

جامعة غرداية - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبة: رحيـل بن جدو  
بعنوان:

## دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري "دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - غرداية -"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: الثلاثاء 17 سبتمبر 2019

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر - أ -	أ.د خنيش يوسف
مشرفا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - ب -	أ.د. بهاز جيلالي
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - أ -	أ. د خنوس محمد الهادي

السنة الجامعية: 2018/2019



جامعة غرداية - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبة: رحيمة بن جدو  
بعنوان:

# دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري

## "دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - غرداية -"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: الثلاثاء 17 سبتمبر 2019

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر - أ -	أ.د. خنيش يوسف
مشرفا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - ب -	أ.د. بهاز جيلالي
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - أ -	أ. د خنوس محمد الهادي

السنة الجامعية: 2018/2019

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه،

أما بعد

أهدي جزيل شكري وامتناني لمن جعلت الصعب سهلاً في نظري، إلى من أنفقت الجهد والعمر من أجلي، إلى الغالية أمي حفظك الله وورقني برك.

إلى من أفنى حياته لسعادتي، إلى من رباني و كان سنداً لي في هذه الحياة إلى مهبة القلب أبي . حفظك ربي وجزاك بخير ما جرى به العاملين المنصلين.

إلى إخوتي الأبية حفظكم الله.

إلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل، من قريب أو بعيد وأخص بالذكر إبنتي عمي.

إلى كل من علمني وساهم في إنجاز مسيرتي العلمية، من معلم إلى أستاذ.

أهديكم هذا العمل المتواضع نظيراً لدعمكم .

رحيل

# الشكر

نشكر الله عز وجل الذي منحنا الصبر ومكننا لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: **بهاز أجيلالي**

إعترافاً منا بجميله أولاً على قبوله الإشراف على الموضوع

والذي منحنا وقته وإهتمامه ولم يدخر جهداً في التوجيه والإرشاد

بتوجيهاته ونصائحه، حفظه الله وأطال في عمره.

كما ونتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير.

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غارداية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بغارداية الذين قدموا لنا يد العون

لإنجاز هذه المذكرة بالأخص: **طالب أحمد مصطفى**.

## قائمة المحتويات

الصفحة	التعيين
I	الإهداء
II	الشكر
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
VI	الملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة	
7	تمهيد الفصل الأول.
8	المبحث الأول: الإطار النظري
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
42	تمهيد الفصل الثاني
43	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة
57	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها
81	خلاصة الفصل الثاني
83	الخاتمة
86	قائمة المصادر و المراجع
91	الملاحق
106	الفهرس

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	تصنيف فرق العمل	15
(2-1)	المقارنة بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية	35
(3-1)	المقارنة بين الدراسات الأجنبية السابقة والدراسة الحالية	37
(1-2)	المعلومات المستوردة من الاستبانة	52
(2-2)	نتائج اختبار ألفا كرومباخ	54
(3-2)	البيانات المتعلقة بالمستجوبين	57
(4-2)	مقياس ليكارت الخماسي	63
(5-2)	مقياس تحديد الأهمية النسبية	64
(6-2)	تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور فرق العمل	64
(7-2)	تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات القيادة	65
(8-2)	تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات البيئة الاجتماعية	66
(9-2)	تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات البيئة التنظيمية	67
(10-2)	تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور الابداع الاداري	69
(11-2)	مصنوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة	71
(12-2)	تحليل التباين الأحادي One way ANOVA	73
(13-2)	الانحدار الخطي المتعدد القياسي	74
(14-2)	نتائج تحليل معامل الارتباط بين القيادة / الابداع الاداري	75
(15-2)	نتائج تحليل معامل الارتباط بين البيئة الاجتماعية / الابداع الاداري	76
(16-2)	نتائج تحليل معامل الارتباط بين البيئة الوظيفية / الابداع الاداري	77

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغارداية	(1-2)
51	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	(2-2)
55	يوضح متغيرات الدراسة	(3-2)
58	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(4-2)
59	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(5-2)
60	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(6-2)
61	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	(7-2)
62	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	(8-2)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	إستمارة الإستبيان	01
94	الأساتذة المحكمين للإستبيان	02
95	مخرجات ال SPSS	03



## الملخص:

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى فاعلية فرق العمل بالمنظمة محل الدراسة والدور الكبير الذي تلعبه في التحسين من مستويات الإبداع داخلها. وذلك سعياً لإيجاد إجابات عن التساؤلات التي كانت محور هذه الدراسة والمتمثلة في معرفة طبيعة العلاقة ودرجة التأثير لفرق العمل على تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" غرداية.

وتم إظهار مخرجات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان لعينة مكونة من 50 فرداً وهذا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و برنامج EXCEL وقمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة بين المتغيرين، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبارات للفروق في المتوسطات Independent Samples Test للعينتين المستقلتين و كذا الاختبار الإحصائي One Way ANOVA، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

تم الوصول إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة وتأثير بين فرق العمل والإبداع الإداري. مع وصولنا إلى جملة من التوصيات من أبرزها: على إدارة المؤسسة تشجيع التنافس الإيجابي بين فرق العمل لتحقيق أفضل إبداع.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، الإبداع الإداري

**Abstract:**

This study attempted to highlight the effectiveness of the teams working in the organization under study and the significant role they play in improving the levels of creativity within it. In order to find answers to the questions that were the focus of this study, which is to know the nature of the relationship and the degree of influence of the teams to develop administrative creativity in the distribution of electricity and gas "Sounalgaz" Ghardaia.

The results of the study tool, which is represented in the questionnaire for a sample of 50 individuals, were shown based on SPSS and EXCEL and we used Pearson correlation coefficient to verify the relationship between the two variables. Independent Samples Test and one way ANOVA to determine the effect of personal and functional variables on study variables.

A number of results have been reached, the most important of which is the relationship and impact between the teams and the administrative creativity with the arrival of a set of recommendations on the management of the institution to encourage positive competition between the teams to achieve the best creativity.

**Keywords:** Teams, Management Innovation

# المقدمة

## أ- توطئة :

يعتبر العامل البشري من أهم ركائز المنظمات الإدارية حيث أن نجاح المنظمة أو فشلها مرتبط بمدى فاعلية هذا العنصر البشري و نظرا لإختلاف مهارات الأفراد استوجب تضافر الجهود للاستفادة من كافة القدرات و هذا بتكوين فرق عمل داخل المنظمات الإدارية بصفة خاصة و المنظمات بصفة عامة.

وبما أننا في عصر التنافس و البقاء للأقوى مما يستلزم على المؤسسات خلق أفكار إبداعية تضمن نجاح المؤسسة على المدى البعيد و ذلك بالاستغلال الأمثل لجميع القدرات الفردية لفرق العمل.

إن مؤسسة سونلغاز وكغيرها من المنظمات تسعى لفرض نفسها في الساحة الاقتصادية في ظل الظروف الراهنة والصعوبات التي تواجهها الدولة، كما تسعى جاهدة لعصرنة الإدارة محاولة توليد أفكار إبداعية من خلال تشكيل فرق عمل.

يعتمد نجاح فريق العمل لعملية الإبداع على نوعية القيادات فعملية الابداع تتطلب إحداث المناخ الملائم له بتوفير الاحتياجات الإبداعية للموظفين مع الحفاظ على أهداف المنظمة أو الإدارة كما أن الإبداع والتفكير الإيجابي يحتاجان إلى التدريب والممارسة والتواصل وإتاحة الفرص للموظفين بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.

## ب- إشكالية الدراسة :

ومما سبق ذكره تبلور معالم إشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى تأثير فرق العمل في تنمية الابداع الاداري في مؤسسة سونلغاز بغرداية؟

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والابداع الاداري في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الاجتماعية والابداع الاداري في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الوظيفية والابداع الاداري في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل توجد فروقات في متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر....)؟

ج- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى:

-تؤثر فرق العمل على تنمية الابداع الاداري في مؤسسة سونلغاز بغرداية عند مستوى ثقة 95%

حيث قُسمت إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي كالتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والابداع الاداري عند مستوى ثقة 95%
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الاجتماعية والابداع الاداري عند مستوى ثقة 95%
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الوظيفية والابداع الاداري عند مستوى ثقة 95%

الفرضية الرئيسية الثانية:

-توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى للمتغيرات

الشخصية و الوظيفية( الجنس، العمر.....).

ث - مبررات إختيار الموضوع:

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية :

- أهمية العامل البشري داخل المؤسسات.
- ضرورة تنمية الإبداع في المؤسسة لفرض مكانتها بين المؤسسات المنافسة.
- الدور الفعال لفرق العمل الاستغلال الأمثل للكفاءات الفردية.
- محاولة إظهار ضرورة الإعتماد على تكوين فرق عمل لتنمية الإبداع الإداري.

ج - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية :

- عرض الأسس النظرية لفرق العمل من مفهوم و أهمية و مراحل ... إلى معوقات .
- عرض الأسس النظرية للإبداع الإداري من مفهوم وأهمية وأنواع.....معوقات.
- معرفة مستوى تطبيق فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مستوى أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري ومساهمته في نجاح المؤسسة.

### ح- أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في :

- إظهار أهمية فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.
- إن فرق العمل وتأثيرها على تنمية الإبداع الإداري من المواضيع الهامة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمات بسبب حدة المنافسة بين المؤسسات.
- إعتبار فرق العمل أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع معطيات العمل اليومية، ومن الوسائل الفعالة في إيجاد جو تنظيمي يبعث على التجديد والإبداع.
- المساهمة في زيادة معرفة الباحثين وإثراء معلوماتهم في مجال فرق العمل والإبداع الإداري.
- تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين أداء فرق العمل والإبداع الإداري.
- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تقديم للمسؤولين التوصيات والمقترحات التي تساعد في تكوين فرق العمل من أجل تنمية الإبداع الإداري.

### خ- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود المكانية والزمانية والبشرية :

- الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة على التعرف على فرق العمل والإبداع الإداري، وتناول البحث متغيرات فرق العمل وهي القيادة، البيئة الاجتماعية، البيئة التنظيمية.
- الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" غرداية.
- الحدود الزمانية:** امتدت الفترة الزمنية للدراسة من 2019/05/07 إلى غاية 2019/05/27.
- الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" غرداية.

### د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

- قصد الإجابة على الإشكالية ومحاولة الإلمام بموضوعنا انتهجت الدراسة المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، وإسقاطاً للجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة استعملت في ذلك كل من الإستبيان الذي صمم من أجل استكمال أهداف البحث واختبار فرضياته باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، من أجل الحصول على النتائج، كما اعتمدنا على التحليل في دراسة الحالة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" غرداية وحصلنا على آراء أفراد عينة الدراسة من خلال مخرجات برنامج SPSS.

### ذ- مرجعية الدراسة :

تم اعتمادنا في دراستنا هذه على مجموعة من المراجع العربية منها والأجنبية والتي تندرج في نفس مجال الدراسة مثل: الكتب، الرسائل العلمية، الدراسات السابقة .

### ر- صعوبات الدراسة:

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- شمول وإتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق فرق العمل والإبداع الإداري وصعوبة الربط بين المتغيرين.

- قلة الكتب بالنسبة لمتغير فرق العمل خاصة في مكتبة الكلية.

- صعوبة انتقاء عبارات الاستبيان الموزع في المؤسسة محل الدراسة.

- كثرة العراقيل المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة.

### ز- هيكل الدراسة:

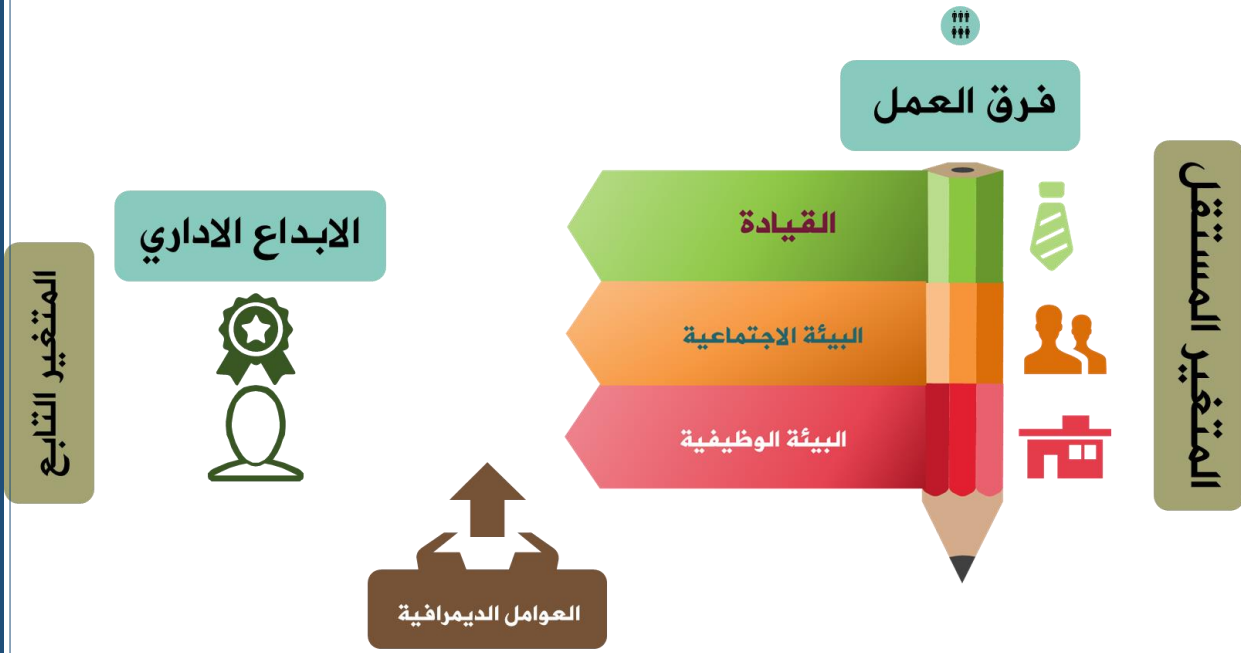
للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها تم تقسيم هذه الدراسة إلى:

مقدمة: تعرض السياق العام للموضوع.

الفصل الأول: متعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، و يتضمن مبحثين المبحث الأول يتناول الإطار النظري المتغيرين: فرق العمل والإبداع الإداري، اما المبحث الثاني فكان تحت عنوان الدراسات السابقة، حيث تم التطرق فيه للدراسات السابقة لمتغيري موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية وقد تم فيه إسقاط المفاهيم التي تناولناها في الجانب النظري على واقع الحال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" غارداية وقد ضم الفصل مبحثين: المبحث الأول يتضمن لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني ضم عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

الخاتمة: تم التطرق فيها إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث إضافة إلى الإقتراحات والتوصيات وأفاق الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج تصميم IllustratorPortable



الفصل الأول  
الاطار النظري  
لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يعد الإبداع الإداري المحور الاساسي للمنظمات الإدارية الحالية، إذ يتوجب على رؤساء الأعمال أن يحرصوا على الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات العاملين لحل المشكلات والمساهمة في اتخاذ القرارات مع خلق أفكار متنوعة وعملهم كروح الفريق الواحد حتى يصلوا إلى الإبداع في أعمالهم.

ومن خلال هذا الفصل نتطرق إلى المبحثين:

\* المبحث الأول: الإطار النظري

\* المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: الاطار النظري

إن فرق العمل والإبداع الإداري من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام المفكرين والباحثين وفيما يلي سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم التي وضعها الباحثون لهما.

#### المطلب الأول: مدخل إلى فرق العمل

تعتبر فرق العمل من أساسيات العمليات الإدارية، إذ أن وجودها داخل المنظمات له مردودية حسنة تعم بالفائدة على المنظمات، لذلك نجد منظمات الأعمال حريصة على خلق روح التعاون والفريق في إنجاز مهامها بغية تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية.

ومن خلال هذا المطلب سنناقش بعض أساسيات فرق العمل من مفهوم وأهمية إلى أهداف وخصائص وكذا الانواع والمراحل وصولاً إلى الصعوبات والمعوقات التي تواجه فرق العمل.

#### الفرع الأول: تعريف فرق العمل و أهميتها

##### أ- تعريف فرق العمل:

سنحاول أن نقدم بعض التعاريف عن فرق العمل والتي نجد منها:

\* يعرف كل من (خضير كاظم حمود وروان منير) فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم كما أن هناك درجة كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.<sup>1</sup>

\* يرى "Mackall" ان مفهوم فرق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهارتهم وقدراتهم، ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup>

\* كما يرى (Dubrin) بأنها مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهماته في مجال مسؤولياته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 161.

<sup>2</sup> Mackall joe : teamwork skills , third Edition, Ferguson Publishing . USA , 2009 P 14

\*الفريق: هو "مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، وأنه يوجد لدى أفراد الفريق التعاطف و الإلتواء الذي يساعدهم على الأداء والشعور بالرضا عن هذا العمل".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق من تعاريف يمكننا القول أن فرق العمل هي عبارة عن أفراد وحدهم الهدف المشترك ضمن فريق واحد يمتازون بتكامل قدراتهم ويعملون بطريقة منظمة، وهذا ما نتبناه في دراستنا.

