

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

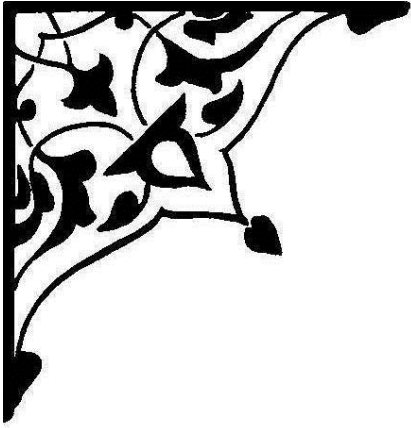
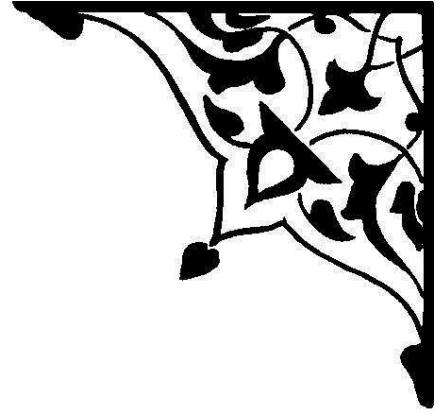
د/محمد قريشي

مفيدة بقبيري

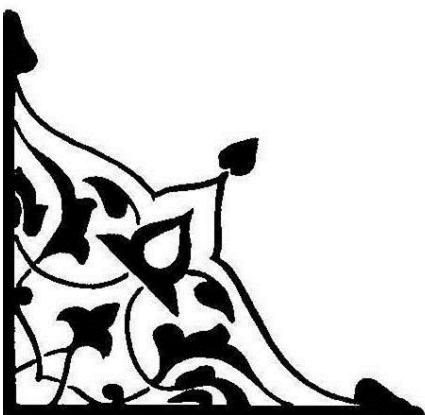
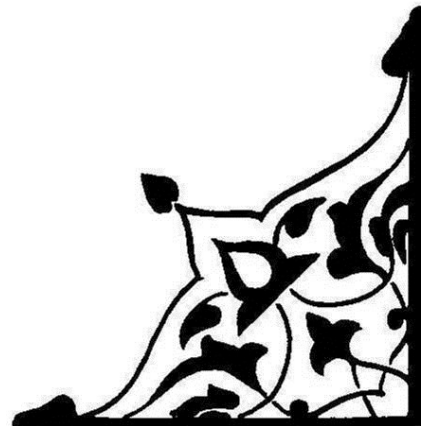
...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Abstract

This study aimed to identify the trends at the Grand Mills of the South of Biskra workers towards the level of the prevailing Working teams And also identify the prevailing level of administrative innovation have, This adds to the knowledge of the impact of Working teams with its various dimensions in the administrative creativity among workers.

The target population of the study consists of administrative workers at the Grand Mills of the South of Biskra totaling (200) workers, we used simple random sample method and their volumes as become(120) workers, Where the questionnaire was distributed them through several field visits, And recovered of which (99) questionnaire is valid for statistical The student has used the descriptive analytical approach to reach the results of the study Has been relying on several statistical methods to analyze data, including: Scale descriptive statistics, regression analysis, analysis of variance, and test T-TEST, Stepwise.

This study concluded that several of the most important results: That the level of prevailing Working teams at the Grand Mills of the South of Biskra came Average, As the administrative level of creativity among workers came high level University, Where Working teams explained (30.2%) of the changes taking place in the administrative level of creativity among workers, based on the value of the coefficient of determination R².

In addition to the above, Non the study showed a statistically significant difference Non in the attitudes of respondents about the level of administrative innovation prevailing at the Grand Mills of the South of Biskra to age, as well as the Current job area of statistically significant differences in the attitudes of respondents about the level of administrative innovation among workers due to the variables of the following: to gender, educational qualification, years of experience.

L'etude a conclu que bon nombre de recommandations, y compris l'institution plus d'ndcitation de distribution de l'attention et les recompenses seront construites sur un système de motifs justes et objectifs, ainis doit appliquer des procedures équitables pendant et à la mise en oeuvre des decisions,et sur l'institution d'améliorer les relations entre les superviseurs et le personnel par le biais d'un canal ouvert de communication efficace et un dialogue ouvert et la discussion.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة نحو مستوى فرق العمل السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بإضافة إلى معرفة أثر فرق العمل بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة والبالغ عددهم (200) عامل وعاملة، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها (120) عامل وعاملة، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (99) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمنا المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين للانحدار، تحليل التباين الأحادي، تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise واختبار T-TEST.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى فرق العمل السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة جاء متوسطا، كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين جاء مرتفعا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث فسر متغير فرق العمل (59.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدلي R^2 . إضافة إلى ما سبق فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري السائد لدى العاملين تعزى لمتغيري: العمر، مجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المؤسسة ان تولي اهتمام كبير باعتماد نظام التوزيع و المكافآت يكون مبني على أسس عادلة و موضوعية، كذلك يجب عليها تطبيق إجراءات عادلة أثناء و عند تنفيذ القرارات، وعليها أن تحسن العلاقات بين المشرفين و الأفراد العاملين من خلال فتح قنوات اتصال فعالة و فتح باب الحوار و المناقشة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

« وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا » (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وَقَالَ تَعَالَى : « قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ » (9) سورة الزمر.

صدق الله العظيم

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : « وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .

صدق الله العظيم

إهداء

في البداية أحمد الله تعالى و أشكره على إعانتي وتوفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع أما بعد :
أهدي ثمرة عملي هذا إلى اللذين ملكا عرش كياني و أول من نطق باسمهم لساني ومن بهما ربي أوصاني...
والداي العزيزين.

إلى نور عيني إلى من علمني أن أصنع من أحزاني أفراحا ومن أفراحي أشواقا ، إلى من ذاقت العذاب في الدنيا من أجل سعادتي إلى منبع الحنان أُمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها .
إلى الذي أفنى عمره من أجل أن أعيش و أنهك قواه من أجل أن أقوى وتعب من أجلي و سهر على تربيتي وتعليمي ، إلى من أقنعني أن العلم نور يضيء دربي ... أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره .
إلى من أسعد الله بهم أيامي وأعطاني من فيض حبهم حتى أرضاني، أخواتي أعزهم الله.
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور "محمد قريشي" الذي وجهني حيث الخطأ وشجعني عند الصواب و لم يبخل عليا بتوجيهاته القيمة .
إلى أجمل نسمة حنان غيرت كياني و أسرت وجداني و ستضل على الدوام في فؤادي صديقي: يحيى .
إلى كل أصدقائي التي عرفتهم و أحببتهم حبا في الله لا تشوبها مصلحة و لا منفعة دنيوية إلى : بسمة،
ياسين، سناء.

شكر وعرفان

اشكر الله العلي القدير أولا و أخيرا على توفيقه لإتمام هذه الرسالة،فهو أحق بالشكر و الثناء،وأولى بهما،فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع فان اخطات فمن نفسي،وان أصبت فمن الله وحده،و ما توفيقى إلا من الله تعالى.

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف الدكتور "محمد قريشي" على خدماته ودعمه وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، وسعة صدره فجزاه الله عني خيرا ورعا وأنار دربه.
كما نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2017 ماستر تسيير الموارد البشرية بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

تحضي فرق العمل بأهمية كبيرة في عالم الأعمال في وقتنا الحالي لما لها من دور مهم في نجاح المؤسسات على مختلف أنواعها و تخصصاتها و فلسفاتها الإدارية. فالمؤسسات أضحت من أي وقت مضى إدراكا لأهمية مغادرة التصاميم التنظيمية المستندة إلى توزيع السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية وتمكين الأفراد، حيث تعيقهم على إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة ،وفي نفس الوقت يمكن أن تعود بفائدة كبيرة على المؤسسة والأفراد أيضا، ومن هنا يمكن أن يكون الهدف الرئيسي لتشكيل فرق العمل هو جعل الأفراد يتواءمون ليس فقط مع ظروف العمل الحالية بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم من الإحساس بأن لهم دورا فعالا في مؤسساتهم و إعطائهم القدرة على أن يكون لهم رد فعل إزاء متطلبات العمل ، ومساعدتهم في أن يصبحوا جزءا نشيطا في المؤسسة و من ثم إدراكهم بأن العمل ليس قدرا مفروضا و لكنه نوعا من أنواع العبادات التطوعية ذلك لان المؤسسة تبنى على الأفراد و تتكون منهم.

ولذلك أصبحت أفضل المؤسسات هي المؤسسة التي تمتلك القدرة على الإبداع وفق الأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها ، وأفضل المديرين وقادة فرق العمل هم أولئك الذين يمتلكون القابلية لمساعدة أعضاء المؤسسة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل من خلال توفير المعلومات والمعرفة اللازمة للإبداع ، كما أن الإبداع المؤسسي أصبح اليوم واحد من المعايير المتعددة التي تعتمد للقياس وتقييم الأداء.

ولقد بينت الدراسات أن المؤسسة لا تحقق الكفاءة والفاعلية من خلال السعي إلى تخفيض التكاليف وأن يضيف قيمة لها هو الإبداع من خلال مكوناته الأساسية ، وهي استخدامات جديدة للمعرفة الحالية، خلق أفكار جديدة ، واستخدام أو تسخير هذه الأفكار لخلق قيمة جديدة للمؤسسة ، وفي هذا العالم المتغير يتوجب على المؤسسة أن تكون مبادرة للإبداع قبل أن تضطرها الظروف للقيام بذلك كردة فعل .

I-1-1- منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث

تعتبر فرق العمل من أسس العلمية و الإدارية التي تحت الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهارتهم الإبداعية وخبراتهم علي نحو أفضل، وذلك عن طريق بناء فرق العمل الفعالة التي تعتبر من أهم أساليب الفكر الإداري كما تعد إستراتيجية للعديد من المؤسسات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف و تحسين العوائد علي الموجودات بأن يكون أكثر رضاء و انتماء لمؤسسته.

ويأتي الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لأي مؤسسة، كونه يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها ، عن المؤسسات الأخرى ، و هذا لا يأتي إلا إذا توفرت فرق العمل مناسبة ، وسليمة تدفع الأفراد إلي إبراز قدراتها إبداعية ، وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلي أفكار وحلول فريدة وملائمة ، وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً.

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

ما هو أثر فرق العمل علي الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة؟.

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نمط فرق العمل السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة؟.
- ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة؟.
- ما طبيعة العلاقة بين فرق العمل و الإبداع الإداري؟.
- ما هو مقدار التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري نتيجة التغيرات الحاصلة في فرق العمل؟.

I-1-2. أهمية البحث

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما فرق العمل و الإبداع الإداري.
- قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة و الإبداع الإداري لدى العاملين بها.
- تعزيز فهم العاملين لأهمية فرق العمل و الإبداع الإداري.

- قد يفيد هذا البحث المهتمين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع فرق العمل و الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.

I-1-3. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم فرق العمل.
- معرفة نمط فرق العمل السائد بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.
- التركيز على أهم مفاهيم الإبداع الإداري بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.
- التعرف على درجة العلاقة بين فرق العمل و الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ممارسة فرق العمل وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.

I-1-4. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: " H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فرق العمل بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

وتندرج ضمن الفرضية الفرعية التالي:

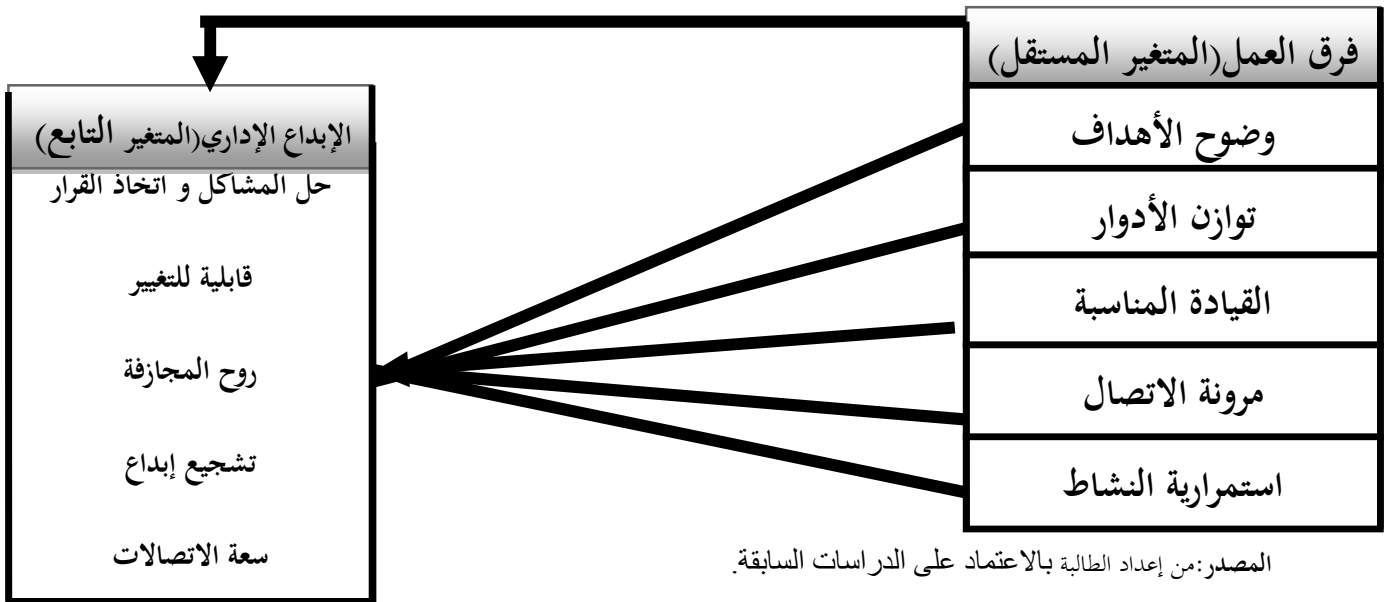
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأهداف في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوازن الأدوار في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المناسبة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الاتصال في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستمرارية النشاط في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية: " H_0 ": لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

I-1-5. نموذج البحث: يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.



I-1-2. التعاريف الإجرائية

1- فرق العمل: أنها عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد يملكون مهارات عالية في مجال تخصصهم و يعملون بدرجة عالية من التعاون و التفاهم من اجل معالجة موضوع معين داخل المنظمات المبحوثة وصولا إلى تحقيق أهدافها.

2- وضوح الأهداف: ويمثل درجة الفهم للمهام والأعباء بين أعضاء المؤسسة في إطار التناسب مع التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، كما انه يتصف بأكثر تميزا في عمل الفريق الفعال وأن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ومرنة.

3- توازن الأدوار: من أعظم نقاط القوة في الفريق الفعال أنها تقع في توليفة الفريق المكونة من مواهب وقدرات مختلفة للبناء الجيد للفريق وبالتالي يبدأ بالاختيار الجيد للأعضاء من اجل تنفيذ المهام والأهداف المتفق عليها.

- 4- القيادة المناسبة:** تمثل درجة قدرة مديري المؤسسة على الارتباط وإدامة الصلة مع أعضاء المنظمة وحل المشكلات وإدارة النزعات وخلق التماسك والفاعلية بينه.
- 5- مرونة الاتصال:** ترتبط مرونة الاتصال بمدى توفر صفات معينة كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير بين أعضاء الفريق، كما تتأثر أيضا ببنية العلاقات الشخصية، فالاتصال المفتوح أو الحر يعطي الفرصة الكافية للمرسل والمستقبل للمحادثة والمناقشة والتعبير عن رأيهم في ضوء المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها.
- 6- استمرارية النشاط:** و يمثل درجة استمرارية أداء أعضاء المؤسسة لواجباتهم بشكل متكامل، دون خلل يؤثر سلبا في النتائج النوعية والكمية للمخرجات المكلفين بإتمامها.
- 7- الإبداع الإداري:** وهو الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمؤسسة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.
- 8- القابلية للتغيير:** يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.
- 9- حل المشاكل:** يشير إلى قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل بهدف حلها بأساليب جديدة لفترة زمنية قصيرة بالرغم من ندرة المعلومات.
- 10- روح المجازفة (المخاطرة):** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.
- 11- سعة الاتصالات:** يقصد بالاتصال كل تفاعل بين اثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار باستعمال وسائط متعددة تعتمد على الأفراد أو الوسائل التقنية من اجل تكوين علاقة بين المتصل والطرف الأخر.
- 12- تشجيع الإبداع:** وهو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

I-1-7. حدود البحث ومنهجه

1- حدود البحث: يتحدد البحث بمايلي:

- أ- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.
- ب- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرين التاليين: فرق العمل والإبداع الإداري.

- ج- الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.
د- الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

2-منهج البحث.

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر،¹ ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة.² ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي (Descriptive Approach)، الذي نراه مُلما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما استخدمنا الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

8-1-I. مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، والبالغ عددهم (200) عامل حسب إحصائيات 2016-2017.

2-عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (120) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (99) استبانته. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

¹ سعيد، يعرب فهمي. (1975). طرق البحث العلمي. ط3. بغداد-العراق: مطبعة جامعة بغداد، ص: 61.

² السماك، محمد أزهر سعيد، وآخرون. (1986). أصول البحث العلمي. ط2. العراق: مطبعة جامعة صلاح الدين، ص: 32.

I-1-9. طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

- 1- **البيانات الأولية** : تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانه و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS (Statistical Package for Social Science)**، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .
- 2- **البيانات الثانوية**: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر 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.

I-1-10. أداة البحث

يهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، تم إعداد استبانته حول "أثر فرق العمل على الإبداع الإداري"، حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 73 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص بفرق العمل ويحتوي على (34) عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

الجزء الثاني: خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على (39) عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS. V19**) ، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- 1- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث و اظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- 2- **تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

- 3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط) على المتغير التابع وهو الإبداع الإداري.
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات الباحثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لديهم تعزى لاختلاف عامل الجنس.
- 6- اختبار كولموجروف سمرنوف (1- sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- 7- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 8- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

12-1-I. صدق وثبات أداة البحث:

1- صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

أ-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صدق الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم. وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب-صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-I) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.975) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

2-ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1-I): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.864	0.747	7	وضوح الأهداف	فرق العمل
0.798	0.638	6	توازن الأدوار	
0.773	0.598	9	القيادة المناسبة	
0.939	0.882	7	مرونة الاتصال	
0.907	0.823	5	استمرارية النشاط	
0.935	0.876	34	المجموع	
0.943	0.890	10	حل المشكلات واتخاذ القرار	الإبداع الإداري
0.872	0.761	8	القابلية للتغيير	
0.899	0.809	7	روح المبادرة	
0.959	0.921	7	تشجيع الإبداع	
0.913	0.835	7	سعة الاتصالات	
0.972	0.945	39	المجموع	
0.975	0.952	73	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

من خلال الجدول (I-1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.952) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

I-2. الدراسات السابقة:

نال موضوع فرق العمل و الإبداع الإداري اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي فرق العمل و الإبداع الإداري بشكل منفصل. وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، من خلال محورين أساسيين ، هي:

I-2-1. دراسات تتعلق بفرق العمل:

1-دراسة: السعودي (2013) بعنوان: " أثر تمكين فرق العمل في تعزيز بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تعزيز بالمستشفيات الأردنية" دراسة حالة مستشفى الإسراء"، حيث استخدمت المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مستشفى (الإسراء) ولاعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل لجميع فرق العمل في المستشفى والبالغ عددها (17) فريق ويتراوح عدد أعضاء الفريق من (3-7) أعضاء، وبلغ عدد أعضاء العينة (103)عضوا. و قد كانت الاستبانة هي أداة في جمع البيانات المحصلة.

- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

-بينت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى.

-أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء فرق العمل مرتفع في المستشفى.

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين فرق العمل (النفوذ، الاستقلالية، الأثر) في أدائها في بمستشفى الإسراء.

- كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

-العمل على تعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمل الصحي لدى أعضاء فرق العمل في المستشفيات.

- تعزيز القيم التنظيمية ذات العلاقة لدى أعضاء فرق العمل الصحية والإدارية، وبما يحقق التوافق-

والانسجام م قيمهم الشخصية، وبيان أهمية دورهم في تحقيق أهداف المستشفيات.

- تفويض الصلاحيات لأعضاء فرق العمل وتوفير فرص إنجاز أعمال الفريق دون الحاجة لإبلاغ الإدارة، أو أخذ موافقتها.

- العمل على تبني فلسفة تبادل الخبرات بين فرق العمل في المستشفيات بشكل عام للخروج برؤية واضحة وشاملة ولاسيما تلك الفرق ذات طبيعة العمل المشابهة.
- العمل على تنمية مهارات أعضاء فرق العمل في المجال المعرفي والسلوكي، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الصحي، مما يعزز دافعيتهم وقدرتهم على خدمة المرضى.
- استثمار القدرات الفردية لأعضاء الفريق ومواهبهم الإبداعية والذي ينعكس إيجاب على أدائهم أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

2-دراسة:الحوامدة و العضايلة (2012) بعنوان:"اثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات الأردنية،حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و قد تمثل مجتمع الدراسة بالمدراء ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الأردنية و البالغ عددهم(660)عضو و اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة بنسبة(70%) من العدد الكلي.و قد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- أشارت النتائج إلى أن تصورات الباحثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً حيث بلغ (3.62).
- أشارت النتائج إلى أن تصورات الباحثين لمتغير فعالية المنظمة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.55).
- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً لسمات فرق العمل في فعالية المنظمة،وان سمات فرق العمل فسرت (79.8%) من التباين في بعد(فعالية المنظمة).

