

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: اقتصاد التنمية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

عويصات هاجر

فتاح صباح

تحت عنوان:

أثر الابداع الإداري على أداء البنوك التجارية

دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ محاضراً - جامعة ابن خلدون تيارت)

د. ثامر بن صوشة

مشرفا ومقررا

(أستاذ محاضراً - جامعة ابن خلدون تيارت)

د. عدة عابد

مناقشا

(أستاذ محاضراً - جامعة ابن خلدون تيارت)

د. دويس عبد القادر

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على فضله ونعمه، وعملا بسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

نتوجه بالشكر والامتنان الى كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل سواء من قريب أو

بعيد، ونخص بالذكر الاستاذ المشرف عدة عابد ، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

القيمة وعلى كل ما قدمه لنا من عون.

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على

قبولها مناقشة هذه المذكرة.

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي التي لم تبخل عليا بدعائها المتواصل
والملازم لكافة أطوار حياتي.

إلى جميع الإخوة والأخوات وعمتي .

إلى زوجي الذي كان سند لي خلال مساري الجامعي .

كما أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً ومرجعاً يستفيد منه جميع
الطلاب.

هاجر

اهداء

الى من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر
والإصرار ، من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزلي بذاتي ابي
العزير.

الى من جعل الجنة تحت اقدمها وسهلت لي الشدائد بدعائها ، الى الانسانة
العظيمة التي لطالما تمنيت ان تقر عينها لرؤيتي في يود هكذا امي العزيزة .
الى ذلك المستودع الكبير من القوة والحب اخوتي حسام ، شروق ، وفاطمة
الزهراء .

اهدي اليكم بحثي وجهدي وليالي كثيرة من السهر والتعب والامنيات .

صباح

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الاهداء

I.....	فهرس المحتويات
أ.....	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري وأداء البنوك التجارية	
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري
3.....	المطلب الأول: ماهية الابداع
7.....	المطلب الثاني: تعريف وأهمية الابداع الإداري
9.....	المطلب الثالث: أنواع الابداع الادري
13.....	المبحث الثاني: أليات الابداع الإداري
13.....	المطلب الأول: مبادئ الابداع الإداري
14.....	المطلب الثاني: ملامح الشخصية المبدعة
19.....	المطلب الثالث: معوقات الابداع الإداري
22.....	المبحث الثالث: اساسيات أداء البنوك التجارية
22.....	المطلب الأول: عموميات حول البنوك التجارية
24.....	المطلب الثاني: مفهوم الأداء البنكي وأسباب الاهتمام به
26.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البنكي
28.....	خلاصة الفصل:
30.....	تمهيد :

الفصل الثاني: أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

المبحث الأول: لمحة تعريفية حول بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية	31
المطلب الأول: بنك التنمية المحلية.....	31
المطلب الثاني: البنك الوطني الجزائري.....	33
المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	36
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	39
المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة.....	39
المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات.....	40
المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة.....	41
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الإحصائية.....	43
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....	43
المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة.....	47
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	59
خلاصة الفصل.....	65
خاتمة:.....	67

قائمة الاشكال

والجداول

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان
12	الشكل(1,1): أنواع الابداع الاداري
31	شكل(1,2):الهيكل التنظيمي لوكالة BDL تيارت
34	شكل (2,2): الهيكل التنظيمي لوكالة BNA تيارت
37	شكل (3,2): الهيكل التنظيمي لوكالة BADR تيارت
43	الشكل(4,2): توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية
44	الشكل(5,2): توزيع افراد العينة حسب الجنس
45	الشكل (6,2): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
46	الشكل (7,2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
32	الجدول (1,2):الخدمات المقدمة للأفراد من طرف بنك BDL
32	الجدول (2,2):الخدمات المقدمة للمهنيين من طرف بنك BDL
33	الجدول (3,2):الخدمات المقدمة للمؤسسات من طرف بنك BDL
35	الجدول (4,2):الخدمات المقدمة للأفراد من طرف بنك BNA
35	الجدول (5,2):الخدمات المقدمة للمهنيين من طرف بنك BNA
36	الجدول (6,2):الخدمات المقدمة للمؤسسات من طرف بنك BNA
38	الجدول(7,2): الخدمات المقدمة من طرف بنك BADR
39	الجدول(8,2):توزيع افراد العينة على الوكالات
40	الجدول(9,2):سلم ليكارت الخماسي
41	الجدول(10,2):اتجاه الراي لسلم ليكارت الخماسي
42	الجدول(11,2):الصدق والثبات لمحاوّر ابعاد الاستبيان

43	الجدول(12،2): توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية
44	الجدول(13،2): توزيع افراد العينة حسب الجنس
45	الجدول(14،2):توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
46	الجدول(15،2):توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة
47	الجدول(16،2):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه كل بعد من ابعاد الابداع الاداري
48	الجدول(17،2):البيانات المتعلقة بمحور الابداع الاداري
56	الجدول (18،2):البيانات المتعلقة بالأداء البنكي
59	الجدول (19،2): تحليل الارتباط حسب اختبار بيرسون لأبعاد الابداع الاداري واداء البنوك
62	الجدول (20،2): تحليل التباين الاحادي لمحور الاداء تبعا للمستوى التعليمي
62	الجدول (21،2): اختبار Isd للمقارنات البعدية بين متوسطات المجموعات للمحور الثاني تبعا للمستوى التعليمي
64	الجدول (22،2): تحليل التباين الاحادي لمحور الاداء البنكي تبعا للخبرة

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
74	الملحق(01): الاستبيان
79	الملحق(02): الجداول الإحصائية
80	الملحق(03): الجداول التكرارية

قائمة الاختصارات

الاختصارات	المختصر
BNA	البنك الوطني الجزائري
BDL	بنك التنمية المحلية
BADR	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
SPSS	برنامج الحزمة الإحصائية

مقدمة

البنوك التجارية اليوم تلعب دورا هاما واساسيا في دعم النمو الاقتصادي وذلك بتوفير خدمات مالية ودعمها للأعمال والمؤسسات التجارية وتعزيز الاستقرار المالي ودعم الابتكار والتطوير، ولذلك عليها مواكبة كل التغيرات والمستجدات بتطبيق افكار جديدة وفعالة في ادارتها من اجل تحسين الاداء ولتحقيق ذلك عليها دعم الابداع الإداري بداخلها حيث يعتبر الابداع هو التنوع في الافكار والابتكار والتفكير الابداعي وتحفيز الموظفين

ان الابداع الإداري هو في حد ذاته عنصر مهم لا بد من وجوده داخل البنوك التجارية فهو في الوقت الراهن اساس سيرورتها وذلك لما تشهده من تحديات مختلفة ومستجدات العولمة والتطور والمنافسة الحادة نظرا لكونها جميعا تقدم تقريبا نفس نوع الخدمات، والاختلاف يكون في مستوى جودة الخدمة المقدمة .

ورغم ذلك يوجد بعض البنوك التجارية لا تواكب هذه التغيرات وتستمر في اداء روتيني واحد مما يؤدي الى عدم الابداع والتميز .

لهذا يجب ان نبين مدى اهمية وتأثير الابداع الإداري ومنح فرص للعاملين والموظفين من اجل تقديم اداء أحسن ومتميز وضمان بقائها .

1. الإشكالية:

انطلاقا مما سبق تتجلى إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير الابداع الإداري على اداء البنوك التجارية؟"

2. التساؤلات الفرعية :

ان التساؤل الرئيسي السابق تنبثق عنه عدة تساؤلات فرعية يمكن صياغتها كما يلي:

- ❖ ما هي العوامل التي تؤثر على الأداء البنكي ؟
- ❖ هل هناك علاقة ارتباط بين الابداع الإداري وأداء البنوك التجارية؟
- ❖ هل هناك أثر للإبداع الإداري على أداء البنوك التجارية؟
- ❖ هل يستجيب الأداء في البنوك التجارية الى الثنائية الديمغرافية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

3. فرضيات الدراسة:

- ❖ هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الأداء البنكي.
- ❖ توجد علاقة وثيقة بين الابداع الإداري وأداء البنوك التجارية .
- ❖ هناك أثر للإبداع الإداري على أداء البنوك التجارية .
- ❖ يستجيب الأداء في البنوك التجارية الى فروقات تعزى الى الثنائية الديمغرافية (المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة).

4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري وتطبيقه بمختلف أبعاده السبعة والمتمثلة في الإصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه ، قبول المخاطرة والتحليل والربط في تحسين أداء البنوك التجارية .

- ❖ يعتبر موضوع الإبداع الإداري من المواضيع الهامة التي تساعد على البقاء والتطور وتحسين الأداء .
- ❖ اهتمام الباحثين بموضوع الإبداع الإداري وما سوف تضيفه الدراسة والدراسات المتصلة بها من إثراء معرفي حوله ليصبح أكثر وضوحا.

5. اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نلخصها كما يلي:

- ❖ التعرف على عامل الإبداع الإداري المطبق داخل البنوك محل الدراسة
- ❖ التأكيد على أهمية الإبداع الإداري.
- ❖ التأكد من مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الاداء البنكي.
- ❖ تعريف الموظفين بالإبداع الإداري وإيجابيات تطبيقه بالبنك.

6. أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب لاختيار الموضوع منها ذاتية وموضوعية نذكر منها:

أسباب موضوعية :

- ❖ الإبداع الإداري من أبرز الطرق التي تعتمد عليها البنوك التجارية بهدف تحقيق التفوق في مجال اعمالها .
- ❖ معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري على أداء البنوك التجارية .

أسباب ذاتية :

- ❖ الاهتمام الشخصي بالتعرف على طبيعة عمل البنوك ونشاطها ميدانيا .
- ❖ الرغبة في معرفة مدى تطبيق الإبداع الإداري على أداء البنوك التجارية .

7. حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، تم تحديد مجال البحث بما يلي:

الحدود المكانية: تم اختيار البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت وبنك التنمية المحلية وكالة تيارت بالإضافة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت لكونها وكالات بنكية متميزة في المجال المصرفي ولاحتوائها على عدد كافي من الموظفين المؤهلين .

الحدود الزمانية: اما الحدود الزمنية فقد تناولنا الفترة الممتدة بين (2024/05/19_2024/03/10)

8. المنهج المستخدم :

اعتمادا على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه، ومن أجل الاجابة على اشكالية بحثنا واثبات أو نفي الفرضيات فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، أما التحليلي فقد برز عند تحليلنا للاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة لجمع المعلومات من الموظفين بخصوص الاثر الذي ينتج عن تطبيق الابداع الإداري على أداء البنوك محل الدراسة.

9. هيكل الدراسة:

من أجل الاحاطة بموضوع الدراسة والاجابة على التساؤل الرئيسي والاسئلة الفرعية وبغية اثبات أو نفي الفرضيات المطروحة ارتأينا تقسيم موضوع دراستنا الى فصلين على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري وأداء البنوك التجارية:

وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الاول مدخل الى الابداع الاداري تم من خلاله التعرف على الابداع الإداري وانواعه وخصائصه ، كما تناول المبحث الثاني اليات الابداع الإداري وقد تطرقنا فيه الى مبادئه وملامح الشخصية المبدعة بالإضافة الى معوقاته، أما المبحث الثالث فخصص لتبيان اساسيات أداء البنوك التجارية.

الفصل الثاني: أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت:

وقسم الى ثلاثة مباحث ، حيث ضم المبحث الاول لمحة تعريفية حول بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وعرضنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة ، ليأتي بعدها المبحث الثالث كمكمل وحوصلة للعلاقة بين الابداع الإداري والاداء البنكي حيث تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة الإحصائية.

10. الدراسات السابقة:

1. دراسة توفيق عطية وتوفيق العجلة بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع

العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)"،رسالة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية ،غزة،2009 .

عالج الإشكالية التالية: " ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة؟ " وتوصل الى النتائج التالية :

❖ تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

❖ المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

❖ يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الأداء الجيد.

❖ يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محددات ومعايير للأداء الوظيفي.

2. دراسة شيماء شافو، واخرون " أثر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري دراسة حالة عينة من

البنوك التجارية بولاية الوادي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ميدان علوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الوادي، 2020 .

"عالجن الإشكالية التالية: "ما مدى تأثير الإبداع الإداري على أداء المورد البشري في البنوك محل دراستهم؟" وتوصلن الى النتائج التالية:

❖ وجود أثر لعناصر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري في البنوك محل دراستهن.

❖ توجد علاقة طردية قوية بين عناصر المتغير المستقل الإبداع الإداري والمتغير التابع أداء

المورد البشري في البنوك محل دراستهن.

❖ مدى تطبيق عناصر الإبداع الإداري نسبته مرتفعة في البنوك محل دراستهن.

❖ واقع الإبداع الإداري داخل المؤسسات يتيح فرص التقدم والتطور والبقاء والتميز.

3. دراسة طلال نصير ونجم العزاوي بعنوان: " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد

البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مداخلة في الملتقى الدولي الموسوم " الإبداع الإداري والتغيير

التنظيمي في المنظمات الحديثة "، الأردن، 2011 .

عالجا الإشكالية التالية: "هل هناك أثر في ضوء الاهتمام بالإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؟" وتوصلا الى النتائج التالية:

❖ أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود.

❖ يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.

❖ تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.

❖ يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.

11. ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

تسلط الدراسات السابقة الضوء على أهمية الإبداع الإداري ولكنهم يقدمون رؤى مصممة خصيصاً لمجالاتهم حيث يقدمون فهماً أوسع يمكن تطبيقه عبر الصناعات والبنوك التجارية ، في حين يقدم بحثنا رؤى مستهدفة ذات صلة

بالبقطاع المصرفي ، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة التنظيمية داخل البنوك فبحثنا يأخذ نظرة شاملة لكيفية تأثير الابداع الإداري على النجاح الشامل واستمرارية البنوك التجارية .

12. صعوبات الدراسة:

واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء القيام بهذه الدراسة والتي يمكن ايضاحها فيما يلي:

- ❖ عدم قبول أغلبية البنوك لطلب اجراء دراسة ميدانية.
- ❖ نقص الدراسات السابقة حول الموضوع.
- ❖ صعوبة الربط بين متغيرات البحث، الابداع الاداري وأداء البنوك.
- ❖ مستوى الابداع الاداري يصعب قياسها كونها متغير معنوي حيث نجد مستوى الابداع يختلف من شخص لأخر

الفصل الأول : الإطار

النظري للإبداع الإداري وأداء

البنوك التجارية

تمهيد:

يعتبر الإبداع الإداري من العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح البنوك التجارية في بيئة الأعمال التنافسية. فالبنوك التجارية تعتبر عماداً أساسياً في النظام المالي لأي اقتصاد، وتلعب دوراً حيوياً في تمويل النشاط الاقتصادي ودعم نمو الشركات والأفراد، ومن هنا فإن تحسين أدائها يُعدُّ أمراً ضرورياً لتعزيز الاستقرار المالي وتحفيز النمو الاقتصادي.

إن الإبداع الإداري يعني القدرة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة لتحقيق الأهداف المؤسسة بشكل فعال. وفي سياق البنوك التجارية، يتعلق الإبداع الإداري بتحسين عمليات الخدمة للعملاء، وتطوير منتجات وخدمات مالية جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، باختصار يمثل الإبداع الإداري وتحسين أداء البنوك التجارية تحديات مستمرة تتطلب تبني استراتيجيات متطورة وتطبيق تقنيات حديثة لضمان استمرارية النمو والتطور في هذا القطاع الحيوي للاقتصاد.

وعليه من أجل الإلمام بهذا الفصل فقد قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث تمثلت فيما يلي:

المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري.

المبحث الثاني: آليات الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: أساسيات أداء البنوك التجارية.

المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع الإداري يصبح أمر في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع، فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. 1

المطلب الأول: ماهية الإبداع:

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالإبداع حيث لا يوجد تعريفاً موحداً وشاملاً له ربما لأنه يتضمن أبعاداً عديدة أو لأن الباحثون لم يعيروا اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام (1950) عندما أشار العالم النفسي Gelfoord إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات وهذا يدل أن الاهتمام بالإبداع حديثاً نوعاً ما. 2

أولاً: تعريف الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها واعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب. 3

او يمكن تعريف الإبداع على انه هو الشخصية الإنسانية القادرة على تحمل المخاطر وتعزيز الأفكار الشمولية كما يجعل المهام سهلة في بيئة معقدة، كما ان الإبداع يعني القدرة على الجمع بين الأفكار بشكل فريد أو إنشاء فكرة التقارب بين الأفكار، وينبغي أن تكون جديدة ومبتكرة من شأنها أن تجلب أهمية وفائدة للمنظمات والمجتمع

¹ توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، شعبة إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 13.

2 دينا فتحي أحمد الناظر، أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص 71.

3 نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشري في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012، ص 45.

