



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر استراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري
دراسة ميدانية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة-

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
د. هبول محمد	قشود هناء	1
	بن عزوز حليلة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	د.مرزوقي ياسر
مشرفا ومقررا	د. هبول محمد
ممتحنا	د.بن الطيب علي

السنة الجامعية 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر استراتيجيات فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري
دراسة ميدانية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
د. هبول محمد	قشود هناء	1
	بن عزوز حليلة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	د.مرزوقي ياسر
مشرفا ومقررا	د. هبول محمد
ممتحنا	د.بن الطيب علي

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم «وما أرسلنا من قبلك إلا

رجالا نوحى إليهم فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون»

صدق الله العظيم.

نشكر الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام

هذه المذكرة وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيما.

ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "هبول محمد"

على دعمه وتوجيهاته التي كان لها أثر كبير في انجاز

هذه المذكرة فجزاه الله كل خير، كما أتقدم بالشكر والاحترام

والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

الإهداء

" بسمه تعالى أبدا والحمد لله على عظيم فضله وعطائه "

أهدي ثمرة جهدي إلى من علمني العطاء ومن عزه الله بالهيبة
والوقار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار " أبي العزیز " أطال الله عمره
إلى ملاكي في الحياة منبع الحب والحنان إلى من كان دماؤها
سر نجاحي " أمي الغالية "

إلى جدي رحمة الله وأسكنها فسيح جناته

إلى من قاسمت معي هذا العمل حتى النهاية زميلتي " حليلة " متمنيا لها مستقبلا واعدا
وحياة سعيدة لها ولكل عائلتها الكريمة

إلى عائلتي كبيرها وصغيرها وأقرب الناس إلى أصحابي
إلى كافة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوفه
أهديهم أسمى معاني التقدير والإحترام وكل من أمدني
ببذراع العون في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو
من بعيد وأتمنى

أن يفتح الله علينا أبواب الخير والبركة وأن يكون
هذا العمل بداية لأفاق جديدة.

هناء



الإهداء

إلى من كُلت العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار
إلى النور الذي أثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بدل الغالي والنفيس
وإستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي "والدي العزيز"
إلى من جعل الجنة تحب أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما
تمنيك أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا "أمي العزيزة" إلى ضلع الثابت وأمان أيامي
إلى من شدت عضدي بهم فكانوا ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني إلى
"إخواني وأخواتي الغاليين"
لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق، للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد
والأزمات

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة
إليكم أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي
الذي لطالما تمنيتها ها أنا اليوم أكملت
وأتممت أول ثمراته بفضل سعيه وتعالى
فالحمد لله على ما وهبني وان يجعلني
مباركا وان يعينني أينما كنت
فمن قال أنا لها نالها
فأنا لها وإن أبى ربحا عنها أتيت بها
فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام
وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

حليمة

ملخص:

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى تأثير إستراتيجية فرق العمل في تعزيز مستويات الإبداع الإداري بإدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، لأجل ذلك اعتمدنا على مزيج من المناهج (الوصفي والتحليلي)، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات لعينة نهائية تكونت من 81 فرد، ولتحليل هذه البيانات ومعالجتها تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS v25. ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أنه توجد علاقة تأثير معنوية لفرق العمل على الإبداع الإداري داخل إدارة المركز الجامعي لميله، غير انه وعلى مستوى الابعاد فلم يكن هناك تأثير معنوي لمغلب ابعاد فرق العمل (القيادة المناسبة، مرونة الاتصال، خصائص الأعضاء، توزيع الأدوار وتوازنها) على الابداع الإداري بإستثناء بعد وضوح الأهداف، لهذا فقد اوصت الدراسة، بضرورة إعطاء إدارة المركز الجامعي أهمية أكبر لأسلوب فرق العمل في استراتيجيتها الإدارية ومخططها العملي والتكثيف من الدورات التكوينية لصالح الموظفين ذات الصلة بهذا الموضوع من اجل نشر ثقافة العمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع الإداري، فرق العمل، أداء العاملين.

Abstract:

This study attempted to highlight the impact of the team-based strategy on enhancing levels of managerial creativity at the University Center of Abdelhafid Boussouf in Mila. For this purpose, we relied on a mix of methodologies (descriptive and analytical) and utilized a questionnaire as a tool for data collection from a final sample consisting of 81 individuals. To analyze and process this data, the SPSS v25 (Statistical Package for the Social Sciences) program was used.

One of the key findings reached is that there is a significant impact of work teams on managerial creativity within the administration of the University Center in Mila. However, at the dimensional level, there was no significant impact of most dimensions of work teams (appropriate leadership, communication flexibility, member characteristics, role distribution, and balance) on managerial creativity, except for the dimension of goal clarity. Therefore, the study recommended that the university center administration should place greater importance on the team-based approach in its administrative strategy and operational planning and intensify training courses for employees related to this topic in order to promote a culture of teamwork.

Keywords: creativity, managerial creativity, work teams, employee performance.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	الشكر وعران
-	الإهداء
I	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لعلاقة فرق العمل بالإبداع الإداري	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري بالمؤسسات
3	المطلب الأول: ماهية الإبداع
9	المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري
15	المطلب الثالث: مبادئ وأساليب الإبداع الإداري ومستوياته
17	المطلب الرابع: مستويات الإبداع الإداري
19	المبحث الثاني: إستراتيجية فرق العمل
19	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
24	المطلب الثاني: محددات فرق العمل
28	المطلب الثالث: نماذج فاعلية فرق العمل
29	المطلب الرابع: بناء وإدارة فرق العمل
34	المبحث الثالث: علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري داخل المؤسسة
34	المطلب الأول: تأثير فرق العمل على الإبداع الإداري
35	المطلب الثاني: نتائج ومعوقات فرق العمل

38	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجية التعامل معها
41	خلاصة:
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري في المركز الجامعي عبد الحفيظ -ميلة-
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية
44	المطلب الأول: لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة
45	المطلب الثاني: الهياكل القاعدية
46	المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي
48	المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني وتحليل البيانات
48	المطلب الأول: منهجية البحث الميداني
54	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة "البيانات الشخصية"
59	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
66	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة:
74	خاتمة
77	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	يوضح مجتمع وعينة الدراسة	01
49	يمثل الدرجات حسب ليكارت الخماسي	02
50	بين أسماء وملاحظات المحكمين للإستمارة	03
50	يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعء القيادة المناسبة بالدرجة الكلية للمحور	04
51	يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعء وضوح الأهداف بالدرجة الكلية للمحور	05
51	يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعء توزيع الأدوار وتوازنها بالدرجة الكلية للمحور	06
52	يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعء مرونة الاتصال بالدرجة الكلية للمحور	07
52	يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعء خصائص الأعضاء بالدرجة الكلية للمحور	08
53	يبين معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المتغير التابع للإبداع الإداري بالدرجة الكلية للمحور	09
54	يبين معاملات الثبات " طريقة ألفاكرونغ " حسب الإستبانة ككل	10
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	12
56	يبين توزيع أفراد العينة من المستوى الدراسي	13
57	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	14
58	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	15
59	مقياس التحليل.	16
59	استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد القيادة المناسبة حسب المتوسطات الموافقة	17
60	بين استجابات أفراد العينة لعبارات بعد وضوح الأهداف مرتبة حسب المتوسطات المرفقة	18
61	يبين استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد توزيع الأدوار وتوازنها مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	19

62	يبين نتائج تحليل بعد مرونة الإتصال لأفراد عينة الدراسة مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	20
63	يبين نتائج تحليل بعد خصائص الأعضاء لأفراد عينة الدراسة مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	21
64	يبين ترتيب أبعاد فرق العمل حسب المتوسطات الموافقة	22
65	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإبداع الإداري مرتبة حسب مستويات الموافقة	23
67	الإنحدار المتعدد العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري	24
67	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد لعلاقة الإبداع الإداري بفرق العمل.	25
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الإبداع الإداري لفرق العمل.	26
69	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة الإبداع الإداري لفريق العمل	27

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
12	أنواع الإبداع الإداري	02
47	الهيكل الإداري للمركز الجامعي	03
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
55	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	05
56	يبين توزيع أفراد العينة من المستوى الدراسي	06
57	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
58	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	08

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
82	الاستبيان	01
88	قائمة الأساتذة المحكمين	02
89	مخرجات SPSS	03

مقدمة:

مقدمة:

يعتبر الإبداع الإداري من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية وله دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها، حيث أن المؤسسة التي لا تبدع ولا تتطور مصيرها التراجع والزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات والمعوقات.

وإن الإبداع الإداري يقود إلى التجديد ويظهر دوره من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات.

وتحظى فرق العمل بأهمية كبيرة في عالم الأعمال في وقتنا الحالي ولها دور مهم في نجاح المؤسسات على مختلف أنواعها.

فالمؤسسات أضحت من أي وقت مضى إدراكا لأهمية مغادرة التصاميم التنظيمية المستندة إلى توزيع السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية وتمكين الأفراد، حيث تعيقهم على إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار ملائمة تعود بفائدة كبيرة على المؤسسة والأفراد.

ومن هنا يمكن أن يكون الهدف الرئيسي لتشكيل فرق العمل هو جعل الأفراد يتواءمون مع ظروف العمل الحالية وتمكينهم من الإحساس بأن لهم دورا فعالا في مؤسساتهم ومساعدتهم في أن يصبحوا جزءا نشيطا في المؤسسة، لأن هذه الأخيرة تبنى على الأفراد تتكون منهم.

ولذلك أصبحت أفضل المؤسسات هي المؤسسة التي تمتلك القدرة على الإبداع وفق الأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، وأفضل المديرين وقادة فرق العمل هم أولئك الذين يمتلكون القابلية لمساعدة أعضاء المؤسسة باستخدام مواهبهم الإبداعية.

كما أن الإبداع المؤسسي أصبح اليوم واحد من المعايير المتعددة التي تعتمد للقياس وتقييم الأداء. ولقد بينت الدراسات أن المؤسسة يجب عليها أن تكون مبادرة للإبداع قبل أن تجبرها الظروف للقيام بذلك كردة فعل.

• إشكالية البحث:

يعتبر الإبداع الإداري عنصرا مهما وأساسيا في المؤسسات كونه يدعم أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت فرق عمل مناسبة.

وتعتبر فرق العمل من الأسس العلمية والإدارية التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية على نحو أفضل وذلك عن طريق بناء فرق العمل الفعالة التي تعتبر من أهم أساليب الفكر الإداري. ووصولها إلى أفكار وحلول فردية وملائمة للمؤسسة وتعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا.

وبناء على ما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما مدى تأثير فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة

عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة المناسبة على الإبداع الإداري بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعده وضوح الأهداف على الإبداع الإداري؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعده توزيع الأدوار وتوازنها على الإبداع الإداري؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعده توزيع الأدوار وتوازنها على الإبداع الإداري؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعده مرونة الاتصال على الإبداع الإداري؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعده خصائص الأعضاء على الإبداع الإداري؟

الفرضيات:

يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فرق العمل بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتتدرج ضمن الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة المناسبة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده وضوح الأهداف في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده توزيع الأدوار وتوازنها في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الإتصال في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الأعضاء في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

أهمية البحث:

حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تتناول مفهومي

مهمين هما الإبداع الإداري وفرق العمل

- قد تساهم هذه الدراسة في تعزيز فهم العاملين لأهمية فرق العمل والإبداع الإداري.
- وقد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة والإبداع الإداري لدى العاملين بها.
- التعرف على واقع أداء فرق العمل في المؤسسة قيد الدراسة وإبراز فوائدهم.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ممارسة فرق العمل وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.

• أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- التركيز على أهم مفاهيم الإبداع الإداري بمؤسسة.
- إعطاء تصور واضح لمفهوم فرق العمل.
- معرفة نمط فرق العمل السائد بمؤسسة.
- التعرف على أساليب ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة.
- التعرف على درجة وطبيعة العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة.

• أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب لاختيار الموضوع منها ذاتية وموضوعية نذكر منها:

➤ الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي للموضوع.
- إظهار أثر فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري.
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق فرق العمل للإبداع الإداري.

➤ الأسباب الموضوعية:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري وفرق العمل في المؤسسة.
- معرفة مدى تأثير فرق العمل على الإبداع الإداري.

• حدود الدراسة:

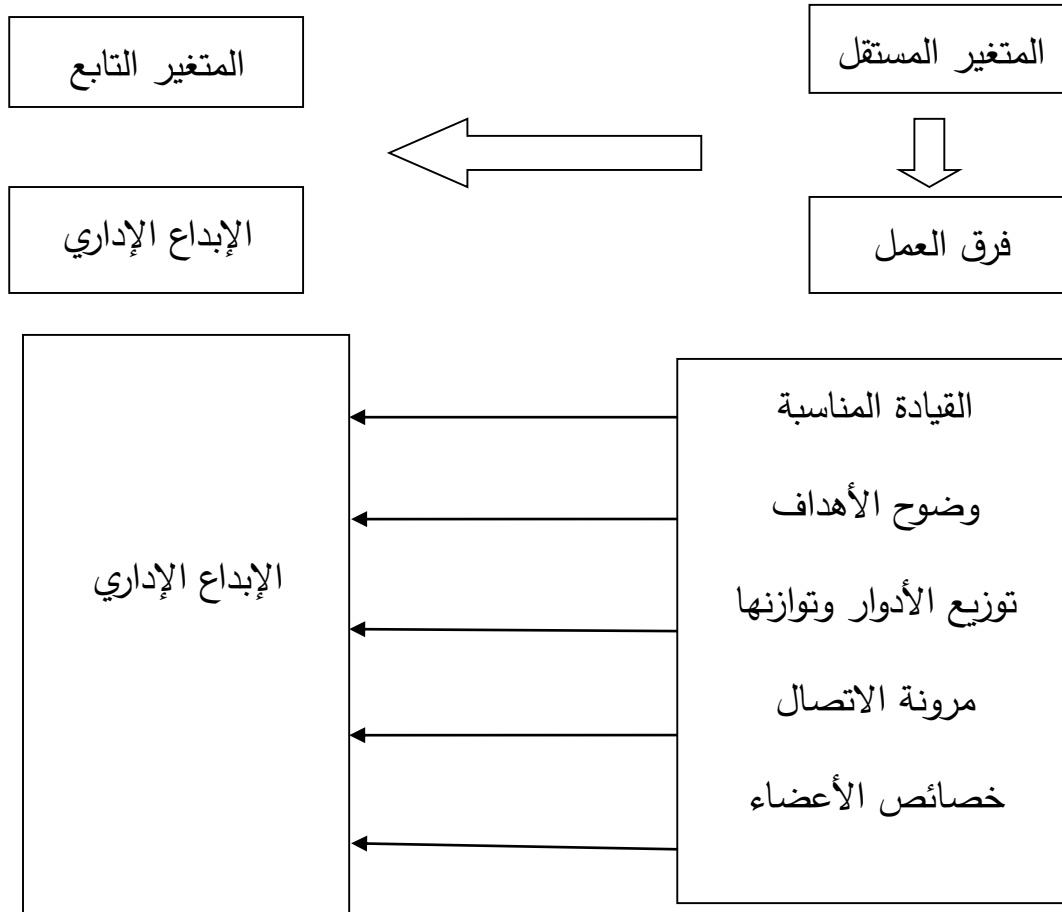
من أجل وضوح الدراسة يجب تحديد المجال الزمني والمكاني لها:

- الحدود الزمنية: حيث امتدت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 1 جانفي إلى 20 ماي.
- الحدود المكانية: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله.

• نموذج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتماد نموذج افتراضي يتضمن متغيرين، متغير فرق العمل المتمثل في المتغير المستقل بما يتضمنه من عناصر، والمتغير التابع الإبداع الإداري.

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

• الدراسات السابقة:

• صفاء حسين إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير

العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2017-1438.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهومي فرق العمل والإبداع الإداري، واختيار أثر فرق العمل على الإبداع الإداري، حيث اعتمدت على نظرية التبادل الاجتماعي والدراسات السابقة في بناء النموذج الذي من خلاله تمت صياغة فرضيات الدراسة، تتمثل الفرضية الرئيسية في أن هناك علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل بمجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية

الوسطى والدنيا في بعض المصارف التجارية السودانية، حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية ثم استخدام أساليب الإحصاء الوصفية وأساليب الإحصاء التحليلية لتحليل بيانات الاستبانة غير برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss اعتمادا على نمذجة المعادلة (AMOS) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة المنظمات عامة بزيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين وتوجيه الإهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج كثير من المشكلات في العمل، وأوصت المصارف بتطبيق المفاهيم الإبداعية الحديثة مثل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل وصنع القرار.

• يوسف علي عيسى أبو جربوع بعنوان "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية" الدراسة عبارة مذكرة ماجيستر في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة 2014، والتي عالجت الإشكالية التالية: ما واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل وطبيعة العنصر الفني لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني، ولمعالجة هذا الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، وقد أتبعه بدراسة حالة متبعا في ذلك أسلوب الإستبيان وتمثل بمجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الإقتصاد الوطني.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة التأكيد على أهمية دور فرق العمل كأحد الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الإدارة لتطوير الإبداع، زيادة الإهتمام بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل لأن التدريب يعد خيارا إستراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

▪ الدراسات بالغة الأجنبية:

• D.R. AN TAR MOHAMED AHMED ABDULAA THE REALITY OF ADMINISTRATIVE CREATIVITY AMONG THE PRINCIPALS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION SCHOOL AFIELD STUDY IN SOHAG CITY. GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH A ADMINISTRATION AND MANAGEMENT VOLUM18 ISSUE 13 VERSION 1.0 YEAR 2018

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة حقيقة الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بسوهاج لتحقيق هذا الهدف أعد الباحث إستبانة موزعة على (52) مدير للمرحلة الثانوية استرجعت منها (50) استبانة صالحة للتحليل وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المدارس الثانوية في سوهاج قد طبقت عناصر وجوانب الإبتكار على مستوى منخفض كشفت نتائج الدراسة أيضا عن أهم العقبات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري

إدارات هذه المدارس للوصول إلى درجة عالية جدا وقد تمت توصيات إلى مدراء هذه المدارس لتشجيع الإبداع الإداري في إدارات هذه المدارس.

• التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والبالغ عددها ثلاثة دراسات توصلنا إلى ما يلي:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولتها لموضوع فرق العمل من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين المكاني والزمني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إستراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- الهدف الرئيسي الذي اشتركت فيه الدراسات السابقة هو التعرف على فرق العمل والعوامل المؤثرة على الإبداع الإداري.

• منهج الدراسة:

من أجل معرفة كل الإبداع الإداري وفرق العمل استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال أهم الدراسات والكتب وغيرها... أما بالنسبة لدراسة الميدانية استخدمنا منهج التحليلي، حيث اتخذت الدراسة استبانته لتحقيق أغراض هذا البحث من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss للوصول إلى نتائج الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل هذه النتائج.

• هيكلية البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم البحث إلى فصلين هما:

➤ الفصل الأول: حول الإطار النظري لعلاقة فرق العمل بالإبداع الإداري، حيث قسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: وهو مدخل الإبداع الإداري بالمؤسسة أما المبحث الثاني: إستراتيجية فرق العمل بينهما، المبحث الثالث: فتمثل في علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري داخل المؤسسة.

➤ أما الفصل الثاني: متمثل في الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- محل الدراسة. وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتمثل الأول في تقديم المؤسسة المستقبلة، والمبحث الثاني في منهجية البحث الميداني وتحليل البيانات، أما المبحث الثالث هو عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

- صعوبات الدراسة:
- شمول واتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق بالإبداع الإداري ويفرق العمل.