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها مايلي:

- على الوزارات الأردنية تعزيز سمات فرق العمل و استغلالها في بناء فريق عمل عن طريق جهد شمولي مخططو خلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء فرق عمل فاعلة.
- ضرورة مراجعة القوانين و الأنظمة و التشريعات القادرة على إحداث التغييرات التنظيمية و الاجتماعية و الثقافية و التعليمية ذات التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات داخل الوزارات و التي تعيق إدخال النماذج و الأساليب الإدارية المتطورة.

3-دراسة: السد يري (2010) بعنوان " على آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدارءهم في قيادة فريق العمل."

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدارءهم في قيادة فريق العمل، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين والعاملين في القطاع الخاص والبالغ عددهم (100)عضوا واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية .وقد كانت الاستبانة هي الأداة في حجم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- يوجد نقاط قوة في خطوات اتخاذ القرار في قيادة فرق العمل وتمثل في (تحديد المشكلة وحجم المعلومات).
- يوجد صعوبات تواجه متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار في قيادة فرق العمل وهي (ضغوط داخلية وخارجية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بخطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل لصالح الخدمة التي تزيد عن (6) سنوات.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- تنفيذ دورات مكثفة في حل المشكلات للمدراء في القطاع الخاص.
- توفير معلومات وافية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والمدراء.
- الالتزام بأهداف وزارة القوى العاملة كمياري لاختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة محل القرار.

4-دراسة:Pulko(2009)بعنوان:"التحديات التي تواجه فرق العمل الموجهة ذاتيا و التي لا تتوفر لديها خبرة لتحقيق أفضل أداء".

هدفت الدراسة إلى التعرف التحديات التي تواجه فرق العمل الموجهة ذاتيا و التي لا تتوفر لديها خبرة لتحقيق أفضل أداء، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و قد تمثل مجتمع الدراسة بجنسيات متعددة في أمريكا الشمالية و أوروبا، و اعتمدت الدراسة على العينة الحصصية. وقد كانت الاستبانة و المقابلة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- تواجه المجموعات تحديات محتملة خلال تنفيذها لمهمة أو محاولة الوصول لأفضل أداء.
- على الرغم من وجود فرق ذات تشكيل امثل و بيئة داعمة، إلا انه من الممكن حدوث الأخطاء داخل الفريق.
- لوحظ على الفريق الذي تم إجراء الدراسة عليه وجود مشكلة في الثقة، و إدارة النزاع بين القادة، و الالتزام و عدم الاهتمام بالنتائج.

- كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها مايلي:
- استخدام القوة مهم جدا لخلق فريق عمل يستطيع الوصول لأفضل أداء.
- يجب إنتاج أبحاث تربط بين خبرة فريق العمل و أداء فريق العمل.
- ضرورة الحصول على فهم أفضل للإجراءات التي يجب الأخذ بها لنقل قيادة الفريق من المدير إلى القائد بشكل فعال،و ذلك لإفادة الفرق و المنظمات.

5-دراسة: حمدان (2007) بعنوان " معوقات فرق العمل في المنظمات العامة ."

- هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في الخطوط الجوية العربية بمحافظه جدة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية .وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:
- كلما كان هنالك مستوا عال من دعم الإدارة العليا، وضح أهداف فريق العمل، الموضوعية في اختيار أعضاء الفريق، الاتصال داخل الفريق وثقافة فرق العمل؛ حقق الفريق درجة نجاح عالية.
- إن النمط القيادي الذي يتسم بالانفتاحية و الإشارك الأعضاء في صنع القرارات ويشجع الأفكار و الاقتراحات؛ يحقق الفريق تحت قيادته درجة عالية من النجاح.
- كلما كان مستوى الصراع منخفضا داخل الفريق، كلما كانت درجة نجاح الفريق عالية.
- كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:
- تقديم الدعم المستمر من الإدارة العليا لفريق العمل.
- مكافأة المديرين والمشرفين على النتائج التي تحقها فرق العمل في الإدارات التي يراسونها.
- تحديد أهداف الفريق تحديدا دقيقا.
- وضع معايير موضوعية لاختيار أعضاء الفريق.
- الاهتمام بالتوصيات التي تقدمها فرق العمل وفي حال تعذر تنفيذ ذلك يتم شرح الأسباب المنطقية.

6-دراسة: الفهداوي (2005) بعنوان " دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي - ."

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين (الأردنيين والصينيين) في مدينة الحسين الصناعية (الثانية) واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية .وقد كانت الاستبانة هي الأداة في حجم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- يوجد إدراك لدور فرق العمل بدرجة معتدلة.
- يوجد علاقة واضحة ومهمة بين فرق العمل و الالتزام التنظيمي.
- المبحوثين الأردنيين كانوا أكثر تأكيداً واعتقاداً بدور فرق العمل في الالتزام التنظيمي من المبحوثين الصينيين.
- كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:
- العمل على خلق ثقافة تنظيمية ترسخ لأبعاد العمل كفريق في البيئة التنظيمية.
- التركيز على الموارد البشرية الوطنية، والاستفادة من مؤسراتها واتجاهاتها نحو العمل كفريق.
- زيادة التركيز البحثي و الدراسي حول موضوع فرق العمل.

I-2-2. دراسات تتعلق بإبداع الإداري:

1-دراسة: المشوط (2011) بعنوان " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على عينة المس الشامل . وقد كانت الاستبانة هي الأداة في حجم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري.
- كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:
- الاهتمام بنشر روح الفريق بين العاملين في الأكاديمية.
- توفير أنظمة رقابة وإشراف فعالة في الأكاديمية.
- الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الأكاديمية.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، حيث استخدمت المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بمديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية في وكالة الغوث الدولية في إقليم غزة، والبالغ عددهم 218 مدير ومديرة موزعين على ست مناطق تعليمية واعتمدت الدراسة على عينة المس الشامل وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

-تتوافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة بدرجة عالية.
-يملك برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية مقومات الإبداع الإداري التي تساهم في خلق الأداء الإبداعي لدى مدراء المدارس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

-تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

-تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي مدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة، وربط نظام التقييم بعملية التدريب؛ وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس، مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث الدولية.

-مستوى الإدارة المدرسية في برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

-تفعيل نظام الحوافز في برنامج التعليم على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز في الأداة والإبداع في العمل، وتقديم الحوافز المادية والتشجيعية للمدراء المتميزين، وتخصيص جائزة سنوية لأحسن بحث أو فكرة إبداعية مقدمة من مدراء المدارس.

3-دراسة : (Mohd & Ling,2010) بعنوان: "تأثير إدارة المعلومات على الإبداع الإداري في شركات التصنيع الماليزية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعلومات على الإبداع الإداري في شركات التصنيع الماليزية ،حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و قد تمثل مجتمع الدراسة منظمة الصناعات الماليزية،و اعتمدت الدراسة على العينة الحصصية. و قد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

-كفاءة اكتساب المعرفة هي التي لها تأثير مهم و ايجابي على الإبداع الإداري.

-المعرفة المكتسبة من مصادر خارجية خاصة المعرفة المتخصصة و التي تعمل على زيادة إمكانيات الإبداع الإداري في الشركات و تمكنها من الإبداع الإداري بشكل عملي.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها مايلي:

-يجب على الشركات أن تكتسب المعرفة بكفاءة و فعالية،و ذلك لتحفيز الإبداع الإداري.

-على الموظفين توسيع حصيتهم المعرفية و تجديد معلوماتهم لتحسين الآليات الإدارية.

-على مدراء التصنيع تشجيع النشاطات التعليمية المستمرة و تزويد الموظفين بالتدريب المهني ليكونوا قادرين على القيام بمهارات عديدة.

4-دراسة: نعساني (2007) بعنوان " أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقد تمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية. وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

-مفردات مجتمع الدراسة يرون بأن (19) قدرة إبداعية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين.

-وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية والإبداع الإداري.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

-تشجيع تدريب القيادات العاملة في المؤسسة التعليمية في الاعترافات بالأخطاء عند وقوعها.

-تشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكار قيادتهم.

-تشجيع وتدريب العاملين على إنجاز ما يسند من أعمال بأسلوب متجدد.

5-دراسة: الشريف (2007) بعنوان " :الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات- السعودية." .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية .وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جميع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

-تشجيع إدارات الجامعات العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري.

-وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري منفردة، أما تأثيرها مجتمعية فقد

ثبت تأثير متغيرات الاتجاه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، الاتجاه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة والاتجاه نحو تدريب وتنمية وتعليم العاملين والاتجاه نحو التقدير والحوافز.

-لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية على الإبداع الإداري فيما عدا متغير المؤهل الدراسي

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

-العمل على تنمية الوعي بالجامعات بأهمية الجانب الإداري في دعم الجانب الأكاديمي والبحثي

لتحقيق كفاءة وتميز الأداء في الجامعة ككل.

-الاهتمام باستمرارية تنمية كفاءة ومهارة العاملين الإداريين بالجامعات من خلال التدريب وتطبيق

مختلف أساليب تنمية المهارات في إطار خطة إستراتيجية مع توفير الموارد والحوافز اللازمة.

-الاهتمام بالقضاء على معوقات الإبداع الإداري بالجامعات وتطوير ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية

بدرجة كبيرة من أجل الارتقاء بالإبداع الإداري.

-الاهتمام ببناء القيادات الإدارية المبدعة بالجامعات لترسيخ وجود القدوة التي يحتذي بها في التعلم و الالتزام و الإبداع.

I-2-3. دراسات تتعلق بفرق العمل و الإبداع الإداري معاً.

1-دراسة جربوع، يوسف علي عيسى.(2014). بعنوان: "واقع بناء فرق العمل و دورها في تنمية الإبداع الإداري من

وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني-المحافظات الجنوبية".-رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة

بأكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا-غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

-التعرف على واقع بناء فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني-المحافظات الجنوبية-

- التعرف على طبيعة العنصر الفني لفرق العمل و دوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني(المحافظات الجنوبية).
 - بيان تمط قيادة لفرق العمل و دوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني(المحافظات الجنوبية).
 - التعرف على سلوكيات أعضاء فرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني(المحافظات الجنوبية).
 - التعرف على البيئة الاجتماعية لفرق العمل و دورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني(المحافظات الجنوبية).
 - التعرف على البيئة التنظيمية لفرق العمل و دورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني(المحافظات الجنوبية).
 - التعرف على الفروق بين استجابات الباحثين تبعاً لبعض المتغيرات (الديمغرافية)(الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الفئة الوظيفية و عدد سنوات الخدمة).
 - كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:
 - التأكيد على أهمية و دور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتطوير الإبداع الإداري.
 - زيادة الاهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل،لان التدريب يعد خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.
 - المشاركة في فرق يسودها روح المجازفة.
 - التمتع بالمهارة الكافية في الحوار و النقاش.
 - المشاركة في دورات تدريبية تزيد المقدرة على التنبؤ بالأزمات و مواجهتها.
 - انجاز المهام بالطريقة التي يفضلها العاملون.
- I- 2-4 التعليل على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 12 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بفرق العمل وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالإبداع الإداري و في القسم الثالث دراسات متعلقة بفرق العمل و الإبداع الإداري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع فرق العمل من الجانب النظري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع ماعدا دراسة الصرايرة أكنم عبد المجيد الذي تناول نفس أبعاد المتغير التابع.

تمهيد:

إن جوهر ما يحدث من تغيرات بيئية و حركية الأحداث فيها و تسارعها نابعة من قدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل رأسمال فكري و معرفي تركز عليه المؤسسات. و على هذا الأساس تفكر المؤسسات المعاصرة بإيجاد السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير قدرات هذا المورد المهم طالما انه يمثل مصدرا للابتكار و الإبداع و بالتالي رفع كفاءة الأداء و زيادة الفاعلية التنظيمية، و كاستجابة حتمية لما ألت إليه تلك الظروف لجأت المؤسسات إلى استحداث طرائق جديدة لتنفيذ أعمالها و تحقيق ما تصبوا إليه، و لتعذر انجاز هذه الأعمال بشكل فردي لجأت المؤسسات إلى اعتماد أسلوب العمل الفرقي كأسلوب فاعل لأداء المهام و الوظائف المناطة، إذا من النادر أن نجد مؤسسة ريادية لا تعتمد إستراتيجية العمل الفرقي كأسلوب أساس للأداء التنظيمي، كون السمة الأكثر تميزا في فريق العمل هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه، فأعضاء قد يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم، و لكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معا، فهم يساندون بعضهم البعض، و يتعاونون و يتحاورون بحرية و بصراحة و بوضوح.

وفي فصلنا هذا سوف نحاول توضيح الإطار المفاهيمي للفرق العمل وذلك من خلال المباحث التالية:

II -1: ماهية فرق العمل.

II -2: فوائد فرق العمل، أبعادها، متطلباتها و نتائجها.

II -3: بناء و إدارة فرق العمل.

II - 1. ماهية فرق العمل

ليس من شك بأن فرق العمل أصبحت ركنا محوريا من أركان الأنظمة الإدارية المعاصرة مهما اختلفت طبيعتها و أهدافها. فمن خلال فرق العمل تتمكن الإدارة من الاستفادة من تنوع الاختصاصات لدى أعضاء الفريق في مواجهة المشكلات و اتخاذ قرارات أكثر ملائمة و فاعلية لمعالجتها .

ومن أجل فهم ماهية فرق العمل بشكل جيد، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة العناصر التالية: مفهومها، أسباب الاهتمام بها، خصائصها، أهميتها والعوامل المحددة لها، عناصرها و مراحل دورة حياتها، الأبعاد الرئيسية لها، متطلباتها، أهدافها، أنواعها، وأخيرا مزياء ومعوقاته.

II - 1-1 مفهوم فرق العمل

1-1-1. التعريف اللغوي لفرق العمل:

-**التعريف اللغوي لفرق:** الفرق و الفرقه و الفريق: الطائفة من الشيء المتفرق.

و الفرقه: طائفة من الناس. و أفراق جمع فرق: طائفة من الناس هم أكثر من الفرق و الفريق.

-**التعريف اللغوي للعمل:** مجهود يبذله الإنسان لتحصيل منفعة. أو هو الجهد البدني و العقلي الذي يبذله الإنسان في مجال سعيه الدنيوي من اجل الارتزاق و الاكتساب في سبيل إنتاج الخدمات أو السلع الاقتصادية لغرض الكسب و العيش.¹

1-2-1 التعريف الاصطلاحي لفرق العمل:

على الرغم من تعدد مفاهيم فرق العمل ، إلا أن هناك اعتقادا سائدا في تطوير المؤسسات، و يشير إلى أن فرق العمل هي من المكونات البناء التنظيمي في المؤسسات، و أن فاعلية تلك الفرق تتحقق طالما كانت تلك الفرق قادرة على إدارة ثقافتها و عملياتها و العلاقات بين التقسيمات التنظيمية، و كونها جزءا لا يتجزأ من متطلبات التطوير التنظيمي.² و تشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني، و إلى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من

¹ عبيضة، بن سالم بن صالح حمدان. (2008). معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية علي خطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جدة، المملكة العربية السعودية، ص 10.

² البشاشة، سامر عبد المجيد. (2006). "اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة مؤتة-الأردن. مج22، ع2، ص40.

العاملين، نحو تحقيق هدف مشترك، من منطلق كون الفريق (**team**) يتمثل بالأعضاء ذوي المهارات التكاملية الملتزمين بطريقة الواعية، مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو.¹

و عرف مصطفى(2005) أن فرق العمل هي تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتجسيد اهتمام مشترك و تحقيق هدف مشترك.²

كما عرف سلطان(2003) فرق العمل بأنها: جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض و يلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها. هنا تبرز أهمية المسؤولية الجماعية في مفهوم فريق العمل.³

وبرأي أحمد عبد الغني(2014) فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.⁴

و يعرف دركر فرق العمل بأنها: (عدد من الأفراد، عادة ما يكون صغيراً، من ذوي الخلفيات مختلفة من المؤسسة، و يعملون سوياً في مهمة محددة معروفة). هنا ركز دركر على الهيكلية و لم يتطرق إلى السمات العمل كفريق و التي من أهمها: المرونة، التعاون، التشارك.

و يعرف (مايكل كوسلر) بأنها: "نوع محدد من المجموعات يكون أعضاؤها مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيق أهداف الفريق و التي تصب في بوتقة أهداف المؤسسة".

و يحدد باركر مفهوم فرق العمل على أنها: (مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة، بحيث لا يستطيع هؤلاء الأفراد أن يحققوا هذه الأهداف إذا عمل كل منهم بمفرده) و يركز هذا التعريف على درجة تحقيق الأهداف حيث يرى أن العمل الجماعي يسهم في تحقيق الأهداف بصورة أفضل من العمل الفردي.

وقد عرف **Umstot** فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يعملون سوياً و بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف المحددة.⁵

¹ البشاشة، سامر عبد المحيد. مرجع سابق، ص 40.

² مصطفى، احمد سيد. (2005). المدير و مهارته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، ص 151.

³ سلطان نايف ، أبو تابه . (2003). العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 30، عدد 2، صص 40-90.

⁴ اشتوي، محمد . (2014) . واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة

ماجستير ، جامعة بغداد ، أكاديمية الإدارة و السياسات العليا ، قسم القيادة و الإدارة، ص 38.

⁵ عوض، عامر. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ص 25.

كما يمكن تعريفها علي أنها : (مجموعة من الأفراد الذين لديهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية معينة ضمن موارد محددة ، الفريق يجب أن يشمل كافة الأفراد من المؤسسة لهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له كما يجب أن يكمل أفراد الفريق بعضهم بعضا من اجل انجاز المهام المحددة بنجاح و تحقيق أهداف المؤسسة ككل).

و يعرفها آرثر بيل ايضا: " مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو والفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالباً ما يشار إليه بالمرافق الصديق" كما يعرف أيضا: بأنه عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل مع بعضهم البعض و التخطيط للتغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة ، إذن فريق العمل هو عبارة عن مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون معا لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها).¹

يعرف محمود فرق العمل على أنها " نوع من أنواع الجماعات و يعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة، و عند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق و تتلاشى". بين هذا التعريف أن إنشاء الفريق مرتبط بعامل الزمن.²

كما تعرفه الإدارة المركزية للبحوث المصرية على انه " مجموعة من الأعضاء ذوى تخصصات مهنية متنوعة يعملون معا لتحقيق أهداف محددة لفترة محددة و العمل يتم بشكل جماعي و باعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم مع تطبيق مفهوم القيادة و ليس السلطة بواسطة فرق العمل". هذا التعريف انه يمكن تكوين فرق العمل من تخصصات مهنية متنوعة، اخذ بعين الاعتبار قدرة فرق العمل على التأثير و توجيه و إرشاد سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف و ليس القدرة على السيطرة عليهم و إصدار الأوامر.³

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن فرق العمل هي أنها عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد يملكون مهارات عالية في مجال تخصصهم و يعملون بدرجة عالية من التعاون و التفاهم من اجل معالجة موضوع معين داخل المؤسسات المبحوثة وصولا إلى تحقيق أهدافها.

2- مفهوم مجموعة العمل: الجماعة هي تلك التي يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية وترتبطهم بعض القيم والمعايير ويقوم التفاعل على المصالح المشتركة وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها وعادة ما تكون صغيرة الحجم وأهم ما يميز الجماعة الاتصال الوثيق والضوابط التي تمارس على أعضائها.⁴

¹ اللوزي، موسى. (2002). التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل ، عمان، الأردن، ص ص 130-131.

² سلمان، محمود. (2001). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان -الأردن-، ص 179.

³ الإدارة المركزية للبحوث المصرية، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة ، ورقة عمل بناء فريق عمل ناجح في المنظمات الحكومية، ص 6.

⁴ حسان الجيلاني (2008). التنظيم والجماعات، دار الفجر، القاهرة، ص 187

أيضا مجموعة العمل هي تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة و عشرون فردا يتوفر بينهم نوع من التلاحم و التناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها و تبدوا مظاهر الانتظام و التصرف في إطار واحد من المبادئ و الأهداف المشتركة.¹

ومن هنا يكمن الاختلاف بين مفهوم فرق العمل و مفهوم جماعة العمل حيث يعرف الباحثون في علوم الاجتماع الجماعات بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض و الذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات و يسعون لتحقيق أهداف مشتركة و يعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة، إذا أشار (Certo,2003) إلى أن ليس كل الجاميع في المؤسسات هي فرق، لكن كل الفرق مجموعات، فالجموعة تتأهل لتكون فريق لما يركز أعضاؤها على مساعدة بعضهم البعض الأخر لتحقيق الأهداف التنظيمية.²

الجدول(II-1): الفرق بين الفريق و المجموعة

المجموعة	الفريق	الخصائص
متوسط أو كبير	محدود	الحجم
يعمل الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.	إلى جانب تحقيق الأهداف المشتركة يتعهد الأعضاء أمام أنفسهم بتنفيذ هذه الأهداف كجزء من مسؤولياتهم.	الأهداف
فردية.	جماعية	المسؤولية
غالبا دائمة.	معظم فرق العمل مؤقتة، وتشكل لتحقيق غرض معين في وقت محدد.	المدة الزمنية
عدم الاتفاق يؤدي الى انشقاق.	عدم الاتفاق يكون مقبولا.	الاتفاق
ضعيفة و تقتصر على القائد.	قوية و مشتركة.	القيادة
تتمتع بدرجة عالية.	تتمتع بدرجة بسيطة.	النبات في التشكيل و التجانس التخصصي
رسمية وغير رسمية	رسمية.	النوع

¹ اشتيوي ، محمد، مرجع سابق، ص 38

² الحسيني، كمال كاظم طاهر.(2013). فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، ص 21.

