

Faculty of Economic, Commercial
and Management Sciences
Department Management Sciences
N° :.....

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

تحت عنوان

دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة ميدانية مؤسسية - Maghreb Pip Industry -

M'sila -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطلبة: تحت إشراف:

- حميدي عبد الرؤوف د. مهدي نزيه

- العايب نصر الدين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. سليمان محمد	أستاذة محاضر " أ "	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
د. مهدي نزيه	أستاذة محاضر " أ "	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا ومقررا
د. شريف مراد	أستاذة محاضر " أ "	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مناقشا

السنة الجامعية: 2023 م / 2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا الحمد لله أولا وأخيرا
على عظيم نعمه علينا وعلى توفيقه لنا في إتمام هذا العمل.

ومن باب الاعتراف بالجميل وأخذا بقوله ﷺ "التحدث بنعمة الله شكر،
وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير ومن لا يشكر الناس لا
يشكر الله "

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ المشرف مهدي زويه عرفانا
بمجهوداته واعترافنا بفضله كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إنكلماتالعلم،
يبتغونها لله وخدمة الوطن؛ حاملا رسالة الإخلاص والوفاء لبلد الشهداء.

إهداء

لا شيء يضاهي فرحة التخرج فهي من أجمل اللحظات التي تمرّ بحياتنا، فتعب السنين وسهر الليالي ودعاء الوالدين قد حصدناه، وما مررنا به من ضغوطات نفسية قد زالت ونسيناها بمُجرّد شعورنا بفرح التخرج والشكر لله أولاً ولوالدينا ووالداتنا وكل من وقف بجانبنا في إكمال مسيرتنا الدراسية وندعو الله أن يتم علينا بالنجاح.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفضل الأول: الجزء النظري	
المبحث الأول الإطار المفاهيمي لفرق العمل	
6	تمهيد
6	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
6	أولاً : تعريف فرق العمل
7	ثانياً: نشأة وتطور فرق العمل
8	ثالثاً: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل
9	رابعاً: أهداف فرق العمل
10	المطلب الثاني: مقومات فرق العمل
10	أولاً : خصائص فريق العمل الفعال
10	ثانياً: أنواع فرق العمل
12	ثالثاً: أسباب نجاح فرق العمل وفشلها
13	رابعاً: عناصر بناء فرق العمل
14	المطلب الثالث: صفات وأبعاد ومراحل بناء فرق العمل
14	أولاً: صفات الفريق الفعال
15	ثانياً: أبعاد فرق العمل
16	ثالثاً: مراحل تشكيل الفريق

17	رابعاً: معوقات فرق العمل
المبحث الثاني: الإبداع الإداري	
21	تمهيد
21	المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري
21	أولاً: مفهوم الإبداع
22	ثانياً: تعريف الإبداع الإداري
23	ثالثاً: أهمية الإبداع الإداري
24	رابعاً: خصائص الإبداع الإداري
25	المطلب الثاني: مبادئ ومكونات ومراحل ومستويات الإبداع الإداري
25	أولاً: مبادئ الإبداع الإداري
26	ثانياً: مكونات الإبداع الإداري
27	ثالثاً: مراحل الإبداع الإداري
29	رابعاً: مستويات الإبداع الإداري
30	المطلب الثالث: أساليب ومعوقات وأبعاد الإبداع الإداري
30	أولاً: أساليب الإبداع الإداري
32	ثانياً: معوقات الإبداع الإداري
33	ثالثاً: أبعاد الإبداع الإداري
المبحث الثالث: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة	
37	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بفرق العمل
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري
38	أولاً: الدراسات العربية
40	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
41	المطلب الرابع: بناء نموذج الدراسة
42	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي

44

تمهيد

المبحث الأول: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة

46

المطلب الأول: التعريف بشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة

47

المطلب الثاني: بطاقة تقديم للمؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

51

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

51

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

51

ثانياً: عينة الدراسة

51

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

51

أولاً: المصادر الثانوية

52

ثانياً: المصادر الأولية

52

المطلب الثالث: هيكل استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

52

أولاً: هيكل استبانة الدراسة

53

ثانياً: أدوات معالجة بيانات الدراسة

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

56

المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة

56

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

59

ثانياً: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

59

ثالثاً: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة

60

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

67

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

67

أولاً: اختبار الفرضية الأول

67

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

68	ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة
69	رابعا: اختبار الفرضية الرابعة
70	خامسا: اختبار الفرضية الخامسة
71	سادسا: تأكيد صحة الفرضية الرئيسية
73	خلاصة الفصل الثاني
75	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
8	جدول يوضح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل	01
53	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	02
53	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	03
56	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	04
56	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر	05
57	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي	06
58	الجدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الأقدمية	07
58	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الوظيفة	08
59	نتائج اختبار شبيرو-ويلك Shapiro- wilk	09
60	الجدول يمثل نتيجة المحور الثاني فرق العمل	10
62	الجدول يمثل نتائج البعد الأول المتعلق بالأصالة	11
63	الجدول يمثل نتائج البعد الثاني المتعلق بالطلاقة	12
64	الجدول يمثل نتائج البعد الثالث المتعلق بالمرونة	13
65	الجدول يمثل نتائج البعد الرابع المتعلق بروح المجازفة	14
66	الجدول يمثل نتائج البعد الخامس المتعلق بالحساسية للمشكلات	15
67	نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الأول	16
68	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني	17
68	نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الأول	18
69	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الرابع	19
70	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الخامس	20
71	اختبار فرضيات الدراسة	21

مقدمة

تعتبر التنظيمات قديمة قدم الإنسانية، فمنذ أن خلق الله البشر وهم يسعون إلى التعاون والتكاتف فيما بينهم لإنجاز أعمالهم وتحقيق أهدافهم، فالفرد بطبيعته لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، ولا يستطيع أن يلبي معظم احتياجاته المتعددة والمتنامية إلا بطلب المساعدة من الآخرين، ولا يتم ذلك إلا بالانتماء إلى جماعة والعمل معها.

