

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور فرق العمل في الإبداع الإداري
دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطائية -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف(ة):

دالي علي لامية

إعداد الطالب(ة):

بوختاش سارة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شين نوال	أستاذة محاضرة ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	دالي علي لامية	أستاذة محاضرة ب	مشرفا ومقرا	جامعة بسكرة
3	ترغيني صباح	أستاذة محاضرة ب	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور فرق العمل في الإبداع الإداري
دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف(ة):

دالي علي لامية

إعداد الطالب(ة):

بوختاش سارة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شين نوال	أستاذة محاضرة ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	دالي علي لامية	أستاذة محاضرة ب	مشرفا ومقرا	جامعة بسكرة
3	ترغيني صباح	أستاذة محاضرة ب	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020



شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلاله وجهه العظيم وسلطانه، والصلاة والسلام
على أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم
وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين.

أول الشكر وآخره نقدمه إلى المنعم البار (الله)

عز وجل الذي أحاطنا برعايته الإلهية العظيمة و يسر لنا كل عسير
وألهمنا الصبر والقوة في شق طريقتي نحو البحث العلمي.

ونتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى:

الأستاذة الدكتورة الفاضلة "دالي علي لامية" على توجيهاتها القيمة
وأرائها النيرة التي ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله
النهائي فأجازها الله عني كل خير فلها مني كل التقدير والاحترام.
كما لا ننسى أن نقدم جزيل الشكر لكل من ساندنا و قدم يد
العون سواء كان قريباً أو صديقاً ودعمنا بقول كان أو فعل.

إهداء

إلى التي أبصرت طريقي في الوجود على
نور رعايتها والعيون التي كانت ترقب لي
عمدا جديدا، إلى التي ربنتني وسهرت علي
كثيرا إلى زهرة أيامي ونور إلهامي وعطر
أحلامي ومنبع حنانني الغالية أمي.

إلى الذي أشعل لهيب العلم في صدري
وتعب لأجلي ورعائي وحن علي ورباني وما
ملكته يداه أعطاني أبي العزيز الغالي.
إلى رمز النقاء والبراءة إخوتي وإلى كافة
الأهل والأقارب.

إلى كل زملاء قسم التسيير.

إلى صديقاتي الفلسطينيات.

إلى كل من نعرفه من بعيد أو قريب دعمنا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل بأبعادها الأربعة (العنصر الفني، نمط القيادة، سلوكيات الأعضاء والبيئة الاجتماعية) ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-.
تمثل مجتمع الدراسة في العمال والإداريين بالمؤسسة، وقد قامت الطالبة باختبار عينة عشوائية، حيث تم توزيع (54) إستبانة على العمال والإداريين وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع (38) إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.
استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور لفرق العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة "فرق العمل" و "الإبداع الإداري" حيث بلغت قوة هذه العلاقة (55%)، فيما فسر متغير فرق العمل (30.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، الإبداع الإداري، العنصر الفني، نمط القيادة، سلوكيات أعضاء الفريق، البيئة الاجتماعية، مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة- .

Résumé

Cette étude visait à identifier la réalité du team building dans ses quatre dimensions (composante technique, style de leadership, comportements des membres et environnement social) et son rôle dans la créativité managériale du point de vue des employés de Silas Cement, Al-Outaya – Biskra-.

La population étudiée était représentée par les travailleurs et les administrateurs de l'institution. L'étudiant a testé un échantillon aléatoire, où (54) questionnaires ont été distribués aux travailleurs et aux administrateurs, lors de visites sur le terrain, et (38) questionnaires valides ont été récupérés pour le traitement statistique.

Dans l'analyse statistique des données, plusieurs méthodes ont été utilisées, dont l'échelle de statistique descriptive, l'analyse de variance pour la régression, l'analyse de régression linéaire simple, et l'étude a atteint plusieurs résultats, dont le plus important est la présence d'un rôle pour le travail. équipes au niveau de signification ($\alpha = 0,05$) dans la créativité administrative de l'institution étudiée, car il existe une relation de corrélation moyenne entre les deux variables à l'étude « équipes de travail » et « créativité administrative » où la force de cette relation atteint (55 %), tandis que la variable équipes de travail (30,2 %) expliquait l'évolution du niveau de créativité administrative dans l'établissement étudié, en fonction de la valeur du coefficient de Sélection R^2 .

Les mots clés : équipes de travail, créativité administrative, composante technique, style de leadership, comportements des membres de l'équipe, environnement social, Silas Al-Outaya Cement Foundation – Biskra –

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	النموذج النظري للبحث	01
14	عناصر الإبداع الإداري	02
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطنية - بسكرة-	03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	أسس التمييز بين جماعة العمل وفريق العمل	01
39	أدوار أعضاء الفريق وخصائصهم	02
54	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
55	نتائج معاملات الصدق والثبات	04
56	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
58	اختبار التوزيع الطبيعي	06
59	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين	07
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور فرق العمل	08
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع الإداري	09
65	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
66	تحليل نتائج تباين الانحدار الخطي البسيط لدور فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -	11
67	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط لدور العنصر الفني لفرق العمل على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -	12
67	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور نمط قيادة فرق العمل على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -	13
68	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور سلوكيات أعضاء فريق العمل على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -	14
69	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور البيئة الاجتماعية لفرق العمل على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -	15



تمهيد

أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، الإدارة الاستراتيجية، إدارة علاقات العملاء، التركيز على الكفاءة المحورية، إدارة الموارد البشرية وفرق العمل. ويعتبر العمل بروح الفريق سر من أسرار نجاح المنظمات والسبيل لتحقيق الأهداف وكسر الحواجز وخلق جو من التشارك والتعاون، كما أن ارتفاع مستوى الأفراد التعليمي والثقافي وزيادة قوة الأفراد كنتاج في المنظمة فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطوير العلاقات داخل المنظمات، فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو إهمال آرائهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، لذلك فإن الاتجاه السائد يهدف إلى دعم العلاقات الإنسانية داخلها عن طريق تحقيق مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم وتيسير سبل الاتصال الجيد والفعال بين هؤلاء العاملين ومواجهة الصراعات والمنازعات في مجال العمل وتحقيق انتمائهم لمنظمتهم وارتباطهم بها.

إن الإبداع الإداري بات مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل والأزمات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات الهائلة، إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية، وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة، تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع، مما يساعد على حل المشاكل بشكل فعال وإيجابي.

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية لفرق العمل سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة، أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيرها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري. كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية عن طريق فرق العمل، سيؤدي للحصول على نتائج جيدة وهذا يعد ابتكاراً وإبداعاً.

1. إشكالية البحث:

ما تقدم يمكننا صياغة إشكالية بحثنا وفقاً للسؤال الموالي:

ما دور فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-؟

وتتفرع من هذه الإشكالية عدة أسئلة جاءت على النحو التالي:

- ما واقع بناء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور لنمط قيادة فرق العمل في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ بالمؤسسة محل الدراسة؟

■ هل يوجد دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ بالمؤسسة محل الدراسة؟

2. الدراسات السابقة:

أ. الدراسات المتعلقة بفرق العمل:

✚ دراسة (الحراشة، 2006) بعنوان: " اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الثاني.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحليل مدى الاختلاف في تصورات الباحثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين فعالية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل على المستوى الكلي والفردى، وبين فعالية اتخاذ القرارات، كما تم الوصول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فعالية اتخاذ القرارات.

✚ دراسة (إبراهيم، 2009)، بعنوان: " فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عبد الملك عبد العزيز، قسم إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي. وكانت أهم نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، كما تحرص الموظفين على استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في العمل.

وأخيراً تساهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

ب. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

✚ دراسة (حماد، 2019)، بعنوان: " دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية، دراسة واقع الهيئة العامة لمستشفى العيون الجراحي دمشق"، مجلة جامعة البعث.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري وتكنولوجيا الاتصالات الإدارية في الهيئة العامة لمستشفى العيون الجراحي بدمشق، حيث يعتبر الدمج بين تكنولوجيا الاتصالات والإبداع الإداري الركيزة والميزة الأولى للتفوق والتميز في العمل.

مقدمة

لقد توصل الباحث إلى أن تكنولوجيا الاتصالات تتأثر بمستويات الإبداع الإداري، ولكن تختلف حسب مستويات الإبداع وأن علاقة الارتباط بين تكنولوجيا الاتصالات وعملية الإبداع الإداري تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة، إلا أنه هناك أثر للإبداع على مستوى المنظمة أكبر من غيره على تطبيق تكنولوجيا الاتصالات في المستشفى، ويرى الباحث أنه من المناسب العمل على نشر الوعي لدى العاملين والعمل على استخدام الأدوات الحديثة في التكنولوجيا.

✚ **دراسة (النجار، 2010)**، بعنوان: "نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات على مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

تبين أن مستويات الإبداع جميعها في شركات التأمين الأردنية قد تأثرت بأنواع نظم المعلومات المختلفة وعليه نقبل بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لنظم المعلومات المختلفة على مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية. إذ فسرت أنواع نظم المعلومات (68.4%) من التباين في الإبداع على المستوى الفردي، و (65.4%) من التباين في الإبداع على مستوى الجماعات، كما فسرت (54.8%) من التباين في الإبداع على مستوى المنظمة.

✚ **دراسة (حريزي، 2017)**، بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في توليد الإبداع الإداري دراسة حالة في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة ومؤسسة الأنايب وعتاد السقي الزراعي برج بوغريج، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية. هدفت هذه الدراسة لمعرفة تجسد الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية، وأيضاً معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في توليد الإبداع الإداري على المستوى الفردي والجماعي.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد في المؤسسة محل الدراسة مجموعة من مستويات الإبداع الإداري (على المستوى الفردي والمستوى الجماعي)، كما يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات في توليد الإبداع الإداري على المستوى الفردي والجماعي.

ج. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

✚ **دراسة (أبو جربوع، 2014)**، بعنوان: "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، جامعة الأقصى"، الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج القيادة والإدارة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية) بأبعاده (القيادة، سلوك الأفراد، البيئة الثقافية، البيئة الاجتماعية)، توصلت أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة

مقدمة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة).

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - دور فرق العمل في الإبداع الإداري -، وبالبالغ عددها تسعة دراسات (09) أجريت بين الأعوام (من 2006 إلى 2019) والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بفرق العمل، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، أما القسم الثالث فتناولنا فيه الدراسة المتعلقة بكلا المتغيرين، استفدنا من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بفرق العمل والإبداع الإداري، واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت بين فرق العمل والإبداع الإداري، بالإضافة إلى أنه تم اعتماد أبعاد غير تلك المستخدمة في الدراسات السابقة والدراسات التي تناول هذين المتغيرين قليلة جدا، بالإضافة إلى أنه تم دراسة الجانب التطبيقي في مؤسسة خاصة إنتاجية.

3. نموذج البحث:

يهدف دراسة دور فرق العمل في الإبداع الإداري تم وضع نموذج البحث لإبراز كيفية ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض، حيث يتمثل المتغير المستقل في فرق العمل، أما المتغير التابع فيتمثل في الإبداع الإداري.

أولاً: المتغير المستقل (فرق العمل) :

يشير (يوسف علي عيسى، 2014) إلى أنه توجد عدة عناصر للمتغير المستقل وهي كالتالي:

1-العنصر الفني.

2-نمط القيادة.

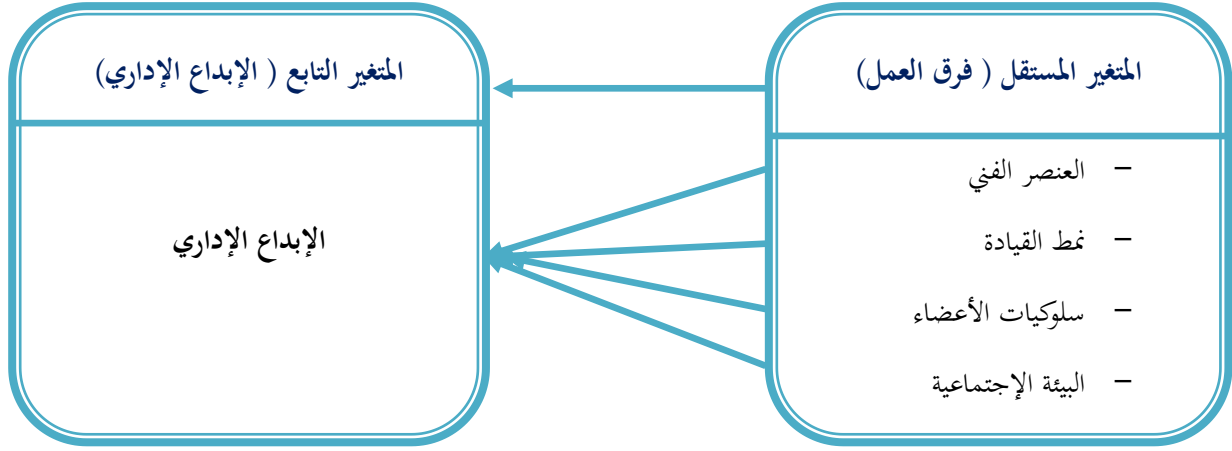
3-سلوكيات أعضاء الفريق.

4-البيئة الاجتماعية.

ثانياً: المتغير التابع (الإبداع الإداري):

يتمثل المتغير التابع في الإبداع الإداري، حيث اعتمدنا على مفهوم الإبداع الإداري بشكل متكامل.

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

4. فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور لفرق العمل في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور لنمط قيادة فرق العمل في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

5. منهجية البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال فصلين الأول والثاني، ثم منهج دراسة الحالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة، وتم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات.

• المصادر الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package For Social Sciences SPSS. V20) ، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

• المصادر الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

6. تصميم البحث:

يسعى البحث إلى تسليط الضوء على أبعاد فرق العمل ومستوى توفر الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة، ويهدف البحث إلى معرفة ما إذا كان هناك دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة. كما تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر هذا البحث على دراسة متغيري فرق العمل والإبداع الإداري، حيث يتضمن إبراز دور فرق العمل بأبعاده الأربعة (العنصر الفني، نمط القيادة، سلوكيات الأفراد، البيئة الاجتماعية) في الإبداع الإداري للعاملين بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة- ، وذلك بهدف الإحاطة بالجوانب المعرفية والفكرية لهذين المتغيرين.
- **الحدود البشرية:** يتمثل الحد البشري في تحديد مجتمع الدراسة، ويتكون هذا المجتمع من العمال والإداريين في المؤسسة محل الدراسة.
- **الحدود المكانية:** قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات المقدمة قمنا باختيار مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-، موقعا لإجراء الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021 ابتداء من 2021-05-26 إلى غاية 2021-06-03

7. أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث من خلال قيمتين أساسيتين هما:
- **قيمة نظرية:** حيث تبرز قيمة الموضوع في قدرته على إعطاء نظرة جديدة على أهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة في الإبداع الإداري وفرق العمل.
 - **قيمة عملية:** من خلال إسقاط الدراسة على الواقع نحاول التوصل إلى معرفة كيف تساهم فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري.

8. خطة البحث:

من أجل معالجة مضامين وحيثيات هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول كالآتي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري، والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري بالتطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه، عناصره، أهميته ومكوناته، أما المبحث الثاني فيتناول بالدراسة أساسيات الإبداع الإداري من خلال التطرق إلى مبادئ الإبداع الإداري، مراحلها، مستويات والعوامل التي تساهم في الإبداع الإداري، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد خصص لمتطلبات الإبداع الإداري، أساليب تنميته ومعوقاته.

الفصل الثاني: فرق العمل ودورها في الإبداع الإداري، والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث يتناول المبحث الأول ماهية فرق العمل بالتطرق إلى مفهوم فرق العمل، أهميتها، أنواعها ومهارات قيادتها ومهام أعضائها، أما المبحث الثاني فيتناول بالدراسة بناء فرق العمل من خلال التطرق إلى مراحل بناء فرق العمل، أسس بنائها ومعوقاتها، أما المبحث الثالث فخصص لإبراز دور أبعاد فرق العمل في الإبداع الإداري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية- بسكرة-، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة من خلال أربعة مباحث، حيث خصص المبحث الأول إلى لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف بما وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح أداة البحث وصدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي المبحث الثالث سنقوم بدراسة خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي، أما المبحث الرابع فسنتناول فيه تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

المفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإبداع

الإداري

تمهيد:

إن موضوع الإبداع الإداري من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية ومن أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء، فللإبداع الإداري دور هام في بقاء المنظمة وتطورها، حيث أن المنظمة التي لا تبعد ولا تتطور ولا تواكب التسارع الذي يحيط بها يصبح مصيرها التراجع والاضمحلال بل تكون عرضة للزوال، حيث يساعدها الإبداع على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، وبالتالي يحقق لها الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويقودها إلى التجديد والريادة والبقاء والتميز في الوقت نفسه.