لا يحدث صراع مع الإدارة العليا، بسبب أن قيم ومبادئ و أهداف فرق العمل منسجمة مع قيم ومبادئ و أهداف الإدارة العليا.	يحدث أحيانا صراع مع الإدارة العليا، بسبب أن قيم ومبادئ وأهداف الجماعة قد لا تنسجم بشكل كامل مع قيم ومبادئ وأهداف الإدارة العليا	الصراع
انسجام كامل.	أحيانا يكون الانسجام غير كامل وهذا يبعث على التراخي والكسل.	الانسجام بين الأعضاء
فهم مشترك للمعرفة.	التركيز على القائد.	الإدراك
الدور التنسيقي هو السائد.	مواقف متقاربة.	الأسلوب

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على العديد من المراجع.

II -1-2. عناصر فرق العمل و مراحل دورة حياتها

1- عناصر فرق العمل

تتكون فرق العمل من ثلاثة عناصر أساسية وهما:¹

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

ثانياً.العنصر إنساني: وهذا العنصر يتكون من جزأين هما:

أ - قائد الفريق: وهو المسئول عن الفريق والقادر على تحفيز الأفراد على القيام بمهمة ما لتحقيق أهداف معينة، من بينها:

- هو المسئول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق.
- يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة و الاحترام والتعاون.
- يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها، جادا في قيادة الأعضاء للوصول إليها.
- يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة.
- يعمل القائد مستشارا للفريق، ويقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم والقواعد السلوكية، وتوجيه وتعليم الأعضاء، وتقديم النص والمشورة.

¹ حمدان، أحمد. (2012). " فرق العمل ". ط 1. عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. ص 53-55.

ب- أعضاء الفريق: والمقصود هنا هو سلوكيات الأعضاء التي تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح فريق العمل بشكل عام، من حيث عددهم، خبراتهم، درجة الانتماء والولاء، مدى استعدادهم للتعاون المشترك فيما بينهم، وقدرتهم على العمل الجماعي، ومستوى الروح المعنوية والدوافع لديهم وسلوكيات أعضاء الفريق تعكس نجاحه من عدمه، فالفريق الناجح هو الذي يسعى كل فرد فيه نحو نجاح الفريق، وهذا السلوك ينتج عن الاتصال الفعال والبناء من قبل أعضاء الفريق كافة . وتتصف الفرق الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة . ويؤدي أفراد الفريق معظم أعمالهم بدرجة عالية من الجودة ويمنحون الأفراد الآخرين الشعور بالرضا لكونه فرداً في هذا الفريق . ويميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم، ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء، ويدفعهم ذلك للشعور بالفخر والزهو ويرون أنفسهم أفضل الفرق الأخرى ويكون الفخر هنا محمود لأنها ليست لاحتقار الناس، بل دافع لبذل المزيد من التقدم.¹

ثالثاً. العنصر البيئي: وهو بدوره يتكون من جزأين هما:²

- البيئة الاجتماعية: ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمؤسسة فريق العمل والتي يكون لها تأثير كبيراً على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد . كما يقصد بها ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة العضو مع غيره، ذلك الإطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم أي فريق من الفرق سواء بين أفرادها بعضهم ببعض في بيئة ما، أو بين فرق متباينة أو متشابهة معا وحضارة في بيئات متباعدة.

ب- البيئة التنظيمية: وهي المؤسسة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتوى عليه من سياسات، فلسفة، أهداف، خطط، موارد، نظام الحوافز، تقييم الأداء والتدريب.

وتعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية ايجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة، والعكس صحيح ، كما تعد البيئة التنظيمية عاملاً مساعداً في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية يستطيع القائد التأثير على أعضاء الفريق الذين يعدوا جوهر عملية رفع مستوى الأداء بالمؤسسة.

¹ خريسات، أحمد(1978). اساليب و نظريات القيادة. مجلة الاقصى .مج1، ع6، صص.40-60.

² حمدان، أحمد. مرجع سابق، ص55.

2- مراحل دورة حياة فرق العمل:

ترتبط فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال. وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث يمر فريق العمل بالمراحل التالية:¹

- التكوين : وهي المرحلة الأولى من مراحل تطور الجماعة، وتعد مرحلة الاعتمادية و الاحتواء، و يعني ذلك اعتماد عضو الجماعة على غيره و خاصة على القائد. و تتصف الجماعة في هذه المرحلة بعدم وضوح الأهداف، والهيكلة، ويسود الجماعة حالات من القلق عن الأمان والمشاعر، و ينتظر أعضاء الجماعة القائد لاتخاذ القرارات. و يحض أعضاء الجماعة القائد على تحمل المسؤولية و إصدار التعليمات بما يجب ان يفعلوه.

-العصف Storming: وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج و الصراعات، حيث تنصهر في جماعة العمل و يصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بوضوح وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط، وهذه المرحلة تكون معروفة بالحوار والجدل وعدم الاتفاق، فقد تختلف توقعات الأفراد و طموحاتهم عن رسالة الفريق و ربما يتجه أعضاء الفريق إلى المناورة والاندماج والتحالف كما تتجه الجماعات الفرعية إلى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن أن تعود عليهم، وقد تختلف إحدى الجماعات الفرعية الصغيرة مع جماعة أخرى حول الأهداف الكلية للفريق أو كيفية إنجاز هذه الأهداف.

-الصيافة ووضع المعايير Norming: في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل صراعات المرحلة السابقة كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجه، ويحدث الاتفاق الجماعي تجاه من له القوة ومن هو القائد وأيضاً حول ادوار الأعضاء بالإضافة إلى ذلك يفهم الأعضاء بعضهم البعض و يتكاملون نحو تحقيق أهداف الفريق وبالتالي يمكنهم التغلب على الخلافات بينهم ومعالجتها ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوبة و تبقى هذه المرحلة وقتاً طويلاً وقد تستمر وقتاً طويلاً، وقد يتوقف هذا على الهدف المراد الوصول إليه، والقادة في هذه المرحلة يؤكدون على التوحد مع الفريق ويساعدونه على تحديد قيمة ومعايير و بوضوح.

-الأداء Performing: حيث يقوم الأعضاء بحل المشكلات وإنجاز المهام المحددة للفريق، ويلتزم أعضاء الفريق برسائلته ويرتبطون و ينسقون بين بعضهم البعض ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيدة ويقوم أعضاء الفريق أيضاً بمواجهة ومعالجة المشاكل التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسات المباشرة و يتجه تأثيرها نحو إنجاز

¹ الرحي، عصام احمد .(2005-2002). بناء فرق العمل في قطاع السعودي:دراسة حالة كهرباء المنطقة الغربية.رسالة دكتوراه في الادارة

العامة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، السودان، ص 44.

أهداف فريق العمل، وأثناء هذه المرحلة فإن القادة يحاولون التركيز على إدارة مهام عالية الأداء، وتكامل خلال هذه المرحلة وعلى مستوى أعضاء الفريق الاختصاصات المحددة للمهمة المطلوبة مع التعاطف الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

-مرحلة التفكك أو الانتهاء Adjourning: تحدث مرحلة التفكك أو الانتهاء في فرق العمل التي تكون

محددة بتأدية مهمة معينة ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق، من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الأعضاء نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية وأيضاً تقوية التماسك ولكن قد يسود الإحباط أو الندم مما يؤدي إلى التمزق و التشتت وفقد علاقات الصداقة والتعاون، وعند هذه النقطة فإن القادة يفعلون ما يدل على تشتت الفريق من خلال بعض المراسم، و ربما يعلنون نهاية أو ختام عمل الفريق بعد ما نفذ مهامه كاملة و بنجاح.¹

II -1-3. خصائص فرق العمل و أنواعه

1- خصائص فرق العمل

إن فرق العمل الفعالة تتميز بالخصائص التالية:²

- أعضاء الفريق يشتركون في الإحساس بأهمية الهدف الذي يعملون من اجل تحقيقها.
- واعي أعضاء الفريق بطبيعة عملهم لتحقيق النتيجة المطلوبة.
- التحديد الدقيق لموارد الفريق و استخدامها طبقاً للحاجة إليها والوقت المتاح للفريق.
- أعضاء الفريق يستمعون وينصتون و يستوضحون ما يقال لهم.
- استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات و الحلول.
- يبذل الفريق جهده في حل المشكلات و الحد من الصراعات.
- توازن الأدوار و مشاركة كل أعضاء الفريق في تسهيل تنفيذ المهام.
- أعضاء الفريق يجتمعون كل فترة زمنية معينة لتقويم أداء الفريق.
- الفريق يشجع و يجذب الأعضاء الأكثر نشاطاً.
- ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:
- **المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

¹ الرحي، عصام احمد، مرجع سابق، ص 44.

² القبلان، يوسف محمد.(2001). "ثقافة الإدارية". الرياض. المملكة العربية السعودية:معهد الادارة العامة، ص 59-60.

- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
 - الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
 - تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
 - الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
 - التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:
- اللارسمية.
 - وضوح المهام والأهداف.
 - التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
 - المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.
 - القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
 - دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.¹

2-أنواع فرق العمل

مهما تعددت أنماط فرق العمل و تباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، و يمكن تقسيمها الى:²

- أ- فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة و التي تشكل من مديري الإدارة العليا،وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظراً لان الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

¹ القبلان، يوسف محمد، مرجع سابق، ص 60.

² عبد الغني، احمد عبده.(2001).إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم. نائب رئيس اللجنة الوطنية

للجودة.عمان.ص.8.

- تحديد رؤية و رسالة المؤسسة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- تطوير فلسفة المؤسسة و السياسات و التوجيهات العامة.
- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة و القضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

ب- الفرق الوظيفية: وهي التي يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الإدارية أو القسم ويطلق علي الفريق أحيانا (النموذج العسكري)، و في هذا الفريق تكون السلطات والمسؤوليات محددة، كما أن عملية اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة وبسيطة، وينشأ هذا الفريق عادة في المؤسسات الهرمية التقليدية ذات البيئة الثابتة.¹

ج- فرق العمل متعدد الوظائف: وهذه الفرق مكونة من مجموعة من العاملين ممن يمتلكون المهارات و الخبرة العالية و الذين يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو خدمة معينة، وعادة ما يستخدم هذا النوع في ظل التغيير السريع في السوق كشرركات الاتصالات وكالكمبيوتر لسرعة الاستجابة لاحتياجات المراجعين والمستهلكين.²

د- فرق تحديد المشاكل: تعمل هذه الفرق على جمع المعلومات عن القضايا المطروحة ذات الاهتمام من قبل الإدارة العليا، وهذا النوع يجعل الإدارة على دراية وقرب من الأعمال اليومية المؤداة في المؤسسة والاحتياجات اللازمة لأدائها.³

هـ- فرق حل المشكلات: وتتكون هذه الفرق لحل مشكلة محددة، بحيث يضع كل عضو خبرته كلها، وتتكامل الجهودات للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلة، و يتوقف نجاح هذه الفرق على رغبة العضو في المشاركة في الحل، و درجة الثقة والأمانة المتبادلة بين الأعضاء وقناعتهم بإمكانية الوصول إلى حل للمشكلة من خلال التفاعل الاجتماعي.⁴

¹ العيصمي، عايد عبد الله. (2003). اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء الفعال في الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 29.

² القرني، محمد محسن. (2005). اتجاهات الضباط نحو السمات و المهارات القيادية: دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 46.

³ عباينة، رائد إسماعيل، مرجع سابق، ص 30.

⁴ الفحطاني، سالم سعيد. (2001). القيادة الإدارية : التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض. المملكة العربية السعودية: دار مرام للطباعة و

و-فرق النصيحة الاهتمام بالعمل: يهتم هذا النوع من الفرق بتوفير النصح التنظيمي، و اتخاذ القرار، وتشمل فرق النصح المتخصصة مثل فرق التخطيط المالية أو تخطيط الأفراد كما يمكن أن تشمل هذه الفئة أيضا دوائر مراقبة الجودة ، و مجموعات العاملين الذين يكون دورهم إنتاج الأفكار والنصيحة وتمير الاقتراحات .

ي-فرق العمل الموجهة ذاتيا: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة علي إدارة و توجيه نشاطاتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك باعتماد الذاتي نظرا لتوفير المهارات الفنية و الإنسانية و الموارد اللازمة لنجاحهم من خلال الهيكل تنظيمي غير تقليدي يحكم التفاعلات و التعاون بينهم وفي هذا الصدد تضيف رواية حسن أن المؤسسة إذا كانت ترغب في تكوين فرق العمل المدارة ذاتيا لا بد أن تراعي الاستقرار، الخبرة ، التنوع، الحجم.¹

ر-فرق الإدارة: تتكون من مجموعة من مديري العموم الخاضعين لرئاسة مجلس إدارة المؤسسة وعادة ما يتم اختيارهم بناء على مجموعة الأدوار التي يلعبونها، ومن مهام وخصائص هذا الفريق إدارة المؤسسة والقيام بالأعمال الجزأة اليومية و تنفيذ جدول الاعتماد على المعلومات الواردة من المستويات الإدارية الدنيا.²

ز-فرق العمل الافتراضية: وهي من الفرق المدارة ذاتيا و التي نجحت عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتسارع في المؤسسات، وأخذت تعكس ممارستها في القرن الواحد والعشرون، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود بين الدول، و تقوم هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، و التي في الوقت نفسه تشكل مصادر نفوذ وسلطة لأعضاء الفريق، ويكون الاتصال بين أعضاء الفريق المتواجدين في مناطق مختلفة في بلدان العالم عن طريق البريد الالكتروني والمؤتمرات عن بعد وجماعات النقاش وغيره من وسائل الاتصال الحديثة مثل الانترنت.³

ذ-فرق العمل الساخنة: و يضيف لبيان أن هناك نوعا من الفرق تدعى المجموعات الساخنة و هي عبارة عن فرق عمل صغيرة، لكنها محددة الأهداف ويسيطر عليها هاجس الإبداع والتميز والابتكار، بلا حدود أو قيود ولا حتى وعود أو عقود.

¹ العيصبي، عايد عبد الله .مرجع سابق،ص29.

² كند رسلي،دورلنغ.(2001). ديناميات العمل كفريق .بيروت.لبنان: مكتبة لبنان ناشرون. ص 13.

³ الرشيد، عادل وحداد، فريد.(2001). في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين. مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، مج17،

II - 2. فوائد فرق العمل، أبعادها، متطلباتها ونتائجها

II - 2-1. فوائد فرق العمل و أسباب الاهتمام بها

تعد فرق العمل الوحدة الجوهرية داخل المؤسسات نظرا لان المدراء لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات و صعوبات العمل بشكل فردي كما أن التحديات و المنافسة في بيئة المؤسسات تحتاج إلى ردود فعل سريعة مما يتطلب اللجوء إلى العمل الجماعي. فقد تنوع فرق العمل من حيث أهداف وأبعاد فمنها فريق العمل الناجح ومنها غير فعال لذلك يجب مراعاة أسباب الاهتمام بعاملها كفريق عمل مع تحديد النتائج ومعوقات هذا الفريق.

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق الفوائد التالية:¹

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء و مما يؤدي إلى تحسين و تنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد .
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية و التكنولوجيا.
- تقليل اعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة الأداء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها و تقديم حلول لها.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
- القدرة على اتخاذ القرارات حيث يقوم كل عضو بمشاركة الآخرين في توفير المعلومات و في تحديد البدائل فيقل بذلك الوقت المطلوب لانجاز العمل و تزيد رشادة القرار.
- يساهم أعضاء الفرق بفضل قدرتهم على الدعم والثقة في الغير في توفير التشارك بالمعلومات، ويدركون مدى اهمية ذلك في زيادة فعالية العمل.

وما يجب الإشارة إليه، هو ان هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بفرق العمل، ولعل من أهمها التطورات السريعة وإعادة هيكلة و تصميم المنظمات، وتبني كثير من المنظمات للمفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، ومن المعلوم أن هذه المفاهيم والعمليات تعتمد على فرق العمل لضمان نجاحها. وعلى صعيد التحولات العالمية يعد ظهور العولمة، وما نشأ عن ذلك من انفتاح الأسواق وتعدد الثقافات، سببا دافعا للعمل بمفهوم الفريق حيث يحقق الانسجام مع تلك البيئات والأعمال و التحولات . كما يمكن القول أن أهم دوافع تبني المؤسسات مفهوم فريق العمل

¹ عبد الغني، احمد عبده، مرجع سابق، ص5.

توجهها لعمليات التخطيط الاستراتيجي، والذي يتطلب أن يشارك الأفراد في التخطيط ضمن فريق عمل، لتتلاقح الأفكار وتتلور النظرة المستقبلية. ولعل تعدد المشكلات الغريبة والمستعصية للحلول، كنتيجة للمنافسة بين المؤسسات نحو المستقبل، قد ساهم أيضا في هذا التوجه.¹

وكخلاصة لأسباب بروز مفهوم فرق العمل يمكن القول أن الحاجة إلى التفكير الإبداعي بالشكل الجماعي والذي ينتج عنه حلول فعالة تفوق في إنجازاتها التفكير الإبداعي بشكل فردي، وكذلك تطور أداء العاملين كنتيجة لتمكينهم من خلال الفرق لأداء الأعمال بفاعلية، وما يستلزم لذلك من تدريب على المهارات المختلفة، مما جعل المؤسسات تتبنى مفهوم الفرق، بغية تطوير مواردها البشرية.

II -2-2. أبعاد فرق العمل و متطلباته

1- أبعاد فرق العمل: وتشمل

أ- وضوح الأهداف.

ويمثل درجة الفهم للمهام والأعباء بين أعضاء المنظمة في إطار التناسب مع التخصص والمهارة والقدرة على الأداء،² فالصفة الأكثر تميزا في عمل الفريق الفعال أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وان تكون مرنة، بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة والمنافسة الحادة في الأسواق ومتفق عليها من جميع الأفراد أن وضع الأهداف يعد ضروريا لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين الأعضاء الفريق ويعطي دافعية أكثر وصراعا اقل و استخداما اقل للوقت وابتكارا و إبداعا من قبل أعضاء الفريق، و من أهم العوامل التي تؤدي إلى فاعلية الفريق فالفريق تشكل من اجل هذه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وتساهم في إنجاز المهمة.³

ب- توازن الأدوار

إن أعظم نقاط القوة في الفريق الفعال تقع في توليفة الفريق المكونة من مواهب وقدرات مختلفة فالبناء الجيد للفريق يبدأ بالاختيار الجيد للأعضاء من اجل تنفيذ المهام والأهداف المتفق عليها، و لذلك لا بد أن تكون هناك مجموعة من الأدوار الحاكمة التي يجب أن تؤدي وهذا الأدوار تشمل المنسق المولد الناقد والمنتقد و القائد بحيث لكل عضو دور يؤديه

¹ الصبري، محمد. (2009). بناء فرق العمل. مصر، الإسكندرية: مؤسسة حورس للنشر و التوزيع. ص 77.

² Harrington-Mackin, Deborah. (1994). The Team Building Tool Kit: Tips, Tactics, And Rules For Effective Workplace Teams, New York AMACOM? American Management Association, p 6

³ Wood ,Cook. (1994). **Team développement Manuel** 2ed (England cower Publishing Parker, Glenn. (1994). **Cross Functional Teams**, First edition, Jossey-Bass publisher, san francisco Wood ,Cook. (1994). **Team développement Manuel** 2ed (England cower Publishing

في عمله، كما أن تحقيق أهداف الفريق يتطلب أن تكون كل عضو على علم بالدور الذي يطلب منه أدائه وأن تتوفر لدى العضو القدرة و المهارة اللازمة للقيام بهذا الدور المسند له.

ج- القيادة المناسبة

تمثل درجة قدرة مديري المؤسسة على الارتباط وإدامة الصلة مع أعضاء المؤسسة وحل المشكلات وإدارة النزعات وخلق التماسك و الفاعلية بينه، فالقيادة المناسبة لفريق العمل هي القيادة التي تستطيع أن تغير أنماطها من حين إلى آخر بالاعتماد على الظروف والمساعدة في وضع معايير ايجابية، كما أن القائد الرسمي للفريق الفعال هو القائد الذي يدعم الفريق من خلال منح الثقة والولاء باستخدام التفويض كوسيلة للانجاز والتطوير ومواجهة الحقائق بأمانة ومصداقية و يشجع التطوير الجماعي ويحافظ على إجراءات عمل سليمة من خلال مشاركته الأعضاء في اتخاذ القرارات.

