق نتائج متميزة في المجال الإداري، علاوة على ذلك يمكن لفرق العمل أن تعمل بشكل أكثر فعالية عندما تتحدث خلفياتهم المختلفة لأن كل فرد منهم يمتلك مجموعة فريدة من المهارات والمعارف، وبالتالي يمكنه تقديم مساعدة خاصة وفريدة.
- **الفرضية الثانية:** التي نصت على وجود أثرعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لفرق العمل على الإبداع الإداري، فقد تم التأكد من صحة الفرضية حيث إن الزيادة في فرق العمل يؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري، حيث تعتبر فرق العمل احد العوامل الأساسية التي تؤثر

في على الإبداع الإداري في المؤسسات والشركات ، وفرق العمل تساعد على زيادة الأفكار والآراء الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز رؤية مختلفة للمشكلة والتفكير خارج الصندوق.

- **الفرضية الثالثة:** التي نصت على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)على متغير فرق العمل والإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي،فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للمستوى الدراسي لمتغير فرق العمل غير دالة إحصائيا ولا يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث وهي خاصة بالعينة المدروسة فقط، والفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للمستوى الدراسي للمتغير الإبداع الإداري دالة إحصائيا و يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث.
- **الفرضية الرابعة:**توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)على متغير فرق العمل والإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد تم التأكد من صحة الفرضية أن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للخبرة بالسنوات لمتغير العمل غير دالة إحصائيا ولا يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث وهي خاصة بالعينة المدروسة فقط، وأن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للخبرة بالسنوات للمتغير الإبداع الإداري دالة إحصائيا و يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث.

ثانيا: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تساهم فرق العمل الناجح في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة؛
- فرق العمل يتكون من مختلف المستويات تنظيمية وبشكل دائم و مؤقت؛
- أصبح العمل ضمن فريق من ضروريات نجاح وتقدم المنظمات وتطورها؛
- نظام فرق العمل يساهم في اتخاذ القرارات الفردية والجماعية؛
- اختلفت الزوايا التي نظر من خلالها الباحثون للإبداع الإداري، فمنهم من نظر إليه من زاوية البيئة الإدارية التي يقع فيها، ومنهم من نظر إليه من زاوية الخصائص والقدرات الإبداعية التي يمتلكها الشخص المبدع، ومنهم من نظر إليه من زاوية نواتجه النهائية. ورغم اختلاف هذه الزوايا إلا أنها تحمل في طياتها فكرة مشتركة وهي كون الإبداع الإداري ظاهرة إدارية تتعلق بإنتاج أفكار إدارية جديدة وهادفة؛

- يعتبر أسلوب فرق العمل والإبداعالإداريكأحدالأساليبالحديثةلحلالكثيرمنالمشكلاتالتيتواجهالمؤسساتفيظلالتغيرا ت الحاصلة؛
- الإبداع الإداري هو مهمة استراتيجية يمكن تنميته من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا وهي التي تقوده؛
- تزداد حاجة المؤسسات للإبداع الإداري كلما كانت سرعة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية عالية؛
- تلعب استراتيجية فرق العمل دورا بالغ الأهمية في تنمية الإبداع الإداري في البنوك من خلال ما توفره للعاملين من مشاركة عالية في المعلومات، واستقلالية وحرية في التصرف وتشجيع للعمل الفرقي.

2- النتائج التطبيقية:

تمثلت أهم النتائج التطبيقية كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المحور الأول فرق العمل وبين المحور الثاني الإبداع الإداري لدى الفرد.

بالنسبة للفرضية الثانية: وجود أثر لفرق العمل على الإبداع الإداري.

بالنسبة للفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على متغير فرق العمل والإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

بالنسبة للفرضية الرابعة: توجد دلالة إحصائية بين متوسطات فرق العمل والإبداع الإداري لدى الأفراد حسب متغير الخبرة بالسنوات.