الفصل الأول: الإطار النظري

لعلاقة فرق العمل بالإبداع

الإداري

تمهيد:

يعد الإبداع الإداري المحور الأساسي للمنظمات الإدارية الحالية، إذ يتوجب على رؤساء الأعمال أن يحرصوا على الإهتمام بتنمية وتطوير قدرات فرق العمل لحل مشكلات والمساهمة في إتخاذ القرارات مع خلق أفكار متنوعة وعملهم كروح الفريق الواحد حتى يصلوا إلى الإبداع في أعمالهم.

ومن خلال هذا الفصل نتطرق إلى المبحثين:

- المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري في المؤسسات.
- المبحث الثاني: استراتيجية فرق العمل.
- المبحث الثالث: علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري داخل المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري بالمؤسسات

للإبداع أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر، وبعد من الظواهر القديمة ولتي تطورت مع مراحل الحياة الإنسانية فلقد ولد من أحضان الطبيعة قبل أن يولد في المختبرات وأقسام البحوث. له أهمية واسعة في حياة المؤسسة وما تقدمه من خدمة لعملائها وما تقدمه لمنتسبيها من منافع ومزايا تفوق غيرها، والمؤسسة عندما تتفوق على منافسيها فهي مؤسسة مبدعة تبحث عن الجديد والعاملون فيها هم العنصر الحاسم في تحقيق الإبداع. ويعتبر الإبداع الإداري من أهم حاجات المؤسسة لأجل التطوير والاستمرارية، حيث أصبح مركز اهتمام في قلب جميع المناقشات حول التحديات التي تواجهها المؤسسات ونظرا لإيجاده طرائق جديدة في حل المشكلات التي تواجهها من جهة وسعيه لتحسين البنية العامة فيها وكذا لتسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من الاستمرار والمواصلة.

وستنطلق في هذا المبحث إلى ماهية الإبداع ماهية الإبداع الإداري ومبادئ وأساليب ومستويات الإبداع الإداري.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

أولاً: الإبداع

1- مفهوم الإبداع:

أ- الإبداع لغة: هو إحداث شيء جديد على غير مثال سابق.

- وهو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق أي هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجود من قبل.¹
- كما جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع مشتق من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه.
- -أما باللغة الإنجليزية يشير innovate إلى معنى التجديد.
- وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة للإبداع تعني أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعيا من الأشكال الموجودة.²
- وفي معجم إدارة الموارد البشرية هو "إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل".
- أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها تشير إلى ذات المعنى ومنها جاءت بمعنى المحدث والجديد.

¹-جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2008، ص5.

²-بديسي فهمية وآخرون، الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة البليدة، 2011، ص 23.

قال الله تعالى في سورة الأحقاف: "ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم إن أتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين".¹ الآية 8 -سورة الأحقاف.

وجاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من عدم وعلى غير سابق ومثال.

قال الله تعالى: "بديع السماوات والأرض وإذا قضي أمرا فإنما يقول له كن فيكون".² الآية 117-سورة البقرة.

ب- الإبداع اصطلاحا:

لقد تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك لاختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف

الهدف لهذه التعريفات وتتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، من بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

• عرفه "GOWAN جوان": الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.³

• وعرفه "SCHUMPETER": بأنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع المكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

• أما "عساف 1995": فقد رأى أن الإبداع هو أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال،

المثابرة، الانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة.

• وحسب "STEIN 1985": فالإبداع هو عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد.

• ويرى كل من "CHEN.YUNG.2010": أن الإبداع هو عملية انتاج أفكار جديدة و مفيدة.⁴

وكذلك هناك تعريفات أخرى للإبداع نذكر منها:

- الإبداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما

كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله.⁵

- ويعرف أيضا على أنه القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة ولم تكن موجودة وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل سيستفاد منها في المؤسسة.⁶

¹-سورة الأحقاف، الآية 8.

²-سورة البقرة، الآية 117.

³-جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص06.

⁴-YONG.T.T,CHEN H.C IMPACT OF ROLE AMBIGUITY AND ROLE CONFLICT ON EMLOYEE GREATIVITY.AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT TAIWAN.VOL4.N06.PP869-881.

⁵-جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص08.

⁶-مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط أولى، 2009، ص13-14.

- هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.¹
- وأخيرا ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الإبداع هو عملية عقلية يتم من خلالها الاستثمار في الصعوبات والعناصر الغذائية وانحراف شيء ما وإيجاد العلاقات وعمل تخمينات، وصياغة فرضيات هذه العملية إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة.
- على الرغم من تعدد مداخل مفاهيم الإبداع إلا أن التعريفات السابقة اهتمت بالمضامين والخصائص والعناصر التي يركز عليها مفهوم الإبداع، وهي:
- إن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات والطلاقة والأصالة والمرونة.
- إن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- إن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة فيولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، وتتمو هذه القدرات عن طريق عدة عوامل.²

2- الفرق بين الإبداع والمصطلحات الأخرى:

- لقد تناول الباحثون مفهوم الإبداع من جوانب مختلفة نظرا لاختلاف فلسفة كل منهم، عادة ما نجد صعوبة في التمييز بين الإبداع والعديد من المصطلحات كالابتكار والاختراع وغيرها لذا سنحاول عرض أهم الآراء في التفرقة بين الإبداع والمصطلحات الأخرى.

أ- الإبداع والاختراع:

- يختلف مفهوم الإبداع عن الاختراع مع أنهما مفهومان مترابطان.
- فالاختراع يعني إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق له أحد وبينهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.
- أما الإبداع، فإنه يتضمن قيام مؤسسة بإنتاج سلع وخدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها. وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة وتعد أول منظمة تستخدم هذه التكنولوجيا الجديدة في العمل مبدعة وعملها يعد إبداعا ولهذا فإن الإبداع يعبر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة في حيث أن الاختراع هو جزء من عملية الاختراع ذاتها.³

ب- الإبداع والابتكار:

- هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل. فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر

¹- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص34.

²- درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أبريل)، قدس، فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، 2006، ص10.

³- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص34.

وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج.¹

ثانياً: خصائص الإبداع

لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الإبداع بل أن هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكانية تحقيق الإبداع وهي:²

- الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد.
- الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة.
- القدرة على التخلي للمعلومات وتجميعها.
- إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل.
- القدرة على التخيل والحدس.
- العقل المستنير والأخلاق.
- وهناك خصائص وصفات أخرى تصف العملية الإبداعية نذكر منها مايلي:
- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- القدرة على الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق بغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع خلال منظور جديد.³

ثالثاً: أنواع الإبداع

- قد قادت دراسات الباحثين المختلفة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة ومن خلال الإطلاع على الأدبيات والرسائل في هذا المجال يمكن أن يقسم الإبداع إلى:⁴

¹- مفيدة بغيري، أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 51.

²- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص 303.

³- جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴- القحطاني لاحق بن عبد الله (2007) الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 19، 20.

1- الإبداع الإداري:

يتضمن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- الإبداع الفني:

يتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة إحداث تغييرات تقنية بوسائل وأدوات المؤسسة، وهناك من صنف الإبداع على النحو التالي:

✓ الإبداع المبرمج والغير مبرمج:

يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطوير الخدمات أو تحسين الإجراءات.

أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات الغير مخطط لها سلفا.

✓ الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:

يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتسيير الوصول للإبداع المرغوب.

✓ الإبداع المتعلق بدرجة الحدة أو التطرف في الإبداع:

وهو إبداع جذري يرتبط بالتغيير وكثيرا ما يواجه مقارنة من قبل الكثير من العاملين في المؤسسة.

✓ الإبداع الفردي:

هو الإبداع الذي يقوم به الأفراد، فهو عبارة عن فكرة جديدة، تسهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية لذلك يعتمد الإبداع الفردي على سمات الأفراد والعوامل البيئية المحيطة بهم.

✓ الإبداع الجماعي:

هو الإبداع الذي تقوم به الجماعات والمؤسسات، فالإبداع لا يقتصر على الفرد بل أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر، ومتاحا عند تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد وتبني الفكري الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن الجماعي وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.¹

رابعا: مستويات ومراحل الإبداع

1- مستويات الإبداع:

هناك 5 مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث "كالفن تايلور" الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، كما يقول الأستاذ المبدع زهير منصور المزيدي في كتابه "مقدمة في منهج الإبداع قد صنفها كمايلي²:

¹-القحطاني، للاحق بن عبد الله، مرجع سابق، ص 19. 20.

²-جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 20. 21.

أ-الإبداع التعبيري: يبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل.

ب-الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين.

ج-الإبداع الاختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد.

د-الإبداع التجديدي: يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما يسير للمبدع تحسينها وتعديلها.

ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة...إلخ. ويلاحظ أن معظم الاختراعات الكبيرة الجديدة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى التجديد.

هـ-الإبداع الانبثاقي: أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما هي أكثر المستويات وأعلاها تجريدا من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

2-مراحل الإبداع:

اختلف العلماء في تحديد مراحل الإبداع كما اختلفوا في تعريف الإبداع، وقد حاول البعض أن يحدد جملة من المراحل لعملية الإبداع والتي كانت في 4 مراحل:

أ- الإعداد والتحضير: ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات وذلك بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وتتضمن هذه المرحلة الكثير من العمل الشاق لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابلية ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية وباتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطا جديدا من التفكير بعيدا عن الأسلوب المألوف.

ب- البزوغ أو الإشراف: يمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ وهو ما يسمى بالحل غير المتوقع، وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الحاد للوصول إلى الحل في أسرع وقت ممكن.

ج- الاستبصار "الحدس": وفي هذه المرحلة يبدأ تبلور العمل الإبداعي داخل عقل المبدع قبل أن يتحول إلى واقع ملموس، فهي المرحلة التي تسبق مرحلة تحقيق الإبداع.

د- التحقيق: وهي مرحلة تجريب الحل واختباره والتحقق من مدى فائدة وعملية هذه الإستراتيجية في مواقف متعددة وينظر في هذه المرحلة نظرة تقييم وتقييم بالتحقق من صحة الفكرة، وعملية الخطوات المتبعة وهل تحتاج شيئاً من الصقل.¹

المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري من أهم حاجات المنظمة لأجل تطويرها واستمراريتها ويحظى باهتمام كبير في المنظمة، فكلما اختلفت بيئة الأعمال يستلزم تجديد الأساليب واستحداثها من أجل ضمان البقاء والاستقرار للمنظمة لدى تسعى لتشجيع ثقافة الإبداع حتى تستطيع تحقيق التمييز عن غيرها.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري وخصائص

1- مفهوم الإبداع الإداري:

لقد تعددت مفاهيم الإبداع الإداري، وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نستعرض بعض المفاهيم للإبداع الإداري.

- يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري "عبارة عن المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير."²
- ويعرف كذلك على أنه "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق تسمى شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، إن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون."³
- ويعرف أيضاً: هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد العمليات الإدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات.⁴
- ويعرفه الباحث (شقورة 2012): بأنه وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح حتى تتمكن من المواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمر والنجاح.⁵
- هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.

¹-العجلة توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2009، ص22.

²-بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص18.

³-أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص39.

⁴-عثمان عبد الصمد وآخرون، أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018، ص08.

⁵-شقورة منير 2012 إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين ص44.

• ونعرفه أيضا بأنه ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع الإداري هو نوع مهم من أنواع الإبداع، وهو استخدام المهارات والقدرات الشخصية في استنباط الأساليب والأفكار الجديدة تعود على المؤسسة بالنفع، ويشتمل على تغيرات الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف والسياسات واستراتيجيات المؤسسة الجديدة أو نظم رقابة متطورة وغيرها.

2- خصائص الإبداع الإداري:

نظرا لاختلاف مفاهيم الإبداع الإداري واختلاف الكتاب والباحثين في هذا المجال يمكن استنتاج العديد من الخصائص نذكر منها مايلي²:

أ- الإبداع ظاهرة إنسانية: أي أن وجودها عام لدى البشر، لكن بدرجات متفاوتة وليست مقصورة على ذوي المواهب أو الذكاء العالي وحدهم.

ب- الإبداع ظاهرة مركبة: تتحكم فيها عوامل عدة لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه وتفسيره.

ت- الإبداع ظاهرة صحية: أدرك الفرد أنه شخص مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية.

ث- الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة: فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة كان ذلك ادعى إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها والعكس صحيح.

وهناك من صنف خصائص الإبداع الإداري إلى³:

• الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حتى ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

• الإبداع يمثل الجديد: هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

• الإبداع هو التوليفة الجديدة: هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

• الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع لأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين فإن صاحب التحسين يكون

¹-خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد17، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص14.

²-البدراي، دعار بن غضبان2011. معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية لمنطقة بريده من وجهة نظر مديريها ووكالاتها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى كلية المملكة العربية السعودية ص16.

³-بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص20.

الأولى بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

• **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة¹.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إبراز أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:²

- يعتبر الإبداع عنصر أساسياً في التطور، ووسيلة هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية.
- يسهم في الاستجابة لمتغيرات البنية المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم، وتحسين أساليب العمل وتوفير الوقت والجهد وحل المشكلات بطريقة فعالة.
- يعمل الإبداع الإداري على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين بالتنظيم، وزيادة الانتماء، ونمو الروح المعنوية لديهم.
- هو وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح.
- كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وبطرق سليمة.
- ويمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:
- 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.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين الإداريين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية المتاحة.

¹-بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره ص21.

²-خلف حسني سعيد، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال "غير منشورة" جامعة الإسلامية، كلية التجارة ، غزة فلسطين، 2010، ص42.

- 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 المتغيرات المحيطة وحاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري.¹

ثالثاً: أنواع وعناصر الإبداع الإداري

1- أنواع الإبداع الإداري

وذلك ما يتم توضيحه في الشكل رقم 02 ما يلي:

الشكل رقم 02: أنواع الإبداع الإداري

high	الإبداع الجديد الداخلي New insight innovation	الإبداع العالمي الجديد New world innovation
	الإبداع الجزئي Incremental innovation	الإبداع التخصصي Specialist innovation
low	-استحداث تكنولوجيا جديدة established technology new	

المصدر: بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع-الطبعة الأولى، عمان 2011، ص23.

ويتبين أن هناك 4 أنواع للإبداع الإداري وهي على النحو التالي:

- أ- **الإبداع الجزئي**: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.
- ب- **الإبداع الجديد الداخلي**: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.
- ت- **الإبداع التخصصي**: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.
- ث- **الإبداع العالمي الجديد**: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.²

¹-سعود النمر، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، القاهرة، 1992، ص62.

²-بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره ص23-24.

كما توجد أنواع أخرى للإبداع الإداري تتمثل:¹

• **الإبداع الإخترافي:** وهذا يركز على ضرورة توفر عنصر المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين متغيرات موجودة، والعمل على ربط العلاقة بين هذه المتغيرات واكتشافها ومن ثم العمل على تغييرها والخروج بشيء جديد.

• **الإبداع التجديدي:** يأخذ شكل تصميم شيء جديد سواء أكانت سلعة أو خدمة.

• **الإبداع التعبيري:** ويقتصر على الأدب والفن.

• **الإبداع الانبثاقي:** أي العمل على تصور مبدأ جديد وفتح آفاق جديدة لم تعرف من قبل.

• **الإبداع الإنتاجي:** وهو إنتاج أعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة عن آخرين.

2- عناصر الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تنميتها وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع وفي ما يلي يتم عرض لأهم العناصر:²

- **القابلية للتغيير:** هي مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل.

- **حل المشاكل:** أي قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل بهدف حلها بأساليب جديدة لفترة زمنية بالرغم من ندرة المعلومات.

- **روح المجازفة "المخاطرة":** أي الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني أفكار وأساليب جديدة وتبني مسؤولية نتائجها، وتعني كذلك مدى شجاعة الفرد في تعويض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

- **الاتصالات:** أي كل تفاعل بين اثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار باستعمال وسائط متعددة من أجل تكوين علاقة بين المتصل والطرف الآخر.

- **تشجيع الإبداع:** يقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.³

¹- ماجد عبد المهدي مساعدة،، دارة المنظمات منظور كلي. دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص376-377.

²- اللوزي موسى (1999) السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1 عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص298.

³- اللوزي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 50.

وهناك عناصر أخرى للإبداع الإداري حددها الباحثون ومن أهمها ما يلي:¹

- الأصالة: يعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة.
 - الطلاقة: يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة وهناك أنواع عدة من الطلاقة منها:
 - طلاقة لفظية: أي سرعة إنشاء حديث متصل ذات معنى.
 - طلاقة ارتباطية: أي سهولة وسرعة توليد علاقات معينة.
 - طلاقة بصرية: وهي دقة وسرعة توليد الإدراك بالأبصار.
 - طلاقة الأفكار: أي سرعة إصدار أعداد كبيرة من الأفكار لموقف واحد يركز على عدد الاستجابات.
 - المرونة: يقصد لها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
 - التحليل: يقصد بها إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- رابعا: مراحل الإبداع الإداري:

هناك مجموعة من المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري نطرحها كما يلي:²

- مرحلة الإعداد: هي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.
- مرحلة الاندماج مع المشكلة: وهي مرحلة دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق والأبعاد، بمعنى معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها.
- مرحلة احتضان المشكلة: في هذه المرحلة اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي، دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الإبداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل المشكلة.
- مرحلة الوصول إلى الحل: تجتمع مرحلتا الإعداد والاحتضان لينتج عنهما الحل بصورة مفاجأة بحيث يطفو على عقلك الواعي.
- مرحلة التقييم: وهي مرحلة اختيار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحيّة أو عدمها.
- مرحلة التطبيق: وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية.

¹-بلال حياطة، خولة عفيف، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، الجزائر، 2017، ص27.

²-خير الله، جمال، الإبداع الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص74.

المطلب الثالث: مبادئ وأساليب الإبداع الإداري ومستوياته

أولاً: مبادئ الإبداع الإداري

حتى يتم تنفيذ الإبداع الإداري وتحقيق أقصى فوائد منه يلتزم عليها، تلبية مجموعة من المبادئ التي سيتم توضيحها في النقاط التالية:¹

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتتمو وتكبر مادامت في مجال الصحيح، ومادامت لم تقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير هي الاحتمالات التي تحولت إلى حقائق.
- إن الأفراد مصدر قوة الفرد، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعل منها الأكبر والأفضل والأكثر والأفضل ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة والملائمة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة فإن ذلك كفيل بأن يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لأداء مهامهم على أكمل الوجه وبأساليب مبتكرة.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

• التجديد المستمر للفكرة والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل فيعلمه، وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل فضاء يبني فيه نفسه وشخصيته أيضاً، وهذا الشعور إذا كان حقيقياً يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ويتم ذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحفز الأفراد على العمل وبذل المزيد في سبيل تحقيق الأهداف إلا بعد باستمرار سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة.
- الإبداع ليس التقليد أو أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، وأكد الإيجابيات التي تمثل نقطة الانطلاق نحو التميز والزيادة.