وبات من الضروري على كل مؤسسة تطمح إلى الأفضل، أن تلجأ للإبداع وتكف عن الأساليب التقليدية في معالجة المشكلات التي تعترضها. كما يجب على المؤسسات أن تستغل الموارد المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة، وأن تحرص على إعداد الكفاءات والاهتمام بالمبدعين ومكافأهم، حتى تتمكن من استغلال قدراتهم الإبداعية، بما يمكن المؤسسة من الصمود في مواجهة التحديات القائمة.

ومن هذه التصورات زادت أهمية الإبداع الإداري لمسايرة التطور والتجديد في جميع مجالاته ويمكن تحقيق المتطلبات السابقة بإيجاد الأفراد المبدعين، وتوفير الوسائل التي تساعد على الوصول إلى حلول إدارية إبداعية وسريعة. وذلك ما جعل الإبداع الإداري محل اهتمام الباحثين، وأحد المكونات الإدارية الأساسية للمؤسسات الحديثة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يتم في هذا الفصل تناول المفاهيم النظرية حول الإبداع الإداري، من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: متطلبات الإبداع الإداري، أساليب تنميته ومعوقاته.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري

تعتمد جميع محاولات الفرد في حل المشكلات التي تعترض عمله على خبرته وقدراته الفكرية، فعندما يحاول أن يجد حلاً مناسباً لمشكلة ما، فإنه سيستثير خبرته السابقة، ويبحث في مخزونه المعرفي عن العناصر التي لها علاقة بتلك المشكلة. ويتطلب ذلك استخدام قدراته الإبداعية الكامنة، حتى يتسنى له الإحاطة بكل جوانبها، ومن ثم التغلب عليها. إن إدراك ماهية الإبداع الإداري وإلى أي حد يمكن تطبيقه في المؤسسة لتحقيق الازدهار والنمو، وبالتالي المنافسة على الأسواق وضمان البقاء داخل البيئة الاقتصادية. كل ذلك يقتضي شرح مفهوم الإبداع وخصائصه، وعناصر الإبداع الإداري، وأهمية الإبداع الإداري وأخيراً مكونات الإبداع الإداري، إذ يقدم ذلك تصوراً واضحاً عن القدرة الإبداعية لدى الأفراد لتحقيق أهدافها المرسومة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه

1. مفهوم الإبداع الإداري

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم "الإبداع الإداري" (Administrative Creativity) أو "الابتكار الإداري" (Administrative Innovation) حيث أن كليهما مصطلحان مترادفان يتفقان على أهمية وجود منتج إبداعي متمثل في أفكار وأساليب وممارسات مبدعة، تتسم بالحدثة والأصالة ويتكورها الإداري المبدع الذي يهتم بتحفيز قدرات العاملين واستثمار مواهبهم في تطبيق تلك الأفكار داخل المنظمة". (بابكر، 2015، صفحة 83)

من بين هذه التعريفات ما يلي:

- الإبداع الإداري هو "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع". (بابكر، 2015، صفحة 83).
- الإبداع الإداري هو "كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون يتسم بالتجديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو أفراد المجتمع". (حماد، 2019، صفحة 08).
- الإبداع الإداري هو "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد بنفسه أو للمنظمة التي يعمل بها". (كاظم ع.، 2008، صفحة 66).

بناءً على ما تقدم يتضح أن الإبداع الإداري هو: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المنظمات، و طرح حلول للمشكلات تكون أكثر خدمة

للمجتمع، باستخدام العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف.

2. خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للمساهمة في تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإدارية الإبداعية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وتتمثل خصائص الإبداع الإداري فيما يلي: (حفصي، 2017، الصفحات 71-72).

أ/ القدرة الفكرية:

وتعني قدرة المدير على التفكير الإبداعي وإنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التي تتميز بالأصالة والطلاقة وتهدف إلى التطوير الآني والمستقبلي.

ب/ وضوح الهدف:

ويقصد به وضوح الرؤية وتحديد الهدف أو الرسالة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك لتضافر جهود العاملين وتوجيه النشاطات والفعاليات نحو الهدف المنشود.

ج/ بناء هياكل تنظيمية:

إن بناء هيكل تنظيمي مرن يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن مظاهر مرونة الهيكل التنظيمي قلة الحواجز بين الأقسام وسهولة الاتصال والتواصل.

وفي عرض خصائص الإبداع الإداري نجد أنه هناك من حدد خمس خصائص للإبداع الإداري هي: (صابري، 2013، الصفحات 34-35).

- الإبداع يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك والتصورات والتغيرات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة من الملاحظة والاستماع.
- يستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد هذا أمر بديهي.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتم تطوير الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقدير والتجريب.

- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الجماعي منذ البداية إلى موقع التفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري

يوجد العديد من عناصر الإبداع الإداري وتختلف باختلاف المراجع نذكر أهمها: (الزمال، 2002، صفحة 21)

1. **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، فعليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها ومقارنتها مع بعضها ويفاضل بينهم.

ومن صور هذه الطلاقة: (الصيرفي، 2009، صفحة 265)

- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذو معاني.
- طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.
- طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقة معينة.
- طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

2. **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. (حماد، 2019، صفحة 09)

وهي قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع مع التطورات والمواقف الجديدة.

ويقصد بها أيضا اختلاف وتنوع الأفكار فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا وبالتالي يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين، حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف، ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة في إنجاز الأعمال. (علي، 2003، صفحة 35)

3. **الأصالة:** وهي قدرة المورد البشري على الإتيان بأفكار وبراءات جديدة وغير مرتبطة بالتكرار والرتابة والذي يكون غير مألوف و مسبوق وبعيد الأجل.

كما أن الأصالة بمعناها العام هي نتيجة طبيعية للتخيل وعدم القبول بالواقع والاستعداد الكامل في إيجاد شيء جديد ومختلف فالمبدع عادة يبدأ أولاً بالتقليد ومن ثم تطوير ما تم إبداعه بشكل غير متكامل كنتيجة لوجود نقص أو خلل فيه وتقديمه بحلة وشكل جديد، ومن العوامل التي تساعد في إيجاد الإبداع هي تقبل الغموض وإعطاء الاهتمام للأفكار غير المألوفة وعدم الإسراع في الحكم على الموقف. (كاظم، 2019، صفحة 296)

4. الحساسية للمشكلات: يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.

ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (عمر، 2017، صفحة 142)

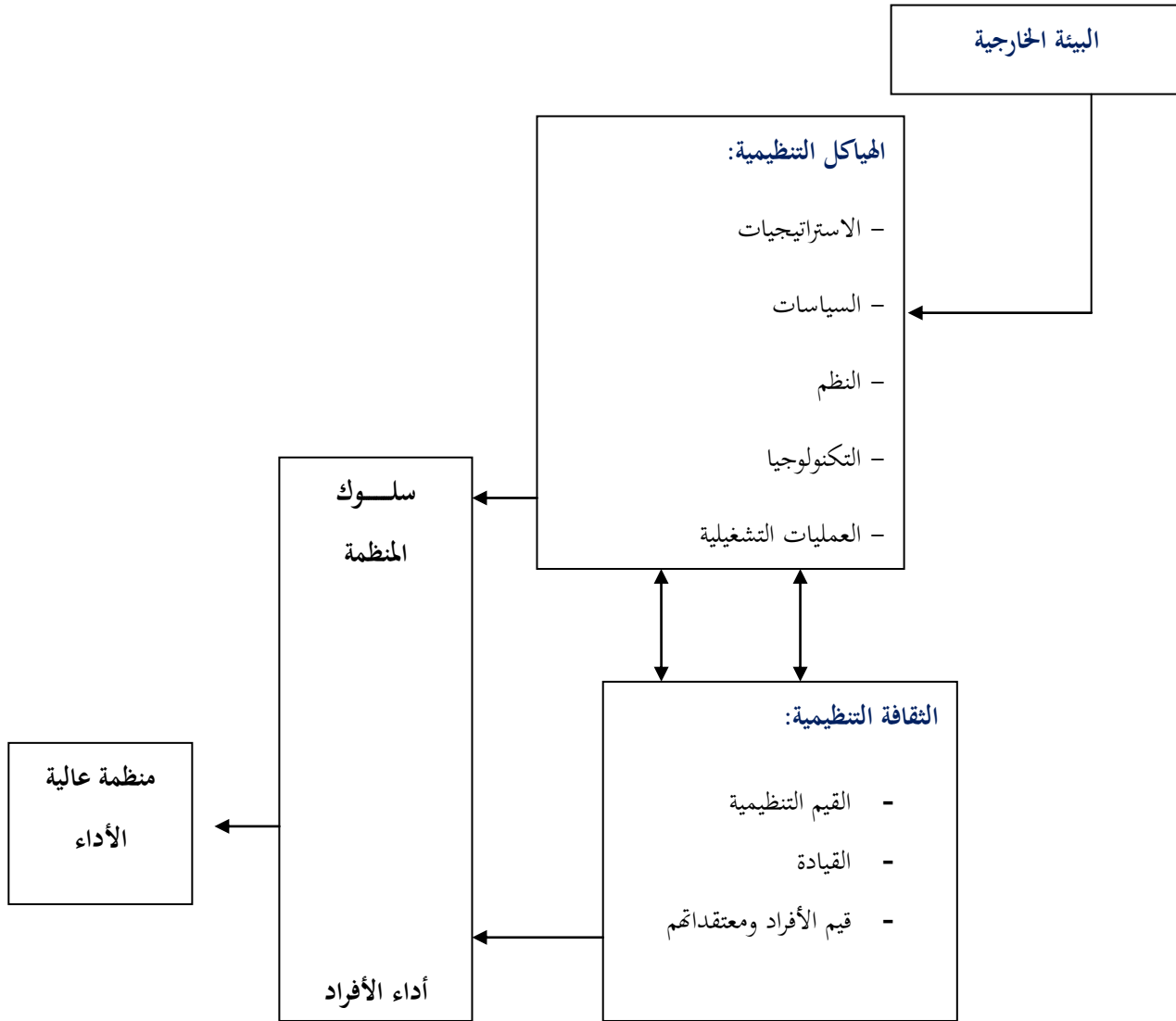
5. المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة.

ويقصد بها أيضاً أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك. (عمر، 2017، صفحة 142)

6. الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية. (الحريزي، 2017، صفحة 24)

هناك تصنيف آخر على حسب الكاتب "كمال الدين حسن علي باكر" يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): عناصر الإبداع الإداري



المصدر: (بابكر، 2015، صفحة 95)

من خلال الشكل رقم (02) فقد حدد «بابكر» عناصر الإبداع الإداري فيما يلي:

- البيئة الخارجية من خلالها يمكن معرفة النظرة السلبية أو الإيجابية للعملاء والمنافسين والزبائن.
- الهيكل التنظيمي هو الذي يتضمن أداء قصير الأجل كالعمليات الإدارية التشغيلية والبرامج والقواعد، كما يتضمن أداء طويل الأجل كالنظم والسياسات والاستراتيجيات.
- الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم التنظيمية للأفراد والمعتقدات.

إن هذه العناصر تعمل معا للتأثير على الأداء الفردي، بحيث يكون موجهها بأداء متميز والذي يجعل المنظمة من المنظمات عالية الأداء.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع الإداري

يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانحيار، فبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها بالإبداع الإداري بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمنظمات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والاتفاقيات الدولية والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، ويمكن إجمال أهمية الإبداع الإداري في المنظمات على النحو التالي: (عمر، 2017، صفحة 141)

- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتناسب مع التطورات الحديثة.
 - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
 - تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب لإبداع في إحداثه.
 - يجعل الفرد قادرا على الثقة بنفسه، وذلك من خلال جعله قادرا على أن يفكر ويتوصل إلى أفكار مفيدة في المجال الذي يعمل فيه.
 - يجعل الفرد يتبع منهجا علميا في تفكيره حتى يحقق الفائدة المرجوة من الأفكار الجديدة.
 - إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور.
- كما يعتبر الإبداع الإداري جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح، كونه يحتل القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها. (مام، 2016، صفحة 29)

المطلب الرابع: مكونات الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من ثلاث مكونات أساسية وهي كالتالي: (مام، 2016، الصفحات 29-30)

1. مهارات التفكير الإبداعي:

إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكّنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير، وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات.

2. الخبرة:

وتشمل المعرفة والفهم، وهي تمثل الخلفية التي تمكّن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة، وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة إلى أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي القرارات.

لذلك فإن الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع، حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها وعدم تفهم السلوك الإبداعي، مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية لأنهم ينظرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت.

3. الدافعية:

يتطلب الإبداع سلوكا مكثفا من القائد يقف دافعا كبيرا، وينبع الدافع من داخل الشخص، ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها.

وفي الأخير نستنتج أنه من غير الممكن قيام أي مؤسسة أو منظمة بدون توافر هذه المكونات، فنقص أي مكون منها يؤدي إلى خمول في المنظمة أو المؤسسة، لأن كلا منها يكمل الآخر.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

يتجسد الإبداع في طرح أفكار جديدة ومفيدة، أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة أو سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس، أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة، أو في طريقة أو موعد تقديمها أو تنوع استخدامها. وحتى تقبل الأفكار الإبداعية المقدمة على أنها ذات فائدة وتقدم الجديد، ويرتكز الإبداع الإداري على مجموعة من المبادئ تسمح بتنميته سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المنظمي ويتم ذلك عبر عدة مراحل. وستتناول كل ذلك في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري

يعتبر المورد البشري هو جوهر العملية الإبداعية وعلى هذا الأساس يرتكز الإبداع الإداري على مجموعة من المبادئ تسعى إلى تحقيقه وتمثل فيمايلي: (المهادي، 2018، الصفحات 419-420)

- تنمية القوى والموارد البشرية ورعايتها، إذ أن الأفراد هم مصدر القوة، ولذلك وجب الاهتمام والاعتناء بتنميتهم وجعلهم الأكبر والأفضل والأكثر إبداعا إداريا من خلال توزيع المكافآت على أساس الجدارة والكفاءة والتميز.
- احترام الأفراد سواء كانوا إداريين، أو مستخدمين... الخ وتشجيعهم وتنميتهم ومناقشة آرائهم ومقترحاتهم، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرص لهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الحاجات للمؤسسة.
- التخلي على الروتين وإتباع اللامركزية في التعامل مع الأزمات، لأن ذلك ينمي القدرة الإبداعية ويساعد في تفجير الطاقات الابتكارية المكبوتة وهي سبيل التقدم والنجاح.
- إفساح المجال لأي فكرة جديدة حتى تنمو مادامت في الاتجاه الصحيح مع إعطاء الأفراد الحرية لأن يبدعوا، على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية وتصب في الأهداف الأهم.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وهذا الشعور يساعد في تفجير طاقاته الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها لتحقيق الأهداف المرجوة، على اعتبار أن الفرد مبدع بالقوة في ذاته.
- الإبداع لا يكون نسخة ثابتة أو مكررة، بل نسخة رائدة ومتميزة لذا ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين، وتقومها وأخذ الجيد منها لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمؤسسة وفقا للإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون تابعة أو ناسخة مكررة.

المطلب الثاني: مراحل عمليات الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل لكن لا يوجد إتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعاً والذي يقسم الإبداع الإداري إلى المراحل التالية: (مام، 2016، صفحة 30)

1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:

تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

حيث تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية التي يمثلها جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية، من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تساهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار.

3. مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار وتنميتها من أجل التطبيق بنجاح.

4. مرحلة الثبات:

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

5. مرحلة الاستعمال أو الانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار الفكرة والنتائج المحققة منها. (حماد، 2019، صفحة 11)

إن عمليات الإبداع الإداري ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع الإداري في المنظمات، حيث إنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وتتمثل في:

1. الإبداع على المستوى الفردي:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى العاملين إبداع خلاق لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو مكتسبة كحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها. (النجار، 2010، صفحة 264)

ومن بين خصائص الفرد المبدع: (حريم، 2010، الصفحات 304-305)

- أ. المعرفة: قدرة الفرد على إستيعاب وإدراك المعلومات واكتساب الخبرات والمهارات لتطوير العمل .
- ب. الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ج. الشخصية: يجب الفرد المبدع روح المخاطرة ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- د. العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2. الإبداع على مستوى الجماعات:

يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة، حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرائق وعمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة. (النجار، 2010، الصفحات 275-279)

يتأثر إبداع الجماعة كَمَا ونوعا بالعوامل التالية: (حريم، 2010، صفحة 306)

- أ. الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- ب. المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ هما اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعززان الإبداع الناجح.