والعالم، الإبداع هو القدرة على التمييز ضد العلاقات الجديدة ودراسة المواضيع منها ووجهات نظر جديدة، وتكوين مفاهيم جديدة من المعلومات الموجودة، الإبداع هو القدرة على نقل صفات جديدة في المفاهيم والمعاني والأفكار القديمة، أو التوصل إلى طرق جديدة للتنظيم فإن الإبداع فطري، ولا يتم تعلمه، ولكنه يبدو أنها مواهب متأصلة يمكن أيضًا تطويرها وتعزيزها بالوسائل المناسبة والتدريب.¹

او يمكن تعريفه على انه إبداع أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المؤسسة؛ أو هو: "تبنى أفكار أو أساليب أو طرق أو ممارسات جديدة بهدف إحداث التغيير على العمليات الإدارية أو المنتجات أو الخدمات التي تعمل بها المؤسسة".²

او يمكن القول ان الابداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.³

ثانياً: أنواع الابداع:

تقوم العديد من الشركات الآن بإدراج الإبداع ككفاءة أساسية للموظفين على جميع المستويات خاصة أولئك الذين يعملون في الخطوط الأمامية وفي جميع الوظائف، من المبيعات والتسويق إلى المحاسبة والعمليات إلى خدمة العملاء. لذلك يجب على الأفراد ومديري المواهب أن يكونوا أذكياء بشأن ما يلزم لتعزيز هذه المهارة وإدارتها.⁴

هنا قسمنا الابداع الى أربعة أنواع: 5

(1) **الإبداع العمداني والذهني:** الأشخاص الذين يمتلكون صفات عمدانية وذهنية هم أشخاص مُتعلمين، لديهم معرفة كبيرة بموضوع معين ويجمعون بين مهاراتهم وقدراتهم لإعداد خطة عمل لتحقيق شيء

1 Erstu Tarko Kassa, Examining employee's creativity in commercial bank of Ethiopia Woldia branches, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2021, p. p02, 03

2 حسية قوادرية، سومية ترعة، الابداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الاعمال، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2019، ص 04

3 توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص 12

4 Gabriella Rosen Kellerman, Martin E.P. Seligman, Cultivating the Four Kinds of Creativity, <https://hbr.org/2023/01/cultivating-the-four-kinds-of-creativity>, 06/02/2024, 19:03

5 Rahul Gupta, what are the Different Types of Creativity, https://cannibals.digital/types-of-creativity/#google_vignette, 06/02/2024, 19:39

ما، يتم بناء هذا النوع من الإبداع عندما يعمل الأشخاص لفترة طويلة جدًا في مجال معين. الأشخاص الذين يندرجون تحت هذا النوع من فئة الإبداع عادةً ما يكونون ماهرين في البحث وحل المشكلات والتحقيق والتجريب، يقضي هؤلاء الأشخاص الإبداعيون الكثير من الوقت كل يوم لاختبار تطوير حلول جديدة، توماس ألفا إديسون هو مثال بارز على هذا النوع من الأشخاص الإبداعيين. قام بتجربة بعد تجربة قبل اختراع الكهرباء والمصباح الكهربائي والاتصالات، وبالتالي، يتطلب الإبداع العمداي والذهني الكثير من الوقت والتفاني ووفرة المعرفة بموضوع معين.

(2) **الإبداع العمداي والعاطفي:** الأشخاص الذين يُصنفون كعمدانيين وعاطفيين يتركون عملهم يتأثر بحالتهم العاطفية، هؤلاء الأشخاص الإبداعيون من هذا النوع عاطفيون جدًا وحساسون بطبيعتهم، يفضل هؤلاء الأفراد الوقت الهادئ والشخصي نسبيًا للتفكير، ومع ذلك فهم متساوون في الوقت نفسه من الناحية المنطقية والعقلانية في اتخاذ القرارات، إن إبداعهم دائمًا نتاج متوازن للتفكير العاطفي العمداي والإجراءات المنطقية، يحدث هذا النوع من الإبداع للأشخاص في لحظات عشوائية، تُشار إلى تلك اللحظات عادة باسم "أوها!" عندما يفكر شخص ما فجأة في حل لمشكلة ما أو يفكر في فكرة مبتكرة.

(3) **الإبداع الفجائي والذهني:** هناك أوقات عندما تقضي وقتًا طويلًا في حل مشكلة لكن لا يمكنك التفكير في أي حل، على سبيل المثال، عندما تريد تحديد جدول زمني لشهر لإنجاز عمل ما، ولكنك لا تستطيع التفكير في أي طريقة ممكنة وعندما تشاهد التلفزيون وتقضي وقتك مرتاحًا وفجأة تفكر في حل ويقع كل شيء في مكانه، حدث نفس الأمر مع العالم العظيم إسحاق نيوتن، حصل على فكرة عن قانون الجاذبية عندما ضربت تفاحة رأسه وهو جالس تحت شجرة ويسترخي، هذه هي اللحظات "الفجائية!" ونيوتن مثال ممتاز على شخص فجائي وذهني، يحدث هذا النوع من الإبداع عندما يكون لدى الشخص المعرفة لإنجاز عمل معين، ولكنه يحتاج إلى إلهام وتلميح للسير في الطريق الصحيح، يحدث هذا النوع من الإبداع عادة في أوقات غير مناسبة، يحدث الإبداع الفجائي والذهني عندما يتوقف العقل الواعي عن العمل ويذهب للاسترخاء ويتاح للعقل اللاواعي فرصة للعمل، غالبًا ما يتوقف هذا النوع من الشخص الإبداعي عن التفكير الواعي عندما يحتاج إلى التفكير "خارج الصندوق"، من خلال الانغماس في أنشطة مختلفة وغير متصلة، يحصل العقل اللاواعي على فرصة لربط المعلومات بطرق جديدة توفر حلولًا للمشاكل، لذلك لتحقيق هذا النوع من الإبداع، يجب على الشخص أن يأخذ استراحة من المشكلة وابتعد ليتيح للعقل الواعي الأخذ بالزمام.

(4) **الإبداع الفجائي والعاطفي:** تحدث الأفكار والإبداع الفجائي عندما يكون الدماغ الواعي والقشرة الأمامية في حالة راحة يتم العثور على هذا النوع من الإبداع بشكل أساسي في فنانيين كبار مثل الموسيقيين والرسامين والكتاب وغيرهم، يرتبط هذا النوع من الإبداع أيضًا بـ "التببيهاات" التنبؤ هو إدراك فجائي

لشيء ما، يعتبر الإبداع الفجائي والعاطفي مسؤولاً عن الانفتاح العلمي، والاكتشافات الدينية والفلسفية أيضاً، يتيح ذلك للشخص المتطور أن ينظر إلى مشكلة أو موقف بنظرة عميقة، تعرف تلك اللحظات بأنها لحظات نادرة عندما تحدث اكتشافات كبيرة، ليس هناك حاجة للحصول على معرفة محددة لحدوث الإبداع "الفجائي والعاطفي" ولكن يجب أن يكون هناك مهارة مثل الكتابة أو الموسيقى أو الفن، لا يمكن الحصول على هذا النوع من الإبداع عن طريق العمل عليه.

ثالثاً: خصائص الإبداع:

وتتمثل فيما يلي:1

- (1) **الميزة النسبية:** وهي تعني تميز الفكرة الجديدة على غيرها من سابقتها، وتتأكد الميزة النسبية للفكرة في ظروف جديدة وطارئة.
- (2) **انسجام الفكرة مع القيم السائدة:** وهو مدى التشارك بين الفكرة المستحدثة مع القيم السائدة والقناعات التي يملكها متبني الفكرة مع تجاربهم السابقة.
- (3) **التشابه مع الأفكار الأخرى:** وهي ما يعني مدى تشاركية الأفكار، ومدى مستوى فهمها وتطبيقها في الواقع.
- (4) **القابلية للتقسيم:** وهي مدى ما يمكن تجربته من الفكرة على أساس محدود، وبعض الأفكار التي لا يصلح تقسيمها، يمكن أن تجرب على مدى زمني طويل.
- (5) **القابلية للانتقال:** ويقصد به مدى قدرة الفكرة الإبداعية المبتكرة على الذبوع والانتشار، وحسب قابلية الانتقال يمكن معرفة مدى سهولة الفكرة من صعوبتها.
- (6) **وجود قدر من الكسب من وراء الفكرة:** وهي مدى استفادة صاحب الفكرة الإبداعية، وفرصة اكتسابه خبرات جديدة ومهارات مستحدثة.

يمكن ذكر خصائص أخرى للإبداع في النقاط التالية:2

- (1) **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية** فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون

¹ حسن الشهري، خصائص الإبداع،

<https://www.mufahras.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-20:01،2024/02/06،/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9>

² توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 19، 20.

ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وخصوصاً في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

(2) يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

(3) الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

(4) يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

(5) الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.

(6) الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

(7) الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

(8) تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.

(9) الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.

(10) ان المحصلة الإبداعية الفعالة تنتقل إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

المطلب الثاني: تعريف وأهمية الإبداع الإداري:

لعل الإبداع الإداري يعتبر من بين أهم وأبرز الإبداعات التي تلقى اهتمام في عالم الأعمال والمنظمات، حيث يضمن تأدية المهام والأنشطة وتعدد التعاريف الواصفة لمفهوم الإبداع الإداري والأهمية التي تميزه عن غيره سيتم محاولة توضيحها على النحو التالي:

أولاً: تعريف الإبداع الإداري:

يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات، هذا التعريف يشير إلى أن الإبداع الإداري يعبر عن الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية، مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو أساليب عمل جديدة متطورة، تكون مقبولة ومناسبة لظروف وإمكانات المنظمة، وهذا ما

يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات، بما يضمن تحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أداء العاملين بها وبالتالي أدائها العام.1

أو يمكن تعريفه على انه استخدام المهارات والقدرات الشخصية في استنباط الأساليب والأفكار الجديدة (منتج أو خدمة) تعود بالنفع على المؤسسة.2

أو يمكن القول ان الابداع الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، وهذه المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة، ويتمثل الهدف النهائي لهذا الإبداع في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين.3

وعليه يمكن تعريف الابداع الإداري مما سبق على انه يتمثل في تعزيز المناخ التنظيمي وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال استحداث أفكار وتطبيق عمليات جديدة، بهدف تحسين الإنتاجية وتطوير مستوى الأداء للمؤسسة في منافسات السوق.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:4

- 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 بالنفع على التنظيم والفرد.

1 جزيري لمياء، بديسي فهيمة، الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد1،المجلد5، 2018، ص231

2 شيماء شافو وآخرون ، أثر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية الوادي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ،2020، ص06

3 بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد19،المجلد14، 2018، ص288

4 توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"،مرجع سبق ذكره،ص15

(3) المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لها في اختبار تلك القدرات.

(4) الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم 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 الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

كما يمكن القول ان أهمية الابداع الإداري تتمثل فيما يلي:1

(1) يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

(2) تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الجديدة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الابداع في احداثه.

(3) يجعل الفرد قادر على الثقة في نفسه وذلك من خلال جعله قادر على ان يفكر ويتوصل الى أفكار مفيدة في المجال الذي يعمل فيه.

(4) يجعل الفرد يتبع منهاجاً علمياً في تفكيره حتى يحقق الفائدة المرجوة من الأفكار الجديدة.

(5) إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الامر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور.

المطلب الثالث: أنواع الابداع الادري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي:

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

¹ محمد عبد الرحمان عمر، روش ابراهيم محمد، عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، العراق، المجلة الاكاديمية لجامعة نورو، العدد2، المجلد6، 2017، ص141

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة: 1

أولاً: الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- 1) المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- 2) التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- 3) الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- 4) الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- 5) الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- 6) التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

ثانياً: الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك في أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، وهذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الآتية:

- 1) الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

¹ طلال نصير، نجم العزاوي، مداخلة بعنوان أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الشرق الأوسط، 18-19/5/2011، ص، ص6، 8.

- (2) المشاركة الآمنة **safety Participative**: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم بدون اتهام مضاد تعززان الإبداع الناجح.
- (3) الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- (4) دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة، كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.
- (5) جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- (6) تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- (7) تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- (8) انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- (9) عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- (10) حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

ثالثاً: الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

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

(2) 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.

(3) ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding):

مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

(4) 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.

الشكل (1,1): أنواع الإبداع الإداري



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على جزيري لمياء، بديسي فهيمة، الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد1،المجلد5، 2018، ص، ص232، 231 .

المبحث الثاني: أليات الإبداع الإداري

الإبداع الإداري يزدهر في البيئات التي تعزز التفكير التفاعلي، وتشجع على المخاطرة، وتستغل التكنولوجيا، وتعزز التعلم المستمر، من خلال تنمية مثل هذا النظام البيئي، تمكن المؤسسات قوت العمل لديها لمواجهة التحديات المعقدة بحلول مبتكرة، مما يدفع بالتقدم والتكيف في الحوكمة.

المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري:

حتى يتم تنفيذ الإبداع الإداري وتحقيق أقصى فوائد منه يلتزم عليها، تلبية مجموعة من المبادئ التي سيتم توضيحها في النقاط التالية¹:

- 1) إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتتمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، وبتعبير آخر لا تقتلوا أي فكرة بل أعطوها المجال، وأوضحوها الرعاية والعناية لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.
- 2) ان الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- 3) إحترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.
- 4) التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- 5) تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
- 6) التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من موظفيه مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقية.
- 7) التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك ويحفز الأفراد إلى العمل وبذلك المزيد، حتى تضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود سلبا على المؤسسة تكتفي بما أنجزته وتترجع وتفتشل.
- 8) الإبداع أن تكون نسخة رائدة وفريدة لا مكررة ونسخة ثانية، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد وترك الرديء.

¹ حسبية قوادرية، سومية ترعة، الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص، ص12، 13.

(9) إعطاء التعلم أهمية عن طريق العمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

(10) لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقر إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة المتكررة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الوقت، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها.

(11) ان الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو البقاء على مكان عليه، ولان التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد.

المطلب الثاني: ملامح الشخصية المبدعة:

قد استأثرت السمات النفسية والخصائص السلوكية للمبدعين باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين، وترسخت لديهم قناعات تشير إلى أن الأشخاص المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية، وبغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها، فإنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن غيرهم. وقد توصلت دراسات الإبداع إلى قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين ولكن يجب التنبيه إلى حقيقة هامة وهي استحالة توافر جميع الخصائص لدى أي مبدع بذاته، صحيح أن لدى الشخص المبدع من هذه الخصائص أكثر مما لدى الشخص العادي أو الأقل إبداعاً، ولكن ذلك لا يعني وجود هذه الخصائص جميعها عند كل المبدعين، ذلك أن المصادر التي جمعت منها هذه الخصائص متباينة من حيث مجالات الإبداع العلمية والأدبية، بالإضافة إلى اختلاف الأساليب التي استخدمت في جمعها واختلاف الأشخاص المبدعين الذين تناولتهم الدراسات من حيث أعمارهم ومستوياتهم التعليمية والوظيفية والاجتماعية وغير ذلك.

وتدل الدراسات والبحوث الخاصة بالمبتكرين على أن الشخص المبتكر يتميز بعدد من السمات والخصائص النفسية بعضها سلبي وبعضها إيجابي، منها ما هو موضع اتفاق بين الباحثين ومنها موضع اختلاف.

ومن هنا نذكر مجموعة من السمات الشخصية للمبدع تتمثل في الملامح والخصائص الأساسية التالية:¹

(1) الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.

(2) المرونة في أداء العمل.

(3) المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.

(4) التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.

¹ توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص24، 25.

- (5) التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- (6) الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة .
- (7) كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- (8) الاهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ.
- (9) القدرة العالية على تحمل المسؤوليات .
- (10) الأخذ بزمام المبادرة دائماً.
- (11) القدرة على فهم دوافع الآخرين.
- (12) القدرة على تنظيم العمل .
- (13) سعة الأفق.
- (14) كثرة التساؤل عما يدور حوله.
- (15) تعدد الميول والاهتمامات.
- (16) عدم التعصب.
- (17) التوازن الانفعالي.
- (18) عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
- (19) القدرة على التحليل والاستدلال.
- (20) التوقف أحياناً عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس.
- (21) تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
- (22) إنجاز الأعمال بطرق ابتكاريه.
- (23) الميل نحو العمل بمفرده.
- (24) تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
- (25) الرغبة في التفوق الأكاديمي.
- (26) التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
- (27) معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم في حل المشكلات.

(28) تفضيل التنافس على التعاون.

(29) إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.

(30) الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.

(31) التمعن في الأفكار الجديدة.

(32) التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.

(33) مقاومة تدخل الآخرين في شئونه.

(34) امتلاك درجة عالية من الذكاء.

(35) الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

أهم الصفات التي تميز الإداريون المبدعون تتمثل فيما يلي: 1

1) يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

2) يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.

3) يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

4) يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به ألا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.

5) يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

1 توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص26، 27.

6) يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين، ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

وبما انه في حين تمثل السمات الإبداعية للفرد استعدادات معينة تكون مسؤولة عن السلوك الظاهري له، فإن القدرات الإبداعية تتضح فيما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة أم لا.

يمكن إيجاز القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة في النقاط التالية: 1

أولاً: الأصالة Originality: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها". حيث تشمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

1) الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

2) الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

3) الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

ثانياً: الطلاقة Fluency: هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي، فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

حيث يمكن تمييز خمسة أنواع للطلاقة:

1) طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

2) طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

3) طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

4) طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

1 توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص27، 31.

(5) طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

ثالثاً: المرونة **Flexibility**: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.

ويمكن تصنيفها الى نوعين:

(1) **المرونة التلقائية**: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً 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 يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

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

رابعاً: **الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems**: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

خامساً: **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه**: وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول التشتيتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً.

سادساً: **قبول المخاطرة taking risk**: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

سابعاً: التحليل والربط:

(1) التحليل: هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

(2) أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري:

ونقصد بها الأمور التي تعطل القدرات الفكرية لدى الموظف، وتثقل اندفاعه نحو التفكير الجديد، ويمكن تقسيمها إلى: 1:

أولاً: معوقات إدراكية لدى الفرد:

الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا، وهذا الإدراك يكون انطلاقاً من جمع معلومات من المحيط أو البيئة المحيطة بنا، لكي تتفاعل هذه المعلومات مع بعضها ومع ذاكرتنا لتكون أفكاراً واتجاهات ومعان خاصة بنا. ويتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات أهمها:

(1) خداع الإدراك: وهو نتيجة أسباب حسية أو نفسية.

(2) خطأ الإدراك: وهو تصور صفة ما في الشخص أو الشيء، ليست موجودة فيه في الحقيقة.