### ب- أهمية فرق العمل:

تكمن أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات التفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

كما إن بناء فرق العمل يساعد على فهم توجهات العاملين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل واحد منهم وما يتطلبه من حوافز واستعدادات وقدرات تساعده على التعامل بفعالية مع الآخرين ، كما تمكن عملية بناء الفرق العمل من تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل حل الخلافات والتناقضات أو سوء الفهم ودفع العاملين لتعزيز العم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف ، كما تبرز أهمية فرق العمل في القدرة على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمة العاملين ورفع درجة الرضا لديهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، "أثر المعرفة في تحسين العمل الفريق :دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المصورة"، ع18، 2012، ص 63-64.

<sup>2</sup> عصام أحمد الرجبي، "بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي"، أطروحة دكتوراه نشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005، ص 56.

<sup>3</sup> فاروق عبده، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص102.

<sup>4</sup> الخطيب والمعايعة، "الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 220.

### الفرع الثاني: أهداف وخصائص فرق العمل

#### أ- أهداف فرق العمل: يمكن ذكرها في ما يلي:<sup>1</sup>

- بناء روح الثقة والتعاون بين افراد الفريق.
- حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- تنمية المهارات الأفراد وزيادة مدركاتهم.
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقييم الحلول.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على التقييم السائد.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- الإحساس المشتركة بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب انجازها.
- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل استجابة و أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- زيادة تدفق المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

#### ب- أبعاد فرق العمل

لفرق العمل أربعة أبعاد وهي كالتالي:

#### ✓ اتصال الفريق:

اتصال الفريق يُعد هام للغاية لأي مشروع، عادة تفشل المشاريع ليس لأسباب تقنية، بل لأسباب تتعلق بالأفراد، من هنا يكون الاتصال الفعال مهم جدا لنجاح المشروع، ومهم لنجاح الفريق، ويتطلب تطوير المشاريع المعقدة الاتصال المستمر في الفريق، حيث يقضي مدير المشروع 90% من وقته في الاتصال، فالاتصال في الفريق يقود إلى صراعات ، يمكن أن تكون صراعات المهمة أو صراعات العلاقة، كما يمكن قياس وتيرة الاتصال في الفريق وتأثيره على أداء الفريق.

<sup>1</sup> أحمد محمد خميس السديري ، "أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل"، ماجستير في إدارة الأعمال ،أكاديمية البريطانية للتعليم، المملكة المتحدة، 2010، ص 13.

✓ تنسيق الفريق:

تنسيق الفريق بعد مهم للغاية و ضروري في أداء وإنتاجية الفريق، يتطلب تنسيق الرؤية في الفريق، يتعامل التنسيق مع تبعات المهام والموارد في الفريق، إذا كان التنسيق بين الأنشطة تحديد أيهما يكون أولاً وأياًها يكون لاحقاً ويمكن قياس تناسق الفريق من خلال نجاح مهام المشروع.

✓ إبداع الفريق:

الإبداع هو توليد فكرة أو أفكار جديدة في طرق جديدة للقيام بالأشياء، كما أن إبداع الفريق ضروري للغاية من أجل ابتكار الفريق، إذا كانت الإبداعية غير موجودة فلا وجود للابتكار و من هنا إبداعية الفريق ترتبط إيجاباً بابتكار الفريق، ويمكن قياس إبداع الفريق من خلال الأفكار الجديدة والمولودة، كما يمكن قياس ابتكار الفريق من خلال عدد براءات الإختراع، عدد الأبحاث المنشورة ونمو المبيعات وغيرها، ترتبط إبداعية الفريق بعلاقة موجبة بابتكار الفريق ويرتبط ابتكار الفريق بعلاقة موجبة بإنتاجية الفريق، وترتبط إنتاجية الفريق بدورها بعلاقة موجبة بأداء الفريق وهذا صحيح في حالة الفرق في عدة صناعات كصناعة البرمجيات.

✓ قيادة الفريق:

القيادة الفعالة مهمة جداً لأداء الفريق، أسلوب القيادة والمواقف والسلوك الذي يملكه القائد يؤثر في أداء الفريق ونجاح المشروع، القائد يحفز، يراقب، ويطور ويدير الفريق، الخبرة والمعرفة والمهارات التي يملكها القائد لها أيضاً تأثير في أداء الفريق، ومدير الفريق يجب أن يدير ويحل صراعات الفريق ويقوم بإدارة الصراع بطريقة بناءة ومناسبة لأداء الفريق، عادة تقاس فعالية الفريق من خلال نجاح المشروع وأداء الفريق ورضا الزبون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عززي هدى، "أثر فرق العمل على إدارة المعرفة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص

## الفرع الثالث: أنواع ومراحل بناء فرق العمل

### أ- أنواع فرق العمل

هناك العديد من أنواع فرق العمل التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل أداء أعمالها نذكر منها ما يلي:

1- اللجان: عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

2- فرق العمل الطبيعية: هذا النوع من الفرق ليس تطوعي، إذ يحتوي على كافة الأعضاء في وحدة العمل ويعتبر المدير جزء من الفريق.<sup>1</sup>

3- فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة لهذه الفرق: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات، تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة، بالإضافة إلى تحديد أهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى<sup>2</sup>

4- فرق عمل متعددة الوظائف: هي فرق مخصصة لجميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد احدهم على الآخر بإنجاز العمل، و يمتلكون المهارات و القدرات و يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، المالية، الموارد البشرية. وغالبا تستعمل هذه الفرق لرعاية الإبداع، ويعملون تحت إشراف مدير واحد، وتوجه جهود الأعضاء لتحقيق الأهداف الرئيسية بالسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبائن، وتقوم فرق

<sup>1</sup> أحمد صالح ابراهيم حميد، "دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص ص18-19.

<sup>2</sup> صالح محمد، "العمل في الجماعات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 143.

العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.<sup>1</sup>

5- فرق دوائر الجودة: هي مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الادارة، ويكون العمل بها تطوعيا وليس لها سلطة تنفيذية، حيث يقع عبء التنفيذ على الادارة التي تلعب دورا محدد في توجيهها، وتقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها، وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بالإضافة لذلك بمتابعة التقدم وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء، ويجب أن يكون أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة، وتحتاج هذه الفرق إلى اجتماعات دورية ومنظمة لمناقشة المشكلات وإيجاد حلول وتقديم توصيات لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.<sup>2</sup>

6- فرق العمل الموجهة ذاتيا: عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، ويشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة، وتتوفر لديهم المهارات الفنية، العلمية، والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بالمشاركة، وتستخدم عادة في المؤسسات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية. ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة، وتوفير قدر عالية من المرونة في بيئة العمل.<sup>3</sup>

7- فرق العمل المدارة ذاتيا: غالبا ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء والمهام التي كان يقوم بها رؤسائهم، وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق.<sup>4</sup> وهي مجموعة من الأفراد لديهم

<sup>1</sup> محمود داخل عبد الكريم، "فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2005، ص40.

<sup>2</sup> صالح الزهراني، "واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية، رسالة الماجستير"، جامعة أم القرى، جدة، 2011، ص38.

<sup>3</sup> العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص184.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر، "فرق العمل الناجحة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة مصر، 2012، ص66.



مهارات، وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين، فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.<sup>1</sup>

8- فرق العمل غير الرسمية: هي فرق تنشأ تلقائياً وتتكون من أفراد يجمعهم عامل مشترك مثل المستوى الثقافي أو الجنس، وتتميز تلك الفرق بطابعها الاجتماعي.

9- فرق دائمة أو مؤقتة: هي فرق يعمل أعضائها بشكل دائم، وفي أحيان أخرى تكون للقيام بمهمة أو مشروع ثم يتم حلها.

10- فرق العمل الرسمية: هي فرق تنشأ بتوجيه من المؤسسة، وقد تكون متسلسلة بشكل رأسي من رؤساء ومرؤوسين أو بشكل أفقي فتضم عدداً من الأفراد من مختلف الأقسام.

11- فرق التغيير: وهي فرق تتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير في نشاطات المؤسسة.<sup>2</sup>

12- المجموعة الساخنة: وهي عبارة عن جهاز حيوي مستقل يتم تشكيله بغض النظر عن باقي المؤسسة، وينحصر تركيزها على المهام الإستراتيجية، مثل دخول أسواق جديدة.

13- فرق العمل الافتراضية: وهي من الفرق المدارة ذاتياً والتي نجحت عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، وأخذت تعكس ممارسات المنظمات في القرن الواحد والعشرين، حيث تكون استجابة هذه المنظمات لتحديات العمل من خلال تخطي الحدود بين الدول، ويكون الاتصال بين أعضاء الفريق المتواجدين بمناطق مختلفة في بلدان العالم عن طريق البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة كالشبكة العالمية للمعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>كويك توماس، "بناء فريق عمل ناجح"، ترجمة سرور سرور، مكتبة جرير، السعودية، 2004، ص 253.

<sup>2</sup>عطا الله بشير النويقة، "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، ع3، الأردن، 2015، ص 432.

<sup>3</sup>عصام أحمد الرجحي، "بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخزطوم، 2005، ص 63.

وقد صنف الباحثين في كلية هارفرد لإدارة الأعمال فرق العمل إلى التصنيف التالي :

الجدول رقم (1-1): تصنيف فرق العمل

الفريق الوظيفي	جماعة أفراد من المؤسسة يتبعون رئيس واحد، وقد يعملون، أولاً يعملون معا لتحقيق أهداف الجماعة.
الفريقة الوظيفي متعدد	جماعة مكونة من أعضاء في فريق يعملون في وظائف مختلفة بالمؤسسة، لكن أوقاتهم ليست مكرسة كلياً لجهود الفريق، فهم يعملون ضمن جهود الفريق ذاته ولديهم أيضاً مسؤوليات أخرى.
الفريق النمر	جماعة مكونة من أعضاء لهم وظائفهم المختلفة في المؤسسة، لكن أوقاتهم كلها مكرسة لجهود الفريق.
فريق لغاية محددة أو قوة مهام خاصة	جماعة مؤقتة تؤلف خصيصاً لحل مشكلة معينة أو تستكشف فرصة معينة.
اللجنة	جماعة من الأفراد يعملون دوماً لتطوير ومراقبة فلسفة معينة للعمل أو سياسية معينة أو مجموعة من الممارسات.

المصدر: وليد شحادة، مطبوعات هارفرد قيادة فريق العمل لإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، شركة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص22

ب- مراحل تكوين فرق العمل

تمر عملية تكوين فرق العمل بعدة مراحل تناولها عدد من الكتاب ومنها:<sup>1</sup>

المرحلة الاولى: مرحلة ما قبل العمل

<sup>1</sup> صفاء حسين إبراهيم يوسف، "فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري"، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، السودان، 1438-2017، ص 15-16.

قبل تكوين الفريق ينبغي ان يصدر قرار بشأن ما اذا كان ينبغي تكوين الفريق ربما يرغب المدير في اسناد العمل الى عدد من العاملين الذين يؤدي كل منهم جزء من العمل منفرداً على ان يقوم كل منهم برفع تقارير عن ادائه الى ذلك المدير وقد يرغب في تشكيل فريق اذا كان يعتقد ان هذا الفريق سيفكر في العمل بطريقة اعمق وبطريقة ابتكارية.

### المرحلة الثانية: مرحلة إيجاد بيئة عمل جديدة

لابد ان تتأكد الادارة من توفر المواد التي تمكن فرق العمل من القيام بالمهام الموكلة اليها ويشمل ذلك الموارد المادية مثل الآلات والمعدات والاموال والموارد البشرية مثل وجود مزيج المهارات المناسبة.

### المرحلة الثالثة: تكوين وبناء الفريق

هناك ثلاثة اشياء يمكن ان تساهم في تحقيق البداية الجديدة لفريق العمل وهي:

✓ قيام المديرين لتكوين اعضاء الفريق بطريقة واضحة.

✓ قبول الاعضاء للأهداف والانشطة العامة للفريق.

✓ على المسؤولين بالمنظمة توضيح عمل الفريق ومسؤولياته.

### المرحلة الرابعة: تقديم المساعدة المطلوبة واستمرار الفريق في العمل

على المديرين مساعدة الفريق في التخلص من المشاكل وعلى تحسين مستوى ادائه وقد يتم ذلك وعلى سبيل المثال بتقديم النصح للأعضاء المثيرين للمشاكل او استبدالهم بغيرهم.

### الفرع الرابع: المعوقات والصعوبات التي تواجه فرق العمل

تتمثل المعوقات والصعوبات التي تواجه فرق العمل بمختلف أنواعها و أصنافها في نوعين و هي على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### أ- المعوقات التنظيمية

<sup>1</sup> يوسف علي عيسى أبو جريوع، "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص71.

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

✓ **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

✓ **ضعف التفكير الإستراتيجي:** من المعروف أن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب 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 الإستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.<sup>1</sup>

✓ **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدا وتصبح نشاطات بناء فريق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

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

### ب- المعوقات الفردية

○ **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود

<sup>1</sup> بيده كمال، "فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة دراسة حالة مجمع مخابر البحث العلمي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص35.

بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

○ **المهارات:** هناك نوعان من المهارات وهي المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية<sup>1</sup>.

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

○ **عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إلى أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك الانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.<sup>2</sup>

ويعتبر الصراع داخل الفريق من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، ووجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه، يمكن أن يلعب المنسق دورا حاسما في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواؤها، أما حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالإعتماد المتبادل وبالوصول على مكاسب حقيقية، يحتاج هذا إلى التركيز على المشكلة بدلا من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتعبير عن المشاعر، فضلا عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

ويرى الطالبين بأنه توجد معوقات ومشاكل تتعرض لها فرق العمل وتتمثل في:

<sup>1</sup> بيادة كمال ، المرجع السابق، ص35.

<sup>2</sup> يوسف علي عيسى أبو جربوع، "يوسف علي عيسى أبو جربوع"، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص 72.

- ضعف الفعالية في الإتصال والحوار بين أعضاء الفريق؛
- الإختلاف في سلوكيات الأفراد بحيث تكون هناك مجموعة من الأنماط الشخصية في الفريق غير متماثلة مما تعيق إنجاز وتحقيق الأهداف؛
- التركيز على الإنجازات الشخصية؛
- ضعف مهارات الأفراد وعدم التجديد؛
- العدد الكبير لفريق العمل يمكن أن يؤثر على فاعلية الفريق<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مدخل الى الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري من الأدوات الأساسية في تطوير الأعمال والمؤسسات، إذ يساهم في نجاح المنظمة على المدى البعيد وفي ما يأتي نتطرق إلى بعض من أساسيات الإبداع الإداري من مفهوم وأهمية إلى مبادئ ودوافع، وكذا الانواع والمراحل وفي الأخير موعوقات الإبداع الإداري.

### الفرع الأول : مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

#### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري (Gestion de la créativité):

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء وكل وظائف الإدارة المعروفة وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقيد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية ومن جهة ثانية وجد الباحثون مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والدكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له.<sup>2</sup> وعليه نحاول ان نتطرق إلى بعض التعاريف حول مفهوم الإبداع والإبداع الاداري:

<sup>1</sup> ديورا هاينجتون ماكين، " دليل إرشادي لبناء فرق العمل"، إصدار الشركة العربية للإعلام 'الشعاع'، السنة الثالثة، ع 13، جويلية 1995، ص5.

<sup>2</sup> سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة، مكتب المفتش العام، العراق، 2017، ص 10.

### أ- تعريف الإبداع

\*جاءت كلمة الإبداع في القرآن الكريم: بمعنى المحدث والجديد في قوله تعالى: "قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعًا مِّنَ الرَّسْلِ وَمَا أَدْرِى مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِن أَتَّبِعْ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَ مَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ"<sup>1</sup> (سورة الأحقاف الآية 09) و في الآية الكريمة: [ بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون ]<sup>2</sup> سورة البقرة الآية 117.

\*جاء الإبداع في اللغة العربية: «من مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع وابتكر على غير مثال سابق، كما يقصد به أيضاً الانفراد بالشيء مع عدم وجود نظير له».

\*أما تعريف الموسوعة الفلسفية العربية للإبداع فكان على النحو الآتي: «هو عبارة عن إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب».<sup>3</sup>

\*وقد عرف الإبداع في معجم إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنه إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار الحديثة في حل المشاكل تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه.<sup>4</sup>

### ب- تعريف الإبداع الإداري

○ عرفه القحطاني بأنه يعني "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكاره لمشكلة إدارية تواجهه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شعبان مريم، "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري"، مذكرة ماستر في علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خضرم بسكرة، 2016، ص 13.