كما أن قيادة الفريق تعد المحرك الأساسي له فهو الموجه له وقائد الفريق هو لذي يحرص على بناء الفريق خلال مراحل تطوره من خلال حث الأعضاء على انجاز المهمة وتعزيز العلاقات البناءة بين أعضاء الفريق.¹

د- مرونة الاتصال

ترتبط مرونة الاتصال بمدى توفر صفات معينة كالثقة و التقدير و القدرة على التأثير بين أعضاء الفريق، كما تتأثر أيضا ببنية العلاقات الشخصية، فالاتصال المفتوح أو الحر يعطي الفرصة الكافية للمرسل و المستقبل للمحادثة و المناقشة و التعبير عن رأيهم في ضوء المعلومات التي يتم إرسالها و استقبالها. فهو يعد بالتالي من بين أكثر الأساليب نجاحا في استفادة الفريق من أفكار الغير لأنه يتيح المجال للتفاعل الحر بينهم في تشخيص الفريق وحلها، أي أن الاتصال داخل الفريق يمكن من ضمان علاقات تفاعلية مرنة تضمن لكل أعضاء الفريق تبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم لتحقيق الأهداف، فتمثل المرونة في الفريق درجة تقبل كل عضو لأراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق حيث يؤثر الفريق وأعضائه على بعضهم البعض في علاقة تبادلية، فأعضاء كأفراد يتفاعلون مؤثرين في بعضهم البعض في عملية الأداء، والفريق ككل يؤثر في سلوك الفرد و أدائه و من ثم أداء الأعضاء و الفريق وكذا اتجاهات و سلوكيات الأعضاء تبني علاقات تبادلية للتأثير و التأثير.²

¹Parker, Glenn.(1994). **Cross Functional Teams**, First edition, Jossey-Bass publisher, san francisco Wood , Cook.(1994). **Team développement Manuel** 2ed (England cover Publishing

² أبو النصر، مدحت.(2012). **فرق العمل الناجحة**، القاهرة. مصر: المجموعة العربية للنشر و التدريب ، ص 103.

هـ-استمرارية النشاط

و يمثل درجة استمرارية أداء أعضاء المؤسسة لواجباتهم بشكل متكامل، دون خلل يؤثر سلبا في النتائج النوعية و الكمية للمخرجات المكلفين بإتمامها.

كما انه نشاط تقوم به المؤسسات للتأكد من استمرارية الأعمال المهمة الأنشطة الحساسة للعملاء والموردين، و المنظمين ، و الكيانات الأخرى التي بحاجة إلى القيام بأعمالهم تحت أي ظرف. وتشمل هذه الأنشطة العديد من الأعمال اليومية مثل إدارة المشاريع، ونظام النسخ الاحتياطي، والتحكم بالتغيير، وخدمات الدعم. استمرارية النشاط ليست مخططا تنفذه وقت وقوع كارثة فحسب، بل يشير إلى تلك الأنشطة اليومية التي تؤكد الحفاظ على أداء الخدمات بشكل متواصل و بالمستوى المطلوب مع إمكانية استرجاع أي بيانات قد تكون قد ضاعت، و أساس نجاح استمرارية النشاط هو وجود معايير وواضحة و تطوير برنامج و السياسات الداعمة و المبادئ التوجيهية و الإجراءات اللازمة لضمان متابعة النشاط من دون توقف ، بغض النظر عن الظروف أو الأحداث السلبية التي قد تحصل.¹

ثانيا: متطلبات فرق العمل

إن الانتقال في المؤسسة من النظام الحالي إلي نظام جديد يعتمد على فرق العمل و إعطاء الفريق العديد من المسؤوليات و الاختصاصات التي كانت في يد المديرين، قد يواجه بالعديد من المقاومات التي تعيق عملية الانتقال إلى استخدام هذا الأسلوب، ولذلك فان واحدا من أهم متطلبات نجاح الانتقال إلى أسلوب فرق العمل هو تهيئة البيئة الداخلية للمؤسسة و تقليل معارضة أو مقاومة بعض الأطراف لهذا الأسلوب ويمكن إيجاز أهم متطلبات نجاح هذا الأسلوب فيما يلي:²

- ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق و أهميته وطبيعة عمله و مسؤولياته قبل البدء بالتنفيذ بفترة كافية.
- ضرورة وجود التزام واضح ومحدد من قبل الإدارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل و الوعي الكامل بمتغيراته .
- عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين والمشرفين لمناقشة الأسلوب الجديد و محاولة إزالة الخوف لدى المديرين من تطبيقه، إذا أنهم يعتقدون أن هذا الأسلوب سوف يحد من سلطاتهم، ويؤثر على اختصاصاتهم و قدراتهم في التوجيه و الإشراف داخل المؤسسة.

¹ أبو النصر، مدحت، مرجع سابق، ص 104.

² الرشيد، محمد عبد الله. (2000). معوقات و مقومات العملية الإدارية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع العام و الخاص بالمملكة العربية

السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 270.

-إدراك الإدارة بأن العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الآجل القصير، إذا لا بد من مرور وقت كاف على تطبيق الأسلوب و استيعابة و تدريب العاملين عليه حتى يُوّثي ثماره.

-الحد من أي نزاعات داخل المنظمة قبل البدء في تطبيق الأسلوب الجديد.¹

II -2-3. نتائج و معوقات فرق العمل

1- نتائج فرق العمل

يحقق الفريق إذا تم بناؤه على أساس سليم مجموعة من المزايا لكل من الأعضاء، والفريق، والمؤسسة:²

أ- بالنسبة للأعضاء:

- فهم أعمق لديناميكية الفريق.
- تعلم التفكير بمنطق البدائل (الاطلاع على وجهات نظر الآخرين و أفكارهم)
- التنافس و زيادة المهارات لكي يسهم العضو بالجهودات المتوقعة منه.
- تبادل المعلومات و تعميق المعرفة بأمر العمل و العلاقات.
- حسن العلاقات و تكوين الصداقات و إشباع حاجة التقدير و المكانة.

ب- بالنسبة للفريق:

- تحسين طرق الوصول إلى الهدف من خلال تضافر الجهود و التعاون.
- توليد بدائل و أفكار ابتكاريه.
- تحسين الاتصالات و تعميق الروابط و من ثم تحقيق تماسك ووحدة الفريق.
- حسن استغلال جهودات ووقت الأعضاء.
- نشر قيم و قواعد سلوكية يتبعها الأعضاء.
- تعميق مهنية الفريق و جودة تخصصه.
- الثقة و الانفتاح و الاستعداد لتحمل المخاطر.

¹ الرشيد، محمد عبد الله. (2000). معوقات و مقومات العملية الإدارية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع العام و الخاص بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص270.

² الخطيب، احمد. (2009). الادارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عمان. الأردن: جدار للكتاب العالمي، عمان، ص216.

ج- بالنسبة للمنظمة:

- تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى ومن ثم تماسك التنظيم.

- تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمؤسسة.

- تحسين الجودة الكلية.

2- معوقات فرق العمل

إن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات وفقا لمفاهيم فريق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المؤسسة و مهارات العاملين، و الاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة و الحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المؤسسة، ففي المؤسسات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة. و يلعب القائد أو المدير دورا مهما في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة و الاحترام و الفهم الشامل لاحتياجات كل من المؤسسة والفرد، وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف و توجيهات الإدارة العليا للمنظمة و في نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف و تطلعات العاملين.

فانه يمكن عرض المعوقات التي تعترض بناء فرق عمل فعالة كما يلي:¹

أ- المعوقات التنظيمية و تشمل مايلي:

- المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية و التنافس و التركيز على الانجاز الشخصي و يكون الحديث عن فريق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن إلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، إن إيمان القادة و المدراء (صناع القرارات) بمنهجية فريق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها و هذا الاعتقاد يخلق الدفع للبحث بجدية عن الفوائد و المنافع و من ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فريق العمل المختلفة، و على العكس من ذلك فان افتقار القادة و المدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنح العمل على كل شكل فريق عمل.

- انجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي و القيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات و المشاعر و الاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقا من قاعدة "استطيع أن اعمل" فتنجز الأعمال المؤكدة للأفراد أما بشكل آو بشكل فردي و يصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفريق العمل.

¹ السر يدي، أحمد. مرجع سابق، ص 32.

-**ضعف التفكير الاستراتيجي:** من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب و النتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المؤسسة و الأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم و من ثم استخلاص النتائج و معرفة اثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

-**الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكلًا تقليديًا ذو تسلسل هرمي واسع و هناك عدد من المراتب مختلفة المستويات، و ينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكائنها في التنظيم. فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدا و تصبح نشاطات بناء فريق العمل الفعال غاية في التعقيد.

-**تؤدي نظم الحوافز و المكافآت:** التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فريق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية و إيجاد التنافس.

-المعوقات الفردية:

-**معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق. حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فريق عمل ذا فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط و يسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت و المحافظة على الكفاءة المطلوبة لانجاز العمل.

-**المهارات:** هناك نوعان من المهارات وهي مهارات فنية و مهارات العمل ضمن الفريق، فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كاف لأداء المهمة حيث أن احد فوائد العمل كفريق: هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم و تطوير أنفسهم، و من المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة و مهارات التفكير الاستراتيجي و المهارات الشخصية.

-**المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد، و بقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر من الصعب بناء فريق عمل فعال.

-**عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فريق العمل عادة بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة الأفراد.¹

¹ السر يدي، أحمد. مرجع سابق، ص 35.

II - 3- بناء وإدارة فرق العمل.

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

II - 3-1- مفهوم و شروط بناء فرق العمل

1- مفهوم بناء فرق العمل

إن عملية بناء فريق العمل تعتبر حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة، و ذلك بهدف تحسين الطرق و الأساليب التي يتم بها أداء العمل، لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة و وحدة متماسكة و متجانسة و تمتاز بالفاعلية و التفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.¹

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة. ولقد بدأت المؤسسات تهتم بفرق العمل من خلال التركيز على الأهداف التالية:²

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

¹ شبيب، مجد. (2009). دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق-سوريا-، ص 36.

² عويدي، حسن. (2010). دور أسلوب فرق العمل في تحقيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة ارسيلور ميتال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 56.

-توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

-إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

-زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة.

-الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

-تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.¹

2- شروط بناء فرق العمل

توجد طرق كثيرة لبناء الفريق ,والتي تركز على آليات أساسية معينة يمكن تلخيصها كالتالي :²

أ-الأولوية الرئيسية : يشمل بناء الفريق تطوير الإحساس "بالانتماء" بدلا من جعله تجميعا فقط لمجموعة من الأفراد .لذلك فان مهمة بناء الفريق تكمن في إنتاج ظروف يدرك فيها أعضاء الفريق بأنهم منتمون لنفس الوحدة ,ويتم تعريفهم بها فيستطيع الأفراد الاحتفاظ بالكثير من الاندماج الاجتماعي ,وبذلك يسهل التعاون بينهم.

ب-الإطار التنظيمي: أحد الأوجه الأكثر أهمية في بناء الفريق,والذي عادة ما يهمل ,هو الإطار الواسع الذي يعمل فيه الفريق .فالمديرون الذين ينفذوا عمل الفريق الأول مرة عادة ما يفشلوا في تقدير عوائق الهياكل التنظيمية التقليدية ,مثال ذلك من السهل نسبيا إعداد فرق يأتي دورها بمقترحات مثل كيف يمكن أداء العمل بكفاءة أكبر لكن من المعتاد جدا أن تواجه مثل هذه المقترحات عقبات من المستويات الأعلى في الهرمية التي تراها غير ضرورية (عادة دون الإلمام بظروف العمل الواقعية) ,وتفقد المقترحات الجديدة المتابعة ، أو تتعرض لتأخيرات مطولة و مقلقة بحيث تنفذ مع الوقت ، قد لا تستحق التنفيذ عند ذلك في مثل هذه الحالات يصبح الفريق أقل حماسا وتحفيزا في عمل الاقتراحات ، كما يمكن أن توجد طرق أخرى يقلل بها التنظيم عمل الفريق أيضا مثال ذلك ، يمكن أن يصر قسم الأفراد على نظم المكافآت ، وتقوم الأفراد التي لا تلقي اهتماما بإنجازات الفريق ، والتي تفشل في تقدير أهمية الجهد المشترك . أو يمكن أن يصر التنظيم على أعضاء فريق بمهارات مختلفة، يؤخذون من أقسام مختلفة و يظنون في نفس هيكل إدارة الخط السابق. من الحتمي أن هذا يتسبب في عدم التوازن في كمية مساهمة أعضاء الفريق في الفريق ، ويجعل من الصعب لمدير الفريق أن يتخذ القرارات اللازمة للنشر. ، والتدريب والفرص الجديدة .

¹ عويدي، حسن، مرجع سابق، ص 57.

² هايس، نيكي، مرجع سابق، ص 82.

II - 3-2. خطوات بناء فرق العمل

يرى الباحثين في مجال التنظيم انه لا توجد طريقة واحدة أو خطوات متفق عليها لبناء فريق العمل و مع ذلك يمكن استعراض بعض الخطوات المتعارف عليها في بناء فريق العمل على النحو التالي:¹

1- تجميع المعلومات: مما لا خلاف أن البيانات و المعلومات تعتبر ضرورة حتمية من اجل فهم و تفسير و تشخيص مشكلات أعضاء الفريق و في ضوء البيانات و المعلومات يمكن تحديد احتياجات تنمية روح الفريق و الإجراءات و الأساليب اللازمة لتحقيق ذلك كما انه في ضوء البيانات و المعلومات يمكن التعرف على الأهداف الفريق و طبيعة الاتصالات و قيم الأعضاء و النزعات و كيفية إدارتها.

2- مناقشة و تحديد الاحتياجات: على ضوء البيانات و المعلومات التي تم جمعها يمكن تحليلها و تفسيرها و الوصول إلى نقاط القوة و سبل تدعيمها و استغلالها و نقاط الضعف و مجالات تحسينها كما انه من المعلومات يمكن الوصول إلى الاحتياجات المادية و النفسية و الاجتماعية و الأدبية لفريق العمل و إشباعها.

3- تخطيط و تحديد الأهداف: أن تحديد الأهداف ووضوحها و الاتفاق عليها منذ البداية عامل هام في بناء فريق العمل حتى أن عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف و الاتفاق حول ترتيب الأولويات يسهم بشكل كبير في انجاز و تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

4- تنمية المهارات: أن تطور و تنمية مهارات أعضاء فريق العمل خاصة المهارات التي يفتقدها أو يفتقر إليها العمل تعتبر الأساس في نجاح مهمة فعالية بناء فريق العمل و عادة تكون تنمية المهارات من خلال وضع خطة عمل و انجاز القرارات التي تحتاج إلى الالتزام المهني في الأدوار و المسؤوليات و التسويق الجيد للفريق إضافة إلى تقييم معايير النجاح مع ضرورة الاحتفال بها.

5- تحديد المهمة: وهي الهدف النهائي الذي يسعى الفريق لتحقيقه.

6- توصيل الرؤية و تكوين الأهداف: الرؤية هي طريقة الاتصال و هي إستراتيجية المؤسسة و أهدافها.

7- تطوير مجموعة من الأخلاقيات: (كيف سنتعامل معاً؟ ما هي قيم الفريق).

8- تحديد الأدوار: (الوظائف، السلطة، الأولويات)

9- دمج أعضاء الفريق كوحدة متكاملة: (الانتفاع بجوانب القوة و تقليص جوانب الضعف، و تحفيز أعضاء الفريق).

¹ فليه، فاروق عبده. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان. الاردن: دار السيرة للنشر والتوزيع، ص101.

10-إدارة الصراع بنجاح: من خلال تحديد معايير النجاح،تشكيل الإجماع.

11-تحديد القيادات الإدارية:تلعب القيادات الإدارية الفعالة دورا مهما في توجيه و إرشاد نشاط و سلوك فريق العمل لأداء مهمته و هذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على المشاركة الفعالة لفريق العمل و تفويض السلطات و استعدادات القادة للوصول بفريق العمل إلى النتائج المرجوة.¹

II -3-3. إدارة فرق العمل

يؤدي فريق العمل إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة ,حيث يرغب الأعضاء في العمل معا ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية . كما يتيح أسلوب إدارة فرق العمل بفاعلية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من الأسفل إلى الأعلى (من الأعضاء إلى الإدارة) ,ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الأعضاء) , لان الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة .

وعادة يتطلب قيادة فرق العمل وجود إدارة يقظة،و من هذا المنطلق أضحي الفهم الصحيح لمراحل تطور الفريق التي عرضناها من المستلزمات الأساسية لأي إدارة كما أنها تفيد قائد فريق العمل في طريقة إدارته فهي تمثل مستويات معينة لنضج الفريق،و التي من خلالها يتم تحديد درجة تمكن فريق العمل نحو البدء بمرحلة الأداء الفعلي والانجاز عن طريق تجاوز الحواجز النفسية والشخصية و التنظيمية وإيجاد رؤية مشتركة تعرف أعضاءه بواجباتها وأهداف فريقهم.و فيما يلي نعرض أهم هذه المراحل:²

1-عند تشكيل الفريق:لان أعضاء الفريق في هذه الفترة في أمس الحاجة للمعلومات، فيحتاجون بالتالي في هذه المرحلة إلى فهم لطبيعة المهمة و توضيح سبب تشكيل فريق العمل، كما يحتاج الأعضاء إلى التعرف على بعضهم البعض و معرفة لماذا تجميعهم بهذا الشكل.فالسلوك القيادي المطلوب هنا هو سلوك إرشادي و توجيهي يزود أعضاء الفريق بكافة المعلومات الضرورية لابتداء عمله حيث يقوم القائد في هذه المرحلة بنشر الوعي حول أهمية المهمة الموكلة إلى أعضاء الفريق و كيفية الانجاز الصحيح،الذي يخدم المؤسسة و أهدافها ورؤيتها.

2-عند مرحلة النزاع:قد لا يكون النزاع بالضرورة مفهوما سلبيا أو سيئا و لان هذه مرحلة طبيعية في العديد من فرق العمل و لا بد من تجاوزها إلى مرحلة أرقى و انضج،لذلك ينبغي على القائد في هذه المرحلة أن لا يعمل على كبت النزاع،لان كبته دون معرفة أسبابه يكون بمثابة تجاهله وإهمال أثاره.ففي هذه المرحلة يمكن للقائد أن يدعم الجانب الايجابي

¹ فليه،فاروق عبده،مرجع سابق،ص101.

² حسين،عبد الكريم.(2004).بناء فرق عمل وإدارته،دمشق.سوريا:المعهد الوطني للإدارة العامة، ص9-10.

للنزاع من خلال شحذ الأفكار واستخراج الآراء، والبحث عن قوانين وأعراف خاصة بالفريق تناسبه دون تعارض مع قوانين المؤسسة.

3-مرحلة الأداء: تمثل مرحلة متطورة حيث يتضاءل فيها دور القائد، فيقوم بتفويض الكثير من الأمور إلى الفريق نفسه الذي يعمل بشبه استقلالية، و يعتمد على أفكار أعضائه ويتعلم من أخطائه، وهنا يتغير دور القائد من كونه منظماً و متدخلًا إلى كونه مرشداً استشارياً.¹

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره من الجزء النظري للفرق العمل فلقد اتضح أسلوب فرق العمل من المواضيع الهامة التي أثارت فضول الباحثين و الدارسين على حد سواء، خاصة دراسة العنصر البشري بغية توجيه سلوكيات هذا العنصر نحو تحقيق أهداف المؤسسة في عصر مليء بالتغيير و التطور السريعين و المتغيرات المعقدة. إضافة إلى عدم التأكد البيئي مما يستدعي التكيف مع هذه التغيرات التي تواجه المؤسسة سواء كان في تغيير أو تعديل سلوكيات الأفراد أو في الهياكل التنظيمية، لذا فان فرق العمل تعتبر من الأمور الهامة اليوم و ذلك من خلال تحريك سلوك الأفراد و توجيهها نحو روح الجماعية و الفهم المشترك لأهداف الفرق و أهداف المؤسسة ككل و لن تتحقق فرق العمل أهدافها و أهداف المؤسسة إلا من خلال توفر سمات تعتبر المتطلبات الهامة لفعالية الفريق.

¹ حسين، عبد الكريم، مرجع سابق، ص10.

تمهيد:

يعد الإبداع من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، فهو ظاهرة قديمة من بدء الخليقة و تطورها مع مراحل الحياة الإنسانية فلقد ولد من أحضان الطبيعة قبل أن يولد في المختبرات وأقسام البحوث، فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة وهي ليست حدثا طارئا أو محفزا لا يستند إلى أرضية تمده بسبل البقاء والاستمرار وإنما يلجأ إليه الإنسان لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والمواءمة معها من اجل البقاء والنمو.

ولقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المؤسسات الحصول على التميز في الأداء و المحافظة على استمراريتهما بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دور المؤسسة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بان الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المؤسسة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به ونظرا للتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضا أكثر إبداعا يتمكن من مواكبة الظروف والمتغيرات المحيطة به. وستتطرق في فصلنا هذا إلى المقاربة النظرية للإبداع الإداري ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له، وهذا من خلال تناول العناصر التالية:

III-1.: الإطار العام للإبداع.

III-2.: ماهية الإبداع الإداري.

III-3.: العلاقة بين فرق العمل و الإبداع الإداري.