(3) محدودية الإدراك: وهي انحصار الإدراك لدى شخص ما في دائرة ضيقة تحجب عنه رؤية زوايا وجوانب معينة.

وتشكل هذه المشكلات معوقاً للإبداع الذي يحصر تفكير الشخص في دائرة الإدراك فقط، وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

¹ خدروش لمياء، شناق سهام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة الميلية - ولاية جيجل، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2017، صص 85، 87.

ثانيا: المعوقات الاجتماعية والثقافية:

يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد أو أعرافا معينة، بحيث يتوقع المجتمع من أفرادها التزاما بهذه التقاليد، فالمدير يتوقع من مرؤوسيه سلوكا معينا، والأب يتوقع من ابنه سلوكا معينا، ويميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة المتوقعة منهم، حتى يحصلوا على رضاهم، ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها، والتالي يتجنبون الأفراد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخر.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

(1) الرؤية **Vision** : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

(2) المشاركة الآمنة **Safety participative**: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

(3) الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

(4) دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة والمنظمة.

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

(1) جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

(2) تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

(3) تماسك الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر إلى الانسجام.

(4) عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

(5) حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

ثالثا: المعوقات النفسية أو العاطفية:

حيث يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية، فالخوف يكبل الأفكار، ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف، إن الخوف من الفشل يؤدي إلى التردد والتوتر، وإذا تكرر الخوف من الفشل فإنه يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على التجديد.

رابعاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية:

بما أن الإبداع هو أحد أشكال التغير نحو الأحسن، فهو يواجه نفس الصعوبات التي تواجهها محاولات التغيير، لذا نجد الأشخاص المبدعين لا يجدون مجالاً للإبداع في مجتمعاتهم، مما يستدعيهم إلى الهجرة في أول فرصة تتاح لهم، وهذا ما يسمى بهجرة الأدمغة والكفاءات، ومن أجل تشجيع العاملين وتحفيزهم لا بد من الانتباه إلى المعوقات الإدارية والتنظيمية ومحاولة التغلب عليها.

ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- (1) مقاومة الجهات الإدارية العليا وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه.
- (2) الالتزام الحرفي للقوانين والتعليمات والإجراءات المعقدة.
- (3) عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم، بحيث لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة في صنع القرار من قبل العاملين.
- (4) سوء المناخ التنظيمي، ممثلاً في العلاقات السائدة في الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف ونظم التقييم والحوافز.
- (5) عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب.
- (6) عزلة الإدارة العليا وعدم تواصلها المستمر مع المستويات الإدارية الأخرى.

المبحث الثالث: أساسيات أداء البنوك التجارية

يكتسب تقييم أداء المصارف أهمية بالغة بالنسبة لها، خاصة لأنه يعتبر عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاط المصرف وتكيفه مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة والتحديات التي تنشأ نتيجة المنافسة في القطاع.

المطلب الأول: عموميات حول البنوك التجارية:

البنوك التجارية هي عماد النظام المالي الحديث، حيث تلعب دوراً حيوياً في تمويل الاقتصاد وتوفير الخدمات المالية للأفراد والشركات، كما تقدم هذه البنوك مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك فتح الحسابات الجارية، ومنح القروض، وإدارة الاستثمارات وتخضع هذه البنوك لرقابة وإشراف من قبل السلطات المالية والبنكية لضمان سلامة النظام المصرفي وحماية حقوق العملاء.

أولاً: تعريف البنوك التجارية:

البنك التجاري هو وسيط مالي يخدم الشركات عن طريق توفير وظائف السيولة الأساسية ضمن الاقتصاد من خلال منتجات وخدمات متنوعة، تقوم المؤسسة بقبول الودائع وإدارتها لكسب دخل ورسوم كمصدر تمويل بتكلفة منخفضة، يمكن أن تولد الأموال دخلاً من الفائدة من خلال قبول الودائع وإنشاء الائتمان هما مصدران رئيسيان للدخل للبنوك التجارية، مع وجود عملاء يمثلون مجموعة واسعة من الاقتصاد، تخدم البنوك التجارية الشركات الصغيرة والمتوسطة، على سبيل المثال، يمكن تقسيم العملاء إلى "الأعمال الصغيرة" تحت قناة البنك التجاري، حيث يتم تقديم الخدمات للعملاء الذين يستوفون معايير السوق المتوسطة من قبل البنك التجاري، بغض النظر عن التقسيم، تخدم البنوك الشركات التي تعتمد جزئياً أو كلياً على دعم أصحاب العمل، تتلشى هذه الاعتمادية مع نمو الشركة في الحجم والتعقيد عندما تكون في السوق المتوسط أو الأعلى.¹

ومنه نستخلص ان البنك التجاري يعتبر نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان وهذا بمفهوم يعتبر البنك التجاري وسيط بين أولئك الذين لديهم فائض وأولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال.²

1 Gabriel lip، what is a Commercial Bank، <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-lending/commercial-bank/>، 08/02/2024، 19:47.

2 لعيمش أسماء، دور البنوك المركزية في مراقبة نشاط البنوك التجارية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص بنوك وأسواق مالية، شعبة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016، ص 06.

ثانيا: أهداف البنوك التجارية:

يقوم العمل البنكي على ثلاثة أهداف هامة تميز البنوك التجارية عن غيرها من مؤسسات الاعمال، هذه الأسس تكتسي أهميتها من خلال تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك التجارية المتمثلة في قبول الودائع وتقديم القروض، تتمثل هذه الأهداف فيما يلي : 1

(1) **الربحية:** يسعى البنك كأى من المؤسسات الأخرى الى تحقيق اكبر ربح ممكن لإرضاء المساهمين، و هو ناتج عن الفرق بين الإيرادات الاجمالية و النفقات الكلية للبنك ، و تتحقق إيرادات البنك نتيجة لعمليات الإقراض و الاستثمار التي يقوم بها البنك نظير خدماته المختلفة ، إضافة الى الأرباح الراس مالية التي قد تنتج عن ارتفاع القيم السوقية لبعض أصول البنك، اما نفقاته تتمثل في النفقات الإدارية و التشغيلية و الفوائد التي يدفعها البنك على الودائع إضافة الى الخسائر الراس مالية التي تلحق به و القروض التي قد يعجز البنك عن استردادها ، لهذا حتى يتمكن البنك من تحقيق مبداء الربحية لابد من تقليل نفقاته الى أدنى حد ممكن لتحقيق اكبر إيراد ممكن .

(2) **السيولة:** و هي تمثل مقدرة البنك على الاحتفاظ في أي وقت بالتوازن بين المبالغ المودعة و المبالغ المسحوبة ، بمعنى انه يكون على استعداد لتلبية طلب السحب في أي لحظة ، باعتبار ان الجانب الأكبر من موارده تتمثل في ودايع تستحق عند الطلب ، فنقص السيولة سوف يؤدي الى الدخول في وضعية الخطر ، و عدم القدرة على تلبية طلبات السحب تعني الإفلاس ، لهذا يستوجب عليه عدم تأجيل سداد المستحقات ، فمجرد إشاعة عدم توفير السيولة تكفي لزعزعة ثقة عملائه ، مما قد يدفعهم لسحب ودايعهم و هو ما يعرضه للإفلاس، لهذا على البنك ان يؤمن نفسه من خطر السيولة و أن لا يغامر بتوظيف كل أمواله لتحقيق الربح فقط، و انما عليه ترك جزء منها لمواجهة طلبات السحب المفاجئة .

(3) **الأمان:** يتسم رأس مال البنك التجاري بانه صغير نسبيا اذ لا تزيد نسبته الى صافي الأصول عن العشر عادة وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار، فالبنك لا يستطيع ان يستوعب خسائر تزيد عن قيمة راس المال، فاذا زادة الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءا من أموال المودعين مما تؤدي الى افلاس البنك .

¹ صديقي سامية،يونس الزهرة، دور البنوك التجارية في تمويل قطاع السكن في الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية وبنوك، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة احمد دراية ادرار ، 2016،ص،ص8،9.

ثالثاً: خصائص البنوك التجارية:

تتميز البنوك التجارية بعدة خصائص تتمثل في:1

- 1) ان البنوك التجارية مشروعات رأس مالية تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل قدر ممكن من النفقات، وذلك بتقديم خدماتها البنكية أو خلقها نقود الودائع، فالبنوك التجارية تأخذ عادة شكل شركات مساهمة سواء كانت مملوكة للأفراد أو المشروعات، وعادة ما تتدخل الدولة، خاصة في الدول النامية، بمراقبتها عن طريق السيطرة على رؤوس أموالها سواء بالاشتراك فيها أو تملكها مباشرة أو تأميمها.
- 2) تتعدد البنوك التجارية وتتنوع بقدر اتساع السوق النقدي، والنشاط الاقتصادي، وحجم المدخرات وما يترتب على ذلك من تعدد عملياتها وادخال عنصر المنافسة بين أعضائها.
- 3) ان أهم ما تختص به البنوك التجارية هو قدرتها على خلق نقود الودائع، وهي نقود متباينة ومتغيرة وليست نهائية، أي يمكن تحويلها إلى نقود قانونية، وهي عادة ما تختص بقطاع المشروعات والأعمال دون غيره من القطاعات الأخرى، على نحو ما سنرى، بالإضافة إلى قدرتها على خلق نقود الودائع فهي تقوم بعدة عمليات أخرى تهدف منها إلى قيام النقود بوظائفها على أفضل وجه ممكن، وبهذا نقول إن البنوك التجارية خلقت التزامات على نفسها تزيد عدة مرات عما هو متوفر لديها من احتياطات أو ودائع فعلية.

رابعاً: أهمية البنوك التجارية:

- تُعتبر البنوك التجارية جزءاً مهماً من الاقتصاد، فهي لا توفر خدمة أساسية فحسب للمستهلكين، بل تساهم أيضاً في خلق رأس المال والسيولة في السوق.
- تضمن البنوك التجارية السيولة من خلال أخذ الأموال التي يقوم عملاؤها بإيداعها في حساباتهم وإعارتها للآخرين، تلعب البنوك التجارية دوراً في إنشاء الائتمان، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والتوظيف والإنفاق الاستهلاكي، مما يعزز الاقتصاد.²

المطلب الثاني: مفهوم الأداء البنكي وأسباب الاهتمام به:

الأداء البنكي يشير إلى كفاءة وفعالية الخدمات والعمليات المقدمة من البنوك، متابعة وتحليل الأداء البنكي بشكل دوري يساهم في تعزيز استقرار القطاع المصرفي وضمان استمرارية النمو الاقتصادي.

1 حميدي كلثوم، محاولة تقييم أداء البنوك الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص، ص35، 36.

2 Julia Kagan، How Do Commercial Banks Work، and Why Do They Matter،

<https://www.investopedia.com/terms/c/commercialbank.asp#:~:text=%25%2025%25%200%25->

،What%20Is%20a%20Commercial%20Bank%3F،to%20individuals%20and%20small%20businesses.،08/02/2024،19:28.

أولاً: تعريف الأداء:

يشير الاداء إلى درجة تحقيق واتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ، الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحقق من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك الفعالية ،ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحقها المنظمة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، او يمكن تعريفه على انه درجة بلوغ الفرد او المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة عالية. 1

ثانياً: عناصر الأداء:

نذكر عناصر الأداء كالتالي: 2

1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2) **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

3) **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدر سرعة الإنجاز.

4) **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وإنجاز الاعمال في اوقاته المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ثالثاً: مفهوم الأداء البنكي:

الأداء مفهوم نسبي فأداء مصرف معين مثلاً قد يكون أفضل إذا ما تمت مقارنته بأداء المصرف A في حين أن ذلك الأداء نفسه قد يكون ضعيفاً إذا كانت المقارنة بينه وبين أداء المصرف B ، وإجمالاً تشير كلمة أداء الى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، كما تعني درجة أو مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ، ويقصد البعض

1 عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر - 3، 2021، ص42.

2 فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة احمد دراية ادرار، 2020، ص70.

بالأداء المخرجات أو النتائج المتحققة فعليا قياسا بالأهداف التي يسعى المصرف الى تحقيقها، ويعرفه بعضهم أنه العلاقة بين الإنجازات المتحققة والجهد المبذول لتحقيقها، وتشمل الإنجازات وحدات المخرجات من سلع أو خدمات مقدمة، أما الجهد فيمثل وحدات المدخلات اللازمة لتحقيق تلك المخرجات، ولذلك يكون قياس الأداء بمقارنة مدخلات فترة زمنية معينة ومخرجاتها كما يمكن اعتبار الأداء البنكي على أنه محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. 1

وعليه يمكن القول ان الأداء في المجال المصرفي يُفهم على أنه تنفيذ فعال لعمليات البنك، وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية، يعزى الأداء البنكي لتفوقه أو ضعفه إلى مقارنة بين المدخلات والمخرجات، بما في ذلك الخدمات المقدمة والمهارات المستخدمة، ويتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

رابعاً: أسباب الاهتمام بالأداء البنكي:

هناك العديد من العوامل التي ساهمت بشكل كبير في تزايد الاهتمام بأداء البنوك سواء من طرف السلطات الاشرافية، المساهمين، المسيرين، وأصحاب المصالح الآخرين، نذكر منها: 2

1) التعقد والتنوع المتزايد للعمل البنكي.

2) ارتفاع مستوى المخاطر.

3) اشتداد حدة المنافسة واتجاه البنوك نحو البحث عن الربحية.

4) تأسيس القوانين الاحترافية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البنكي:

يتأثر الأداء البنكي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن ايجازها في العناصر التالية: 3

أولاً: العوامل الداخلية (التنظيمية):

وهي الخاصة بالبنك ذاته نذكر منها:

1 مرطاني نورالدين، أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية: دراسة ميدانية بينك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة قالم، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالم، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة مالية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالم، 2021، ص 25.

2 المرجع نفسه، ص 25.

3 المرجع نفسه، ص 26.

(1) **حجم الأعمال:** ان حجم الموارد التي يمتلكها البنك وطبيعة تركيبها وحركتها تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وانتاجية الانشطة البنكية، فكلما ازداد حجم هذه الموارد وانخفضت التكاليف الاجمالية لها وقلت كمية المسحوبات منها ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة للبنك، وبالتالي تحسين انتاجية البنك وربحيته.

(2) **التكنولوجيا المتوفرة:** وهي تعبر عن درجة تقدم الوسائل التكنولوجية المتوفرة والأساليب المستخدمة في تأدية البنك لنشاطه.

(3) **الكفاءة الادارية:** أي كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات، ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل البنك، وهذا ما يؤدي الى تحقيق جو عمل مناسب يحقق جودة في تقديم الخدمات.

ثانيا: العوامل الخارجية:

وهي العوامل المتعلقة بالبيئة التي يعمل بها البنك، وهي:

(1) **البيئة القانونية والسياسية:** وتشمل الظروف السياسية في البلد التي يعمل بها البنك، إضافة الى القوانين التي تحدد وتنظم العمل البنكي.

(2) **البيئة الاقتصادية:** وتشمل أساسا طبيعة النظام الاقتصادي القائم، المناخ والفرص الاستثمارية المتاحة.

(3) **البيئة الاجتماعية:** وهي العادات والتقاليد السائدة التي تؤثر على قرارات الفرد وتعاملاته مع طبيعة النشاط البنكي.

خلاصة الفصل:

يتضح أن الإبداع الإداري يمثل عنصراً أساسياً في تحسين أداء البنوك التجارية، حيث يسهم الإبداع الإداري في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك وتحقيق النمو المستدام في بيئة الأعمال المتنوعة والتي تتسم بالتغيرات السريعة.

بفضل الإبداع الإداري، يمكن للبنوك تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وتطوير العمليات الداخلية لتحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين الأداء وتوفير تجارب مصرفية متميزة.

علاوة على ذلك، يمكن للإبداع الإداري أن يعزز الثقة لدى العملاء والمستثمرين ويسهم في بناء سمعة إيجابية للبنوك في السوق المالية، ومن خلال مواجهة التحديات الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية بشكل مبتكر، يمكن للبنوك التجارية أن تحافظ على مكانتها كمحرك أساسي للتمويل الاقتصادي ودعم نمو الشركات والأفراد.

ومن هذا المنطلق، يجب على البنوك التجارية الاستثمار في تطوير ثقافة الإبداع الإداري داخل مؤسساتها، وتوظيف أفضل الممارسات الإدارية والتكنولوجية، وتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في جميع جوانب عملها. فقط من خلال هذا النهج، يمكن للبنوك التجارية تحقيق النجاح المستدام وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال في الوقت الحاضر والمستقبل.

الفصل الثاني:

أثر الابداع الإداري

على أداء البنوك

دراسة حالة مجموعة

من البنوك العاملة

بولاية تيارت

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصل السابق الى الجانب النظري للإبداع الإداري وأثره على تحسين أداء البنوك ، سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل واسقاط المعارف النظرية الى الواقع والدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض وتحليل مدى مساهمة الابداع الإداري في تحسين أداء البنوك التجارية، معتمدين في ذلك على آراء عينة من موظفي بعض الوكالات البنكية المستخرجة من الاستبيان، وبغية الالمام بهذا الفصل تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث جاءت كالآتي:

المبحث الأول : لمحة تعريفية حول بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الإحصائية

المبحث الأول: لمحة تعريفية حول بنك التنمية المحلية والبنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى التعريف بوكالة بنك التنمية المحلية تيارت ، بالإضافة الى التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت والبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت، والهيكل التنظيمية والخدمات المصرفية المقدمة بالوكالات .