<sup>2</sup> سورة البقرة الآية 117.

<sup>3</sup> محمد بن عبد الرحمان بن سعيد آل نقر، "الإبداع مفهومه ووسائل تنميته"، ملتقى حول بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 13.

<sup>4</sup> خميسات نوال، سليمان وفاء، "الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس بوقرلة"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس منشورة، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 28.

<sup>5</sup> محمد بن عبد العلي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008، ص 30.

- عرفه العالم بول تورانس بأنه: " عملية البحث العلمي أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التناسق ثم تحديد الصعوبة وبيان هويتها، ثم البحث عن حلول وإجراء التخمينات أو الفرضيات، ثم اختيار هذه الفرضيات وصياغة النتائج ونقلها".<sup>1</sup>
  - كما يعرفه **Joseph Schumpeter**:<sup>2</sup> « هو النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه». أما بخصوص التفكير الإبداعي فيعتبر «إعطاء أكثر من حل أو إجابة لمشكلة ما»<sup>3</sup>.
  - ايضا عرفه عبد الرحمان أحمد الهيجان بأنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات ، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات".<sup>4</sup>
  - أما جليفرود فقال فيه "هو سمات استعداديه تضم الطلاقة والتفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات"<sup>5</sup>
- ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

وهذا التعريف هو الذي سوف تتبناه هذه الدراسة

### ج- أهمية الإبداع الإداري

يمكن اختصار أهمية الإبداع الإداري في ما يلي:

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

<sup>1</sup> محمد كامل المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس"، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 341.

<sup>2</sup> طراد فارس، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبويرة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2006-2007، ص3.

<sup>3</sup> محمد حضر عبد المختار، "إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، ط1، 2011، ص11.

<sup>4</sup> حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 331.

<sup>5</sup> فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه وتدريبه، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 22.



- \* تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- \* المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- \* الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- \* القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- \* حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مبادئ الابداع الاداري ودوافعه

#### أ- مبادئ أساسية في الإبداع الإداري

- ✓ إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام. فلا ابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.
- ✓ الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة مع احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي إلا مجموعة جهود أبنائها وتضاههم.
- ✓ التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.
- ✓ تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
- ✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 15.

✓ التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة.

✓ يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقومهما، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.

✓ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

✓ من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة، كما أنها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.<sup>1</sup>

### ب- دوافع الإبداع الإداري

صنفت هذه الدوافع إلى ما يلي:

\* **الدوافع الذاتية الداخلية:** وهي فيما يلي:

- 1 - الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- 2 - الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
- 3 - الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- 4 - الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- 5 - الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

\* **الدوافع البيئية الخارجية:** وهي متمثلة في ما يأتي:

- 1 - الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.

السبت 02 ذو الحجة 1440 / 03 أغسطس 2019 / 08:35 مساءً. <https://www.manhal.net/art/s/1216><sup>1</sup>

2- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.

3- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.

4- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

5- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

\* دوافع مادية ومعنوية: تتمثل فيما يلي:

1- الحصول على مكافآت مالية.

2- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.

3- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.

4- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

5- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

\* دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: يقول شارلي شابن : على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من

خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في

الملابسات التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في

النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: أنواع الابداع الاداري و مراحلها

### أ- أنواع الإبداع الاداري

يمكن التمييز بين ثلاثة انواع في الإبداع الإداري في المنظمات حيث تكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية

للمنظمات المعاصرة وهي:<sup>2</sup>

### 1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد (Individual Innovation):

السبت 02 ذو الحجة 1440 / 03 أغسطس 2019 / 08:45 مساءً. <sup>1</sup> <https://www.manhal.net/art/s/1216>

<sup>2</sup> علي عبد الرحمن محمد مرعي، "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية-المحافظة الشرقية"، جامعة بورسعيد مصر، مجلة كلية التربية، ع15، 2014، ص ص 404-405.

هو الابداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات، السمات والميول وتحدد صفات الفرد المبدع بالآتي:

\***المعرفة:** بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

\***التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق.

واعتمادا على خاصية التداؤب (**Synergism**) فإن إبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعات كما ونوعاً بالعوامل التالية:

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

\***المشاركة الآمنة Safety participative:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

\***الإلتزام بالتميز في الأداء:** يشجع على إيجاد مناخ يسمح بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

\***دعم ومؤازرة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة الأحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- **إنسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر إلى الانسجام.
- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

• حجم الجماعة: يزداد حجم الجماعة مع ازدياد عدد أعضائها.

## 2. الابداع الإداري على مستوى المنظمة (Organizational Innovation):

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذ ما أرادت البقاء والإزدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية.

## 3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة (Group Innovation):

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام ، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### ب- مراحل الإبداع الإداري

تتجسد مراحل الابداع الاداري في أربعة مراحل نذكرها في الآتي:<sup>2</sup>

1. **مرحلة الحاجة الى الإبداع:** تدرك الإدارة الحاجة الى الابداع حين يكون هناك فجوة بين الاداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي للاستمرار وبقاء المنظمة.
2. **مرحلة المبادرة بطرح الافكار الإبداعية:** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الابداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الافكار الابداعية التي تساهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الابداعية جزءا من وجودها.
3. **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الافكار الابداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الافكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.
4. **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الابداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من عمل الإدارة المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى ان أي تصنيف لمراحل العملية الابداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة

<sup>1</sup> فايز جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، "نظم المعلومات و أثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)"، كلية الدراسات الاقتصادية والادارية،

قسم نظم المعلومات الادارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، ع2، 2010، ص 266.

<sup>2</sup> سالم رعد حسن، "الإبداع الإداري في الوظيفة العامة"، وزارة الزراعة، مكتب المفتش العام، العراق، 2017، ص ص 16-17.

عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات ولا يعني ذلك أن أهمية ادراك العمل الابداعي قد تتم عبر خطوات منظمة أيضا، خاصة على مستوى عمليات الابداع الجماعي، حيث لا بد للعمل الابداعي من خطوات منظمة لكن لا يشترط الترتيب والمتوالي لهذه الخطوات فقد تتداخل أثناء العملية الابداعية. فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محدودة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي. فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن السمة الذاتية تعبر في عقل الانسان عن نفسها ذات مرة، وأن يكون الشخص المعني واعياً لذلك قادراً على التشبث به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه.

### الفرع الرابع : معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري صعوبة في تطبيقه نظراً لوجود عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة أو العقبات التنظيمية أو الشخصية أو الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين وتمنعهم من إنتاج الأفكار الجديدة المتميزة وتحقيق أفضل النتائج، ونعتقد أن الموظف قادر على التخلص من هذه المعوقات أو لتحقيق من حدته.

- **المعوقات الشخصية :** من أهم المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الابداع والابتكار وتعتبر من أهم المعوقات الشخصية التي تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري ما يلي<sup>1</sup>:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح .
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق .
- البحث عن حلول تتبع القواعد .
- تجنب الغموض .
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له .
- الخوف من تحمل المسؤولية والخوف من الفشل يعد من أهم العوائق التي تحول دون القدرة على التفكير في حل الإبداع للمشكلة ، التي تواجه الفرد ويمكن رد هذا الخوف إلى الحرص الشديد لدى الفرد والحفاظ على صورته الذاتية والتي تعتمد على ما يشعر به الآخرون نحوه.

- **المعوقات الاجتماعية والثقافية :**

<sup>1</sup>حسن حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر، عمان 2008، ص 476.

وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى فإن الناس تميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون وذلك حتى يحصلوا على رضاهم أو يتقوا غضبهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها، وبالتالي يتجنب الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لأنه يعلم أن الآخرين سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها أو يستنكرونها أو يثيرون الصعوبات في طريقها.

وهكذا إذا كانت بيئة الفرد التي يعايشها بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره وتعطي الفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع. أما إذا كانت هذه البيئة بمكوناتها الاجتماعية والثقافية وخاصة العادات والتقاليد والأعراف تضغط على من يفكر وتقسو على من يجيد عن ما تراه الجماعة وما تتوقعه منه فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن توقعات الآخرين.

### - المعوقات التنظيمية :

وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات... الخ والتي تعتبر جوهر الدراسة وتمثل هذه المعوقات في ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ المركزية الشديدة
- ✓ الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- ✓ الإصرار على أساليب عمل موحدة.
- ✓ النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- ✓ التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
- ✓ التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالجديد.
- ✓ الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2002 ص12.

<sup>2</sup> رمضان ع مومن، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية"، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر؛ 2013، ص ص 125-126.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سسنحاول في هذا المبحث التطرق الى اهم الدراسات السابقة المختلفة و التي تناولت جميع متغيرات دراستنا و المتمثلة في فرق العمل، الإبداع الإداري لدراسة العلاقة و الأثر بينها وذلك من خلال تقسيمها الى ثلاث مطالب هي:

- \* المطلب الأول: الدراسات العربية
- \* المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
- \* المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية



## المطلب الأول: الدراسات العربية

## الفرع الأول: دراسات سابقة متعلقة بفرق العمل

\* احمد صالح ابراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب فرق العمل في تحسين مستوى أداء واتخاذ

القرارات بوزارة الداخلية والأمن والوطني "الشق المدني" بقطاع غزة، جامعة غزة، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب فرق العمل في تحسين مستوى أداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية، الشق المدني بقطاع غزة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبيان يتكون من (51) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات ووزع الاستبيان على الموظفين الذين يحملون المسميات الإشرافية، من رؤس شعبة إلى رئيس عام، البالغ عددهم (220) موظفا وموظفة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم استرداد (179) استبيان، و تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت إلى عدة نتائج منها

- أن الاهتمام من قبل الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل جاء بدرجة متوسطة وهذا لعدم اختيار أعضاء فريق العمل بشكل جيد بين المهارات والخبرات والعلاقات الطيبة.

-عدم منح صلاحيات أكثر لفرق العمل تساعدهم في تحقيق الأهداف

-عدم توفر الموارد اللازمة لفرق العمل.

-ضعف الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء والمرؤوسين.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات.

وقد تم تقديم بعض التوصيات لتحسين الأداء منها، اختيار أعضاء فريق العمل بشكل جيد بين المهارات والخبرات والعلاقات الطيبة وزيادة اهتمام قائد الفريق العمل لأعضاء الفريق ومشاركة جميع أعضاء فريق العمل في وضع الخطط واتخاذ القرارات، إعداد دورات تدريبية وورش عمل تبين أهمية فرق العمل وتعزيز ثقافة فرق العمل في الوزارة.

الفرع الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالإبداع الإداري

\* محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟

و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي (2009/2010م)، البالغ عددهم 50 فرد واستخدمت عينة الحصر الشامل، حيث تم استرجاع ( 45 ) استبيان من الاستبيانات الموزعة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي ( 6,80 %).

-احتل عنصر(الجادبية " التأثير المثالي") من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن نسبي (89.82%)، بينما احتل عنصر(الاستشارة الفكرية) المرتبة الرابعة بوزن نسبي (63.79 %) في تقديرات أفراد العينة.

-يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83,94%).

-احتل عنصر القدرة على التحليل والربط من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (33.88 %)، بينما احتل عنصر قبول المخاطرة المرتبة السابعة بوزن نسبي (58.80 %) في تقديرات أفراد العينة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

بناءً على ما سبق أوصى الباحثان على ما يلي:

- أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورشات عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤوسين.
- ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة.
- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها بتنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
- التركيز على تنمية قادة التغيير في الجامعة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في الجامعة بصورة تعاونية.
- محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل إدارة الجامعة وكذلك التعليم العالي.

### الفرع الثالث: دراسات سابقة متعلقة بعلاقة فرق العمل بالإبداع الإداري

\* صفاء حسين إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017-1438.

هدفت الدراسة الي توضيح مفهومي فرق العمل والإبداع الإداري واختبار اثر فرق العمل على الإبداع الإداري، حيث اعتمدت علي نظرية التبادل الاجتماعي و الدراسات السابقة في بناء النموذج الذي من خلاله تمت صياغة فرضيات الدراسة، تتمثل الفرضية الرئيسية في ان هناك علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية الوسطى والدنيا في بعض المصارف التجارية السودانية حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة). تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفية وأساليب الاحصاء التحليلية لتحليل بيانات الاستبانة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS) اعتمادا على نمذجة المعادلة البنائية (AMOS) وتوصلت الدراسة الى نتائج عديدة منها وجود علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة المنظمات عامة بزيادة منح الحوافز المادية والمعنوية

للمبدعين وتوجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي اثبتت فاعليتها في علاج كثير من المشكلات في العمل، وأوصت المصارف بتطبيق المفاهيم الإبداعية الحديثة مثل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل وصنع القرار الإداري.

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

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

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

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

\* **Dr. Antar Mohamed Ahmed Abdul-Aal** , بعنوان **The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City , Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Volume 18 Issue 13 Version 1.0 Year 2018.**

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة حقيقة الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بسوهاج. لتحقيق هذا الهدف ، أعد الباحث استبانة موزعة على (52) مدير للمرحلة الثانوية، استرجعت منها (50) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المدارس الثانوية في سوهاج قد طبقت عناصر وجوانب الابتكار الإداري على مستوى منخفض. كشفت نتائج الدراسة أيضًا عن أهم العقبات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس للوصول إلى درجة عالية جدًا. وقدمت توصيات إلى مدراء هذه المدارس لتشجيع الإبداع الإداري في إدارات هذه المدارس

- \* **Ibtisam Khalid Yahia Salama Dr, بعنوان The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities, European Scientific Journal February 2018 edition Vol.14, No.4 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.**

ستحاول هذه الورقة بناء نظرية خلفية عن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مجتمع التعليم السعودي. الهدف الرئيسي هو إظهار أهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وأيضًا العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات. وأظهر هذا العمل البحثي مدى أهمية الثقافة التنظيمية للتعليم المقدم في المملكة العربية السعودية. يساهم في مساعدة الفرد في حل المشكلات واتخاذ القرارات. يساعد على اتخاذ قرار حاسم في وقت قياسي نسبيًا ، وتمكين لاكتشاف المشاكل من أجل حله

- \* **Massimo Franco ,Nicola D'angelo , Creativity in Work Team: A Case Study , In book: Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management, Publisher: IEA Press, Editors: Grudzewski W.M, Hejduk I, Trzcielinski S, pp.707-722.**

يهدف العمل الحالي إلى المساهمة في النقاش الدائر حول تحديد الأبعاد الرئيسية من أجل عملية إبداعية فعالة للفرق تم تطوير الدراسة من خلال تحليل نوعي يتكون من ثلاث أدوات بحثية عن طريق طريقة التثليث: المقابلات والملاحظة المباشرة لفرق العمل ومجموعات التركيز. تؤدي نتائج التحقيق إلى تقديم دليل على أهمية الخبرة وعملية التعلم ، بين جميع المتغيرات الأخرى ، لتمكين عمليات الإبداع الجماعي.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يمكن تجميع و مقارنة هذه الدراسات التي تطرقنا إليها أعلاه مع دراستنا الحالية من خلال ما يلي:

الفرع الأول: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات العربية والدراسة الحالية

الجدول رقم (1-2) يوضح المقارنة بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة السابقة باللغة العربية	أوجه الاختلاف أو التشابه مع الدراسة الحالية
<p>* احمد صالح ابراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب فرق العمل في تحسين مستوي أداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن والوطني "الشق المدني" بقطاع غزة، جامعة غزة، 2016.</p>	<p>*أوجه التشابه: استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبيان و تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS *أوجه الإختلاف: الحدود الزمانية والمكانية.</p>
<p>* محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010.</p>	<p>*أوجه التشابه: اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي. *أوجه الإختلاف: عدم تواجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي). على عكس الدراسة الحالية حيث كانت هناك دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر بالنسبة للعبء الاداري. نذكر منها الحدود الزمانية والمكانية</p>

<p>*أوجه التشابه:</p> <p>يمكن التشابه في توضيح مفهومي فرق العمل والإبداع الإداري واختبار اثر فرق العمل على الإبداع الإداري.</p> <p>استخدام المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفية وأساليب الاحصاء التحليلية لتحليل بيانات الاستبانة عبر برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)</p> <p>وجود علاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري.</p> <p>*أوجه الاختلاف:</p> <p>الاطار الزماني والمكاني للدراسة</p>	<p>* صفاء حسين إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017-1438.</p>
<p>*أوجه التشابه:</p> <p>استخدام الباحث للمنهج الوصفي مع دراسة حالة متبعا في ذلك أسلوب الإستبيان.</p> <p>التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الإدارة لتطوير الإبداع.</p> <p>*أوجه الاختلاف:</p> <p>الإطار المكاني والزماني</p>	<p>* يوسف علي عيسى أبو جربوع ،بعنوان "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية"، الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة ، 2014.</p>

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية

الجدول رقم (1-3) يوضح المقارنة بين الدراسات الأجنبية السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة السابقة باللغة الأجنبية	أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
<p>Dr. Antar Mohamed * Ahmed Abdul-Aal , بعنوان The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City , Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Volume 18 Issue 13 Version 1.0 Year 2018.</p>	<p>*أوجه التشابه: معرفة حقيقة الإبداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة. الاعتماد على الاستبانة *أوجه الاختلاف: تطبيق عناصر وجوانب الابتكار الإداري على مستوى منخفض من خلال الدراسة السابقة على عكس الدراسة الحالية.</p>
<p>Ibtisam Khalid Yahia * بعنوان Salama Dr, The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities, European Scientific Journal February 2018 edition Vol.14, No.4 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.</p>	<p>*أوجه التشابه: محاولة إظهار أهمية للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وأيضًا العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ما يتوافق مع الدراسة الحالية حيث حاولنا إظهار أهمية الإبداع الإداري وفرق العمل ودراسة العلاقة بينهما. *أوجه الاختلاف: الإطار المكاني والزمني للدراسات السابقة والدراسة الحالية.</p>



\*أوجه الاختلاف:

التحليل باستخدام طريقة التثليث: المقابلات والملاحظة المباشرة لفرق العمل ومجموعات التركيز.