III-1. الإطار العام للإبداع

إن للإبداع أهمية كبرى في حياة المؤسسة و ما تقدمه من خدمة لعملائها و ما تقدمه لمنتسبيها من منافع و مزايا تفوق غيرها، والمؤسسة عندما تتفوق على منافسيها فهي مؤسسة مبدعة تبحث عن الجديد، و يبقى العاملون فيها هم العنصر الحاسم في تحقيق الإبداع لأنهم سبب الإبداع من خلال إنجازاتهم و قابليتهم للتغير وعدم مقاومتهم، و من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و المساعدة في حل المشكلات وغيرها مما يحقق أهداف المؤسسة.

وستعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع، ثم سنميز بين مفهوم الإبداع والمصطلحات الأخرى، ثم يتم تبيان مختلف النظريات التي تطرق إليها الباحثين، وأخيراً التعرض إلى الأنواع الإبداع.

III-1-1. مفهوم الإبداع و الفرق بينه و بين المصطلحات الأخرى

1- مفهوم الإبداع

أ- الإبداع لغة: اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المعارف عليها.

كما جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع مشتق من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه.¹ أما باللغة الانجليزية يشير Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني " أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة.

وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه: إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه.²

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى ومنها: جاءت بمعنى المحدث والجديد، قال تعالى في سورة الأحقاف ((مَا كُنْتَ بِدَعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفَعَّلُ بِي وَلَا بِيَوْمِئِذٍ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ))³.

¹ حمادات، محمد حسن. (2007). السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1. عمان. الأردن: دار الحامد، ص: 305.

² بدبسي، فهمه وآخرون. (2011). "الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية". مداخلة مقدمة إلي الملتقي الدولي حول تنمية الإبداع ودوره الرفع من أداء المنظمات (19/18 ماي). البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

³ سورة الأحقاف. الآية 8.

و جاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق ومثال، قال تعالى: ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ))¹.

وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ)). والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين.²

ب- اصطلاحاً:

لقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف نجد:

عرف (simpson, 1984) الإبداع بأنه "المبادرة التي يبيدها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية"³.

وبرأي (chen و yung, 2010) فان الإبداع هو: "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة"⁴.

أما من وجهة نظر (stein, 1985) فالإبداع هو "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على انه مفيد."⁵

ينظر إليه (Schumpeter) بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع المكونات المنتوج أو كيفية تصميمه.⁶

أما (Amabil, 1998) عرف الإبداع هو "تشخيص المشكلات، و إيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة."⁷

في حين (عساف, 1995) رأي أن الإبداع هو: "أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، الانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة"⁸.

¹ سورة البقرة. الآية 117.

² سورة الأنعام. الآية 151.

³ المليحي، حلمي. (1984). سيكولوجية الابتكار. ط1. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص124.

⁴Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). "impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". *African journal of Business Management*, Taiwan, Vol.4, No.6, pp.869-881.

⁵ المنصور، زهير. (1985). مقدمة في منهج الإبداع. ط1. بيروت: دار ذات السلاسل، ص 26.

⁶ عبد الرحمان، بن عنتر. (2008). "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مج 24، ع 1، ص ص 20-90.

⁷Amabit.t.(1998).how to kill creativity harvard business review.p77.

⁸ عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. عمان. الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع، ص: 31.

و أخيراً نستنتج أن الإبداع هو عملية عقلية يتم من خلالها الاستثمار في الصعوبات، فجوات المعلومات، و العناصر الغذائية، و انحراف شئ ما، و إيجاد العلاقات و عمل تخمينات و صياغة فرضيات، هذه العملية إلى حلول و أفكار و مفاهيم، و أشكال فنية و نظريات و منتجات تتصف بالتفرد و الحداثة.

على الرغم من تعدد مداخل مفاهيم الإبداع إلا أن التعريفات السابقة اهتمت بالمضامين و الخصائص و العناصر التي يتركز عليها مفهوم الإبداع و هي:¹

- أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات و الطلاقة و الأصالة و المرونة.
- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- أن جهد الإبداع و ما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية.
- أن جهد الإبداع و ما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع - أن الإبداع ليس ظاهرة فردية فقط، و إنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد و المجتمع و المنظمة.
- أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، و إنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، فيولد الإنسان و بداخله قدرة إبداعية، و تنمي هذه القدرات عن طريق عدة عوامل.

2- الفرق بين الإبداع و المصطلحات الأخرى

لقد تناول الباحثون مفهوم الإبداع من جوانب مختلفة نظراً لاختلاف فلسفة كل منهم، عادة ما نجد صعوبة في التمييز بين الإبداع والعديد من المصطلحات كابتكار والاختراع وغيرها. ويقر الباحثين دائماً بوجود هذه الصعوبة، و هنا سنحاول عرض أهم الآراء في التفرقة بين الإبداع والمصطلحات الأخرى.

- الفرق بين الإبداع (créativité) والابتكار (innovation) والاختراع.

قبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار نقوم بإعطاء تعريف للابتكار: يعرف الابتكار بأنه: عملية التطبيق الفعلي لفكرة جديدة في مجال ما بشكل يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والمستخدم. وفي الإطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخلط وعدم التفريق الحاصل بينهما هو أن هناك وصف للعلاقة بينهما بأنهما يعينان نفس الشيء، حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية:²

¹ درويش، مروان جمعة. (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدي مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين". بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26/27 أبريل). القدس، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، ص10.

² الصرايرة، أكثم عبد المجيد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين العامتين

الأردنية: دراسة مسحية"، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة مؤتة، صص15-85.

الإبداع = الابتكار، حيث يعرف الإبداع بأنه تبني فكرة جديدة موجودة، في حين يرى البعض بأن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة وان الابتكار هو تطبيق الخلاق و الملائم لها، وهذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقية أو حل متميز لمشكلة، بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد يسمى ابتكار. ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن (Amabile) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، و الإبداع يتم عن طريق الأفراد و الفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار،⁴ إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار.

وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق.}$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج.¹

أما بالنسبة للاختراع فيعرفه خليل حسن الشماع بأنه: " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية".²

في حين ترى (Marie Debourg) ترى بأن الابتكار هو تطبيق للاختراع، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والاختراع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق.}$$

¹ الصرايرة، أكثم عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 203-205.

² الشماع، خليل محمد حسن، وخيضر كاسم، محمود. (2000). نظرية المنظمة. عمان- الأردن: دارالمسيرة لنشر والتوزيع، ص: 421.

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتحسيد هذه الأفكار، فالابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحد من الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية.¹

III-1-2. نظريات الإبداع و أنواعه

1-نظريات الإبداع. قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات والعوامل و أهم هذه النظريات هي:²

أ-نظرية (March & Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، و تمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).

ب-نظرية (Burns & Stalker 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ج-نظرية (Wilson 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك

¹ جويتا، برافين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. (ترجمة): المغربي أحمد. مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، ص: 200.

² العزاوي، نجم، نصير، طلال. (2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية".

مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (19، 18 ماي). الأردن: جامعة الشرق الأوسط .

الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافر لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

د-نظرية (Harvey & Mill 1970): لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمؤسسة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.¹

2-أنواع الإبداع

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة ، وقد قادت دراسات الباحثين المختلفة والمتنوعة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والرسائل في هذا المجال يمكن أن يقسم الإبداع إلى:²

-الإبداع الإداري: يتضمن البناء التنظيمي و القواعد و الأدوات و الإجراءات و إعادة تصميم العمل، بجانب

النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

-الإبداع الفني: يتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة و تطوير المنتجات القديمة إحداث تغييرات تقنية

بوسائل و أدوات المؤسسة وهناك من صنف الإبداع على النحو التالي:

-الإبداع المبرمج و الغير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطوير الخدمات أو

تحسين الإجراءات ،أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات الغير المخطط لها سلفا.

-الإبداع القائم على أساس الوسائل و الغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد

هدفا في حد ذاته،أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتسيير الوصول للإبداع المرغوب.

¹ العزاوي، نجم، نصير، طلال، مرجع سابق.

² القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). الإبداع الاداري و موقاته في الامن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير(غير

منشورة)، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض، ص ص 19-20.

-الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: و هو إبداع جذري يرتبط بالتغير و كثيرا ما يواجه

مقارنة من قبل الكثير من العاملين في المؤسسة.

-الإبداع الفردي: هو الإبداع الذي يقوم به الأفراد،فهو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة أو تطوير

عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية،لذلك يعتمد الإبداع الفردي على سمات الأفراد و العوامل البيئية المحيطة بهم.

-الإبداع الجماعي:هو الإبداع الذي تقوم به الجماعات و المؤسسات،فالإبداع لا يقتصر على الفرد بل أن

الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر و متاحا عند تضافر الجهود و العمل بروح الفريق الواحد،و تبني

الفكرة الإبداعية للفرد و العمل على تحقيقها ،لان الجماعة و عدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار

الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.¹

III-1-3. مراحل الإبداع ودوافعه

1-مراحل الإبداع

اختلف العلماء في تحديد مراحل الإبداع كما اختلفوا في تعريف الإبداع،و قد حاول البعض أن يحدد جملة من

المراحل لعملية الإبداع،و التي كانت في أربع مراحل:²

أ-الإعداد و التحضير:و يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات و ذلك بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور

اهتمام المبدع،و تتضمن هذه المرحلة الكثير من العمل الشاق لغرض إعداد الفرد و تمكينه من تجميع و تطوير قابليته ذات

العلاقة بالاستعدادات الإبداعية،و باتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطا جديدا من التفكير بعيدا عن الأسلوب المألوف.

ب-البروغ أو الإشراق:و يمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة،و قد يظهر الحل بشكل مفاجئ و

هو ما يسمى بالحل غير المتوقع،و تتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد للوصول إلى الحل في أسرع وقت ممكن.

ج-الاستبصار (الحدس):و في هذه المرحلة يبدأ تبلور العمل الإبداعي داخل عقل المبدع قبل أن يتحول إلى واقع

لملموس،فهي المرحلة التي تسبق مرحلة تحقيق الإبداع.

د-التحقيق:و هي مرحلة تجريب الحل و اختباره و التحقق من مدى فائدة و عملية هذه الإستراتيجية في مواقف

متعددة،و ينظر في هذه المرحلة نظرة تقييم و تقويم بالتحقق من صحة الفكرة،و عملية الخطوات المتبعة و هل تحتاج شيئا

من الصقل.

¹ الفحطاني،لاحق بن عبد الله،مرجع سابق،صص 19-20.

² العجلة،توفيق.(2009).الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة

الإسلامية، كلية التجارة،عزة،فلسطين،صص 22.

2-دوافع الإبداع

من ضمن الدوافع التي أدت إلى تبني الإبداع في المؤسسات ما يلي:

-الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية و التي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة و استمراريتها.

-يحتج الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها و قصر دورة حياتها، على المؤسسات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية و ما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة و أسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها و زيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لخصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة.¹

-ندرة الموارد: الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.

-المسؤولية الاجتماعية: و نظراً لمبدأ الكينونة الاجتماعية و العلاقات المتداخلة و المتبادلة ما بين المؤسسات و العاملين فيها فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعياً و مرونة ، و تعمل على زيادة إسهامها في دعم و تحسين ظروف و قدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم.²

III-2. ماهية الإبداع الإداري

أصبح الإبداع من الوسائل الهامة التي تمكن المؤسسات من العيش والاستمرار و مواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية كما أصبح مصدراً هاماً للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز، وعلى الرغم من كون الإبداع أكثر المصطلحات الإدارية شيوعاً في الوقت الراهن إلا أنه من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتنوعت طرق تحقيقه وإنجازه وكثرة العوامل التي تؤثر عليه لذا يجد الباحثون صعوبة في الوصول إلى مفهوم دقيق ومتكامل يتوافق معه.

¹ الزعبي، حسن علي. (2009). "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية". مجلة البصائر. الأردن. مج 13. ع 1.

ص ص 25-90.

² خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال. ط1. عمان. الأردن: دار الحامد، ص: 42.

III-2-1. مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

1- مفهوم الإبداع الإداري

لقد ورد لمصطلح الإبداع الإداري العديد من التعاريف و ذلك بتعدد آراء و توجهات الكثير من الباحثين، إذ نجد: (القاسمي، 2011) عرفت الإبداع الإداري بأنه " الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون و التي تقضي إلى عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فعالية في انجاز أهداف الشركات و المؤسسات و الدوائر و أكثر خدمة للمجتمع".¹

بينما (المعاني واخو رشيدة، 2009) عرف الإبداع الإداري بأنه "مجموعة الإجراءات و العمليات و السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة و تفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات و اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً و بطريقة غير مألوقة في التفكير".²

ويرأي(شقورة، 2012) فان الإبداع الإداري"هو وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، و التعامل مع روح التغيير و إدارته بنجاح، حتى تتمكن من مواجهة و الصمود، و إضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار و النجاح".³

في حين (Kettunen & et al. 2007) عرفوا الإبداع الإداري بأنه "مجموعة العمليات و الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تعزيز الإبداع و الانتفاع و الاستثمار للابتكارات و تحقيق التنمية و الربح".⁴

و كما يشير(السكرانة، 2011) فان الإبداع الإداري عبارة عن " المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدراته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير".⁵

و يشير أيضا (العجلة، 2011) فان الإبداع الإداري هو "الحالة التي تؤدي إلى تقديم يتميز بالإبداع". و يعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.⁶

¹ القاسمي، اميمة. (2011). "مفهوم الإبداع الإداري و تنميته". مؤتمر القيادة الإبداعية و التجديد في ظل النزاهة و الشفافية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص 552.

² المعاني، أيمن عودة، وأخو أرشيدة، عبد الحكيم عقلة. (2009). "التمكين الإداري وأثاره في الإبداع العاملين في جامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، *المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال*، الأردن، مج 5، ع 2، ص 35-100.

³ شقورة، منير. (2012). "إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، ص 44.

⁴ Kettunen, Jari et al, (2007). "Making Sense of Innovation Management", First Edition, The Federation of Finnish Technology Industries, Tampere, Finland. p47.

⁵ السكرانة، بلال. (2011). "الإبداع الإداري". ط 1. عمان-الأردن-: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ص 13.

⁶ العجلة، توفيق، مرجع سابق، ص 13.

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع الإداري هو عبارة عن الإتيان بشيء جديد و مفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المؤسسة و من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير و تشجيع الابتكار و استخدام طرق و أساليب في مجال العمل و محبة التجريب و المناظرة و عدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره و القدرة على التكيف و المرونة و المساهمة و كثرة الاتصالات.

و باستعراض ما سبق نرى أن مفاهيم الإبداع الإداري تعددت و تباينت نظرا لاختلاف الكتاب و الباحثين في هذا المجال و يمكن استنتاج العديد من الخصائص المشتركة بين تلك التعاريف و منها مايلي:¹

-الإبداع ظاهرة إنسانية:أي أن وجودها عام لدى البشر،لكن بدرجات متفاوتة،و ليست مقصورة على ذوي المواهب أو الذكاء العالي و حدهم.

-الإبداع ظاهرة مركبة:تتحكم فيها عوامل عدة،لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه و تفسيره.

-الإبداع ظاهرة صحية:أدرك الفرد انه شخص مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج و الايجابية .

-الإبداع يرتبط بالواقع و خصائص المنظمة:فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة كان ذلك ادعى الى تشجيعها و قبولها و العمل بها،و العكس صحيح.

و هناك من الباحثين من صنف خصائص الإبداع الإداري الى:²

-الإبداع يعني التمايز:و هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين و غيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

-الإبداع يمثل الجديد:و هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من اجل المحافظة على حصة الشركة السوقية و تطويرها.

-الإبداع هو توليفة الجديدة:و هو أن يكون بمثابة و ضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

-الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:و في هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين و هم المقلدون،و حتى في حالة التحسين(الإبداع الجزئي) فان صاحب

¹ البدراني، ذعار بن غضبان.(2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريده من وجهة نظر مديريها

ووكالاتها:رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ،جامعة أم القرى، كلية التربية،المملكة العربية السعودية،ص16.

² حسن علي بابكر، كمال الدين.(2015). "القيادة التحويلية و الإبداع الإداري".ط1. القاهرة.مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ص66.

التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات، و هذه هي سمة السبق في الإبداع أي يكون صاحب الإبداع أسرع من المنافسة، في التوصل و الإدخال إلى ما هو جديد.

-الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: و هو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يسند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، و لادلائل على حجمه و خصائصه و لهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرض ملا تراه الشركات الأخرى المنافسة.¹

2-أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:²

- يعتبر الإبداع عنصراً أساسياً في التطور، ووسيلة هامة تضمن البقاء و المنافسة في ظل التسابق العالمي، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية.
- هو وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من مواجهة الصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات.
- يسهم في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم، وتحسين أساليب العمل، وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة.
- كما يعمل الإبداع الإداري على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين بالتنظيم، وزيادة الانتماء، ونمو الروح المعنوية لديهم، لذا يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المؤسسة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المؤسسة، مما يسهم في تطوير الحياة، ويعود بالنفع والرفاه على المجتمعات - كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار، والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطرق سليمة.

فأي مؤسسة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن العاملين في أي مؤسسة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم

¹ حسن علي بابكر، كمال الدين، مرجع سابق، ص 66.

² خلف، حسني سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص: 42.

يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسساتهم.

III-2-2. مستويات الإبداع الإداري ومراحلها، عناصره

1- مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات، وهي:¹

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

و المستويات الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

أ- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من بينها:

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- **الشخصية:** يجب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

ب- الإبداع على مستوى الجماعات: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة...)، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

¹ حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ص: 304-305.

- هذا و يتأثر إبداع الجماعة كما و نوعاً، بالعوامل الآتية:¹
- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
 - المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.
 - الالتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
 - دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.
- كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
 - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
 - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
 - انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
 - عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
 - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.
 - الإبداع على مستوى المؤسسة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء و الازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:²

¹ حريم، حسين، مرجع سابق، ص359.

² أبو زيد، خالد بن حسين. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة شرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 39.

- ضرورة إدراك أن الإبداع تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة، 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.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقضي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.¹

2-مراحل عملية الإبداع الإداري

يمر الإبداع الإداري بالمراحل التالية:²

-مرحلة الإعداد:و هي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية و تقوم على دراسة المعلومات و الأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.

-مرحلة الاندماج مع المشكلة:و هي مرحلة دراسة المشكلة من جميع الزوايا و الاهتمامات و الحقائق و الأبعاد،بمعنى معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها و ملاساتها.

-مرحلة احتضان المشكلة:في هذه المرحلة اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي،دع العقل الباطن و الذي يحتوي على عملية الإبداع و الابتكار و التجميع يبحث عن حل المشكلة.

-مرحلة الوصول إلى الحل:تجتمع مرحلتنا الإعداد و الاحتضان لينتج عنهما الحل بصورة مفاجأة بحيث يطفو على عقلك الواعي.

-مرحلة التقييم:وهي مرحلة اختيار و تمحيص الأفكار و تطبيق المعايير عليها و من ثم الحكم عليها بالصلاحيه او عدمها.

¹ أبو زيد، خالد بن حسين.مرجع سابق،ص39.

² خير الله، جمال.(2009).الإبداع الإداري.ص1.عمان:دار أسامة للنشر و التوزيع،ص74.

-مرحلة التطبيق: وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة و مفيدة و قيمة و عملية.

3-عناصر الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تمتيتها, وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع وفيما يلي عرض لأهم عناصر الإبداع كمايلي:¹

-القابلية للتغيير: يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك كم خلال إيجاد طرق جديدة في العمل.

-حل المشاكل: يشير إلى قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل بهدف حلها بأساليب جديد لفترة زمنية بالرغم من ندرة المعلومات.

-روح المجازفة(المخاطرة): يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها. كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

-الاتصالات: يقصد بالاتصال كل تفاعل بين اثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات و الأفكار باستعمال وسائط متعددة تعتمد على الأفراد أو الوسائل التقنية من اجل تكوين علاقة بين المتصل و الطرف الأخر.²

¹ اللوزي، موسى. (1999). السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 298.

² زاحم، السلمي، وبن عوض الله، فهد. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص75.

-تشجيع الإبداع: ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.¹

ويتضمن تشجيع الإبداع العديد من القيم و الممارسات الإدارية التي تشجع على توليد أفكار جديدة، وتحفيز الابتكارات، فتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لاستحداث إنتاج أفكار جديدة، تقبل ومناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة، وعمل نظام تواصل وتقليل البيروقراطية، وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المنظمة. والتقييم الداعم للأفكار الجديدة يزيد المحفز الداخلي، وفي ذلك تذكّر عند الأشخاص مما يشجعهم على طرح المزيد من الأفكار، وكذلك السهولة والتعاون في نقل الأفكار وتداولها في الحرم الوظيفي عبر المنظمة. وعلى المنظمة التشجيع على تحمل المخاطرة والتبادل الحر للأفكار، وتحفيز المشاركة والتركيز على المحفزات الذاتية الداخلية أكثر من الخارجية.

ومن الأخطاء في الممارسات الإدارية والتي تقتل الإبداع والتي يجب أن يتعد عنها الإداريون، الفشل في تقدير الجهود الفردية، وكذلك البعد عن تجاهل هذه الجهود، والعديد من المنظمات تقتل الأفكار الجديدة الايجابية بالروتين، والوقت الطويل للتقييم، أو بالنقد الجارح وبعدم إيصال هذه الأفكار إلى الإدارات العليا، فيستغرق المشرفون على سبيل المثال أسابيع للرد على المقترحات أو الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين.