ثالثا: التوصيات

- إعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل من اجل التحكم في الوقت وكيفية إدارته بشكل جيد؛
- التركيز على تدريب وتأهيل كافة المشاركين في فرق العمل بالاستفادة من مخرجات الدراسة الحالية خصوصا تدريبهم على مهارات الاتصال والإنصات؛
- توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل، بزيادة اهتمام الإدارة العليا بتبني أسلوب فرق العمل في انجاز بعض المهام التي تحتاج إلى مشاركة عدد من الموظفين في آن واحد؛
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارات الوكالة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- تهيئة بيئة العمل بالوكالة من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية؛

- من الأفضل للوكالة أن تهتم بالأفراد ذو الأفكار والخبرات والمهارات الإبداعية وإشراكهم في عملية التخطيط بشكل يساهم في تحقيق أهداف الوكالة؛
- ضرورة توفر مؤهل عملي عالي للموظفين داخل الوكالة مهما كان المنصب الموظفين سواء كانوا مدراء أو موظفين، فضلا عن تطوير مستوى الثقافي والعلمي واكتساب مهارات أخرى في جوانب مختلفة كجوانب المالية والتسويقية وكذا القانونية.
- إعداد ميزانية خاصة لعملية التدريب وفق معايير حديثة ومعاصرة.

ربعا: آفاق الدراسة

و في الأخير يمكن اعتبار هذا البحث انطلاقة لدراسة وبحوث أخرى سواء في مجال فرق العمل أو الإبداع الإداري، لذا نقترح المواضيع التالية:

- اثر فرق العمل على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
- دور فرق العمل في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية.
- دور الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري في البنوك.
- أساليب إدارة فرق العمل وأثرها في تحسين الكفاءات الإبداعية.
- دور فرق العمل في خلق الإبداع في المؤسسات.



قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- القرآن الكريم

ب- الكتب

3. احمد حمدان، **فرق العمل**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2012.
4. احمد سيد مصطفى، **المدير ومهاراته السلوكية**، جامعة بنها، القاهرة،2005.
5. آرثر بيل، **بناء فرق العمل**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
6. أسامة الخيري، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
7. أشرف علي جمعة، **فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة**، اللجنة الوطنية السعودية للجودة، طبعة1، الدمام، 2005.
8. بطرس حلاق، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
9. بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، طبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن،2011.
10. جروان فتحي عبد الرحمان، **الإبداع**، دار الفرك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
11. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن،2009 .
12. حسين حريم،**السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، طبعة 3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 2، عمان، الأردن،2010
14. خظير كاظم حمود وروان منير شيخ، **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
16. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية:** بحوثودراسات، 2005.

17. زار أشريفة،عبد الحميد خليل، **الإجازة في علوم الإدارة**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021

18. سامح عبد المطلب، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010.

19. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

20. السلمي علي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار الغريب للطباعة وللنشر والتوزيع، مصر، 2004.

21. عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،2008.

22. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

23. كمال الدين حسن علي بابكر، **القيادة التحويلية والإبداع الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.

24. ماجد عبد الهادي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2013.

25. محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان،2003 .

26. محمد الخفش، **الإدارة والعمل الجماعي الفعال**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015.

27. محمد الصيرفي، **المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

28. محمد القاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن ،2003.

29. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2003.

30. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة،** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2003.

31. محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال،** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى ،عمان، 2016.

32. محمود سلمان، **السلوك التنظيمي، في منظمات الأعمال،** دار وائل للنشر، عمان ،2001 .

33. مدحت أبو النصر، **فرق العمل الناجحة "البناء والنمو والإدارة "،** مجموعة العربية للتوزيع والنشر، شارع احمد الفخري، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر،2012.

34. موسى اللوزي،**التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة،** دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

35. وليد شحاذة، **ترجمة لمطبوعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال،قيادة فريق العمل،** ، شركة العيبكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2007.

ج- الأطروحات والرسائل الجامعية :

36. احمد محمد خميس السديري، **أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل،** رسالة الماجستير(غير منشورة) في إدارة الأعمال الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة السعودية،2010

37. أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده، **فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي،** دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 1431/1430ه .

38. بلال زياني، **مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات،** رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي2013-2014.

39. عائشة سموم، **مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية(دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب بالبليدة)،** رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2008.

40. علي الخالد الخالدي، **الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية،** رسالة الماجستير (غير منشورة)،كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013.

41. مجد شبيب، **دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009.

42. يوسف علي عيسى أبو الجربوع، **واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظة الجنوبية**، رسالة الماجستير(غير منشورة) في علوم الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين،2014.

43. شاطر شفيق، **إستراتجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور الكترونيس ببرج بوعرريج**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.