حيث يعتبر العامل البشري من أهم ركائز المنظمات الإدارية و أن نجاح المنظمة أو فشلها مرتبط بمدى فاعلية هذا العنصر البشري ونظرا لاختلاف مهارات الأفراد استوجب تظافر الجهود للاستفادة من كافة القدرات وهذا بتكوين فرق عمل داخل المنظمات الإدارية بصفة خاصة ولمنظمات بصفة عامة. زمن اجل هذا فقد بدأت الحاجة إلى الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على الاستثمار فيه بشكل إيجابي، حيث أن المجتمعات البشرية لا ترقى ولا تتطور، إلا أن يكون هناك مبدعين ومبتكرين في شتى المجالات والذين عدون ركائز أساسية، وأعمدة في بنيان المجتمع الإنساني، فلقد اصبح الإبداع ف جميع المجالات في وقتنا الحاضر، ضرورة ملحة وأساسية ليصبح المجتمع بما فيه من أفراد ومؤسسات قادرين على مواكبة العصر.

تعتبر شركة **MaghrebPipIndustry** من بين الشركات الرائدة وطنيا والمتخصصة في صناعة أنابيب وقنوات المياه منتجاتها ذات طابع عالي الجودة طبقا لأحدث التقنيات حصة بفضلها على شهادة الإيزو 9001 وهو ما يعتبر بمثابة إقرار بجودة المنتج الجزائري ، بإعتبار أنها قنوات وأنابيب صحية تساهم في حماية المياه من التلوث، حيث تطمح الشركة خلال السنوات القادمة إلى التصدير إلى الخارج بعد أن دخل منتجها مرحلة المنافسة ، ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:

الإشكالية الرئيسية:

نظرا لأهمية هذا الموضوع وتعدد جوانبه وبناء على ما سبق ارتكزت مشكلة الدراسة الحالية على طرح التساؤل الرئيسي وهو كالتالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري في مؤسسة «مغرب بايب اندستري- المسيلة» ؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأصالة بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الطلاقة بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على المرونة بالمؤسسة محل الدراسة ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على روح المجازفة بالمؤسسة محل الدراسة ؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- الفرضية الأساسية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري.

الفرضيات الفرعية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأصالة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الطلاقة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على المرونة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على روح المجازفة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الحساسية للمشكلات.

أهمية البحث:

إظهار أهمية فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.
إظهار أهمية فرق العمل وما لها من دور في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها وتخصصاتها.
فهم طبيعة العلاقة بين فرق العمل والإبداع في المؤسسة محل الدراسة.
المساهمة في زيادة معرفة الباحثين وإثراء معلوماتهم في مجال فرق العمل والإبداع الإداري.
قد يفيد هذا البحث المهتمين في مؤسسة «مغرب بايب اندستري- المسيلة» بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع فرق العمل والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

إعطاء تصور واضح لمفهوم فرق العمل

معرفة مستوى أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة

معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

إبراز دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري ومساهمته في نجاح المؤسسة

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على فريق العمل والإبداع الإداري وتناول البحث متغيرات فريق العمل وهي

الحدود المكانية : تم الدراسة في مؤسسة «مغرب بايب اندستري» المسيلة
الحدود الزمانية : امتدت الفترة الزمانية لدراسة من 2024/05/05 إلى غاية 2024/06/03
المنهج المتبع:

- في ضوء أهداف الدراسة والأسئلة التي نحاول الإجابة عليها، تطلبت دراستنا هذه اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ففيه استيعاب الإطار النظري للبحث، وإسقاطه للجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة استعملت في ذلك كل من الاستبيان 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 «مغرب بايب اندستري» وحصلنا على أداء أفراد عينة الدراسة من خلال مخرجات برنامج SPSS.

مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من المراجع العربية ومنها الأجنبية والتي تتدرج في نفس مجال الدراسة مثل : المكتب، الرسائل العلمية، الدراسات السابقة.

الصعوبات التي واجهت الدراسة:

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.
التأخير في استرجاع الاستبيان من المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة مما أدى الى ضيق الوقت في انجاز العمل.
صعوبة تحليل الاستبيان.

الفصل الأول الجزء

النظري

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي

لفرق العمل

تمهيد

يعد المورد البشري أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة في البيئة الاقتصادية الحديثة من خلال مكانته الجوهرية في عملية خلق القيمة مهما كانت طبيعة المنظمة أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

لقد أظهرت الدراسات تزايداً مستمراً في استخدام فرق العمل على المستوى العالمي نظراً للميزات التي توفرها الفرق على المستوى الكلي و الجزئي للمؤسسات فلم يعد الفرد قادراً على أداء مختلف المهام بشكل فردي فالمهمة الواحدة تتطلب قدرات ومعارف ومهارات متعددة.

فهو يعتبر قوة أدائية وحركية تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات وتطوير أساليب الأداء للتخلص من العوائق التي تتخلل الأنشطة وعمليات المنظمة.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل:

تعد فرق العمل مظهر من مظاهر التفاعل بين الأفراد كجماعة لأنها تجسد مفهوم العمل الجماعي فهي أسلوب يعمل على تجميع الخبرات والأفكار والاقتراحات لدى أعضاء الفريق ليكونوا أكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية.

أولاً: تعريف فرق العمل

من أهم التعاريف المتداولة في الأدبيات الإدارية لفريق العمل نجد:

(1) تعريف فرق العمل: تعرف بأنها مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة، ويلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة وبتحقيق أهداف الأداء وبعتماد مقاربة يجعلون أنفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متكامل؟

(2) تعريف فرق العمل: على أنها نوع من أنواع الجماعات تتشكل من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول عنده الفرق وتتلاشى¹

(3) فرق العمل من جماعات يتم انشاؤها داخل هيكل تنظيمي لتحقيق صدق أو مهمة محددة تتطلب التنسيق و التفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.¹

¹ بلغنامي نجاه وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية 2019، المركز الجامعي تندوف، المجلد 4، العدد 1، ص 13 2019

(4) فريق العمل هو " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة".²

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن فرق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض ضمن فريق واحد بطريقة منظمة وذلك من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً: نشأة وتطور فرق العمل