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

يتمتع الإبداع على مستوى الجماعات بالخصائص الآتية: (إبراهيم، 2015، الصفحة 265)

- الجماعات المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً إبداعية أفضل.
- الجماعات شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل.
- الجماعات المتناسكة أكثر استعداداً ونشاطاً للعمل من الجماعات الأقل تماسكاً.
- الجماعات منسجمة الأفراد أكثر ميلاً للإبداع.
- الجماعات حديثة التكوين تميل إلى الإبداع، أكثر من الجماعات القديمة.
- يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3. الإبداع على مستوى المنظمات:

هو نتاج الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، والذي تتميز فيه المنظمة بالاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب وتشجيع المبدعين وتوجيههم، وذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: (حريري، 2017، الصفحات 27-28)

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

ب. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، هذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ج. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها من أجل التعود على التفكير الناقد والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

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

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

المطلب الرابع: العوامل التي تساهم في الإبداع الإداري

يستخلص بيتر دراكر (Peter Druker) ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي: (حسن، 2008، الصفحات 35-36)

1. التحدي:

حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

2. الحرية:

حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية إسما دون تطبيق.

3. المصادر والموارد:

حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

4. سمات وصفات مجموعة العمل:

على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.

5. التشجيع التوجيهي والإشرافي:

يهمل المديرين المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

6. الدعم المنظمي:

أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تفاديها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

المبحث الثالث: متطلبات الإبداع الإداري، أساليب تنميته ومعوقاته

إن للإبداع مجموعة من المقومات الإدارية الواجب على المؤسسة توفيرها، والعمل على تطبيقها لتهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق، الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترض المؤسسة، سواء كان الأمر مرتبطاً بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها، أو بالمؤسسة ذاتها، من أجل ذلك وجب على إدارة المؤسسة تنميته وتطويره، من خلال مجموعة من الأساليب التي تساعد في ذلك. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى: المتطلبات الواجب توفيرها في الإبداع الإداري، أساليب تنميته ومعوقاته.

المطلب الأول: المتطلبات الواجب توفيرها في الإبداع الإداري

حتى تستطيع إدارات المنظمات القيام بعملية الإبداع الإداري، فإن هذا يستلزم توفر العديد من المتطلبات والتي يتم إجمالها بما يلي: (الختالي، 2018، الصفحات 420)

- وضع إستراتيجية لجهود الإبداع الإداري، حيث أن أي ابتكار لا يضيف إضافة جديدة لها مغزى في تحسين الأداء يمثل فشلاً حقيقياً.
- تخصيص جزء من وقت المديرين في النشاط الإبداعي من خلال القيام بتنظيم إدارة الوقت اليومي لهم.
- مشاركة القادة والمديرين في الجهود الابتكارية، بحيث يصبح عضواً فعالاً ضمن فريق التطوير والتحسين داخل المنظمة على أن يقوموا بتحسين ممارساتهم الإدارية بما يتماشى مع الجديد.
- تنمية نظام دعم الموارد لتحقيق الإبداع الإداري وذلك بإعداد موازنة مخصصة للإبداع القريب والبعيد، وتدعيم الموارد المتاحة والعمل على تطويرها وحسن استخدامها.
- توفير الكفاءات الاستشارية التي تمكن القادة من الابتكار في المجال الوظيفي، والتشغيل الكفء لتكنولوجيا المعلومات.
- تحديد العلاقة بين الإدارة و الهيئة الاستشارية من خلال تفهم المديرين لمهارات ومعارف الهيئة الاستشارية، وتفهم الهيئة الاستشارية لأهداف وحاجات المنظمة ومحاوله إشباعها.
- استخدام شبكة المعلومات الالكترونية.
- امتلاك القادة والعاملون لبعض المهارات والقدرات للاستخدام الكفء لشبكة العمل والتي تساعد على الاتصال الداخلي بين العاملين والخارجي بين الإدارة والأطراف الأخرى، للتواصل والتعاون الفعال.

- توفير سياسة الباب المفتوح، فقيام القادة والمدريون بوضع سياسة مرنة تسمح بدخول العاملين وتقبل الشكاوي والمقترحات المفيدة، واتخاذ العديد من القرارات الهامة يعد من الأمور المهمة لنجاح المنظمة في إدارة شؤونها.
- وقد أشار أحد الباحثين إلى أن أهم متطلبات الإبداع الإداري الاستعداد لذلك، واستشعار المسؤولية، وفهم نظم العمل وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وحسن إدارة الوقت، واستحضار نماذج لناجحين، والقدرة على التنبؤ، وامتلاك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على التأثير.

كما أشار آخر إلى أن من أهم المتطلبات ما يلي: (الختالي، 2018، الصفحات 421)

- القدرة على إبقاء العقل متفتحا لتقبل الأفكار المختلفة أو وجهات النظر المخالفة.
 - الثبات في مواجهة النقد.
 - الثبات في مواجهة الرأي المضاد، حتى وإن كان بإجماع الآخرين ومحاولة المناقشة.
 - القدرة على تكوين حصيلة متنوعة من الأفكار المتميزة والمبدعة والاختيار من بينها.
 - القدرة على تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات السائدة في المنظمة.
- استنادا إلى ذلك تعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الإبداع الإداري ودفعه للأمام، وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع الإداري

يمكن تنمية الإبداع الإداري من خلال أساليب متنوعة نذكر منها:

1. العصف الذهني:

أول من قدمه هو (Alex Osborn)، وأصل كلمة عصف ذهني هو (حفز أو إثارة أو إمطار العقل) لذا فإنه يقوم على تصور "حل مشكلة" على أنه موقف مر به، فإنه يتحدى أحدهم الآخر العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب حل من جانب آخر، ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب واحد في محاولة تطويقها. (مليكي، 2015، صفحة 17)

وتقوم عملية العصف الذهني على مبدئين رئيسيين هما: (بابكر، 2015، صفحة 86)

- تأجيل الحكم: أي الفصل بين إنتاج الأفكار وتقييمها.
- الكم يولد الكيف: وهو زيادة الأفكار المنتجة، مما يزيد احتمال أن يكون بعضها جيدا على الأقل.

وهناك أربعة قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني تتمثل فيما يلي: (بابكر، 2015، صفحة 87)

أ. **استبعاد النقد:** في مرحلة توليد الأفكار، لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.

ب. **الترحيب بالانطلاق:** ينبغي تشجيع الناس على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة ولا يجب اعتبار فكرة معينة جامحة أو غير عملية.

ج. **الرغبة في الكمية:** يجب تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح على أن يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار.

د. **الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات:** تشجيع الأفراد على بناء الأفكار التي اقترحها آخرون بالجماعة، على سبيل المثال من خلال دمج عناصر تخص اثنين أو أكثر من الأفكار التي سبق طرحها، فهم غير مقيدين بضرورة اقتراح أفكار تكون جديدة تماما خلال جلسة العمل.

إن أفضل طريقة لاستخدام العصف الذهني بين جماعة من الأفراد هي إتباع الخطوات التالية: (بابكر، 2015، صفحة 88)

- تناول مشكلة واضحة ومحددة تماما بغرض التفكير في أفضل طريقة لحلها.
- جعل الجماعة تتكون من عدد مناسب من الأفراد من 5 إلى 7 أفراد.
- تخصيص أحد الأفراد ليتولى تنفيذ الإرشادات التالية:
- قبول وتدوين كل الأفكار المطروحة دون استثناء.
- عدم الحكم المسبق على جدوى أي فكرة.
- عدم الحجر على تقديم أي أفكار حتى لو كانت جنونية.
- تشجيع باقي أفراد المجموعة على تقديم مزيد من الأفكار.
- تشجيع الأفكار الغريبة وغير المألوفة.
- تشجيع الدمج بين الأفكار المطروحة للوصول إلى أفكار جديدة.
- مناقشة الأفكار المكتوبة وتوضيحها وتقييمها لتحديد مدى جدواها أو قابليتها للتنفيذ.
- إعداد قائمة بالأفكار المقبولة والقابلة للتنفيذ.
- قيام كل فرد في المجموعة على حدى بترتيب الأفكار المقبولة على حسب أفضليتها من وجهة نظره.
- الفكرة التي تحصل على أفضل ترتيب هي التي تحدد القرار النهائي بالحل.

2. حلقات الجودة:

أحد الطرق التي يمكن للمنظمات أن تستخدمها في الحصول على أفكار للتحسين هي حلقات الجودة والتي تتكون من مجموعة من العاملين الذين يجتمعون معا في فترات دورية لمناقشة الطرق المختلفة لتحسين المنتجات والعمليات.

وتشارك في هذه الحلقات الإدارة والعاملون في المنظمة للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتقديم الحلول الابتكارية لها، لذلك فإن هذه الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واستفادة المنظمة من إمكانيات العاملين إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وتشجيع العاملين على الابتكار وتطوير شخصياتهم. (بابكر، 2015، صفحة 89)

ويكون أداء فريق العمل أفضل عندما يتوفر إجماع أعضائه على الرؤى أو الحلول والقرارات، وهذا يتطلب أو يتضمن أحد الطرق التالية: (بابكر، 2015، صفحة 89)

أ. تصفية بنود القائمة، وذلك بمعالجة قائمة تضم بنودا لمعالجات أو حلول ممكنة، والهدف هو تصفية وخفض بنود القائمة بإثارة أسئلة عن إمكانية وجدوى تطبيق كل بند واحتمال نجاحه في حل المشكلة.

ب. قائمة موازنة تحدد بها مزايا وعيوب كل بند، وترتكز المناقشة على مسائل هامة.

ج. مقارنات مزدوجة بمقارنة كل بند على القائمة بكل بند آخر، اثنان في كل مرة ليختار أعضاء الفريق البند المفضل، ويكون هذا المدخل مفيدا كلما كانت قائمة البنود محدودة أو صغيرة تضم مثلا خمسة بنود أو أقل.

3. الاستعانة بالخبراء: هو أسلوب هام لتنمية الإبداع لدى إدارة المنظمات، وكذلك بإمدادهم بالعديد من المقترحات والأفكار الجديدة المتميزة. ويتم الاستعانة بالخبراء من خلال الطرق الآتية: (بابكر، 2015، صفحة 89)

أ. جلسات الخبراء: هي جلسات تعقد بين الخبراء والإدارة، حيث يقومون بطرح الأسئلة ويقوم الخبراء بالرد عليها.

ب. مسح الخبراء: من خلال إرسال الأسئلة إليهم في بعض الأمور التي يرد الاستعانة بخبرتهم فيها ويقوم الخبراء بالرد عليها وإرسالها مرة أخرى.

ج. الخبراء المقيمون: يتم الاستعانة بخبراء مقيمين في المنظمة لمساعدة الإدارة في الكثير من الأمور التي تحتاجها وإمدادها بالنصح والمشورة المستمرة.

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن الاستعانة بالخبراء يساعد على تنمية الإبداع لدى القادة الإداريين في المنظمات من خلال تزويدهم بالمقترحات التي تساعد على حسن استغلال الموارد المتاحة والأفكار المتميزة في تعديل وتغيير المنهج ليلتئم مع متطلبات العصر.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

يمكن إجمال معوقات الإبداع الإداري في العناصر التالية: : (مام، 2016، صفحة 32)

1. **الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة:** حيث يردد الكثيرون من القادة والمديرون ضرورة عدم التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
 2. **الأحكام السابقة:** حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس الشعارات أو المقولات التي تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
 3. **الجمود والكسل:** إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة.
- ويتطلب التوسع على هذا النحو عزيمة موازياً للمسؤوليات والمهام، وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.
4. **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** قد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
 5. **غياب الفرصة:** حيث إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة وإن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
 6. **عدم توفر البيئة الإبداعية:** حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومتطلباته من أجل تجاوز هذه المعوقات على المنظمات تتبع العديد من الاستراتيجيات وتتمثل في: (مام، 2016، صفحة 33)

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

- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.

الخلاصة:

يعتبر الإبداع الإداري أساس نجاح المنظمات في الوقت الحاضر نظرا للمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة في محيطها، ويتمثل في مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المنظمات، و طرح حلول للمشكلات تكون أكثر خدمة للمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف.

من أجل تحقيق الإبداع الإداري وجب توفر مهارات التفكير الإبداعي والخبرة لدى القائد الإداري، بالإضافة إلى توفر الدافعية لديه لتقديم أفكار جديدة. ولكي يتم ذلك يجب المرور بعدة مراحل من مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع إلى مرحلة الاستعمال أو الانتشار، ويتم الإبداع سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات أو المنظمات باستخدام عدة أساليب منها: العصف الذهني، حلقات الجودة والاستعانة بالخبراء.

حتى تستطيع إدارة المنظمات القيام بعملية الإبداع الإداري وجب توفر بعض المتطلبات من بينها: وضع إستراتيجية إبداعية، توفير الموارد الضرورية للإبداع، امتلاك القادة والعاملون للمهارات والقدرات اللازمة وأيضا إتباع سياسة الباب المفتوح التي تسمح بتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة.

رغم أهمية الإبداع الإداري إلا أن هناك بعض المعوقات الناتجة من العامل أو المدير أو بيئة العمل التي تحول دون تحقيقه، ومن أجل تجاوز هذه المعوقات فإن المنظمات تتبع العديد من الاستراتيجيات التي تقوم على تشجيع الإبداع ودعمه وتوفير المناخ المناسب لذلك.

الفصل الثاني

فرق العمل ودورها في الإبداع

الإداري

تمهيد:

إن الاهتمام بفرق العمل أصبح يحظى بأهمية كبيرة في كافة الأوساط الإدارية نظرا لمدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي، وقد أبرزت أهميتها عدة مقالات أهمها تلك التي اعتبرت فرق العمل أساسا لتحقيق الجودة، وسببا لنجاح إدارتها، كما اعتبرت أن العمل ضمن فريق يعتبر عنصرا حيويا في أكثر الشركات نجاحا.

ويبين بعض الباحثين أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي، وأن التعلم الفردي لا يأتي بأية فائدة للمؤسسة ما لم تنشر هذه المعرفة في المؤسسة كلها من خلال ضمان العمل ضمن فريق الذي يعتبر الأداة الأساسية لنشر هذه المعرفة.

وقد أظهرت خبرة المؤسسات التي تعتمد العمل ضمن فريق أن الاستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية وقد يختلف الهدف من فريق لآخر، كما أن فرق العمل تؤدي إلى زيادة الإبداع نتيجة تبادل المعارف بين أعضاء الفريق الواحد.

وستتطرق في هذا الفصل لفرق العمل وأثرها على الإبداع الإداري من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية فرق العمل.

المبحث الثاني: بناء فرق العمل.

المبحث الثالث: دور أبعاد فرق العمل في الإبداع الإداري.

المبحث الأول: ماهية فرق العمل

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية تُعد من أهم أصول المنظمات الإدارية، ونجاح الإدارات أو فشلها مرهون بمهذ الموارد. والمتابع للتطور العلمي الهائل الذي يشهده العالم اليوم يدرك أهمية العنصر البشري، ولهذا تعتبر فرق العمل الفعالة مطلباً أساسياً لمواكبة التطور الإداري وحل المشكلات. وستتناول في هذا المبحث ماهية فرق العمل من خلال التطرق إلى مفهوم فرق العمل، أهمية فرق العمل، أنواع فرق العمل، مهارات قيادة فرق العمل ومهام أعضاء فريق العمل.