44. عصام احمد احمد الربحي، **بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي**، أطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة (دراسة حالة: كهرباء المنطقة الغربية)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005.

د- المجلات والدوريات العلمية:

43- أكرم محمد الحجوج، عبد القادر خالد أبو علي، **واقع الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الحكومية ونواجم بمحافظة خان يونس**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين، المجلد 7 العدد 2، ديسمبر، 2018.

44- أميرة نعمة، **فرق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة حالة على شركة زين السودان في الفترة 2007-2008، مجلة أم درمان الإسلامية، العدد ثامن عشر، السودان، 2008.

45- أمينة عبد القادر علي والحاكم علي عبد الله، **العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان، مجلد 16 العدد 1، 2015.

46- انس بن عبد الرحمان سعيد الغامدي وكمال بن نواوي توحيد فلمبان، **دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة**، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلد 6 العدد 23، ماي، 2022.

47- حمزة محمد كاظم، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي هيئة التعليم التقني**، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، بغداد، 2013.

48- سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد احمد الحراحشة، **اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية**، جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد22 العدد 2، سوريا، 2006.

49- سمية سعدون، غياث بوفلجة، نجاة يزايد، **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك بوهران**، مجلة آفاق فكرية، جامعة محمد بن أحمد ن وهران2، 72، مجلد 3، 2017.

50- صابر إسماعيل، الكندري وآخرون، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: الإبداع الإداري في القطاع الحكومي بدولة الكويت: دراسةاستطلاعية**، العدد02، مجلة 48، ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، يوليو 2011.

51- طارق الجناحي، **مهارات إدارة فريق العمل**، ندوة فرق العمل المتميزة كيف نعمل معا؟، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز المجلس التنفيذي، حكومة دبي، 2013.

52- عبد الحليم عباس قشطة، **الجماعات والقيادة**، مجلة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق،1981.

53- عبد القادر بن بطال، **تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية** (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، مجلد9، العدد02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018.

54- عواطف علي السيف العوفي وعروب عبد الرحمن عبد الله الجبر، **الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القيصم**، المجلة العربية لكلية التربية، جامعة اسيوط، مجلد 38 عدد 1، يناير، 2022.

55- فهيمي خليفة صالح الفهداوي، **دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد عشرون، العدد الرابع، 2005.

56- فيروز زاراقة، **دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات مجلد01عدد11، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2018 ص 40.

57- ليث سعد الله حسين وريم الجميل، **رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل**، مجلة الرافدين، مجلد 31، 2009.

58- محمد بن موسى و سليمان العمري، **دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين** (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة جلفة)، مجلة الأفاق علمية مجلد 11 عدد1،جامعة زياني عاشور الجلفة، الجزائر، 2020.

59- محمد عبد اشتيوي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري**: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، العدد19،2012.

60- معن بن محمد المدني، **بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية(دراسة ميدانية)**،مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد181، الجزء الثالث، ،2019.

61- مكاوي فريدة و مقراش فوزية، **اثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية)**، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد12العدد02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل ، 2020.

ه- الملتقيات والمؤتمرات العلمية

60- درويش مروان جمعة، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين**، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 ابريل، 2006.

61- زين الدين بروشن عبد الوهاب بلمهدي، **إدارة الابتكار في المنظمة من المنظور إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2007.

62- طلال نصير و نجم العزاوي،اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.

63- الهام سامي حمام، سامية تراحيب، لولوه عبد الرحمن، **الحقيبة التدريبة لبرنامج (مهارات بناء فرق العمل)**، قسم الادارة التربوية، جامعة الملك سعود، علشية،2012.

و- المعاجم والقواميس:

64- يوسف محمد رضا، **المعجم الكامل الوجيز**، مكتبة لبنان للناشر ون، بيروت، 2002.

ز- المواقع الالكترونية

64- موقع معاجم، **معجم عربي- عربي**،www.maajim.com.

65- موقع ReserchGate.net 12:00، مؤيد الساعدي وآخرون ،**دور الاستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، اطلع عليه بتاريخ 2023/06/10،

66- http://www.bna.dz/f-

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

1. Smith, M. **Analyzing Organizational behavior** (1st ed). London: Macmillan Press.1999.
2. Mackall, joe**, team workskills**, third Edition, ferguson publishing. USA, 2009.
3. Grodon Judith: **diagnostic sapproach to organizational behavior**, 4Ed, MA: Allyn and bacon,1993.



الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

استبيان

السادة والسيدات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة المدية ب عنوان " **مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى البنوك- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-BNA-**

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبين من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا، علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغرض البحث العلمي.

نشكر لكم حسن التعاون معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

من إعداد: **تحت إشراف:**

ط/بوشوية صبرينة **د/ حيولة إيمان**

السنة الجامعية 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
نهدف من خلال هذه البيانات إلى الاطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لجميع أعضاء فرق المؤسسة بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج، لذلك الرجاء وضع

الإشارة (×) أمام العبارة المناسبة، وتعبئة الفراغ بما يناسبك وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

1- الجنس:

أنثى ☐ ذكر ☐

2- العمر:

أقل من 25سنة ☐ 25-35سنة ☐ 36-46 سنة ☐

أكثر من 46سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات ☐ أخرى ☐

4- الوظيفة:

مدير ☐ نائب المدير ☐ رئيس مصلحة ☐

رئيس فرع ☐ إطار ☐

أخرى ☐

5- عدد سنوات الخبرة:

اقل من 6 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 11-14 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

***المحور المتعلق بفرق العمل**

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكن أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق	موافـ	محايـ	غير	غير

		بشدة	ق	د	موافق	موافق بشدة
1	يتم تشكيل فرق العمل داخل الوكالة من مستويات تنظيمية متعددة.					
2	يحدد أعضاء فرق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف.					
3	يتم تبادل الأدوار بين أعضاء فرق العمل لتحقيق سرعة الإنجاز المهام المطلوبة لإنجاز المهام.					
4	يؤدي أسلوب فرق العمل داخل الوكالة إلى تطوير إمكانيات الموظفين.					
5	أجتمع مع أعضاء فرق العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك.					
6	يمتلك أعضاء فرق العمل القدرة على التنبؤ بالأزمات ومواجهتها.					
7	يوجد اتصال دائم بين أعضاء فرق العمل أفقيا وعموديا.					
8	ينجز أعضاء فرق العمل الأعمال بأسلوب متجدد ومميز .					
9	يهتم أعضاء فرق عمل الذين اعمل معهم بمصالح الفريق أكثر من مصالحهم الشخصية.					
10	يمكن أسلوب فرق عمل في التركيز على الأهداف وتحقيقها بنجاح.					
11	يمتلك أعضاء فرق العمل الثقة في قدراتهم على تحقيق الأهداف.					
12	لكل عضو ضمن فريق العمل داخل الوكالة دور مرتبط بأهداف ومهام الفريق بصورة كلية.					
13	يقلل أسلوب فرق العمل من شعور الأعضاء بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالعلاقات الاجتماعية.					

14	يشجع أسلوب فريق العمل التفاعل مع الآخرين خارج العمل الرسمي.					
15	تدرب الإدارة العليا القادة على تشكيل فرق العمل من اجل تحسين وتطوير الأداء.					
16	تزيد فرق العمل من الثقة بين القادة والأعضاء والتعبير عن أفكارهم بأسلوب مبتكر وفعال.					
17	أرى أن أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل أفضل من أسلوب العمل الفردي.					
18	تتم عملية ترقية أعضاء فرق العمل على أساس الكفاءة والفعالية.					
19	يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل المسؤوليات أكبر مما يزيد من قدراتهم الإبداعية.					
20	تكافئ الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا.					
21	يعطي قادة فرق العمل للأعضاء الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.					
22	تشجع الإدارة أعضاء فرق العمل عن تقييم أفكار جديدة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.					
23	يتيح قادة فرق العمل الفرصة لأعضاء لطرح أفكارهم وإبداء أدائهم بإيجابية وانفتاح.					
24	عادة ما يتم تطبيق القرارات الصادرة عن فرق العمل داخل الوكالة.					

***المحور المتعلق بالإبداع الإداري**
الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	بعد الطلاقة					
1	يمتلك الموظفين مهارات كافية في إقناع المتعاملين معهم.					
2	يمتلك أعضاء الإدارة المهارات الكافية للنقاش والحوار للقضايا المتعلقة بالعمل.					
3	يمتلك الموظفين القدرة على التعبير عن أرائهم ولو كانت مخالفة لرؤساء العمل.					
	بعد المرونة					
4	أنوع في استخدام آليات العمل استجابة لمستجدات في بيئة العمل.					