المطلب الأول: بنك التنمية المحلية

وتم التطرق فيه الى ما يلي:

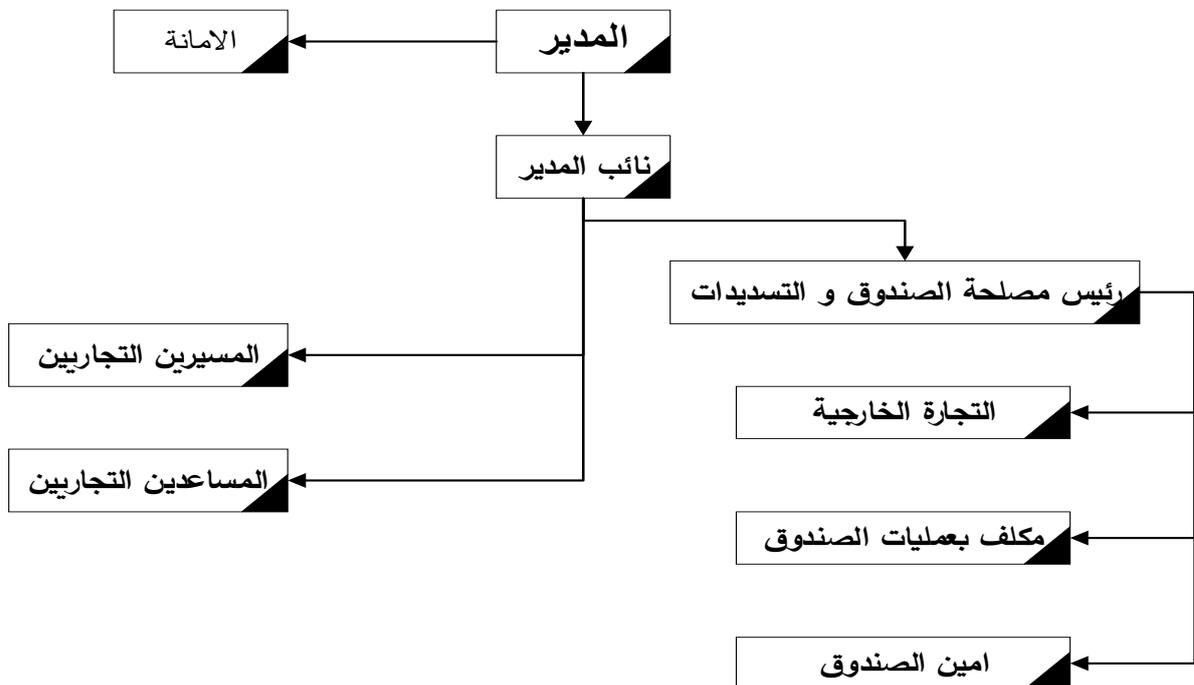
أولاً: تعريف ونشأة بنك التنمية المحلية:

بنك التنمية المحلية يعتبر من بين أحدث البنوك في الجزائر وانبثق من القرض الشعبي الجزائري تم تأسيسه في 1985 وهو بنك عمومي خاضع للقانون التجاري ،يعتبر مؤسسة مالية تجارية تعمل كوسيط بين من لديه فائض مالي في شكل ودائع والاعوان الاقتصاديين الذين يحتاجون الى الأموال في شكل قروض ،لديه وكالات تجارية تتولى العمليات المألوفة من "تقديم قروض ،جمع وتحصيل الودائع ،استشارة الخواص ،الخدمات الإسلامية حسابات جارية ،ضمانات".

ثانياً: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية وكالة تيارت:

فيما يلي عرض للهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية وكالة تيارت

شكل(1،2):الهيكل التنظيمي لووكالة BDL تيارت



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مساعد تجاري بالوكالة البنكية

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

ثالثا: الخدمات المقدمة من طرف بنك التنمية المحلية:

يقدم بنك التنمية المحلية لزيائنه من الافراد والمؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات نلخصها فيما يلي:

(1) الخدمات المقدمة للأفراد: نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (1،2):الخدمات المقدمة للأفراد من طرف بنك BDL

الخدمات البنكية اليومية	الاقتراض	الادخار	الخدمات البنكية عبر الانترنت
فتح حساب	شراء منزل	فتح حساب على دفتر الادخار	فتح حساب عبر الانترنت
تعرف على التحويل الذكي	شراء سيارة	فتح حساب توفير بدون فوائد	طلب بطاقة CIB
برمجة عمليات التحويل الخاصة	شراء الأجهزة المنزلية	فتح حساب توفير بنسبة فائدة تصاعدية	إدارة الحسابات بتطبيق DGITIBOL
		الاشتراك في السندات النقدية	الدفع بتطبيق WIMPAY BDL
			الاشتراك في بطاقة فيزا
			الاشتراك في بطاقة ماستر كارد

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على www.bdl.com

(2) الخدمات المقدمة للمهنيين: نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (2،2):الخدمات المقدمة للمهنيين من طرف بنك BDL

الخدمات البنكية اليومية	الاقتراض	الادخار	الخدمات البنكية عبر الانترنت
فتح حساب	قرض عقاري او تهيئة	فتح حساب على دفتر الادخار	فتح حساب عبر الانترنت
رقمنة التدفق النقدي	طلب الحصول على تمويل التشغيل	الاشتراك في السندات النقدية	طلب التحويلات عبر الانترنت

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

طلب الحصول على التمويل الاستثماري	فتح حساب توفير بدون فوائد	إدارة الحسابات عبر تطبيق DIGITIBDL
-----------------------------------	---------------------------	------------------------------------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على www.bdl.com

(3) الخدمات المقدمة للمؤسسات: نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (2،3):الخدمات المقدمة للمؤسسات من طرف بنك BDL

الخدمات البنكية اليومية	الاقتراض	الادخار	الخدمات البنكية عبر الانترنت
فتح حساب	طلب الحصول على تمويل التشغيل	الاشتراك في السندات النقدية	فتح حساب عبر الانترنت
رقمنة التدفق النقدي	طلب الحصول على التمويل الاستثماري	القيام بعمل وديعة لأجل	دفع الرواتب عبر الانترنت
القيام بعمليات التوطين الالكتروني المسبق	طلب تمويل الترقية العقارية		طلب التحويلات الجماعية عبر الانترنت
القيام بعمليات التصدير والاستيراد	طلب تمويل الترقية السياحية		إدارة الحسابات عبر الانترنت
			الاشتراك في بطاقة الشركات

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على www.bdl.com

المطلب الثاني: البنك الوطني الجزائري

تطرقنا فيه الى ما يلي :

أولا :تعريف ونشأة البنك الوطني الجزائري:

تأسس البنك الوطني الجزائري عام 1966، مهمته الأساسية تتكون من خدمة الزبائن من أفراد ومهنيين ومؤسسات. وبذلك يعد من أكثر البنوك نشاطا بتقديمه مجموعة متنوعة من المنتجات وخدمات التأمين المصرفي لما يزيد عن 2.5 مليون عميل .

يعمل بالبنك الوطني الجزائري أكثر من 5000 موظف، كما يحرص البنك على قربه من العملاء في جميع انحاء البلاد عن طريق 227 وكالة عبر الوطن يعد التدريب والمساواة المهنية عنصرين أساسيين في تطويرها

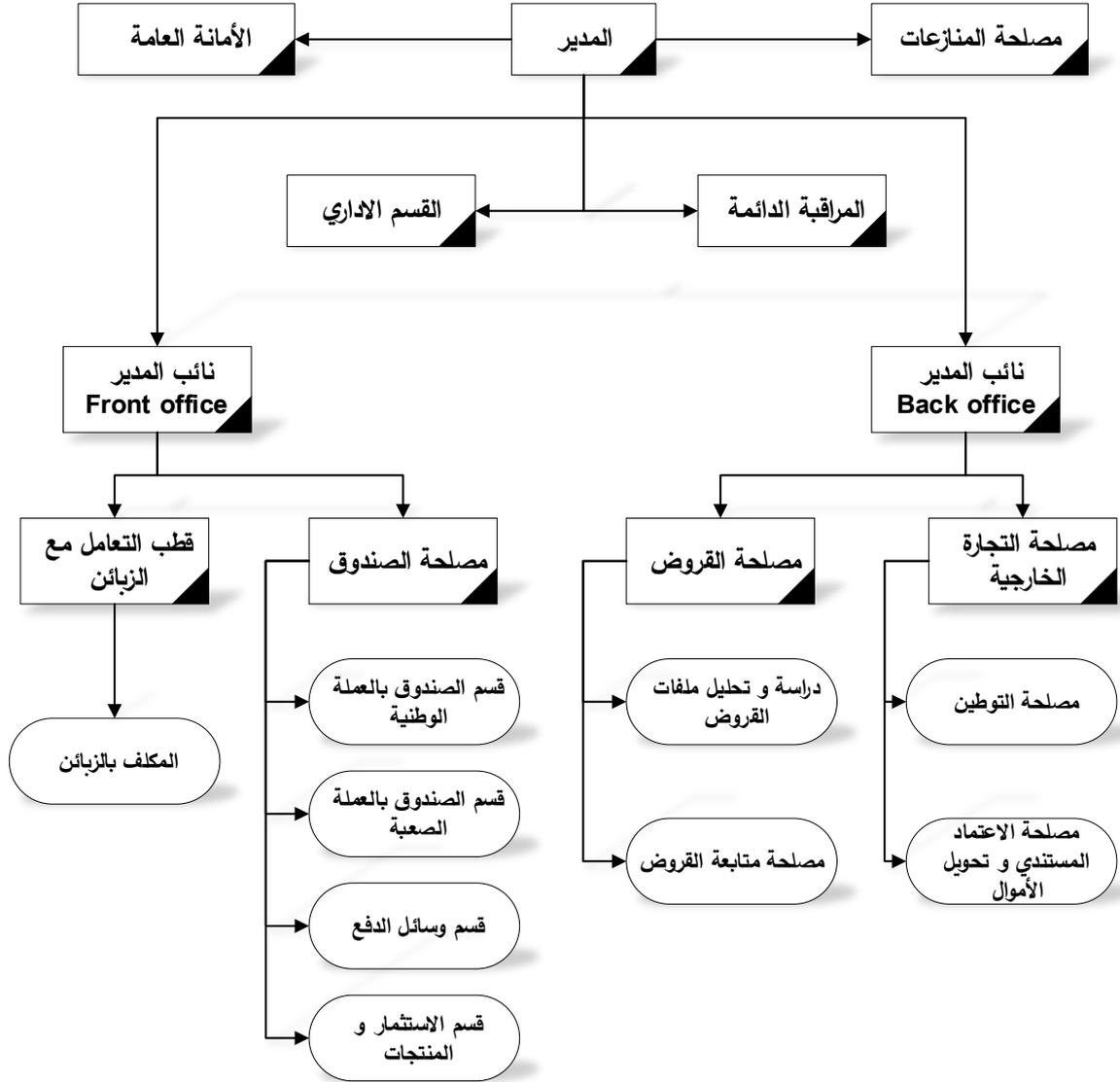
الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

الاستراتيجي، مما يعكس التزامها بجودة الخدمة، تشكل الشفافية والثقة ورضا العملاء حجر الزاوية في نهج التفاعل متعدد القنوات الذي يجسد روحها التي تتمحور حول المواطن.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري:

فيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت

شكل (2،2): الهيكل التنظيمي لوكالة BNA تيارت



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مساعد تجاري بالوكالة البنكية

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

ثالثا: الخدمات المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري:

(1) الخدمات المقدمة للأفراد: نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (2،4):الخدمات المقدمة للأفراد من طرف بنك BNA

التوفير والادخار	التمويلات	النقد والبنك عن بعد	حسابات بنكية
إيداع لأجل	قرض الرفاهية	البطاقات البنكية	حساب شيك
إيداع تحت الطلب	قرض الدراجة النارية	الخدمات الالكترونية عن بعد	حساب العملة الصعبة
	قرض السيارة	الدفع الإلكتروني	
	قرض عقاري	الدفع بدون تلامس wimpay BNA	
	قرض "داري تهيئة "	الفتح المسبق للحساب	
	قرض الكراء	طلب التمويل عن بعد	
		التجارة الالكترونية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على www.bna.com

(2) الخدمات المقدمة للمهنيين: نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (2،5):الخدمات المقدمة للمهنيين من طرف بنك BNA

الودائع	التمويلات	النقد والبنك عن بعد	حسابات بنكية
الودائع لأجل DAT	القرض الموجه للمهنيين	البطاقات البنكية	حساب الشيك
سندات الصندوق	القروض المدعمة من قبل الدولة	الخدمات البنكية الالكترونية	حساب الجاري
	قرض MED pro solution	إدماج الدفع الإلكتروني	حساب العملة الصعبة
	Pack pharma	الدفع بدون تلامس wimpay BNA pro/store	
	قرض الفلاحة	الفتح المسبق للحساب المصرفي	

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

	طلب التمويل عن بعد	قرض الصيد البحري وتربية المائيات	
	جهاز الدفع الالكتروني		
	تجارة الالكترونية		
	خدمة احتياطي		

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على www.bna.com

(3) الخدمات المقدمة للمؤسسات : نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (2،6):الخدمات المقدمة للمؤسسات من طرف بنك BNA

الودائع	التمويلات	النقد والبنك عن بعد	الحسابات البنكية
الودائع لأجل DAT	قروض الاستثمار	البطاقات البنكية	الحساب الجاري
سندات الصندوق	قروض الاستغلال	الخدمات البنكية الالكترونية	حساب العملة الصعبة
	التجارة الخارجية	ادماج الدفع الالكتروني	حساب أجنبي بالدينار الجزائري القابل للتحويل CEDAC
	تمويل الترقية العقارية	الدفع بدون تلامس wimpay BNA pro/store	حساب داخلي لغير المقيمين
	قرض الفلاحة	الفتح المسبق للحساب المصرفي	
	قرض الصيد البحري وتربية المائيات	طلب التمويل عن بعد	
		جهاز الدفع الالكتروني	
		تجارة الالكترونية	
		خدمة احتياطي	

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على www.bna.com

المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وتم التطرق فيه الى ما يلي:

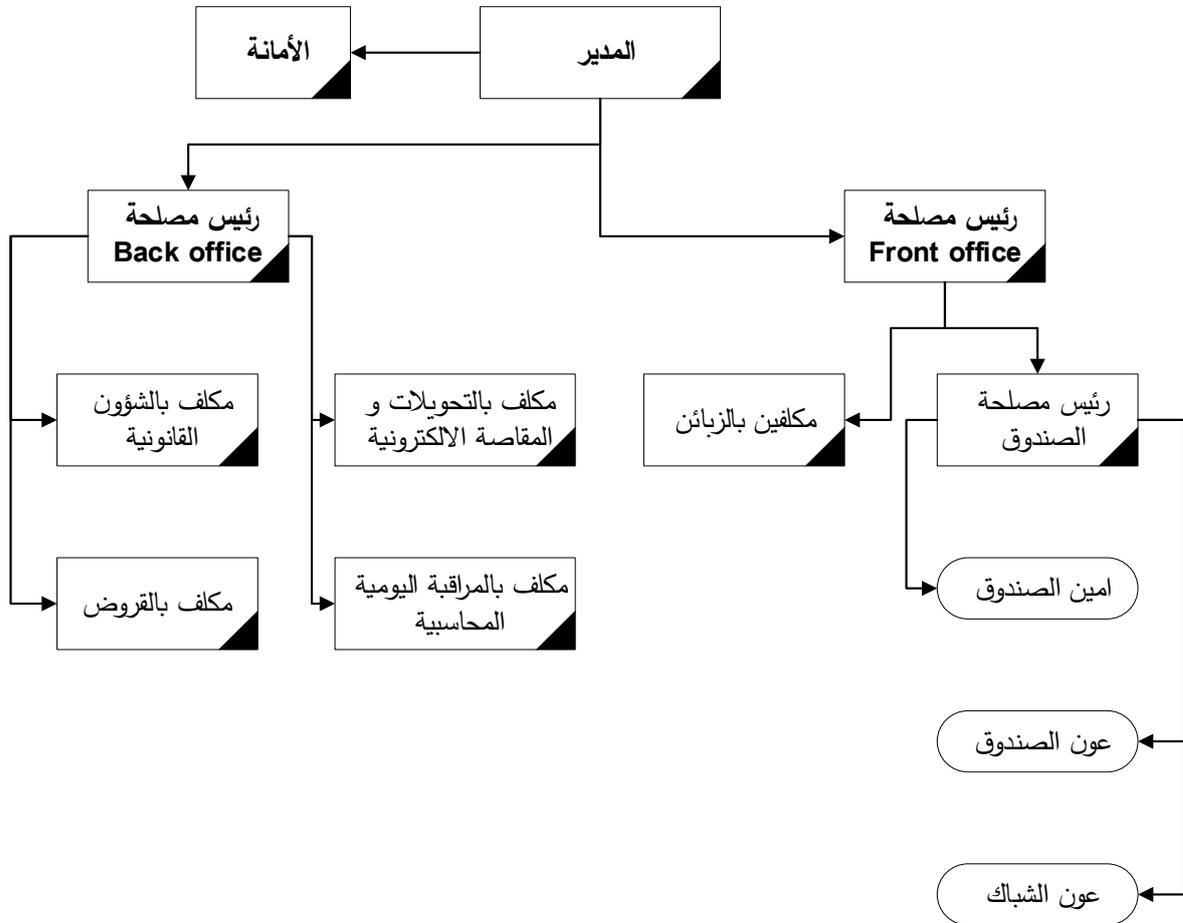
أولاً: تعريف ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من اهم البنوك العمومية في الجزائر ، تأسس سنة 1982 باعتباره وسيلة من الوسائل الرامية الى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي و ترقية الريف و ذلك بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ، حيث يقوم بتوفير مجموعة واسعة من المنتجات و الخدمات المالية و من اجل توفير اكبر قدر من رضى العملاء وضعت بدر ما يقارب 8000 موظف تحت تصرفها من خلال 340 وكالة 3 منها مخصص للتمويل الإسلامي و 39 مجموعة تشغيل إقليمية منتشرة على الأراضي الوطنية ، فضلا عن نظام معلومات جديد لأكبر قدر ممكن من الأمان و السهولة و الكفاءة و السرعة .