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل

1. تعريف فرق العمل

تعددت التعاريف لفرق العمل من قبل الكتاب والمتخصصين ولكن كانت هناك نقاط مشتركة جمعت بين تلك التعاريف وفي ضوء ذلك نذكر أهم التعاريف على النحو التالي:

فرق العمل هي: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات". (رضوان، 2013، صفحة 39)

فريق العمل هو جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق. (النصر، 2011، صفحة 44)

فريق العمل عبارة عن مجموعة مشاركة وليس فقط أشخاص يأخذون الأوامر لتنفيذها، فعندما يشارك أعضاء الفريق في إعداد الهدف فإن هؤلاء الأعضاء لا يسعون إلا لتحقيق هذا الهدف، بهذا المعنى فإن فريق العمل له سلطة اتخاذ قرارات تنفيذية وهو يتميز بالديمومة طيلة حياة المشروع وأفراده متجانسون من حيث المنصب الإداري وطابع العمل غير أنه يكلف مهمة كاملة من خلال العمل الجماعي. (الصيرفي، 2008، صفحة 12)

ومن هذا التعريف يتضح أن مفهوم فرق العمل يستند على الأركان التالية: (الصيرفي، 2008، صفحة 14)

- تتكون فرق العمل من مجموعة صغيرة تعمل في عمل متماثل وتتحدث بنفس اللغة.
- تجتمع المجموعة تحت قيادة المشرف الخاص بها.
- حجم المجموعة عادة ما يتراوح ما بين ثلاثة إلى إثني عشر فرداً.
- تجتمع المجموعة بشكل طوعي حيث لا يوجد إجبار على الانضمام لتلك الجماعات أو الخروج منها.
- تجتمع المجموعة بانتظام لمدة ساعة.
- يكون الاجتماع مدفوع الأجر.

- تقوم الجماعة بتحديد وتحليل وحل المشاكل الخاصة بالعمل.
- تقدم الحلول التي تم التوصل إليها إلى الإدارة.
- تتولى المجموعة وضع المقترحات موضع التنفيذ وذلك بعد موافقة الإدارة عليها.

ويمكن من خلال استعراض التعاريف الآتية الذكر أن نتوصل إلى تعريف إجرائي لفريق العمل بالقول بأنه: "مجموعة أفراد لهم القدرة على التعاون والتناسق فيما بينهم، ويتميزون بوجود مهارات متكاملة ولديهم أهداف مشتركة عامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات بين أعضاء الفريق وأيضا بين الفريق والمنظمة."

2. الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل:

يرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم جماعة العمل حيث يعرف الباحثون في علوم الاجتماع الجماعات بأنها: " كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات و يسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة". (سلطان، 2003، صفحة 279)

يمكن لجماعة العمل أن تكون رسمية أو غير رسمية، فقد ترتبط بالمهارة أو غيرها، وقد تكون ذات صفة دائمة أو مؤقتة وتميل إلى أن لها هويتها، ومعايير متميزة للسلوك الاجتماعي. (أبو جربوع، 2014، صفحة 56)

أما فرق العمل هي مجموعة تتفاعل في المقام الأول لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو في الأداء ضمن نطاق مسؤوليته، ويكون فريق العمل مجموعة رسمية لها قائد، هدف، ثقافة، ويعمل من خلاله الأفراد المكونون له بتعاون، وتنسيق تام لتحقيق الهدف كما يلاحظ غياب الفروق الفردية. (أبو جربوع، 2014، صفحة 38).

الجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين فريق العمل وجماعة العمل:

الجدول رقم (01): أسس التمييز بين جماعة العمل وفريق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	أدوار قيادية منفردة	أدوار قيادية مشتركة
الأداء	الاهتمام بأداء الفردي .	الاهتمام بأداء الفريق ككل
الاستخدام	الاستخدام الاختياري الشخصي	استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق
الأساس	الفرد أولاً	الفريق أولاً
رغبات الفرد	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	متطلبات أهداف الفريق ورغبات الأشخاص الفردية
المسؤولية	فردية (غاية الفرد)	متبادلة جماعية (غاية الفريق)
النتائج	فردية	جماعية
الفعالية	الفعالية على أساس العمل الفردي	الفعالية على أساس العمل الجماعي
تحديد الهدف	تحده الإدارة	مشاركة الأعضاء في تحديد الأهداف
أهداف الأعضاء	اتفاق أو تعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء

المصدر : (حسين، 2009، صفحة 191)

المطلب الثاني: أهمية فرق العمل

يعد الاهتمام بفرق العمل من المهام التنظيمية الأساسية، وتنبثق أهمية فرق العمل في المنظمات الإدارية فيما يلي :
(الصيرفي، 2008، صفحة 81)

- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية.
- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.
- توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.
- التركيز الدائم على تحقيق وتطوير وتحسين مستوى الجودة.
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشكلات.
- إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في العمل.
- أن يسود أعضاء الفريق إثارة الذات والمشاركة البناءة بالفكر والجهد والعرق.
- القدرة على ترجمة القيم إلى حقيقة وأفعال، والأفعال إلى إضافة قيمة إلى العمل.

كما يمكن تحديد أهمية فرق العمل في النقاط التالية: (السديري، 2010، الصفحات 14-15)

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- يؤدي العمل داخل الفريق إلى التعاون، فالأعضاء يرغبون في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون ناجحا، وبذلك تقل المنافسة الفردية.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي من خلال التقليل من حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء، مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة الأداء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول لها.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

- التعاون والتضحية وتقديم المساعدات بين أعضاء الفريق.

المطلب الثالث: أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعا لأهدافها التي يجب تحقيقها، فأول مشكلة تواجهها المنظمة عند تشكيل فريق عمل هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها: (برطال، 2018، صفحة 189)

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق، أي بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها .

حسب هذه العوامل يمكن تمييز الأنواع التالية لفرق العمل

1- فرق المهام: وهي الفرق التي تضطلع بمشكلة معينة يراد حلها أو موضوع محدد مطلوب إنجازه ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما:

فرق المهام الكبيرة (فرق عمل الإدارة العليا)، وفرق المهام المحددة (فرق المشروعات)، وهذه الأخيرة غالبا ما يتم تشكيلها لفترة زمنية محددة والتي تكون واقعة في الغالب تحت ضغط زمني يفرض عليها تحقيق مخرجات قابلة للقياس. (النصر، 2011، صفحة 61)

أما فرق عمل الإدارة العليا تعد من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظرا لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق. (برطال، 2018، صفحة 190)

2- الفرق الرسمية: تعتبر الفرق الرسمية بشكل عام من أكثر الفرق ظهورا وبالرغم من أن هذا النوع من الفرق يحمل مع آمالا واعدة بتحقيق فوائد للشركة أو التنظيم، فإنه لا يمكن أن يعمل بطاقته القصوى إلا إذا كان بعيد عن التدخلات الإدارية. (منير، 2019، صفحة 51)

هناك ثلاث أنواع من فرق العمل الرسمية: (منير، 2019، صفحة 51)

- فرق الأوامر: تتألف هذه الفرق من المدراء والمشرفين وموظفيهم، كذلك تعتبر فرق المبيعات وفرق الإدارة وفرق التنفيذ أمثلة عن فرق الأوامر.

- **اللجان:** هم موظفون يعين تجميعهم للعمل على حل مشكلة حاضرة أو طويلة المدى تواجهها الشركة، أو لتحقيق هدف تنظيمي محدد، وقد تبقى اللجنة مشكلة لعدة سنوات رسمياً مع تغيير أعضائها لأن الموظفين يتجددون باستمرار. أمثلة عن هذه اللجان: لجان الأمان ولجان الاستثمار، لجان التأديب ... إلخ.
- **القوى العاملة:** القوى العاملة هي فرق تتكون من موظفين يتم انتقائهم للعمل ضمن مجموعة العمل على حل مشاكل تنظيمية على وجه السرعة أو للاستجابة إلى فرص السوق. تكون أهداف فرق العمل هذه عادة محددة جداً و غالباً ما تطالب بموعد محدد لإنهاء الإنجاز.

3- فرق العمل غير الرسمية: وتتكون هذه الجماعات بطريقة تلقائية لإرضاء وإشباع الاحتياجات العامة كالصدقة والاستقرار والشعور بالاحترام والتقدير بشكل لا يتعارض مع التنظيم الرسمي، ونجد أن الجماعات غير الرسمية تكون أهدافها ومعاييرها بنفسها ويتشكل بناءها من داخل الجماعة. (بوسعيد، 2014، صفحة 37)

4- فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها أيضاً دوائر مراقبة الجودة (حلقات الجودة) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفة نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة ويجمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول، وقد أدت دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للمنظمات اليابانية وساهم ذلك في انتشار هذا النوع من فرق العمل في المنظمات الصناعية عبر أنحاء العالم. (السيدري، 2010، صفحة 25)

5- فرق العمل الوظيفية: وهي التي يكون أعضائها من نفس الوحدة الوظيفية ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرار وحدود الإدارة بالوضوح. وينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات. (السيدري، 2010، صفحة 25)

6- فرق عمل إدارة الأزمات: إن فريق عمل إدارة الأزمات هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون سوياً من أجل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة و تخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل. (أبو جربوع، 2014، صفحة 47)

7- فرق عمل التغيير: إن فريق عمل التغيير يتألف من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو إحداث التغيير، حيث يعتمد عليهم لتطبيق التغييرات في المنظمة، وتساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المؤسسة من أجل تحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج من خلال تطبيق الطرق الحديثة، و غالباً ما تتم قيادتها من قبل أفراد لديهم ثقة عالية في إحداث التغيير، ولديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل إنجاحه. (أبو جربوع، 2014، الصفحات 47-48)

المطلب الرابع: مهارات قيادة فرق العمل ومهام أعضاء فريق العمل

1. مهارات قيادة فرق العمل

هي مجموعة من المهارات الفنية والذهنية والسلوكية والإدارية التي توجد بدرجات مختلفة بين العاملين ولدى القادة الإداريين والتي يؤدي وجودها وتفاعلها إلى إدارة العمل وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الإتقان والتفوق. (طيب، 2016، صفحة 396)

القائد الناجح لفريق العمل هو الذي وجب عليه اكتساب المهارات التالية: (النصر، 2011، صفحة 86)

✓ القيادة الديمقراطية - تطبيق مفهوم الشورى.

✓ الثقة في أعضاء الفريق.

✓ الإنصات الجيد لأعضاء فريق العمل.

✓ مهارة إقناع الآخرين.

✓ فهم لغة الجسد.

✓ فن إدارة الصراع.

✓ تشجيع التفكير الإبداعي.

✓ عدم التميز أو التفرقة بين أعضاء الفريق.

✓ قادر على تحمل المسؤولية.

✓ العدالة في توزيع العمل بين أعضاء الفريق.

وصنف " محمود عبد الفتاح رضوان" المهارات إلى مهارات شخصية ومهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم : (رضوان، 2013، صفحة 63_65)

1- المهارات الشخصية:

- إدارة الذات: أي محاولة الفرد التعرف على حقيقة سلوكه في العمل، ويشمل ذلك تعلمه لكيفية التعامل مع أوجه القصور ومواجهة المشكلات التنظيمية المحتملة، ومعرفة الوقت المناسب للانسحاب من الموقف المجهد.

- المبادرة والتأثير والتعلم الذاتي: أي لديه مهارات التعلم التي تتيح له إمكانية جلب المعارف اللازمة لحل مشاكل العمل اليومية.

- اختيار وتخصيص الأولويات في حدود الموارد المتاحة مع القدرة على تنظيم العمل بحيث يتم إنجازه قبل المواعيد الأخيرة.

- تحفيز الآخرين وتوقع التغيير والقدرة على التعامل معه.

- مراعاة القيم والأخلاق والمواقف المهنية عند صنع القرار، كأن يتصف القائد بالسرية والأمان فلا ينشر أسرار عملائه ولا يعطي رأياً مضللاً.

- الحذر المهني: وهذه المهارة تتطلب عنصر الذكاء، فإذا لم يكن القائد ذكياً فقد تنطلي عليه الحيل حتى البسيطة منها.

2- مهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم:

وهي مهارات تمكن من العمل مع الآخرين في اتجاه تحقيق المنفعة المشتركة للمنظمة، وتمكن القائد من استقبال ونقل المعلومات بفعالية وصنع القرارات، وتتمثل هذه المهارات في:

- حسن التفاوض مع الآخرين متخذاً من الشورى منهجاً لمعارضة التعارض ووحل الخلافات.
- التفاهم والتعامل مع الفروق الثقافية والذهنية للأفراد.
- ابتكار الحلول وتداولها وإبرام الاتفاقيات.
- حل المواقف المتعارضة بكفاءة، كالبدء بطرح الآراء المقبولة من قبل المعارضين لجذب ثقتهم.
- الإنصات والقراءة بفعالية أي الوعي والفهم لما يسمع ويقراً، والقدرة على فهم اللغة وتمييز الأفكار الرئيسية.

2. مهام أعضاء فريق العمل

تتمثل مهام أعضاء فرق العمل في مجموعة من الواجبات التي تحدم غرض معين ويتم توزيعها وتوضيحها على أعضاء الفريق في بداية كل اجتماع وقد حددت كما يلي: (عوض، 2008، صفحة 133)

- ◀ القائد : يقوم بتحديد المهمة التي ستؤدى، ويحث الأعضاء على القيام بها.
- ◀ رئيس الاجتماع: يقوم بتحديد الأشخاص للعمل في المهمات ويستخدمهم فيها.
- ◀ المبدع: أو المفكر يقوم بتوليد الأفكار المبتكرة لطرق مباشرة المهمة ويقدم بدائل مختلفة.
- ◀ المجدد: أو المبتكر يعمل على إيجاد الموارد في البيئة ويحدد فرص الاستفادة منها ويلتقط الأفكار من المبدع ويجدها ويطورها.

- ◀ المدير: يطور الخطط للاستفادة من الأشخاص وحل النزاعات بينهم.
- ◀ المنظم: يقوم بتطوير الخطط للاستفادة من الوقت والمال والموارد المادية وبما ينجح الأفكار.
- ◀ المقيم: يقوم بتحليل المهمات كما يقوم بإصدار الأحكام على البدائل والخطط والنتائج.
- ◀ المنجز: يقوم بمتابعة تنفيذ الخطط ويعطي اهتماما خاصا بالتفاصيل حتى إنجاز المهمة.

ويوضح بلبين نموذج آخر لأدوار أعضاء الفريق في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): أدوار أعضاء الفريق وخصائصهم

الدور	الأنشطة	الخصائص
المنسق	يوضح الأهداف ويساعد في توزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام، ويقوم بصياغة استنتاجات الأعضاء.	هادئ ومتوسط الذكاء وموثوق فيه ومنضبط ذاتيا ومفكر إيجابي.
محدد الشكل	يبحث عن أنماط في مناقشات الأعضاء، ويدفع أعضاء الفريق تجاه الموافقة واتخاذ القرارات.	مرتفع الإنجاز وجدلي، استفزازي وديناميكي.
المؤسس	يطور المقترحات ويقدم أفكار ورؤى جديدة عن الحالات المختلفة.	لديه عقلية جادة ولديه معرفة، غير تقليدي وذكي.
الموجه/ المقوم	يحلل المشاكل والأمور المعقدة، ويقوم مساهمات الآخرين .	مقتصد وماهر وغير عاطفي وليس من السهل إثارته.
المنفذ	يجول الكلام والأفكار إلى أنشطة عملية.	واقعي المزاج وعملي ومتسامح.
المصدر / الباحث	يقدم معلومات خارجية ويتفاوض مع الأطراف الخارجية.	فضولي ومتقلب واجتماعي وصريح.
المكمل	يركز على الحاجة إلى تحقيق متطلبات الوقت والمقاصد وإتمام المهام.	يعطي اهتماما للتفاصيل وقلق.

المصدر: .:stevens, 1998, page24

المبحث الثاني: بناء فرق العمل

بلغت أهمية بناء فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير الأساسية لمرونة وكفاءة المنظمة، لذلك تجد هذه الأخيرة نفسها أمام حتمية الاهتمام بعاملها كفريق عمل من خلال إتباع خطوات موجهة نحو تنمية المهارات مع تحديد مهام كل فريق. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل بناء فرق العمل وأسس بنائها وكذا معوقات فرق العمل.

المطلب الأول: مراحل بناء فرق العمل

يتشكل فريق العمل عادة من أعضاء مختلفين قد لا يعرفون بعضهم بعضاً، وربما من دوائر وأقسام وهيئات مختلفة، وبالتالي قد يحتاج أعضاء الفريق إلى بعض الوقت للبدء بالمهمة الموكلة إليهم، حيث يتم بناء فرق العمل عبر عدة مراحل هي :

(بعيط، 2009، صفحة 59)

1- مرحلة التشكيل:

تتميز المرحلة الأولى بالكثير من الغموض حول تشكيلة الفريق ومن هم أعضاؤه، حيث تعتبر هذه المرحلة بمثابة جس النبض للتعرف على تشكيلة الفريق والتعريف بالهدف من تكوين الفريق، وغاية الإدارة من وراء اختيار هؤلاء الأعضاء في فريق واحد.