III-2-2. العوامل المساعدة في الإبداع الإداري وأساليبه، معوقاته

1-العوامل المساعدة في تنمية الإبداع الإداري

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين:²

أولاً: العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثيراً للإبداع داخل التنظيم وأهم هذه العوامل هي:

- بيئة العمل: تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات

¹ النوايسة، كفي حمود عبد الله. (2009). "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي. مجلة العلوم الإدارية، الأردن:

جامعة البلقاء التطبيقية. مج36، ع1، ص: 332-358.

² مازن، فارس رشيد. (1999). الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً

لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص39-40.

جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين و ما يؤدي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

- جماعة العمل: إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

- الاتصالات الإدارية: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. لذلك تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي.

- اتخاذ القرارات: العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

ثانياً: العوامل الخارجية

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

- الأسرة: تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه.¹

- التعليم: فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم

¹ مازن، فارس رشيد، مرجع سابق، ص40.

بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

- وسائل الإعلام: لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع.¹

2-أساليب الإبداع الإداري

و على العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق القدرة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها فهي عديدة، أهمها نذكر:²

أ-أسلوب العصف الذهني: وهو طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. و تتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة. فالعصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة. ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.

و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مبادئ و قواعد هي:³

-ضرورة تجنب النقد و الحكم على الأفكار.

-إطلاق حرية التفكير و الترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها.

-المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها.

-البناء على أفكار الآخرين و تطويرها.

المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:

-طرح و شرح و تعريف المشكلة.

-بلورة المشكلة و إعادة صياغتها.

¹ مازن، فارس رشيد، مرجع سابق، ص41.

² الزبادات، ماهر مفلح، والعدوان، زيد سليمان. (2009). "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في محث التربية الوطنية والمدنية". مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن: سلسلة الدراسات الإنسانية. مج 17، ع 2، ص ص: 465-490.

³ اشتوي، محمد. (2014). واقع بناء فرق العمل و دورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني-المحافظات الجنوبية،رسالة ماجستير في القيادة و الادارة بأكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا ،غزة،فلسطين،ص 114.

-الإثارة الحرة للأفكار.

-تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.

-الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

ب- أسلوب الأدوار أو الشخصيات الأربعة: هذا الأسلوب يعمل على تنمية القدرة الإبداعية لدى الأفراد، على

فكرة تقمص أربع شخصيات أو الأدوار أساسية في الحياة و هي:¹

-شخصية المستكشف: و التي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.

-شخصية الفنان: و التي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.

-شخصية القاضي: و التي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.

-شخصية المحارب: و التي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.

ج- أسلوب القبعات و أنماط التفكير: هذا الأسلوب يعتبر احد الأساليب الشائعة و الشيقة لتنمية الإبداع و

حسن التفكير، و خلاصة طريقة القبعات الستة، هي تقسيم التفكير إلى ستة أنماط و اعتبار كل نمط كقبعة يلبسها

الإنسان أو يخلها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة و هذا توضيح بسيط لكل قبعة و بماذا ترمز:

-القبعة البيضاء: ترمز للتفكير الحيادي (شخص موضوعي يعتمد على أرقام و معلومات و حقائق).

-القبة الحمراء: ترمز للتفكير العاطفي (يركز على العاطفة و المشاعر).

-القبعة السوداء: ترمز للتفكير السلبي (يركز على التشاؤم و الفشل و يفيدنا بتحديد المخاطر).

-القبعة الصفراء: تركز للتفكير الايجابي (يركز على التفاؤل و الرغبة و هذا يتطلب وجود حجج قوية).

-القبعة الخضراء: تركز للتفكير الإبداعي (يهتم بالخيال و طرق زوايا غير مألوفة).

-القبعة الزرقاء: ترمز للتفكير الموجه (شمولي يمتاز بالتركيز و يوجه القبعات).

د- أسلوب تحليل الشكل أو البنية (التحليل المورفولوجي): يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في

إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق و التباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام. و يقول هذا

الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الرئيسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد

ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة. و من ثم

يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة. بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة

¹ عامر، سامح. قنديل، علاء. (2010). التطوير التنظيمي. ط1. عمان. الأردن: دار الفكر، ص: 191.

التحقيق، و لذلك فان آخر خطوة في هذا الأسلوب تكون تقييم الحلول و اختيار الحل القابل للتنفيذ و الذي يعتبر في نفس الوقت أكثر جدة و أصالة.

-أسلوب دالفاي(Delphi): فان هذا الأسلوب يقوم على اختيار احد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب و يعمل هذا المنسق على إرسال سلسلة من الأسئلة إلى عدد من الخبراء لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آراءهم في مشكلة ما، كل على حدة، و بعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون و يوصله إلى كل خبير، و يسأله عما إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أم لا؟ و هل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه؟ و يكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.¹

3-معوقات الإبداع الإداري

لقد سبق أن ذكرنا بأن الإبداع هي قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها و تهيئتها و إنضاجها ولذلك سنسبدي أهم العوامل التي تقف عائقا في سبيل تنمية الإبداع وإظهاره.

-المعوقات الشخصية: وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية الأم الذي يفرض عليه الانحراف لاشعوريا فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته وأهم هذه الوسائل مايلي:

- السلوك العدواني: وهو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته فالخوف من خطر قوي على ذاته يدفع السلوك بشكل شاذ وعنيف تجاه الآخرين .

- الإسقاط: وهو أن يلجأ الفرد لأن ينسب السلوك غير المقبول إلى أشخاص آخرين فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلا قد يعزیه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.

-أحلام اليقظة: يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالشذوذ والانحراف

-الكبت اللاشعوري: إن تعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة السلوك الشاذ يؤدي إلى محاولة إخفاء مشاعره.

-الاستبدال: قد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع²

¹ عامر، سامح. قنديل، علاء، مرجع سابق، ص192.

² محمد حسن، حمادات . (2008) السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات. طبعة 1. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر، ص 305.

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

-المعوقات التنظيمية: أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة ومن أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.²
- المناخ التنظيمي غير صحي
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بجرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة
- العمليات الإدارية غير السليمة ، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها
- عدم توافر الموارد اللازمة
- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والآراء والحلول الجديدة
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.³

-المعوقات البيئية:

وتتضمن السياسات التنموية المختلفة ، الفقر والبطالة التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل ، القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلم بمقاييس الأداء الإبداعي

III-2. العلاقة بين فرق العمل و الإبداع الإداري

اغلب منظمات الأعمال تهدف إلى البقاء و الاستمرار أو التجديد،و لكن القليل منها فقط من تستطيع التجديد و التطوير،و هذا التطوير لا يأتي إلا من خلال الإبداع و الابتكار الذي لا يوجد إلا في عقول الأفراد العاملين الذين يملكون كفاءات و عليه فهذه الكفاءات لكي تبعد و تبتكر و تقدم أفضل ما لديها و جب الاهتمام بها و تشجيعها عن طريق فرق العمل.

¹ محمد ,زويد العتيبي .(2007). الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري. طبعة 1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص31.

² محمود, سلمان العميان .(2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. طبعة 1 . دار وائل للنشر.الأردن. ص 402.

³ حسين ,حريم.مرجع سابق. ص 316.

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

كما أن قراراتها يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. و بالتالي أصبح فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح المؤسسات و تنافسيتها لذلك تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، وهي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها و يلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف و هم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.²

و مع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال فرق العمل و العمل الجماعي يمكن للأفراد في المؤسسات أن يقدموا مقترحات و طرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المؤسسة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي و نجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل، و قدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني و تنفيذ و تطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، و يرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحمله الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيداً عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن هذا الأخير أيضاً يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية أكثر منها مركزة في شخص واحد، و يساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها و

¹ السديري، احمد محمد خميس. (2010). اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة

ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الاذن، صص 14-15.

² مراكشي، محمد لبن. (2011). المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، سعد

دحلب، البليلة-الجزائر.

العمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي و تنمية روح الجماعة في العمل.

و يعتبر أسلوب عمل الفريق منهجا إداريا متميزا يمكن للإدارة من خلاله زيادة فاعلية أداء العاملين لديها من خلال ما يترتب عليه من تحقيق التعاون بين أعضاء مجموعة العمل، كما يخلق الاتحاد و المساندة بينهم و يقلل المنافسة و يزيد من تبادل المعلومات في المستوى الإداري، إضافة إلى ذلك أن اتخاذ القرارات في أن واحد يولد لدى الأفراد العاملين الشعور بالالتزام، كما أن إتباع أسلوب فرق العمل يشجع المبادرات و تقديم المقترحات والأفكار الجديدة، مما يحفز على إطلاق القدرات الإبداعية لدى الأفراد.¹

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول بأن الإبداع مفهوم معقد و ليس بالبسيط حيث نجد العديد من الباحثين و المفكرين أثناء دراساتهم يخلطون بين الإبداع و مفاهيم أخرى (الابتكار، الاختراع،...) وهو ظاهرة واسعة الأفق و كما هو أيضا سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد و المؤسسات ولكي تصبح هذه الأخيرة حاضنة للمبدعين وأفكارهم لابد لها بالعمل على خلق و تنمية بيئة تشجع الإبداع ، و يصبح جزءا من ثقافتها التي تنقلها عبر الأجيال و ينعكس ذلك على أنظمتها و هيكلها و إجراءاتها التي تتبناها ، و من هنا تنتقل المؤسسة من تلقي المعرفة إلى خلقها و من نقل الأفكار الإبداعية إلى تبنيها، و يصبح تأثيرها بالعملاء و المتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثر بها و بالنهاية تنتقل من مؤسسة تسعى للقيادة إلى مؤسسة تسعى لريادة.

كما أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة من المؤسسات الإدارية، إذ يتعين على المديرين الحرص على تنمية و تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات و توليد الأفكار الجديدة و العمل بروح الفريق الواحد المتميز و الجاد وصولا للإبداع في العمل و زيادة الإنتاج.

¹ مراكشي، محمد المنين، مرجع سابق.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول فرق العمل والإبداع الإداري والأثر الذي يلعبه فرق العمل و الإبداع الإداري.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة ، وذلك لدراسة أثر فرق العمل على الإبداع الإداري على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية لتالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

4-IV. اختبار الفرضيات.

IV-1-2. أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع، وتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة ، وعموما فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:

- منتجات أساسية وضرورية للمستهلك.
- تغطي جزءا كبيرا من حاجيات السوق.
- توفرها مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
- الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.

IV-1-3 أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه ولكي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير مع التركيز على جانب المنافسة والزبون ومن بين هذه الأهداف:

- العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية (الدقيق, الفرينة, الكسكسي).
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

IV-1-4 الهيكل التنظيمي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

يشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة من حيث السلم الهرمي للسلطة كمايلي:

أولاً: المدير التنفيذي: مكلف بحسن تسيير المؤسسة إدارياً وتقنياً، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

ثانياً: الأمانة العامة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرين والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

ثالثاً: مديرية الإدارة العامة: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد ومعدات... الخ) وتقوم بالمهام التالية:

- الصيانة: تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة بنوعها الوقائية والعلاجية من خلال:

- الصيانة الميكانيكية.

- الصيانة الكهربائية.

- خلية الأمن: تحرص على أمن المؤسسة، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

- خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل عمال المؤسسة.

- مصلحة تسيير المستخدمين: هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة، ومراقبة العمال من حيث الغياب.

- مصلحة الأجور: تقوم بإعداد الأجور، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

- مصلحة العلاقات العامة: تقوم بجميع أنواع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي مركز السجل التجاري... الخ.

رابعاً: مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج من حيث الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم:

- التعريف بسياسة المنتج.

- تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج.

- المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي.

- العمل على إنتاج منتج مميز وفقا لنظام النوعية.
- تنظيم تجهيزات الإنتاج والصيانة.
- تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية.
- تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة.
- ويندرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية:
- المخبر:** تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، و تحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، اذا لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين و هذا من اجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من اجل:
- احترام مواصفات مراقبة الجودة و كذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
- إمكانية التخزين.
- مصلحة الإنتاج:** تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة و مراقبة نوعية المنتج و المحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
- استقبال المادة الأولية و الأكياس.
- تحضير و تنظيف القمح بنوعيه لطحنه.
- تخزين و تصريف المنتج.
- الصيانة الوقائية و الفنية، و تحضير الأجهزة و مراقبة النوعية و الجودة.
- مصلحة التخزين.**
- خامسا: مديرية المحاسبة والمالية:** تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء، البرنامج التجاري وتفرع عنها: مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مصلحة محاسبة المواد، أمين الصندوق، وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
- التقييد المحاسبي و إعداد القوائم المالية.
- إعداد البرامج المالية و الميزانيات التقديرية و تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- تنظيم و مراقبة العمليات المالية و التصريحات الشهرية و السنوية و تتبع أرصدة الحسابات البنكية.

-تأمين و مراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة، و متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

سادسا:مديرية التجارة: وتضم مصلحة التجارة ومصلحة التموين والتوزيع.

-مصلحة التجارة:يتم التنسيق بين التجارة و مصلحة الإنتاج،حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج و

المخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها و المتمثلة في:

-القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج،إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية و ترتيبها

حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبيات مع تسجيل تاريخ الطلبية،و كذا حجم المعاملات بالنسبة

للزبون،حجم الحقوق.وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج و حجم الطلبيات.

-مصلحة التموين و التوزيع:تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي

ترسل المعلومات اللازمة و الخاصة بالعملاء،كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة

للقيام بالعمليات الحسابية و تقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة،ثم إرساله إلى

مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة و التغليف،حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع

بعد تعبئتها.

وتظهر أهم مكونات هذا التنظيم في الشكل الموالي:

IV-1-5. مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أكبر المطاحن الخاصة في الجنوب الشرقي حيث تناظر طاقتها الإنتاجية فرع الرياض "سطيف".

تمتلك المؤسسة تجهيزات إنتاج "مطحنة" عصرية مواكبة للتكنولوجيا، فهي م.مؤسسة (BULLHER) السويسرية ذات العلامة التجارية حيث تمتلك أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب في العالم، تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية لمطحنة الدقيق ب: 220 طن /يوم، أما الطاقة النظرية لمطحنة الفرينة فهي 330 طن/يوم، مع الإشارة بأن الطاقة الحالية النظرية للطحن التي تبلغ 550 طن/يوم.

-تشكيلة منتجات وحدة الدقيق والفرينة: ويمكن توضيح تشكيلة المنتجات من خلال:

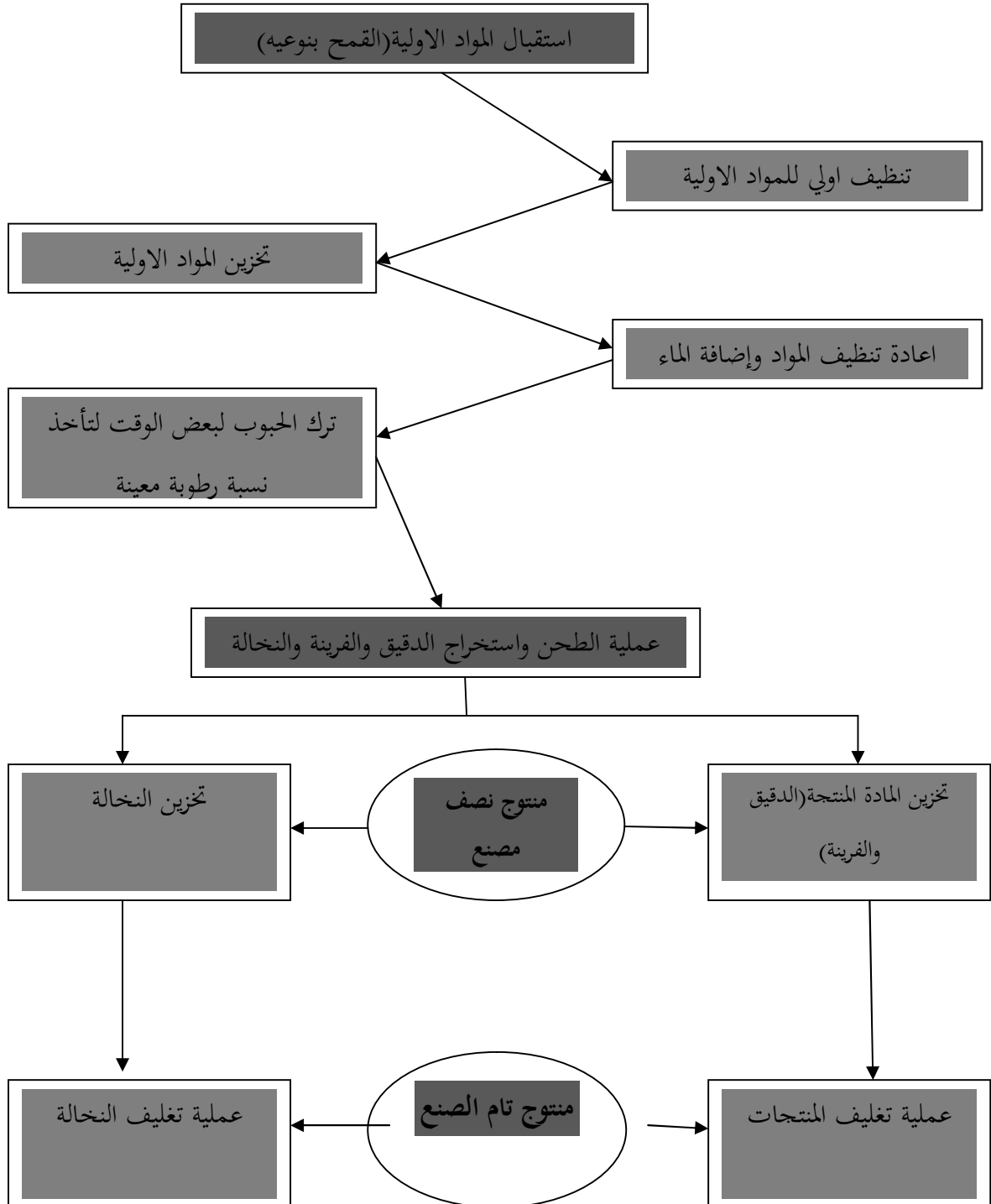
الجدول رقم (IV -1): تشكيلة منتجات وحدة الدقيق و الفرينة لمؤسسة (GMSud)

المنتوج	الصنف	الحجم
"الفرينة"	عادية "الخبز"	25/50 كغ
	ممتازة	01/02/05/10/25/50 كغ
الدقيق	خشن	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	05/10/25 كغ
	سمولات	25 كغ
النخالة		40/100 كغ

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات المؤسسة.

-مراحل الإنتاج في وحدة السميد والفريضة:

الشكل رقم (IV - 2) : مراحل إنتاج الدقيق والفريضة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات المؤسسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (2-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	88	88.9%
	أنثى	11	11.1%
	المجموع	99	100%
العمر	أقل من 30 سنة	8	8.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	75	75.8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	15.2%
	من 50 سنة فأكثر	1	1.0%
	المجموع	99	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	65	65.7%
	ليسانس	22	22.2%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	12	12.1%
	مهندس	0	0%
	المجموع	99	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	65	65.7%
	أعمال إدارية غير إشرافية	26.3	26%
	أعمال إدارية إشرافية	8.1	8%
	المجموع	99	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	40.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	16.2%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	43	43.4%
	من 15 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	99	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

يبين الجدول (2-IV) أن (11.1%) من أفراد عينة البحث من الإناث، في حين أن (88.9%) كانت من الذكور. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (8.1%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) (75.8%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (15.2%)، وفي الأخير (1.0%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (2-IV) أن نسبة (65.7%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و (22.2%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (12.1%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (0%). وعليه فمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (2-IV) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (26.3%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية (8.1%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (65.7%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (40.4%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (16.2%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (43.4%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (0%).

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

1-3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للظاهرة محل الدراسة بأبعادها المختلفة (الإبداع الإداري) وذلك باعتماد على معامل الالتواء (Skewness)، وتؤكد البحوث الإحصائية أن هذا المعامل يجب أن يكون محور بين (-1،1) أو (3،-3).

لأنه سوف نعتمد على تحليل الانحدار في اختبار الفرضيات، و يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي من أهم المبادئ أو الفروض التي يقوم عليها نموذج الانحدار، ويوضح الجدول (3-IV) نتائج هذا الاختبار.

جدول (3-IV): اختبار التوزيع الطبيعي

Skewness		المتغير
الخطأ المعياري (Std.Error)	الإحصاء (Statistic)	
0.243	-2.397	وضوح الأهداف
0.243	-1.859	توازن الأدوار
0.243	-0.856	القيادة المناسبة
0.243	-0.172	مرونة الاتصال
0.243	1.196	استمرارية النشاط
0.243	-0.805	فرق العمل كمجموعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V 19

يتضح من خلال الجدول المبين، أعلاه أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء (Skewness) تنتمي إلى المجال (3،-3) وعليه فان بيانات الظاهرة محل الدراسة هي خاضعة للتوزيع الطبيعي و يمكن اختبار الفرضيات.