ثانياً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

فيما يلي عرض للهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت:

شكل (2،3) الهيكل التنظيمي لوكالة BADR تيارت



المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مساعد تجاري بالوكالة البنكية

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

ثالثا: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الجدول(2،7): الخدمات المقدمة من طرف بنك BADR

الخدمات المقدمة للأفراد	الخدمات المقدمة للمؤسسات
فتح حساب	فتح حساب
بطاقة CIB	بطاقة عمل
بطاقة دولية	التامين الزراعي
التامين على الافراد	تامين الملكية
التامين على الملكية	تمويل الصناعة
خدمات للمغتربين الجزائريين في الخارج	تمويل الزراعة
الائتمان العقاري	تمويل صيد الأسماك وتربية الاحياء المائية
ائتمان السكن الريفي	تمويل الشركات والصناعات الصغيرة والمتوسطة
	الاعتمادات المستندية

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على www.badr.com

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث وصف اجراءات الدراسة التي قمنا بها ،حيث يشمل هذا المبحث على ثلاث مطالب، الأول يتمثل في تحديد مجتمع وعينة الدراسة أما المطلب الثاني فيتمثل في أدوات جمع وتحليل البيانات، والمطلب الثالث يتمثل في اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة .

المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

سنستعرض فيما يلي تقديم بسيط لمجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع البحث:

يضم مجتمع الدراسة الخاص بالبحث موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت ، بالإضافة الى موظفي بنك التنمية المحلية وكالة تيارت والبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت .

ثانياً: عينة البحث:

نظرا لتعذر التعامل مع جميع أفراد المجتمع للحصول على البيانات البحثية المطلوبة، كان لا بد من اللجوء الى أسلوب العينة.

لقد تم توزيع 20 استبيان بالبنك الوطني الجزائري، واسترجعت كاملة ، بالإضافة الى 15 استبيان ببنك التنمية المحلية تم استرجاع منها 13 استبيان وتم رفض استبيان واحد ،كما تم توزيع 15 استبيان اخر على بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تمت الإجابة عليها كلها وتم رفض واحد وبالتالي فان الدراسة الاحصائية شملت 46 استبانة من بين 50 موزعة .

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة من خلال الجدول التالي:

الجدول(2،8):توزيع افراد العينة على الوكالات

الوكالة البنكية	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	النسبة المئوية
وكالة BNA	20	20	0	20	44%
وكالة BDL	15	13	1	12	26%
وكالة BADR	15	15	1	14	30%
المجموع	50	48	2	46	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت من وكالة البنك الوطني الجزائري بنسبة %43 ثم تتبعه وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة %30 وفي الأخير وكالة بنك التنمية المحلية بتيارت بنسبة %26 .

المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات

قمنا بجمع المعلومات اللازمة للدراسة من خلال مجموعة من الأدوات، كما تم تحليل هذه المعلومات بالاعتماد على أساليب احصائية مناسبة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات اللازمة لنتمكن في الأخير من اختبار فرضيات الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية لجمع معلومات إضافية. وفيما يلي عرض مختصر للأداتين:

1) **الاستبانة:** تمثلت في مجموعة من الأسئلة المتنوعة المتعلقة بمحاور الدراسة التي تمثلت في الابداع الإداري و أداء البنوك حيث تم اللجوء الى عبارات و أسئلة بسيطة يسهل فهمها من قبل المبحوثين و من هنا قمنا بتقسيم الاستبيان الى جزئين ،الجزء الأول تطرق الى البيانات الوصفية الخاصة بأفراد العينة تمثلت في الفئة العمرية ،الجنس ،المستوى التعليمي و سنوات الخبرة اما الجزء الثاني خصص لمحاور وابعاد الدراسة حيث شمل المحور الأول أسئلة تتعلق بالإبداع الإداري موزعة على سبعة ابعاد تمثلت في "الاصالة ،الطلاقة ،المرونة ،الحساسية للمشكلات ،الاحتفاظ بالاتجاه و تركيز الانتباه ،قبول المخاطرة ،التحليل و الربط" و تضمن 34 سؤال، اما المحور الثاني فقد شمل عبارات تعتبر بمثابة مؤشرات دالة عن الاداء البنكي ويتضمن 12سؤال.

وقد بلغ مجموع العبارات بين المحورين 46 عبارة، فيما كانت الاجابة على كل عبارة من محاور الدراسة تتم وفق أسلوب ليكارت الخماسي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول(2،9):سلم ليكارت الخماسي

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	موافق غير بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

نلاحظ من الجدول أن مقياس ليكارت الخماسي يقدم لأفراد العينة 5 خيارات يحدد من خلالها المبحوث درجة موافقته أو عدم موافقتها على محتوى العبارات. بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات "غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة" مقياس ترتيبي، فيتم التعبير عن الاوزان من خلال حساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 الى 2 مسافة أولى، ومن 2 الى 3 مسافة ثانية، ومن 3 الى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 الى 5 مسافة رابعة)، بينما 5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول(2،10): اتجاه الراي لسلم ليكارت الخماسي

الرمز	المتوسط	اتجاه الراي
1	من 1 الى 1,79	غير موافق بشدة
2	من 1,8 الى 2,59	غير موافق
3	من 2,6 الى 3,39	محايد
4	من 3,4 الى 4,19	موافق
5	من 4,2 الى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول اتجاه الراي حسب كل درجة وما يقابله من وزن مع زيادة قيمة 0.8 كمسافة بين كل اتجاه وآخر.

(2) **المقابلة:** وقد تم الاستعانة بهذه الاداة للتعرف على الوكالات البنكية محل الدراسة، هيكلها التنظيمي، عدد العمال، وطبيعة نشاطها والخدمات التي تقدمها من خلال طرح اسئلة هادفة على الموظفين في كل وكالة تخدم مصالح البحث.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة

من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا، حيث تم استخراج قيم ألفا لكل فقرات الاستبانة، والجدول الموالي يبين النتائج كما يلي:

الجدول(11،2):الصدق والثبات لمحاور ابعاد الاستبيان

الصدق والثبات		عدد الفقرات	ثبات معامل الفا كرونباخ	صدق معامل الفا كرونباخ
المحور الاول	الاصالة	5	0,563	0.7503
	الطلاقة	5	0,782	0.8843
	المرونة	5	0,596	0.7720
	الحساسية للمشكلات	4	0,683	0.8264
	الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه	5	0,093	0.3049
	قبول المخاطرة	5	0,458	0.6767
	التحليل والربط	5	0,731	0.8549
المحور الثاني	العبارات	12	0,896	0.9467
الدراسة الكلية		46	0,866	0.9305

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الاول قد بلغ 0.772 فيما بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني 0.896 وفي مجمل عبارات الدراسة البالغ عددها 46 قدر معامل ألفا ب 86.6% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة احصائيا وباللغة 60%.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الإحصائية

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة التي تم تفرغها في برنامج SPSS27 والمتعلقة بأجوبة الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة، ولهذا الغرض قسمنا المبحث الى ثلاثة مطالب، أولاً سنعرض خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل وتفسير اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وفي الاخير سنقوم باختبار فرضيات الدراسة ثبات أو نفي صحتها، وسنعرض من خلال هذا المبحث كل من خصائص العينة، تحليل البيانات وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

ويشمل هذه المطلب عرض للبيانات الشخصية للموظفين من خلال دراسة توزيع أفراد العينة وذلك حسب المتغيرات الآتية:

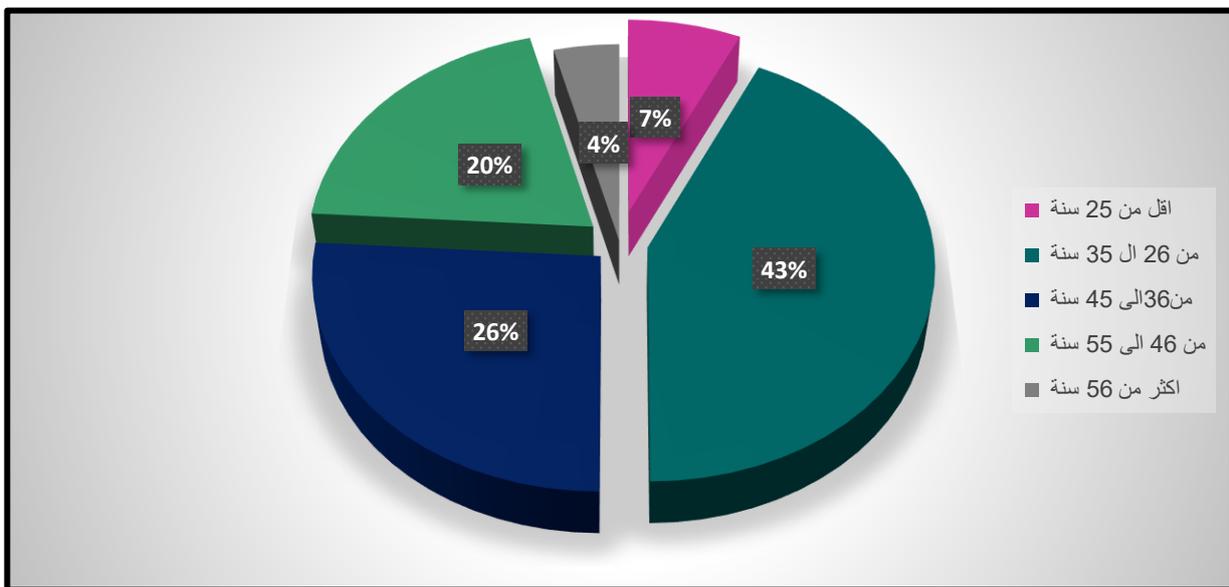
أولاً: من حيث الفئة العمرية:

جدول (2،12): توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	اقل من 25 سنة	من 26 الى 35 سنة	من 36 الى 45 سنة	من 46 الى 55 سنة	أكثر من 56 سنة	المجموع
التكرار	3	20	12	9	2	46
النسبة	7%	43%	26%	20%	4%	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

الشكل (2،4): توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

اعتماد على الجدول أعلاه، أكبر فئة عمرية هي الفئة (من 26 الى 35 سنة) حيث بلغت نسبتها %43 من بين مجمل المستجوبين، وبعدها مباشرة تأتي الفئة (من 36 الى 45 سنة) بنسبة تقدر ب%26 ، ثم تأتي بعد ذلك الفئة (من 46 الى 45 سنة) بنسبة %20 ، ثم الفئة من (اقل من 25 سنة) بنسبة %7 وفي الأخير فئة (أكثر من 56 سنة) بنسبة %4 ، مما يعني أن البنك يتوفر على موظفين ذوي أقدمية وآخرين في بداية المسار المهني، وهذه التوليفة تعتبر مجال لنقل الخبرات بينهم.

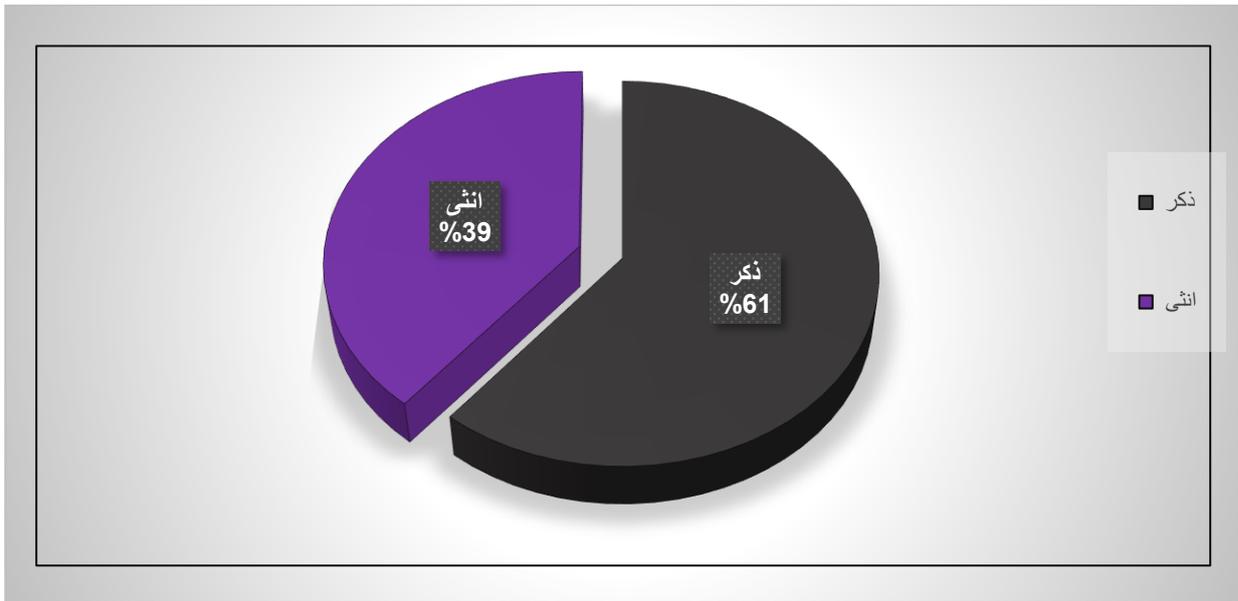
ثانيا: من حيث الجنس:

الجدول(2،13): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
التكرار	28	18	46
النسبة	61%	39%	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

الشكل(2،5): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور في هذا الاستبيان هو 28 بنسبة %61 أما الاناث فبلغ عددهم 18 بنسبة %39 وتظهر هذه النسب التفاوت بين عدد الافراد العاملين بالبنك فيما يخص الجنسين.

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

ثالثا :من حيث المستوى التعليمي:

الجدول(2،14):توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	دراسات عليا	جامعي	تكوين مهني	ثانوي	المستوى التعليمي
46	7	27	11	1	التكرار
100%	15%	59%	24%	2%	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

الشكل (2،6): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

يتضح مما سبق أن نسبة الجامعيين هي السائدة في عينة الدراسة وفي البنك ككل وهذا بنسبة 59% ما يعطي انطباع بأن البنوك حريصة على توظيف يد عاملة ذات كفاءة أكاديمية، يتبعها بعد ذلك أصحاب التكوين المهني بنسبة 24% ثم خريجي المدارس العليا بنسبة 15% وفي الأخير يأتي طلاب الثانوي بنسبة 2%.

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

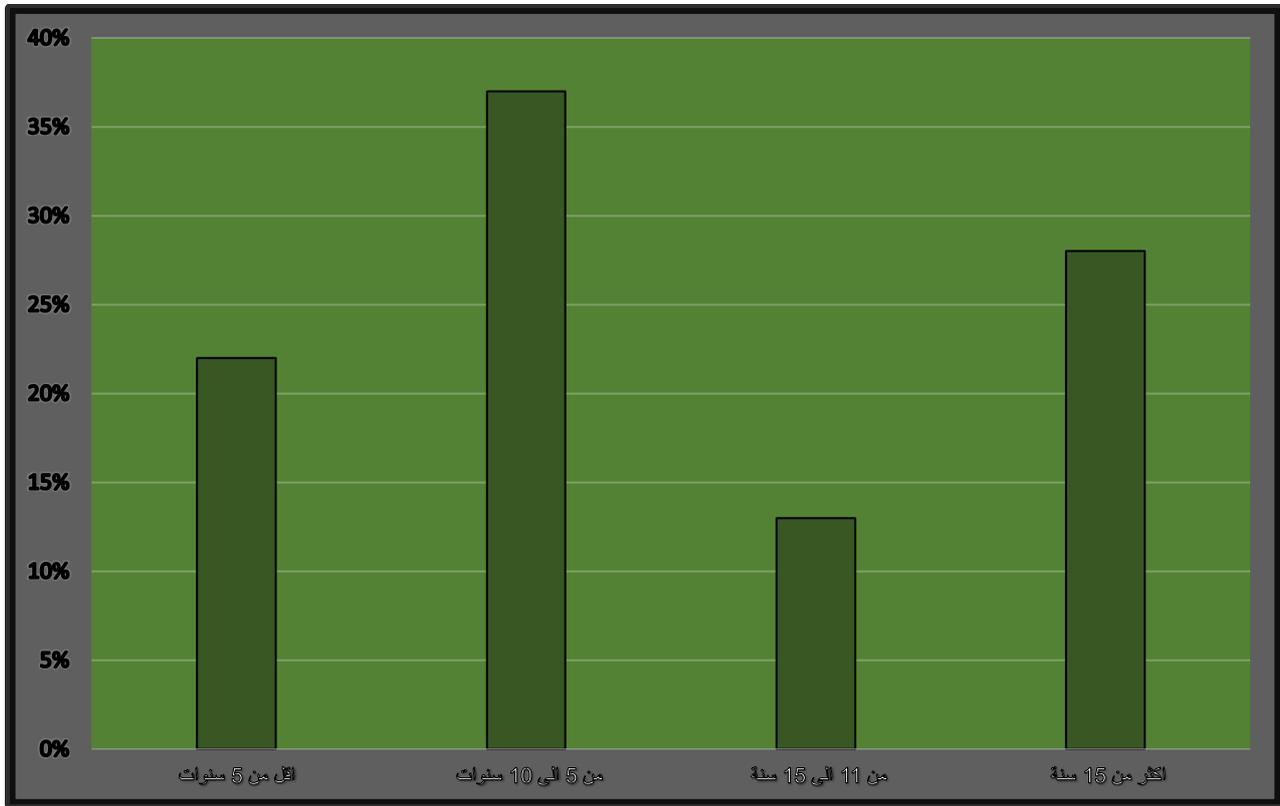
رابعا :من حيث سنوات الخبرة:

الجدول(2،15):توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	10	17	6	13	46
النسبة	22%	37%	13%	28%	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

الشكل (2،7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبتين

من الجدول أعلاه يتبين أن ما نسبته 37% تنحصر خبرتهم في فئة (من 5 الى 10 سنوات) ، كما تأتي فئة (أكثر من 15 سنة) ثانيا بنسبة 28% ، ثم تأتي فئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة 22% ، وفي الأخير تأتي فئة (من 11 الى 15 سنة) .

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان.