الإطار الزمني والمكاني للدراسة السابقة إذ لا يتوافق مع مكان الدراسة الحالية.

Massimo Franco \*  
,Nicola D'angelo ,  
Creativity in Work  
Team: A Case Study ,  
In book: Organizations  
in Changing  
Environment. Current  
Problems, Concepts  
and Methods of  
Management,  
Publisher: IEA Press,  
Editors: Grudzewski  
W.M., Hejduk I.,  
Trzcielinski S.,  
pp.707-722.

### خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا إلى بعض أساسيات فرق العمل و الإبداع الإداري حيث أنه يعتبر من أكثر المواضيع لفتاً لأنظار العلماء و الباحثين ، فوجدنا أن الاهتمام بفرق العمل يعطي طابع تنظيمي للمؤسسة مما يزيد من ابراز قدرات و مهارات العاملين وذلك لتحقيق الإبداع الإداري ، لهذا الغرض قمنا بإدراج الدراسات السابقة سواء الأجنبية او العربية لإثبات او تفنيد ما توصلنا له نظريا و معرفة الفروق بينها و بين الدراسة الحالية .

و سنتناول في الفصل الموالي الدراسة الميدانية و التي كانت على مستوى مؤسسة اقتصادية و المتمثلة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" ، لدراسة ما إذا كان هناك تأثير لتكوين فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لهذه المؤسسة .

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى الأسس النظرية المتعلقة بمفاهيم حول فرق العمل والإبداع الإداري وكذا الدراسات السابقة للموضوع، سنحاول من خلال الفصل الثاني التطرق إلى الدراسة التطبيقية أخذ عينة تتكون من 50 فردا من مؤسسة سونلغاز نحاول من خلالها إسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري.

وعليه قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز) -وكالة غرداية- لمدة 20 يوما من أجل الوقوف على مدى تطبيق الوكالة لممارسة فرق العمل، وأثرها على الإبداع الإداري.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، قمنا باختبار وجود أثر وعلاقة بين فرق العمل و الإبداع الإداري، من خلال تطبيق الانحدار الخطي المتعدد بهدف بناء نموذج يفسر تأثير المتغيرات المستقلة (فرق العمل) على المتغير التابع (الإبداع الإداري).

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتوصل اليها.

## المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة سونلغاز وطرق وأدوات الدراسة

نقدم من خلال هذا المبحث تعريف لمؤسسة سونلغاز -توزيع الكهرباء والغاز- بصفة عامة ثم الإشارة إلى فرع غرداية والتي هي محل الدراسة كما نتناول أهم الوظائف والمصالح التي تتضمنها وكذا نشاطها وأهدافها، من ثم نقوم بتحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا والأدوات المستعملة والمساعدة في إتباع هذا المنهج.

**المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"**

**الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"**

بعد الحرب العلمية الثانية وبالتحديد في جوان من 1947 قررت الحكومة الاستعمارية أن توكل لهذه المؤسسة مهمة إنتاج EGA بالجزائر تنمية اقتصادية بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، في سنة 1962 أعيد تشكيل الشبكة باعتماد أسلاك كهربائية لنقل الكهرباء بهدف تزويد المدن، وقدرت الطاقة الإنتاجية للكهرباء ب 461 ميغا واط. أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1961، بالرغم من اكتشافه في سنة 1956 في حاسي الرمل، بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969 ومن أوت أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد، ان احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها انجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973 بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969 إلى 1200 ميغاواط سنة 1974، بفضل المراكز الحرارية الموجودة في كل من عنابة، وهران بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، غرداية، مستعملة بذلك خطوط لنقل يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

وفي سنة 1978 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة قدر طولها ب 60000. أما سنة 1983 وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تغلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي:

✓ أشغال الكهرباء (KAHRIF).

✓ تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB) والتركيب الصناعي (ETTERKIB).

✓ انجاز قنوات النقل وتوزيع الغاز (KANAGAZ).

✓ أعمال الهندسة المدنية (ETTERKIB).

✓ صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC).

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

✓ انتاج ونقل الكهرباء (مجمع صناعي).

✓ نقل الكهرباء المنتجة GRTE ونقل الغاز GRTG وتوزيع الكهرباء والغاز SD.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة

إن شركة سونلغاز تتحكم وتحتكر الإنتاج، النقل والتوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة.

1- بالنسبة للكهرباء: تنتج الكهرباء عن طريق المراكز الكهربائية المتواجدة في عدة نقاط على القطر

الوطني، وتقوم شركة سونلغاز بإرسال هذه الطاقة الكهربائية المنتجة إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية

وخطوط ومراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين وإما أن تمر في مراكز التحويل حتى

يتم التخفيض من درجات حرارتها لكي تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220

فولط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>من وثائق المؤسسة.

<sup>2</sup>من وثائق المؤسسة.

2- بالنسبة للغاز: يأتي الغاز في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز وهو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات، هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز ومنها توصل إلى المشتركين.

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة:

تعمل المؤسسة من أجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمد في ذلك على:

#### 1) دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية.  
- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

#### 2) التوسع: تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق استراتيجيتها التوسعية داخل وخارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها

وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي كذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

➤ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

➤ مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

➤ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وطموح سونلغاز هو ان تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لوحدة غرداية

الفرع الأول: نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع وحدة غرداية

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن انشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة. حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط –البليدة- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البليدة، تيزي وزو، البويرة، الميضية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة وإيزي) ويقدر راس مال المديرية ب: 15 مليار دينار ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغاز، ويبلغ عدد عمالها:

❖ 2012: 92 اطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ.

❖ 2012: رقم المتعاملين 162432.

❖ 2013: 93 اطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ.

❖ 2014: 99 اطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ.

❖ زبائن الكهرباء 105291.

❖ زبائن الغاز 1.57141<sup>1</sup>

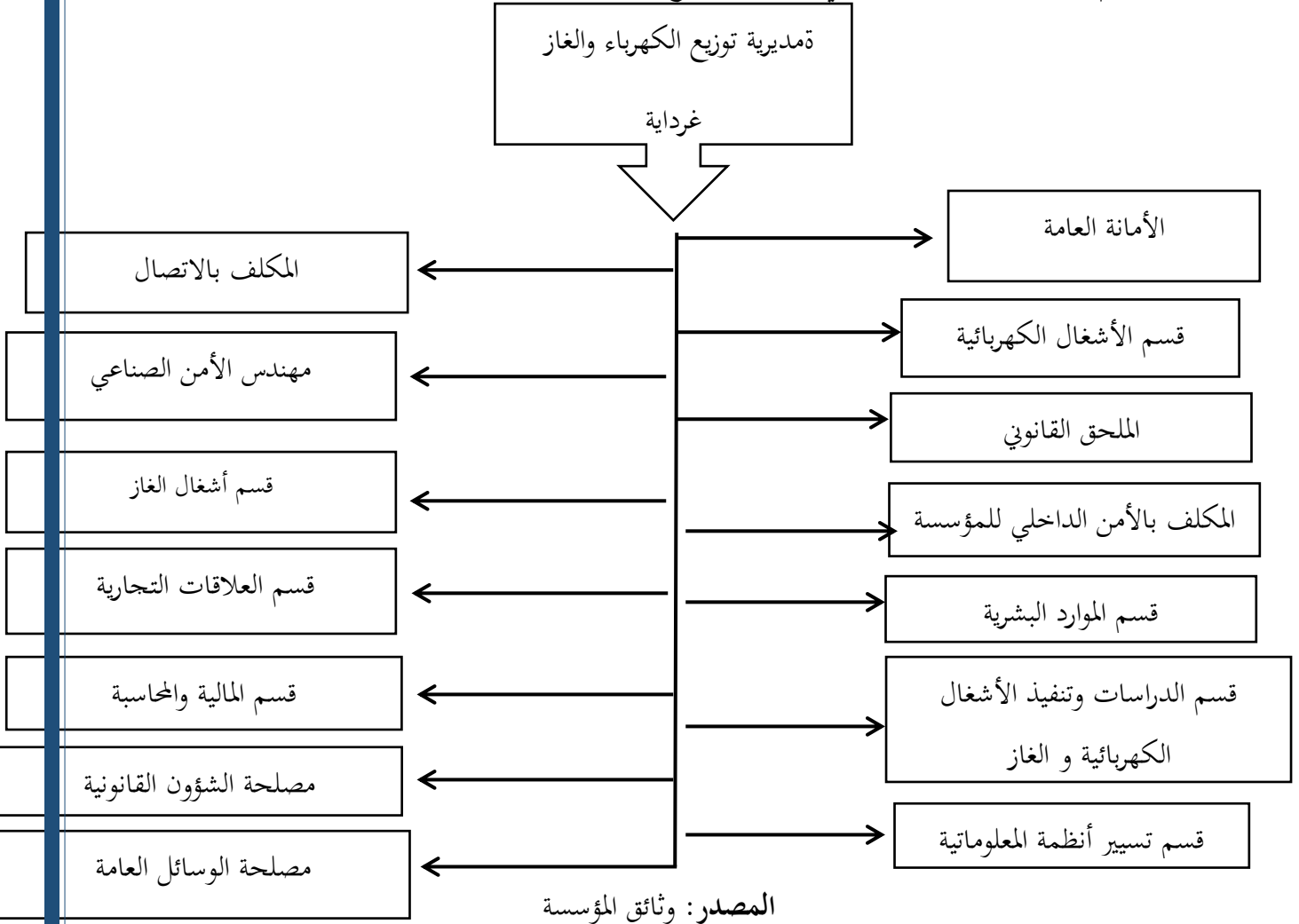
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز هي شركة تقوم بعدة وظائف ومهام، وبدورها تنقسم إلى أقسام أو مستويات والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.



شكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية



المصدر: وثائق المؤسسة

### شرح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية:

يمكن اختصار أبرز محتويات هيكل مديرية توزيع الكهرباء والغاز في العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### \*مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية:

ويعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة، الإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية، وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية، كإمضاء على الوثائق المحاسبية، التقييم السنوي للميزانية الختامية وغيرها من المهام الرئيسية التي تقع على عاتقه.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

\*الأمانة العامة:

تتم بمتابعة البريد الوارد، والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال من هاتف وفاكس...إلخ.

\*المكلف بالاتصال:

يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة حيث تتمثل مهامه في:

-تسهيل الاتصال بين المؤسسة والمتعاملين معها.

-تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة.

-تمثيل المؤسسة في المخرجات الإعلامية والإشهارية.

\*الملحق القانوني:

ويقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

\*مهندس الأمن صناعي:

من مهامها تأمين وتوزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين في الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبه:

-صيانة الشبكات بواسطة برنامج منظم.

-تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة.

-تسيير المشتركين في حدود المقاطعة.

-تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات...).

-تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحياتها.

\*قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (DEET):

يتكون هذا القسم من: مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمارات، مصلحة الدراسات وأشغال

الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة ويقوم هذا القسم بما يلي:

✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها.

✓ دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع

العمومي للغاز.

- ✓ جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- ✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.
- ✓ المصادقة على الكشوف الكمية وإنجاز تقارير الأشغال.
- ✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.
- ✓ استقبال وتقييم كل فواتير المؤسسات.
- ✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية وبالتنسيق مع المصالح التقنية.
- ✓ الحرص على استعمال التقنيات والعتاد الحديث في الإنجاز.

● قسم استغلال الغاز (D.T.G)

- ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة المراقبة واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة ويهتم هذا القسم بما يلي:
- ✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها وإعداد برامج الصيانة ومتابعة المقاسات دوريا وتحليل الأخطار.
  - ✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.
  - ✓ إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.
  - ✓ إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها.
  - ✓ إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب وتفعيلها.
  - ✓ ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.
  - ✓ ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية.

● قسم استغلال الكهرباء (D.T.E)

- وينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (tele conduit).

ويهتم هذا القسم إلى مايلي:

- ✓ إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها.

- ✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.
- ✓ تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- ✓ ضمان تسيير المحولات.
- ✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي على المدى القصير.
- ✓ التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه.
- ✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لها مثل: "غرداية، متليلي، بنورة، القرارة وبريان، المنيعه".
- ✓ تسيير العدادات وإصلاحها.
- ✓ استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.

#### قسم العلاقات التجارية (D.R.C) :

- يتكون هذا القسم من الوكالات التجارية، مصلحة تنمية المبيعات، مصلحة التقنيات التجارية، مصلحة التغطية والتحصيل، مصلحة الحسابات الكبرى (الضغط العالي والتوتر العالي والضغط المتوسط والتوتر المتوسط)، ويقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:
- ✓ احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.
  - ✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين ومطابقتهم.
  - ✓ تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد والفوترة والتحصيل.
  - ✓ تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.
  - ✓ إعداد وتسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM.
  - ✓ فوترة مختلف الخدمات.
  - ✓ القيام بتحريرات حول الزبائن.
  - ✓ اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن.
  - ✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
  - ✓ إعداد الميزانية النهائية.
  - ✓ متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب.
  - ✓ التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات.

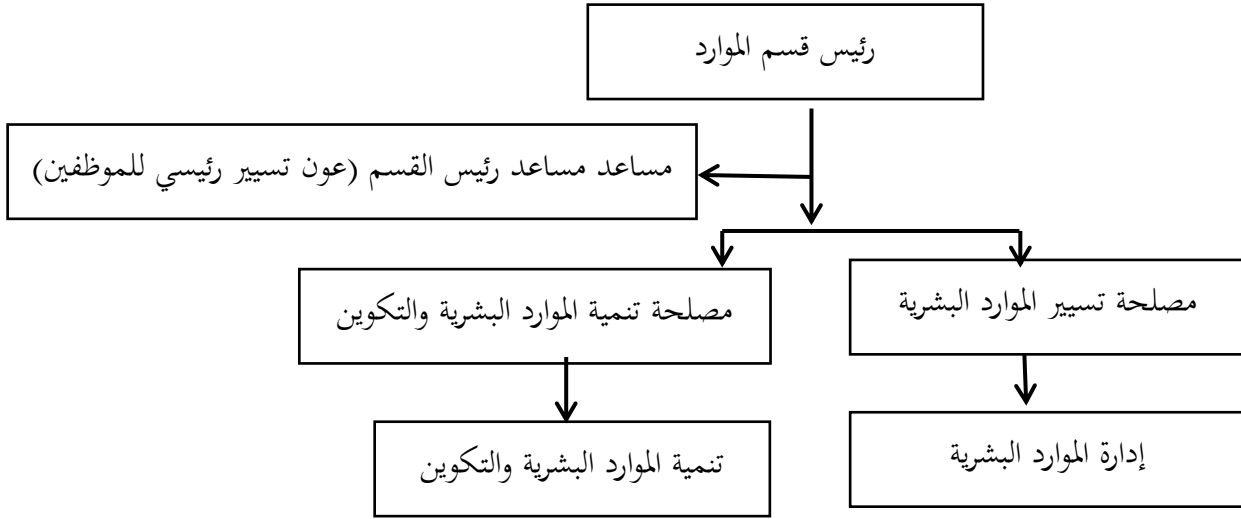
✓ احترام رزمة التعداد ونوعية التعداد ومتابعته دوريا.

✓ القطع والوضع بالخدمة للعدادات.

✓ التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

الفرع الثالث: المخطط الهيكلي لقسم الموارد البشرية

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: من وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

شرح الهيكل التنظيمي:

يتكون هذا القسم من مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين إدارة الموارد

البشرية، تنمية الموارد البشرية والتكوين، ويقوم هذا القسم بما يلي:

- إعداد، توجيه ومراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية.