ثانياً: أساليب الإبداع الإداري:

وعلى العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق القدرة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها فهي عديدة نذكر منها:

1- أسلوب الأدوار أو الشخصيات الأربعة:

هذا الأسلوب يعتمد على تنمية القدرة الإبداعية لدى الأفراد، على فكرة تقمص 4 شخصيات أو الأدوار الأساسية في الحياة وهي:²

- شخصية المستكشف: والتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.

¹-بوسعادة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجزائر، العدد 19، 29، 10، 2018، ص288.

²-عامر، سامح قنديل علاء، التطوير التنظيمي، ط1، عمان-الأردن-دار الفكر، 2010، ص191.

- شخصية الفنان: التي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.
 - شخصية القاضي: والتي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.
 - شخصية المحارب: والتي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.
- 2- أسلوب القبعات وأنماط التفكير: هذا الأسلوب يعتبر أحد الأساليب الشائعة والشيقة لتنمية الإبداع وحسن التفكير، وخالصة طريقة القبعات الستة، هي تقسيم التفكير إلى ستة أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة وهذا توضيح بسيط لكل قبعة وبماذا ترمز.
- القبعة البيضاء: ترمز للتفكير الحيادي "شخص موضوعي يعتمد على أرقام ومعلومات وحقائق".
 - القبعة الحمراء: ترمز للتفكير العاطفي "يركز على العاطفة والمشاعر".
 - القبعة السوداء: ترمز للتفكير السلبي "يركز على التشاؤم والفشل، يفيدنا بتحديد المخاطر".
 - القبعة الخضراء: ترمز للتفكير الإبداعي "يهتم بالخيال وطرق زوايا غير مألوفة".
 - القبعة الزرقاء: ترمز للتفكير الموجه "شمولي يمتاز بالتركيز ويوجه القبعات".
 - القبعة الصفراء: ترمز للتفكير الإيجابي "يركز على التفاؤل والرغبة وهذا يتطلب وجود حجج قوية".
- 3- أسلوب العصف الذهني: وهو طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح لتدريب الفردي أيضا وتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة، فالعصف الذهني التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.¹
- ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مبادئ وقواعد هي:
- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار.
 - إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها.
 - المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها.
 - البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.
- المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:
- طرح وشرح وتعريف المشكلة.
 - بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
 - الإثارة الحرة للأفكار.
 - تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.

¹-شتيوي محمد (2014)، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني -المحافظات الجنوبية-رسالة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2014، ص114.

المطلب الرابع: مستويات الإبداع الإداري

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات وهي تكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة.

1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

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

أ- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

ب- التعليم: التعلم الذي يؤكد على المنطق.

ت- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بقدرات التفكير على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

ث- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصيل إليه من قبل الجماعة "قسم، دائرة... واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة هذا يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

أ- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينها يتشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ب- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعزیزان للإبداع الناجح.

ت- الالتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

ث- دعم ومساندة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.¹

¹ - سليم طق وآخرون، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة 2016 ص ص 48. 49.

3- الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة:

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:¹

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص وتفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الدقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات والعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل على هذا المستوى، ويقود المنظمات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

¹-عثمان عبد الصمد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص19.

المبحث الثاني: إستراتيجية فرق العمل

تعود حاجة المؤسسات إلى فرق العمل إلى عدة أسباب ومن أبرزها وجود مشكلات لا يمكن للفرد حلها بمفرده، وجود خبرات ومهارات لدى بعض الأفراد لا يمكن اكتشافها إلا بالعمل الجماعي لذا فإن بناء فرق العمل في المؤسسة هو الأنسب من أجل الوصول إلى أداء مميز وذو كفاءة وفعالية عالية.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

أولاً: نشأة وتطور فرق العمل

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.¹

فإن مفهوم فرق العمل أمر العمل تفريق، ليس شيئاً جديداً، فقد ارتبط بالتجمعات الدينية والألعاب الرياضية، وفي العقود الأخيرة أخذ هذا المفهوم معنى جديداً في المنظمات، وحقق بذلك نتائج مفيدة وعظيمة، وأصبح ضرورياً لحل المشكلات والمساعدة للتحريك نحو المستقبل. وكانت بداية دراسة هذا المفهوم في الغرب، من خلال ما سمي بمجموعة التدريب (T-GROUPE)، وقد ظهر هذا النوع من تدريب المجموعة نتيجة الحاجة لمراجعة المشاكل الخاصة بالمتدربين في شكل مجموعات، وثم تعميمها لمساعدة المتدربين، للإختيار أنماطهم السلوكية وهم داخل المجموعة، ليصبحوا أكثر حساسية لما يحدث في ديناميكيات المجموعة، أما في الشرق وبالتحديد في اليابان، فقد بدأ هذا المفهوم لفرق العمل شكله جديد من خلال ما يسمى بحلقات الجودة (QUALITY CIRCELS) كان ذلك في الستينات وتغيير تلك الحلقات أحد أنماط فرق العمل الرئيسية.² أما عبد الرحمن يشير إلى أن رئيس ليكرت كان من الأوائل الذين قاموا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متوفرة لدى العاملين في حالة واحدة وهي اشتراك كل فريق في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلائمة بشرط أن يتوافر لدى الفرد درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها، ومنذ منتصف الثمانينات من القرن العشرين قام مركز القيادة المبدعة بتطوير الخطى التمهيديّة الأولى لبناء فريق عمل لعدد كبير من الشركات على نطاق واسع من الصناعات، وفي تلك الفترة قام المركز بمقابلة أعضاء فرق العمل وقيادتها ومسؤوليتها وموظفين آخرين من تلك الشركات ليجمع معلومات حول أداء فرق العمل وأداء قيادتها والدعم الحاصلة عليه والنتائج، وبفضل تلك المعلومات التي استمر المركز بجمعها وتحليلها.

¹ -إلهام سامي حمام، سامية تراحيب، لولوة عبد الرحمن، الحقيقة التدريبية لبرنامج (مهارات بناء فرق العمل)، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، عشي، 2012، ص184.

² -عصام أحمد أحمد الرجي، بناء فرق العمل قطاع الكهرباء السعودي، رسالة دكتوراه الدراسات العليا معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الإداري، 2005.

واستطاع المركز أن يقدم خطوات تمهيدية ومواد معدلة للمؤسسات التي تسعى وراء تحسين فاعلية فرقها، وفي عام 1990م، أدمجت تلك المعرفة والخبرة في اثنين من المبادرات التثقيفية للمركز وهما: القيادة وعمل الفرق (lat) الذي استمر بتزويد قيادات الفرق بخبرة عملية ركز على سلسلة من الأدوات والإستراتيجيات العملية التي تعزز أداء أي فريق كرم من خلال أبحاث أجريت، يقدم البرنامج معلومات عن كيفية عمل فرق الأداء العالي.

وهو تقييم صادق لنقاط الضعف والقوة لدى فرق عمل موجودة فعلا، ويقدم أيضا طرقا مثبتة لتحويل الموظفين من عاملين عاديين إلى فريق عمل مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية، كما أنه يعالج قضايا أخرى كاختيار أعضاء الفريق، وبدء فريق عمل بداية فعالة والتوفيق بين الاختلافات الثقافية المتضاربة داخل الفريق، وحل النزاعات والمشكلات الداخلية، بالإضافة إلى البرامج التثقيفية.

بدأ المركز CCI عام 1996م مشروع بحث في مجال العمل والأداء لدى فريق العمل من مناطق جغرافية متفرقة.¹ ومنذ عام 1997م قام العديد من أعضاء الهيئة الإدارية والتثقيفية في المركز لعرض النتائج والتحليلات في المؤتمرات ومختلف وسائل الإعلام، لقد ساعد البحث آخرين لتحقيق مزيد من التطوير في فهمه لفريق العمل، وكيف يجب المضي بها نحو مزيد من الفاعلية وكيف يمكن جعلها تحقق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، وكيف يمكن تشكيلها وإدارتها لنتائج أفضل.²

ثانيا: مفهوم فرق العمل

لقد تعددت المفاهيم التي تتعلق بفرق العمل نذكر منها:

- **تعريف 1:** عرف فريق العمل على أنه: "جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات".³
- **تعريف 2:** ويعرف فريق العمل بأنه: "عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة تكمل بعضها البعض وملتزمون بعرض مشترك وأهداف أداثية مشتركة ويعملون بأسلوب منهج يتحملون اتجاهه المساءلة المتبادلة والمشاركة".⁴
- **تعريف 3:** فريق العمل هو عبارة عن: "مجموعة من الأفراد لهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية محددة وفريق العمل يجب أن يشتمل على كافة الأفراد في المؤسسة ولهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له كما

¹-مايكل إ.كوسلر وكيم كاناغا، ترجمة: سلام الخطيب، هل تحتاج حقا إلى فريق عمل؟، مكتبة العبيكان وفهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2009، ص29.

²-المرجع نفسه ص30

³-خضير كاظم ومروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص161.

⁴-حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص161.

يجب أن يكمل أفراد الفريق بعضهم البعض من أجل إنجاز المهام المحددة بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ككل".¹

• **تعريف 4:** عرف الفريق بأنه: "مجموعة أفراد يعملون باتجاه معين للوصول إلى غاية مشتركة والتي لا يستطيع الوصول إليها بصورة فردية".²

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل لفريق العمل بأنه: "مجموعة محدودة من الأفراد يملكون مهارات وخبرات مختلفة ومتكاملة يعملون مع بعضهم البعض وملتزمون بأغراض وغايات مشتركة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: أهمية فرق العمل

فترة العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة quality، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معا.

تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل أن يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف والمهام وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

إن إنسانا واحدا بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية، أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل يمكنه أن يفعل ذلك، ولهذا السبب نجد أن المؤسسات والمنشآت تؤخر بأعداد كبيرة من فرق العمل التي تحمل مسميات مختلفة مثل: مجموعات العمل واللجان وفريق المشروع وفريق البرنامج وفريق البحث...إلخ.

إن المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة تعتبر متعددة ومن أهمها:

- الإنتاجية.

- الإنسيابية.

- المرونة.

- الإلتزام.

- الجودة.

- رضا العمل.

ويرى أحمد سيد مصطفى أن فرق العمل الفعالة والعمل بروح الفريق تكسب أهمية مؤثرة في الإدارة المعاصرة، وتعود أهم أسباب ذلك إلى:

¹- محمد بن موسى وسليمان العمري، دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة)، مجلة آفاق علمية، مجلد12، العدد1، جامعة زباني عاشور الجلفة، الجزائر، 2020، ص76.

²- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 161.

- 1- تزايد حجم التحديات التي تواجهها منظماتنا سواء كانت وزارات أو هيئات حكومية أو شركات بقطاع الأعمال الخاص والعام. ففي عالم سريع التغير تتوالى متغيرات معظمها قيود وتهديدات، مثل تلك القيود والتهديدات التي تفرضها المنافسة الجادة بعد بدء العمل باتفاقية اللجان، وتلك التي تجسدها التكتلات الإقليمية وتحالفات الشركات الكبيرة، وتحديات معايير الجودة العالمية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وغيرها، وهي تحديات لا يمكن مواجهتها إلى بجهود منسقة لفرع عمل متكاملة، وليس بإدارات تعمل كجزر منعزلة.
- 2- تظهر مشكلات مؤثرة من آن لآخر على مستوى المنظمة ككل أو أحد قطاعاتها أو إداراتها. قد تتمثل هذه المشكلات في مشكلات فنية أو تمويلية أو تسويقية أو في مجال إدارة الموارد البشرية أو في البحوث والتطوير، وقد تظهر مشكلات في هيئة صراعات بين إدارة الموارد البشرية أو في البحوث والتطوير. وقد تظهر مشكلات في هيئة صراعات بين إدارات وتؤثر سلبا على كفاءة وفاعلية المنظمة. وتحتاج هذه المشكلات لأفكار وحلول إبداعية. لذلك يمكن أن تسهم فرق العمل كمجمع خبرات وآراء في علاج أو تلطيف هذه المشكلات. وقد أقامت الشركات اليابانية بشكل خاص كثيرا من فرق العمل كحلفاء جودة لتحسين الجودة وحل المشكلات المرتبطة بها. وتبعتها في ذلك عديد من الشركات الأمريكية والأوروبية. واستخدمت شركة "بوينج" الأمريكية لصناعة الطائرات -على سبيل المثال- ضمن مشروع بناء طائرتها 777 فريقا لحل المشكلات التي تنشأ بين فرق عمل وبعضها بالشركة وبين أعضاء فريق العمل الواحد.
- 3- في الهياكل التنظيمية التقليدية، ومع شيوع الجانب السلبي للبيروقراطية ومركزية السلطة وانحصار واهتمام مديري الإدارات داخل نطاق إدارتهم تتوضع أوتتلاشى فاعلية أدوار الإدارات في إنجاز المهام. لذلك يكون أداء فرق العمل التي تتشكل من أعضاء بإدارات متكاملة التخصصات والمهام، وتعمل بروح الفريق أكثر فاعلية من الأداء التقليدي للإدارات.
- 4- سعيا لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات تجد فرق العمل سبيلا جميلا إلى ذلك. فالإدارة التي تعنى بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن. تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بأرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية والتاكتيكية بما يثير الأداء ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص.
- 5- وعلى ذكر المنافسة فعندما يتعثر الاتصال المثمر داخل وبين فرق العمل لاسيما الفرق الدائمة مثل إدارات أو أقسام البيع والإنتاج، تزداد سلوكيات عدم الانسجام والعوانية. ويؤثر سلبا على الأداء لكن عندما تتنافس فرق العمل ستعمل بجدية وحماس أكثر، وستركز على تحسين العمليات، وستحقق درجة أعلى من التماسك والرضا، وستنجز أفضل في الأداء الابتكاري لحل المشكلات وتحسين الأداء، وتستخدم الشركات اليابانية -على سبيل المثال- تاكتيكان تنافسية لتحفيز الأداء الجماعي التنافسي لفرق العمل على مستوى الشركة ككل.

6- تنفيذ فرق العمل المؤقتة في جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة، وقد يسأل سائل فيقول: لماذا؟ ألا يكفي أن تقوم بذلك لجان من مديري الإدارات؟ والإجابة أن فرق العمل مهمة في هذا الصدد للأسباب التالية:

أ- مديرو الإدارات مشغولون في مشكلات وضغوط العمل اليومية وقد يكون منهم صراعات وبعض المديرين الذين لديهم مشكلات بإداراتهم يعيشون أسرى المشكلة، ويفكرون من داخلها، بينما فريق العمل الذي يتشكل من إدارات متعددة، وتتكامل خبرات ورؤى أعضائه سيرى المشكلة من خارجها، فيكون أقدر على معالجتها.

ب- تعمل فرق العمل أفضل من اللجان لو أشعلت المنافسة الإيجابية داخلها وبينها¹.

كما تكمن أهمية فرق العمل حسب (scher meyhon) في تجميع المورد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة كحل المشكلات، وتحقيق الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضا العاملين، فيما وضح (dijft & noe) الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملاً مهماً في المنظمة إذ تقوم المنظمات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقتهم الخلاقة.

وتكمن أيضاً أهمية فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات أم النزاعات أو التناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.

رابعاً: أهداف فرق العمل:

تتمثل أهداف بناء فريق العمل في الآتي:

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- 2- تنمية روح الأفراد وزيادة مداركهم.
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 4- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- 5- إعطاء المزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الهدف.

¹ -مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2015، ص 41 إلى 44.

- 6- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- 7- الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الإدارة.
- 8- تنمية روح الإبداع والابتكار الجماعي يتضمن الاتصال والتنسيق الجماعي.
- 9- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة.¹

المطلب الثاني: محددات فرق العمل

أولاً: خصائص فرق العمل

إن فرق العمل الفعالة تتميز بالخصائص التالية:

- أعضاء الفريق يشتركون في الإحساس بأهمية الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه.
- وعي أعضاء الفريق بطبيعة عملهم لتحقيق النتيجة المطلوبة.
- التحديد الدقيق لموارد الفريق واستخدامها طبق للحاجة إليها والوقت المتاح للفريق.
- أعضاء الفريق يستمعون وينصتون ويستوضحون ما يقال لهم.
- استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات والحلول.
- يبذل الفريق جهده في حل المشكلات والحد من الصراعات.
- توازن الأدوار ومشاركة كل أعضاء الفريق في تسهيل تنفيذ المهام.
- أعضاء الفريق يجتمعون كل فترة زمنية معينة لتقويم أداء <الفريق .
- الفريق يشجع ويجذب الأعضاء الأكثر نشاطاً.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق مايلي:

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- 2- التعاون: وهو مدى توفير الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة زمنية لصالح الفريق.
- 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- 5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والإستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- 6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق والتقسيم العادل للمهام من الأعضاء.

¹-أنس عبد الرحمن سعيد الغامدي، كمال بن نواوي توحيد فلمبان، دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين،دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة،المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية،العدد23،ص78.

7-التسيير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8-الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

- اللارسمية.
- وضوح المهام والأهداف.
- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة والفعالة لنشاطات الفريق، والتحضير في إدارة الصراعات والخلافات.
- دعم الإبداع والابتكار والاتصالات المفتوحة.¹

ثانياً: أنواع فرق العمل

توجد أنواع وتقسيمات عديدة لفرق العمل تبعاً للهدف التي تكونت من أجله التي تسعى لتحقيقه، فعندما تشعر المؤسسة بحاجة إلى تشكيل وبناء فريق العمل فإن المشكلة الأولى التي تواجهها هي أي نوع من الفرق تتشكل وهناك عدة عوامل تؤثر على نوع فرق العمل منها درجة الاستقلالية التي يتسم بها فريق العمل واستمرارية الفترة الزمنية لعمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائماً أو مؤقتاً، وقد صنف بعض العلماء فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقاً إلى أربعة أبعاد رئيسية:

البعد 01: العمل والهدف

يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسي والهدف الأساسي للعمل وقسمها إلى نوعين من الفرق:

أ- فرق انجاز المهام:

هي الفرق التي تهتم بإنجاز المهام وتهتم بالأعمال التي تؤديها المنظمة الأم مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة، تزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها...إلخ، ويعتمد هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت النتائج منتجات أو خدمات.

ب- فرق التحسين:

يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس أنستريمنتست (شركة الكترولونيات أمريكية) اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة وإنتاج مصانعها، وهناك فرق تحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته أفراداً من جميع المستويات.

¹-القبلان، يوسف محمد، ثقافة إدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2010، ص59-60.

البعد 2: البعد الزمني

يرتبط هذا البعد بالزمن وبالتحديد فهناك أنواع من فرق العمل تنشأ بصفة مؤقتة لإنجاز همل محدد وهناك فرق عمل دائمة تتشكل طالما كانت منظمة.

أ- فرق العمل المؤقتة:

هي تلك الفرق التي يتم انجازها لإنجاز مهمة محددة ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة رسمية إلى أين لا يتصف بصفة الدوام. إن فرق العمل المؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أم قضايا معينة بتوظيف مجموعة من الخبرات المتكاملة لا تتوافر عادة في الفرق الدائمة. وعندما تنتهي مهمة الفريق يحل الفريق ويعود أعضائه إلى مواقع عملهم الأصلية ومن أمثلة الفرق المؤقت فريق حل المشكلة حيث يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها شكليا مثل هذه الفرق، وأحيانا يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة أي تعتمد على العمل رغبة وطوعية حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بالإنتاج. كذلك فريق المشروع وهو فريق مؤقت مصمم خصيصا لغرض معروف ومحدد مسبق يزول بزوال المشروع.