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الإهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّوس حيث مثلت فرق العمل أحدث المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. فإن مفهوم فرق العمل أو العمل كفريق ليس شيئاً جديداً، فقد ارتبط بالتجمعات الدينية و الألعاب الرياضية وفي العقود الأخيرة أخذ هذا المفهوم معنى جديداً في المنظمات وحقق بذلك نتائج مفيدة وعظيمة وأصبح ضرورياً لحل المشكلات والمساعدة للتحريك نحو المستقبل، وكانت بداية دراسة هذا المفهوم في الغرب من خلال ما سمي بمجموعة التدريب (T.groupe) وقد ظهر هذا النوع من تدريب المجموعة نتيجة الحاجة لمراجعة المشاكل الخاصة بالمتدربين في شكل مجموعات وتم تقسيمها لمساعدة المتدربين لاختبار أنماطهم السلوكية وهم داخل المجموعة ليصبحوا أكثر حساسية لما يحدث في ديناميكيات المجموعة، أما في الشرق وبالتحديد في اليابان فقد بدأ هذا المفهوم لفرق العمل شكله الجديد من خلال ما يسمى بحلقات الجودة (quality urols) وكان ذلك في الستينيات وتغيير تلك الحلقات أحد أنماط فرق العمل الرئيسية.³

تطور مفهوم فريق العمل بعد حدوث الثورة الصناعية وذلك نتيجة للتحويل الصناعي والخدمي وبذلك أصبح الانتاج والجودة والسرعة هدفاً استراتيجياً للمنظمات وقد عرف اهتماماً بفريق العمل نقلة معرفية من خلال حركة العلاقات الإنسانية ودراسات التون مايو *Eltant Mayo* إذ أكد أن

¹ عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية علوم تجارية علوم تسيير بجامعة الاغواط، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي - المجلد 15، العدد 2، ص 187 2018

² أم الخير بنت ابراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، ص 14 2010

³ توارى فاطمة الزهراء، إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية SARL FAc HMAN *pvc*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة قالمة ص 62 2021

حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد إلا من خلال كفاءة و إنماء إرادة العمل الجماعي و أن هناك علاقة بين العوامل الإنسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة، و الإنتاجية من جهة أخرى. وبذلك عززت هذه الدراسة الهوية الجماعية وتماسكها ووضعت بعض السمات الرئيسية لفريق العمل الفعال.

يشار كذلك إلى تأثير ادوارد ديمينغ Eduard Deming وكل من هنري فايول Henri Vayol و ماسلو Abraham Maslou في الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.¹

ثالثا: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل:²

تنشأ في المنظمات جماعات عمل غير رسمية تتمثل في جماعات الأصدقاء، والزمير، وتتميز هذه الجماعات بأنها غير مخططة حيث تنشأ بطريقة عفوية أو تلقائية وتقوم على علاقات الوجه للوجه. يدرج التهميش هنا

وتختلف فرق العمل عن جماعات العمل في عدد من النقاط يمكن تلخيصها على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول 01: يوضح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

فرق العمل	جماعات العمل
يتكون عادة من 3- 6 أعضاء	عدد أعضائها غير محدد
اختيار الأعضاء حسب المهام والمهارات والخبرات والقدرات مطلوبة	اختيار الأعضاء يخضع للمصالح المشتركة والنظرة الشخصية
يركز الفريق على تبادل الخبرة و المعرفة	يركز على توجيهات الإدارة
قائد الفريق يختار اعضاء الفريق	الإدارة هي من تختارهم
يتم تكوينه لمواجهة مشكلة أو انجاز مهمة ذات	يتم تكوينها بشكل دائم والأهداف غير محددة

¹ يوسف زدام ، أسماء زينة ، دور فريق العمل في ترقية أداء المنظمة، ، المجلة الجزائرية للأمن الانساني باتة العدد 06 ص45 2018

² فاهد بن لوبيان وآخرون، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة

مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة usrij المجاد 01 العدد 16 ص 2623-2624 2021

هدف محدد	وغير واضحة
أدوار الأعضاء واضحة ومحددة وليس لها هيكل تنظيمي ثابت	لها هيكل تنظيمي ثابت
تتميز بالتحسين وتقييم الأداء المستمر	تحسينات تتم على فترات مباحدة
تسيطر على نفسها	تخضع لسيطرة وتوجيه الإدارة
عملها مؤسسة على تحقيق الأهداف	عملها مؤسسة على اتباع السياسات والإجراءات

رابعاً: أهداف فرق العمل:

تتمثل الأهداف فيما يلي:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد
- تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم
- تنمية مهارات المدبرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات
- توفير الإتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى المزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات
- اعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز في فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداة
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة¹

المطلب الثاني: مقومات فرق العمل

أولاً: خصائص فريق العمل الفعال : تتمثل فيما يلي:

- وضوح أهداف الفريق لجميع الأعضاء

¹ أنس عبد الرحمن سعيد الغامبيدي، دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين دراسة ميدانية على موظفين لمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة الوطنية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلد 6، العدد 23، ص 78، 2022.

- توزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بين أعضاء الفريق
- الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية
- التعاون المتبادل بين الأعضاء وقائد الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة
- حل الخلافات والمشاكل والتوصل إلى حلول مناسبة
- وجود علاقات طيبة وقوية بين الأعضاء
- حجم مناسب للفريق بحيث يتناسب العدد مع حجم الإنتاج المطلوب
- التوجيه و الرقابة الذاتية
- يتخذ الفريق قراراته بالإجماع وتدور المناقشات في جو من الهدوء
- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار
- يشعر أعضاؤه باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل
- يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد¹

ثانياً: أنواع فرق العمل

يتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:²

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

ومن خلال العوامل السابقة الذكر يمكن تقسيم فرق العمل إلى:

- فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل مديري الإدارة العليا ويقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية

¹ أحمد صالح إبراهيم حميد ، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات بوزارت الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني ، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى بغزة ، ص 24 2016.

² عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية علوم اقتصادية علوم تجارية علوم تسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات- العدد الإقتصادي -المجلد 15 ، ص 189-190. 2018.