5	يهتم المدراء بالآراء التي تخالف أرائهم والاستفادة من أراء الآخرين.					
6	أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشاكل العمل بكل الوسائل.					
	بعد الأمانة					
7	نحاول في الوكالة تطبيق طرق وأساليب جديدة في العمل لحل مشكلات التي نواجهها بكل إتقان.					
8	أنجز أعمالي الموكلة إلينا أسلوب متطور وجديد.					
9	نحرص على طرح وتقديم الاقتراحات وأفكار جديدة للعمل بالوكالة.					
	بعد التنبؤ					
10	الإدارة تصنع خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.					
11	تشارك الإدارة المرؤوسين في كشف الخطط المستقبلية وتدعمها.					
12	يقوم المدراء باستدراك المشاكل قبل وقوعها.					
	بعد الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه					
13	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص أخر.					
14	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.					
15	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.					

	بعد المخاطرة					
16	لدي القدرة على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة عن ذلك.					
17	أتقبل انتقادات الآخرين وأتقبل الفشل باعتباره تجربة التي تسبق النجاح.					
18	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.					
	بعد الحساسية للمشكلات					
19	أمتلك رؤية دقيقة لحل مشكلات العمل في الوقت المناسب.					
20	أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع مشكلات العمل.					
21	أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.					
	بعد التحليل والربط					
22	نحصل على تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه وفي كل المستويات.					
23	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الموارد والوظائف وتفسيرها.					
24	يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic Of Algeria

Ministry Of Higher Education AndScientific Research

University Of Yahia Fares Medea

Faculty OfEconomics, Business And Management Sciences.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: ..15.. /ق ع ت /2022

المدية في : 19-12-2022

إلى السيد: مدير ...الوطني...الديوان...بالمدية

– المدية –

الموضوع: طلب إجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم.

سيادة المدير تحية طيبة وبعد،

في إطار التنسيق والتعاو–ن بين الجامعة والمؤسسات الإدارية ، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث العلمي، فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطالبة المذكورة في الجدول أدناه بإجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم.

الرقم الآلي	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
181832040054	صبرينة بوشوية	1999/09/28	المدية

المسجلين بالسنة: الثانية ماستر **تخصص:** إدارة أعمال

في الأخير، تقبلوا منا سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

إمضاء ومصادقة رئيس القسم

إمضاء ومصادقة مدير المؤسسة المستقبلة

Le Directeur
L. DERBALI

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير– جامعة يحي فارس بالمدية، القطب الجامعي، المدية،26000.

الهاتف:025.78.55.74

استمارة تحكيم الاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الإمضاء
د. بن لكحل محمد أمين	أستاذ محاضر أ	
د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر أ	
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00001	19	4,0526	,40465
VAR00002	19	3,8947	,65784
VAR00003	19	3,6316	,68399
VAR00004	19	3,7368	,87191
VAR00005	19	3,9474	,84811
VAR00006	19	3,8947	,65784
VAR00007	19	4,0000	,81650
VAR00008	19	4,0000	,66667
VAR00009	19	3,8421	,37463
VAR00010	19	3,7368	,45241
VAR00011	19	3,8947	1,04853
VAR00012	19	3,8947	,45883
VAR00013	19	4,0000	,74536
VAR00014	19	3,5263	,61178
VAR00015	19	3,6316	1,30002
VAR00016	19	3,8421	,76472
VAR00017	19	3,8421	,60214
VAR00018	19	4,0000	,74536
VAR00019	19	3,8421	,83421
VAR00020	19	3,7895	,71328
VAR00021	19	3,7895	,78733
VAR00022	19	4,0526	,62126
VAR00023	19	3,7895	,71328
VAR00024	19	3,4737	,61178
VAR00025	19	3,6842	1,00292
N valide (listwise)	19		

		Effectif	N % tableau
VAR00001	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	1	5,3%
	موافق	16	84,2%
	موافق بشدة	2	10,5%
	Total	19	100,0%
VAR00002	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%
	موافق	11	57,9%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
VAR00003	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	6	31,6%
	موافق	11	57,9%
	موافق بشدة	1	5,3%
	Total	19	100,0%
VAR00004	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	7	36,8%
	موافق	7	36,8%
	موافق بشدة	4	21,1%
	Total	19	100,0%
VAR00005	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%