ب- فرق العمل الدائمة:

الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص في جزء معين ومهم من أجزاء العمل ولأفراده الحرية الكاملة في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات ومن أمثلة الفرق الدائمة تلك التي تتماشى مع الهيكل التنظيمي العاملين بإدارة المبيعات وأيضا العاملين بقسم البحوث والتطوير، وهذا النوع من فرق يتصف بصفة الدوام والرسمية وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق حيث أنه يصبح جزءا ثابتا في هيكل المنظمة

البعد 03: درجة حرية الفريق

يتميز هذا البعد بنوعين من الفرق حسب الحرية :

أ- جماعات العمل:

هذه الجماعات يقوم القادة بمجموعة من الأعمال اتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء المجموعة ، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التميز.

ب- فرق العمل التي تدير نفسها:

عادة ما تشكل هذه الفرق من عدد صغيرا من الأعضاء الذين يقومون بمجموعة من الأنشطة منها القيام بأعباء الوظائف تقرير حركة الأداء وتحديد كيفية تقييم مستوى الجودة وخفض التكاليف، وإشباع حاجيات هذا النوع من الفرق على مستوى الهيكل التنظيمي.

البعد 04: البعد المرتبط بهيكل السلطة

ويتميز هذا البعد بنوعين من فرق العمل:

أ- فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصصات: هي مجموعة من الأفراد متعددي الوظائف في جميع المجالات، فيعتمد أعضاء أحدهم على الآخر في إنجاز العمل إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء نسبة معينة وتتكون هذه الفرق من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة.

ب- فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات: في بعض المنظمات لا تزال فرق العمل مرتبطة بقوة الوظائف التنظيمية ضمن هذا النوع ، وتعمل الفرق بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي ينشأ من توزيع جهود أعضائهم بين مجالات مختلفة وهي طرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد الذين يشكلون دائرة صغيرة حيث يعملون في نشاطات وواجبات ووظيفة واحدة يتم تحديدها مسبقاً¹

ثالثاً: سمات الفريق الناجح

تختلف الفرق الناجحة ذاتية التوجيه في الكثير من الجوانب فكل فريق له أهدافه وتطلعاته، وكل فريق يتأثر بشخصيات أعضائه ولكن هناك سمات مشتركة للنجاح².

- كل الأعضاء متحمسون للعمل في الفريق.
- تكون هناك أهداف محددة ومشتركة للأعضاء يلتزم بتحقيقها
- المشاركة بحماس في اجتماعات الفريق أنشطته
- التدريب المستمر والمتواصل في المهارات الفنية والأساسية
- تقديم المساعدة فيما بينهم وتوجيه بعضهم البعض.
- تحديد الفريق لمستويات الأداء لكل الوظائف، وطرق قياسها
- استخدام الذكاء والابتكار في المشروعات بطريقة إبداعية
- إرضاء العملاء سواء داخل البلد أو خارجه.
- الاشتراك في التنظيم والترتيب وأخذ الفرصة القيادة المشروعات.

تبين من خلال ما تقدم من سمات الفريق أن ما يحققه فريق العمل من إنجازات كفريق هو الانجاز الفردي و إنجاز مجموعة العمل، وان الفوائد تعود على كل عضو في الفريق، من تطوير مهارات وتعليم وتحفيز، وهو أكبر بكثير من جهود الأعضاء المحافظة على سمات الفريق³.

¹ -مرزوق ايمان، فاطمي ايمان، دور فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبيسي، تبسة، 2018، ص7.

² -ليستر أربيل، ترجمة، محمد تجار، إدارة الوقت، الأصلية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 1999، ص412.

³ -عصام أحمد الرجعي، بناء فرق العمل قطاع الكهرباء السعودي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا معهد الدراسات الادارة العامة والحكم الإداري، 2005، ص70.

المطلب الثالث: نماذج فاعلية فرق العمل

أولاً: نماذج فاعلية فرق العمل

منذ أكثر من حوالي أربعين عاماً وبالتحديد في عام 1962 وضع GRAT إطاراً لدراسة فاعلية فرق العمل والذي أطلق عليه (IPO) وهو اختصار (المدخلات ، العمليات، المخرجات) حيث شمل الإطار المدخلات التي تمثلت في خصائص فريق العمل، العوامل الفردية والعمليات التي توضح كيف يتم تحويل المدخلات إلى نتائج ومخرجات من خلال عمليات الفريق، وأخيراً المخرجات التي تتضمن مستوى الأداء وتأثير ذلك على الرضا والالتزام والاستمرارية .

كما وضع (Rubin and fry 1977) نموذجاً لقياس فاعلية فرق العمل على شكل هرمي يبدأ من قاعدته ليشمل أربعة عوامل وهي الهدف، الدور العمليات والعلاقات الشخصية، ويشمل كل عامل مجموعة من العوامل الفرعية مثال (وضوح الهدف، الاتفاق على المعايير، الأولويات فهم الأدوار، تحديد المسؤوليات، اتخاذ القرارات، حل الصراعات الثقة والمرونة، وغيرها)

أما (KATZENBACH AND Smith, 1993) فقد وضع نموذجاً يتم التركيز فيه على أساسيات الفريق اشتمل على ثلاثة أهداف تمثلت في: نتائج العمل الجماعي، النمو الشخصي ومستوى الأداء. حيث تشير إلى الذي يمكن أن تقود إليه فرق العمل واشتمل النموذج على العناصر التالية: المساءلة المهارات و الالتزام وهنا أشار الباحثان إلى ضرورة الإجابة على ستة أسئلة هامة لتشخيص وظائف فرق العمل لتحقيق الفاعلية وهي:

- هل حجم الفريق مناسب للعمل؟
- هل أعضاء الفريق يمتلكون المهارات المطلوبة؟ وهل هي كافية؟
- هل يفهم أعضاء الفريق الغرض من الفريق وبشكل واضح ومفهوم؟
- هل الفريق موجه بالأهداف؟ هل الأهداف واضحة للفريق ويمكن قياسها؟
- هل يمتلك الفريق الفكر الجيد المدروس؟
- هل هناك شعور بالمساءلة المتبادلة؟

أما (LAFAST AND ARSON)، واضعاً نموذجاً أطلق عليه الديناميكيات وعناصر تعاون فريق العمل حيث يتم دراسة 600 فريق عمل في صناعات متعددة وأوضح النموذج إن هناك خمس عناصر رئيسية يجب فهمها وتفعيلها بزيادة فاعلية فرق العمل داخل المنظمات وهي:

- أعضاء فريق العمل، علاقات الفريق، حل المشكلات، قيادة الفريق، والبيئة التنظيمية ويظهر من النموذج التركيز على سلوكيات فريق العمل، وضع النموذج التساؤلات التالية:
- ما الذي يصنع فريق عمل جيد (القدرات أم السلوكيات) ؟
- ما هي السلوكيات التي تقيم علاقات فعالة بين أعضاء الفريق؟

- ما هي السلوكيات اللازمة لفريق العمل والتي تسود بين الأعضاء والقادة وتجعل هناك فريق أفضل ومن آخر في حل المشكلات؟
- ما هي السلوكيات قادة الفرق والتي من وجهة نظر أعضاء الفريق تساهم في نجاح أو فشل الفريق؟
- ما هي العمليات والممارسات التنظيمية التي تحقق الوضوح والثقة والالتزام داخل الفريق؟
- أما (HACKMAN 2002) فقد وضع نموذجا يشمل خمسة ظروف تحيط بفريق العمل وتضمن له الفاعلية وهي:
- أن يكون هناك فريق عمل حقيقي يتمثل في تحديد (مهمة الفريق، الحدود، وضوح السلطة، اتخاذ القرار، والثبات والاستمرارية).
- امتلاك الاتجاه الصحيح وذلك يشير إلى (وضوح وتتابع أهداف الفريق، الوضوح، التحدي).
- امتلاك الهيكل التنظيمي المناسب لتمكين الفريق من حيث (التكوين، القواعد، والاتصالات).
- خبرة وقرارات قائد الفريق وقدرته على مساعدة أعضاء الفريق وحل المشكلات والصراعات.
- أما (LENCIONI,2005) فقد وضع نموذجا لفهم أسباب اختلال وظيفة فريق العمل شمل خمسة مستويات يجب إكمالها الواحدة تلو الأخرى حتى يتم تحقيق أهداف الفريق وهي: غياب الثقة، الخوف من الصراع، نقص الالتزام، تجنب المساءلة أم المحاسبة، والسهو عن النتائج، أما النموذج المعروف باسم (T7) فقد حدد (karan and ferry2009) أن النموذج ثم اختباره . على (3328) مفردة بواقع (303) فريق عمل يعمل في (50) منظمة عبر قطاعات صناعية متنوعة تعمل. في مجال التصنيع، الرعاية الصحية، الاتصالات، والتمويل ثم جمع البيانات من قادة الفرق والأعضاء حيث اثبتت الاختبارات صلاحية النموذج وقدم النموذج عوامل سبعة تحدد فعالية فرق العمل تمثلت في خمس عوامل داخلية هي قوة الدافع الثقة المودة، مهارات الفريق مهارات المهمة، واثنين خارجيين هما دعم المنظمة، قدرات القائد.

المطلب الرابع: بناء وإدارة فرق العمل

تعد فرق العمل الوحدة الجوهرية داخل المؤسسة نظرا لأن المدراء لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المؤسسات تحتاج إلى ردود فعل سريعة مما يتطلب اللجوء إلى العمل الجماعي وقد بلغت أهمية بناء فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير الأساسية المرغوبة وكفاءة المؤسسة لذلك فتجد نفسها هاته الأخيرة أمام حتمية الاهتمام بعاملها كفريق عمل من خلال إتباع خطوات موجهة نحو تنمية المهارات مع تحديد مهام كل فريق.

أولا: مفهوم بناء فرق العمل:

إن عملية بناء فرق العمل تعتبر . حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل لذلك فالهدف

من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة وتمتاز بالفاعلية والتفاعل المتميز بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة¹. وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم الوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل، تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

لقد بدأت المؤسسات تهتم بفرق العمل من خلال التركيز على الأهداف التالية²:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح لمواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل والإمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة لأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة³

ثانياً: شروط بناء فرق العمل

توجد طرق كثيرة لبناء الفريق والتي تركز على آليات أساسية معينة يمكن تلخيصها كالتالي:

1- الأولوية الرئيسية:

يشمل بناء فريق تطوير الإحساس بالانتماء بدلاً من جعله تجميعاً فقط لمجموعة من الأفراد لذلك فإن مهمة بناء الفريق تكمن في إنتاج ظروف يدرك فيها أعضاء الفريق بأنهم منتمون لنفس الوحدة ويتم تعريفهم بها فيستطيع الأفراد الاحتفاظ بالكثير من الاندماج الاجتماعي وبذلك يسهل التعاون بينهم.

¹ - شيب محمد، دور الفرق العمل في إدارة الأزمات، دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص36.

² - عويدي حسين، دور أسلوب فرق العمل في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة أرسيلو ميتال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بكرة، 2010، ص56.

³ - عويدي حسين، مرجع سبق ذكره، ص57.

الإطار التنظيمي: أحد الأوجه الأكثر أهمية في بناء الفريق والذي عادة ما يهمل هو إطار الواسع الذي يعمل فيه الفريق فالمديرون الذين ينفذوا عمل الفريق لأول مرة، عادة ما يفشلوا في تقدير عوائق الهياكل التنظيمية التقليدية، مثال ذلك من السهل نسبياً إعداد فرق يأتي دورها بمقترحات مثل كيف يمكن أداء العمل بكفاءة أكبر لكن من المعتاد جداً أن تواجه مثل هذه المقترحات عقبات من المستويات الأعلى في الهرمية التي تراها غير ضرورية (عادة دون الإلمام بظروف العمل الواقعية) وتنفذ المقترحات الجديدة المتابعة أو تتعرض لتأخيرات مطولة ومقلقة بحيث تنفذ مع الوقت قد لا تستحق التنفيذ عند ذلك في مثل هذه الحالات يصبح الفريق أقل حماساً وتحفيزاً في عمل الاقتراحات، كما يمكن أن توجد طرق أخرى يقلل بها تنظيم عمل الفريق أيضاً مثال على ذلك يمكن أن يصير قسم الأفراد على نظم المكافآت، وتقويم الأفراد التي لا تلقى اهتماماً بإنجازات الفريق، والتي تفشل في تقديم أهمية الجهد المشترك أو يمكن أن يصير التنظيم على أعضاء فريق بمهارات مختلفة يؤخذون من أقسام مختلفة يظنون في نفس هيكل إدارة الخط السابق من المحتمل أن هذا يتسبب في عدم التوازن في كمية مساهمة أعضاء الفريق في فريق مما يجعل من الصعب من مدير الفريق أن يتخذ القرارات اللازمة للنشر والتدريب والفرص الجديدة .

ثالثاً: خطوات بناء فرق العمل

1- بناء فرق العمل:

يرى الباحثين في مجال التنظيم انه لا توجد طريقة واحدة أو خطوات متفق عليها البناء فريق العمل مع ذلك يمكن استعراض بعض الخطوات المتعارف عليها في بناء فريق العمل على النحو التالي

أ- **تجميع المعلومات:** مما لا خلاف أن البيانات و المعلومات تعتبر ضرورة حتمية من أجل فهم وتفسير وتشخيص مشكلات أعضاء الفريق وضوح البيانات والمعلومات يمكن التعرف على الأهداف الفريق و طبيعة الاتصالات ... البيانات والمعلومات يمكن تحديد الاحتياجات.

والإجراءات والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك كما انه في ضوء البيانات في المعلومات يمكن التعرف على الأهداف الفريق و طبيعة الاتصالات وقيم الأعضاء والنزاعات وكيفية إدارتها

ب- **مناقشة وتحديد الاحتياجات:** على ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها يمكن تحليلها وتفسيرها والوصول إلى نقاط القوة وسبل تدعيمها واستغلالها ونقاط الضعف ومجالات تحسينها كما انه من المعلومات يمكن الوصول إلى الاحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية والأدبية لفرق العمل وإشباعها.

ت- **تخطيط وتحديد الأهداف:** ان تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية عامل هام في بناء فريق حتى أن عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والاتفاق حول ترتيب الأولويات يسهم بشكل كبير في انجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

ث- **تنمية المهارات:** إن تطور وتنمية مهارات أعضاء فريق العمل خاصة المهارات التي يفتقد إليها العمل تعتبر الأساس في نجاح مهمة فعالية فريق العمل وعادة تكون تنمية المهارات من خلال وضع خطة عمل

وإنجاز القرارات التي تحتاج إلى الالتزام المهني في الأدوار والمسؤوليات والتسويق الجيد للفريق إضافة إلى تقييم معايير النجاح مع معايير النجاح مع ضرورة الاحتفال بها.

ج- تحديد المهمة: وهي الهدف النهائي الذي يسعى الفريق لتحقيقه

ح- توصيل الرؤية وتكوين الهدف: الرؤية هي طريقة الاتصال وهي استراتيجية المؤسسة وأهدافها.

خ- تطوير مجموعة من الأخلاقيات: كيف سنتعامل معا؟ ما هي قيم الفريق

د- تحديد الأدوار: الوظائف، السلطة، الأولويات

ذ- دمج أعضاء الفريق كوحدة متكاملة (الانتفاع بجوانب القوة وتقليص جوانب الضعف وتحفيز أعضاء الفريق).

ر- إدارة الصراع بنجاح: من خلال معايير النجاح، تشكيل الإجماع

ز- تحديد القيادات الإدارية: تلعب القيادات الإدارية الفعالة ودورا مهما في توجيه وإرشاده نشاط وسلوك فريق العمل لأداء مهمة وهذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على المشاركة الفعالة لفريق العمل وتفويض السلطات واستعدادات القادة للوصول بفريق العمل إلى النتائج المرجوة¹

2- إدارة فرق العمل:

يؤدي فريق العمل إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتواجدون في فريق و يريدون له النجاح يقلل من المنافسة الفردية كما يتيح أسلوب إدارة فرق العمل بفاعلية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من الأسفل إلى الأعلى (من الأعضاء إلى الإدارة) ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الأعضاء) لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة للمشاركة وبفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة. وعادة يتطلب لمادة فرق العمل وجود إدارة يقظة، ومن هذا المنطق أضحى الفهم الصحيح لمراحل تطور الفريق التي عرضناها من المستلزمات الأساسية لأي إدارة. كما أنها تفيد قائد فريق العمل في طريقة إدارته قهرا تمثل مستويات معينة لنضج الفريق، والتي من خلالها يتم تحديد درجة تمكن فريق العمل نحو البدء بمرحلة الأداء الفعلي والإنجاز عن طريق تجاوز الحواجز النفسية والشخصية والتنظيمية وإيجاد رؤية مشتركة تعرف أعضائه بواجباتها وأهداف فريقهم وفيما يلي تعرض أهم هذه المراحل:

أ- عند تشكيل الفريق:

لأن أعضاء الفريق في هذه الفترة في أمس الحاجة للمعلومات، فيحتاجون بالتالي في هذه المرحلة إلى فهم طبيعة المهمة وتوضيح بسبب تشكيل فريق العمل كما يحتاج إلى الأعضاء إلى التعرف على بعضهم البعض ومعرفة لماذا تجميعهم بهذا الشكل، فالسلوك القيادي المطلوب هنا هو سلوك إرشادي وتوجيهي يزود

¹ -فليبه، فاروق عبده، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن، دار السيرة للنشر والتوزيع 2005، ص101.

أعضاء الفريق بكافة المعلومات الضرورية لإبتداء عمله حيث يقوم القائد في هذه المرحلة بنشر الوعي حول أهمية المهمة الموكلة إلى أعضاء الفريق وكيفية الإنجاز الصحيح الذي يخدم المؤسسة وأهدافها ورؤيتها.

ب- **عند مرحلة النزاع:** لا يكون النزاع بالضرورة مفهوما سلبيا سيئا ولأن هذه المرحلة طبيعية في العديد من فرق العمل ولا بد من تجاوزها إلى مرحلة أرقى وأنصح لذلك ينبغي على القائد في هذه المرحلة أن لا يعمل على كبت النزاع لأن كبته دون معرفة أسبابه بمثابة تجاهله وإهمال أثاره ففي هذه المرحلة يمكن للقائد أن يدعم الجانب الإيجابي للنزاع من خلال شحذ الأفكار واستخراج الآراء والبحث عن قوانين وأعراف خاصة بالفريق تناسب دون تعارض مع قوانين المؤسسة.

ت- **مرحلة الأداء:** تمثل مرحلة متطورة حيث يتضاءل فيها دور القائد فيقوم بتفويض الكثير من الأمور إلى الفريق نفسه الذي يعمل بثبته استقلالية ويعتمد على أفكار أعضائه ويتعلم من أخطائه، وهنا يتغير دور القائد، من كونه منظما ويتدخلا إلى كونه مرشدا واستشاريا¹

¹ - حسين، عيد الكريم، مرجع سابق، ص10.

المبحث الثالث: علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري داخل المؤسسة

المطلب الأول: تأثير فرق العمل على الإبداع الإداري

أغلب منظمات الأعمال تهدف إلى البقاء والاستمرار والتجديد لكن القليل منها فقط من تستطيع التجديد والتطوير، وهذا التطوير لا يأتي إلا من خلال الإبداع والابتكار الذي لا يوجد في عقول الأفراد العاملين الذين يملكون كفاءات وعليه فهذه الكفاءات لكي تبدع وتبتكر وتقدم أفضل ما لديها وجب الاهتمام بها وتشجيعها عن طريق فرق العمل.