- المنظمة نظرا لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق.
- فرق العمل الوظيفية: وهو الذي يتألق أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم ويكون القائد معينا بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة بالوضوح.
 - فرق العمل متعددة الوظائف: وهو مجموعة ممن يمتلكون المهارات والخبرات ثم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منبع أو حل مشكلة أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد ويمنع الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توجه عنده الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الإستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.
 - فرق دوائر الجودة: وهي عبارة عن مجموعة العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة ويكون العمل فيها تطوعيا وليس لها سلطة ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة و الإنتاج التي تؤثر على عملهم ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
 - فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي والتي نحاول من خلالها الإستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على العناصر الأساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات.

ثالثا: أسباب نجاح فرق العمل وفشلها:¹

¹ أحمد صالح إبراهيم حميد ، مرجع سابق ، ص 30-31

لكل عمل يتم القيام به أسباب لنجاحه وأسباب لفشله فاهتمام الإدارة العليا والتعاون بين أعضاء الفريق يؤديان إلى نجاح الفريق وعدم اهتمام الإدارة العليا وعدم التعاون بين أعضاء الفريق يؤديان إلى فشل فريق العمل.

1) من أسباب نجاح فريق العمل نذكر مايلي:

- مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق
- تفهم أعضاء الفريق كأهدافه والتزامه بها
- العمل في جو مريح وغير رسمي واشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة
- تشجيع الإتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء المتبادلة
- سيادة الإحترام والتعاون وتحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب
- احلال الثقة مكان الخوف وتقليل المخاطرة والتعبير عن المشاعر بدون جرح
- اعتبار الاختلاف في الرأي علامة جيدة بهدف طرح أفكار جديدة
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وبتأييد من الجميع

2) أسباب فشل فرق العمل:

- تحديد الأهداف بشكل غامض وغير واقعي
- تحديد المهام والأعمال والنشاطات المطلوب انجازها بشكل غير مناسب
- عدم استخدام منهجيات عمل سليمة
- عدم توفر الموارد المالية والمادية والبشرية بشكل ملائم لتنفيذ خطة العمل
- اختيار مسؤول الفريق بطريقة خاطئة
- عندما يكون بعض الأعضاء سلبيًا في سلوكياته وانجاز الأعمال
- عندما يكون أعضاء الفريق غير معني بالمشكلات وبالعامل نفسه
- عندما تكون البيئة الداخلية والخارجية غير مشجعة لنجاح الفريق

رابعاً: عناصر بناء فرق العمل

توجد ثلاث عناصر تؤثر في بناء فرق العمل وتحدد درجة فعاليتها وهي:¹

• العنصر الفني: يقصد به المهمة المطلوب إنجازها ومدى صعوبتها هل هي صعبة التحقيق أو سهلة، والمعلومات المتاحة عنها والأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها لتحقيق تلك المهمة ومدى صعوبتها والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.

• العنصر الإنساني: يتكون من جزئين هما:

أ. قائد الفريق: وهو المسؤول عن الفريق والقادر على تحفيز الأفراد على القيام بمهمة ما لتحقيق أهداف معينة كما أن قائد الفريق:

- هو المسؤول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتعامل بين أعضاء الفريق
- يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والإحترام والتعاون
- يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها ، جادا في قيادة الأعضاء للوصول إليها

- يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة أو خبرة عملية مناسبة

ب. أعضاء الفريق: والمقصود هنا هو سلوكيات الأعضاء التي تؤثر تأثيرا على نجاح فريق العمل بشكل عام من حيث عددهم خبراتهم درجة الإنتماء والولاء مدى استعدادهم للتعاون المشترك فيما بينهم وقدرتهم على العمل الجماعي ومستوى الروح المعنوية والدوافع لديهم وسلوكيات أعضاء الفريق تعكس نجاحه من عدمه فالفريق الناجح هو الذي يسعى كل فرد فيه نحو نجح الفريق وهذا السلوك ينتج عن الإتصال الفعال والبناء من قبل أعضاء الفريق كافة.

• العنصر البيئي: يتكون العنصر البيئي من جزئين:

أ. البيئة الإجتماعية: يقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظمة فريق العمل والتي لها تأثيرا كبيرا على الفريق من حيث العادات والإتجاهات وسلوكيات الأفراد كما يقصد بها ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة العضو مع غيره ذلك الإطار من العلاقات الذي هو أساس في تنظيم أي فريق من الفرق سواء بين افرادها بعضهم ببعض في بيئة ما أو بين فرق متباينة أو متشابهة معا وحضارة في بيئات متباعدة.

¹ أنس بن عبد الرحمان سعيد الغامدي، مرجع سابق، ص 79-80.

ب . البيئة التنظيمية: هي المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتوي عليه من سياسات ، فلسفة، أهداف، خطط ، موارد، نظام حوافز، تقييم الأداء والتدريب.

المطلب الثالث: صفات وأبعاد ومراحل بناء فرق العمل

أولاً: صفات الفريق الفعال:

من بين الصفات الأساسية لفريق الفعال نذكر ما يلي:

حتى يستطيع الفريق من لعب دوره بكفاءة وفعالية لابد أن يتصف بمواصفات تجعله فريق متكامل نذكرها كما يلي:¹

- وضوح الهدف: من أهم مميزات الفريق الفعال وضوح الهدف الذي من أجله تم تكوين الفريق، حيث يسعى الجميع لتحقيق هذا الهدف وجعله المرجع الأساسي في اتخاذ القرارات وحل الخلافات والتعاون بين الأعضاء.
- المناخ غير الرسمي: يشعر أعضاء الفريق بالمتعة والإرتياح اثناء وجودهم مع بعضهم سواء اثناء اجتماعهم لإنجاز أعمالهم أو خارج هذه الاجتماعات.
- المشاركة: يعمل كل عضو من أعضاء الفريق الفعال على التعاون والمشاركة بشكل إيجابي في إنجاز العمل والمناقشة الفعالة.
- الإستماع: من أهم الصفات التي لابد للفريق الفعال أن ينصف بها الإصغاء الجيد لكل عضو من أعضاء الفريق وإعطائه كامل الحرية في طرح آرائه وأفكاره دون اشعاره بالحرج أو التهديد.
- الإختلاف المتحضر: يتمتع أفراد الفريق الفعال بالحرية الكاملة في الإختلاف في وجهات النظر دون حساسية بالرغم مما يتمتع به الأفراد من إستماع واحترام متبادل في إبداء الرأي.
- الرأي الجماعي: من أهم مايجب أن يتمتع به أعضاء الفريق الفعال هو الإستعداد الطبيعي لدى كل عضو من أعضائه إلى تأييد رأي الجماعة وإن خالف رأيه الشخصي حتى وإن نتج هذا الرأي بعد خلافات بيئية في الآراء.
- الإتصالات المفتوحة: يتمتع أفراد الفريق الفعال بالإنفتاح والثقة في تبادل الآراء حيث لا توجد حدود أو حواجز بينهم.