2- مرحلة النزاع:

تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض قاعدة معينة للفريق وطريقة عمله، وفي هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق أو بعضهم إثبات أنفسهم، وربما يحاول بعضهم فرض معايير معينة، وقد يختلف الأعضاء حول تلك المعايير والقوانين كما قد يتنازعون حول قيادة الفريق في حال لم تقم الإدارة بتعيين القائد، أو بتحديد تلك القواعد أو النظم التي على أساسها يجتمع الفريق.

3- مرحلة الأداء:

وهي المرحلة الأهم إذ أنها تعني حسن إنجاز المهمة الموكلة على عاتق الفريق، فبعد الاستقرار يتفرغ أعضاء الفريق للمهمة الموكلة لهم، ويتم تبادل الأفكار والخبرات حول السبيل الأمثل للإنجاز، وفي هذه المرحلة تبدأ نتائج عمل الفريق بالظهور، من ناحية تقديم تقارير وقائع العمل أو اتخاذ القرارات أو التوصيات، حيث يكون تركيز الفريق على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، وتعد هذه المرحلة هي المرحلة النهائية من مراحل تشكيل فرق العمل الدائمة.

4- مرحلة تفكك الفريق:

تتعلق هذه المرحلة بفرق العمل المؤقتة التي تقتصر على هدف معين ولفترة زمنية محددة، التي تنتهي بانتهاء المهمة الموكلة إليها، يتم تفكيك الفريق ولا نعني هنا فقط التفكيك المادي ولكن التفكيك العاطفي والنفسي، إذ أن البعض قد يكون مسرورا بإنجاز المهمة بينما يكون البعض الآخر قريبا من الإحباط لإحساسه بقرب "فقدان الصحبة" التي تمت خلال فترة عمل الفريق، أما الفرق

التي تكون طبيعة أعمالها مستمرة فهي فرق دائمة نسبياً، ويقتصر التغيير فيها على دخول عضو جديد أو انسحاب عضواً أو زيادة مهام أو صلاحيات، وغير ذلك.

المطلب الثاني: أسس بناء فرق العمل

وتحدث الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة عن أسس بناء الفريق نذكر منها: (عبده، 2009، صفحة 27)

- ✓ **تشكيل الفريق:** يجب أن يحدد القائد من الذي ينبغي أن ينضم للفريق؟ كم هو عدد أعضاء الفريق؟ وما هو المعيار الأساسي في اختيار هؤلاء الأعضاء؟
- ✓ **التدريب:** وهي أن يبدأ القائد في تدريب الأعضاء الجدد بعد أن يتم تشكيل الفريق وتحديد أعضائه فيعرفهم بأعمال المنظمة والخدمات والمنتجات التي تقدمها.
- ✓ **الثقة:** الفريق بحاجة إلى مناخ يسوده الثقة، فيؤمن أعضاؤه بأن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم.
- ✓ **الاهتمام:** يجب أن يشعر كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام، فالاهتمام هو واحد من أهم الأسس التي يقوم عليها الفريق ليست في مجال العمل فحسب بل في الحياة الشخصية أيضاً.
- ✓ **الالتزام:** ينبغي على أعضاء الفريق أن يلتزموا بمهام المنظمة وبأهداف الفريق.
- ✓ **التعاون:** من أهم ثمرات التعاون تحقيق الإنجازات التي يصعب على الفرد الوصول إليها بمفرده، وبالتالي وصول الفريق إلى أعلى مستويات التميز والنجاح.
- ✓ **المشاركة في المصداقية:** من المهم تشجيع أعضاء الفريق على الوعي الجيد بأنهم يعملون بشكل جماعي والاعتراف بمساعدة أعضاء الفريق لبعضهم.
- ✓ **الاتصال:** عندما يتم اختيار أفضل الموظفين للعمل وتدريبهم وجعلهم مستعدين لأداء عملهم يجب على القائد حينئذ أن يبدأ بعملية الاتصال، فعليه أن يفتح قنوات اتصال مع أعضاء الفريق وخاصة الجدد منهم، فيكون حريصاً على أن يجتمع بهم بشكل متكرر، وأن يكون متواجداً عندما يحتاجون إليه.
- ✓ **تحديد الهدف:** يقوم القائد المثالي بالعمل على إشراك أعضاء فريقه في تحديد أهداف الفريق وخطط العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يسهل عمل الفريق ويزيد من قدرته وقوته وتماسكه.
- ✓ **التقدير:** لا بد أن يحظى كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام والتقدير اللازمين عند تحقيقه أي إنجاز، وأن يكون ذلك بشكل علني ليشعر الجميع بالسعادة والسرور لإنجاز زملائهم في الفريق.
- ✓ **الإحساس بوحدة الهدف:** يعتبر الإحساس بوحدة الهدف من أهم أسس النجاح التي يجب أن يحرص القائد على إشعار أعضاء فريقه بها وأن يهيئهم للعمل ضمن فريق واحد ومن أجل إنجاز مشترك.

المطلب الثالث: معوقات فرق العمل

يواجه فريق العمل معوقات تحد من كفاءة العمل وفعاليتها، فلا بد من معرفتها وتحديدها وتتمثل في: (الصيرفي، 2008، الصفحات 196-197)

- 1- رفض الأفراد لفرق العمل: حيث اعتمد هؤلاء الأفراد على العمل ضمن روتين معين يجعل عملية التأقلم في غاية الصعوبة، لذلك فإن بداية العمل كفريق لن تكون بالمستوى المطلوب في المراحل الأولية.
- 2- صعوبة تأقلم الأعضاء الجدد: تحتاج عملية التأقلم إلى فترة ليست قصيرة حتى يتقبل الأفراد هذه الفكرة ويندمجون فيها وتتحدد أشكال سلوكية للعضو الجديد تتسبب في إعاقة فريق العمل لفترة محددة وهي :
 - أ- سلوك المحارب العنيد: حيث تظهر أنماط عدوانية يحاول من خلالها رفض السلطة والأوامر رغبة منه في تحقيق الهوية الذاتية، وإيجاد دور فعال له داخل الفريق.
 - ب- سلوك الصديق المتعاون: ويحاول هذا العضو إظهار التعاون الكامل والطاعة للأوامر وللسلطة ورغبة منه في تحقيق الأمان والشعور برغبة الفريق له.
 - ت- سلوك المفكر العقلاني: وهو دائما متحفز لمعرفة كيفية العمل لإشباع حاجاته الخاصة.
- 3- عدم وضوح الأدوار المقدمة للأفراد: عدم الدقة في الوصف الوظيفي لكل دور قد يترتب عليه ظهور معوقات تعرقل عمل الفريق، فلا يستطيع الفرد القيام بما هو متوقع منه أو أن يواجه أعباء وظيفية أكبر من طاقته أو أقل، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والفوضى أحيانا.
- 4- الصراعات بين الأعضاء داخل الفريق: تعتبر ظاهرة الصراعات بين الأفراد دليل على وجود التفاعل البناء شريطة أن لا يتحول الصراع إلى صراع على الأهداف والمصالح الشخصية.
- 5- مقاومة بعض الوحدات التنظيمية: في بعض الأحيان يترتب على دخول الفرد في فريق العمل وانسجامة مع أعضائه واستجابته لتعليمات الفريق أن يتجرد الأفراد من سلطات وقرارات إدارتهم ومديريهم السابقين في الوحدات التي كانوا يعملون فيها، الأمر الذي يعود بآثار سلبية على التنظيم ككل مما يعيق تحقيق الأهداف.

المبحث الثالث: دور أبعاد فرق العمل في الإبداع الإداري

تلعب فرق العمل دورا هاما في تنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسة، إذ أن تبادل الأفكار والمعارف بين أعضاء فرق العمل يسمح لهم بزيادة مهاراتهم ومعارفهم، وبالتالي زيادة القدرة على تقديم أفكار إبداعية تسمح بحل المشاكل وتطور المؤسسة. وسنتناول في هذا المبحث دور أبعاد فرق العمل (العنصر الفني، نمط القيادة، سلوكيات أعضاء الفريق، البيئة الاجتماعية) في الإبداع الإداري.

المطلب الأول: دور العنصر الفني لفرق العمل في الإبداع الإداري

من أهم العناصر التي تقوم عليها فرق العمل العنصر الفني ويقصد به مهارات العمل الفنية والمواهب والخبرات التي يملكها الفرد، مما يساعده في أداء مهمة أو القيام بعمله، ويكتسبها الفرد من خلال الممارسة والتعلم. (أدمين، 2019)

تتنوع المهارات والخبرات وتختلف من شخص لآخر داخل الفريق، لذلك فإن العمل بطريقة فنية بين أفراد الفريق يساهم بشكل كبير في تحقيق الهدف الذي يسعون إليه من خلال طرح أفكارهم المختلفة وتبادلها والتعديل فيها، لذلك فالمؤسسة تبحث عن الأشخاص المبدعين والذين يفكرون بطريقة متميزة ومبتكرة، وقد برزت المهارات الإبداعية كواحدة من أكثر المهارات طلبا من قبل أصحاب العمل. (أهم 10 مهارات يبحث عنها أصحاب العمل في الموظفين، 2015)

إن للعنصر الفني لفرق العمل دورا حيويا في تحقيق أهداف الفريق لأن بعض المواقف تتطلب مجموعة من المهارات الفنية لحل أي مشكلة والقدرة للسيطرة على المخاطر، لهذا السبب ينظر أرباب العمل باستمرار إلى أن العمل بشكل فني للموظفين تسمح لهم بإكمال المهام بطريقة سريعة وفعالة، وتخلق لهم روح الإبداع والأفكار الإبداعية.

المطلب الثاني: دور نمط قيادة فرق العمل في الإبداع الإداري

تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير، وبأتي هذا التغيير إلى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والاندماجات، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل، وأهم أسباب التغيير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب والحاقه بفرق العمل ولكن يرجع ذلك أيضا إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائما للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل.

أسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة، أما حاليا فقد قام العديد من القادة الناجحون بالتغيير في طرق عملهم، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة إلى

حدود محيطها، وعملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرک أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم، وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق، والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدیر إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات.

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك & موتون) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي:

1- النمط (1 ، 1) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة: وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بجده الأدنى .

2- النمط (9 ، 1) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة: وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته ، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية.

3- النمط (1 ، 9) قيادة النادي الاجتماعي: يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جدا بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي.

4- النمط (5 ، 5) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط: وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي.

5- النمط (9 ، 9) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة: وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية.

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز، ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه ، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبني على الثقة والتكاملية . (إسماعيل، 2011)

إن هذا الأسلوب في القيادة يشجع أعضاء الفريق على تقديم أفكار إبداعية وأساليب جديدة من شأنها تطوير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: دور سلوكيات أعضاء فرق العمل

تعد سلوكيات فريق العمل الفاعل بعدا أساسا في هذا البحث والذي تم اعتماده من خلال الارتكاز على أربعة خصائص متمثلة في: التنسيق والتعاون ومشاركة المعلومات وأداء الفريق وسيتم التطرق لها فيما يلي: (الخلبوسي، 2013، الصفحات 50-55)

1- التنسيق:

يعد مفهوم التنسيق من المفاهيم الحديثة والرائدة في تشخيص سلوكيات فريق العمل الفاعل، إذ يعرف التنسيق بأنه "تنسيق الإدارة الفاعلة للأقسام بين أنشطتها في ذات المهمة"، وعرف أيضا أن "التنسيق هو عمل تعاوني متمثل بالاتصالات وتحويل المهام والرسائل بين الأعضاء". ويعرف التنسيق في فرق العمل بأنه العملية التي تتألف من اثنين أو أكثر من الأعضاء لتوافر نتائج أفضل مع محاذاتهم لأهداف ومهام الفريق.

وبذلك يمكن القول أن التنسيق هو عملية يتم من خلالها توجيه العاملين بشكل مقصود وبموجب سلطة من أجل الوصول إلى أهداف محددة.

2- التعاون:

التعاون بين أعضاء الفريق هو أمر حيوي لتحقيق أهداف فريق عمل فاعل، ولتحقيق الفاعلية ضمن الفريق يجب على الأعضاء بذل جهود إضافية من خلال تبادل المعلومات وحل المشكلات معا، والعمل معا لإنجاز المهام بصورة شاملة. وقد أشير إلى أن التعاون قد يكون فيه إشكالية بين الأعضاء، لأن هناك تفاوت بين أعضاء الفريق من حيث المهارات والدوافع مما قد يتحمل أحد الأطراف أعباء أكثر من الأطراف الأخرى لأداء المهام. هناك أربعة أنواع من التعاون وهي:

- المتزامن: أي أن أعضاء الفريق يعملون معا في الوقت نفسه.
- الغير متزامن: أي أن أعضاء الفريق يعملون معا ولكن بأوقات مختلفة.
- التعاون ذو الموقع المشترك: أي أن أعضاء الفريق يعملون معا في المكان نفسه.
- التعاون ذو الموقع المختلف: أي أن أعضاء الفريق يعملون معا في أماكن مختلفة.

3- مشاركة المعلومات:

إن مشاركة المعلومات بين الأعضاء تعد وسيلة مهمة في زيادة القدرة التنافسية ويجعل العمل أكثر كفاءة، وتشمل المعلومات المتبادلة وتقاسم المعرفة بين الأعضاء.

إن المعلومات ضمن الفريق لا يتم تبادلها عشوائيا وإنما هناك قواعد يجب السير على خطاها لتبادل المعلومات بشكل جيد والتي تتمثل باستخدام سجل المعلومات (التعليمات) لفهم مضمونها والعمل بها وشرح الظروف التي تكون مشتركة بين الأعضاء. إن هذه القواعد توفر مستوى عال من الأمن والثقة بين الأعضاء ضمن الفريق الفاعل.

4- أداء فرق العمل في المنظمات :

تسعى أغلب المنظمات لتحديد مدى النجاح الذي تحققه الفرق العاملة فيها، وتحدد بشكل دقيق مستوى الأداء الذي تحققه تلك الفرق العاملة فيها. وبعد أداء الفريق من المفاهيم الحديثة الذي اهتم به مديري المنظمات بشكل كبير من أجل تحقيق أهدافها ولمعرفة أداء الفريق لابد من السير على معايير محددة يمكن اعتبارها معيار لقياس أداء الفريق إن كان إيجابياً أم سلبياً من بين هذه المعايير نجد:

- ✓ إنتاجية الفريق
- ✓ جودة الفريق.
- ✓ توليد الأفكار
- ✓ العمل الجماعي.
- ✓ الأمان.
- ✓ التماسك.

تساعد معرفة سلوكيات وقيم العمل كافة الأشخاص في التعرف على القيم الصحيحة، والسلوكيات الأخلاقية والمعايير والضوابط التي يجب أن يسير عليها كل شخص في مجال العمل الخاص به، إذ يتطلب العمل داخل فريق سلوكيات معينة للتعامل مع الآخرين كالانفتاح والأمانة والاتصال المباشر و القدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل، وكلما كانت سلوكيات أعضاء الفريق منسجمة كلما كان أداء الفريق فعال، وتحقيق أهداف الفريق بطريقة إبداعية.

المطلب الرابع: دور البيئة الاجتماعية لفرق العمل في الإبداع الإداري

تعتبر البيئة الاجتماعية مفهوماً أساسياً لدراسة التفاعل الاجتماعي لفرق العمل، حيث أن الحياة الاجتماعية التي تقوم الروابط المختلفة كالأُسرة والمدرسة ومكان العمل... تجعل الفرد يمارس أنماط معينة من السلوك داخل المؤسسة وبين أعضاء فريقه، لذلك فإن العلاقات التي تربط أعضاء الفريق والتي بدورها تنعكس على شبكة العلاقات والصدقات التي يكونها داخل المنظمة كلما كانت فعالة فإن الفريق يحقق فعاليته ويوصل رسالة المؤسسة.

توقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل الاجتماعية المؤثرة فيها و الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ، نظراً لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة كما أن العلاقات الجيدة القائمة بين العمال فيما بينهم أو بينهم وبين رؤسائهم تساهم في تحقيق الأهداف الإنتاجية التي رسمتها الإدارة وفي رفع الروح المعنوية للفريق من خلال إحساسهم بالانتماء فينعكس ذلك على درجة انضباطه وولائه لمؤسسته، الأمر الذي يتطلب منها معرفة ما يجري حولهم من تغيرات إيجابية وسلبية، لذا فإن اهتمام المؤسسة بظروفه الاجتماعية كمشاكله العائلية والتزاماته الشخصية، وتوفير خدمات النقل العمالي والإطعام ليتجنب العامل الخروج

من المؤسسة وشراء طعامه بنفسه، يساهم في التزامه بقواعد وقوانين التنظيم الرسمي وتحقيق هدف الفريق. (دريس، 2011، صفحة 62)

إن التنشئة الاجتماعية للأفراد معرفيا وسلوكيا ومهنيا، وهي حلقة مكملة للتربية الأسرية، تهدف إلى تنمية شخصية العامل من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والانفعالية والاجتماعية والعلمية والأخلاقية على نحو متكامل داخل الفريق بالإضافة إلى مسؤوليتها عن توفير فرص الإبداع والابتكار.