فرق العمل هي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها ويلتزمون بنهاية مشتركة أو بعدد من الأهداف يعتبرون أنفسهم مسؤولون عن تحقيقها بصفة جماعية، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح لفريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة. ومن أعلى إلى أسفل من الإدارة إلى الأعضاء لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق و المؤسسة.¹

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

وبالتالي أصبح فرق العمل سببا من أسباب نجاح المؤسسات وتنافسيتها لذلك تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، وهي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين ومسؤولية جماعية عن تحقيقها.²

ومع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال فرق العمل والعمل الجماعي يمكن للأفراد في المؤسسات أن يقدموا مقترحات ورق جديدة لتحسين العمل حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المؤسسة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات

¹ -السديري، أحمد محمد خميس آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدارئهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي الأردن، ص 14-15.

² -مراكشي محمد لمين المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة سعد دحلح البلدية-الجزائر، 2011.

تبنى وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحملة الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيدا عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن هذا الأخير أيضا يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية أكثر منها مركزة في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها والعمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يستقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطا في جانب أساسي منه التشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل.¹ ويعتبر أسلوب عمل الفريق منهجيا إداريا متميزا يمكن للإدارة من خلاله زيادة فاعلية أداء العاملين لديها من خلال ما يترتب عليه من تحقيق التعاون بين أعضاء مجموعة العمل، كما يخلق الاتحاد والمساندة بينهم ويقلل المنافسة ويزيد من تبادل المعلومات في المستوى الإداري، إضافة إلى ذلك أن اتخاذ القرارات في آن واحد يولد لدى الأفراد العاملين الشعور بالالتزام، كما أن إتباع أسلوب فرق العمل يشجع المبادرات وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة مما يحفز على إطلاق القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

المطلب الثاني: نتائج ومعوقات فرق العمل

أولا: نتائج فرق العمل

يحقق الفريق إذا تم بناؤه على أساس سليم مجموعة من المزايا لكل من الأعضاء، والفريق والمؤسسة:

أ- بالنسبة للأعضاء:

- فهم أعمق لديناميكية الفريق.
- فهم التفكير بمنطق البدائل (الإطلاع على وجهات نظر الآخرين وأفكارهم).
- التنافس وزيادة المهارات لكي يساهم العضو بالمجهودات المتوقعة منه.
- تبادل المعلومات وتعميق المعرفة بأمور العمل والعلاقات.
- حسن العلاقات وتكوين الصداقات وإشباع حاجة التقدير والمكانة.

ب- بالنسبة للفريق:

- تحسين طرق الوصول إلى الهدف من خلال تضافر الجهود والتعاون.
- توليد بدائل وأفكار ابتكارية.
- تحسين الاتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تحقيق تماسك ووحدة الفريق.
- حسن استغلال مجهودات ووقت الأعضاء.
- نشر قيم وقواعد سلوكية يتبعها الأعضاء.
- تعميق مهنيي الفريق وجودة تخصصه.

¹ -مراكشي محمد لمين مرجع سبق ذكره.

- الثقة والانفتاح والاستعداد وتحمل المخاطر.

ج- بالنسبة للمنظمة:

- تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى ومن ثم تماسك التنظيم.
- تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمؤسسة.¹
- تحسين الجودة الكلية.

ثانياً: معوقات نجاح فرق العمل

بعدما وضعت صورة لمزايا الفريق الفعال، سوف نتطرق للمعوقات التي يواجهها نجاح فريق العمل وبايضاحها على النحو التالي:

1- المعوقات التنظيمية:

أ- المعوقات الثقافية:

إن ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليه ثقافة فردية والتنافس وبالتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد على الإلمام لفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به إن الإيمان بالمدراء لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحديد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر بوجود ثقافة تنظيمية تصنع العمل على شكل فرق العمل.

- **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامه بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتتجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أم بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل. ضعف التفكير الإستراتيجي: من المعروف أن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الوصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في الأداء ومن ثم استخلاص النتائج والمعرفة أثر كل ذلك على الأفراد، من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية المتخذة.
- **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة وتصبح نشاطات بناء فرق العمل.

¹ -الرشيد محمد عبد الله، معوقات ومقومات العملية الإدارية، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص270.

• نظم الحوافز والمكافآت: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.¹

ب- المعوقات الفردية:

• معتقدات قائد الفريق:

لمعتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومهاراته دورا هاما في عملية بنا الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

• المهارات:

تضم المهارات الفنية ومهارات العمل داخل الفريق فالمهارات الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من مهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرص للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر تفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

• عدد أعضاء الفريق:

يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة بين (3-8) أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشر أفراد مع الملاحظة أن أي زيادة العدد من العدد المعقول فذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإخلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض قلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة لنجاح في أداء المهمة.

• المكان:

الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد بقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومنتعبة جدا ويكون التعاون ضعيف في أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن عادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.²

¹ -بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2، 3، عمان، الأردن، 2019، ص61.

² -بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص63.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجية التعامل معها

أولاً: معوقات الإبداع الإداري

ونقصد بها الأمور التي تعطل القدرات الفكرية لدى الموظف، وتتقل اندفاعه نحو التفكير الجديد والتي تحد من عملية الإبداع الإداري في المنظمة ونعتقد أن الموظف قادر على التخلص من هذه المعوقات ونقسمها إلى مايلي:

1- المعوقات الإدراكية:

الإدراك هو تحصيل المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بها وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ثم تكون اتجاهات وأفكار ومعاني وصفات تلصقها بالناس والأشياء وكثيرا ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات هي:

- أ- خطأ الإدراك: فقد يرى في الشخص صفة ليست موجودة فيه فعلا، فقد يرى أبا يعنف ابنه ويوجه إليه لوما شديدا فنصف هذا الأب بأنه قاسي بينما هو ليس كذلك ولكن هذا من واقع حبه له فهو يريد شخصا مثاليا.
- ب- خداع الإدراك: وينتج هذا عن أسباب حسية ونفسية كان يخدع الفرد في إدراك الشيء إدراكا جيدا.
- ت- ضيق الإدراك: ويعني أن ينحصر الإدراك في دائرة ضيقة فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاده أو زوايا أو خصائص معينة.

2- المعوقات الشخصية، الفردية: من أهم المعوقات الفردية للإبداع الإداري التي يرتكبها الفرد في حد ذاته وتعتبر عائق كبير تتمثل في مايلي:

- البحث باستمرار عن الجوانب الصحيحة.
- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا.
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا.
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له.

3- المعوقات الاجتماعية:

تتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع لذلك فإن كل شخص يبتعد عن هذه الأعراف أو التقاليد سوف يعاني من النقد أو التجاهل. مما يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف والتقاليد للحصول على رضا الجماعة التي ينتمي إليها.¹

4- المعوقات التنظيمية:

من أهم المعوقات التنظيمية التي تقف على عائق أمام الإبداع هي:²

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين لأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير صحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
- العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
- عدم توفر الموارد اللازمة.
- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

5- المعوقات البيئية:

تتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل والقوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي.

ثانياً: إستراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

- يرى (عبد سيد) أن هناك عدد من الإستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي:³

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة لتبادل الخبرات.

¹ - محمد زويد العتيبي (2007) الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، طبعة 1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص31.

² - محمود سلمان العميان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار وائل للنشر الأردن، ص402.

³ - عبد سيد: ندوة الإدارة الإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص31.

- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات مع الحرص على أن لا يتحول إلى صراع.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في اتخاذ القرارات وتجاوز المواقف التي تواجههم في وظائفهم.
- تجنب الرقابة اللصيقة على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم.
- غرس قيم إيجابية لقبول الآخرين وعدم التعصب للآراء المختلفة.
- تجنب الروتين والإجراءات المعقدة التي تحول بين إطلاق الأفكار والإبداع.
- توجيه جهود الأفراد للاستغلال الأمثل لها.
- استخدام المهارات والقدرات المتاحة من خلال وضع الشخص المناسب في مكانه.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تمكنا من استخلاص أن الإبداع مفهوم معقد وليس بالبسيط وله العديد من التعاريف حيث نجد العديد من الباحثين والمفكرين أثناء بحثهم يخلطون بين الإبداع ومفاهيم أخرى "الابتكار، الذكاء، الاختراع" وهو ظاهرة واسعة الأفق وكما هو أيضا سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد والمؤسسات، ولكي تصبح المؤسسة حاضنة للمبدعين وأفكارهم لابد لها بالعمل على خلق وتنمية بيئة تشجع الإبداع.

كما أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة من المؤسسات الإدارية إذ يتعين على المديرين الحرص على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق ومن خلال ما سبق ذكره من الجزء النظري لفرق العمل فلقد اتضح أسلوب فرق العمل من المواضيع التي أثارت فضول الباحثين خاصة دراسة العنصر البشري بغية توجيه سلوكيات هذا العنصر نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تحريك سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الروح الجماعية والفهم المشترك لأهداف الفرق وأهداف المؤسسة ككل والاهتمام بفرق العمل يعطي طابع تنظيمي للمؤسسة مما يزيد من إبراز قدرات ومهارات العاملين لتحقيق الإبداع الإداري وتحقيق أهدافهم.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر

استراتيجية فرق العمل في

تعزيز الإبداع الإداري في

المركز الجامعي عبد الحفيظ

بوالصوف - ميلة.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرين البحث حول الإبداع الإداري وفرق العمل وعلاقة فرق العمل بالإبداع الإداري.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وذلك لدراسة أثر فرق العمل على الإبداع الإداري على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من طرف الموظفين الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

➤ **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة المستقبلة.

➤ **المبحث الثاني:** منهجية البحث الميداني وتحليل البيانات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية

من خلال هذا المبحث سيتم إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، موقعه، الهياكل التي يحتويها، بالإضافة إلى التعرف على عملية التقييم في المركز الجامعي ميلة.

المطلب الأول: لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

وستنطرق فيه إلى نشأة المركز الجامعي، وموقعه:¹

أولاً: نشأة المركز الجامعي

نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميلة، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي -ثقافي - ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويهدف الى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم انشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 8-204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 9 يوليو سنة 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2009/2008 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، ثم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

ثانياً: موقع المركز الجامعي ومساحته

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا على الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين أيضا، ولكن بالرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي والمؤسسات الفلاحية¹.

المطلب الثاني: الهياكل القاعدية²

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجيا، ومكتبات ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة يشرف على تأطير طلبته ومنهم تكويننا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

1 - وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين.

2 - وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين.

ويحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة على عدة معاهد.

أولاً: معهد العلوم من التكنولوجيا: ويضم أربعة أقسام:

- قسم الهندسة المدنية والري.
- قسم الهندسة الميكانيكية والكهرو ميكانيك.
- قسم هندسة الطرائق.

ثانياً: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم

• قسم العلوم الاقتصادية.

• قسم علوم التسيير.

• قسم العلوم التجارية.

• قسم العلوم المالية والمحاسبة.

ثالثاً: معهد الآداب واللغات: ويضم:

• قسم اللغة والأدب العربي.

• قسم اللغات الأجنبية.

رابعاً: معهد الرياضيات والإعلام الآلي: يضم قسمين

• الرياضيات.

• الإعلام الآلي.

خامساً: معهد الحقوق: يضم قسم واحد

• الحقوق.

سادساً: معهد علوم الطبيعة والحياة: ويضم 4 أقسام:

• علوم الأرض والكون.

• البيو تكنولوجيا.

• العلوم البيولوجية والفلاحية.

❖ علوم البيئة والمحيط.

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة 3 مخابر بحث تحت اشرافها

• مخبر الرياضيات وتفاعلاتها.

• مخبر العلوم الطبيعية والمواد.

• مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة.

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني وتحليل البيانات

سنحاول التطرق في هذ المبحث إلى كافة العناصر المتعلقة بمنهجية البحث بالإضافة إلى التأكد من ثبات الاستمارة وبعض الإختبارات الإحصائية للتأكد من اعتدالية البيانات لأجل إجراء الإختبارات المعلمية وتحليل النتائج

المطلب الأول: منهجية البحث الميداني

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والتأكد من اعتدالية توزيع البيانات، وذلك بغرض استعمال الأدوات الإحصائية المناسبة عبر برمجة **Sps v25**.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إداريين المركز الجامعي -ميلة- حيث تم استخدام أسلوب العينة التحكمية (القصدية) وذلك بتوزيع 81 استمارة على إداريين المركز الجامعي بميلة، حيث تم استرداد 81 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي والجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول رقم 01: يوضح مجتمع وعينة الدراسة

عدد الإستمارات	الموزعة	المستردة	المستبعدة
المجموع	81	81	00
النسبة المئوية	%100	%100	00

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- أداة جمع المعلومات:

- تقديم الإعتماد على الاستمارة في عملية جمع البيانات من عينة الدراسة وكانت كما يلي
- استمارة الإستبيان: تم إعداد الإستبانة الخاصة بأثر استراتيجية فرق العمل على الإبداع الإداري المقدمة من طرف المركز الجامعي ميلة.
 - وبناء على طبيعة البيانات المراد ببعض الوقت المسموح به وكذلك المنهج المتبع والإمكانات المادية المتاحة، وجدت أن أداة الاستبيان هي الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.
 - وعليه فقد قمنا بتصميم هذا الاستبيان على النحو التالي
- **المحور الأول:** ولقد خصصناه للبيانات الشخصية الأفراد المبحوثين وتتمثل في " الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي".

➤ المحور الثاني: وهو يتعلق بالمتغير المستقل في هذه الدراسة والمتمثل في فرق العمل وتم تقسيمه إلى خمسة أبعاد.

- البعد الأول: القيادة المناسبة؛
- البعد الثاني: وضوح الأهداف؛
- البعد الثالث: توزيع الأدوار وتوازنها؛
- البعد الرابع: مرونة الإتصال؛
- البعد الخامس: خصائص الأعضاء.

➤ المحور الثالث: وهو الجزء الذي يتعلق بالمتغير التابع والذي يتمثل في الإبداع الإداري ويشمل 14 عبارة.

❖ في مقابل كل عبارة من عبارات المحاور السابقة نجد خمسة خيارات مقسمة إلى درجات حسب سلم ليكارت الخماسي كما يلي:

- الدرجة 1: غير موافق بشدة.
- الدرجة 2: غير موافق.
- الدرجة 3: محايد.
- الدرجة 4: موافق.
- الدرجة 5: موافق بشدة.

الجدول رقم 02: يمثل الدرجات حسب ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3- صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعد لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها وتكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقدما للتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري: بحيث قمنا بعرض الاستبانة على المحكمين من أساتذة المركز الجامعي ميلة، وفيما يلي قائمة بأسماء المحكمين للإستمارة.

جدول رقم 03: بين أسماء وملاحظات المحكمين للإستمارة

اسم الأستاذ	الملاحظات
عاشوري إبراهيم	الاستبيان جيد فقط عبارة مكررة بصياغة أخرى
مرزوقي ياسر	الاستبيان مصمم بطريقة جيدة وصالح للتطبيق الميداني
سنوسي أسامة	إعادة صياغة بعض العبارات
بن الطيب علي	ذكر رقم وتاريخ الاستبيان

بعد الأخذ بعين الاعتبار آراء المحكمين للاستبيان واجراء التعديلات اللازمة قمنا بوضع الاستمارة في شكلها النهائي.

- صدق الإتساق الداخلي للاستمارة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستمارة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة وقمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإستبانة مع المحور التي تنتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم 04: يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعث القيادة المناسبة بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
1	0.679**
2	0.757**
3	0.631**
4	0.750**
5	0.588**

** دال على مستوى معنوية بدرجة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 05: يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعده وضوح الأهداف بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
6	0.732**
7	0.745**
8	0.673**
9	0.756**
10	0.620**

** دال على مستوى معنوية بدرجة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 06: يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعده توزيع الأدوار وتوازنها بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
11	0.661**
12	0.698**
13	0.691**
14	0.484**
15	0.771**

** دال على مستوى معنوية بدرجة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 07: يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعده مرونة الاتصال بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
16	0.730**
17	0.747**
18	0.763**
19	0.788**
20	0.681**

** دال على مستوى معنوية بدرجة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات SPSS

جدول رقم 08: يبين معاملات ارتباط بيرسون لبعده خصائص الأعضاء بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
21	0.559**
22	0.510**
23	0.445**
24	0.418**
25	0.592**
26	0.806**
27	0.705**

** دال على مستوى معنوية بدرجة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات SPSS

جدول رقم 09: يبين معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المتغير التابع للإبداع الإداري بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	درجة الارتباط بالمحور
28	0.728**
29	0.406**
30	0.714**
31	0.730**
32	0.609**
33	0.725**
34	0.759**
35	0.841**
36	0.831**
37	0.743**
38	0.658**
39	0.618**
40	0.656**

** دالة احصائيا عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدالة (0.01)، مما يدل على اتساق وصدق العبارات مع محاورها.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

• ثبات الإستمارة: لقد قمنا بإجراءات خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة ولقد كانت النتائج أكبر من (0.01) والتي تدل على ثبات الاستمارة وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول 10: يبين معاملات الثبات " طريقة ألفا كرونباخ " حسب الإستبانة ككل

0.932	40	الإستبانة ككل
-------	----	---------------

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة "البيانات الشخصية"

تتكون البيانات الشخصية لدراستنا من خمسة عناصر هي "الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي"، وتشكل البيانات الشخصية إطار مرجعي مهما في الدراسة الميدانية لكونها تساعد على تغيير بعض البيانات المتعلقة بالدراسة. وفيما يلي تحليل لهذه البيانات؛

أولاً: تحليل العينة على أساس الجنس

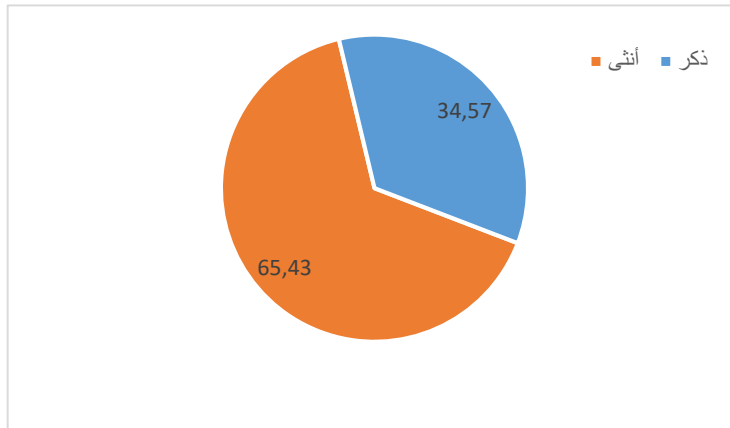
يقصد بذلك التعرف على الموظفين الإداريين من حيث الجنس ذكور وإناث فيما يلي

جدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
34.6	28	ذكر
65.4	53	أنثى
100	81	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري في المركز الجامعي عبد الحفيظ -ميلة-

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الموظفين الإداريين "المبحوثين" هم اناث بمجموع (53) موظفة أي ما يعادل (65.4%) من مجموع 81 مبحوث والباقي هم ذكور بمجموع قدره (28) موظف أي ما يعادل (34.6%) من أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: تحليل عينة الدراسة على أساس العمر

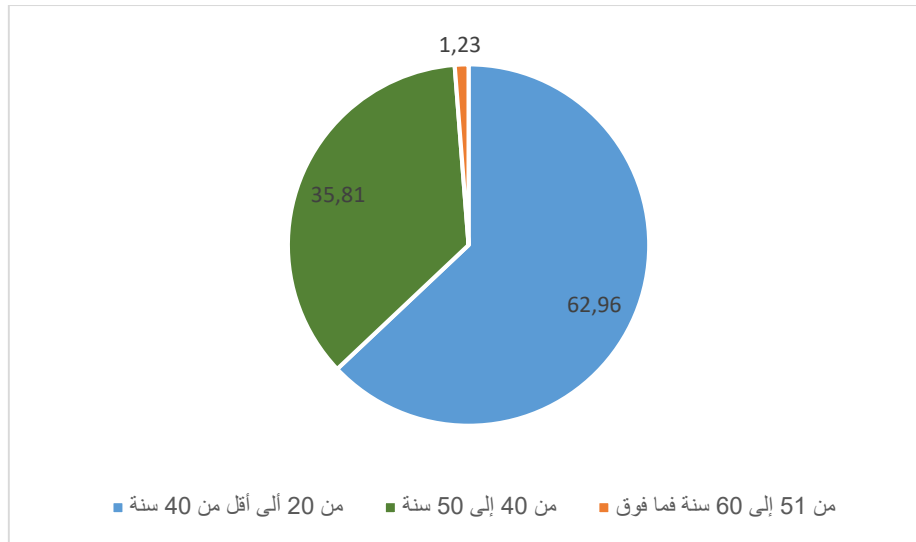
يعتمد هذا التحليل على معرفة الفئات العمرية التي ينتمي إليها الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة.

جدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 40 سنة	51	63.0
من 40 إلى 50 سنة	29	35.8
من 51 إلى 60 سنة فما فوق	1	1.2
المجموع	81	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم 05: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يمكن القول أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى أقل من 40 سنة يمثلون أعلى نسبة من إجمالي عينة الدراسة بـ 51 موظف وذلك بنسبة (63.0%)، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة يحتلون المرتبة الثانية بـ 29 موظف أي بنسبة (35.8%) من

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري في المركز الجامعي عبد الحفيظ -ميلة-

إجمالي عينة الدراسة، ثم يليها فئة من 51 إلى 60 سنة فما فوق والذي يقدر عددهم بواحد فقط أي ما يمثل (1.2%) من إجمالي عينة الدراسة.

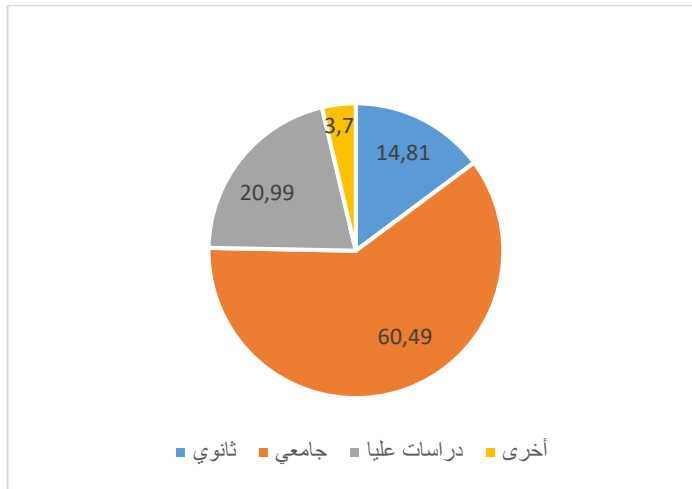
ثالثا: تحليل عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

جدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة من المستوى الدراسي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	12	14.8
جامعي	49	60.5
دراسات عليا	17	21.0
أخرى	3	3.7
المجموع	81	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة من المستوى الدراسي



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا أن (49) موظف من إجمالي أفراد العينة أو ما يمثلته (60.5%) حاملين لشهادة جامعية، ثم تأتي فئة الدراسات العليا بـ(17) أي ما يعادل (21.0%)، ثم فئة الثانوي بـ(12) موظف أي ما يعادل (14.8%)، ثم فئة أخرى بـ(3) أي ما يعادل (3.7%) من إجمالي أفراد العينة.

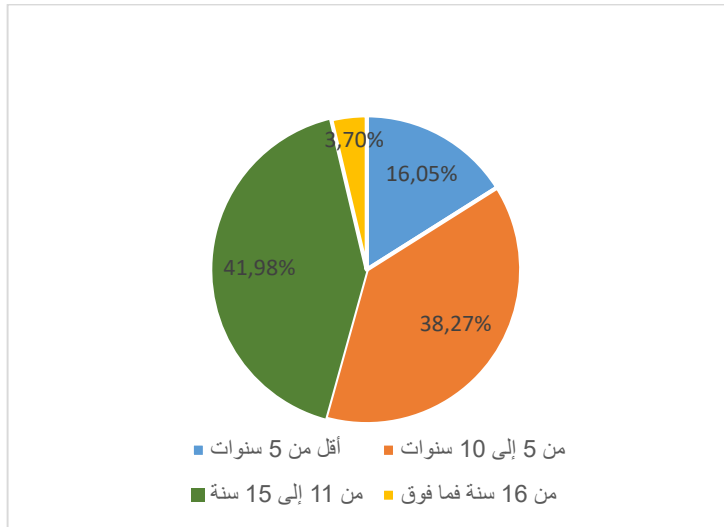
رابعاً: تحليل افراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم 14: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	المدة
16.0	13	أقل من 5 سنوات
38.3	31	من 5 إلى 10 سنوات
42.0	34	من 11 إلى 15 سنة
3.7	3	من 16 سنة فما فوق
100	81	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن 34 من الموظفين يمثلون (42.0%) من إجمالي العينة تراوحت مدة خبرتهم المهنية ما بين (11 إلى 15 سنة)، أما 31 موظف بنسبة (38.3%) تتراوح مدة خبرتهم من (5 إلى 10 سنوات)، والمرتبة الثالثة تحتلها المدة (أقل من 5 سنوات) بحيث قدر عدد الموظفين بـ 13 موظف أي ما يعادل (16.0%)، أما المدة من (16 سنة فما فوق) يقدر عدد الموظفين بـ 3 موظفين ما يعادل (3.7%).

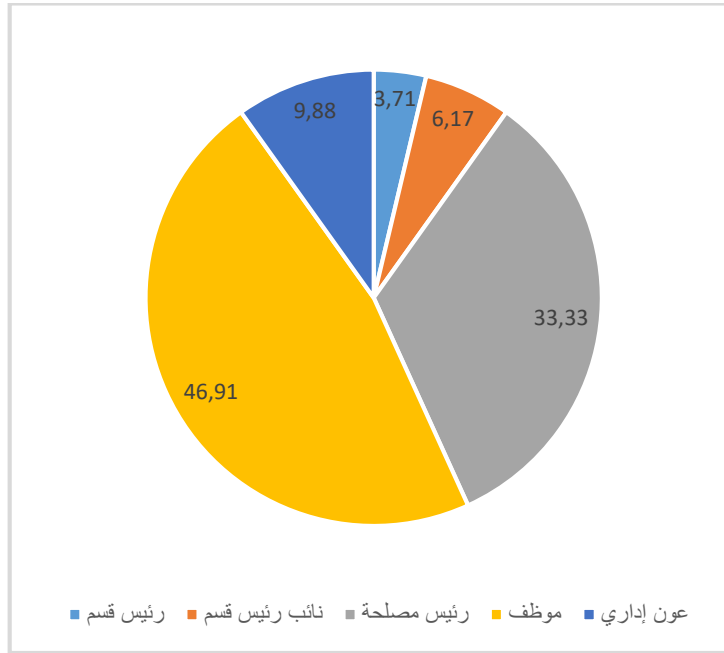
خامسا: تحليل أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم 15: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
3.7	3	رئيس قسم
6.2	5	نائب رئيس قسم
33.3	27	رئيس مصلحة
46.9	38	موظف
9.9	8	عون إداري
100	81	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن 38 من أفراد العينة مستواهم هو (موظف) أي ما يعادل (46,9%)، ونجد 27 من أفراد العينة يتمثل مستواهم الوظيفي في (رئيس مصلحة) أي ما يعادل (33,3%)، أما عون إداري نجد عددهم 8 أي ما يعادل (9,9%)، أما نائب رئيس قسم فعددهم 5 ما يعادل (6,2%)، ونجد 3 من أفراد العينة يتمثل مستواهم الوظيفي في رئيس قسم أي ما يعادل (3,7%).

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

في هذا المطلب سنتناول النتائج المتعلقة بنتائج المبحوثين لكل بعد من أبعد فرق العمل.

الجدول رقم 16: مقياس التحليل.

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفض	من 0.1 إلى أقل من 2.59 أو يساوي
متوسط	من 2.60 إلى أقل من أو يساوي 3.39
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من أو يساوي 5

أولاً: تحليل النتائج بعد القيادة المناسبة

جدول رقم 17: استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد القيادة المناسبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	- يؤمن قادة العمل المشاركة أساس القرار السليم في العمل	3.72	1.121	4	مرتفع
2	- يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل المسؤوليات الأكثر تنوعاً	3.75	0.994	3	مرتفع
3	- لا يركز قادة فرق العمل على الأخطاء الصغيرة في أداة واجباتهم ومهامهم	3.38	1.124	5	متوسط
4	- قائد فريق العمل يستشير الأعضاء في بعض المشكلات	3.80	0.941	2	مرتفع
5	- يسعى قائد الفريق أحياناً إلى فرض قراراته على المجموعة حرصاً على بلوغ الأهداف وإنجاز العمل المطلوب	3.81	0.882	1	مرتفع
	القيادة المناسبة	3.6938	0.68927		

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد فرق العمل وهو بعد القيادة المناسبة والذي يبلغ عدد عباراته 5 عبارات كما جاءت في الإستهبان، حيث بلغ متوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.69) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجات مرتفعة وانحراف معياري (0.7)، حيث جاءت

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري في المركز الجامعي عبد الحفيظ -ميلة-

العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى لمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري (0.882)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة نجد العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (1.124).
ثانياً: تحليل نتائج بعد وضوح الأهداف.

جدول رقم 18: بين استجابات أفراد العينة لعبارات بعد وضوح الأهداف مرتبة حسب المتوسطات المرفقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
6	- تعتمد المؤسسة على أسلوب فرق العمل لتحقيق أهدافها "من خلال المصلحة أو المكتب الذي تشتغل فيه"	3.74	0.919	2	مرتفع
7	- يسعى أعضاء الفريق لتحقيق نفس الهدف	3.67	0.975	4	مرتفع
8	- تشعر باعتبارك فرد في فريق العمل بأنك مسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة	4.23	0.855	1	مرتفع
9	- الأهداف في فريق العمل تكون معروفة وواضحة لجميع الأفراد والأعضاء فيه	3.56	1.025	5	مرتفع
10	- عندما تنشأ فرق العمل في المؤسسة لحل مشكلات طارئة أو إنجاز استحقاقات، مسابقات، مظاهرات، امتحانات طلبية...إلخ	3.70	0.993	3	مرتفع
	وضوح الأهداف	3.7802	0.67276		

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد فرق العمل والذي يمثل وضوح الأهداف ويبلغ عدد عباراته 5 كما جاء في الإستبانة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.78) وانحراف معياري له ب (0.67) مع درجة موافقة مرتفعة.

حيث جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) وانحراف معياري قدره (0.85).

واحتلت في المرتبة الخامسة العبارة (9) بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (1.025).

ثالثا: تحليل نتائج بعد توزيع الأدوار وتوازنها

جدول رقم 19: يبين استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد توزيع الأدوار وتوازنها مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
11	- لكل فرد من أعضاء الفريق مهام ومسؤوليات واضحة وجب انجازها	3.74	0.863	2	مرتفع
12	- لكل فرد من أعضاء الفريق حرية التصرف عند أداء مهام العمل المطلوبة منه	3.11	1.095	5	متوسط
13	- أشعر بأن لي تفويض كامل الصلاحيات ضمن مهام الفريق	3.35	1.120	4	متوسط
14	- أرى بأن قدراتي تتناسب مع المهام الموكلة إلي	4.11	0.949	1	مرتفع
15	- يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم البعض في انجاز المهام الموكلة إليهم	3.56	1.025	3	مرتفع
	توزيع الأدوار وتوازنها	3.5728	0.67138		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يعرض الجدول نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد فرق العمل وهو بعد توزيع الأدوار وتوازنها ممثلا بـ 5 عبارات بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.57)، حيث جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري قدره (0.949)، والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري قدره (1.095).

رابعاً: تحليل النتائج بعد مرونة الإتصال

جدول رقم 20: يبين نتائج تحليل بعد مرونة الإتصال لأفراد عينة الدراسة مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
16	- في ظل فريق العمل، هناك اتصال وتناسق بين الأفراد لإنجاز المهام الموكلة لهم	3.73	1.037	3	مرتفع
17	- يستطيع العاملون في فريق العمل الوصول إلى قائدهم لشرح مواقفهم والصعوبات المواجهة بسهولة	3.77	0.926	1	مرتفع
18	- نظام الإتصال داخل فريق العمل يضمن وصول مختلف المعلومات للأفراد العاملين	3.59	1.046	4	مرتفع
19	- تهتم الإدارة بتوفير وسائل حديثة وفعالة خاصة لفرق العمل	3.01	1.101	5	متوسط
20	- تأدية المهام ضمن فريق العمل يجعلني أكثر تواملاً بالعاملين والرؤساء	3.77	0.912	2	مرتفع
مرونة الإتصال		3.5728	0.74683		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد فرق العمل وهو بعد مرونة الإتصال ممثلاً بـ 5 عبارات بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.75)، حيث جاءت العبارتين رقم (17) و (20) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77) وجاءت قيمة الانحراف المعياري للعبارة رقم (17) مقدرة بـ (0.926) والعبارة رقم (20) بقيمة (0.912)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي قدره (3.01) وانحراف معياري قدره (1.11).

خامسا: تحليل نتائج بعد خصائص الأعضاء

جدول رقم 21: يبين نتائج تحليل بعد خصائص الأعضاء لأفراد عينة الدراسة مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
21	- نرى أنه كلما يزيد فريق العمل يؤثر سلبا على تحقيق الهدف	3.44	1.107	6	مرتفع
22	- هناك اختلاف في سلوكيات وشخصيات العاملين ضمن فريق العمل مما يعرقل العمل	3.69	0.903	4	مرتفع
23	- يمتلك أعضاء فريق العمل المهارات الكافية والرغبة في التطور	3.60	0.958	5	مرتفع
24	- أسعى إلى حل الصراعات التي تحدث بين أفراد فريق العمل	3.69	0.769	4	مرتفع
25	- يفضل تواجد أعضاء فريق العمل في مكان واحد لتسهيل الإتصال وتبادل المعلومات فيما بينهم	3.80	1.054	3	مرتفع
26	- لدي قابلية للعمل في إطار فريق عمل كلما سمحت لي الفرصة بذلك	4.12	0.781	1	مرتفع
27	- لدي انفتاح على آراء الآخرين وقابلية مناقشة الأخطاء وتصويبها	4.07	0.863	2	مرتفع
	خصائص الأعضاء	3.7760	0.52680		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يعرض الجدول نتائج تحويل البعد الخامس من أبعاد فرق العمل وهو بعد خصائص الأعضاء ممثلا ب 7 عبارات بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.77)، حيث جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.781)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (1.107).

جدول رقم 22: يبين ترتيب أبعاد فرق العمل حسب المتوسطات الموافقة

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	- القيادة المناسبة	3.6938	0.68927	3	مرتفع
02	- وضوح الأهداف	3.7802	0.67276	1	مرتفع
03	- توزيع الأدوار وتوازنها	3.5728	0.67138	4	مرتفع
04	- مرونة الإتصال	3.5728	0.74683	4	مرتفع
05	- خصائص الأعضاء	3.7760	0.52680	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح جدول رقم نتائج المحور الثاني وهو فرق العمل بأبعاده الخمسة، حيث جاء بعد "وضوح الأهداف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري (0.67)، ثم في الأخير يأتي بعد "توزيع الأدوار وتوازنها" مع "مرونة الإتصال" في نفس المرتبة ولهم نفس المتوسط الحسابي (3.57) أما بعد "مرونة الإتصال" انحرافه المعياري بلغ (0.74683) أكبر من الانحراف المعياري لبعد "توزيع الأدوار وتوازنها" والمقدر بـ (0.67138).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري في المركز الجامعي عبد الحفيظ -ميلة-

سادسا: تحليل نتائج محور الإبداع الإداري

جدول رقم 23: استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإبداع الإداري مرتبة حسب مستويات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	- في إطار فريق العمل، يصبح العمل شيء ممتع مما يحفزني على الإبداع	4.07	0.685	6	مرتفع
2	- في إطار فريق العمل هناك حرية للعاملين لإنجاز العمل وفق الطريقة التي يرونها مناسبة	3.49	1.085	13	مرتفع
3	- في إطار فريق العمل أجد الفرصة المناسبة لتجريب فكرة أو طريقة جديدة في العمل	3.70	0.914	11	مرتفع
4	- يسمح فريق العمل بالسعي إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار	3.96	0.782	7	مرتفع
5	- يمتلك العاملون في ظل فريق العمل الشجاعة للقيام بأعمال جيدة والمجازفة وتحمل النتائج	3.73	0.949	10	مرتفع
6	- تبادل الأفكار والمعلومات مع فريق العمل يسمح بتطوير مهارتي وتقديم أفضل ما لدي لصالح المؤسسة	4.20	0.714	2	مرتفع
7	- تبادل الأفكار والمعلومات يسمح بتشخيص أدق المشكلة باقتراح حلول جديدة أكثر فعالية	4.23	0.746	1	مرتفع
8	- العمل ضمن فريق عمل يحفزني على المبادرة واقتراح أفكار غير تقليدية	4.10	0.784	5	مرتفع
9	- في ظل فريق العمل تزول المخاوف لإنجاز عمل ما وتطويره	4.16	0.813	4	مرتفع
10	- وجود خبرات ومهارات متعددة ومختلفة ضمن فريق العمل مما يسمح بتطوير حلول جديدة	4.14	0.818	3	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري في المركز الجامعي عبد الحفيظ -ميلة-

مرتفع	8	1.012	3.89	- ضمن فريق العمل تزيد درجة المنافسة بين الأعضاء مما يدفع إلى تقديم أشياء جديدة مختلفة عن باقي الأعضاء	11
مرتفع	12	1.097	3.51	- ضمن فريق العمل، أجد نفسي متخصص في مهمة معينة مما يسهل علي إيجاد حلول لها وتطويرها	12
مرتفع	9	1.112	3.80	- أحصل على التقدير والثناء من قائد الفريق إلى بدل جهود أكثر	13
		0.60331	3.9221	الإبداع الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم نتائج المحور الثالث وهو الإبداع الإداري وعباراته 13 (من 28 إلى 40) كما هو موضح في الملحق، بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.9221) مما أنه يعني قد حقق مستوى موافقة بدرجة مرتفع، وقيمة انحراف معياري (0.60331). حيث احتلت العبارة رقم (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) وانحراف معياري قدره (0.746)، أما المرتبة الأخيرة فكانت العبارة رقم (2) لمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (1.085).

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد المعالجة الإحصائية التي قمنا بها من خلال برنامج spss في هذا المطلب لإثبات أثر استراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري على اختبار فرضيات الدراسة والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها من خلال استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد وذلك كما يلي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار هذه الفرضية بدراسة العلاقة التأثيرية بين المتغير التابع للإبداع الإداري والمتغير

المستقل "فرق العمل" والتي جاء نصها كالتالي:

- (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فرق العمل بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فرق العمل بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري بالمركز الجامعي ميلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار ذلك، سيستم تطبيق نموذج الانحدار البسيط، وذلك كما يلي:

•العلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار البسيط:

نبين من خلال الجدول التالي علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم 24: الإنحدار البسيط للعلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري

البيان	R	R-deux	R-deux المعدلة	الخطأ المعياري التقليدي
علاقة فريق العمل بالإبداع الإداري	0.659	0.435	0.427	0.450654

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق فإنه توجد علاقة ارتباط فردية بين فريق العمل والإبداع الإداري حيث بلغ معامل الارتباط (65.9%)، كما أن معامل التحديد بلغ (0.435)، (42.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل، أما النسبة المتبقية (44.1%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمناها النموذج.