- ضمان وتنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين.

- إعداد ومتابعة الأجور.

- إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برنامج التكوين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة

في هذا المطلب سنحاول القاء الضوء على مجتمع الدراسة والعينة المدروسة وهذا يقدم في الفرع الأول، أما الفرع الثاني نعرض فيه أداة جمع البيانات والمعطيات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد التي تتوفر فيها الخصائص موضوع الدراسة، أما عينة الدراسة فهي المفردات المختارة من مجتمع الدراسة والكفيلة بتوفير البيانات المطلوبة، ويتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالتالي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين وموظفين موزعين على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية"، أما ما يخص العينة فهي عينة عشوائية.

2- عينة عشوائية: اختيرت العينة بشكل مقصود من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط\_غرداية والجدول التالي يبين ذلك بشكل مفصل:

الجدول رقم (1-2): المعلومات المستوردة من الاستبانة

البيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الملغات	00	00
الاستبيانات الغير مسترجعة	2	4%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	48	96%
المجموع الكلي	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة (أنظر الملحق رقم 03)

يبين الجدول أعلاه عدد الاستبيانات الموزعة حيث وزعنا 50 استمارة منها استمارتين غير مسترجعة بنسبة 04%، ولم تكن هناك أي استمارة ملغاة و عدد الاستمارات المسترجعة و القابلة للتحليل بلغ 48 أي بنسبة 96%، حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

فرع الثاني: أداة جمع البيانات اختبار الصدق والثبات

أولاً: أداة الدراسة

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية وذلك لتوفير المعطيات اللازمة للتحليل ويجد الإشارة الى أن صياغة الاستبيان تمت باللغة العربية وراعينا في ذلك الشروط التالية:

✓ حاولنا قدر الإمكان مراعات الوضوح والدقة في صياغة الاستبيان.

✓ ابتعدنا عن الأسئلة التي توحي بالإجابة لندع المحيب يجيب عن أسئلة الاستبيان بموضوعية وشفافية.

بعدها تم توزيع الاستبانة على عينة أولية اختيارية مكونة من 10 مستجوبين وبعد تعديله بناء على نتائج هذا الاختبار المبدئي والتحكيم الذي تم من طرف الأساتذة

موضوع الأسئلة وأهدافها

قبل أن نقوم بتقديم أسئلة للمستجوبين حول موضوع الدراسة، كان علينا التعرف على هؤلاء المستجوبين من خلال معلومات وبيانات تخصهم كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية..... وفيما يلي الأسئلة التي قدمت للمستجوبين حول موضوع الدراسة حيث اشتملت استمارة الاستبيان على جزئين وهما:

**الجزء الأول:** يحتوي على المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الأقدمية ، المستوى الوظيفي)

**الجزء الثاني وفيه محورين:**

**المحور الأول** متعلق بفرق العمل بأبعاده القيادة والبيئة الاجتماعية والوظيفية.

**المحور الثاني** متعلق بالإبداع الاداري.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة: الصدق الظاهري أنظر الملحق رقم: 03

○ ثبات أداة الدراسة:

معامل ألفا كرومباخ: سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة

تحت نفس الظروف، وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS لقياس الثبات و في الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرومباخ " الكلي قدر ب(0.864) وهي قيمة قريبة الى (01) ما يعني أن الاستبيان كان يتسم بوضوحه وأن أفراد عينة الدراسة صادقة أي أننا لو أعدنا إجراء الدراسة على هذه العينة سنحصل على نفس الاجابات باحتمال يقدر (ب0.864) نسبة (86%) ومنه فإداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، مع العلم أن عدد العبارات هو 25 عبارة ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس

جدول رقم (2-2): يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
فرق العمل	القيادة	5	0,676
	البيئة الاجتماعية	4	0,878
	البيئة التنظيمية	5	0,754
الابداع الاداري	الابداع الإداري	11	0.830
المحوران ككل	مجموع العبارات	25	0,864

-المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss23 (أنظر الملحق رقم 03)

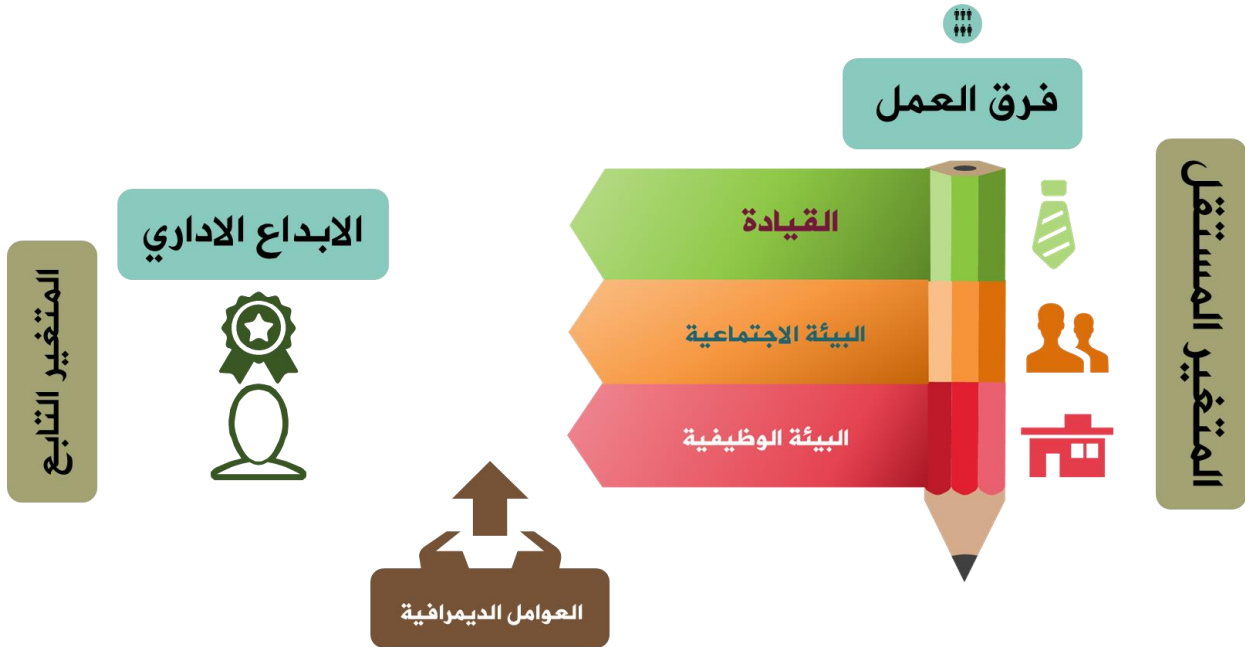
المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.



الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة ثلاث متغيرات مستقلة والتي تتعلق بعناصر فرق العمل ومتغير تابع يتعلق بالإبداع الاداري

الشكل (2-3): يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج تصميم IllustratorPortable

الفرع الرابع: الأساليب والأدوات الاحصائية المعتمدة

تم اعتماد الإحصاء الوصفي والتحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالدراسة وكذا دراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، ومن أجل القيام بذلك تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي و Excel 2016 و spss23، هذا للقيام بعمليات التحليل الاحصائي للوصول الى تأييد أو نفي فرضيات الدراسة، وذلك وفق الآتي:

- التحليل الاحصائي الوصفي: من أجل عرض خصائص العينة العامة لمتغيرات الدراسة سيتم استخدام مجموعة مقاييس إحصائية وصفية مثل: التكرارات والنسب المئوية.
- حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ: وهو إلى أي مدى يعطي الاستبيان نتائج متقاربة ومنسجمة حيث يقيس ثبات وانسجام العينة في الإجابات
- اختبار التوزيع الطبيعي: **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test** لنرى ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا لتطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإحضار المتغيرات لاختبار كولموغوروف-سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) وكانت النتائج كما في الجدول التالي،  
وبتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

الفرضية الصفرية:  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	اختبار كولموغوروف-سمرنوف	
	قيمة Z	قيمة الاحتمال P. Sig
فرق العمل	0,375	0,625
الابداع الاداري	0,413	0,254

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة  $Z$  Kolmogorov-Smirnov ممثلة فيما يلي:  $(-0,375 - 0,413)$ ، ومستوى المعنوية لها على التوالي:  $(0,254 - 0,625)$  وكلها جاءت أكبر من  $0,05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

■ **حساب معامل الارتباط:** يتم حساب معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات.

● **الانحدار الخطي المتعدد القياسي:** الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

● **اختباران للفروق في المتوسطات Independent Samples Test لعينيتين مستقلتين**  
وكذا تحليل التباين **Anova** باعتبار أنه لدينا أكثر من 3 مجموعات

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتوصل اليها

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض النتائج المتوصل اليها وتحليلها ومناقشتها، كما سيشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير فرق العمل على الإبداع الإداري.

المطلب الأول: عرض النتائج

نعرض في هذا المطلب ما جاء من تحليلات حول بيانات المستجوبين وذلك من خلال خصائصهم واتجاههم العام حول متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: عرض خصائص العينة واتجاهها العام حول متغيرات الدراسة

1- عرض خصائص العينة المبحوثة

الجدول رقم (2-3): البيانات المتعلقة بالمستجوبين

النسبة المئوية %	التكرار	العامل الديمغرافي	
95.8	46	ذكر	الجنس
4.2	2	أنثى	
100	48	المجموع	
4.2	2	30 سنة فأقل	العمر
70.8	34	31-39 سنة	
14.6	7	40-49 سنة	
10.4	5	50 سنة فأكثر	
100	48	المجموع	
16.7	8	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
33.3	16	جامعي	
50.0	24	دراسات العليا)ماجستير، دكتوراه)	
100	48	Total	

20.8	10	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
41.7	20	من 5 الى 10 سنوات	
37.5	18	أكثر من 10 سنوات	
100	48	Total	
29.2	14	رئيس مصلحة	المستوى الوظيفي
62.5	30	موظف	
8.3	4	عون إداري	
100	48	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة مخرجات ( spss23 ) (أنظر الملحق رقم 03)

### 1-الجنس:

بين الشكل التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين الذكور والإناث في مؤسسة سونلغاز  
غرداية وهذا فيما يلي:

الشكل رقم (2-4):الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



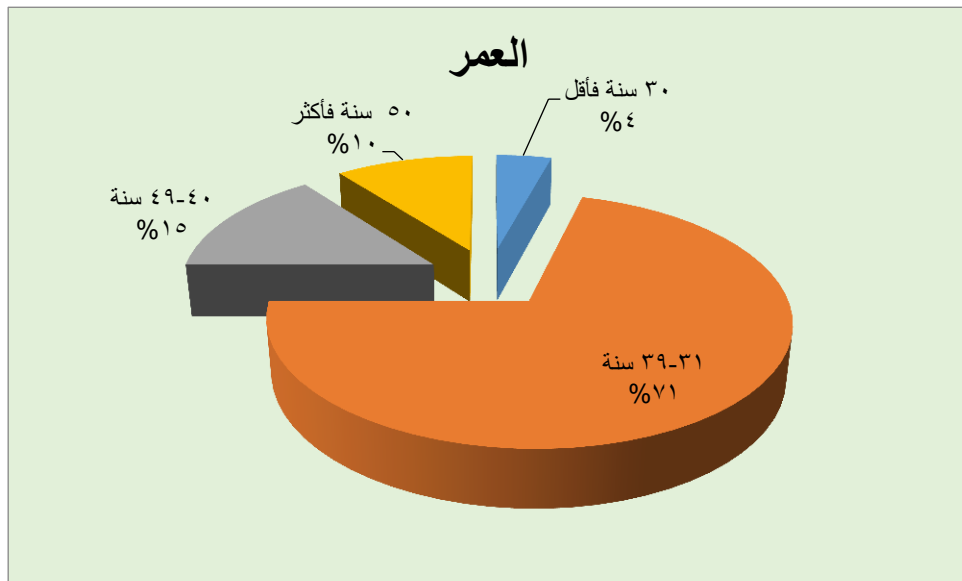
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه ان أغلب مفردات الدراسة من الذكور في المؤسسة محل الدراسة (46) فردا بنسبة (95.8%) من العينة، بينما كان عدد الأفراد الإناث (02) بنسبة ضئيلة قدرت بـ (4.2%) من العينة الكلية للمؤسسة. وعليه يمكن إرجاع هذا التفاوت في العدد إلى أن طبيعة العمل تتوافق مع مؤهلات وقدرات فئة الذكور بالإضافة إلى كون هذه الفئة تتسم بنوع من الجراءة والتعاون مع مختلف الدراسات التي تجرى وذلك بشكل أكبر من فئة الإناث، لذلك وجدنا نسبة الذكور تغطي الجانب الأكبر من العينة الكلية للمؤسسة إلا أن العينة شملت الفئتين (ذكور، إناث) دون اقتصار واحدة على الأخرى و هذا ما يخلق نوعا ما تنوع في أجوبة الاستبيان.

## 2-العمر:

من خلال الشكل أدناه يتضح لنا توزيع النسب حسب متغير العمر لأفراد العينة لمؤسسة سونلغاز غرداية وهذا في ما يلي:

الشكل (2-5): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



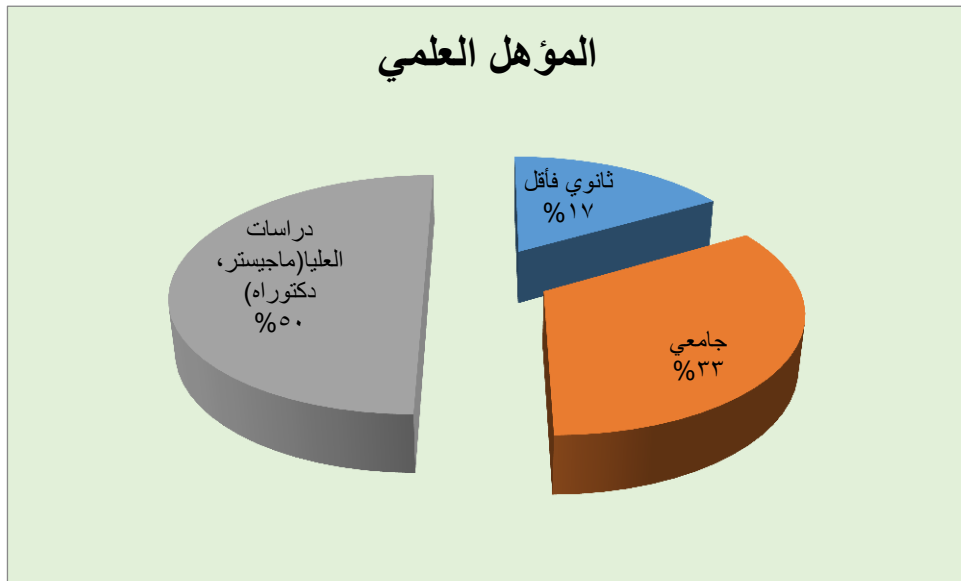
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة للمتقضى منهم كانت من 31 إلى 39 سنة بتكرار 34 فرد قدرت بنسبة 71% تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بتكرار 07 أفراد قدرت بنسبة 15%، أما فئة الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة فكانت نسبة تواجدهم مكان الدراسة تقدر (بـ 10%) بتكرار 05 أفراد. وأخيرا فئة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة جاءت بتكرار 02 فرد بنسبة 04%. ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة شباب هذا ما يدل على أن المؤسسة فتية إضافة إلى أنه يمكن القول بأن السبب في ارتفاع هذه الفئة قد يعود إلى سياسة التوظيف التي عرفت ارتفاع في فترة 2007-2014 في ظل البحوث المالية التي عرفت البلاد.