	محايد	4	21,1%
	موافق	9	47,4%
	موافق بشدة	5	26,3%
	Total	19	100,0%
VAR00006	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%
	موافق	11	57,9%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
VAR00007	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	3	15,8%
	موافق	10	52,6%
	موافق بشدة	5	26,3%
	Total	19	100,0%
VAR00008	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	4	21,1%
	موافق	11	57,9%
	موافق بشدة	4	21,1%
	Total	19	100,0%
VAR00009	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	3	15,8%
	موافق	16	84,2%
	موافق بشدة	0	0,0%
	Total	19	100,0%
VAR00010	غير موافق بشدة	0	0,0%

	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%
	موافق	14	73,7%
	موافق بشدة	0	0,0%
	Total	19	100,0%
VAR00011	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	2	10,5%
	محايد	5	26,3%
	موافق	5	26,3%
	موافق بشدة	7	36,8%
	Total	19	100,0%
VAR00012	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	3	15,8%
	موافق	15	78,9%
	موافق بشدة	1	5,3%
	Total	19	100,0%
VAR00013	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%
	موافق	9	47,4%
	موافق بشدة	5	26,3%
	Total	19	100,0%
VAR00014	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	7	36,8%
	موافق	11	57,9%
	موافق بشدة	0	0,0%
	Total	19	100,0%

	,00	1	5,3%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	2	10,5%
VAR00015	محايد	4	21,1%
	موافق	7	36,8%
	موافق بشدة	5	26,3%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	4	21,1%
VAR00016	موافق	11	57,9%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%
VAR00017	موافق	12	63,2%
	موافق بشدة	2	10,5%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%
VAR00018	موافق	9	47,4%
	موافق بشدة	5	26,3%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
VAR00019	محايد	5	26,3%
	موافق	9	47,4%

	موافق بشدة	4	21,1%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	7	36,8%
VAR00020	موافق	9	47,4%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	5	26,3%
VAR00021	موافق	10	52,6%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	0	0,0%
VAR00022	موافق	15	78,9%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	7	36,8%
VAR00023	موافق	9	47,4%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
VAR00024	غير موافق	1	5,3%
	محايد	8	42,1%

	موافق	10	52,6%
	موافق بشدة	0	0,0%
	Total	19	100,0%
	,00	1	5,3%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
VAR00025	محايد	3	15,8%
	موافق	14	73,7%
	موافق بشدة	1	5,3%
	Total	19	100,0%

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00001	19	4,0526	,40465
VAR00002	19	3,8947	,65784
VAR00003	19	3,6316	,68399
VAR00004	19	3,7368	,87191
VAR00005	19	3,9474	,84811
VAR00006	19	3,8947	,65784
VAR00007	19	4,0000	,81650
VAR00008	19	4,0000	,66667
VAR00009	19	3,8421	,37463
VAR00010	19	3,7368	,45241
VAR00011	19	3,8947	1,04853
VAR00012	19	3,8947	,45883
VAR00013	19	4,0000	,74536
VAR00014	19	3,5263	,61178

VAR00015	19	3,6316	1,30002
VAR00016	19	3,8421	,76472
VAR00017	19	3,8421	,60214
VAR00018	19	4,0000	,74536
VAR00019	19	3,8421	,83421
VAR00020	19	3,7895	,71328
VAR00021	19	3,7895	,78733
VAR00022	19	4,0526	,62126
VAR00023	19	3,7895	,71328
VAR00024	19	3,4737	,61178
VAR00025	19	3,6842	1,00292
N valide (listwise)	19		

Statistiques

محورنسبي

N	Valide	19
	Manquante	0
Moyenne		4,0000
Ecart-type		,32796

محورنسبي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,36	1	5,3	5,3	5,3
	3,44	1	5,3	5,3	10,5
	3,64	1	5,3	5,3	15,8
	3,76	2	10,5	10,5	26,3
	3,80	1	5,3	5,3	31,6
	3,84	1	5,3	5,3	36,8
	3,88	1	5,3	5,3	42,1
	3,96	1	5,3	5,3	47,4
	4,04	1	5,3	5,3	52,6
	4,08	2	10,5	10,5	63,2
	4,16	1	5,3	5,3	68,4
	4,24	1	5,3	5,3	73,7

	4,28	1	5,3	5,3	78,9
	4,36	1	5,3	5,3	84,2
	4,44	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