أولا: تحليل النتائج المتعلقة بالأبداع الإداري بالبنوك التجارية :

تم حساب التكرارات ،النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإيجابيات مفردات الدراسة على المحور الاول (الابداع الإداري) ، وقد تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر المحور، وسنستعرض النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول(2،16):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه كل بعد من ابعاد الابداع الاداري

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور الأول	
موافق	6	0,846	3,716	الاصالة	الابعاد
موافق	5	0,904	3,814	الطلاقة	
موافق	4	0,859	3,914	المرونة	
موافق	7	0,822	3,502	الحساسية للمشكلات	
موافق	1	0,762	4,014	الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه	
موافق	2	0,727	3,992	قبول المخاطرة	
موافق	3	0,766	3,986	التحليل والربط	
الاتجاه نحو الموافقة		0,812	3,848	الابداع الإداري	

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss27

من خلال الجدول رقم (2،16) يتبين أن متوسط الابداع الاداري هو 3.848 وباتجاه نحو الموافقة ، وبانحراف معياري يساوي 0.812 وبينت النتائج أن مستويات أبعاد الابداع الاداري في هذه الدراسة كما يدركها أفراد العينة جاءت كلها بالموافقة بمتوسط 4.014 لبعد الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه كأقصى متوسط من الموافقة ، ومتوسط 3.502 لبعد الحساسية للمشكلات كأدنى متوسط من الموافقة، ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الابداع الإداري في الجدول التالي:

الجدول(17,2):البيانات المتعلقة بمحور الابداع الاداري

الرقم	المحور الأول الابداع	التكرارات والنسب	بموافق	بغير موافق	لايبدو	موافق	موافق بشدة	المتوسط	المعياري الانحراف	الرتبة	الاتجاه
الإصالة											
1	انجز اعماله المهنية بأسلوب متجدد وابداعي	التكرار	1	1	7	32	5	3,84	0,729	21	موافق
		النسبة	2%	2%	15%	70%	11%				
2	اتجنب الحلول المتكررة في حل المشكلات	التكرار	1	1	17	25	2	3,56	0,719	29	موافق
		النسبة	2%	2%	37%	54%	4%				
3	اتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتك الحجة والقدرة على الاقناع	التكرار	1	1	6	24	14	4,06	0,853	8	موافق
		النسبة	2%	2%	13%	52%	30%				
4	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	التكرار	2	6	18	14	6	3,34	1,015	33	محايد
		النسبة	4%	13%	39%	30%	13%				
5	اشعر بانني أساهم في انتاج أفكار جديدة في العمل	التكرار	1	3	10	23	9	3,78	0,916	24	موافق
		النسبة	2%	7%	22%	50%	20%				
الطلاقة											
6	أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة	التكرار	2	2	10	19	3	3,63	0,852	28	موافق
		النسبة	4%	4%	22%	63%	7%				
7	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	التكرار	2	3	10	25	6	3,65	0,947	27	موافق
		النسبة	4%	7%	22%	54%	13%				
8		التكرار	2	2	8	21	13	3,89	1,016	19	موافق

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

				28%	46%	17%	4%	4%	النسبة	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	
موافق	12	0,856	3,97	11	27	5	2	1	التكرار	اعبر عن افكاري باستقلالية وبحرية	9
				24%	59%	11%	4%	2%	النسبة		
موافق	15	0,853	3,93	9	29	6	0	2	التكرار	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	10
				20%	63%	13%	0%	4%	النسبة		
المرونة											
موافق	23	0,824	3,82	5	33	5	1	2	التكرار	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	11
				12%	73%	11%	2%	2%	النسبة		
موافق	7	1,062	4,06	19	17	6	2	2	التكرار	احرص على معرفة الراي المخالف للرأي للاستفادة منه	12
				41%	37%	13%	4%	4%	النسبة		
موافق بشدة	1	0,652	4,41	22	22	1	1	0	التكرار	أقوم بتغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	13
				48%	48%	2%	2%	0%	النسبة		
موافق	18	0,924	3,89	10	26	7	1	2	التكرار	أحاول احداث تغيير في أسلوب العمل	14
				22%	57%	15%	2%	4%	النسبة		
موافق	32	0,836	3,39	12	21	11	2	0	التكرار	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	15
				26%	47%	25%	2%	0%	النسبة		
الحساسية للمشكلات											
محايد	34	0,807	3,28	2	16	22	5	1	التكرار	انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	16
				4%	35%	48%	11%	2%	النسبة		
موافق	31	0,91	3,43	2	24	15	2	3	التكرار	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	17
				4%	52%	33%	4%	7%	النسبة		

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

موافق	26	0,638	3,76	4	28	13	1	0	التكرار	أستطيع توقع حلول لمشكلات العمل	18
				9%	61%	28%	2%	0%	النسبة		
موافق	30	0,935	3,54	5	23	11	6	1	التكرار	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	19
				11%	50%	24%	13%	2%	النسبة		
الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه											
موافق	17	0,924	3,89	10	26	7	1	2	التكرار	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	20
				22%	57%	15%	2%	4%	النسبة		
موافق	16	0,724	3,91	9	25	11	1	0	التكرار	عند حل كل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها	21
				20%	54%	24%	2%	0%	النسبة		
موافق بشدة	2	0,761	4,32	22	18	5	1	0	التكرار	لا انتازل عن اهدافي وأصر على تحقيقها	22
				48%	39%	11%	2%	0%	النسبة		
موافق	4	0,718	4,13	14	25	6	1	0	التكرار	امتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	23
				30%	54%	13%	2%	0%	النسبة		
موافق	22	0,683	3,82	7	27	10	1	1	التكرار	اهتمامي ينصب على انتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	24
				15%	59%	22%	2%	2%	النسبة		
قبول المخاطرة											
موافق	13	0,842	3,95	10	28	5	2	1	التكرار		25

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

				22%	61%	11%	4%	2%	النسبة	انتقبل انتقادات الاخرين بصدور رحب	
موافق	6	0,693	4,08	12	27	6	1	0	التكرار	انتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	26
				26%	59%	13%	2%	0%	النسبة		
موافق	10	0,787	4,04	11	29	4	1	1	التكرار	لدي القدرة على الدفاع عن افكاري بالحجة والبرهان	27
				24%	63%	9%	2%	2%	النسبة		
موافق	25	0,735	3,76	3	33	7	2	1	التكرار	ابادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لمشكلات العمل	28
				7%	72%	15%	4%	2%	النسبة		
موافق	3	0,581	4,13	11	30	5	0	0	التكرار	اتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمل ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المرتتبة عن ذلك	29
				24%	65%	11%	0%	0%	النسبة		
التحليل والربط											
موافق	20	0,909	3,86	10	25	7	3	1	التكرار	لدي القدرة على البحث وإيجاد الحلول والأفكار الإبداعية	30
				22%	54%	15%	7%	2%	النسبة		
موافق	11	0,614	4,02	8	32	5	1	0	التكرار	احدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	31
				17%	70%	11%	2%	0%	النسبة		
موافق	14	0,827	3,93	9	29	5	2	1	التكرار	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	32
				20%	63%	11%	4%	2%	النسبة		
موافق	5	0,755	4,08	11	31	2	1	1	التكرار	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	33
				24%	67%	4%	2%	2%	النسبة		

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

34	لدي القدرة على تحليل مهام العمل	التكرار	0	2	5	28	11	4,04	0,728	9	موافق
		النسبة	0%	4%	11%	61%	24%				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عبارات الاستبيان تميل نحو اتجاه الموافقة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

❖ سجلت العبارة رقم (13) المرتبة "الاولى" واحتلت فيه اعلى نسبة "48" للخيار "موافق بشدة" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا السؤال "4,41" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,652" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق بشدة" ويرجع السبب لكون الموظفين متفحين لتغيير مواقفهم للأفضل

❖ سجلت العبارة رقم (22) المرتبة "الثانية" واحتلت فيه اعلى نسبة "48" للخيار "موافق بشدة" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا السؤال "4,32" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,761" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق بشدة" ويرجع السبب لإصرار الموظفين على متابعة اهدافهم

❖ سجلت العبارة رقم (29) المرتبة "الثالثة" واحتلت فيه اعلى نسبة "65" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا السؤال "4,13" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,581" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" والتي تبين ان الموظفين مستعدين لتحمل مسؤولية اعمالهم

❖ سجلت العبارة رقم (23) المرتبة "الرابعة" واحتلت فيه اعلى نسبة "54" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا السؤال "4,13" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,718" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لرغبة الموظف في تحقيق اهدافهم

❖ سجلت العبارة رقم (33) المرتبة "الخامسة" واحتلت فيه اعلى نسبة "67" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا السؤال "4,08" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,755" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لسهولة تجزئة مهام العمل

❖ سجلت العبارة رقم (26) المرتبة "السادسة" واحتلت فيه اعلى نسبة "59" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا السؤال "4,08" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,693" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لتحمل الموظفين الفشل من اجل تحقيق الأفضل في المستقبل

❖ سجلت العبارة رقم (12) المرتبة "السابعة" واحتلت فيه اعلى نسبة "41" للخيار "موافق بشدة" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا السؤال "4,06" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "1,062" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لرغبة الموظف الاستفادة من كل الآراء المتاحة

- ❖ سجلت العبارة رقم (03) المرتبة " الثامنة" واحتلت فيه اعلى نسبة " 52 " للخيار " موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 4,06" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,853 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق " ويرجع السبب لتمتع الموظفين بمهارة القدرة على الافئاع
- ❖ سجلت العبارة رقم (34) المرتبة "التاسعة " واحتلت فيه اعلى نسبة " 61 " للخيار "موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 4,04" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,728 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق " ويرجع السبب لقدرة الموظفين على تحليل المهام
- ❖ سجلت العبارة رقم (27) المرتبة "العاشرة " واحتلت فيه اعلى نسبة " 63" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 4.04" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0.787 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق" ويرجع السبب ل تمتع الموظفين بالقدرة على الدفاع عن أفكارهم
- ❖ سجلت العبارة رقم (31) المرتبة "الحادية عشر " واحتلت فيه اعلى نسبة " 70 " للخيار "موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 4,02" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,614 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق" ويرجع السبب لحرص الموظف على مراجعة اعماله قبل البدء بها
- ❖ سجلت العبارة رقم (09) المرتبة "الثانية عشر " واحتلت فيه اعلى نسبة " 59 " للخيار " موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,97" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,856 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب لتمتع الموظفين بالاستقلالية والحرية في التعبير عن افكارهم
- ❖ سجلت العبارة رقم (25) المرتبة "الثالثة عشر " واحتلت فيه اعلى نسبة " 61 " للخيار " موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,95" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,842 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق" ويرجع السبب لاستعداد الموظفين على تقبل الانتقادات.
- ❖ سجلت العبارة رقم (32) المرتبة "الرابعة عشر" واحتلت فيه اعلى نسبة " 63" للخيار " موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,93" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,827 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق " ويرجع السبب لقدرة الموظفين على إدراك العلاقات بين الاشياء
- ❖ سجلت العبارة رقم (10) المرتبة "الخامسة عشر " واحتلت فيه اعلى نسبة " 63 " للخيار "موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,93" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,853 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق" ويرجع السبب لسرعة الموظفين على اقتراح الحلول
- ❖ سجلت العبارة رقم (21) المرتبة "السادسة عشر " واحتلت فيه اعلى نسبة " 54 " للخيار " موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,91" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,724 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق" ويرجع السبب لحرص الموظف على دراسة المعلومات لحل المشاكل

- ❖ سجلت العبارة رقم (20) المرتبة " السابعة عشر" واحتلت فيه اعلى نسبة " 57 " للخيار "موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,89" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,924 " وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق " ويرجع السبب لتركيز الموظفين على مهامهم
- ❖ سجلت العبارة رقم (14) المرتبة "الثامنة عشر " واحتلت فيه اعلى نسبة " 57 " للخيار " موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,89" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,924" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق" ويرجع السبب لفتح الموظفين لأحداث تغيير في أساليب العمل
- ❖ سجلت العبارة رقم (08) المرتبة "التاسعة عشر " واحتلت فيه اعلى نسبة " 46 " للخيار " موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,89" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 1,016" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب لسرعة الموظفين في التفكير
- ❖ سجلت العبارة رقم (30) المرتبة "عشرون " واحتلت فيه اعلى نسبة " 54" للخيار " موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,86" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,909" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق " ويرجع السبب لقدرة الموظفين على إيجاد الأفكار الإبداعية والبحث
- ❖ سجلت العبارة رقم (01) المرتبة واحد وعشرون " واحتلت فيه اعلى نسبة " 70 " للخيار "موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,84" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,729" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق" ويرجع السبب لحرص الموظفين على التجديد في أعمالهم
- ❖ سجلت العبارة رقم (24) المرتبة "الثانية وعشرون " واحتلت فيه اعلى نسبة " 59 " للخيار " موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,82" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,683" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق " ويرجع السبب لاهتمام الموظفين بإنتاج أفكار جديدة
- ❖ سجلت العبارة رقم (11) المرتبة " الثالث وعشرون" واحتلت فيه اعلى نسبة " 73 " للخيار "موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,82" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,824" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق" ويرجع السبب لقدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة
- ❖ سجلت العبارة رقم (05) المرتبة " الرابعة وعشرون" واحتلت فيه اعلى نسبة " 50" للخيار "موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,78" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,916" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق" ويرجع السبب لمساهمة الموظفين بإنتاج أفكار جديدة
- ❖ سجلت العبارة رقم (28) المرتبة " الخامسة وعشرون" واحتلت فيه اعلى نسبة " 72 " للخيار "موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,76" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,735" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق " ويرجع السبب لمبادرة الموظف بتبني أساليب جديدة
- ❖ سجلت العبارة رقم (18) المرتبة "السادسة وعشرون " واحتلت فيه اعلى نسبة " 61 " للخيار "موافق " وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال " 3,76" كما بلغ حجم الانحراف المعياري " 0,638" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق " ويرجع السبب لسهولة توقع المشاكل

- ❖ سجلت العبارة رقم (07) المرتبة "السابعة وعشرون" واحتلت فيه اعلى نسبة "54" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,65" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,947" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لقدرة الموظف على تقديم مجموعة من الأفكار في فترة قصيرة
- ❖ سجلت العبارة رقم (06) المرتبة "الثامنة وعشرون" واحتلت فيه اعلى نسبة "63" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,63" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,852" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لكون أعباء العمل تجعل الموظف يفكر بحكمة
- ❖ سجلت العبارة رقم (02) المرتبة "التاسعة وعشرون" واحتلت فيه اعلى نسبة "54" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,56" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,719" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لتجنب الموظف الحلول المتكررة
- ❖ سجلت العبارة رقم (19) المرتبة "ثلاثون" واحتلت فيه اعلى نسبة "50" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,54" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,935" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لامتلاك الموظف رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات
- ❖ سجلت العبارة رقم (17) المرتبة "واحد وثلاثون" واحتلت فيه اعلى نسبة "52" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,43" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,91" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لحرص الموظف على تخطيطه لمواجهة المشاكل الممكنة
- ❖ سجلت العبارة رقم (15) المرتبة "الثانية وثلاثون" واحتلت فيه اعلى نسبة "47" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,39" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,836" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لقدرة الموظف على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
- ❖ سجلت العبارة رقم (04) المرتبة "الثالثة وثلاثون" واحتلت فيه اعلى نسبة "39" للخيار "محايد" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,34" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "1,015" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب لاختلاف الموظفين في اتباعهم نفس الإجراءات المتبعة في انجاز العمل حيث بعض الموظفين لا يشعرون بالملل من تكرار هذه الإجراءات والبعض الآخر يراها امر طبيعي
- ❖ سجلت العبارة رقم (16) المرتبة "الرابعة وثلاثون" واحتلت فيه اعلى نسبة "48" للخيار "محايد" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,28" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,807" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب لعدم قدرة جميع الموظفين بالتنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

مما سبق يظهر أن الوكالات البنكية محل الدراسة تعتمد وتحرص على تطبيق أبعاد الابداع الاداري في الخدمات التي تقدمها.