### 3- المؤهل العلمي:

من خلال الشكل أدناه يتضح لنا توزيع النسب حسب متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة لمؤسسة سونلغاز غرداية وهذا في ما يلي:

الشكل (2-6): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

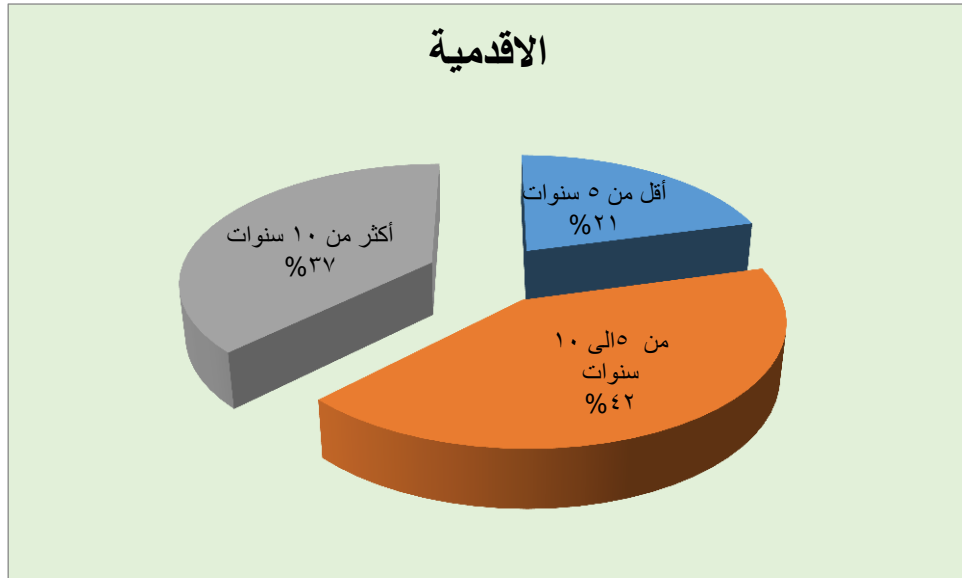
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ان أغلب المستجوبين ذوي الدراسات العليا تمثل 24 فرد من العينة بلغت نسبتها 50%، تليها فئة الجامعيين المكونة من 16 فرد من العينة بنسبة 33%، وحل في الأخير أصحاب مستوى الثانوي فأقل بتكرار 08 أفراد حيث وصلت نسبتها 17%. ومنه فإن نشاط المؤسسة يتطلب كفاءة عالية ودرجات كبيرة من المؤهلات العلمية الامر الذي يبرر تواجد فئة المتحصلي على شهادات الدراسات العليا بشكل كبير، كما أنه لا يمكن تجاهل أي فئة لأن أي عمل يتطلب أيضا فئات لا تحمل شهادات عليا فلا يوجد عمل يخلو من الجهد العضلي حتى ولو كان يعتمد في مجمله على الجهد الفكري، ما يفسر وجود نسبة لا بأس بها من فئة الذين يحملون شهادات ثانوي فأقل. وهذا راجع لإستراتيجية المؤسسة في التوظيف و اختيار أفرادها.

وهذا ما يجعل الدراسة قوية من ناحية التحليل كون اغلبية أفراد العينة لديهم القدرة على الفهم والتحليل.

#### 4-الاقدمية:

من خلال الشكل أدناه يتضح لنا توزيع النسب حسب متغير الاقدمية لأفراد العينة لمؤسسة سونلغاز غرداية، وهذا في ما يلي:

الشكل (2-7): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

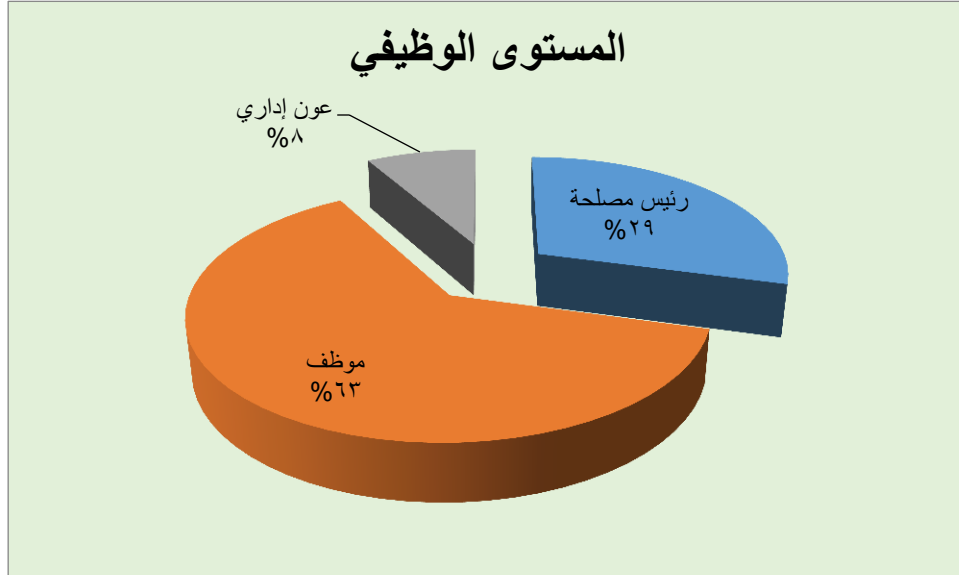
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ان المؤسسة تشجع عمالها على الاستمرار بالعمل داخلها حيث أن الأقدمية كانت على التوالي: الفئة أقل من 5 سنوات بلغت 21% متمثلة في 10 أفراد من العينة، أما الفئة أكثر من 10 سنوات فتمثل 18 فرد من العينة بنسبة 37%. في حين أن الفئة من 05 إلى 10 سنوات هي الغالبة على العينة بنسبة 42% وتمثل 20 فرد من العينة.

وهذا يرجع لكون المؤسسة توفر ظروف تسمح لعمالها بالإستمرار في مزاولة العمل داخلها لسنوات عديدة كالأجور الجيدة، نظام الحوافز الجيد... الخ وعليه فإن أغلب الموظفين ذو ثقة وولاء للمؤسسة ولديهم الخبرة الكافية وهذا ما ينعكس على الدراسة من ناحية التحليل.

#### 5-المستوى الوظيفي:

من خلال الشكل أدناه يتضح لنا توزيع النسب حسب متغير المستوى الوظيفي لأفراد العينة لمؤسسة سونلغاز غرداية، وهذا في ما يلي:

الشكل (2-8): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ان أغلب أفراد العينة هم الموظفون بنسبة 63% متمثلة في 30 فرد من العينة، أما فئة رئيس مصلحة فبلغت نسبتها 29% متمثلة في 14 فردا من عينة الدراسة، في حين تمثلت فئة عون إداري في 04 أفراد من عينة الدراسة بنسبة 08%، وعليه يتضح مما سبق أن فئة الموظفين طغت على الفئات الأخرى (فئة الموظفين < نصف العينة) ويعود السبب إلى طبيعة النشاط الإداري الذي تزاوله المؤسسة إذ يتطلب هذا التقسيم وتواجد الموظفين بشكل كبير.

## 2\_ الاتجاه العام لعينة الدراسة حول متغير فرق العمل:

الاتجاه العام لعينة الدراسة حول المتغير المستقل (فرق العمل) تم اختيار عينة الدراسة حول المتغير المستقل على أساس الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية وأخيرا المستوى الوظيفي. بالنسبة للمجال كما هو معلوم استخدمنا مقياس الموافقة الخماسي في كافة عبارات الاستبيان والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-4): مقياس ليكارت الخماسي

الترميز	الموافقة	المجال
01	غير موافق بشدة	(1,79 - 1)
02	غير موافق	(2,59 - 1,80)
03	محايد	(3,39 - 2,6)
04	موافق	(4,19 - 3,4)
05	موافق بشدة	(5 - 4,2)

حيث تم اعتماد النظرة الايجابية في تحديد درجة الأهمية من 1\_5 على العبارات وفق سلم ليكارت الخماسي

الحد الأعلى \_ الحد الأدنى (1\_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = \_\_\_\_\_ = 1,79 =

عدد المستويات 4

كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيبي وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج.

الجدول رقم (2-5): مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,66 – 2,34	5 – 3,67

المصدر: من إعداد الطالبة

الحد الأعلى \_ الحد الأدنى (1\_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =  $\frac{3,66 - 2,34}{3} = 1,33$  عدد المستويات

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (2,33\_1) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,66\_2,34) فيكون مستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي من (5\_3,67) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد العينة للعبارة.

أ- عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور فرق العمل

الجدول رقم (2-6): تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الخاصة بفقرات محور فرق العمل

المؤشرات الإحصائية		المتوسط الحسابي	العبارة	فرق العمل
الاتجاه العام	الانحراف المعياري			
موافق	.69586	3.9625	المتوسط العام في فرق العمل	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23 (أنظر الملحق رقم 03)

وفقاً لما جاء في الجدول أعلاه من نتائج تبين لنا الاتجاه العام لعينة الدراسة الذي يتمركز حول الموافقة على جل العبارات التي تنصب في محور فرق العمل فكان المتوسط الحسابي العام في فرق العمل بمقدار (3.9625) بانحراف معياري (0.69586) بدرجة موافق وفيما يلي يتم توضيح ما يتضمنه المحور من فروع:

جدول رقم(2-7): تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات القيادة

المؤشرات الإحصائية		المتوسط الحسابي	العبارة	فرق العمل
الاتجاه العام	الانحراف المعياري			
موافق	0.66811	3.9792	يشجعني مسؤولي المباشر عادة على تحمل مسؤولياتي.	القيادة
موافق	0.73296	3.8750	عادة ما يتم تفويض جزء من السلطات من قادة فرق العمل للاعضاء.	
موافق	0.71428	3.8542	يتيح قادة فرق العمل الفرصة للموظفين لطرح افكارهم وابداء آراهم بايجابية وانفتاح.	
موافق	0.68384	3.8542	يؤمن قادة فرق العمل بان المشاركة في عملية صناعة القرار اساس اتخاذ القرار السليم.	
موافق	0.85883	3.6667	يعطي قادة الفرق اعضاء المجموعة الحرية الكاملة لممارسة اعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.	
موافق	0.56319	3.9292	المتوسط العام للقيادة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23 (أنظر الملحق رقم 03)

## الفصل الثاني :

### الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه قدرت قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة (3.9292) بانحراف معياري (0.56319) وعليه فان إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور من (3.6667) إلى (3.9792) بدرجة موافق، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط في هذا المحور العبارة الأولى (يشجعني مسؤولي المبالاشر عادة على تحمل مسؤوليتي) بقيمة (3.9792) وانحراف معياري قدره (0.66811) بدرجة موافق، بينما جاءت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في المحور العبارة الخامسة ( يعطي قادة الفرق أعضاء المجموعة الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة) بقيمة (3.6667) بانحراف قدره (0.85883) بدرجة موافق، وهذا ما يدل على ان القيادة وعمل فرق العمل يتماشيان وآراء أفكار العاملين بل ويشجعانهم على الأداء والمشاركة في عمل المؤسسة ما يتوافق وطموحاتهم.

### 2- البيئة الاجتماعية:

جدول رقم(2-8): تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات البيئة الاجتماعية

المؤشرات الإحصائية		فرق العمل
الاتجاه العام	الانحراف المعياري	العبارة
موافق	0.61742	تمكن العادات و التقاليد أعضاء فرق العمل من صياغة الحلول المناسبة ببراعة عندما تظهر المشكلات
موافق	0.68417	يزيد أسلوب فرق العمل من شعور الاعضاء المنتمين لهده الفرق بروح الجماعة و المشاركة.
موافق	0.53924	أسلوب فرق العمل يشجعني على التفاعل مع الآخرين خارج العمل الرسمي.
موافق	0.61742	توزيع المسؤوليات بين اعضاء فرق

			العمل بعدالة تقوي العلاقات الاجتماعية وتجعل من العمل جزءا اصيلا في حياة الاعضاء.
موافق	0.42670	3.9167	المتوسط العام في البيئة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23 (أنظر الملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور البيئة الاجتماعية قدرت (3.9167) بانحراف معياري (0.42670) وعليه فإن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور من (3.9167) إلى (4.0417) بدرجة موافق، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط في هذا المحور العبارة السادسة (تمكن العادات والتقاليد أعضاء فرق العمل من صياغة الحلول المناسبة ببراعة عندما تظهر المشكلات) بقيمة (4.0417) وانحراف معياري قدره (0.61742) بدرجة موافق، بينما جاءت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي لهذا المحور في العبارة الثامنة (أسلوب فرق العمل يشجعي على التفاعل مع الآخرين خارج العمل الرسمي) بقيمة (3.9167) بانحراف قدره (0.53924) بدرجة موافق، ما يعني أن البيئة الاجتماعية للعمال تشجعهم على زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة محل الدراسة وتزيد من ولائهم لها.

### 3- البيئة الوظيفية

جدول رقم (2-9): تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات البيئة التنظيمية

المؤشرات الإحصائية		العبارة	فرق العمل
الاتجاه العام	الانحراف المعياري		
موافق	.65233	المتوسط الحسابي	البيئة الوظيفية
		4.0000	يستفيد قادة المؤسسة من تدريبات و تكوينات متعلقة بتشكيل فرق العمل تسهل تطوير و تحسين العمل.

موافق	3.5417	.71335	تسعى الإدارة العليا للمؤسسة بشكل دوري للتعرف على المشكلات التي يواجهها الموظف و تعمل على حلها.
موافق	3.6042	.81839	تشجع الإدارة العليا اعضاء فرق العمل عل تقديم الافكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الادارية
موافق	3.5625	.96550	تكافئ الإدارة العليا اعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا.
موافق	4.2083	1.23699	عادة ما يتم الاعتماد على عامل الكفاءة و الابداع في ترقية أعضاء فرق العمل في مؤسستي.
موافق	3.9167	.48146	المتوسط العام في البيئة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23 (أنظر الملحق رقم 03)

يتبين من خلال الجدول قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور البيئة الوظيفية حيث قدرت (3.9167) بانحراف معياري (0.48146) وعليه فان إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور من (3.5417) إلى (4.2083) بدرجة موافق، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط في هذا المحور العبارة الرابعة عشر (تشجع الإدارة العليا اعضاء فرق العمل عل تقديم الافكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الادارية) بقيمة (4.2083) وانحراف معياري قدره (1.23699) بدرجة موافق، بينما جاءت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي لهذا المحور في العبارة العاشرة (يستفيد قادة المؤسسة من تدريبات و تكوينات متعلقة بتشكيل فرق العمل تسهل تطوير و تحسين العمل) بقيمة (3.5417) بانحراف قدره (0.71335) بدرجة موافق ، أي أن البيئة التنظيمية التي يعمل بها المتقصى منه بيئة تخدم العمل والعاملين على حد سواء فهم راضون كل الرضى عنها.

ب\_ عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور أداء فرق العمل

الجدول رقم (2-10): تحليل وجهة نظرة أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور الابداع الاداري

الابداع الاداري	العبارة	المؤشرات الإحصائية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	4.1042	.55504
	ارى بان التغيير ظاهرة طبيعية على الكل التكيف معها	4.7708	.51528
	احرص على احداث تغييرات في اساليب العمل كل فترة	4.0625	.52212
	الاهتمام بالآراء التي تخالف آراءنا من أجل الاستفادة من اراء الاخرين	4.6458	.66811
	لا اتردد في تغيير موقف عندما اقتنع بعدم صحته	4.0833	.61310
	احرص على اقتراح اساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك	4.4583	.94437
	أبتعد عن الاساليب الروتينية و النمطية في اداء عملي.	3.7292	.86884
	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	4.4167	.84635

			التي تواجهني.
موافق	.66811	4.0208	أسعى للتعرف و للحصول على الافكار التي تساهم بحل مشاكل العمل
موافق بشدة	.92229	4.4792	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون.
موافق بشدة	.48332	3.9792	امتلك القدرات الكافية على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
موافق بشدة	.76467	4.2156	المتوسط العام للابداع الاداري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23 (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه يظهر ويتبين لنا الاتجاه العام لعينة الدراسة يتمركز حول الموافقة بشدة على جل العبارات التي تنصب في محور الابداع الاداري فكان حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي العام للإبداع الاداري (4.2156) بانحراف معياري (0.76467) وعليه فان إجابات أفراد العينة كانت بين درجة موافق وموافق بشدة على هذا المحور من (3.7292) إلى (4.7708) بدرجة موافق بشدة، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسط في هذا المحور العبارة الثانية (أرى بان التغيير ظاهرة طبيعية على الكل التكيف معها) بقيمة (4.7708) وانحراف معياري قدره (0.51528) بدرجة موافق بشدة، بينما جاءت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي لهذا المحور في العبارة السابعة (أبتعد عن الاساليب الروتينية و النمطية في اداء عملي) بقيمة (3.7292) بانحراف قدره (0.86884) بدرجة موافق بشدة، هذا ما يبرز ان الابداع الاداري يحظى باهتمام أفراد عينة الدراسة بل ويتعداه الى سعيهم للإتصاف بهذا المفهوم وتجسيده في أرض الواقع.