¹يسايسة عبد الله، أسلوب فرق العمل وأثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة الإقتصادية الجواترية دراسة ميدانية سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة الجزائر، 3 ص 51-52.

- وضوح الأدوار أو المهام: يعرف كل عضو من اعضاء الفريق الدور المكلف به تماما فلا يوجد ازدواج في الأدوار أو تداخل في المهام.
- القيادة المتبادلة: من الخصائص الهامة التي يتميز بها الفريق الفعال هو تبادل القيادة بين أعضائه حيث يتم قيادة الأنشطة والأعمال عن طريق أحد الأعضاء وذلك نتيجة لتخصص كل عضو أو ما يحرص عليه كل مهتم من مشاركة إيجابية تخدم اهداف الفريق.
- العلاقات الخارجية: يحرص الفريق الفعال على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية حيث أنه يؤثر ويتأثر بالمتغيرات المحيطة التي لها علاقة بعمل الفريق فتؤثر هذه المتغيرات على المدخلات والمخرجات المتعلقة بإنجاز أهدافه.
- تنوع الأنماط: من أهم ما يجب أن يتصف به أعضاء الفريق الفعال تنوع خصائص وأنماط أفرادها، الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين أعضائه وبالتالي الوصول إلى الأهداف المنشودة.
- التقييم الذاتي: يحرص الفريق الفعال على التقييم المستمر لأعماله بهدف تدارك الأخطاء وتصحيحها.

ثانيا: أبعاد فرق العمل: لفرق العمل أربعة أبعاد وهي كالتالي:1:

- إتصال الفريق: إتصال الفريق يعد مهم للغاية لأي مشروع، عادة تفشل المشاريع ليس لأسباب تقنية ، بل لأسباب تتعلق بالأفراد، من هنا يكون الإتصال الفعال مهم جدا لنجاح المشروع، ومهم لنجاح الفريق، ويتطلب تطوير المشاريع المعقدة الإتصال المستمر في الفريق، حيث يقضي مدير المشروع 90 % من وقته في الإتصال ، فالإتصال في الفريق يقود إلى صراعات يمكن أن تكون صراعات المهمة أو صراعات العلاقة، كما يمكن قياس وتيرة الإتصال في الفريق وتأثيره على أداء الفريق.
- تنسيق الفريق: تنسيق الفريق يعد مهم للغاية وضروري 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 أولا وأيهما يكون لاحقا 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

للإبتكار ومن هذا إبداعية الفريق ترتبط إيجابيا بإبتكار الفريق ويمكن قياس إبداع الفريق من خلال الأفكار الجديدة والمولودة، كما يمكن قياس إبتكار الفريق من خلال عدد براءات الإختراع، عدد الأبحاث المنشورة ونمو المبيعات وغيرها، ترتبط إبداعية الفريق بعلاقة موجبة بإبتكار الفريق ويرتبط إبتكار 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 جدا جدا 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 أيضا 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.

ثالثا: مراحل تشكيل الفريق:¹

تتمثل مراحل تشكيل الفريق فيما يلي:

(1) التشكيل: يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة بالتعرف على بعضهم دون التفاعل والتعاون الواضح فهي مرحلة جس نبض، يقوم الأفراد خلالها بتحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة وماهي الأهداف المطلوب تحقيقها ؟ وماهي طبيعة مهام الفريق ؟ وماهي التقنيات لتحقيق الأهداف المحددة ؟ وتكون الإعتمادية بين الأعضاء في هذه المرحلة غير ظاهرة وبارزة

(2) العصف: تمتاز هذه المرحلة بظهور الصراعات والخلافات والمعارضة لأداء المهام بين أعضاء الفريق ويظهر فيها عداء بين أعضاء الفريق وقائده كأسلوب لمعارضة بناء الفريق ويزداد عدم الإنسجام بين الأعضاء يدعو إلى تدخل القائد لإيجاد سبل لإزالة الصراعات والوقاية منها وضرورة إيجاد التعاون المتبادل.

¹ رحيل بن جدو 'دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري' دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -غرداية- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي 'كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير' جامعة غرداية' -2019- ص 10-11-2019. 2 بلغنامي نجاة وسيلة 'مرجع سابق ص 15.

(3) المعيارية: يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة باعتماد مجموعة من المعايير والقيم التنظيمية لتنظيم علاقاتهم لتحقيق الهدف المطلوب ويقوم القائد بتوضيح المعايير إلى تحكم سلوكيات الأعضاء كما يتبلور وجود حس وشعور بزيادة التماسك بين الأعضاء مما يؤدي إلى تقريبهم من بعضهم البعض، وتظهر الثقة بشكل واضح بين أعضاء الفريق في هذه المرحلة.

(4) الأداء : تصبح العلاقات في هذه المرحلة بين أعضاء الفريق ثابتة ومستقرة والأدوار واضحة لكل واحد منهم كذلك الهيكل والأهداف التي تساعد الفريق على أداء المهام المنوطة به ويتم التركيز في هذه المرحلة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

(5) الإنهاء: يتم في هذه المرحلة حل الفريق وانتهاء مهامه نتيجة لتحقيق الأهداف المطلوبة وينتهي التعاون بين الأعضاء بعد تحقيق الهدف أو البء في تحقيق هدف آخر جديد.

رابعاً: معوقات فرق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات ، وفقاً لمفاهيم فرق العمل تحديات الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين والإستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والإحترام والفهم الشامل لإحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل في المنظمات وإيضاحها كما يلي:¹

المعوقات التنظيمية

- معوقات ثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على

الإنجاز الشخصي

¹ حاتم محمد فتحي ادريس، عيد الفتحا محمد خضر، رمضان عبد الحميد الطنطاوي، أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة عدد 23 جانفي ص 1622-2014.1624.

- التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والإحتياجات الإنسانية للأفراد إنطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل"

- ضعف التفكير الإستراتيجي: من المعروف أن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فريق العمل.
- الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع ينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.
- تضم الحوافز والمكافآت: التي تؤدي إلى التوجه للجهود الفردية مما يؤثر بشكل كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

المعوقات الفردية

- 1) معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل وجده في بناء فرق العمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.
- 2) المهارات: المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق من المهم أن تتوفر المهارات الفنية وأعضاء الفريق بشكل كافي لأداء المهمة كما أنه من المهم أن يتوفر في الفريق مهارات العمل الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية.
- 3) المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد.
- 4) عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد في بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد.

لذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عددا كبيرا من الأعضاء حيث كلما زاد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلّة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

المبحث الثاني

الإبداع الإداري

تمهيد:

إن الإبداع الإداري له أهمية كبيرة في تطوير الأعمال والمؤسسات والعيش والاستمرارية ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية، إذ يساهم في نجاح المؤسسات على المدى البعيد، كما أصبح مصدرا هاما للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز .

ماهية الإبداع الإداري:

المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري:

أولا: مفهوم الإبداع:

جاءت كلمة الإبداع في القرآن الكريم "بديع السماوات و الأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون"¹
لغة: فإن الإبداع مشتق من الفعل "أبدع" الشيء أي اخترعه، و أبدع الشيء أي أوجده وأحدثه، والإبداع في جوهره عملية تفكيرية تؤدي في نهاية الأمر إلى ناتج أو عمل يتصف بالجدة والأصالة وتقلبه مجموعة كبيرة من الناس في مكان وزمان محددين نظرا لفائدته أو ملائمته أو قيمته.²

أما إصطلاحا: فالإبداع يعني إمكانية الفرد على الإختراع والتركيب، إذن فهو اتجاه طبيعي موجود عند جميع الأفراد وفي مختلف مراحل عمرهم مرتبط بالخيال والذكاء وتكوين الفرد وتأثيرات الوسط الإقتصادي و الإجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه، و الإبداع لا يتوقف على الذكاء وحده و إنما على الشخصية بكاملها.³

كما يعرف الإبداع بأنه عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات العاملين وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المؤسسة وهو جزء مهم من استراتيجيات الأعمال والممارسة اليومية، والإبداع هو أيضا الإنتاج و

¹سورة البقرة الآية 117

²عبد الله حمود سراج، الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري في وظيفة الإنتاج والعمليات دراسة لأداء عينة من مدراء الإنتاج في القطاع الصناعي في محافظة حضرموت مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الملك فيصل المجلد 7 العدد 2 ص 202 2021.

³بوفلجة غيات، نحو إستراتيجية لتعميم تنمية الابداع في التربية المستقبلية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة وهران العدد 06، ص 159 2008.

الإستثمار الناجح للأمور الجديدة غير المألوفة لغرض تطوير حلول جديدة للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات العاملين والمجتمع، والنقيض من الإبداع هو استخدام الأساليب القديمة والروتينية.¹

ثانياً: تعريف الإبداع الإداري:

- تعدد التعاريف التي تناولت موضوع الإبداع الإداري فقد تم تعريفه بأنه: قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بالطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة بالتداعيات البعيدة، كالإستجابة لمشكلة أو موقف مثير.²
- كما يعرف الإبداع الإداري على أنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة إذ تتسم بالأصالة والطلاقة و المرونة والمخاطرة والمقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أم المؤسسة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة.³
- كما يعرف خلف سكارنة الإبداع الإداري بأنه عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف، أو المدير من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات، والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة ، عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال.⁴
- الإبداع الإداري أيضاً هو: ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة و أسرع وقت ممكن.⁵
- ويعرف الإبداع الإداري على أنه المهوبة الكامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل مشكلة و إنتاج جديد، ويتصف الأفراد المبدعون بالحساسية والطلاقة والمرونة والأصالة والبصيرة.¹

¹ دنيا فتحي أحمد الناظر، أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص 721 2015.

² سومية سعال، الإبداع الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم القانونية و الإجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 08، العدد 1 ص 428 2023.

³ نفس المرجع ص 428 محافظة حضرموت مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الملك فيصل المجلد 7 العدد 2 ص 202 2021.

⁴ سعاد مخلوف، غرابي خولة، مدي توفر الإبداع الإداري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة المسيلة، مجلة المداد ص 12 2024.

⁵ بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق المدة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الجزائر، المجلد 14 العدد 19 ص 288 2018.

- من خلال التعريف السابقة نستنتج العناصر الأساسية للإبداع الإداري:

- كل فكرة تتميز بالأصالة.
- كل فكرة تتميز بالطلاقة.
- كل فكرة تتميز بالمخاطرة.
- كل فكرة تتميز بالمرونة.

ثالثاً : أهمية الإبداع الإداري:

للإبداع أهمية كبيرة في حياة المنظمات تتمثل فيما يلي:²

- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات الإبداع الإدارية التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و الفعلية للعاملين في المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع الثغرات المحيطة بحيث يصير الإبداع الإداري جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح.
- كما يمكن إضافة العناصر التالية :

رابعاً: خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:¹

¹ علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الأردنية رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت ص 9 . 10 . 2013.

²مدروس نادية ،علايلي ناريمان ، أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة حالة المركز الجامعي مغنية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي مغنية، المجلد 7 العدد 1 ص 354 . 365 . 2023.

- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وهذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه سنة السبق في الإبداع أي أن يكون الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلافة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

كما يمكن إضافة العناصر التالية:²

- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسين المشكلات و الطلاقة والمرونة و الأصالة ومواصلة الإتجاه.
- للإبداع الإداري مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى هدفها.
- الجهود الإبداعية وما ينتج عنها ليس بالضرورة أن تكون مادية ملموسة، فقد تكون على شكل أفكار أو خدمات أو منتجات.

¹ بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة 1 ص 20، 21 2011.

² أحمد زياد يوسف دار عوادة: أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت ص 20 2018.

- الإبداع الإداري في المؤسسات ليس ظاهرة مقتصرة على فرد واحد، ولكن يمكن ممارسة على مستوى الأفراد أو المنظمة أو المجتمع.