ثانيا: تحليل نتائج الأداء البنكي:

تم حساب التكرارات ،النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على المحور الثاني (أداء البنك) وقد تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر المحور، وسنستعرض النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول (2،18):البيانات المتعلقة بالأداء البنكي

الرقم	المحور الثاني : أداء البنك		الانحراف	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
	التكرار	النسبة								
1	التكرار	يستخدم البنك نماذج وأساليب فعالة لقياس الأداء	1,04	3,75	11	20	10	3	2	
	النسبة				24%	43%	22%	7%	4%	
2	التكرار	إيرادات البنك تغطي الفوائد التي يدفعها عن الودائع	0,66	4,04	10	29	6	1	0	
	النسبة				0,217	0,63	0,13	0,022	0	
3	التكرار	يتميز البنك بفعالية اتخاذ القرار ما يجنبه الفشل المالي	0,91	4,08	16	22	5	2	1	
	النسبة				35%	48%	11%	4%	2%	
4	التكرار	يشارك في صياغة اهداف البنك جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	0,88	4,13	16	24	3	2	1	
	النسبة				35%	52%	7%	4%	2%	
5	التكرار	يحرص البنك على تدريب العمال وتكوينهم	0,96	4,08	17	21	4	3	1	
	النسبة				37%	46%	9%	7%	2%	
6	التكرار	يقدم البنك للموظفين تحفيزات مادية ومعنوية نظير زيادة الأداء	1,02	3,8	10	25	5	4	2	
	النسبة				22%	54%	11%	9%	4%	
7	التكرار	محيط العمل يساعد الموظف على تقديم أداء جيد	1,08	3,71	9	25	5	4	3	
	النسبة				20%	54%	11%	9%	7%	
8	التكرار		0,97	3,6	5	26	10	2	3	

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

				النسبة					يشجع البنك الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بتحسين الأداء
				11%	57%	22%	4%	7%	
موافق	8	1,03	3,78	10	23	9	1	3	التكرار
				22%	50%	20%	2%	7%	النسبة
موافق	2	0,74	4,13	15	23	7	1	0	التكرار
				33%	50%	15%	2%	0%	النسبة
موافق	6	0,87	3,89	10	25	8	2	1	التكرار
				22%	54%	17%	4%	2%	النسبة
موافق	11	0,85	3,63	4	26	13	1	2	التكرار
				9%	57%	0,283	2%	4%	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع عبارات الاستبيان تميل نحو اتجاه الموافقة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- ❖ سجلت العبارة رقم (04) المرتبة "الاولى" واحتلت فيه اعلى نسبة "52" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "4,13" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,88" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لمشاركة جميع الموظفين في صياغة اهداف البنك
- ❖ سجلت العبارة رقم (10) المرتبة "الثانية" واحتلت فيه اعلى نسبة "50" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "4,13" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,74" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لاستخدام البنك مختلف الأساليب التسويقية
- ❖ سجلت العبارة رقم (05) المرتبة "الثالثة" واحتلت فيه اعلى نسبة "46" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "4,08" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,96" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لحرص البنك على تدريب العمال
- ❖ سجلت العبارة رقم (03) المرتبة "الرابعة" واحتلت فيه اعلى نسبة "48" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "4,08" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,91" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لتمتع البنك بفعالية اتخاذ القرار

❖ سجلت العبارة رقم (02) المرتبة " الخامسة" واحتلت فيه اعلى نسبة "63" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "4,4" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,66" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لكون إيرادات البنك تغطي الفوائد التي يدفعها عن الودائع

❖ سجلت العبارة رقم (11) المرتبة "السادسة" واحتلت فيه اعلى نسبة "54" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,89" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,87" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لكون البنك يحتوي على وحدة بحث وتطوير وخلق منتجات جديدة

❖ سجلت العبارة رقم (06) المرتبة "السابعة" واحتلت فيه اعلى نسبة "54" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,8" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "1,02" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لتقديم البنك تحفيزات للموظفين

❖ سجلت العبارة رقم (09) المرتبة "الثامنة" واحتلت فيه اعلى نسبة "50" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,78" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "1,03" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لكون عدد العملاء في تزايد

❖ سجلت العبارة رقم (01) المرتبة "التاسعة" واحتلت فيه اعلى نسبة "43" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3.75" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "1.04" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لاستخدام البنك نماذج لقياس الاداء

❖ سجلت العبارة رقم (07) المرتبة "العاشر" واحتلت فيه اعلى نسبة "54" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,71" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "1,08" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لكون الموظف يعمل في محيط يساعده على تقديم أداء جيد

❖ سجلت العبارة رقم (12) المرتبة "الحادية عشر" واحتلت فيه اعلى نسبة "57" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,63" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,85" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لتوفير البنك مجال للأبداع للموظفين

❖ سجلت العبارة رقم (08) المرتبة "الثانية عشر" واحتلت فيه اعلى نسبة "57" للخيار "موافق" وقد بلغ متوسط إجابات العينة لذا السؤال "3,6" كما بلغ حجم الانحراف المعياري "0,97" وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب لتشجيع البنك للموظفين على تقديم آرائهم

اعتمادا على عبارات المحور الثاني المتعلق بالأداء البنكي والتي أتت بوسط حسابي قدر ب 3,885 ، وانحراف معياري قدر ب 0,9175 ، وبالتالي أخذت اتجاه الموافقة ومنه نستنتج أن الوكالات البنكية محل الدراسة تتمتع بأداء جيد.

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

للتعرف على مدى توفر وتطبيق أبعاد الابداع الاداري في الوكالات البنكية محل الدراسة، ومدى تأثيرها على الاداء البنكي سنقدم من خلال هذا المطلب عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل اليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع تفسير النتائج.

الفرضية الأولى: هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الأداء البنكي

يؤثر على الأداء البنكي مجموعة من العوامل داخلية وخارجية ، وهذا ما تم الإجابة عليه في الفصل الأول .

حيث ان الأداء البنكي يتأثر بحجم الاعمال والتكنولوجيا التي يتم تطبيقها في تأدية النشاط بالإضافة الى الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات والتي تمثل ككل عوامل داخلية تأثر على الأداء، كما أيضا يتأثر أداء البنك بالظروف السياسية في البلد وكذلك يتأثر ب طبيعة النظام الاقتصادي في البلد ، بالإضافة الى العادات والتقاليد السائدة والتي تمثل ككل عوامل خارجية تؤثر على الأداء البنكي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة وثيقة بين الابداع الاداري والأداء البنكي

للإجابة على الفرضية نطرح الاحتمالين التاليين

H0 : لا توجد علاقة ارتباطية بين الابداع الاداري واداء البنوك التجارية عند مستوى الثقة 95 بالمئة

H1 : توجد علاقة ارتباطية بين الابداع الاداري واداء البنوك التجارية عند مستوى الثقة 95 بالمئة

وتتضح نتائج الاختبار حسب بيرسون من خلال ما يلي :

الجدول (19،2): تحليل الارتباط حسب اختبار بيرسون لأبعاد الابداع الاداري واداء البنوك

		Corrélations							
		X11	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17
X2	Corrélacion de Pearson	,545**	,500**	,464**	,765**	,261**	,671**	,564**	,474**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,056	,003	,003	,004	,009	,001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

وعليه يتبين من الجدول اعلاه وحسب اختبار بيرسون للارتباط ان معاملات الارتباط سجلت دلالة معنوية، حيث كل القيم الاحتمالية تقل عن 5%، بينما العلاقات الارتباطية كلها طردية وشبه متوسطة، بلغ اقصاها لمتوسط البعد الثالث $r_3=0.675$ ، وادناها للبعد الرابع $r_4=0.261$ ، بينما بلغ الارتباط لبيرسون للمتوسط الاجمالي للمحور الاول مع المتوسط الاجمالي للمحور الثاني $r=0.545$.

وعليه يمكننا القول بقبول الفرضية H1 : توجد علاقة ارتباطية بين الابداع الاداري واداء البنوك التجارية عند مستوى الثقة 95 بالمئة

الفرضية الثالثة: هناك أثر للإبداع الاداري على اداء البنوك التجارية

اولا: هناك أثر كلي لمتوسط محور الابداع الاداري على أداء البنوك التجارية

للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

H0 = لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5 % للإبداع الاداري على اداء البنوك

H1 = يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5 % للإبداع الاداري على اداء البنوك

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5 % تم الحصول على ما يلي

$$\begin{array}{l} \text{Axe2=} \quad \quad \quad 1.45 + \quad \quad \quad 0.156 \text{ axe1} \\ \text{Sig=} \quad 0.000 \quad \quad \quad \text{Sig=} 0.00 \\ \text{R}^2=0.623 \quad \quad \quad \text{Sig f=} 0.000 \end{array}$$

يتبين من خلال المعادلة اعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات spss 22.0 انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل axe1 على axe 2 حيث انه التغير في axe1 بوحدة واحدة من شأنه ان يغير في axe 2 ب: 0.156

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية وجزئية حيث بلغ $R^2=0.714$ أي ان للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة ب 71.4% ، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية $\text{Sig f}= 0.000$ ، اما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت $(\text{sig}_1 = \text{sig}_2=0.000<0.05)$

وعليه يمكن القول بالفرضية H1 والتي مفادها انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% للإبداع الاداري على اداء البنوك التجارية

ثانيا : هناك أثر لأبعاد الابداع الاداري على اداء البنوك التجارية

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

H0= لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% لأبعاد الابداع الاداري على اداء البنوك.

H1= يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% لأبعاد الابداع الاداري على اداء البنوك.

بالاعتماد عل تقدير معادلة الانحدار المتعدد وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:

$$\text{Axe2} = 1.34 + 0.178\text{axe11} + 0.541\text{axe12} + 0.501\text{axe13} + 0.357\text{axe14} + 0.274\text{axe15} + 0.371\text{axe16} + 0.181\text{axe17}$$

$$\text{Sig} = 0.00 \quad \text{Sig} = 0.00 \quad \text{Sig} = 0.000 \quad \text{Sig} = 0.000 \quad \text{Sig} = 0.001 \quad \text{Sig} = 0.000 \quad \text{Sig} = 0.014 \quad \text{Sig} = 0.000$$

$$R^2 = 0.704 \quad \text{Sig } f = 0.00$$

يتبين من خلال المعادلة اعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات spss 22.0 انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الابداع الاداري على اداء البنوك وسجل ترتيب التأثير للأبعاد كالتالي:

axe11 ، axe15 ، axe17 ، axe14 ، axe16 ، axe13 ، axe12

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية وجزئية حيث بلغ $R^2 = 0.704$ أي ان للمتغيرات المفسرة أثر جوهري في تفسير الظاهرة ب 70.4% ، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية $\text{Sig } f = 0.000$ ، اما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت:

$$\left. \begin{array}{l} (\text{Sig}_1 < 0.05) \\ (\text{Sig}_2 < 0.05) \\ (\text{Sig}_3 < 0.05) \\ (\text{Sig}_4 < 0.05) \\ (\text{Sig}_5 < 0.05) \\ (\text{sig}_6 < 0.05) \\ (\text{sig}_7 < 0.05) \end{array} \right\}$$

وعليه يمكن القبول بالفرضية H1 والتي مفادها انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% لأبعاد الابداع الاداري على اداء البنوك التجارية.

الفرضية الرابعة: يستجيب الاداء في البنوك التجاري الى فروقات تعزى الى الثنائية الديمغرافية (المستوى التعليمي، الخبرة)

أولاً: استجابة اداء البنوك للمستوى التعليمي

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

الفروقات يلزم استعمال تحليل التباين الاحادي الذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات المحور الثاني تبعا للمستوى التعليمي.

H0 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات المحور الثاني تبعا للمستوى التعليمي.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي :

الجدول (20,2): تحليل التباين الاحادي لمحور الاداء تبعا للمستوى التعليمي

ANOVA					
Axe2					
المعنوية.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,000	1,547	8,842	3	26,526	ما بين المجموعات
		5,712	42	239,919	ما بداخل المجموعات
			45	246,445	المجموع

من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 22.0

يتبين من خلال الجدول اعلاه انه قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت $Sig=0.000 < 0.05$ وعليه تجد فروق ذات دلالة احصائية ولمعرفة لصالح من يمكن الاعتماد على المقارنات البعدية post hoc بالاعتماد على اختبار Isd وتتضح نتائجه كما يلي:

الجدول (21,2): اختبار Isd للمقارنات البعدية بين متوسطات المجموعات للمحور الثاني تبعا للمستوى التعليمي

Sig.	متوسط الفرق (I-J)	المستوى التعليمي (J)	المستوى التعليمي (I)
0,277	-0,05774	تكوين مهني	ثانوي
0,047	0,14514*	جامعي	ثانوي
0,001	0,28452*	دراسات عليا	ثانوي

الفصل الثاني : أثر الابداع الإداري على أداء البنوك دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت

,277	,05774	ثانوي	تكوين مهني
,011	,20288*	جامعي	
,000	,34227*	دراسات عليا	
,047	-,14514*	ثانوي	جامعي
,011	-,20288*	تكوين مهني	
,174	,13939	دراسات عليا	
,001	-,28452*	ثانوي	دراسات عليا
,000	-,34227*	تكوين مهني	
,174	-,13939	جامعي	

من اعداد لطلابيتين بناء على مخرجات SPSS 22.0

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان المستوى التعليمي الجامعي والدراسات العليا أكثر تأثير من الفئتين التعليميتين الاولى والثانية في حين لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الثنائيات الأخرى.

وعليه نقوم بقبول صحة الفرضية محل الدراسة والتي مفادها انه توجد فروق ذات دلالة احصائية للمحور الثاني تبعا للمستوى التعليمي.

ثانيا: استجابة اداء البنوك لسنوات الخبرة

للإجابة على الفرضية نطرح الاحتمالين التاليين:

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات المحور الثاني تبعا للخبرة.

H1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات المحور الثاني تبعا للخبرة.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول (22،2): تحليل التباين الاحادي لمحور الاداء البنكي تبعا للخبرة

ANOVA					
Axe2					
المعنوية.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,200	0,201	1,369	3	4,107	ما بين المجموعات
		6,784	42	284,941	ما بداخل المجموعات
			45	289,048	المجموع

من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 22.0

يتبين من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية لفيشر لم تسجل دلالة معنوية وعليه نقبل الفرض H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات المحور الثاني تبعا للخبرة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على الدور والمساهمة التي يلعبها الابداع الاداري في تحسين أداء البنوك التجارية، وذلك عن طريق اجراء دراسة استطلاعية على مستوى الوكالات البنكية ، معتمدين في ذلك على تصميم استبيان متكون من محورين، حيث قدر عدد المبحوثين ب 50 موظف، وهو ما يمثل حجم عينة الدراسة، وإستعنا ببرنامج تحليل البيانات الاحصائية (spss) في تفرغ وتحليل البيانات ، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها:

- ❖ هناك علاقة بين الابداع الإداري وأداء البنوك .
- ❖ كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للإبداع الإداري على أداء البنوك التجارية وكل من عناصرها السبعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه، قبول المخاطرة، التحليل والربط) لدى البنوك محل الدراسة.
- ❖ يؤثر المستوى التعليمي على أداء البنوك التجارية .
- ❖ لا تؤثر سنوات الخبرة على أداء البنوك التجارية.

خاتمة

وفي الختام، لا يمكن المبالغة في تقدير دور الإبداع الإداري في الأداء المصرفي، نظرًا لأن الصناعة المصرفية تواجه منافسة متزايدة وتوقعات العملاء سريعة التطور، فإن الممارسات الإدارية المبتكرة تصبح ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية.

تعمل الإدارة الإبداعية على تعزيز بيئة يمكن أن تزدهر فيها الحلول الجديدة والمبادرات الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الادارية و زيادة الاستقرار المالي، ومن خلال إعطاء الأولوية للإبداع ورعايته ضمن أطرها الإدارية، تستطيع البنوك التكيف بسرعة أكبر مع تغيرات السوق، وتنفيذ استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المخاطر وتطوير التكنولوجيا، وتحقيق نتائج أداء متفوقة في نهاية المطاف ، ولذلك، يتحتم على المؤسسات المصرفية، و لمعرفة مدى اهتمام البنوك التجارية بالإبداع الإداري قمنا بدراسة ميدانية على مستوى الوكالات البنكية العاملة بولاية بتيارت، و استخدمنا الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات و استعنا ببرنامج (SPSS) لتحليل البيانات و قد توصلنا من خلال دراستنا الى ان الابداع الإداري يلعب دور في تحسين أداء البنوك التجارية.

اختبار صحة الفرضيات :

سنتناول فيما يلي اختبار الفرضيات التي قمنا بافترضها في مقدمة الدراسة:

الفرضية الأولى: يؤثر على الأداء البنكي مجموعة من العوامل داخلية وخارجية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين الابداع الاداري واداء البنوك التجارية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الاداري على اداء البنوك التجارية، يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لأبعاد الابداع الاداري على اداء البنوك التجارية.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية للمحور الثاني تبعا للمستوى التعليمي، لا توجد فروقات ذات

دلالة احصائية بين متوسطات المحور الثاني تبعا للخبرة.

نتائج:

- ❖ هناك علاقة ارتباط وثيقة بين الابداع الإداري وأداء البنوك التجارية.
- ❖ الابداع الإداري يؤثر على أداء البنوك التجارية .
- ❖ هناك أثر لأبعاد الابداع الإداري على أداء البنوك التجارية .
- ❖ المستوى التعليمي للموظفين يؤثر على الأداء البنكي .
- ❖ سنوات الخبرة لا تؤثر على أداء البنوك التجارية .
- ❖ البنوك محل الدراسة تدعم وتشجع الإبداع الإداري بمختلف أبعاده من أجل تحسين أدائها ومنه تحسين كفاءة المؤسسة ككل.

التوصيات:

توصل الباحث من خلال نتائج هذه الدراسة الى التوصيات التالية:

- ❖ إعطاء اهتمام أكبر لآراء الموظفين لتحسين الخدمة المقدمة .
- ❖ تركيز البنوك على تدريب الموظفين المتصلين مباشرة مع العملاء لضمان طريقة التعامل والتفاعل مع العميل .
- ❖ فسخ المجال لتوسيع الابداع والابتكار في العمل ومواكبة التكنولوجيا الحديثة .
- ❖ تحسيس الموظف بأهمية أدائه والمزايا المترتبة عنه وذلك بتقديم مكافأة .
- ❖ الاطلاع على كيفية عمل البنوك الرائدة من اجل تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية .
- ❖ خلق بيئة عمل تساهم في تحفيز الموظفين على تقديم أداء جيد .

افاق الدراسة:

اعتمادا على ما تناولناه في دراستنا تم اقتراح بعض المواضيع للاهتمام بها مستقبلا المتمثلة فيما يلي:

- كيفية تطبيق الابداع الإداري في البنوك التجارية .
- كيف تساهم التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء البنوك التجارية .
- تأثير الابداع الإداري على زيادة القدرة التنافسية .
- كيفية اخضاع البنوك التجارية لتطبيق احكام الشريعة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

المجلات:

- ❖ نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشري في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012.
- ❖ جزيري لمياء، بديسي فهيمة، الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد1،المجلد5، 2018.
- ❖ بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد19،المجلد14، 2018.
- ❖ محمد عبد الرحمان عمر،روش ابراهيم محمد، عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك،العراق، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، العدد2، المجلد6، 2017.

الملتقيات:

- ❖ طلال نصير، نجم العزاوي، مداخلة بعنوان أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، 18-19/5/2011.

المذكرات:

الدكتوراه:

- ❖ حميدي كلثوم، محاولة تقييم أداء البنوك الجزائرية،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017.
- ❖ عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2021.