• اختبار قبول نموذج الإنحدار البسيط:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتعدد

المطبق نموذج وفحص مدى قبوله من الناحية الإحصائية.

الجدول رقم 25: نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار البسيط

لعلاقة الإبداع الإداري بفرق العمل.

نموذج الانحدار	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
علاقة الإبداع الإداري بفرق العمل	الانحدار	12.652	1	12.652	60.702	0.000 ^b
	الباقي	16.466	79	0.208		
	المجموع	29.118	80			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق بلغت قيمة F (60.702) عند درجات حرية (1-79) بما أنها دالة إحصائية لأن دلالتها تساوي (0.000^b) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي توجد

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري في المركز الجامعي عبد الحفيظ -ميلة-

علاقة ارتباط قوية بين المتغير التابع والمستقل، بمعنى توجد علاقة انحدارية معنوية بين المتغير التابع الإبداع الإداري والمتغير المستقل فرق العمل وبالتالي نقبل هذا النموذج في تحليل العلامة الإندارية.

• نتائج تحليل الانحدار البسيط:

سنبين من خلال الجدول الموالي نتائج تحليل الإندار بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهي تبين العلاقة التأثيرية "لفرق العمل" على المتغير التابع "الإبداع الإداري" ومدى معنويته.

جدول رقم 26: نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة فرق العمل والإبداع الإداري

متغيرات النموذج	معاملات التأثير	الخطأ المعياري	قيم Beta : B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.076	0.369		2.919	0.005
فرق العمل	0.772	0.099	0.659	7.791	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق: من خلال الجدول السابق فإن فرق العمل لها تأثير على المتغير التابع "الإبداع الإداري" حيث جاءت قيمة التأثير موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل وهذا ما تؤكدده قيمة B التي بلغت (0,659) ويمكننا صياغة معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 1.076 + 0.772 x$$

$$\text{(فرق العمل)} = 1,076 + 0.772 \text{ الإبداع الإداري}$$

وحسب نتائج (T) فإن فرق العمل محل الدراسة تؤثر معنويا على الإبداع الإداري، لأن دلالتها اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعلى أساس هذا التحليل فإننا نأكد صحة الفرضية الرئيسية للبحث وبالتالي (يوجد) أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

بغرض اختبار صحة الفرضيات الفرعية للدراسة، سوف نعتمد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لابعاد متغير فرق العمل وأثرها على متغير الإبداع الإداري، وفق طريقة انتر (ENTER).

حيث يوضح الجدول الموالي النتائج المتوصل اليها

جدول رقم 27: نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لعلاقة الإبداع الإداري لفريق العمل.

متغيرات النموذج	معاملات التأثير B	الخطأ المعياري	قيم Beta: B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة المناسبة	0.042	0.095	0.048	0.438	0.663
وضوح الأهداف	0.590	0.109	0.658	5.426	0.000
توزيع الأدوار وتوازنها	0.035	0.107	0.039	0.326	0.746
مرونة الإتصال	0.039	0.098	0.048	0.395	0.694
خصائص الأعضاء	-0.023	0.109	-0.020	-0.206	0.837

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

- اختبار نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبعده القيادة المناسبة لفرق العمل على الإبداع الإداري في المركز الجامعي -ميلة. تشير النتائج الإحصائية في الجدول الأخير الى عدم وجود تأثير للمتغير المستقل القيادة المناسبة على المتغير التابع الإبداع الإداري.
- استنادا إلى قيمة T قد بلغت (0.430) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$). كما أن المستوى المعنوية $\text{sig} = 0.663$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ودلالة إحصائية لبعده القيادة المناسبة على الإبداع الإداري.
- اختبار نتائج الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبعده وضوح الأهداف لفرق العمل على الإبداع الإداري في المركز الجامعي -ميلة. تشير النتائج إلى (وجود...) تأثير المتغير المستقل لبعده وضوح الأهداف على المتغير التابع للإبداع الإداري. وذلك بالإستناد إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (5.426) وهي (أكبر) من قيمتها الجدولية كما أن المستوى المعنوية قد بلغت ($\text{sig}(0.000)$) وهي (أقل) من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني (قبول) الفرضية التي تنص على وجود تأثير لبعده وضوح الأهداف على المتغير التابع للإبداع الإداري .
- اختبار نتائج الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لبعده توزيع الأدوار وتوازنها لفرق العمل على الإبداع الإداري في المركز الجامعي -ميلة.

تشير النتائج إلى (عدم وجود) تأثير المتغير المستقل لبعده توزيع الأدوار وتوازنها على المتغير التابع الإبداع الإداري وذلك بالإستناد إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.326) وهي (أكبر) من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية قد بلغت $\text{sig} = 0.746$ وهي (أكبر) من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني (رفض) الفرضية التي تنص على وجود تأثير لبعده توزيع الأدوار وتوازنها على المتغير التابع الإبداع الإداري.

• **اختبار نتائج الفرضية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى معنوية ($\alpha < 0.01$) لبعده مرونة الإتصال لفرق العمل على الإبداع الإداري في المركز الجامعي -ميلة. تشير النتائج إلى (عدم وجود) تأثير المتغير المستقل لبعده مرونة الاتصال على المتغير التابع الإبداع الإداري وذلك بالإستناد إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.398) وهي (أكبر) من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية قد بلغت $\text{sig} = 0.694$ وهي (أكبر) من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني (رفض) الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على (عدم وجود) تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.01$) لبعده مرونة الاتصال لفرق العمل على الإبداع الإداري في المركز الجامعي -ميلة.

• **اختبار نتائج الفرضية الخامسة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى معنوية ($\alpha < 0.01$) لبعده خصائص الأعضاء لفرق العمل على الإبداع الإداري في المركز الجامعي -ميلة. تشير النتائج إلى (عدم وجود) تأثير المتغير المستقل لبعده خصائص الأعضاء على المتغير التابع الإبداع الإداري وذلك بالإستناد إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (-0.206) وهي (أقل) من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية قد بلغت $\text{sig} = 0.837$ وهي (أكبر) من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني (رفض) الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على (عدم وجود) تأثير لبعده خصائص الأعضاء على المتغير التابع الإبداع الإداري.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في المركز الجامعي -ميلة عبد الحفيظ بوصف حيث تعرفنا من خلاله على نشأة وموقع المركز الجامعي لميلة وكذا الهياكل القاعدية والهيكلي الإداري التي يسير وفقها. ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على الموظفين الإداريين المركز الجامعي والتي تحتوي على فرق العمل والإبداع الإداري وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية البحث.

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي... وقمنا بعرض النتائج ودراستها واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها حيث استنتجنا أن:

- المركز الجامعي لميلة يهتم.
- كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة طردية بين فرق العمل والإبداع الإداري ولها علاقة ذات دلالة إحصائية، غير أنه وعلى مستوى الابعاد فقد كان لبعده وضوح الأهداف الأثر المعنوي الوحيد على الابداع الإداري داخل إدارة المركز الجامعي اما باقي الابعاد فلم يكن لهم اثر معنوي.

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر استراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري حيث يعتبر من المواضيع المهمة ومن المواضيع الجديدة كذلك وفي غاية الأهمية والاتصال الدائم وتبادل الفعال للمعلومات بين أعضاء الفريق يمثل أحد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق والتي من خلاله تستطيع المؤسسة النجاح في تحقيق أهدافها كما تساعدها كذلك في تحقيق الإبداع الإداري، وتمكنها من التغلب على المشاكل والأزمات التي تواجهها خصوصا في ظل التحديات والتغيرات.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر استراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري ودراسة حالة الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا: النتائج

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

➤ النتائج النظرية: أهمها:

- اتضح لنا مدى أهمية فرق العمل كاستراتيجية أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسات.
- تحتوي فرق العمل على عدة أبعاد منها القيادة المناسبة، وضوح الأهداف، توزيع الأدوار وتوازنها، مرونة الاتصال وخصائص الأعضاء.
- يمكن الاتصال بين الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا توفير فرص الإبداع والمشاركة لهم من خلال إتاحة المجال امامهم طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة التي تسهم في تطوير المؤسسة.

➤ النتائج التطبيقية "الميدانية": أهمها:

- أظهرت الدراسة أن المركز الجامعي ميله يلتزم لأبعاد فرق العمل التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقا لتطورات المبحوثين.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي المركز الجامعي ميله كان مرتفع وفقا لمقياس الدراسة.
- يوجد أثر معنوي لمتغير فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي ميله عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0.05)$.
- لا يوجد هناك أثر معنوي لفرق العمل في بعدها المتعلق بالقيادة المناسبة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي المركز الجامعي ميله.

- يوجد أثر معنوي لفرق العمل في بعدها المتعلق بوضوح الاهداف، في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي المركز الجامعي ميلة.
- لا يوجد هناك أثر معنوي لفرق العمل في بعدها المتعلق بتوزيع الأدوار وتوازنها، في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي المركز الجامعي ميلة.
- لا يوجد هناك أثر معنوي لفرق العمل في بعدها المتعلق بمرونة الاتصال، في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي المركز الجامعي ميلة.
- لا يوجد هناك أثر معنوي لفرق العمل في بعدها المتعلق بخصائص الأعضاء في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي المركز الجامعي ميلة.

ثانيا: التوصيات

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي اثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل.
 - زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال لما لذلك من تأثير إيجابي على خلق الإبداع في المؤسسة.
 - حث أعضاء فرق العمل على خوض تجارب جديدة غير مألوفة لإنجاز مهامهم.
 - زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين بالعمل
 - ضرورة اهتمام الإدارات بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية.
 - تكثيف عملية التواصل مع مراكز البحث لجميع الموظفين المبدعين.
 - تهيئة بيئة العمل من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارة والأقسام والجماعات وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.

ثالثا: آفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق الموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلا).

الا ان هذا الموضوع يفتح له آفاق جديدة ومنتوعة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة اختبار قابلية التعميم لنتائجها وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

القرآن الكريم:

– سورة الأحقاف، الآية 8.

– سورة البقرة، الآية 117.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

2- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 1، 3، عمان، الأردن، 2019.

3- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2008.

4- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

5- خضير كاظم ومروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.

6- خير الله، جمال، الإبداع الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع 2009.

7- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011.

8- سعود النمر، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، القاهرة، 1992.

9- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.

10- عامر، سامح قنديل علاء، التطوير التنظيمي، ط1، عمان-الأردن-دار الفكر، 2010.

11- فليبه، فاروق عبده، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن، دار السيرة للنشر والتوزيع 2005.

12- القبلان، يوسف محمد، ثقافة إدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2010.

13- اللوزي موسى (1999) السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1 عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

14- ليستر أربيل، ترجمة، محمد تجار، إدارة الوقت، الأصلية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 1999.

15- ماجد عبد المهدي مساعدة، دار المنظمات منظور كلي. دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

16- مايكل كوسلروكيم كاناغا، ترجمة: سلام الخطيب، هل تحتاج حقا إلى فريق عمل، مكتبة العبيكان وفهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2009.

- 17- محمد زويد العتيبي (2007) الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، طبعة 1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 18- محمود سلمان العميان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار وائل للنشر الأردن.
- 19- مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، الطبعة الثالثة، مصر، 2015.
- 20- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط أولى، 2009.
- 1- أنس عبد الرحمن سعيد الغامدي، كمال بن نواوي توحيد فلمبان، دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين، دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية، العدد 23 .
- 2- بوسعادة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجزائر، العدد 19، 29، 10، 2018.

ثانيا: المجلات العلمية

- 3- خلود زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017.
- 4- محمد بن موسى وسليمان العمري، دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة)، مجلة آفاق علمية، مجلد 12، العدد 1، جامعة زياني عاشور الجلفة، الجزائر، 2020.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- إلهام سامي حمام، سامية تراحيب، لولوة عبد الرحمن، الحقيقة التدريبية لبرنامج (مهارات بناء فرق العمل)، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، عشي، 2012.
- 2- البدراني، دعار بن غضبان 2011. معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية لمنطقة بريده من وجهة نظر مديرها ووكالاتها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى كلية المملكة العربية السعودية.
- 3- بديسي فهمية وآخرون، الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2011، ص 23.
- 4- بلال حيادة، خولة عفيف، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، الجزائر، 2017.

- 5- خلف حسني سعيد، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال "غير منشورة" جامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة فلسطين، 2010.
- 6- الرشيد محمد عبد الله، معوقات ومقومات العملية الإدارية، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.
- 7- السديري، أحمد محمد خميس آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدارئهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي الأردن.
- 8- سليم طق وآخرون، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة 2016.
- 9- شتيوي محمد (2014)، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني -المحافظات الجنوبية-رسالة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2014.
- 10- شقورة منير 2012 إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين.
- 11- شيب محمد، دور الفرق العمل في إدارة الأزمات، دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- 12- عثمان عبد الصمد وآخرون، أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018.
- 13- العجلة توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2009.
- 14- عصام أحمد أحمد الرجي، بناء فرق العمل قطاع الكهرباء السعودي، رسالة دكتوراه الدراسات العليا معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الإداري، 2005.
- 15- عصام أحمد الرجي، بناء فرق العمل قطاع الكهرباء السعودي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا معهد الدراسات الادارة العامة والحكم الإداري، 2005.
- 16- عويدي حسين، دور أسلوب فرق العمل في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة أرسيلو ميتال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010.
- 17- القحطاني لاحق بن عبد الله (2007) الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

- 18- مرزوق ايمان، فاطمي ايمان، دور فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018.
- 19- مفيدة بغيري، أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.
- رابعا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية
- 1- درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أبريل)، قدس، فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، 2006.
- 2- عبد سيد: ندوة الإدارة الإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 3- مراكشي محمد لمين المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة سعد دحلب البليدة-الجزائر، 2011.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1- YONG.T. T·CHEN H.C IMPACT OF ROLE AMBIGUITY AND ROLE CONFLICT ON EMLOYEE GREATIVITY.AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT TAIWAN.VOL4.N06.PP869-881.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تاريخ الإستهبيان:

رقم الإستهبيان:

السنة الثانية ماستر

إستهبيان مذكرة ماستر في إدارة الأعمال
بعنوان: أثر استراتيجيه فريق العمل على الإبداع الإداري
دراسة حالة المركز الجامعي لميله

هذا الإستهبيان موجه إلى الإطارات العليا بالمركز الجامعي

لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر، راجيين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سريولأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للمستجوبين، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

أنثى

1. الجنس: ذكر

2. العمر: 20 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى 50 سنة من 51 إلى 60 سنة فما فوق

3. المستوى الدراسي: ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى:

4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

من سنة فما فوق

5. المستوى الوظيفي: رئيس قسم نائب رئيس قسم رئيس مصلحة

موظف عون إداري

المحور الثاني: فرق العمل

1. القيادة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يؤمن قادة العمل بأن المشاركة أساس القرار السليم في العمل.					
02	يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تنوعاً.					
03	لايركز قادة فرق العمل على الاخطاء الصغيرة في أداء واجباتهم ومهامهم.					
04	قائد فريق العمل، يستشير الاعضاء في بعض المشكلات.					
05	يسعى قائد الفريق أحياناً إلى فرض قراراته على المجموعة حرصاً على بلوغ الأهداف وإنجاز العمل المطلوب.					

2. وضوح الأهداف:

01	تعتمد المؤسسة على أسلوب فرق العمل لتحقيق أهدافها (من خلال المصلحة أو المكتب التي تشغل فيه).					
02	يسمى أعضاء الفريق التحقيق نفس الهدف.					
03	تشعر باعتبارك فرد في فريق العمل، بأنك مسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة.					
04	الأهداف في فريق العمل تكون معروفة وواضحة لجميع الأفراد والأعضاء فيه.					
05	عادة ما ينشأ فرق العمل في المؤسسة لحل مشكلات طارئة أو إنجاز استحقاقات مسابقات، تظاهرات، امتحانات الطلبة... إلخ).					

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات.

1. توزيع الأدوار وتوازنها:						
					لكل فرد من أعضاء الفريق مهام ومسؤوليات واضحة ويجب إنجازها.	1
					لكل فرد من أعضاء الفريق حرية التصرف عند أداء مهام العمل المطلوبة منه.	2
					أشعر بأن لي تفويض كامل الصلاحيات ضمن مهام الفريق.	3
					أرى بأن قدراتي تتناسب مع المهام الموكلة إلي.	4
					يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم البعض في انجاز الأعمال الموكلة إليهم.	5
2. مرونة الاتصال:						
					في ظل فرق العمل، هناك اتصال وتناسق بين الأفراد لإنجاز المهام الموكلة لهم.	01
					يستطيع العاملون في فريق العمل الوصول إلى قائدهم لشرح مواقفهم والصعوبات المواجهة بسهولة.	02
					نظام الاتصال داخل فرق العمل، يضمن وصول مختلف المعلومات للأفراد العاملين.	03
					تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة، خاصة لفرق العمل.	04
					تأدية المهام ضمن فريق العمل، يجعلني أكثر تواصلًا بالعاملين والرؤساء.	05
3. خصائص الأعضاء:						
					نرى أنه كلما يزيد فرق العمل يؤثر سلبًا على تحقيق الهدف	01
					هناك اختلاف في سلوكيات وشخصيات العاملين ضمن فريق العمل مما يعرقل العمل.	02
					يملك أعضاء فرق العمل المهارات الكافية والرغبة في التطور.	03
					أسعى إلى حل الصراعات التي تحدث بين أفراد فرق العمل.	04
					يفضل تواجد أعضاء فريق العمل في مكان واحد لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات فيما بينهم.	05

					لدي قابلية للعمل في إطار فريق عمل، كلما سمحت لي الفرصة بذلك.	06
					لدي انفتاح على آراء الآخرين، وقابلية مناقشة الأخطاء وتصويبها.	07

المحور الثالث: الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	في إطار فريق العمل، يصبح العمل شيء ممتع، مما يحفزني على الإبداع.					
2	في إطار فريق العمل، هناك حرية للعاملين لإنجاز العمل وفق الطريقة التي يرونها مناسبة.					
3	في إطار فريق العمل، أجد الفرصة المناسبة لتجريب فكرة أو طريقة جديدة في العمل.					
4	يسمح فريق العمل، بالسعي إلى تحقيق الاهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.					
5	يمتلك العاملون في ظل فريق العمل، الشجاعة للقيام بأعمال جيدة والمجازفة وتحمل النتائج.					
6	تبادل الأفكار والمعلومات مع فريق العمل، يسمح بتطوير مهاراتي وتقديم أفضل ما لدي لصالح المؤسسة.					
7	تبادل الأفكار والمعلومات مع فريق العمل يسمح بتشخيص أدق للمشكلة واقتراح حلول جديدة أكثر فعالية.					
8	العمل ضمن فريق عمل، يحفزني على المبادرة واقتراح أفكار غير تقليدية.					
9	في ظل فريق العمل، تزول المخاوف لإنجاز عمل ما وتطويره.					
10	وجود خبرات ومهارات متعددة ومختلفة ضمن فريق العمل، مما يسمح بتطوير حلول جديدة.					