		Effectif	N % tableau
VAR00027	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	3	15,8%
	موافق	10	52,6%
	موافق بشدة	5	26,3%
	Total	19	100,0%
VAR00028	,00	1	5,3%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%
	موافق	8	42,1%
	موافق بشدة	5	26,3%
	Total	19	100,0%
VAR00029	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	6	31,6%
	موافق	10	52,6%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
VAR00030	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%

	موافق	8	42,1%
	موافق بشدة	6	31,6%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	4	21,1%
VAR00031	موافق	12	63,2%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
	,00	1	5,3%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
VAR00032	محايد	4	21,1%
	موافق	12	63,2%
	موافق بشدة	2	10,5%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	6	31,6%
VAR00033	موافق	11	57,9%
	موافق بشدة	2	10,5%
	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%
VAR00034	موافق	11	57,9%
	موافق بشدة	3	15,8%
	Total	19	100,0%
VAR00035	غير موافق بشدة	0	0,0%

	غير موافق	2	10,5%
	محايد	2	10,5%
	موافق	10	52,6%
	موافق بشدة	5	26,3%
	Total	19	100,0%
VAR00036	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	7	36,8%
	موافق	6	31,6%
	موافق بشدة	6	31,6%
	Total	19	100,0%
VAR00037	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	4	21,1%
	موافق	14	73,7%
	موافق بشدة	1	5,3%
	Total	19	100,0%
VAR00038	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	3	15,8%
	موافق	14	73,7%
	موافق بشدة	1	5,3%
	Total	19	100,0%
VAR00039	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	3	15,8%
	موافق	11	57,9%
	موافق بشدة	4	21,1%
	Total	19	100,0%

VAR00040	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	8	42,1%
	موافق	6	31,6%
	موافق بشدة	5	26,3%
	Total	19	100,0%
VAR00041	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	7	36,8%
	موافق	8	42,1%
	موافق بشدة	4	21,1%
	Total	19	100,0%
VAR00042	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	4	21,1%
	موافق	9	47,4%
	موافق بشدة	6	31,6%
	Total	19	100,0%
VAR00043	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	3	15,8%
	موافق	9	47,4%
	موافق بشدة	6	31,6%
	Total	19	100,0%
VAR00044	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	5	26,3%
	موافق	9	47,4%
	موافق بشدة	4	21,1%

	Total	19	100,0%
VAR00045	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	2	10,5%
	موافق	14	73,7%
	موافق بشدة	3	15,8%
VAR00046	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	1	5,3%
	محايد	8	42,1%
	موافق	4	21,1%
	موافق بشدة	6	31,6%
VAR00047	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	5	26,3%
	موافق	12	63,2%
	موافق بشدة	2	10,5%
VAR00048	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	3	15,8%
	موافق	14	73,7%
	موافق بشدة	2	10,5%
VAR00049	Total	19	100,0%
	غير موافق بشدة	0	0,0%
	غير موافق	0	0,0%
	محايد	2	10,5%

موافق	11	57,9%
موافق بشدة	6	31,6%
Total	19	100,0%

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00027	19	4,0000	,81650
VAR00028	19	3,7895	1,18223
VAR00029	19	3,8421	,68825
VAR00030	19	4,0526	,77986
VAR00031	19	3,9474	,62126
VAR00032	19	3,6842	1,05686
VAR00033	19	3,7895	,63060
VAR00034	19	3,8947	,65784
VAR00035	19	3,9474	,91127
VAR00036	19	3,9474	,84811
VAR00037	19	3,8421	,50146
VAR00038	19	3,7895	,63060
VAR00039	19	3,9474	,77986
VAR00040	19	3,8421	,83421
VAR00041	19	3,8421	,76472
VAR00042	19	4,1053	,73747
VAR00043	19	4,0526	,84811
VAR00044	19	3,8421	,83421
VAR00045	19	4,0526	,52427
VAR00046	19	3,7895	,97633
VAR00047	19	3,8421	,60214
VAR00048	19	3,9474	,52427
VAR00049	19	4,2105	,63060

N valide (listwise)	19		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
محورثانينسبي	19	2,9375	,30028
huit	19	3,9298	,86481
sept	19	3,9474	,53591
six	19	3,7895	,47415
cinq	19	3,9123	,58628
quatr	19	3,8596	,56999
troi	19	4,0000	,58794
deu	19	3,8947	,64838
un	19	4,0000	,40062
N valide (listwise)	19		