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات



من أجل الإجابة على الإشكالية وحلها اعتمدنا على مجموعة من الوسائل الإحصائية منها:

أولاً: معامل الارتباط: سنقوم بحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمعرفة مدى ارتباط المتغيرات

فرق العمل في (القيادة ، البيئة الاجتماعية، البيئة الوظيفية) مع المتغير التابع (الابداع الاداري)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الارتباط لعينة الدراسة:

الجدول رقم (2-11): مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

		فرق العمل	القيمة أداة	البيئة الاجتماعية	البيئة التنظيمية	الابداع الاداري
فرق العمل	Correlation	1	0.728*	0.757**	0.832**	0.479**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.001
القيادة	Correlation	0.728**	1	0.586**	0.271	.513**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	0.062	.000
البيئة الاجتماعية	Correlation	0.757**	.586**	1	0.431**	0.182
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.002	.217
البيئة التنظيمية	Correlation	0.832**	.0.271	0.271	1	0.360*
	Sig. (1-tailed)	.000	0.062	0.062		.012

الابداع الاداري	Correlation	0.479**	0.513*	0.182	.360*	1
	Sig. (1-tailed)	.001	.000	.217	.012	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23 (أنظر الملحق رقم 03)

وفقا لما جاء في الجدول أعلاه من نتائج يتبين لنا الارتباط ما بين عناصر فرق العمل والإبداع الإداري، وعليه يمكن اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات المذكورة، حيث نلاحظ أن الارتباط بين محور فرق العمل ومحور الإبداع الإداري يقدر (بـ 0.479) وهو ارتباط ضعيف معنوي أما الارتباط بين محور القيادة ومحور الإبداع الإداري فكان ارتباط متوسط بقيمة (0.513) وهو ارتباط معنوي (حقيقي)، أما عن العلاقة بين محور البيئة الاجتماعية ومحور الإبداع الإداري فكانت العلاقة (الارتباط) ضعيفة بقيمة (0.182) وغير معنوية لأن sig كان (0.217) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

أما بالنسبة للارتباط بين محور البيئة التنظيمية ومحور الإبداع الإداري فقددر (بـ 0.360) وهو ارتباط ضعيف معنوي. ومنه يمكن القول ان القيادة هي المتغير الوحيد الذي له ارتباط وعلاقة بتجسيد مفهوم الإبداع الإداري، وهذا أمر طبيعي فالقيادة هي الموجه الاول والأخير للعمال وهي التي تتحكم بهم فان كانت تؤيد الإبداع الإداري فسيعمل العاملون على تجسيد هذا المفهوم. أما باقي محاور الدراسة فلم يتبين ارتباطها بالإبداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

## 1 - معالجة الفرضية الرئيسة الأولى:

$H_0$  - لا تؤثر فرق العمل على الابداع الاداري في المؤسسة عند مستوى معنوية  $0,05 = \alpha$ .

$H_1$  - تؤثر فرق العمل على الابداع الاداري في المؤسسة عند مستوى معنوية  $0,05 = \alpha$ .

لمعالجة هذه الفرضية استعملنا اختبار الانحدار الخطي القياس وذلك لمعرفة تأثير فرق العمل على الابداع الاداري، وسنعرض أسفله جدول يوضح المتغيرات المستقلة الداخلة (فرق العمل) والمتغير التابع (الابداع الاداري)

## جدول رقم (2-12) تحليل التباين الأحادي One way ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	Sig.
1	Regression	244.630	1	244.630	13.684	.001b
	Residual	822.370	47	17.878		
	المجموع	1067.000	48			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

من خلال جدول تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup> نستنتج أن لنموذج الانحدار معنوية وذلك من خلال درجة المعنوية أو مستوى الثقة عند 95% أو 0,05 في ما يخص كامل المتغيرات والجدول أسفله يوضح ويفسر ذلك.

جدول رقم (2-13) الانحدار الخطي المتعدد القياسي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار F	
				قيمة F	المعنوية sig
فرق العمل	0.401	0.229	0.479a	13.684	0.001 b

a. Dependent Variable: فرق العمل المتغير المستقل

نلاحظ أن معامل الارتباط يقدر **0.401** ويتضح كذلك أن المتغير المستقل يفسر حوالي 23% من التباين في مستوى الابداع الاداري كما يوضحها معامل التحديد R<sup>2</sup>

من خلال الجدول نقول أن هناك أثر وعلاقة ما بين فرق العمل ومتغيراته المتداخلة فيه (المتغيرات المستقلة) ككل والابداع الاداري، ومن خلال درجة المعنوية للجدول أعلاه **0.001**، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية

H<sub>0</sub> - لا تؤثر فرق العمل على الابداع الاداري في المؤسسة عند مستوى معنوية 0,05 = ∞.

H<sub>1</sub> - تؤثر فرق العمل على الابداع الاداري في المؤسسة عند مستوى معنوية 0,05 = ∞.

## 2- معالجة الفرضيات الفرعية:

## أولا : معالجة الفرضية الفرعية رقم 01

الفرضية  $H_1$  - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والابداع الاداري عند مستوى معنوية 0,05  
 $\infty=.$

الفرضية  $H_0$  - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والابداع الاداري عند مستوى معنوية 0,05  
 $\infty=.$

الجدول رقم (2-14): يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين القيادة / الابداع الاداري

البيان	القيادة	الابداع الاداري
القيادة	1,000000	<b>0.513**</b>
<b>sig</b> مستوى المعنوية		<b>.000</b>
الابداع الاداري	<b>0.513**</b>	1,000000
مستوى المعنوية	<b>.000</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي

spss23

لدينا من خلال جدول الارتباط ان معامل بيرسون يساوي **0.513** ولدينا مستوى المعنوية sig=,000 حيث ان sig أقل من 0.05 وعليه نقول إن هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين القيادة و الابداع الاداري عند مستوى معنوية تساوي 0.05 ومنه نقبل الفرضية  $H_1$  التي تقول ان هناك علاقة متوسطة بين القيادة و الإبداع الإداري ونرفض الفرضية  $H_0$ .

## ثانيا : معالجة الفرضية الفرعية رقم 02

الفرضية  $H_1$  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الاجتماعية والابداع الاداري عند مستوى معنوية 0,05  
 $\infty=.$

الفرضية  $H_0$  - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الاجتماعية والابداع الاداري عند مستوى معنوية 0,05  
 $\infty=.$

الجدول رقم (2-15): يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين البيئة الاجتماعية /

الابداع الاداري

البيان	حوادث العمل	عبي العمل
البيئة الاجتماعية	1,000000	<b>0.182</b>
sig مستوى المعنوية		<b>0.217</b>
الابداع الاداري	<b>0.182</b>	1,000000
مستوى المعنوية	<b>0.217</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي

spss23

لدينا من خلال جدول الارتباط ان معامل بيرسون يساوي **0.182** ولدينا مستوى المعنوية  $\text{sig}=,217$  حيث ان  $\text{sig}$  اكبر من  $0.05$  وعليه نقول إنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الاجتماعية و الابداع الاداري عند مستوى معنوية تساوي  $0.05$  ومنه نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$ .

ثالثا : معالجة الفرضية الفرعية رقم 03

الفرضية  $H_1$  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الوظيفية والابداع الاداري عند مستوى معنوية  $\infty = 0,05$ .

الفرضية  $H_0$  - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة الوظيفية والابداع الاداري عند مستوى معنوية  $\infty = 0,05$ .

الجدول رقم (2-16): يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين البيئة الوظيفية / الابداع الاداري

الابداع الاداري	البيئة الوظيفية	البيان
.360*	1,000000	البيئة الوظيفية
.012		sig مستوى المعنوية
1,000000	.360*	الابداع الاداري
	.012	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي

spss23

لدينا من خلال جدول الارتباط ان معامل بيرسون يساوي 0,360 ولدينا مستوى المعنوية sig=.012 حيث ان sig أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين البيئة الوظيفية والابداع الاداري عند مستوى معنوية 0,05 =  $\infty$  ومنه نقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$ .

رابعا : اختبار **Independent Samples Test** لعينيتين مستقلتين وكذا تحليل التباين Anova باعتبار أنه لدينا أكثر من 3 مجموعات.

الجدول رقم (2-17): ملخص نتائج فحص الفرضيات والاختبار المستخدم والقرار

الفرضية	نص الفرضية	الإختبار المستخدم	النتيجة	معيار القرار	القرار
$H_0$	لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير الجنس .	تحليل <b>Test</b>	<b>=Sig</b> 0.606 F= 3.178	الدلالة الاحصائية	نقبل الفرضية $H_0$ والتي تقول لا يوجد فرق حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير الجنس
	لا توجد فروقات ذات دلالة	تحليل	<b>=Sig</b>	الدلالة	نقبل الفرضية $H_1$ والتي تقول توجد

فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير العمر .	الاحصائية	<b>0.002</b> F=3.326	Anova	احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير العمر .	Ho
نقبل الفرضية Ho والتي تقول لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي	الدلالة الاحصائية	<b>=Sig</b> <b>0.074</b> F=1.844	تحليل Anova	لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي .	Ho
نقبل الفرضية Ho والتي تقول لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير الأقدمية	الدلالة الاحصائية	<b>=Sig</b> <b>0.362</b> F=1.142	تحليل Anova	لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير الأقدمية .	Ho
نقبل الفرضية Ho والتي تقول لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير الأقدمية	الدلالة الاحصائية	<b>=Sig</b> <b>0,647</b> F=816.	تحليل Anova	لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول فرق العمل و الابداع الاداري تعزى لمتغير الأقدمية .	Ho



دلالة احصائية بين				الابداع الاداري تعزى لمتغير	
اجابات افراد العينة				المستوى الوظيفي	
حول فرق العمل و					
الابداع الاداري					
تعزى لمتغير المستوى					
الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا العلاقة بين المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي) ومتغير الابداع الإداري، إذ يتبين لنا أن العمر هو المتغير الوحيد الذي له تأثير موجب ومعنوي على متغير الابداع الاداري حيث أن  $sig=0.02$  وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، أما باقي المتغيرات فليس لها تأثير على متغير الابداع الاداري وهذا يمكن تفسيره بكون فئة الشباب تكون أكثر ابداعا من نظيراتها من الفئات الاخرى لما لها من مواهب وأفكار وطموحات فنية وآملة.

#### المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير فرق العمل على الابداع الاداري في المؤسسة والبحث فيما إذا كانت فرق العمل تؤثر في الابداع الاداري

وعليه تم استخدام التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة لعينة قوامها 48 من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية "سونلغاز". والذي قمنا به هو تحليل التأثير المنصب من فرق العمل على الابداع الاداري باستخدام معامل الارتباط وكذا الانحدار الخطي المتعدد القياسي.

وأوضحت نتائج الارتباط إلى وجود تأثير وعلاقة بين فرق العمل و الابداع الاداري قدر ب (0,479) مما يعني كل ما اهتمت المؤسسة بتكوين فرق العمل كلما ارتفعت نسبة الإبداع الإداري .

حيث توصلنا إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة و تأثير إيجابي حقيقي بين محور القيادة و الإبداع الإداري قدرت ب (0.513) مما يعني كلما توفر العامل القيادي في فرق العمل كلما ارتفعت نسبة الإبداع الإداري ، أما من ناحية البيئة التنظيمية والاجتماعية فتبين أنه لا توجد علاقة وتأثير على الإبداع الإداري حيث قدرت قيمتها على الترتيب (0.360) و(0.182) ، أما بالنسبة للعوامل الشخصية فوجدنا أن العمر هو المتغير الوحيد الذي له

تأثير موجب و معنوي على الإبداع الإداري. وقدمت هذه النتائج دعماً لدراسة وفاء حسين إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017-1438.

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث، من خلال الاعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بغرداية من حيث التعريف والهيكلة الإدارية التي تسير وفقها ، وكذا وطرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما فرق العمل والإبداع الإداري ، والذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و برنامج EXCEL وقمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة بين المتغيرين ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبارات للفروق في المتوسطات Independent Samples Test للعينتين المستقلتين و كذا الاختبار الإحصائي One Way ANOVA، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة، وخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

يُعد العنصر البشري أهم ركائز المنظمة و نجاح المؤسسة و فشلها مرتبط ارتباط وثيق بفاعلية أفرادها و بغية استغلال أمثل للكامل قدرات افراد المؤسسة وحب الاهتمام بتشكيل فرق العمل إذ تُعد طريقة من طرقالوصول الى نجاح المنظمة، فهو يساهم في التخلص من طرق التسيير التقليدية والقديمة للوصول بالمنظمات إلى تحقيق أفاق واسعة من التطور والتجديد، و في ظل العصر الراهن الذي يطلب من المؤسسة تقديم خدمات جديدة و مبدعة حيث أننا نلاحظ أن المنظمة الأكثر طرحاً لأفكار إبداعية هي المؤسسة المسيطرة على سوق العمل و الأبرز على الساحة و بما أن كل فرد من أفراد المؤسسة يملك أفكار ابداعية خاصة به و لا تكفي لوحدها للنهوض بالمؤسسة و بغيت تجسيد الإبداع داخل المنظمة ككل وتفعيله بالشكل المطلوب بين العاملين لابد من التعاون و تجميع القدرات لتحقيق التكامل الإبداعي، ولقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى فاعلية فرق العمل بالمنظمة محل الدراسة والدور الكبير الذي تلعبه في التحسين من مستويات الإبداع داخلها. وذلك سعياً لإيجاد إجابات عن التساؤلات التي كانت محور هذه الدراسة والمتمثلة في معرفة طبيعة العلاقة ودرجة التأثير لفرق العمل على تنمية الإبداع الإداري بؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" غرداية

نتائج الدراسة

أن هناك مستوى مرتفع لأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9625). وتوصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري ((4.2156) إذ أن القيادة كانت الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير وبمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.9292)، ثم تليها البيئة الاجتماعية و التنظيمية بمتوسط حسابي متساوي قدر ب (3.9167) وأوضحت نتائج الارتباط إلى:

-وجود تأثير وعلاقة بين فرق العمل و الابداع الاداري قدر ب (0,479) مما يعني كل ما اهتمت المؤسسة بتكوين فرق العمل كلما ارتفعت نسبة الإبداع الإداري .

-وجود علاقة إيجابية متوسطة و تأثير إيجابي حقيقي بين محور القيادة و الإبداع الإداري قدرت ب (0.513) مما يعني كلما توفر العامل القيادي في فرق العمل كلما ارتفعت نسبة الإبداع الإداري.

- لا توجد علاقة وتأثير للبيئة الاجتماعية و التنظيمية على الإبداع الإداري حيث قدرت قيمتها على الترتيب (0.360) و(0.182).

- العمر هو المتغير الشخصي الوحيد الذي له تأثير موجب و معنوي على الإبداع الإداري.

### التوصيات :

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات :

- ضرورة تشكيل فرق عمل داخل المنظمات.

- إنشاء لجنة خاصة في المنظمة تهتم بانتقاء الأفراد بغية تشكيل فرق عمل متكافئة.

- تعزيز الإنسجام وبناء علاقات عمل إيجابية بين فريق العمل لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية

في مستويات أداء فريق العمل.

- وضع معايير موضوعية لإختيار أعضاء الفريق، وأن يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام

والمسؤوليات بغية الإستغلال الأمثل للمواهب الإبداعية والذي ينعكس إيجابا على أداء الفريق.

- ينبغي على إدارة المؤسسة تشجيع التنافس الإيجابي بين فرق العمل لتحقيق أفضل إبداع.

- ينبغي على مؤسسة سونلغاز تأهيل وتدريب فريق العمل ليكون قادرا على اتخاذ القرارات

ووضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف.

- ضرورة زيادة وعي العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" وتعميق فهمهم لمبدأ

التعاون وضرورة تقديم أفكار إبداعية.

- الدعم المستمر من الإدارة العليا لفرق العمل، ومكافأة الفرق على النتائج التي تحققتها في

المؤسسة.

### آفاق الدراسة :

من خلا الإطلاع على موضوع الدراسة فإننا نقترح مجموعة من المواضيع في الدراسات المستقبلية من بينها ما

يلي:

- دور طريقة تشكيل فرق عمل في تحسين الكفاءات الإبداعية.

- أساليب إدارة فرق العمل وأثرها على التطوير التنظيمي.

- أثر التسيير بفرق العمل على أداء العاملين؛

- دور أسلوب فرق العمل في تحسين الأداء.

- دور فرق العمل في خلق الإبداع في المؤسسات.

# قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

أ- القرآن الكريم

ب- الكتب

- 1) خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2) فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 3) الخطيب والمعايعة، "الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 4) صالح محمد، العمل في الجماعات، "دار الثقافة للنشر والتوزيع"، الأردن، 2012.
- 5) محمود داخل عبد الكريم، "فرق العمل مفاهيمي متكامل"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005.
- 6) العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 7) كويك توماس، "بناء فريق عمل ناجح"، ترجمة سرور سرور، مكتبة جرير، السعودية، 2004.
- 8) مدحت أبو النصر، "فرق العمل الناجحة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 9) حسن حرير، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر، عمان 2008.
- 10) خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2002.
- 11) حسن راوية، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 12) فتحي عبد الرحمان جروان، "الإبداع مفهومه وتدريبه"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 13) سلام رعد حسن، "الإبداع الإداري في الوظيفة العامة"، وزارة الزراعة، مكتب المفتش العام، العراق، 2017.
- 14) محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، "التفكير النمطي والإبداعي"، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2011.