					ضمن فريق العمل، تزيد درجة المنافسة بين الأعضاء مما يدفع إلى تقديم أشياء جديدة مختلفة عن باقي الأعضاء.	11
					أحصل على التقدير والثناء من قائد الفريق، ما يدفعني إلى بذل جهود أكبر.	12
					ضمن فريق العمل، أجد نفسي متخصص في مهمة معينة مما يسهل على إيجاد حلول لها وتطويرها.	13

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة الجامعية	الاسم واللقب
المركز الجامعي عبد الحفيظ يوالصوف	عاشوري إبراهيم
المركز الجامعي عبد الحفيظ يوالصوف	مرزوقي ياسر
المركز الجامعي عبد الحفيظ يوالصوف	سنوسي أسامة
المركز الجامعي عبد الحفيظ يوالصوف	بن الطيب علي

الملحق رقم 03: مخرجات spss

Corrélations

		المناسبة القيادة	المشاركة بأن العمل قادة يؤمن العمل في السليم القرار اساس	الأعضاء العمل فرق قادة يشجع وأكثر أكبر مسؤوليات تحمل على تنوعا	على العمل فرق قادة يركز لا أداء في الصغيرة الأخطاء ومهامهم واجباتهم	الأعضاء يستشير العمل فريق قائد المشكلات بعض في	فرض إلى أحيانا الفريق قائد يسعى حرصا المجموعة على قراراته العمل وإنجاز الأهداف بلوغ على المطلوب
المناسبة القيادة	Corrélation de Pearson	1	,679**	,757**	,631**	,750**	,588**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
في السليم القرار اساس المشاركة بأن العمل قادة يؤمن العمل	Corrélation de Pearson	,679**	1	,396**	,058	,574**	,250*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,610	,000	,025
	N	81	81	81	81	81	81
أكبر مسؤوليات تحمل على الأعضاء العمل فرق قادة يشجع تنوعا وأكثر	Corrélation de Pearson	,757**	,396**	1	,477**	,468**	,218
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,050
	N	81	81	81	81	81	81
أداء في الصغيرة الأخطاء على العمل فرق قادة يركز لا ومهامهم واجباتهم	Corrélation de Pearson	,631**	,058	,477**	1	,238*	,324**
	Sig. (bilatérale)	,000	,610	,000		,033	,003
	N	81	81	81	81	81	81
المشكلات بعض في الأعضاء يستشير العمل فريق قائد	Corrélation de Pearson	,750**	,574**	,468**	,238*	1	,302**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,033		,006
	N	81	81	81	81	81	81
المجموعة على قراراته فرض إلى أحيانا الفريق قائد يسعى المطلوب العمل وإنجاز الأهداف بلوغ على حرصا	Corrélation de Pearson	,588**	,250*	,218	,324**	,302**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,050	,003	,006	
	N	81	81	81	81	81	81

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

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

Corrélations

		وتوازنها الادوار توزيع	الفريق أعضاء من فرد لكل واضحة ومسؤوليات مهام إنجازها وجب	الفريق منأعضاء فرد لكل اداء عند التصرف حرية منهم المطلوبة العمل مهام	كامل تفويض لي بأن أشعر مهام ضمن الصلاحيات الفريق	تتناسب قدراتي بأن أرى إلى الموكلة المهام مع	العمل فريق أعضاء يعتمد في البعض بعضهم على إليهم الموكلة الأعمال إنجاز
وتوازنها الادوار توزيع	Corrélation de Pearson	1	,661**	,698**	,691**	,484**	,771**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
ومسؤوليات مهام الفريق أعضاء من فرد لكل إنجازها وجب واضحة	Corrélation de Pearson	,661**	1	,361**	,210	,173	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,059	,122	,000
	N	81	81	81	81	81	81
عند التصرف حرية الفريق منأعضاء فرد لكل منهم المطلوبة العمل مهام اداء	Corrélation de Pearson	,698**	,361**	1	,396**	,024	,457**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,831	,000
	N	81	81	81	81	81	81
ضمن الصلاحيات كامل تفويض لي بأن أشعر الفريق مهام	Corrélation de Pearson	,691**	,210	,396**	1	,246*	,343**
	Sig. (bilatérale)	,000	,059	,000		,027	,002
	N	81	81	81	81	81	81
إلى الموكلة المهام مع تتناسب قدراتي بأن أرى	Corrélation de Pearson	,484**	,173	,024	,246*	1	,219*
	Sig. (bilatérale)	,000	,122	,831	,027		,050
	N	81	81	81	81	81	81
البعض بعضهم على العمل فريق أعضاء يعتمد إليهم الموكلة الأعمال إنجاز في	Corrélation de Pearson	,771**	,547**	,457**	,343**	,219*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,050	

N	81	81	81	81	81	81
---	----	----	----	----	----	----

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

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

Corrélations

		Corrélations					Corrélations
		الإداري الإبداع	يصبح العمل فريق إطار في يحفزني مما ممتع شيء العمل الإبداع على	هناك العمل فريق إطار في العمل لإنجاز للعاملين حرية برونها التي الطريقة وفق مناسبة	أجد العمل فريق إطار في لتجريب المناسبة الفرصة في جديدة طريقة أو فكرة العمل	إلى بالسعي العمل فريق يسمح المسطرة الأهداف تحقيق وإصرار بعزيمة	فريق ظل في العاملين يمتلك بأعمال للقيام الشجاعة العمل وتحمل والمجازفة جيدة النتائج
الإداري الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,728**	,406**	,714**	,730**	,609**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
مما ممتع شيء العمل يصبح العمل فريق إطار في الإبداع على يحفزني	Corrélation de Pearson	,728**	1	,236*	,554**	,542**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000		,034	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
لإنجاز للعاملين حرية هناك العمل فريق إطار في مناسبة برونها التي الطريقة وفق العمل	Corrélation de Pearson	,406**	,236*	1	,300**	,110	,035
	Sig. (bilatérale)	,000	,034		,006	,327	,758
	N	81	81	81	81	81	81

المناسبة الفرصة أجد العمل فريق إطار في العمل في جديدة طريقة أو فكرة لتجريب	Corrélation de Pearson	,714**	,554**	,300**	1	,457**	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006		,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
الأهداف تحقيق إلى بالسعي العمل فريق يسمح وإصرار بعزيمة المسطرة	Corrélation de Pearson	,730**	,542**	,110	,457**	1	,610**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,327	,000		,000
	N	81	81	81	81	81	81
للقيام الشجاعة العمل فريق ظل في العاملين يمتلك النتائج وتحمل والمجازفة جيدة بأعمال	Corrélation de Pearson	,609**	,435**	,035	,468**	,610**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,758	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81	81
يسمح العمل فريق مع والمعلومات الأفكار تبادل لصالح لدي ما أفضل وتقديم مهاراتي بتطوير المؤسسة	Corrélation de Pearson	,725**	,557**	,259*	,473**	,528**	,394**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,019	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
يسمح العمل فريق مع والمعلومات الأفكار تبادل أكثر جديدة حلول وإقتراح للمشكلة أدق بتشخيص فعالية	Corrélation de Pearson	,759**	,626**	,118	,470**	,701**	,409**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,296	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
المبادرة على بحفزي عمل فريق ضمن العمل تقليدية غير أفكار وإقتراح	Corrélation de Pearson	,841**	,638**	,148	,582**	,597**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,189	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81

للإنجاز عمل المخاوف تزول العمل فريق ظل في وتطويره ما	Corrélation de Pearson	,831**	,651**	,136	,451**	,639**	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,227	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
ضمن ومختلفة متعددة ومهارات خبرات وجود جديدة حلول بتطوير يسمح مما العمل فريق	Corrélation de Pearson	,743**	,450**	,121	,556**	,575**	,419**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,283	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
بين المنافسة درجة تزيد العمل فريق ضمن مختلفة جديدة أشياء تقديم إلى يدفع مما الأعضاء الأعضا باقي عن	Corrélation de Pearson	,658**	,589**	,130	,477**	,453**	,267**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,247	,000	,000	,016
	N	81	81	81	81	81	81
الفريق قائد من والثناء التقدير على أحصل أكبر جهود بدل إلى مايدفعني	Corrélation de Pearson	,618**	,232*	,386**	,326**	,270*	,254*
	Sig. (bilatérale)	,000	,037	,000	,003	,015	,022
	N	81	81	81	81	81	81
مهمة في متخصص نفسي أجد العمل فريق ضمن وتطويرها لها حلول إيجاد علي يسهل مما معينة	Corrélation de Pearson	,656**	,282*	,351**	,335**	,308**	,162
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,001	,002	,005	,149
	N	81	81	81	81	81	81

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

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

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المناسبة القيادة	81	3,6938	,68927
اساس المشاركة بأن العمل قادة يؤمن	81	3,72	1,121
العمل في السليم القرار			
على الأعضاء العمل فرق قادة يشجع	81	3,75	,994
تنوعا وأكثر أكبر مسؤوليات تحمل			
الأخطاء على العمل فرق قادة يركز لا	81	3,38	1,124
ومهامهم واجباتهم أداء في الصغيرة			
في الأعضاء يستشير العمل فريق قائد	81	3,80	,941
المشكلات بعض			
قراراته فرض إلى أحيانا الفريق قائد يسعى	81	3,81	,882
بلوغ على حرصا المجموعة على			
المطلوب العمل وإنجاز الأهداف			
N valide (liste)	81		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العمل فرق أسلوب على المؤسسة تعتمد	81	1	5	3,74	,919
أو المصلحة خلال من أهدافها لتحقيق					
فيه تشتغل التي المكتب					
الهدف نفس لتحقيق الفريق أعضاء يسعى	81	1	5	3,67	,975
بأنك العمل فريق في فرد بإعتبارك تشعر	81	1	5	4,23	,855
المؤسسة اهداف تحقيق عن مسؤول					
معروفة تكون العمل فريق في الأهداف	81	1	5	3,56	1,025
فيه والأعضاء الأفراد لجميع وواضحة					
لحل مؤسسة في العمل فريق ينشأ ما عادة	81	1	5	3,70	,993
إستحقاقات إنجاز أو طارئة مشكلات					
الطلبة مسابقات،تظاهرات،إمتحانات					
الاهداف وضوح	81	1,00	5,00	3,7802	,67276
N valide (liste)	81				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مهام الفريق أعضاء من فرد لكل	81	1	5	3,74	,863
إنجازها وجب واضحة ومسؤوليات					

التصرف حرية الفريق منأعضاء فرد لكل منهم المطلوبة العمل مهام اداء عند	81	1	5	3,11	1,095
الصلاحيات كامل تفويض لي بأن أشعر الفريق مهام ضمن	81	1	5	3,35	1,120
الموكلة المهام مع تتناسب قدراتي بأن أرى إلي	81	1	5	4,11	,949
بعضهم على العمل فريق أعضاء يعتمد إليهم الموكلة الأعمال إنجاز في البعض	81	1	5	3,56	1,025
وتوازنها الادوار توزيع	81	1,00	4,80	3,5728	,67138
N valide (liste)	81				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
وتناسق إتصال هناك العمل فريق ظل في لهم الموكلة المهام لإنجاز الأفراد بين	81	1	5	3,73	1,037
الوصول العمل فريق في العاملون يستطيع والصعوبات مواقفهم لشرح قاندهم إلى بسهولة المواجهة	81	1	5	3,77	,926
يضمن العمل فريق داخل الإتصال نظام العاملين للأفراد المعلومات مختلف وصول	81	1	5	3,59	1,046
الحديثة الإتصال وسائل بتوفير الإدارة تهتم العمل لفرق خاصة والفعالة	81	1	5	3,01	1,101
يجعلني العمل فريق ضمن المهام تادية والرؤساء بالعاملين تواملا أكثر	81	1	5	3,77	,912
الاتصال مرونة	81	1,00	4,80	3,5728	,74683
N valide (liste)	81				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سلبا يؤثر العمل فريق يزيد كلما أنه نرى الهدف تحقيق على	81	1	5	3,44	1,107
وشخصيات سلوكيات في إختلاف هناك يعرقل مما العمل فريق ضمن العاملين العمل	81	1	5	3,69	,903
الكافية المهارات العمل فرق أعضاء يمتلك التطور في والرغبة	81	1	5	3,60	,958
بين تحدث التي الصراعات حل إلى اسعى العمل فرق أفراد	81	1	5	3,69	,769

مكان في العمل فرق أعضاء تواجد يفضل المعلومات وتبادل الإتصال لتسهيل واحد بينهم فيما	81	1	5	3,80	1,054
كلما عمل فريق إطار في للعمل قابلية لدي بذلك الفرصة لي سمحت	81	1	5	4,12	,781
وقابلية الآخرين آراء على إتفتاح لدي وتصويبيها الأخطاء مناقشة	81	1	5	4,07	,863
الاعضاء خصائص	81	1,86	4,57	3,7760	,52680
N valide (liste)	81				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
شيء العمل يصبح العمل فريق إطار في الإبداع على يحفزني مما ممتع	81	1	5	4,07	,685
للعاملين حرية هناك العمل فريق إطار في يرونها التي الطريقة وفق العمل لإنجاز مناسبة	81	1	5	3,49	1,085
المناسبة الفرصة أجد العمل فريق إطار في العمل في جديدة طريقة أو فكرة لتجريب	81	1	5	3,70	,914
تحقيق إلى بالسعي العمل فريق يسمح وإصرار بعزيمة المسطرة الأهداف	81	1	5	3,96	,782
العمل فريق ظل في العاملين يمتلك والمجازفة جيدة بأعمال للقيام الشجاعة النتائج وتحمل	81	1	5	3,73	,949
العمل فريق مع والمعلومات الأفكار تبادل ما أفضل وتقديم مهاراتي بتطوير يسمح المؤسسة لصالح لدي	81	1	5	4,20	,714
العمل فريق مع والمعلومات الأفكار تبادل وإقتراح للمشكلة أدق بتشخيص يسمح فعالية أكثر جديدة حلول	81	1	5	4,23	,746
على يحفزني عمل فريق ضمن العمل تقليدية غير أفكار وإقتراح المبادرة	81	1	5	4,10	,784
المخاوف تزول العمل فريق ظل في وتطويره ما للإنجاز عمل	81	1	5	4,16	,813
ومختلفة متعددة ومهارات وجود بتطوير يسمح مما العمل فريق ضمن جديدة حلول	81	1	5	4,14	,818
بين المنافسة درجة تزيد العمل فريق ضمن جديدة أشياء تقديم إلى يدفع مما الأعضاء الأعضاء باقي عن مختلفة	81	1	5	3,89	1,012

الفريق قائد من والثناء التقدير على أحصل أكبر جهود بدل إلى مايدفعني	81	1	5	3,51	1,097
متخصص نفسي أجد العمل فريق ضمن حلول إيجاد علي يسهل مما معينة مهمة في وتطويرها لها	81	1	5	3,80	1,112
الإداري الإبداع	81	1,00	5,00	3,9221	,60331
N valide (liste)	81				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المناسبة القيادة	81	1,00	4,80	3,6938	,68927
الاهداف وضوح	81	1,00	5,00	3,7802	,67276
وتوازنها الادوار توزيع	81	1,00	4,80	3,5728	,67138
الاتصال مرونة	81	1,00	4,80	3,5728	,74683
الاعضاء خصائص	81	1,86	4,57	3,7760	,52680
N valide (liste)	81				

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاعضاء خصائص, وتوازنها الادوار توزيع وضوح, المناسبة القيادة مرونة, الاهداف الاتصال ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,659 ^a	,435	,427	,45654

a. Prédicteurs : (Constante), العمل فرق

b. Variable dépendante : الإداري الإبداع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,652	1	12,652	60,702	,000 ^b
	de Student	16,466	79	,208		
	Total	29,118	80			

a. Variable dépendante : الاداري الابداع

b. Prédictors : (Constante), العمل فرق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,859	5	3,172	17,942	,000 ^b
	de Student	13,259	75	,177		
	Total	29,118	80			

a. Variable dépendante : الاداري الابداع

b. Prédictors : (Constante), الاتصال مرونة, الاهداف وضوح, المناسبة القيادة, وتوازنها الادوار توزيع, الاعضاء خصائص

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,076	,369		2,919	,005
	العمل فرق	,772	,099	,659	7,791	,000

a. Variable dépendante : الاداري الابداع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,358	,381		3,561	,001
	المناسبة القيادة	,042	,095	,048	,438	,663
	الاهداف وضوح	,590	,109	,658	5,426	,000
	وتوازنها الادوار توزيع	,035	,107	,039	,326	,746
	الاتصال مرونة	,039	,098	,048	,395	,694

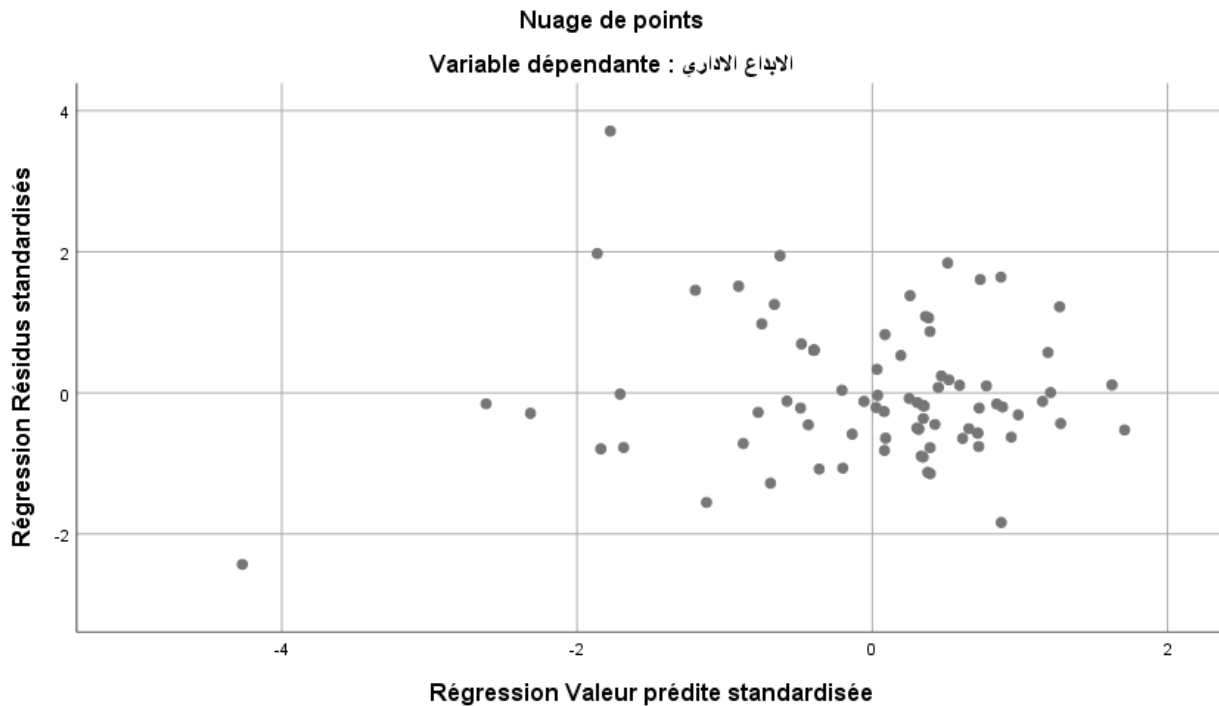
الاعضاء خصائص	-,023	,109	-,020	-,206	,837
---------------	-------	------	-------	-------	------

a. Variable dépendante : الاداري الابداع

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,0222	4,6830	3,9221	,44524	81
de Student	-1,02216	1,56040	,00000	,40711	81
Valeur prévue standard	-4,267	1,709	,000	1,000	81
Résidu standard	-2,431	3,711	,000	,968	81

a. Variable dépendante : الاداري الابداع



Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	81	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	81	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	13