المطلب الثاني: مبادئ و مكونات ومراحل ومستويات الإبداع الإداري

أولاً: مبادئ الإبداع الإداري:

لقد قام Drucker بوضع مبادئ للإبداع "التنظيمي" وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، و أطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's) والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي¹:

- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية ، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

- يجب عدم الإكتفاء بالتفكير بالمشكلة ، وإنما أيضا مقابلة الناس والإستفسار منهم و الإستماع إليهم، فلإبداع جانبان:

(1) جانب مفاهيمي

(2) جانب ادراكي حسي

فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية، لما يجب أن يكون عليه الإبداع للإستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم، ولكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة ، والإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:

¹ مكيد علي، مقراب سارة ، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة المدينة المجلد 2 العدد 13 ص 295 .2015

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه
- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت
- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر

ثانياً: مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من ثلاث أجزاء رئيسية وهي كما يلي:¹

- مهارات التفكير الإبداعي: إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمفردة والمتنوعة غير المتوقعة وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات.
- الخبرة: وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي القرارات لذلك فإن الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض معلمهم مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية في التدريس لأنهم ينظرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت.
- الدافعية: يتطلب الإبداع سلوكاً مكتسباً من القائد يقف ورائه دافعا كبيرا، و ينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول الى الحل الأمثل للمشكلة من خلال إستغلال الفرص هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها.

ثالثاً : مراحل الإبداع الإداري:

من أكثر القضايا التي اختلف عليها التربويين وعلماء النفس هي فهم عملية الإبداع ومراحلها ، حيث أنه لا بد أن تمر العملية الإبداعية في مراحل متناسقة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها البعض والتي تتمثل

¹ عزة جلال مصطفى نصر ، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة "رؤية استراتيجية" المكتب الجامعي الجديد، الاسكندرية ، ص 27 - 28 2008.

في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة ، تسبب له حالة من عدم التوازن، وهذه المشكلة تدفعه إلى إيجاد حلول لها لإعادة حالة التوازن ، ولقد اتفقت معظم الأدبيات التربوية على أن التحليل الذي قدمه عالم النفس (لاس) هو أفضل ما قدم في مراحل العملية الإبداعية و أنه يتم الإبداع الإداري من خلال أربعة مراحل أساسية وفي النحو الآتي:¹

- مرحلة الإعداد : من خلال هذه المرحلة يقوم المبدع بتجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات ، لاكتشاف نقطة ضوء لحل المشكلة التي تمر فيها المؤسسة حيث تتصف هذه المرحلة بالعمل الشاق والجاد لتجميع أكبر عدد ممكن من البدائل حيث أن زيادة البدائل يزيد من فرص التوصل إلى حل المشكلات على درجة عالية من الجودة و الإتقان مع ضرورة دراسة وتقييم كل البدائل المطروحة من قبل المبدع ، كما أنه يجب على المبدع في هذه المرحلة التركيز و طرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعد في توضيح المشكلة ، لذلك فالصبر والمرونة من أهم الضروريات في هذه المرحلة للوصول إلى مقدره على تعديل الأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة ، و التخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة.
- مرحلة الإحتضان : تشكل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، وقد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة ، بسبب أن التفكير أو العقل ليس عاملا فالأفكار تكون مخزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير، كما أن هذه المرحلة تشهد عمليات التفاعل بكل ما يشمله من معاناة داخل المبدع، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان .
- مرحلة الإشراف: يقصد في هذه المرحلة تلك اللحظة التي تأتي على شكل ومضات مصاحبة عن حل أو بوادر حل المشكلة التي طالما شغلت عقل وفكر المبدع خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد.
- مرحلة التحقيق : في هذه المرحلة وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع يجب على المبدع أن يختبر الفكرة التي كونها من أجل حل المشكلات ، ويعيد النظر فيها ليشاهد في نفسه هل هذه

¹ أحمد زياد يوسف دار عواد ، مرجع سابق ص 24-25

الفكرة متكاملة ومفيدة من جميع الجوانب أو أنها تتطلب شيئاً من التغيير لأنها تعد مرحلة التجريب الفكرة الجديدة المبدعة.

كما يقسم الإبداع الإداري وفقاً لنموذج ويست إلى أربعة مراحل وهي كالآتي:¹

- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك الجماعة الحاجة الى الإبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، و بالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.
- مرحلة المبادرة لطرح الأفكار الإبداعية : تحتضن هذه المرحلة الإقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك يفرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ، ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار و بالتالي فقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.
- مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.
- مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

رابعاً: مستويات الإبداع الإداري:

يقسم الإبداع الإداري إلى ثلاثة مستويات يكمل بعضها البعض، يبدأ المستوى الأول بحلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني وتمتد لتشمل المستوى الثالث وهي كالآتي:

- الإبداع على المستوى الفردي : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يتمتعون بصفات أو خصائص أو سمات تميزه عن بقية الأفراد ، وتكون هذه الخصائص أو السمات إما فطرية أو مكتسبة كالذكاء والموهبة والطلاقة

¹ عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وطالة الغو الدولية بقطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة ص 18. 19. 2010 .

والمرونة العقلية والقدرة على إصدار الأحكام والثقة بالنفس والدافعية والإصرار والقدرة على صياغة الأفكار وشمولية تلك الأفكار واتساعها، والقدرة على حل المشكلات، وروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين والمعرفة بطبيعة الأشياء والمهارات الإجتماعية¹.

– الإبداع على مستوى الجماعة : ويقصد به الإبداع الذي يقوم به قسم في دائرة أو وحدة إدارية في المؤسسة، وهو يكون نتيجة التجانس بين فريق العمل على مستوى الوحدة المؤسسية وقد توصلت الدراسات للنتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعات القديمة.
- الجماعات المنسجمة الأفراد أكثر ميلا للإبداع من الجماعات التذليس بينها تجانس وانسجام.
- الجماعات المتماسكة أكثر حماسا واستعدادا للعمل والإبداع من الجماعات الأقل تماسكا.
- الجماعات المختلفة الجنس تتيح حلولاً إبداعية أفضل جودة من الجماعات أحادية الجنس.
- الجماعات التي تتصف بالتنوع تتيح حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة².