الخلاصة:

تلعب فرق العمل دورا هاما في نجاح المنظمات وقد أصبحت مطلبا أساسيا لحل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات، وتتمثل فرق العمل في مجموعة من الأفراد لهم القدرة على التعاون والتناسق فيما بينهم، ويتميزون بوجود مهارات متكاملة ولديهم أهداف مشتركة عامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات بين أعضاء الفريق وأيضا بين الفريق والمنظمة.

يرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم جماعة العمل إلا أن هناك اختلافات جلية سواء من ناحية الرسمية أو الغير الرسمية، الجهد، الأداء، أو المسؤولية وغيرها من الاختلافات، وتكمن أهمية فرق العمل في المنظمات الإدارية في إيجاد فرص لتطور المهارات القيادية وتخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين وتوفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل. وتتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها من فرق المهام، فرق دوائر الجودة، فرق إدارة الأزمات فرق إدارة التغيير، وغيرها.

من أجل تحقيق أهداف فرق العمل وأهداف المنظمات، وجب توفر بعض المهارات لدى القائد مثل المهارات الفنية والذهنية والسلوكية والإدارية توجد بدرجات مختلفة بين العاملين ولدى القادة الإداريين والتي يؤدي وجودها وتفاعلها إلى إدارة العمل وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الإتقان والتفوق، وتتمثل مهام أعضاء فرق العمل (القائد، الرئيس، المبدع، المجدد، المدير، المنظم، المقيم) في مجموعة من الواجبات التي تخدم غرض معين ويتم توزيعها وتوضيحها على أعضاء الفريق في بداية كل اجتماع . يعتبر بناء فرق العمل من المعايير الأساسية لمرونة وكفاءة المنظمة وهي تمر بالمراحل التالية: مرحلة التشكيل، مرحلة النزاع، مرحلة الأداء، مرحلة تفكك الفريق، وتخضع لمجموعة من الأسس كتشكيل الفريق، التدريب، الثقة الاهتمام، الالتزام، وغيرها، إلا أن فريق العمل يواجه مشكلات ومعوقات تحد من كفاءة العمل وفعاليتته، فلا بد من معرفتها وتحديدها مثل رفض الأفراد لفرق العمل، صعوبة التأقلم مع الأعضاء، وعدم وضوح الأدوار المقدمة.

إن فرق العمل تساعد في تحقيق أهداف المنظمات من خلال ما تقدمه من أداء فعال وأيضا أفكار ومقترحات في مجال العمل وأيضا أساليب جديدة، أي أن فرق العمل تساعد في تنمية الإبداع الإداري سواء للقادة أو العمال.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس

الإسمنت الوطانية - بسكرة .-

تمهيد :

بعد استعراض أهم العناصر المتعلقة بفرق العمل والإبداع الإداري و العلاقة النظرية بينهم، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المسؤولين والإداريين والعاملين داخل المؤسسة ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

يعتبر قطاع الإسمنت من بين القطاعات الصناعية الرائدة في الجزائر، و أخذ هذا القطاع يتوسع و أصبح يغطي الاحتياجات الوطنية بنسبة كاملة منذ سنة 2017، والأفضل من ذلك أن الجزائر بدأت بتصدير فائض المنتج من الإسمنت إلى بعض دول غرب إفريقيا.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة

تم افتتاح مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر ومجموعة سواكري مصنعهم الجديد للإسمنت سيلاس في بسكرة وذلك في يوليو 2016، الواقع على بعد 400 كلم عن الجزائر العاصمة بالمنطقة المسماة حمام سيدي الحاج بلدية جمورة ولاية بسكرة.

تعتبر شركة سيلاس ثمرة شراكة استثنائية بين مجموعة سواكري و شركة لافارج هولسيم الرائدة عالميا في مجال مواد البناء باستثمار أكثر من 35 مليار دج و خلق 600 منصب شغل، وتبلغ طاقته الإنتاجية 7.2 مليون طن سنويا و يأتي ليكمل بشكل فعال صناعة الإسمنت الوطنية لصالح الإنتاج المحلي، مزود بأحدث التجهيزات كأكبر مطحنة إسمنت عمودية في العالم، ومن أولوياتها صحة وسلامة الموظفين و المتعاقدين من الباطن، و الامتياز التشغيلي و الحد من التأثير البيئي و تقليص استهلاك الطاقة النسبية.

المطلب الثاني: إنجازات مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-

تمتاز هذه المؤسسة بالعديد من الخصائص التي جعلتها فريدة من نوعها مقارنة بباقي المؤسسات في الجزائر، وخاصة أنها حققت إنجازات مبهرة في ظرف قياسي وهي تتلخص في النقاط التالية:

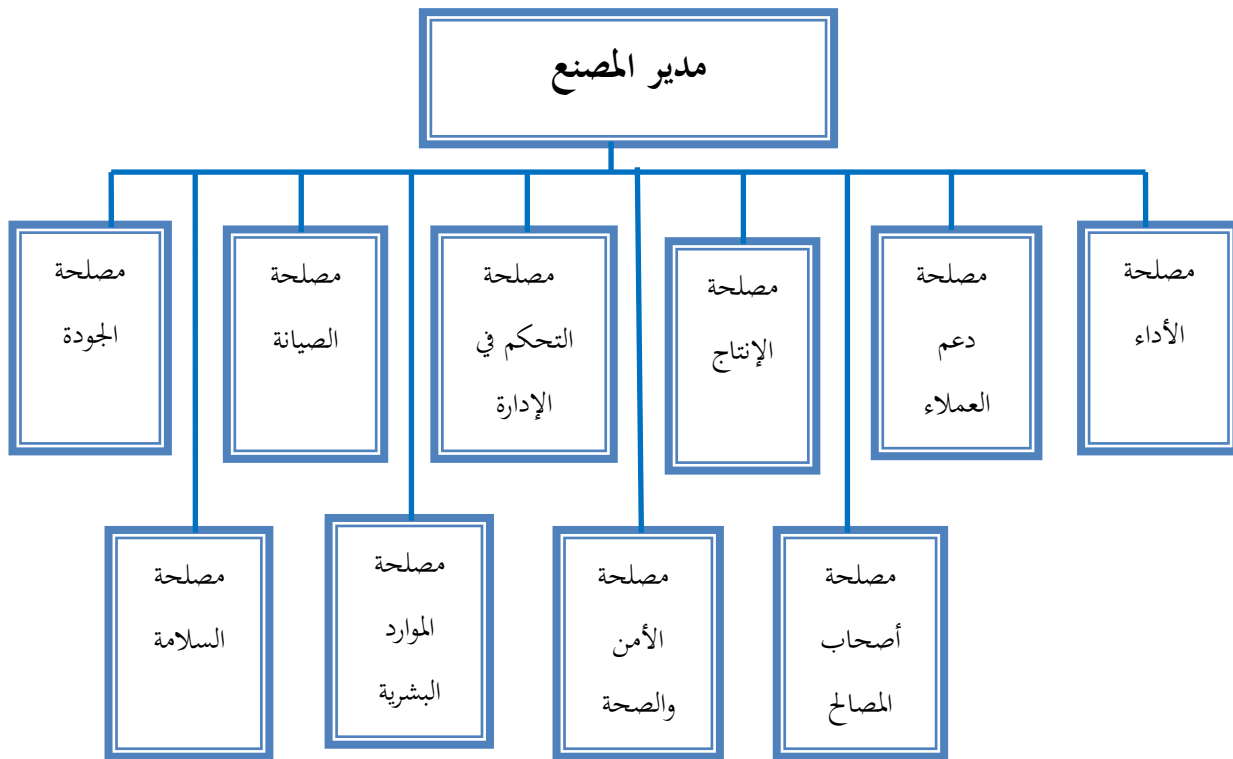
- ✓ تم تشييد المصنع في ظرف 21 شهرا و يعد أحدث مصنع تم بناءه بواسطة شركة لافارج هولسيم مزود بأحدث التجهيزات و حسب أفضل ما هو معمول به في صناعة الإسمنت بالعالم.
- ✓ أظهرت المؤسسة نتائج ممتازة من حيث الصحة و السلامة المهنية، حيث حققت أكثر من 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث مهنية.
- ✓ وظفت المؤسسة منذ بدايتها أكثر من 600 عاملا، و يتم تسييرهم وفق أحدث أنظمة التسيير في العالم مما سمح لها بإدارة مختلف العمليات بكفاءة عالية.
- ✓ تستفيد المؤسسة من تقنيات الإنتاج الأكثر تقدما، حيث تم تجهيز المصنع بواحد من أكبر مطاحن الكنكر العمودية في العالم و المزودة بتكنولوجيا حديثة جدا مما يجعلها من المؤسسات الرائدة في الجزائر و إفريقيا.
- ✓ تقدم المؤسسة خدمات نوعية للزبائن سواء الخواص أو المؤسساتيين، حيث يتم تعبئة الإسمنت وإعداده للنقل آليا بشكل كامل عبر منصات مختلفة.

- ✓ تعتبر المحافظة على البيئة من الأولويات الكبرى لدى المؤسسة، حيث تم تصميم المصنع وفق معايير منع طرح المياه والحماية القياسية ضد تسرب الغبار، فضلا عن وضع نظام اقتصاد الطاقة يسمح بتوفير 35% من الطاقة مقارنة مع وحدات صناعية من نفس الحجم و أيضا تزويده بوحدة تدوير النفايات.
- ✓ قامت المؤسسة بتنفيذ أول عملية تصدير لمادة الكلنكر قدرت ب 35 ألف طن من ميناء عنابة باتجاه غرب إفريقيا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-

يعرض الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت:

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-



المصدر: وثائق المؤسسة

1. مصلحة الأداء: تعزز تحسين الأداء في المصنع من خلال تحليل العمليات والمنتجات الحالية.
2. مصلحة دعم العملاء: ضمان جميع الإجراءات المصاحبة لتحميل المنتجات النهائية.
3. مصلحة الإنتاج: ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية بالكمية والجودة المطلوبة لتلبية احتياجات العملاء في المواعيد النهائية.
4. مصلحة التحكم في الإدارة: أن تكون رائدة في إعداد الميزانية للمصنع لضمان موثوقية البيانات.
5. مصلحة الصيانة: ضمان وتوفير أفضل المعدات على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

6. **مصلحة الجودة:** ضمان تنفيذ خطة جودة المنتج بالتعاون مع مدير الإنتاج والتأكد من مطابقة المنتج في جميع مراحل التصنيع، بدأ من استلام المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي إلى العميل.
7. **مصلحة أطراف المصالح:** تحديد الاستراتيجيات وخطط عمل المنظمة من حيث التنمية المحلية المستدامة أو في مجال أكثر قطاعية (البيئة والتعليم...).
8. **مصلحة الأمن والصحة:** ضمان الامتثال التنظيمي على المدى القصير والمتوسط والطويل والتميز في الصحة والسلامة.
9. **مصلحة الموارد البشرية:** تأكد من أن المنظمة لديها موظفين يبذلون قصارى جهدهم لتحسين الأداء.
10. **مصلحة السلامة:** المحافظة على سلامة وأمن المصنع والبنية التحتية للمصنع وسلامة العملاء وسلامة المغتربين داخل وخارج الموقع.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق أداة البحث وثباتها ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

المطلب الأول: أداة البحث

بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، وإستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قامت الطالبة بإعداد إستبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، حيث قسمت إلى قسمين:

• **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.

• **القسم الثاني:** يحتوي على محاور الإستبانة، وهو بدوره يشمل محورين:

المحور الأول: خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "فرق العمل"، ويتضمن (29) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

✓ **العنصر الفني لفرق العمل:** وقيسه العبارات من (1-8).

✓ **نمط قيادة فرق العمل:** وقيسه العبارات من (9-16).

✓ **سلوكيات أعضاء فرق العمل:** وقيسه العبارات من (17-23).

✓ **البيئة الاجتماعية لفرق العمل:** وقيسه العبارات من (24-29).

أما **المحور الثاني** فخصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في "الإبداع الإداري"، ويتضمن (22) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

✓ الإبداع الإداري على مستوى الفرد: وتقيسه العبارات من (1-8).

✓ الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: وتقيسه العبارات من (9-15).

✓ الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: وتقيسه العبارات من (16-22).

وقد تم إستخدام مقياس "ليكاتر الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكاتر الخماسي

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

المصدر: (عز، 2007، صفحة 54)

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث

أولاً: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق إستبانة هذا البحث نعتد على ما يلي:

• **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• **صدق الحك:** هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم حساب "معامل الحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.894) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً في الجدول رقم (04) أن جميع معاملات الصدق لمجاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة البحث

ويقصد بما مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج معاملات الصدق والثبات

معايير الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الإستبانة
0.853	0.728	29	فرق العمل
0.806	0.651	22	الإبداع الإداري
0.894	0.800	51	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.800) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20) كما يلي:

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ **تحليل التباين للإنحدار (Analysis of Variance):** لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة.

✓ **تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression):** هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية أو معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع، فهي تهدف للتوقع بقيمة المتغير التابع (الإبداع الإداري) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (فرق العمل).

✓ **إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):** وذلك بهدف التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Cefficient Alpha):** وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

✓ معامل صدق المحك: وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر المجتمع أو عينة منه أهم عنصر لاختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذا اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال الاعتماد على اختبار كوملجروف - سمرنوف.

المطلب الأول: خصائص عينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية بسكرة-، حيث تم إختيار عينة عشوائية من مختلف العاملين والإداريين بالمؤسسة، حيث تم توزيع (54) إستبانة وذلك عبر زيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استرجاع منها (38) إستبانة، وبعد فحصها وجدنا أن كلها صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة 37.70%.

وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	29	76.3%
	أنثى	9	23.7%
	المجموع	38	100%
العمر	أقل من 30 سنة	6	15.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	55.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	13.1%
	50 سنة فأكثر	6	15.8%
	المجموع	38	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	6	15.8%
	تقني سامي	11	28.9%
	ليسانس	8	21.1%
	مهندس	8	21.1%
	ماستر	4	10.5%
	دراسات عليا	1	2.6%
	المجموع	38	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	15.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	52.6%

من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	15.8%
15 سنة فأكثر	6	15.8%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 20

يتضح من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالشكل التالي:

• من حيث الجنس: من خلال الجدول (05) تبين أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وذلك بنسبة (76.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (23.7%) من مجموع أفراد عينة البحث، وذلك يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يأخذ الطابع المكتبي الإداري والإنتاجي الشاق.

• من حيث العمر: نجد أن (55.3%) من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة هذه النسبة تبدو مرتفعة نوعا ما وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئات أكثر نضجا، وأن (15.8%) منهم تقل أعمارهم عن 30 سنة وأن (15.8%) تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر و(13.1%) تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة وتبدو هذه الأخيرة مقبولة لأن المؤسسة دائما بحاجة لأفراد ذوي الخبرة والاستفادة منهم قدر الإمكان.

• من حيث المؤهل العلمي: أظهرت نتائج التحليل أن النسبة الأكبر لأفراد عينة البحث تقريبا (28.9%) هم حاملي شهادة تقني سامي، وتأتي بعدها (21.1%) لحاملي شهادة ليسانس والمهندسين بنفس النسبة، وبالنسبة لحاملي شهادة البكالوريا فأقل كانت بنسبة (15.8%)، أما حاملي شهادة الماستر بنسبة (10.5%)، أما أقل نسبة كانت لمبحوثي حاملي شهادة الدراسات العليا بنسبة (2.6%)، من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية.