Corrélations

		محورنسبي	محورثانينسبي
محورنسبي	Corrélation de Pearson	1	,822**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	19	19
محورثانينسبي	Corrélation de Pearson	,822**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	19	19

Statistiques de groupe

	مؤهلعلمي	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محورثانينسبي	1,00	2	3,6250	,70711	,50000
	2,00	16	3,9505	,38255	,09564

محورنسبي	1,00	2	4,1000	,48083	,34000
	2,00	16	3,9975	,33258	,08314

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance 95% de la différence	
		Inférieure	Supérieure
محورثانينسبي	Hypothèse de variances égales	-,97807	,32703
	Hypothèse de variances inégales	-5,82550	5,17446
محورنسبي	Hypothèse de variances égales	-,44399	,64899
	Hypothèse de variances inégales	-3,34452	3,54952

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
محورثانينسبي	Inter-groupes	,256	3	,085	,488	,696
	Intra-groupes	2,629	15	,175		
	Total	2,885	18			
محورنسبي	Inter-groupes	,227	3	,076	3,664	,049
	Intra-groupes	1,709	15	,114		
	Total	1,936	18			

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
سنواتخبرة *محورنسبي	19	100,0%	0	0,0%	19	100,0%
سنواتخبرة *محورثانينسبي	19	100,0%	0	0,0%	19	100,0%

سنواتخبرة *محورنسبي

سنواتخبرة

محورنسبي	Moyenne	N	Ecart-type
3,36	3,0000	1	.
3,44	3,0000	1	.
3,64	4,0000	1	.
3,76	3,0000	2	,00000
3,80	2,0000	1	.
3,84	1,0000	1	.
3,88	2,0000	1	.
3,96	2,0000	1	.
4,04	2,0000	1	.
4,08	2,5000	2	,70711
4,16	1,0000	1	.
4,24	2,0000	1	.
4,28	3,0000	1	.
4,36	3,0000	1	.
4,44	2,3333	3	1,52753
Total	2,4211	19	,90159

سنواتخبرة

محورثانينسبي	Moyenne	N	Ecart-type
3,13	3,0000	1	.
3,29	3,0000	1	.
3,38	2,0000	1	.
3,58	3,0000	3	1,00000
3,67	3,0000	1	.

3,96	1,0000	1	.
4,00	1,5000	2	,70711
4,13	2,0000	4	,81650
4,25	3,0000	1	.
4,29	4,0000	1	.
4,33	2,5000	2	,70711
4,54	2,0000	1	.
Total	2,4211	19	,90159

	سنواتخبرة						
	1,00			2,00			3,00
	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Effectif
محورنسبي	3	4,15	,30	7	4,06	,22	7
محورثانينسبي	3	4,03	,09	7	4,01	,41	7

	سنواتخبرة						
	3,00		4,00			Total	
	Moyenne	Ecart-type	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Effectif	Moyenne
محورنسبي	3,86	,39	2	4,04	,57	19	4,00
محورثانينسبي	3,77	,48	2	3,94	,50	19	3,92

سنواتخبرة	
Total	
Ecart-type	
,33	محورنسبي
,40	محورثانينسبي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic Of Algeria

Ministry Of Higher Education AndScientific Research

University Of Yahia Fares Medea

Faculty OfEconomics, Business And Management Sciences.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: ..15../ق ع ت /2022

المدية في : 19-12-2022

إلى السيد: مدير ..بنك..البوفتي..الجزائري..بالمدية

– المدية –

الموضوع: طلب إجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم.

سيادة المدير تحية طيبة وبعد،

في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الإدارية ، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث العلمي، فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطالبة المذكورة في الجدول أدناه بإجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم.

الرقم الآلي	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
181832040054	صبرينة بوشوية	1999/09/28	المدية

المسجلين بالسنة: الثانية ماستر **تخصص:** إدارة أعمال

في الأخير، تقبلوا منا سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

إمضاء ومصادقة رئيس القسم

إمضاء ومصادقة مدير المؤسسة المستقبلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة يحي فارس بالمدية، القطب الجامعي، المدية،26000.

الهاتف: 025.78.55.74

استمارة تحكيم الاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الإمضاء
د. بن لكحل محمد أمين	أستاذ محاضر أ	
د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر أ	
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	