2-3-IV. تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في فرق العمل و الإبداع الإداري، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولان (3-IV) و(4-IV) تلك النتائج.

1. تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توفر فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV).

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات فرق العمل

رقم العبارة	أبعاد فرق العمل وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ-وضوح الأهداف	3.832	0.295	1	مرتفع
1	تعتمد المؤسسة على أسلوب فرق العمل لتحقيق أهدافها.	3.83	0.516	4	مرتفع
2	تحس باعتبارك كفرد في فريق العمل بأنك مسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة.	3.74	0.582	7	مرتفع
3	يسعى أعضاء الفريق لتحقيق نفس الهدف .	3.83	0.496	3	مرتفع
4	يشجع أعضاء الفريق ويساندون بعضهم ليحققوا أهدافهم المسطرة.	3.94	0.240	1	مرتفع
5	يملك الفريق رسالة و هدف محدد وواضح. أحصل على الاحترام والتقدير داخل الفريق الذي أنتمي إليه.	3.78	0.486	6	مرتفع
6	أحصل على الاحترام والتقدير داخل الفريق الذي أنتمي إليه.	3.93	0.435	2	مرتفع
7	لدي الإمكانيات اللازمة لأساهم في تحقيق هدف الفريق الذي أنتمي إليه.	3.79	0.458	5	مرتفع
	ب-توازن الادوار	3.516	0.395	3	مرتفع
8	يعتمد أعضاء الفريق على بعضهم البعض في أداء المهام الموكلة إليهم.	3.93	0.385	1	مرتفع
9	لكل فرد من أعضاء الفريق حرية التصرف عند أدائه لمهام العمل.	2.56	0.823	5	متوسط
10	أرى أن مهاراتي وقدراتي موظفة في عملي.	3.67	0.714	4	مرتفع
11	أشعر بالراحة عندما تحاول الإدارة تفهم قرارتي.	3.67	0.655	3	مرتفع
12	أرى أنني أدخل في توازن مع رؤسائي في العمل.	3.78	0.486	2	مرتفع
3	ينتابني شعور بالراحة عندما لا تفوض صلاحياتي لأحد زملائي.	3.51	0.800	6	مرتفع
	ج-القيادة المناسبة	3.284	0.366	5	متوسط
14	يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تنوعا.	3.84	0.489	4	مرتفع
15	يفوض قادة فرق العمل جزء من سلطاتهم للأعضاء لإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.	3.93	0.327	3	مرتفع
16	يؤمن قادة فرق العمل بأن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.	4.00	0.202	2	مرتفع

متوسط	7	0.875	2.78	يعطي قادة الفرق الأعضاء الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	17
منخفض	8	1.058	1.68	أحيانا يتخلى القائد عن منصبه القيادي إن لم يكن لديه معرفة كافية حول طبيعة المشكلة.	18
متوسط	6	0.747	3.49	لدى القائد أعضاء من الفريق يستشيرهم في بعض المشكلات ويسمح لهم بالسيطرة على هذه المشكلات.	19
مرتفع	1	0.845	4.41	يوجهنا قائد الفريق للمناقشة ويمنع أي عضو من محاولة إحكام رأيه أثناء ذلك.	20
مرتفع	5	0.572	3.83	يتعامل القائد مع حل المشكلة على أنها فرصة لتحسين أداء فريق العمل.	21
منخفض	9	1.106	1.60	يتساهل قادة فرق العمل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	22
متوسط	4	0.590	3.287	د- مرونة الاتصال	
متوسط	4	0.697	3.32	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	23
متوسط	3	0.636	3.32	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بوضوح.	24
متوسط	5	0.920	3.30	أحاول استخدام التكنولوجيا الحديثة في إيصال المعلومة للمجتمع.	25
منخفض	7	1.155	2.47	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.	26
متوسط	6	0.753	2.94	يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.	27
مرتفع	1	0.385	3.88	الاتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.	28
مرتفع	2	0.620	3.77	يتوفر لدى أعضاء الفريق الوسائل المختلفة للاتصال ببعضهم البعض.	29
مرتفع	2	0.499	3.531	هـ- استمرارية النشاط	
متوسط	5	0.791	2.81	ينتهي عملي بانتهاء اتخاذ القرار.	30
مرتفع	1	0.373	3.94	أرى ضرورة التفكير الجاد باستمرار في تحسين طرق العمل.	31
مرتفع	4	0.837	3.52	تعمل المؤسسة على الحرص على تطوير إبداعاتها باستمرار.	32
مرتفع	2	0.564	3.74	تساعد فرق العمل في التحسين المستمر لأداء المؤسسة.	33
مرتفع	3	0.592	3.66	يتلقى الفريق معلومات حول أدائه بشكل مستمر.	34
متوسط	-	0.299	3.475	فرق العمل بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

يتبين من خلال هذا الجدول أن:

1- بعد وضوح الأهداف: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.832) بانحراف معياري (0.295). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد وضوح الأهداف أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.78-3.94) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.240-0.582). هذه النتيجة تدل على أن أعضاء الفريق في المؤسسة يساندون بعضهم بعضا لتحقيق الأهداف المسطرة و يكونون كل التقدير و الاحترام لبعضهم البعض .

2- بعد استمرارية النشاط: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.531) بانحراف معياري (0.499). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد استمرارية النشاط أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.81-3.94) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.373-0.837). وهذا ما يدل على أن إدارة مؤسسة تعمل جاهده على القيام بالتفكير الجاد و المستمر في تحسين طرق العمل و تطوير الإبداعات.

3- بعد توازن الأدوار: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.516) بانحراف معياري (0.395). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد توازن الأدوار أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.56-3.93) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.385-0.823). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوازن أدوار العاملين وتعمل دائما للبحث عن أساليب متوازنة جديدة لتزيد من تمكين العاملين.

4- بعد مرونة الاتصال: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.287) بانحراف معياري (0.590). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد مرونة الاتصال أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط و المرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.47-3.88) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.385-1.155). وهذه النتيجة تبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم كثيرا بإيجاد وسائل اتصال متطورة وفعالة، كذلك لا يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.

5- بعد القيادة المناسبة: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.284) بانحراف معياري (0.366). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيادة المناسبة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.60-4.41) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.202-1.106). وهذه النتيجة تبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تعطي الحرية الكاملة للممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها، كذلك لا يتخلى القائد عن منصبه القيادي إن لم يكن لديه معرفة كافية حول طبيعة المشكلة.

وبناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى فرق العمل السائد بمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الإبداع الإداري (3.475) بانحراف معياري (0.299).

2. تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى الإبداع الإداري السائد بالمؤسسة محل الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (IV-5).

جدول (IV-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري.

رقم العبارة	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- حل المشاكل و اتخاذ القرار	3.734	0.355	2	مرتفع
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة زمنية قياسية نسبياً.	3.67	0.639	8	مرتفع
2	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	3.93	0.385	1	مرتفع
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.	3.92	0.340	3	مرتفع
4	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني عند أداء مهامي.	3.93	0.435	2	مرتفع
5	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.71	0.539	7	مرتفع
6	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة.	3.65	0.628	9	مرتفع
7	ارغب العمل مع الفرق المكلفة بحل المشاكل المعقدة.	3.86	0.553	4	مرتفع
8	لدي القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.	3.82	0.612	5	مرتفع
9	أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.78	0.648	6	مرتفع

متوسط	10	0.671	3.09	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	10
متوسط	4	0.443	3.548	ب-قابلية للتغيير	
منخفض	8	0.759	1.29	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.	11
متوسط	7	0.879	3.39	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل.	12
مرتفع	4	0.632	3.78	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة في العمل.	13
مرتفع	6	0.839	3.64	أخصص وقتا لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.	14
مرتفع	5	0.632	3.74	أطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.	15
مرتفع	2	0.812	4.25	أرغب في الحصول على موقع ذو مكانة و امتياز أعلى.	16
مرتفع	3	0.504	3.97	أرغب في تكوين انطباع عند زملاء العمل بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل.	17
مرتفع	1	0.667	4.32	لدى عمال المؤسسة الرغبة في تكوين معارف جديدة .	18
مرتفع	3	0.484	3.614	ج- روح المجازفة	
مرتفع	6	0.606	3.67	أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	19
متوسط	5	1.020	2.80	تخصص المؤسسة الأموال الكافية لتنفيذ و متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية.	20
متوسط	7	0.911	3.16	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية .	21
مرتفع	2	0.361	3.95	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	22
مرتفع	1	0.319	3.98	أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.	23
مرتفع	4	0.751	3.87	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	24
مرتفع	3	0.704	3.88	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.	25
مرتفع	1	0.416	3.825	د- تشجيع إبداع	
مرتفع	1	0.369	3.92	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.	26
مرتفع	2	0.396	3.92	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	27
مرتفع	5	0.643	3.79	أقدم كل التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين، و الحرص على استمرارهم في	28

				العمل.	
مرتفع	4	0.488	3.81	أشجع الأفراد الذين يتعدون عن الروتين.	29
مرتفع	3	0.482	3.85	أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	30
مرتفع	7	0.560	3.75	أتقدم بالتقييمات المكتوبة لما يقترح من أفكار في القسم الذي أعمل فيه.	31
مرتفع	6	0.541	3.75	أمتلك القدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين.	32
متوسط	5	0.437	3.287	و- سعة الاتصالات	
متوسط	6	0.645	3.15	أفسر جيدا الاتصالات الواردة من مختلف الأقسام ككل.	33
متوسط	5	0.692	3.30	أبذل جهدا في توسيع مجال اتصالي الوظيفية خارج حدود المؤسسة.	34
مرتفع	4	0.616	3.63	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى.	35
مرتفع	1	0.491	3.94	استعين بعلاقاتي الشخصية من أجل الحصول على الأعمال التي أريد فيها.	36
مرتفع	3	0.474	3.86	أحاول دائما إيصال أفكار جديدة للمؤسسة تتلاءم مع الوقت الحالي.	37
مرتفع	2	0.488	3.87	أحاول دائما التحديد في طريقة عملي.	38
منخفض	7	0.828	1.26	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.	39
مرتفع	-	0.355	3.610	الإبداع الإداري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

1- بعد تشجيع الإبداع: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ لمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.825) بانحراف معياري (0.416). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تشجيع الإبداع أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.75-3.92) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.396-0.643). وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة قادرين على اكتشاف الأفكار الجديدة وطرحها بجرية كاملة مع ضمان عدم انتقادهم، وقبولها ولو بدت أنها غير مقبولة، وقبول التعليقات عليها مهما تعددت، والبناء عليها من قبل الآخرين لتنمية أفكار خاصة بهم، كما تقوم المؤسسة بمنح مختلف التسهيلات لعمالها كمكافآت مثلا وذلك للمشاركين فقط في تنفيذ هذه الأفكار. وهذا كله يساعد في تكوين فرق عمل مبدعة داخل المؤسسة.

2- بعد حل المشاكل و اتخاذ القرار: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ لمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.734) بانحراف معياري (0.355). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد حل المشاكل و اتخاذ القرار أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.09-3.93) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.340-0.671). وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة يقومون بحل المشاكل و اتخاذ القرارات بصورة مرتفعة.

3- بعد روح المجازفة: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.614) بانحراف معياري (0.484). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد روح المجازفة أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط و المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.16-3.98) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.319-1.020). وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة يريدون توسيع دائرة عملهم من خلال استعراض أفكار ذات مخاطرة و لديهم الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها .

4- بعد القابلية للتغيير: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.548) بانحراف معياري (0.443). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد القابلية للتغيير أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط و المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.29-4.32) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.504-0.879). و هذه النتيجة تبين أن عمال المؤسسة لديهم الرغبة في الحصول على مكانة مرموقة وامتياز عالي، ويتطلعون لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.

5- بعد سعة الاتصالات: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ لمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.287) بانحراف معياري (0.437). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد سعة الاتصالات أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط و المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.26-3.94) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.616-0.828). وتدل هذه النتيجة على أن عمال المؤسسة يحاولون دوما تجديد طرق عملهم، و يحاولون تطوير علاقتهم مع العاملين في مؤسسات أخرى.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري ككل (3.610). وهذا يدل على أن المبحوثين في مؤسسة يتمتعون بسلوك إبداعي إيجابي بالرغبة في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة.

IV-4- اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فرق العمل بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (6-IV) يبين ذلك.

جدول (6-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.577	5	1.515	29.278	0.000
الخطأ	4.814	93	0.052		
المجموع الكلي	12.391	98			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

معامل التحديد المعدلي $R^2_a = 0.591$

معامل الارتباط $R = 0.782$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (6-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.278) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو فرق العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره 59.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للفرق العمل بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (7-IV).

الجدول (7-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر فرق العمل على الإبداع الإداري.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية T
وضوح الأهداف	0.001	0.108	0.001	0.014	0.989
توازن الأدوار	0.224	0.085	0.249	2.637	*0.010
القيادة المناسبة	0.221	0.070	0.228	3.164	*0.002
مرونة الاتصال	0.348	0.060	0.579	5.832	*0.000
استمرارية النشاط	-0.038	0.065	-0.053	-0.580	0.563
فرق العمل بشكل عام	0.881	0.081	0.743	10.933	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

واستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (7-IV) ما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لفرق العمل (كمجموعة) على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (10.933) بمستوى معنوية (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.782)، فيما فسر متغير فرق العمل (59.1%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري وذلك بالاعتماد على قيمة R_a^2 ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد فرق العمل محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الإبداع الإداري، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات المستقلة التالية (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين التاليين (وضوح الأهداف، استمرارية النشاط).

3- و لبيان أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر فرق العمل على الإبداع الإداري، استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول (7-IV) أن قوة العلاقة بين متغير (توازن الأدوار) و(مستوى الإبداع الإداري) بلغت (0.641) وفقاً لما يشير إليه قيمة R. بينما فسر هذا المتغير (41.1%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري وذلك بالاعتماد على قيمة

R^2 . كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين (توازن الأدوار، القيادة المناسبة) مجتمعين و بين المتغير التابع -الإبداع الإداري- بلغت (0.649)، و قد فسرا (42.1%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري. في حين العلاقة بين المتغيرات المستقلة (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) مجتمعة وبين المتغير التابع -الإبداع الإداري- بلغت (0.781)، و قد فسروا (61%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري، بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرين المستقلين التالية: وضوح الأهداف، استمرارية النشاط و ذلك لان ليس لهما دور معنوي في تفسير لظاهرة محل الدراسة.

الجدول (IV - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد فرق العمل موضع

الدراسة المؤثرة إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري .

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المتغيرات المستقلة
0.641	0.411	توازن الأدوار
0.649	0.421	توازن الأدوار+القيادة المناسبة
0.781	0.610	توازن الأدوار+القيادة المناسبة+مرونة الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV-9).

الجدول (9-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب الجنس.

مستوى المعنوية المعتمدة	مستوى المعنوية المحسوبة	قيمة T
0.05	0.003	-3.077

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9-IV) نجد أن قيمة T (-3.077) ومستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.003) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نقبل الفرضية البديلة.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (10-IV).

الجدول (10-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري

حسب متغير العمر.

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.596	0.632	0.081	3	0.242	بين المجموعات
		0.128	95	12.149	داخل المجموعات
			98	12.391	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر، وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)، وذلك لان مستوى الدلالة المحسوب (0.596) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وعليه فان متغير العمر لا يؤثر في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الباحثين و بالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV).

الجدول (11-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.865	2	0.432	3.601	*0.031
داخل المجموعات	11.526	96	0.120		
المجموع	12.391	98			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك عند مستوى المعنوية المحسوب (0.031) وقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أي أنا متغير المؤهل العلمي في مستوى الإبداع الإداري للمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها.

4- نتائج اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12-IV).

الجدول (12-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع

الإداري حسب الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.387	2	0.194	1.549	0.218
داخل المجموعات	12.004	96	0.125		
المجموع	12.391	98			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 19V

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، وذلك عند مستوى المعنوية المحسوب (0.218) أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه فإن متغير الوظيفة الحالية لا يؤثر مستوى الإبداع الإداري للمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلتها.

5- نتائج اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13-IV).

جدول (13-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري

حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.714	2	0.357	2.937	*0.058
داخل المجموعات	11.677	96	0.122		
المجموع	12.391	98			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى الإبداع الإداري السائد بمؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (2.937)، أي أن هناك اثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى الإبداع الإداري السائد بمؤسسة محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الباحثين، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، و التي تحتوي على فرق العمل و الإبداع الإداري، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " أثر فرق العمل على الإبداع الإداري"، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- مستوى فرق العمل السائد بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للفرق العمل ببعديها (توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال) في الإبداع الإداري لدى العمال بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري للجنوب بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، مجال الوظيفة الحالية).

أصبح موضوع فرق العمل من المواضيع الإدارية الحديثة إذ يؤدي فريق العمل دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من اجل حلها و تعتبر عملية بناء فريق العمل عنصرا مكملا للإدارة و ذلك لان الفرق توفر القيادة الضرورية لتحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة و المحافظة على تلك الأهداف و لا بد من أن يتمتعوا أعضاء فرق العمل بمهارات تكاملية،و أن يلتزموا بتحقيق هدف مشترك يتوافق مع أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها و ثقافتها التنظيمية،في ظل و جود قيادة واضحة لهذه الفرق وان المسؤولية في هذه الفرق هي مسؤولية جماعية ،و فعالية هذه الفرق تقاس بالنتائج الجماعية للمجموعة .واعتمادا على ما تقدم يتضح اثر الذي يقدمه فريق العمل على الإبداع الإداري الذي أصبح مطلبا رئيسيا لنجاح تلك المؤسسات المعاصرة حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل و الأزمات التي تواجهها خصوصا في ظل التحديات و التغييرات الهائلة،إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها و قدراتهم الإبداعية و ذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بإعمالهم بحرية و تقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقود إلى انجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع و يساعد على حل المشاكل بشكل فعال و ايجابي.

و من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول أثر فرق العمل على الإبداع الإداري، و كدراسة حالة العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا: النتائج.

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ-النتائج النظرية.

-توجد علاقة ايجابية بين فرق العمل و الإبداع الإداري اتضح لنا مدى أهمية فرق العمل كإستراتيجية أساسية يمكن أن تتبعها المنظمات لذلك ضرورة الاهتمام بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة و تشكيل فرق العمل و العمل الجماعي و صنع القرار الإداري.

-تعتبر فرق العمل مجموعة صغيرة من الأفراد يملكون مهارات عالية في مجال تخصصهم و يعملون بدرجة عالية من التعاون و التفاهم من اجل معالجة موضوع معين داخل المؤسسات المبحوثة وصولا إلى تحقيق أهدافها.

- هناك أنواع متعددة من فرق العمل تتمثل في: فرق عمل الإدارة العليا، الفرق الوظيفية، فرق العمل متعدد الوظائف، فرق تحديد المشاكل، فرق حل المشكلات، فرق النصيحة الاهتمام بالعمل، فرق العمل الموجهة ذاتيا، فرق الإدارة، فرق العمل الافتراضية، فرق العمل الساخنة.

- ترتبط فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال. وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث يمر فريق العمل بالمراحل التالية: التكوين، العصف، الصياغة ووضع المعايير، الأداء، التفكك والانهاء.

- تحتوي فرق العمل على عدة أبعاد منها: وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة اتصال، استمرارية النشاط..
- يمكن الاتصال الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم و إيصالها إلى الإدارة و كذا توفير فرص الإبداع و المشاركة لهم من خلال إتاحة المجال أمامهم طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة التي تسهم في تطوير المؤسسة.

ب- النتائج التطبيقية (الميدانية) أهمها:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تلتزم بأبعاد فرق العمل التي تمت دراستها بمستوى متوسطا وفقا لتصورات الباحثين و يمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: وضوح الأهداف، استمرارية النشاط، توازن الأدوار، مرونة اتصال، القيادة المناسبة.

- يوجد اثر معنوي للفرق العمل بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تعزى لمتغيري (العمر، مجال الوظيفة الحالية).

ثانيا: التوصيات.

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل و التي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل.
- مراعاة التنوع في خبرات و مهارات الموظفين في فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة و نوعية المشاكل التي تم تحديدها لما في ذلك من زيادة فرص في مواجهة و حل المشاكل.

-حث أعضاء فرق العمل علي خوض تجارب جديدة غير مألوفة لانجاز مهامهم.

-زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال لما لذلك من تأثير ايجابي على الإبداع.

- ضرورة اهتمام الإدارات بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة و تقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة و تحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات لما لهذا الأمر من الأهمية البالغة للإبداع و عدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- تهيئة بيئة العمل بالمصارف من خلال تبني التعاون و التنسيق بين الإدارات و الأقسام و الجماعات و الأفراد و تبادل المعلومات و تحسين الاتصالات و ذلك لتفادي الصراعات و المنافسات الفردية.
- زيادة منح الحوافز المادية و المعنوية للمبدعين بالعمل.

ثالثا: آفاق الدراسة.