• من حيث سنوات الخبرة: عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (52.6%) خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، و(15.8%) للفئات الثلاث الأخرى الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات والذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات. من خلال هذه النتائج هناك دلالة على تنوع الخبرات بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يتماشى أيضا مع متغير السن.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي تم استخدام كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ($\alpha=0.05$)، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig).
فرق العمل			
01	العنصر الفني فرق العمل	1.999	0.068
02	نمط القيادة لفرق العمل	0.892	0.404
03	سلوكيات أعضاء فرق العمل	1.394	0.411
04	البيئة الاجتماعية لفرق العمل	1.410	0.375
الإبداع الإداري			
01	الإبداع على مستوى الفرد	1.613	0.110
02	الإبداع على مستوى الجماعة	1.465	0.273
03	الإبداع على مستوى المنظمة	2.652	0.020

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 20

من خلال نتائج الجدول، وباستخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$) لكلا المتغيرين، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل محاور الإستبانة واختبار الفرضيات

إن تحليل محاور الإستبانة يعتبر ضروري للإجابة على أسئلة البحث، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة، ومنه اختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين: فرق العمل والإبداع الإداري، حيث تقرر الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاث لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة وأيضا على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (07): سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين

مستويات القبول	الفئات
منخفض	2.33-1
متوسط	3.66 - 2.34
مرتفع	5 - 3.67

المصدر: (عز، 2007، صفحة 545)

وفيما يلي سيتم تحليل فقرات كل من محور فرق العمل والإبداع الإداري:

• تحليل فقرات محور فرق العمل:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما واقع بناء فرق العمل في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية-بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

فرق العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1- العنصر الفني لفرق العمل	3.868	0.306	1	مرتفع
01	ينجز أعضاء فريق العمل الأعمال بأسلوب متجدد ومتميز.	3.79	0.622	7	مرتفع
02	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل إلى إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات.	4.00	0.232	1	مرتفع
03	يتخذ أعضاء فرق العمل القرارات عقب مناقشة الأفكار الجديدة.	4.00	0.329	2	مرتفع
04	يحدد أعضاء فرق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لإنجاز الأهداف.	3.89	0.311	3	مرتفع
05	يملك أعضاء فرق العمل القدرة على التنبؤ بالأزمات ومواجهتها.	3.84	0.495	5	مرتفع
06	تُشكل الإدارة العليا فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات لإجراء تحسين على أساليب العمل.	3.82	0.512	6	مرتفع

مرتفع	8	0.760	3.74	يسعى أعضاء فرق العمل لتجربة أساليب جديدة حتى ولو كان هناك احتمال للفشل.	07
مرتفع	4	0.475	3.87	يعبر بكل صراحة أعضاء فرق العمل عن وجهة نظرهم حتى ولو كانت تتعارض مع وجهة نظر قائدهم.	08
مرتفع	4	0.284	3.730	2- نمط قيادة فرق العمل	
مرتفع	5	0.490	3.76	يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تنوعا.	09
مرتفع	4	0.431	3.76	يفوض قادة فرق العمل جزء من سلطاتهم للأعضاء لإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.	10
مرتفع	2	0.528	3.79	يتيح قادة فرق العمل الفرصة للأعضاء لطرح أفكارهم وإبداء آرائهم بإيجابية وانفتاح.	11
مرتفع	1	0.609	3.82	يؤمن قادة فرق العمل بأن المشاركة أساس اتخاذ القرارات السليمة.	12
مرتفع	6	0.554	3.74	يعطي قادة الفرق للأعضاء الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	13
مرتفع	3	0.577	3.79	يتردد قادة فرق العمل عادة في اتخاذ القرارات.	14
متوسط	8	0.762	3.47	يتساهل قادة فرق العمل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	15
مرتفع	7	0.565	3.71	يتابع قادة فرق العمل عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الأعضاء.	16
مرتفع	3	0.786	3.774	3- سلوكيات أعضاء فرق العمل	
مرتفع	6	1.016	3.68	يهتم أعضاء فرق العمل الذين أعمل معهم بمصالح الفريق أكثر من مصالحهم الشخصية.	17
مرتفع	3	0.865	3.82	يتم تبادل الأدوار بين أعضاء فرق العمل تحقيقا لسرعة إنجاز المهام المطلوبة.	18
متوسط	7	1.125	3.63	تتميز فرق العمل التي أعمل بها بالتعاون البناء.	19
مرتفع	2	1.175	3.84	يمتلك أعضاء فرق العمل الثقة في قدراتهم على تحقيق الأهداف.	20

مرتفع	4	1.018	3.79	يوجد تشجيع و اتصال دائم بين أعضاء فرق العمل بعضهم بعض	21
مرتفع	1	0.894	3.89	يرغب الأعضاء في العمل بفرق يسودها روح المجازفة.	22
مرتفع	5	0.431	3.76	يتمتع أعضاء فرق العمل بالمهارة الكافية في الحوار والنقاش.	23
مرتفع	2	0.73	3.793	4- البيئة الاجتماعية لفرق العمل	
مرتفع	1	0.574	3.98	تؤثر عادات المجتمع وأعرافه في اتجاهات وسلوكيات أعضاء فرق العمل.	24
مرتفع	4	0.528	3.79	تمكن العادات والتقاليد أعضاء فرق العمل من صياغة الحلول المناسبة للمشكلات.	25
مرتفع	3	0.393	3.82	ينظر أفراد المجتمع إلى أن استخدام أسلوب فرق العمل يعمل على زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة	26
مرتفع	5	0.577	3.79	يشجع أسلوب فرق العمل التفاعل مع الآخرين خارج العمل الرسمي.	27
مرتفع	6	0.644	3.74	تزيد فرق العمل من الثقة بين القادة والأعضاء والتعبير عن أفكارهم بحرية	28
مرتفع	2	0.324	3.95	توزيع المسؤوليات بين أعضاء فرق العمل بعدالة تقوي العلاقات الاجتماعية.	29
مرتفع	-	0.224	3.792	فرق العمل ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 20

من خلال الجدول رقم (08) نستخلص ما يلي:

✓ **العنصر الفني لفرق العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "العنصر الفني لفرق العمل" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.868) بانحراف معياري (0.306)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت إلى الموافقة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على جل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بين (3.74) و(4.00)، وهذا يفسر على أن المؤسسة تهتم بإنشاء فرق عمل بتلقين الفرد كل أنواع المهارة والمعارف التي تساعد في إنجاز عمله بأسلوب متجدد.

✓ **البيئة الاجتماعية لفرق العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "البيئة الاجتماعية لفرق العمل" جاء بالترتيب الثاني من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.793) بانحراف معياري (0.73)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة يرون بأن البيئة الاجتماعية لها تأثير واضح وملحوس على سلوكيات أعضاء الفريق، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.74) و(3.98)، وهذا يفسر على أن البيئة الاجتماعية تؤثر على عمل الفريق و تهم كثيرا بآراء وأفكار الأفراد واقتراحاتهم الجديدة في ما يخص أداء المهام.

✓ **سلوكيات أعضاء فريق العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " سلوكيات أعضاء فريق العمل " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.774) بانحراف معياري (0.776)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت للموافقة حيث أنهم يرون أنه كلما كانت سلوكيات أعضاء فريق العمل تتسم بالتعاون والالتزام كلما تحققت مهام الفريق. وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.63) و(3.89) حيث جاءت أغلبها بالموافقة، وهذا يفسر على أن الباحثين أكدوا على أهمية سلوكيات الأفراد في تحقيق الأهداف، كما أن المؤسسة تسعى إلى جعلهم يكتسبون سلوكيات أفضل لبناء بيئة تنظيمية داعمة للسلوك الإيجابي والبناء، وبالتالي يجدر على قائد الفريق حسن اختيار أعضاء الفريق إن أراد إنجاز المهمة.

✓ **نمط قيادة فرق العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " نمط قيادة فرق العمل " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.730) بانحراف معياري (0.284)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت للموافقة حيث أنهم يرون أن كلما كان نمط القيادة المتبع ديمقراطي ويسمح بمشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات وبطرح أفكارهم كلما حقق الفريق أهدافه وأهداف المؤسسة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.47) و(3.82) حيث جاءت أغلبها بالموافقة، وهذا يفسر على أن نمط القيادة يلعب دورا هاما في احراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لواقع بناء فرق العمل في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد فرق العمل (3.792) بانحراف معياري قدره (0.224)، وهذا يفسر على أن أفراد العينة يعملون بمفهوم فرق العمل ككل وبأبعاده الأربعة داخل المؤسسة.

• تحليل فقرات الإبداع الإداري

وذلك من خلال طرح السؤال التالي:

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد	3.806	0.308	2	مرتفع
01	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.	3.79	0.577	6	مرتفع
02	لدي القدرة على تقديم أفكار وأساليب جديدة للعمل.	3.92	0.359	1	مرتفع
03	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	3.87	0.414	3	مرتفع
04	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	3.89	0.311	2	مرتفع
05	لدي الميل للقيام بأعمال ذات مخاطرة عالية بأسلوب إبداعي	3.66	0.745	7	متوسط
06	لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.63	0.751	8	متوسط
07	أقبل الانتقادات والملاحظات بصدر رحب وذلك للاستفادة منها.	3.84	0.437	4	مرتفع
08	أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الاكتفاء بالحل الأسهل.	3.84	0.495	5	مرتفع
	2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة	3.797	0.181	3	مرتفع
09	لا أكرر الأفكار التي يأتي بها زملائي في العمل بل دائما أتطلع للجديد.	3.76	0.490	5	مرتفع
10	يشارك أفراد المجموعة معا رفهم في حل المشكلات بصورة إبداعية.	3.74	0.503	6	مرتفع
11	توجد لدي ثقة كبيرة في نفسي لمساندة أفراد المجموعة بأفكاري.	3.76	0.431	4	مرتفع
12	تشجع بيئة العمل مع الجماعة على التعبير بحرية عن أفكارتي.	3.97	0.283	1	مرتفع
13	يقدم أفراد الجماعة الدعم والمساندة لعملية التغيير.	3.68	0.525	7	مرتفع

14	تنوع المجموعة من ناحية المهارات يتيح حلولاً أكثر جودة.	3.87	0.343	2	مرتفع
15	يعتبر أفراد المجموعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس أفرادها انسجام.	3.79	0.474	3	مرتفع
3-الإبداع الإداري على مستوى المنظمة					
16	هناك تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.	3.74	0.446	6	مرتفع
17	تخصص مؤسستي ميزانية معتبرة لتشجيع الإبداع.	3.71	0.460	7	مرتفع
18	تشجع مؤسستي على التنافس الإبداعي.	3.82	0.393	4	مرتفع
19	تسعى مؤسستي إلى إنشاء وحدات للبحث والتطوير.	3.79	0.413	5	مرتفع
20	تخصص مؤسسي جوائز للأفكار المبدعة وتعمل على نشرها.	3.87	0.343	2	مرتفع
21	توفر مؤسستي مناخ عمل يسمح للعمال بالتعبير عن آرائهم دون خوف.	3.87	0.414	3	مرتفع
22	تتبنى إدارة الموارد البشرية سياسة تشجيع العاملين على تقديم أفكار وأساليب جديدة ومتطورة.	3.89	0.311	1	مرتفع
الإبداع الإداري ككل					
		3.805	0.161	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V. 20

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

✓ **الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الإبداع الإداري على مستوى المنظمة" جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.924) بانحراف معياري (0.687)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت للموافقة حيث أنهم يرون أن مؤسستهم تشجع الإبداع وتسعى إلى إنشاء وحدات البحث والتطوير ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.71) و(3.89) حيث جاءت أغلبها بالموافقة وهذا يفسر على أن المؤسسة تعمل بطريقة إبداعية .

✓ **الإبداع الإداري على مستوى الفرد:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الإبداع الإداري على مستوى الفرد" جاء ب الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.806) بانحراف معياري (0.308)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن

آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة ، وهذا ما يفسر أن الأفراد يعملون دائما على تطوير أدائهم وأساليبهم في العمل، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.63) و(3.92) وهذا يفسر على أن الفرد لديه القدرة على توليد أفكار ومقترحات جديدة في ما يخص أداء المهام بأسلوب إبداعي

✓الإبداع الإداري على مستوى الجماعة : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الإبداع الإداري على مستوى الجماعة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.797) بانحراف معياري (0.181)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت للموافقة، هذا ما يفسر أن الإبداع الجماعي داخل المؤسسة موجود وملاحظ بين الأفراد، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.68) و(3.97) حيث جاءت أغلبها بالموافقة، وهذا يفسر على أن المؤسسة تشجع الإبداع على مستوى الجماعة وتدعم العاملين على التعاون والتكامل بين الوحدات بشكل كافي و تهتم كثيرا بآراء وأفكار الأفراد واقتراحاتهم الجديدة في ما يخص أداء المهام.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية بسكرة- جاءت مرتفعة وفق لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم مجمعة (3.805) بانحراف معياري قدره (0.161)، وهذا يفسر على أن المؤسسة تعمل على زيادة مستوى الإبداع الإداري وتحسينه بصفة مستمرة، كما أنهم يقومون بإنجاز مهامهم بأسلوب إبداعي بالإضافة إلى أنهم يجدون عدد كبير من الحلول للمشاكل بدلا من الاكتفاء بالحل الأسهل.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.292	1	0.292	15.576	0.000*
الخطأ	0.675	36	0.019		
المجموع الكلي	0.967	37			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R2) = 0.302

معامل الارتباط (R) = 0.550

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.576) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): تحليل نتائج تباين الانحدار الخطي البسيط لدور فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -

المتغير المستقل	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
فرق العمل	0.395	6.073	0.000*	15.576	0.550	0.302

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (15.576) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.073) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (50.5%)، حيث أن متغير فرق العمل يفسر ما نسبته (30.2%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (β) بلغت قيمته (0.395)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن لفرق العمل دور في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05).

هذا الدور يمكن تفسيره من كون فرق العمل تعتبر عامل مهم يؤثر على الإبداع الإداري، حيث يتم من خلالها تبادل المعارف والأفكار بين العاملين، وهذا كله يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعنصر الفني لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ".

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور العنصر الفني لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس

للإسمنت الوطاية - بسكرة -

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
العنصر الفني لفرق العمل	0.563	4.088	0.000*	16.714	0.563	0.317

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعنصر الفني لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.714) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.088) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (56.3%)، حيث أن بعد العنصر الفني لفرق العمل يفسر ما نسبته (31.7%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (β) بلغت قيمته (0.563)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن هناك دور للعنصر الفني لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)".

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور نمط قيادة فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس

للإسمنت الوطاية - بسكرة -

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
نمط القيادة	0.329	2.088	0.000*	4.360	0.329	0.108

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنمط قيادة فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.360) وكذلك قيمة

(T) البالغة (2.088) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (32.9%)، حيث أن بعد نمط قيادة فرق العمل يفسر ما نسبته (10.8%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (β) بلغت قيمته (0.329)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن هناك دور لنمط قيادة فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية لسلوكيات أعضاء فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)." .

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور سلوكيات أعضاء فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -

المتغيرات المستقلة	(β)	(T)	مستوى دلالة	(F)	معامل الارتباط	معامل التحديد
		المحسوبة		المحسوبة	(R)	(R ²)
سلوكيات أعضاء فريق العمل	0.169	1.031	0.000*	1.063	0.169	0.29

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلال (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لسلوكيات أعضاء الفريق في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.063) وكذلك قيمة (T) البالغة (1.031) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسط نسبيا بين المتغيرين بنسبة (16.9%)، حيث أن بعد سلوكيات أعضاء فرق العمل يفسر ما نسبته (29%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (β) بلغت قيمته (0.169)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن هناك دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05).

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)." .

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور البيئة الاجتماعية لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
البيئة الاجتماعية	0.371	2.396	0.000*	5.739	0.371	0.137

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلال (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.739) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.396) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (37.1%)، حيث أن بعد البيئة الاجتماعية لفرق العمل يفسر ما نسبته (13.7%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.371)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن هناك دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05).

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة دور فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية- بسكرة -، والقطاع الإنتاجي الذي تنشط فيه المؤسسة يعتبر من أهم القطاعات في الولاية. وفي سبيل ذلك قمنا بتوزيع إستبانة على عينة عشوائية تقدر ب(54) عامل استرجعنا منها (38) إستبانة صالحة للمعالجة، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمكنا من التوصل إلى نتيجة مفادها أن فرق العمل بأبعاده الأربعة (العنصر الفني، نمط القيادة، سلوكيات الأعضاء، البيئة الاجتماعية) لها دور في الإبداع الإداري.

الخلاصة

حاولنا من خلال هذا البحث توضيح دور فرق العمل في الإبداع الإداري، وقد أخذنا كدراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-، وتم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية وتقديم بعض الاقتراحات، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من خلال جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للاقتراحات.

1/ النتائج:

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج ميدانية.

أ/ النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري البحث محل الدراسة استنتجت الطالبة ما يلي:

◀ يتمثل الإبداع الإداري في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المنظمة وزيادة جودة أداؤها.

◀ للإبداع الإداري دور هام في نقل المنظمة من الطابع التقليدي إلى طابع عصري يهتم بتبني الأفكار المتجددة و تشجيعها.