ج- المجالات:

- 15) عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، "أثر المعرفة في تحسين العمل الفريق: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد"، مجلة المصورة، العدد 18 ، 2012.
- 16) عطا الله بشير النويقة، "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد3، الأردن، 2015.
- 17) علي عبد الرحمان محمد مرعى، "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية"، المحافظة الشرقية، بحث في جامعة بورسعيد مصر، مجلة كلية التربية، العدد 15، 2014.
- 18) فايز جمعه النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، "نظم المعلومات و أثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)"، كلية الدراسات الاقتصادية والادارية، قسم نظم المعلومات الادارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 19) ديورا هاينجتون ماكين، "دليل إرشادي لبناء فرق العمل"، إصدار الشركة العربية للإعلام (الشعاع)، السنة الثالثة العدد الثالث عشر، جويلية 1995

د- الرسائل والبحوث الجامعية:

- 20) عصام أحمد الرحبي، "بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة"، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005.
- 21) احمد محمد خميس السديري، "آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، أكاديمية البريطانية للتعليم، المملكة المتحدة، 2010.
- 22) عزيزي هدى، "أثر فرق العمل على إدارة المعرفة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- 23) أحمد صالح ابراهيم حميد، "دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- 24) صالح الزهراني، "واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، جدة، 2011.
- 25) بيبة كمال، "فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة"، دراسة حالة مجمع مخابر البحث العلمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2017.

- 26) صفاء حسين إبراهيم يوسف، "فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري"، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير، العلوم في إدارة الأعمال، السودان، 1438-2017.
- 27) يوسف علي عيسى أبو جريوع، "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.
- 28) عصام أحمد الرحي، "بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005.
- 29) شعبان مريم، "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري"، مذكرة ماستر في علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خضر بسكرة، 2016.
- 30) محمد بن عبد الرحمان بن سعيد آل نغزو، "الابداع مفهومه ووسائل تنميته"، ملتقى حول بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 31) خميسات نوال، سليمان وفاء، "الابداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس بورقلة)"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس منشورة، علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.
- 32) محمد بن عبد العلي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008.
- 33) محمد كامل المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس"، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 34) طراد فارس، "واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبويرة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2006-2007.
- 35) توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 36) رمضان ع مومن، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية"، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر؛ 2013.

37) <https://www.manhal.net/art/s/1216>

في السبت 02 ذو الحجة 1440 / 03 أغسطس 2019 / 08:35 مساءً.

38) <https://www.manhal.net/art/s/1216>

في السبت 02 ذو الحجة 1440 / 03 أغسطس 2019 / 08:45 مساءً.

39) Mackall ,joe : taemwork skills , third Edition, Ferguson Publishing, USA ,  
2009 P 14

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01)



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: ماستر إدارة الأعمال



## استمارة إمتبيان موجهة إلى الموظفين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة .... السلام عليكم

أرجو التكرم منكم بالاطلاع وتعبئة الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول " دور فرق العمل في تنمية الابداع الاداري " من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة سونلغاز بغرداية، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعنا نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة، وإننا على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أننا نؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

من إعداد الطالبة:

بن جدو رحيل

يرجى الإجابة بوضع علامة x في الخانة المناسبة:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

50 سنة فأكثر

49-40 سنة

39-31 سنة

30 سنة فأقل

## الملاحق

### 3- المؤهل العلمي :

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)  أذكرها.....

### 4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 1- 5 سنوات   
من 6 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### 5- المستوى الوظيفي:

مدير  رئيس مصلحة  موظف  عون إداري

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	معارض	معارض بشدة
<b>المحور الأول: فرق العمل</b>						
<b>أولا: القيادية</b>						
01	يشجعني مسؤولي المباشر عادة على تحمل مسؤولياتي.					
02	عادة ما يتم تفويض جزء من السلطات من قادة فرق العمل للاعضاء.					
03	افكارهم لطرح الفرصة للموظفين العمل فرق قادة يتيح وانفتاح. بايجابية آراهم وابداء					
04	في عملية صناعة القرار المشاركة بان العمل فرق قادة يؤمن القرار السليم. اتخاذ اساس					
05	لممارسة الكاملة المجموعة الحرية اعضاء الفرق قادة يعطي بالطريقة التي يرونها مناسبة. اعمالهم					
<b>ثانيا: البيئية الاجتماعية</b>						
06	صياغة من العمل فرق أعضاء و التقاليد العادات تمكن المشكلات تظهر عندما ببراعة المناسبة الحلول					
07	يزيد أسلوب فرق العمل من شعور الاعضاء المنتمين لهده الفرق بروح الجماعة و المشاركة.					

## الملاحق

					08 الآخرين مع التفاعل يشجعني على العمل فرق أسلوب العمل الرسمي. خارج
					09 تقوي بعدالة العمل فرق اعضاء بين المسئوليات توزيع اصيلا في جزءا العمل من وتجعل العلاقات الاجتماعية الاعضاء. حياة
<b>ثالثا: البيئية التنظيمية</b>					
					10 يستفيد قادة المؤسسة من تدريبات و تكوينات متعلقة بتشكيل فرق العمل تسهل تطوير و تحسين العمل.
					11 تسعى الادارة العليا للمؤسسة بشكل دوري للتعرف على المشكلات التي يواجهها الموظف و تعمل على حلها.
					12 الافكار تقديم على العمل فرق العليا اعضاء الادارة تشجع الادارية مستوياتهم عن النظر الجديدة بصرف
					13 التفكير ذوي العمل فرق العليا اعضاء الادارة تكافئ ومعنويا. ماديا المشكلات حل في والمبدع المتميز
					14 عادة ما يتم الاعتماد على عامل الكفاءة و الابداع في ترقية أعضاء فرق العمل في مؤسستي.
<b>المحور الثاني: الابداع الاداري</b>					
					01 مختلفة زوايا من الاشياء رؤية على القدرة لدي
					02 معها التكيف الكل على طبيعية ظاهرة التغيير بان ارى
					03 فترة كل اساليب العمل في تغيرات احداث على احرص
					04 من الاستفادة آراءنا من أجل تخالف التي الاهتمام بالآراء اراء الآخرين
					05 صحته بعدم اقتنع عندما موقف تغيير في اتردد لا
					06 رغم العمل لأداء جديدة اساليب اقتراح على احرص ذلك على المترتبة علمنا بالمخاطر
					07 أبتعد عن الاساليب الروتينية و النمطية في اداء عملي.
					08 مع للتعامل عديدة بدائل تطوير على القدرة لدي المشكلات التي تواجهني.
					09 بحل تساهم التي الافكار على للحصول أسعى للتعرف و العمل مشاكل
					10 منها يعاني التي المشكلات لاكتشاف رؤية دقيقة امتلك الاخرون.
					11 قبل العمل مشكلات توقع الكافية على القدرات امتلك حدوثها.

الملحق رقم 02:

الدكتورة: شرع مريم	الأساتذة المحكمين للاستبيان
الدكتور : خنيش يوسف	
الأستاذ: هتهات المهدي	



## مخرجات الـ SPSS لخصائص عينة الدراسة

## الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	46	95.8	95.8	95.8
	أنثى	2	4.2	4.2	100.0
Total		48	100.0	100.0	

## العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة فأقل	2	4.2	4.2	4.2
	31-39 سنة	34	70.8	70.8	75.0
	40-49 سنة	7	14.6	14.6	89.6
	50 سنة فأكثر	5	10.4	10.4	100.0
Total		48	100.0	100.0	

## المؤهل العلمي

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	8	16.7	16.7	16.7
	جامعي	16	33.3	33.3	50.0
	دراسات العليا)ماجستير، دكتوراه)	24	50.0	50.0	100.0
Total		48	100.0	100.0	

## الأقدمية

		الأقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	20.8	20.8	20.8

## الملاحق

من 5 الى 10 سنوات	20	41.7	41.7	62.5
أكثر من 10 سنوات	18	37.5	37.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

## المستوى الوظيفي

### المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس مصلحة	14	29.2	29.2	29.2
موظف	30	62.5	62.5	91.7
عون إداري	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

## حساب ثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.802	14

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.830	11

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.864	25

## جداول تكرار عبارات محاور الاستبيان

### 1 عبارات محاور الاستبيان:

#### 1.1 فرق العمل:

أ- القيادة:

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

يشجعني مسؤولي المباشر عادة على تحمل مسؤولياتي.	48	2.00	5.00	3.9792	.66811
عادة ما يتم تفويض جزء من السلطات من قادة فرق العمل للاعضاء.	48	2.00	5.00	3.8750	.73296
يتيح قادة فرق العمل الفرصة للموظفين ل طرح افكارهم وابداء آراهم بايجابية وانفتاح.	48	2.00	5.00	3.8542	.71428
يؤمن قادة فرق العمل بان المشاركة في عملية صناعة القرار اساس اتخاذ القرار السليم.	48	2.00	5.00	3.8542	.68384
يعطي قادة الفرق اعضاء المجموعة الحرية الكاملة لممارسة	48	1.00	5.00	3.6667	.85883
المحور الأول: فرق العمل القي	48	1.00	5.00	6259.3	.69586
سادة	48	1.00	5.00	2929.3	63195.
Valid N (listwise)	48				

## ب- البيئة الإجتماعية:

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمكن العادات و التقاليد أعضاء فرق العمل من صياغة الحلول المناسبة ببراعة عندما تظهر المشكلات	48	2.00	5.00	4.0417	.61742
يزيد أسلوب فرق العمل من شعور الاعضاء المنتمين لهذه الفرق بروح الجماعة و المشاركة.	48	2.00	5.00	4.0000	.68417
أسلوب فرق العمل يشجعني على التفاعل مع الآخرين خارج العمل الرسمي. توزيع المسؤوليات بين اعضاء فرق	48	2.00	5.00	3.9167	.53924
العمل بعدالة تقوي العلاقات الاجتماعية وتجعل من العمل جزءا اصيلا في حياة الاعضاء.	48	2.00	5.00	3.9583	.61742
البيئية الاجتماعية	48	2.00	5.00	.91673	.42670
Valid N (listwise)	48				

## ج- البيئة الوظيفية

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستفيد قادة المؤسسة من تدريبات و تكوينات متعلقة بتشكيل فرق العمل تسهل تطوير و تحسين العمل.	48	2.00	5.00	4.0000	.65233



## تحليل نتائج اختبار الفروق

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المحور الأول: فرق العمل	المحور الثاني: الابداع الاداري
N	48	48
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
Mean	54.0625	46.7500
Std. Deviation	5.69586	4.76467
Most Extreme Differences		
Absolute	.343	.348
Positive	.220	.214
Negative	.343	.348
Kolmogorov-Smirnov Z	.375	.413
Asymp. Sig. (2-tailed)	.625	.254

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Correlation

		المحور الأول: فرق العمل	القيمة	البيبي	البيبي	محور ثاني: الابداع الاداري
		العمل	مادة	مادة الاجتماعية	مادة التنظيمية	
المحور الأول: فرق العمل	Pearson Correlation	1	.728**	.757**	.832**	.479*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48
القيمة مادة	Pearson Correlation	.728**	1	.586**	.271	.513
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.062	.000
	N	48	48	48	48	48
البيبي مادة الاجتماعية	Pearson Correlation	.757**	.586**	1	.431**	.182
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002	.217
	N	48	48	48	48	48
البيبي مادة التنظيمية	Pearson Correlation	.832**	.271	.431**	1	.360*
	Sig. (2-tailed)	.000	.062	.002		.012
	N	48	48	48	48	48
المحور الثاني: الابداع الاداري	Pearson Correlation	.479**	.513**	.182	.360*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.217	.012	
	N	48	48	48	48	48

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## One-Sample Statistics

## الملاحق

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول: فرق العمل	48	54.0625	5.69586	.82213

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول: فرق العمل	62.110	47	.000	51.06250	49.4086	52.7164

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني: الابداع الاداري	48	46.7500	4.76467	.68772

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني: الابداع الاداري	63.616	47	.000	43.75000	42.3665	45.1335

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: فرق العمل <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الابداع الاداري

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.479 <sup>a</sup>	.229	.213	4.22819

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: فرق العمل

## الملاحق

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	244.630	1	244.630	13.684	.001 <sup>b</sup>
Residual	822.370	46	17.878		
Total	1067.000	47			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الابداع الاداري

b. Predictors: (Constant), المحور الأول: فرق العمل

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.096	5.886		4.264	.000
المحور الأول: فرق العمل	.401	.108	.479	3.699	.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الابداع الاداري

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البيد نة التنظيمية, القي ادة , البيد نة الاجتماعية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الابداع الاداري

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 <sup>a</sup>	.376	.333	3.89146

a. Predictors: (Constant), البيدنة التنظيمية,

القيادة, البيدنة الاجتماعية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	400.689	3	133.563	8.820	.000 <sup>b</sup>

## الملاحق

Residual	666.311	44	15.143		
Total	1067.000	47			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الابداع الاداري

b. Predictors: (Constant), القيمة التنظيمية, القيمة الاجتماعية, القيمة البيئية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	31.469	6.465		4.867	.000
القيمة سادة	1.232	.297	.611	4.153	.000
1 القيمة الاجتماعية	-1.069	.524	-.320	-2.040	.047
القيمة التنظيمية	.455	.181	.333	2.519	.015

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الابداع الاداري

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول: فرق العمل	ذكر	46	54.1522	5.80409	.85577
	أنثى	2	52.0000	.00000	.00000

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور الأول: فرق العمل	Equal variances assumed	3.178	.081	.519	46	.606	2.15217	4.14656	-6.19442	10.49877
	Equal variances not assumed			2.515	45.000	.016	2.15217	.85577	.42857	3.87578



ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
العمر	Between Groups	14.229	14	1.016	3.326	.002
	Within Groups	10.083	33	.306		
	Total	24.312	47			
المؤهل العلمي	Between Groups	11.704	14	.836	1.844	.074
	Within Groups	14.963	33	.453		
	Total	26.667	47			
الأقدمية	Between Groups	18.898	14	1.350	1.142	.362
	Within Groups	39.019	33	1.182		
	Total	57.917	47			
المستوى الوظيفي	Between Groups	4.093	14	.292	.816	.647
	Within Groups	11.824	33	.358		
	Total	15.917	47			

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني: الابداع الاداري	ذكر	46	46.8043	4.66485	.68780
	أنثى	2	45.5000	9.19239	6.50000

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
المحور الثاني: الابداع الاداري	1.931	.171	.376	46	.709	1.30435	3.47348	-5.68741-	8.29611
المحور الثاني: الابداع الاداري			.200	1.023	.874	1.30435	6.53629	-77.54764-	80.15634

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	6.979	12	.582	1.174	.338
العمر	Within Groups	17.333	35	.495		
	Total	24.313	47			
	Between Groups	11.370	12	.948	2.168	.037
المؤهل العلمي	Within Groups	15.296	35	.437		
	Total	26.667	47			
	Between Groups	13.287	12	1.107	.868	.585
الأقدمية	Within Groups	44.630	35	1.275		
	Total	57.917	47			
	Between Groups	7.176	12	.598	2.395	.022
المستوى الوظيفي	Within Groups	8.741	35	.250		
	Total	15.917	47			

# الفهرس

الصفحة	التعيين
I	الإهداء
II	الشكر
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
VI	الملخص
أ	مقدمة
الفصل الاول : الاطار النظري و الدراسات السابقة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الاطار النظري
8	المطلب الأول: مدخل إلى فرق العمل
8	الفرع الأول: تعريف فرق العمل و أهميتها
10	الفرع الثاني: أهداف وخصائص فرق العمل
12	الفرع الثالث: أنواع ومراحل بناء فرق العمل
16	الفرع الرابع: المعوقات والصعوبات التي تواجه فرق العمل
19	المطلب الثاني: مدخل الى الإبداع الإداري
19	الفرع الأول : مفهوم الإبداع الإداري وأهميته
22	الفرع الثاني: مبادئ الابداع الاداري ودوافعه
24	الفرع الثالث: أنواع الابداع الاداري و مرحلته
27	الفرع الرابع : معوقات الإبداع الإداري
29	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات العربية
30	الفرع الأول: دراسات سابقة متعلقة بفرق العمل
31	الفرع الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالإبداع الإداري
32	الفرع الثالث: دراسات سابقة متعلقة بعلاقة فرق العمل بالإبداع الإداري
33	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
35	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

35	الفرع الأول: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات العربية والدراسة الحالية
37	الفرع الثاني: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة سونلغاز وطرق وأدوات الدراسة
43	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
43	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
44	الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة
45	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة:
46	المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لوحدة غرداية
46	الفرع الأول: نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع وحدة غرداية
46	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51	الفرع الثالث: المخطط الهيكلي لقسم الموارد البشرية
52	المطلب الثالث: منهجية الدراسة
52	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
53	فرع الثاني: أداة جمع البيانات اختبار الصدق والثبات
55	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
55	الفرع الرابع: الأساليب والأدوات الاحصائية المعتمدة
57	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتوصل اليها
57	المطلب الأول: عرض النتائج
57	الفرع الأول: عرض خصائص العينة واتجاهها العام حول متغيرات الدراسة
71	الفرع الثاني: إختبار الفرضيات
79	المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج
81	ملخص الفصل
83	الخاتمة
86	قائمة المصادر و المراجع
91	الملاحق
106	الفهرس