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

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة و متنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب و أدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	النموذج المقترح البحث	1.I
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة	1. IV
79	مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	2. IV

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
109	استبانة البحث	1
115	قائمة محكمي الاستبانة	2

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
6	الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين	1
41	أهم ما يميز التعلم التنظيمي عن التدريب و التعلم .	2
43	شروط التعلم التنظيمي	3
81	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2016/2015.	4
83	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2016/2015.	5
84	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2016/2015.	6
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	7
92	درجات مقياس ليكارت الحماسي.	8
92	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الحماسي للحكم على إجابات الأفراد.	9
93	تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري التمكين الإداري و التعلم التنظيمي.	10
97-95	المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التمكين الإداري.	11
-99 100	المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التعلم التنظيمي.	12
-101 102	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.	13
103	اختيار معامل تضخم التباين و التباين المسموح	14
104	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewness.	15
104	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	16
105	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل و أبعاده على التعلم التنظيمي.	17
107	تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.	18
110	نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى التمكين الإداري حسب متغير الجنس.	19
110	متوسطات الحسابية حسب متغير الجنس.	20
110	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير العمر.	21
111	متوسطات حسابية حسب متغير العمر.	22
111	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	23

قائمة الجداول

112	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول تطبيق التمكين الإداري تعزى لمتغير الرتبة	24
113	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	25
114	نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي حسب متغير الجنس.	26
114	متوسطات حسابية حسب متغير الجنس.	27
114	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير العمر.	28
115	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	29
116	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة.	30
116	متوسطات حسابية حسب متغير الرتبة.	31
117	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	32

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الملخص
ج	Abstract
د	الإهداء
هـ	شكر وعرفان
و	الفهرس
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة	
3	I-1. منهجية البحث
3	I-1-1. إشكالية البحث
3	I-1-2. أهمية البحث
4	I-1-3. أهداف البحث
4	I-1-4. فرضيات البحث
5	I-1-5. نموذج البحث
5	I-1-6. التعاريف الإجرائية
6	I-1-7. حدود البحث و منهجه
7	I-1-8. مجتمع و عينة البحث
8	I-1-9. طرق جمع البيانات
8	I-1-10. أداة البحث
8	I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
9	I-1-12. صدق و ثبات أداة البحث
11	I-2. الدراسات السابقة
11	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالفرق العمل

15	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
18	I-2-3. الدراسات المتعلقة بالفرق العمل و الإبداع الإداري معا
19	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: فرق العمل - تأطير نظري-	
22	تمهيد
23	II-1. ماهية فرق العمل
23	II-1-1. مفهوم فرق العمل
27	II-1-2 عناصر فرق العمل و مراحل دورة حياتها
30	II-1-3. خصائص فرق العمل و أنواعه
34	II-2. فوائد فرق العمل، أبعادها، متطلباتها ونتائجها
34	II-2-1. فوائد فرق العمل و أسباب الاهتمام بها
35	II-2-2. أبعاد فرق العمل و متطلباته
38	II-2-3. نتائج و معوقات فرق العمل
41	II-3. بناء وإدارة فرق العمل
41	II-3-1. مفهوم و شروط بناء فرق العمل
43	II-3-2. خطوات و مناهج بناء فرق العمل
44	II-3-3. إدارة فرق العمل
45	خلاصة
الفصل الثالث: الإبداع الإداري - تأطير نظري-	
47	تمهيد
48	III-1. الإطار العام للإبداع
48	III-1-1. مفهوم الإبداع و الفرق بينه و بين المصطلحات الأخرى
52	III-1-2. نظريات و أنواع الإبداع
54	III-1-3. مراحل و دوافع الإبداع
55	III-2. ماهية الإبداع الإداري
56	III-2-1. مفهوم الإبداع الإداري و أهميته
59	III-2-2. مستويات الإبداع الإداري ومراحلها، عناصره
63	III-2-3. العوامل المساعدة في الإبداع الإداري وأساليبه، معوقاته

68	III-3. العلاقة بين فرق العمل و الإبداع الإداري
70	خلاصة
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.	
72	تمهيد.
73	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة -مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة
73	IV-1-1. نشأة و تطور مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة
74	IV-1-2. أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة
74	IV-1-3. أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة
74	IV-1-4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة
80	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة
81	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
81	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي
82	IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة
90	IV-4. اختبار الفرضيات
96	خلاصة
98	الخاتمة العامة (النتائج و التوصيات)
102	قائمة المصادر و المراجع
109	قائمة الملاحق

الملحق (1)

قسم علوم التسيير
السنة ثانية ماستر تسيير
الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير الموارد البشرية"، بعنوان " اثر فرق العمل علي الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش - بسكرة - "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نحيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

بقيري مفيدة

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش- بسكرة- ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

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

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس

مهندس دراسات عليا متخصصة (PGS)

4- مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

5- 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 الإستبانة

المحور الأول: فرق العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر فرق العمل بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش- بسكرة-، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد فرق العمل وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- وضوح الأهداف						
1	تعتمد المؤسسة على أسلوب فرق العمل لتحقيق أهدافها.					
2	تحس باعتبارك كفرد في فريق العمل بأنك مسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة.					
3	يسعى أعضاء الفريق لتحقيق نفس الهدف .					
4	يشجع أعضاء الفريق ويساندون بعضهم ليحققوا أهدافهم المسطرة.					
5	يمتلك الفريق رسالة و هدف محدد وواضح.					
6	أحصل على الاحترام والتقدير داخل الفريق الذي أنتمي إليه.					
7	لدي الإمكانيات اللازمة لأساهم في تحقيق هدف الفريق الذي أنتمي إليه.					
ب-توازن الأدوار						
8	يعتمد أعضاء الفريق على بعضهم البعض في أداء المهام الموكلة إليهم.					
9	لكل فرد من أعضاء الفريق حرية التصرف عند أدائه لمهام العمل.					
10	أرى أن مهاراتي وقدراتي موظفة في عملي .					
11	أشعر بالراحة عندما تحاول الإدارة تفهم قراراتي.					
12	أرى أنني أدخل في توازن مع رؤسائي في العمل.					
13	ينتابني شعور بالراحة عندما لا تفوض صلاحياتي لأحد زملائي.					
ج- القيادة المناسبة						
14	يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تنوعا.					
15	يفوض قادة فرق العمل جزء من سلطاتهم للأعضاء لإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.					
16	يؤمن قادة فرق العمل بأن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.					
17	يعطي قادة الفرق الأعضاء الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.					

					أحيانا يتخلى القائد عن منصبه القيادي إن لم يكن لديه معرفة كافية حول طبيعة المشكلة.	18
					لدى القائد أعضاء من الفريق يستشيرهم في بعض المشكلات ويسمح لهم بالسيطرة على هذه المشكلات.	19
					يوجهنا قائد الفريق للمناقشة ويمنع أي عضو من محاولة إحكام رأيه أثناء ذلك.	20
					يتعامل القائد مع حل المشكلة على أنها فرصة لتحسين أداء فريق العمل.	21
					يتساهل قادة فرق العمل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	22
هـ- مرونة الاتصال						
					تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	30
					تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بوضوح.	25
					أحاول استخدام التكنولوجيا الحديثة في إيصال المعلومة للمجتمع.	26
					يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.	28
					يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.	29
					الاتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.	30
					يتوفر لدى أعضاء الفريق الوسائل المختلفة للاتصال ببعضهم البعض.	31
و- استمرارية النشاط						
					ينتهي عملي بانتهاء اتخاذ القرار.	32
					أرى ضرورة التفكير الجاد باستمرار في تحسين طرق العمل.	33
					تعمل المؤسسة على الحرص على تطوير إبداعاتها باستمرار.	34
					تساعد فرق العمل في التحسين المستمر لأداء المؤسسة.	35
					يتلقى الفريق معلومات حول أدائه بشكل مستمر.	36

المحور الثاني: الإبداع الإداري

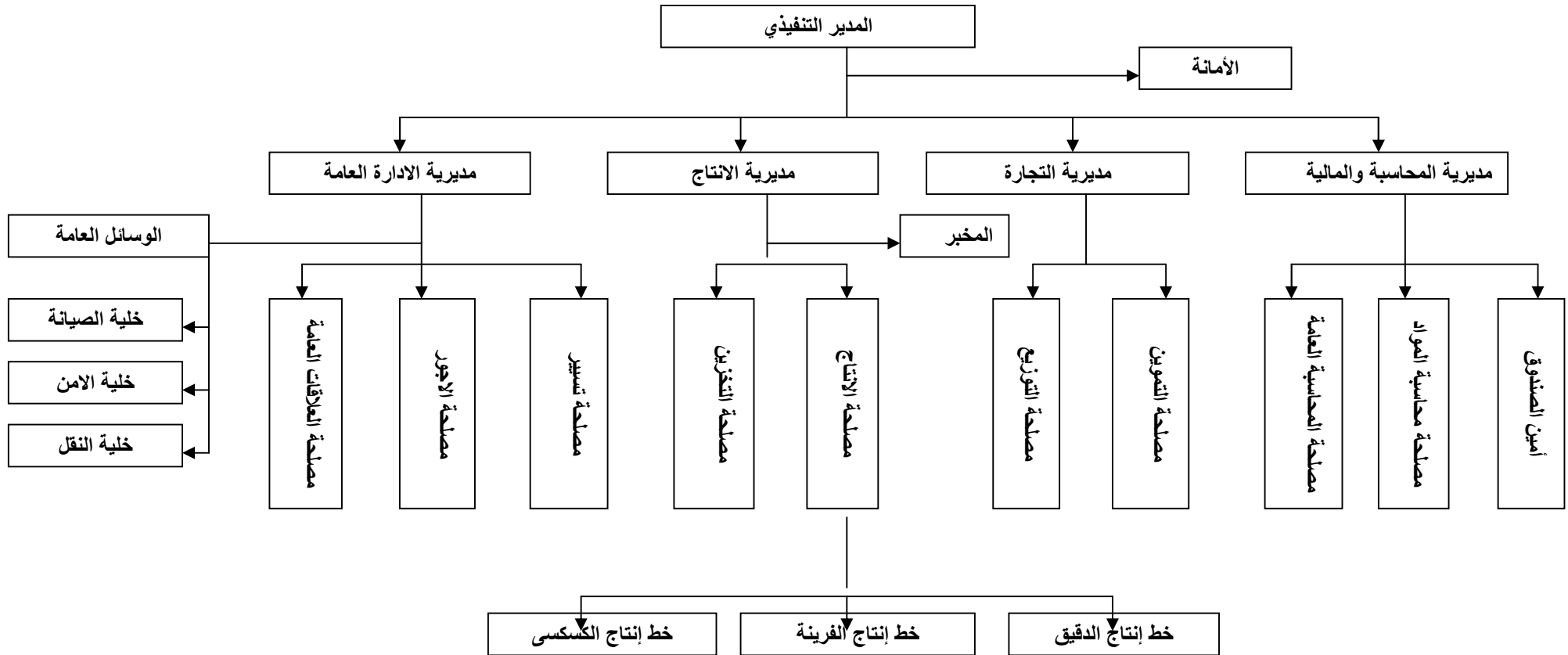
فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش - بسكرة- محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- حل المشاكل و اتخاذ القرار					
37					أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة زمنية قياسية نسبياً.
38					أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.
39					أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.
40					أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني عند أداء مهامي.
41					أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.
42					استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة.
43					أرغب العمل مع الفرق المكلفة بحل المشاكل المعقدة.
44					لدي القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.
45					أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
46					أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
ب- قابلية للتغيير					
47					أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.
48					أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل.
49					أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة في العمل.
50					أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.
51					أطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.
52					أرغب في الحصول على موقع ذو مكانة و امتياز أعلى.
53					أرغب في تكوين انطباع عند زملاء العمل بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل.
54					أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة و امتياز أعلى.
الرقم	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ج- روح المجازفة					
55					أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.

					تخصص المؤسسة الأموال الكافية لتنفيذ و متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية.	56
					أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية .	57
					أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	58
					أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.	59
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	60
					امتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.	61
د- تشجيع إبداع						
					أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.	62
					أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	63
					أقدم كل التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين، و الحرص على استمرارهم في العمل.	64
					أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين.	65
					أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	66
					أقدم بالتقييمات المكتوبة لما يقترح من أفكار في القسم الذي أعمل فيه.	67
					أمتلك القدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين.	68
و- سعة الاتصالات						
					أفسر جيدا الاتصالات الواردة من مختلف الأقسام ككل.	69
					أبذل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المؤسسة.	70
					أطور علاقتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى.	71
					استعين بعلاقتي الشخصية من اجل الحصول على الأعمال التي ارغب فيها.	72
					أحاول دائما إيصال أفكار جديدة للمؤسسة تتلاءم مع الوقت الحالي.	73
					أحاول دائما التجديد في طريقة عملي.	74
					أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.	75

شاكرين لكم حسن تعاونكم

(IV. 2). الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر. (القرآن الكريم)

- 1- سورة الأحقاف (الآية 8).
- 2- سورة البقرة (الآية 117).
- 3- سورة الأنعام (الآية 151).

ثانياً: قائمة المراجع

1- المراجع العربية:

أ- الكتب:

- 1- أبو النصر، مدحت. (2012). فرق العمل الناجحة، القاهرة. مصر: المجموعة العربية للنشر و التدريب .
- 2- جوبتا، برفين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين. (ترجمة): المغربي أحمد. مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 3- حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 4- حسن علي بابكر، كمال الدين. (2015). "القيادة التحويلية و الإبداع الإداري". ط1. القاهرة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 5- حسين، عبد الكريم. (2004). بناء فرق عمل وإدارته، دمشق. سوريا: المعهد الوطني للإدارة العامة.
- 6- الحسيني، كمال كاظم طاهر. (2013). فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 7- حمادات، محمد حسن. (2007). السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1. عمان. الأردن: دار الحامد، ص: 305.
- 8- حمدان، أحمد. (2012). "فرق العمل". ط 1. عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 9- خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال. ط1. عمان. الأردن: دار الحامد.
- 10- الخطيب، احمد. (2009). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان. الأردن: جدار للكتاب العالمي، عمان.
- 11- خير الله، جمال. (2009). الإبداع الإداري. ص1. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.

- 12- السكارنة، بلال. (2011). "الإبداع الإداري". ط1. عمان-الأردن-: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 13- سلمان، محمود. (2001). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان -الأردن-.
- 14- الشماع، خليل محمد حسن، وخيضر كاضم، محمود. (2000). نظرية المنظمة. عمان- الأردن: دار المسيرة لنشر والتوزيع.
- 15- الصيرفي، محمد. (2009). بناء فرق العمل. مصر، الإسكندرية: مؤسسة حورس للنشر و التوزيع.
- 16- عامر، سامح. قنديل، علاء. (2010). التطوير التنظيمي. ط1. عمان. الأردن: دار الفكر.
- 17- عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. عمان.الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع.
- 18- عوض، عامر. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان.الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- 19- فليه، فاروق عبده. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان. الاردن: دار السيرة للنشر والتوزيع.
- 20- القبلان، يوسف محمد. (2001). "ثقافة الإدارة". الرياض. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 21- القحطاني، سالم سعيد. (2001). القيادة الإدارية : التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض. المملكة العربية السعودية: دار مرامر للطباعة و التغليف.
- 22- كند رسلي، دورلنغ. (2001). ديناميات العمل كفريق. بيروت. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- 23- اللوزي، موسى. (1999). السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 298.
- 24- اللوزي، موسى. (2002). التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل ، عمان، الأردن.
- 25- محمد، زويد العتبي. (2007). الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري. طبعة 1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 26- محمد حسن ،حمادات . (2008) السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات. طبعة 1. عمان.الأردن: دار الحامد للنش.
- 27- محمود، سلمان العميان . (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. طبعة 1 الأردن: دار وائل للنشر.
- 28- مصطفى، احمد سيد. (2005). المدير و مهارته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة.
- 29- المليحي، حلمي. (1984). سيكولوجية الابتكار. ط1. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 30- المنصور، زهير. (1985). مقدمة في منهج الإبداع. ط1. بيروت : دار ذات السلاسل.

ب- الدوريات:

- 31- البشايشة، سامر عبد المجيد. (2006). "اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة مؤتة-الأردن. مج22، ع2.
- 32- خريسات، أحمد (1978). اساليب و نظريات القيادة. مجلة الاقصى . مج1، ع6 .
- 33- الرشيد، عادل وحداد، فريد. (2001). في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين. مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، مج17، ع2.
- 34- الزعبي، حسن علي. (2009). "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية". مجلة البصائر. الأردن. مج 13. ع 1. ص ص 25-90.
- 35- الزيادات، ماهر مفلح، والعدوان، زيد سليمان. (2009). "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية". مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن: سلسلة الدراسات الإنسانية. مج 17، ع 2.
- 36- سلطان نايف , أبو تايه . (2003). العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد30. عدد2.
- 37- الصرايرة، أكثم عبد المجيد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة مؤتة.
- 38- عبد الرحمان، بن عنتر. (2008). "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مج 24، ع 1.
- 39- المعاني، أيمن عودة، وأخو أرشيدة، عبد الحكيم عقله. (2009). "التمكين الإداري وأثاره في الإبداع العاملين في جامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال، الأردن، مج5، ع2.
- 40- النووايسة، كفى حمود عبد الله. (2009). "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي. مجلة العلوم الإدارية، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية. مج36، ع1.

ج- الرسائل الجامعية:

- 45- البدراني، ذعار بن غضبان. (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريده من وجهة نظر مديريها ووكلائها: رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- 41- أبو زيد، خالد بن حسين. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة شرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 42- اشتيوي ، محمد. (2014) . واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير ،جامعة بغداد ، أكاديمية الإدارة و السياسات العليا ، قسم القيادة و الإدارة.
- 43- خلف، حسني سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، ، غزة، فلسطين.
- 44- الرحبي، عصام احمد .(2002-2005). بناء فرق العمل في قطاع السعودي:دراسة حالة كهرباء المنطقة الغربية.رسالة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا،السودان.
- 45- الرشيد،محمد عبد الله.(2000).معوقات و مقومات العملية الإدارية:دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع العام و الخاص بالمملكة العربية السعودية،معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 46- زاحم، السلمي، وبن عوض الله، فهد. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- 47- السديري،احمد محمد خميس.(2010).اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال(غير منشورة)،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن.
- 48- شبيب،مجد.(2009).دور فرق العمل في إدارة الأزمات:دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد،قسم إدارة الأعمال،جامعة دمشق-سوريا-.
- 49- شقورة،منير.(2012). "إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،جامعة الأزهر، غزة-فلسطين-.

- 50- العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- 51- العصيمي، عايد عبد الله. (2003). اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء الفعال في الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 52- عويدي، حسن. (2010). دور أسلوب فرق العمل في تحقيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة ارسيلور ميتال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 53- عيضة، بن سالم بن صالح حمدان. (2008). معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية علي خطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 54- القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض.
- 55- القرني، محمد محسن. (2005). اتجاهات الضباط نحو السمات و المهارات القيادية: دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 56- مازن، فارس رشيد. (1999). الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- د- الندوات والمؤتمرات:**
- 57- بدبسي، فهمه وآخرون. (2011). "الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية". مداخلة مقدمة إلي الملتقي الدولي حول تنمية الإبداع ودوره الرفع من أداء المنظمات (19/18 ماي). البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 58- درويش، مروان جمعة. (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدي مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين". بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (27/26 أبريل). قدس، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- 59- عبد الغني، احمد عبده. (2001). إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم. نائب رئيس اللجنة الوطنية للجودة. عمان.

- 60-العزاوي، نجم، نصير، طلال. (2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18،19 ماي). الأردن: جامعة الشرق الأوسط .
- 61-القاسمي، اميمة. (2011). "مفهوم الإبداع الإداري و تنميته". مؤتمر القيادة الإبداعية و التجديد في ظل النزاهة و الشفافية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية.
- 62-مراكشي، محمد لين. (2011). المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، سعد دحلب، البلدية-الجزائر.

2-المراجع بالأجنبية:

A. Books.

- 66-Amabit.t.(1998).how to kill creativity harvard business review..
- 67-Harrington-Mackin,Deborah.(1994).The Team Building Tool Kit:Tips, Tactics, And Rules For Effective Workplace Teams, New York AMACOM? American Management Association.
- 68-Kettunen,jari et al,(2007)."**Making Sense of Innovation Management**",First Edition,The Federation of Finnich Technology Industries, Tampere,Finland..
- 69-Parker, Glenn.(1994).**Cross Functional Teams**,First edition, Jossey-Bass pubilisher,san francisco Wood ,Cook.(1994).**Team développement Manuel** 2ed (England cower Publishing
- 70-Wood ,Cook.(1994).**Team développement Manuel** 2ed (England cower Publishing Parker, Glenn.(1994).**Cross Functional Teams**,First edition, Jossey-Bass pubilisher,san francisco Wood ,Cook.(1994).**Team développement Manuel** 2ed (England cower Publishing.

B.periodicals

- 71-Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). " impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". **African journal of Business Management**, Taiwan, Vol.4, No.6.

الملحق (2)

قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ محمد قريشي	1
أستاذ محاضر بقسم العلوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ عادل بوجمان	2
أستاذة محاضرة بقسم العلوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ أقطي جوهرة	3

الفصل الثاني

ماهية فرق العمل - تأطير نظري -

الفصل الثالث

الإبداع الإداري - تأطير نظري

الفصل الرابع

الخاتمة

المقدمة

الملاحق

قائمة المصادر و المراجع

الفصل الأول