◀ يساهم الإبداع الإداري في تنمية القدرات الفكرية والعقلية في التنظيم.

◀ دعم الإدارة للأفراد يساهم في تحريك روح الإبداع لهم ويشجعهم على العمل كفريق تسوده روح التعاون وبالتالي المبادرة في خلق اتصال بناء يهدف إلى تبادل الأفكار والمعلومات وكذا المهارات والخبرات.

◀ يبرز فريق العمل كنظام اجتماعي يتفاعل مع باقي الأنظمة في البيئة الداخلية والخارجية. فضلا عن أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة.

◀ فريق العمل يتكون بمجرد تفاعل شخصين أو أكثر بغية الوصول إلى أهداف مشتركة تكون ذو قيمة ملموسة، وهو يمر عبر مراحل مختلفة حتى يتعرف الأفراد على بعضهم البعض، وتحديد الأهداف المشتركة وطرق حل المشاكل.

◀ فرق العمل ليس مشروط أن تكون دائمة أو من نفس الموقع الجغرافي، وأن يتقابل أعضاء الفريق وجها لوجه طالما أن هناك أهداف مشتركة تجمعهم.

◀ تساهم فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى الإداريين والعمال من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين أعضاء الفريق الواحد.

ب/ النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة- إلى عدة نتائج أهمها :

◀ تصورات المبحوثين لمستوى فرق العمل المتوفرة في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد فرق العمل (3.792) بانحراف معياري قدره (0.224)، هذه النتيجة تفسر مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بفرق العمل والدور الذي تلعبه في مختلف المستويات الإدارية وهذا راجع للطابع الإنتاجي للمؤسسة .

◀ تصورات المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة- جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن الإبداع الإداري (3.805) بانحراف معياري قدره (0.161)، هذه النتيجة تفسر أن المؤسسة تشجع الإبداع الإداري وتعمل بطريقة إبداعية.

◀ وجود دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة " فرق العمل " و " الإبداع الإداري " حيث بلغت قوة هذه العلاقة (55%)، فيما فسر متغير فرق العمل (30.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

◀ وجود دور ذو دلالة إحصائية للعنصر الفني لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (56.3%)، فيما فسر بعد العنصر الفني لفرق العمل (31.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

◀ وجود دور ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (32.9%)، فيما فسر بعد نمط قيادة فرق العمل (10.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

◀ وجود دور ذو دلالة إحصائية لسلوكيات أعضاء فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (16.9%)، فيما فسر بعد سلوكيات أعضاء فرق العمل (29%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

◀ وجود دور ذو دلالة إحصائية للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (37.1%)، فيما

الخاتمة

فسر بعد البيئة الاجتماعية فرق العمل (13.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

2/ الاقتراحات:

وفقا للنتائج التي تم الوصول إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم تقديم الاقتراحات التالية:

- زيادة اهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل لأن التدريب يعد خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.
- العمل على زيادة انتماء وولاء أعضاء فرق العمل للمؤسسة من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي، لكي يصل الأعضاء لمرحلة الاهتمام بمصالح الفريق أكثر من مصالحهم الشخصية.
- إطلاق العنان لأعضاء فرق العمل للتفكير خارج نطاق اختصاصاتهم، من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل.
- تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء.
- العمل على تبسيط الأنظمة وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية وإتاحة الفرصة للموظفين للتغيير.
- توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل.
- مراعاة التنوع في خبرات ومهارات الموظفين في فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة ونوعية المشاكل التي تم تحديدها لما في ذلك من زيادة فرص العمل في مواجهة وحل المشاكل.
- حث أعضاء فرق العمل على خوض تجارب جديدة غير مألوفا لانجاز مهامهم.
- ضرورة اهتمام الإدارات بتدريب العاملين على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعهم .
- إعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية الحالية على استخدام أسلوب فرق العمل، وذلك لرفع الوعي لدى الموظفين وتنمية قدراتهم لتنمية مهاراتهم وتعريفهم بالمجالات التي يمكن تطويرها من خلال استخدام أسلوب فرق العمل.
- ضرورة الاهتمام بالمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال مكافئتهم وتقديم الحوافز المناسبة لقدراتهم وذلك من خلال تطوير استراتيجيات فعالة للكشف عن المبدعين في إدارة المؤسسة والقيام بتطويرهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الإبداعية.
- زيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج إيجابية على الأداء الإبداعي والابتكاري للعاملين.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	البسمة
/	الإهداء
/	شكر وعرفان
/	الملخص
/	قائمة الأشكال والجداول
أ - ز	مقدمة
28-9	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري
10	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه
12	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري
15	المطلب الثالث: أهمية الإبداع الإداري
16	المطلب الرابع: مكونات الإبداع الإداري
17	المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري
17	المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري
18	المطلب الثاني: مراحل عمليات الإبداع الإداري
19	المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري
21	المطلب الرابع: العوامل التي تساهم في الإبداع الإداري
22	المبحث الثالث: متطلبات الإبداع الإداري، أساليب تنميته و معوقاته
22	المطلب الأول: المتطلبات الواجب توفيرها في الإبداع الإداري
23	المطلب الثاني: أساليب الإبداع الإداري
26	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري
28	الخلاصة
48-30	الفصل الثاني: فرق العمل ودورها في الإبداع الإداري
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية فرق العمل

31	المطلب الأول: مفهوم فرق العمل
34	المطلب الثاني : أهمية فرق العمل
35	المطلب الثالث: أنواع فرق العمل
37	المطلب الرابع: مهارات قيادة فرق العمل ومهام أعضاء فريق العمل
40	المبحث الثاني: بناء فرق العمل
40	المطلب الأول: مراحل بناء فرق العمل
41	المطلب الثاني: أسس بناء فرق العمل
42	المطلب الثالث : معوقات فرق العمل
43	المبحث الثالث: دور أبعاد فرق العمل في الإبداع الإداري
43	المطلب الأول: دور العنصر الفني لفرق العمل في الإبداع الإداري
43	المطلب الثاني: : دور نمط قيادة فرق العمل في الإبداع الإداري
45	المطلب الثالث: دور سلوكيات أعضاء فرق العمل في الإبداع الإداري
46	المطلب الرابع: دور البيئة الاجتماعية لفرق العمل في الإبداع الإداري
48	الخلاصة
70-50	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-.
50	تمهيد
51	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة
51	المطلب الثاني: إنجازات مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
53	المطلب الأول: أداة البحث
54	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث
55	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
56	المبحث الثالث : خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
56	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
57	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

58	المبحث الرابع : تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات
58	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة.
65	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.
70	خلاصة
72	الخاتمة
76	فهرس المحتويات
80	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة المراجع:

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. المجالات:

- 1) حريزي فاروق (2017)، دور تكنولوجيا المعلومات في توليد الابداع الاداري دراسة حالة في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة ومؤسسة الانايب وعتاد السقي الزراعي، برج بوعرييج، مجلة البحث الإدارية والإقتصادية.
- 2) حماد إباد (2019)، دور الابداع الاداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الادارية. دراسة واقع الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي دمشق، مجلة جامعة البعث.
- 3) حمادة عبد المهدي حلبوسي (2013)، سلوكيات فرق العمل الفعالة على وفق العلاقة بين الدعم التنظيمي واستراتيجيات الموارد البشرية.
- 4) الحمزة منير (2019)، فرق العمل بدائل عمليات جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية: بين حتميات التجسد وصعوبات التفعيل، مجلة بيليفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد02.
- 5) عبد القار بن برطال(2018)، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات_العدد الإقتصادي، المجلد15، العدد02.
- 6) عزيزة عبد الله طيب(2016)، مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، مجلد1، العدد02.
- 7) فايز جمعة النجار (2010)، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني.
- 8) كاظم جبار عمار (2019)، دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد25، العدد115.
- 9) كاظم عبد الله (2008)، أثر رأسمال الفكري على الإبداع التنطيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية واقتصادية، العراق، المجلد10.
- 10) ليث سعد الله حسين وريم الجميل(2009)، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة الرافدين، العدد93.
- 11) مام عواطف(2016)، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، -جامعة محمد بوضياف -المسيلة.
- 12) محمد أحمد الحراشنة(2006)، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد22، العدد 02.

قائمة المراجع

- 13) محمد عبد الرحمن عمر (2017)، عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، المجلة الاكاديمية الجامعة نوروز، المجلد 6، العدد 2 .
- 14) نعيمة الفتوري الهادي الختالي(2018)، الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بليبيا (المفهوم والمبادئ والمتطلبات)، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19.
2. الكتب :
- 1) بابكر كامل الدين حسن علي (2015)، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 2) حسين حيرم (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 3) عامر عوض(2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 4) عبد الفتاح عز(2007)، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي بإستخدام spss، دارخوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 5) محمد الصيرفي(2008)، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية.
- 6) محمد الصيرفي(2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي " التحليل على مستوى الجماعات"، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 7) محمد سعيد أنور سلطان(2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- 8) محمد عبد الفتاح ضوان (2013)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 9) مدحت أبو النصر (2011)، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر.
3. الرسائل الجامعية:
- 1) أحمد محمد خميس السديري(2010)، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهاراتهم في قيادة فريق العمل، مذكرة الماجستير، أكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، تخصص إدارة لأعمال.
- 2) أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده(2009)، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإدارة العامة، جدة.
- 3) السليم عبد الله يوسف الزامل (2002)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- 4) بعبط عيسى(2009)، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد دراسة ميدانية أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، مذكرة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر.

قائمة المراجع

- (5) حسن رضا حام علي (2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- (6) حفصي أمال (2017)، دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.
- (7) رقية بوسعيد (2014)، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي دراسة حالة بالم مؤسسة العمومية الاستشفائية - عين فكرون-، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة.
- (8) عبد الحق علي إبراهيم بلل أحمد إبراهيم أبو سن (2015)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- (9) محمد بن علي بن حسن الليثي (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- (10) مريم بوعصرية (2017)، دور المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج و مؤسسة ميناء "جن جن" - جيجل-، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- (11) مليكي إيمان (2015)، أهمية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي دراسة تجريبية: مركز نداء الجزائر للتكوين الصناعي والتأهيل المؤسساتي والتدريب القيادي وتطوير الموارد البشرية - بسكرة-، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، بسكرة.
- (12) نعيمة دريس (2011)، تأثير ضغوط البيئة الاجتماعية للعمال على انضباطهم في المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة موارد ENAD التنظيف والصيانة بالاخضرية- البويرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد أو الحاج، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماعية.
- (13) يوسف علي عيسى أبو جربوع (2014)، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، جامعة الأقصى، الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج القيادة والإدارة.

قائمة المراجع

4- المواقع الإلكترونية:

(1) أهم 10 مهارات يبحث عنها أصحاب العمل في الموظفين (2015-03-12) [.https://arabic.cnn.com/workers-skills-employers-needs](https://arabic.cnn.com/workers-skills-employers-needs)

(2) آدمين فاب (2019-01-09)، ما هي المهارات الفنية **Technical Skill** <https://www.vapulus.com/ar>.

(3) إسماعيل أميرة (2011-05-17)، أثر القيادة في بناء فرق العمل، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr31231.html>.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

1) K. Todd Stevens, The Effects of Roles and Personality Characteristics on Software Development Team Effectiveness, Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements of DOCTOR OF PHILOSOPHY in Computer Science, March, 1998, Blacksburg, Virginia.

الملاحق



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

«دور فرق العمل في الإبداع الإداري»

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل في الإبداع الإداري بمؤسستكم، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

تحت إشراف الأستاذة:

دالي علي لامية

إعداد الطالبة:

بوختاش سارة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي (TS) ليسانس

مهندس ماستر دراسات عليا

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فرق العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توفر فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -بسكرة- والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- العنصر الفني لفرق العمل						
1	ينجز أعضاء فرق العمل الأعمال بأسلوب متجدد ومتميز.					
2	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل إلى إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات.					
3	يتخذ أعضاء فرق العمل القرارات عقب مناقشة الأفكار الجديدة.					
4	يحدد أعضاء فرق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لإنجاز الأهداف.					
5	يملك أعضاء فرق العمل القدرة على التنبؤ بالآزمات ومواجهتها.					
6	تُشكل الإدارة العليا فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات لإجراء تحسين على أساليب العمل.					
7	يسعى أعضاء فرق العمل لتجربة أساليب جديدة حتى ولو كان هناك احتمال للفشل.					
8	يعبر بكل صراحة أعضاء فرق العمل عن وجهة نظرهم حتى ولو كانت تتعارض مع وجهة نظر قائدهم.					
2- نمط قيادة فرق العمل						
9	يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تنوعا.					
10	يفوض قادة فرق العمل جزء من سلطاتهم للأعضاء لإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.					
11	يتيح قادة فرق العمل الفرصة للأعضاء لطرح أفكارهم و إبداء آرائهم بإيجابية وانفتاح.					
12	يؤمن قادة فرق العمل بأن المشاركة أساس اتخاذ القرارات السليمة.					
13	يعطي قادة الفرق للأعضاء الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.					
14	يتردد قادة فرق العمل عادة في اتخاذ القرارات.					
15	يتساهل قادة فرق العمل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.					
16	يتابع قادة فرق العمل عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الأعضاء.					

3- سلوكيات أعضاء فرق العمل					
					17 يهتم أعضاء فرق العمل الذين أعمل معهم بمصالح الفريق أكثر من مصالحهم الشخصية.
					18 يتم تبادل الأدوار بين أعضاء فرق العمل تحقيقا لسرعة إنجاز المهام المطلوبة.
					19 تتميز فرق العمل التي أعمل بها بالتعاون البناء .
					20 يمتلك أعضاء فرق العمل الثقة في قدراتهم على تحقيق الأهداف.
					21 يوجد تشجيع واتصال دائم بين أعضاء فرق العمل بعضهم ببعض.
					22 يرغب الأعضاء في العمل بفرق يسودها روح المجازفة.
					23 يتمتع أعضاء فرق العمل بالمهارة الكافية في الحوار والنقاش.
4- البيئة الاجتماعية لفرق العمل					
					24 تؤثر عادات المجتمع وأعرافه في اتجاهات وسلوكيات أعضاء فرق العمل.
					25 تمكن العادات والتقاليد أعضاء فرق العمل من صياغة الحلول المناسبة للمشكلات.
					26 ينظر أفراد المجتمع إلى أن استخدام أسلوب فرق العمل يعمل على زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.
					27 يشجع أسلوب فرق العمل التفاعل مع الآخرين خارج العمل الرسمي.
					28 تزيد فرق العمل من الثقة بين القادة والأعضاء والتعبير عن أفكارهم بحرية.
					29 توزيع المسؤوليات بين أعضاء فرق العمل بعدالة تقوي العلاقات الاجتماعية.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -بسكرة- والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد						
1	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.					
2	لدي القدرة على تقديم أفكار وأساليب جديدة للعمل.					
3	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
4	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.					
5	لدي الميل للقيام بأعمال ذات مخاطرة عالية بأسلوب إبداعي.					

					لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	6
					أقبل الانتقادات والملاحظات بصدر رحب وذلك للاستفادة منها .	7
					أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الاكتفاء بالحل الأسهل.	8
2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة						
					لا أكرر الأفكار التي يأتي بها زملائي في العمل بل دائما أتطلع للجديد.	9
					يشارك أفراد المجموعة معارفهم في حل المشكلات بصورة إبداعية.	10
					توجد لدي ثقة كبيرة في نفسي لمساندة أفراد المجموعة بأفكاري.	11
					تشجع بيئة العمل مع الجماعة على التعبير بحرية عن أفكاره.	12
					يقدم أفراد الجماعة الدعم والمساندة لعملية التغيير .	13
					تنوع المجموعة من ناحية المهارات يتيح حلولا أكثر جودة.	14
					يعتبر أفراد المجموعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.	15
3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة						
					هناك تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص علي استمرارهم في العمل.	16
					تخصص مؤسستي ميزانية معتبرة لتشجيع الإبداع.	17
					تشجع مؤسستي على التنافس الإبداعي.	18
					تسعى مؤسستي إلى إنشاء وحدات للبحث والتطوير .	19
					تخصص مؤسستي جوائز للأفكار المبدعة وتعمل على نشرها.	20
					توفر مؤسستي مناخ عمل يسمح للعمال بالتعبير عن آراهم دون خوف .	21
					تتبنى إدارة الموارد البشرية سياسة تشجيع العاملين على تقديم أفكار وأساليب جديدة ومتطورة.	22

وشكرا على حسن تعاونكم