ماجستير:

- ❖ توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، شعبة إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- ❖ دينا فتحي أحمد الناطور، أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.

ماستر:

- ❖ حسبية قوادرية، سومية ترعة، الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الاعمال، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2019.
- ❖ شيماء شافو وآخرون، أثر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية الوادي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2020.
- ❖ لعيمش أسماء، دور البنوك المركزية في مراقبة نشاط البنوك التجارية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص بنوك وأسواق مالية، شعبة إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016.
- ❖ خدروش لمياء، شناق سهام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة الميلية - ولاية جيجل -، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2017.
- ❖ صديقي سامية، يونس الزهرة، دور البنوك التجارية في تمويل قطاع السكن في الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية وبنوك، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، 2016.

❖ فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة
ماستر، تخصص تنظيم وعمل، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم
التسيير جامعة احمد دراية ادرار، 2020.

❖ مرطاني نورالدين، أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية: دراسة ميدانية ببنك القرض
الشعبي الجزائري CPA وكالة قالمة، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة، مذكرة تخرج
تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة مالية، شعبة علوم التسيير ، كلية
العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021.

المواقع الالكترونية:

حسن الشهري، خصائص الإبداع،

<https://www.mufahras.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9>، 06/02/2024.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- ❖ Erstu Tarko Kassa، Examining employee,s creativity in commercial bank of Ethiopia Woldia branches، Journal of Innovation and Entrepreneurship، 2021.
- ❖ Gabriella Rosen Kellerman، Martin E.P. Seligman، *Cultivating the Four Kinds of Creativity*، <https://hbr.org/2023/01/cultivating-the-four-kinds-of-creativity>، 06/02/2024.
- ❖ Rahul Gupta، what are the Different Types of Creativity، https://cannibals.digital/types-of-creativity/#google_vignette، 06/02/2024.
- ❖ Gabriel lip، what is a Commercial Bank، <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-lending/commercial-bank/>، 08/02/2024.
- ❖ Julia Kagan، How Do Commercial Banks Work، and Why Do They Matter، <https://www.investopedia.com/terms/c/commercialbank.asp#:~:text=%25%2025%25%200%25-%20Commercial%20Bank%3F,to%20individuals%20and%20small%20businesses>، 08/02/2024.

الملاحق



جامعة ابن خلدون



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبانة خاصة بالموظفين:

تحية خاصة وبعد ،،،

تقوم الطالبتين بإجراء دراسة حول موضوع: "أثر الابداع الإداري على أداء البنوك التجارية: دراسة ميدانية"، وذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد نقدي وبنكي بجامعة ابن خلدون بتيارت، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة التالية ، وهذا بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علما ان اجابتم تبقى سرية ولغاية البحث العلمي فقط.

الطالبتين:

❖ عويسات هاجر

❖ فتاح صباح

الأستاذ المشرف: عدة عابد

الجزء الأول: البيانات الوصفية

الإجابة		طبيعة الوصف	الرقم
	اقل من 25 سنة	الفئة العمرية :	1
	من 25 الى 35 سنة		
	من 36 الى 45 سنة		
	من 46 الى 55 سنة		
	أكثر من 55 سنة		
	ذكر	الجنس	2
	أنثى		
	ثانوي	المستوى التعليمي	3
	تكوين مهني		
	جامعي		
	دراسات عليا		
	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	4
	من 5 الى 10 سنوات		
	من 11 الى 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

الجزء الثاني : محاور وابعاد الدراسة

المحور الأول : الابداع الإداري					الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الأبعاد					
الأصالة					
					1
					2

					اشتمع بالمهارة في النقاش والحوار وامتك الحجة والقدرة على الاقناع	3
					اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	4
					اشعر بانني أساهم في انتاج أفكار جديدة في العمل	5
الطلاقة						
					أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة	6
					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	7
					لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	8
					اعبر عن افكاري باستقلالية وبحرية	9
					لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	10
المرونة						
					لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	11
					احرص على معرفة الراي المخالف للرأي للاستفادة منه	12
					أقوم بتغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	13
					أحاول احداث تغيير في أسلوب العمل	14
					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	15
الحساسية للمشكلات						
					انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	16
					اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	17
					أستطيع توقع حلول لمشكلات العمل	18
					امتك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	19
الاحتفاظ بالاتجاه او تركيز الانتباه						
					أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	20
					عند حل كل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها	21
					لا انتازل عن اهدافي وأصر على تحقيقها	22
					امتك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	23

					اهتمامي ينصب على انتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الاخرين	24
قبول المخاطرة						
					اتقبل انتقادات الاخرين بصدر رحب	25
					اتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	26
					لدي القدرة على الدفاع عن افكاري بالحجة والبرهان	27
					ابادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لمشكلات العمل	28
					اتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمل ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	29
التحليل والربط						
					لدي القدرة على البحث وإيجاد الحلول والأفكار الإبداعية	30
					احدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	31
					لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	32
					لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	33
					لدي القدرة على تحليل مهام العمل	34

الرقم	المحور الثاني: أداء البنك				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					يستخدم البنك نماذج وأساليب فعالة لقياس الأداء
2					إيرادات البنك تغطي الفوائد التي يدفعها عن الودائع
3					يتميز البنك بفعالية اتخاذ القرار ما يجنبه الفشل المالي
4					يشارك في صياغة اهداف البنك جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها
5					يحرص البنك على تدريب العمال وتكوينهم
6					يقدم البنك للموظفين تحفيزات مادية ومعنوية نظير زيادة الأداء
7					محيط العمل يساعد الموظف على تقديم أداء جيد

					يشجع البنك الموظفين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بتحسين الأداء	8
					عدد العملاء في تزايد عبر السنوات	9
					يسعى البنك الى زيادة حصته السوقية من خلال استخدام أساليب تسويقية مختلفة	10
					تتوفر في البنك وحدة بحث وتطوير تعمل على خلق منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية	11
					يتوفر لدى الموظفين مجال للإبداع والابتكار في العمل	12

الإحصائيات:

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8478	3,5652	4,0652	3,3478	3,7826	3,6304	3,6522
Std. Deviation		0,7293	0,71963	0,85381	1,01582	0,91683	0,85267	0,94792

		س8	س9	س10	س11	س12	س13	س14
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8913	3,9783	3,9348	3,8261	4,0652	4,413	3,8913
Std. Deviation		1,01605	0,85607	0,85381	0,82474	1,06254	0,65238	0,92444

		س15	س16	س17	س18	س19	س20	س21
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,9333	3,2826	3,4348	3,7609	3,5435	3,8913	3,913
Std. Deviation		0,83666	0,80727	0,91049	0,63892	0,93587	0,92444	0,72499

		س22	س23	س24	س25	س26	س27	س28
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,3261	4,1304	4,5217	3,9565	4,087	4,0435	3,7609
Std. Deviation		0,7617	0,71829	4,3448	0,84213	0,69366	0,78758	0,7359

		29س	30س	31س	32س	33س	34س	35س
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1304	3,8696	4,0217	3,9348	4,087	4,0435	3,7556
Std. Deviation		0,58152	0,90942	0,61424	0,82737	0,75502	0,72897	1,04785

		36س	37س	38س	39س	40س	41س	42س
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0435	4,087	4,1304	4,087	3,8043	3,7174	3,6087
Std. Deviation		0,66522	0,91472	0,88465	0,96208	1,02458	1,08859	0,97703

		43س	44س	45س	46س
N	Valid	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,7826	4,1304	3,8913	3,6304
Std. Deviation		1,03092	0,74859	0,87504	0,85267

جداول التكرارات:

س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	1	2,2	2,2	4,3
محايد	7	15,2	15,2	19,6
موافق	32	69,6	69,6	89,1
بشدة موافق	5	10,9	10,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	1	2,2	2,2	4,3
محايد	17	37,0	37,0	41,3
موافق	25	54,3	54,3	95,7
بشدة موافق	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	1	2,2	2,2	4,3
محايد	6	13,0	13,0	17,4
موافق	24	52,2	52,2	69,6
بشدة موافق	14	30,4	30,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
موافق غير	6	13,0	13,0	17,4
محايد	18	39,1	39,1	56,5
موافق	14	30,4	30,4	87,0
بشدة موافق	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	3	6,5	6,5	8,7
محايد	10	21,7	21,7	30,4
موافق	23	50,0	50,0	80,4
بشدة موافق	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
موافق غير	2	4,3	4,3	8,7
محايد	10	21,7	21,7	30,4
موافق	29	63,0	63,0	93,5
بشدة موافق	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
موافق غير	3	6,5	6,5	10,9
محايد	10	21,7	21,7	32,6
موافق	25	54,3	54,3	87,0
بشدة موافق	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
موافق غير	2	4,3	4,3	8,7
محايد	8	17,4	17,4	26,1
موافق	21	45,7	45,7	71,7
بشدة موافق	13	28,3	28,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

9س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2
	موافق غير	2	4,3	6,5
	محايد	5	10,9	17,4
	موافق	27	58,7	76,1
	بشدة موافق	11	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0

10س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	4,3	4,3
	محايد	6	13,0	17,4
	موافق	29	63,0	80,4
	بشدة موافق	9	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0

11س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	4,3	4,3
	موافق غير	1	2,2	6,5
	محايد	5	10,9	17,4
	موافق	33	71,7	89,1
	بشدة موافق	5	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0

12س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	4,3	4,3
	موافق غير	2	4,3	8,7
	محايد	6	13,0	21,7
	موافق	17	37,0	58,7
	بشدة موافق	19	41,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	1	2,2	2,2	4,3
موافق	22	47,8	47,8	52,2
بشدة موافق	22	47,8	47,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
موافق غير	1	2,2	2,2	6,5
محايد	7	15,2	15,2	21,7
موافق	26	56,5	56,5	78,3
بشدة موافق	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	4,3	4,4	4,4
محايد	11	23,9	24,4	28,9
موافق	21	43,5	44,4	73,3
بشدة موافق	12	26,1	26,7	100,0
Total	46	100	100,0	
Total	100,0			

س16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	5	10,9	10,9	13,0
محايد	22	47,8	47,8	60,9
موافق	16	34,8	34,8	95,7
بشدة موافق	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	6,5	6,5	6,5
موافق غير	2	4,3	4,3	10,9
محايد	15	32,6	32,6	43,5
موافق	24	52,2	52,2	95,7
بشدة موافق	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	13	28,3	28,3	30,4
موافق	28	60,9	60,9	91,3
بشدة موافق	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	6	13,0	13,0	15,2
محايد	11	23,9	23,9	39,1
موافق	23	50,0	50,0	89,1
بشدة موافق	5	10,9	10,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
موافق غير	1	2,2	2,2	6,5
محايد	7	15,2	15,2	21,7
موافق	26	56,5	56,5	78,3
بشدة موافق	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	11	23,9	23,9	26,1
موافق	25	54,3	54,3	80,4
بشدة موافق	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	5	10,9	10,9	13,0
موافق	18	39,1	39,1	52,2
بشدة موافق	22	47,8	47,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	6	13,0	13,0	15,2
موافق	25	54,3	54,3	69,6
بشدة موافق	14	30,4	30,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	10	21,7	21,7	23,9
موافق	27	58,7	58,7	82,6
بشدة موافق	7	15,2	15,2	97,8
33,00	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	2	4,3	4,3	6,5
محايد	5	10,9	10,9	17,4
موافق	28	60,9	60,9	78,3
بشدة موافق	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	6	13,0	13,0	15,2
موافق	27	58,7	58,7	73,9
بشدة موافق	12	26,1	26,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	1	2,2	2,2	4,3
محايد	4	8,7	8,7	13,0
موافق	29	63,0	63,0	76,1
بشدة موافق	11	23,9	23,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	2	4,3	4,3	6,5
محايد	7	15,2	15,2	21,7
موافق	33	71,7	71,7	93,5
بشدة موافق	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	5	10,9	10,9	10,9
موافق	30	65,2	65,2	76,1
بشدة موافق	11	23,9	23,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	3	6,5	6,5	8,7
محايد	7	15,2	15,2	23,9
موافق	25	54,3	54,3	78,3
بشدة موافق	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	5	10,9	10,9	13,0
موافق	32	69,6	69,6	82,6
بشدة موافق	8	17,4	17,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	2	4,3	4,3	6,5
محايد	5	10,9	10,9	17,4
موافق	29	63,0	63,0	80,4
بشدة موافق	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	1	2,2	2,2	4,3
محايد	2	4,3	4,3	8,7
موافق	31	67,4	67,4	76,1
بشدة موافق	11	23,9	23,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
محايد	5	10,9	10,9	15,2
موافق	28	60,9	60,9	76,1
بشدة موافق	11	23,9	23,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	4,3	4,4	4,4
موافق غير	3	6,5	6,7	11,1
محايد	10	21,7	22,2	33,3
موافق	19	41,3	42,2	75,6
بشدة موافق	11	23,9	24,4	100,0
46	46	100,0		

س36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	6	13,0	13,0	15,2
موافق	29	63,0	63,0	78,3
بشدة موافق	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	2	4,3	4,3	6,5
محايد	5	10,9	10,9	17,4
موافق	22	47,8	47,8	65,2
بشدة موافق	16	34,8	34,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	2	4,3	4,3	6,5
محايد	3	6,5	6,5	13,0
موافق	24	52,2	52,2	65,2
بشدة موافق	16	34,8	34,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	3	6,5	6,5	8,7
محايد	4	8,7	8,7	17,4
موافق	21	45,7	45,7	63,0
بشدة موافق	17	37,0	37,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
موافق غير	4	8,7	8,7	13,0
محايد	5	10,9	10,9	23,9
موافق	25	54,3	54,3	78,3
بشدة موافق	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	6,5	6,5	6,5
موافق غير	4	8,7	8,7	15,2
محايد	5	10,9	10,9	26,1
موافق	25	54,3	54,3	80,4
بشدة موافق	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	6,5	6,5	6,5
موافق غير	2	4,3	4,3	10,9
محايد	10	21,7	21,7	32,6
موافق	26	56,5	56,5	89,1
بشدة موافق	5	10,9	10,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	6,5	6,5	6,5
موافق غير	1	2,2	2,2	8,7
محايد	9	19,6	19,6	28,3
موافق	23	50,0	50,0	78,3
بشدة موافق	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
محايد	7	15,2	15,2	17,4
موافق	23	50,0	50,0	67,4
بشدة موافق	15	32,6	32,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	2	4,3	4,3	6,5
محايد	8	17,4	17,4	23,9
موافق	25	54,3	54,3	78,3
بشدة موافق	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
موافق غير	1	2,2	2,2	6,5
محايد	13	28,3	28,3	34,8
موافق	26	56,5	56,5	91,3
بشدة موافق	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الملخص:

تتناول مذكرة "أثر الإبداع الإداري على أداء البنوك التجارية" دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة بولاية تيارت، وتسلط الضوء على الدور الحيوي للإبداع الإداري في تعزيز أداء هذه البنوك. تهدف الدراسة إلى فهم مدى تأثير الإبداع الإداري على الأداء البنكي، وتحليل العلاقة بين مختلف عناصر الإبداع الإداري والأداء. باستخدام منهج وصفي وتحليلي، توضح الدراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء البنكي، وتستكشف العلاقة الوثيقة والطردية بين الإبداع الإداري وأداء البنوك التجارية .

ركزة الدراسة بشكل خاص على دراسة حالة البنوك العاملة بولاية تيارت، حيث يتم تحليل أثر الإبداع الإداري على أداء هذه البنوك من خلال جمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبيانات. يتناول الفصل عدة جوانب من الإبداع الإداري مثل التحفيز، والابتكار، وتنمية مهارات الموظفين، وكيفية تأثير هذه العوامل على الكفاءة التشغيلية والأداء العام للبنوك .

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في هذا الفصل أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وقويًا لعناصر الإبداع الإداري على أداء البنوك، حيث تبين أن البنوك التي تعتمد على استراتيجيات إدارية مبتكرة تتمتع بأداء أفضل وتحقق رضا أعلى للعملاء. كما يشير الفصل إلى أن تحفيز الموظفين المبدعين وتقديم المكافآت لهم يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الأداء البنكي.

ورغم الصعوبات التي واجهتها الدراسة في جمع البيانات الميدانية بسبب رفض بعض البنوك المشاركة، إلا أنها تؤكد على أهمية دعم وتشجيع الإبداع بين الموظفين لضمان استمرار نجاح وتطور البنوك في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية. تلخص الدراسة في النهاية أن تطبيق الإبداع الإداري بشكل فعال يمكن أن يكون مفتاحًا لتحسين الأداء وزيادة التنافسية في القطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الأداء البنكي، الإبداع، الأداء.

Summary:

The memorandum "The Impact of Managerial Creativity on the Performance of Commercial Banks" examines a case study of a group of banks operating in the Wilaya of Tiaret and highlights the vital role of managerial creativity in enhancing the performance of these banks. The study aims to understand the extent of the impact of managerial creativity on banking performance and analyze the relationship between various elements of managerial creativity and performance. Using a descriptive and analytical approach, the study clarifies the internal and external factors that affect banking performance and explores the strong and positive relationship between managerial creativity and the performance of commercial banks.

The study particularly focuses on the case study of banks operating in the Wilaya of Tiaret, analyzing the impact of managerial creativity on the performance of these banks by collecting field data through questionnaires. The chapter addresses several aspects of managerial creativity such as motivation, innovation, employee skill development, and how these factors affect operational efficiency and overall bank performance.

The statistical analysis results in this chapter show a strong positive impact of elements of managerial creativity on bank performance, indicating that banks that adopt innovative managerial strategies enjoy better performance and achieve higher customer satisfaction. The chapter also notes that motivating creative employees and offering rewards play a significant role in enhancing banking performance.

Despite the difficulties faced in collecting field data due to the refusal of some banks to participate, the study emphasizes the importance of supporting and encouraging creativity among employees to ensure the continued success and development of banks amidst current and future challenges. The study concludes that effectively applying managerial creativity can be key to improving performance and increasing competitiveness in the banking sector