الإبداع على مستوى المنظمة : هو مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المتميزين في عملية الإبداع ، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع الإداري³ ، وقد تتميز هذه المنظمات المبدعة بالإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتدريب والتجريب برغم الفشل ، قوة

¹ زينة محمود محمد ، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير التخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا ص 42 2006.

² أحمد زياد يوسف، دار عواد مرجع سابق ص 23 و24.

³ طيب فتحة، الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية جامعة تيارت الجزائر المجلد 8، العدد 2 ص 804 2023.

الإتصال ، ووجود انصار و مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم ، كما يجب على العاملين الإلتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسات المبدعة ، كما أن هذه المنظمات تحاول أن تكون بسيطة في تشكيل الهيكل التنظيمي لديها من حيث المستويات والوحدات الإدارية.¹

المطلب الثالث: أساليب ومعوقات وأبعاد الإبداع الإداري

أولاً: أساليب الإبداع الإداري : الأساليب التي يمكن إعتادها من قبل المنظمات لخلق القدرة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها عديدة تذكر أهمها:

1. العصف الذهني : من أشهر طرائق توليد الأفكار الإبداعية وأكثرها استخداما في مؤسسات الأعمال على وجه الخصوص ، إذ يتم إستخدامه في حل المشاكل الاستراتيجية و التشغيلية الواضحة، ومصطلح العصف الذهني مرادف لعدد من المفاهيم ، منها: العصف الذهني ، المفكرة ، إمطار الدماغ . وقد ابتكر هذا الأسلوب ألكس أزبورت ، ويسمى كذلك بطريقة التفكير التجانبي. وهو وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير، إذ يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين بها في مختلف المستويات الإدارية ، في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة ، ومجموع الأفراد الذين يشاركون في جلسات العصف الذهني لا يزيد عددهم عن 10 ولا يقل عن 6 ، لأن كثرة العدد تؤدي إلى الفوضى وقتله تجعل الجلسة غير مفيدة ، لقلّة الأفكار المقدمة²، كما يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من الشروط:³

- تأجيل تقييم الأفكار وعدم نقدها إلا بعد جمع عدد معتبر منها.
- عدم وضع قيود على حرية التفكير، أي يفكر الفرد بكل حرية، فوضع القيود يقلل من الإنطلاق فيالتفكير .

- جمع أكبر عدد من الأفكار لأن ذلك يؤدي إلى تنوعها وبالتالي الحصول على أفكار جيدة.

2 - أسلوب دولفي : يقوم هذا الأسلوب على أساس إختيار أحد الأفراد كمنسق ، يشترط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كما يتم إختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، حيث يستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة وي طرحها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الإلتفاق والاختلاف في أداء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم ، بحيث يكون الإتصال مع المنسق

¹ أحمد زياد يوسف، دار عواد مرجع سابق ص 23-24.

² خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ص 72 2017.

³ مكيد علي ، مفران سارة ،مرجع سابق ص 298.

فقط ثم يقوم هذا الأخير لإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها ، ويرسله إلى كل خبير ويسأله عن وجهة نظره الجديدة في المشكلة ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة الثبات النسبي في الإجابات ، مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة¹ ، وهذه الطريقة تحتاج لوقت طويل، انتظار ردود الخبراء وكتابة التقرير.²

3. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية : في هذا الأسلوب يتم الإبتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:³

- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد
- بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

4. أسلوب القبعات وأنماط التفكير : هذا الأسلوب يعتبر أحد الأساليب الشائعة والشيقة لتنمية الإبداع وحسن التفكير، وخالصة طريقة قبعات الستة ، هي تقسيم التفكير إلى ستة أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة وهذا توضيح بسيط لكل قبعة وبماذا ترمز:⁴

- القبعة البيضاء : ترمز للتفكير الحيادي (الشخص موضوعي يعتمد على أرقام ومعلومات وحقائق)

- القبعة الحمراء : ترمز للتفكير العاطفي (يركز على العاطفة والمشاعر)

- القبعة السوداء: ترمز للتفكير السلبي (يركز على التشاؤم والفشل ويفيدنا في تحديد المخاطر)

¹ نفس المرجع ص 298

² خالد علي، مرجع سابق ص 74

³ نجم الغزوي ،طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33 ص 55 2012 .

⁴ مفيدة بقيري، أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة - قدمت هذه الرسالة إستكمالاً للحصول على شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-ص 66 2017.

- القبة الصفراء: ترمز للتفكير الإيجابي (يركز على التفاؤل والرغبة وهذا يتطلب وجود حجج قوية)
 - القيمة الخضراء: ترمز للتفكير الإبداعي (يهتم بالخيال وطرق زوايا غير مألوفة)
 - القبة الزرقاء : ترمز للتفكير الموجه (شمولي يمتاز بالتركيز ويوجه القبعات)
- ثانيا : معوقات الإبداع الإداري:** الإبداع هو عبارة عن قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها وتهذيبها وإنضاجها ولذلك سنبحث أهم العوامل التي تقف عائقا في سبيل تنمية الإبداع وإظهارها.¹
- المعوقات العقلية : تفصل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة ، وإتباعادات التفكير النمطية، والقيود.
 - المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الإنفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه ، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تسبب الحد من الإبداع
 - معوقات الدافعية : أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة و عدم حصوله على إحترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.
 - المعوقات التنظيمية : يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته و التي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق ، الى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار ، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشلوالعقاب.
- كما يمكن إضافة العناصر التالية :²
- المحافظة على الموضع الإجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .

¹دالة محمد، عادل بزيو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية،مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعيةمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة بسكرة ص 124 2020.

²خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الاداء الوظيفي مجلة الاقتصاد الجديد جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد 17 ص 21-22 .2017.

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تحملها.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم . أو رغبة أحد أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

ثالثا : أبعاد الإبداع الإداري:

لم يتفق معظم الكتاب والباحثين في مجال الإبداع الإداري على عناصر موجودة وجب توفرها في العملية الإبداعية، ورغم ذلك هناك بعض أهم العناصر المشتركة والتي تكررت في العديد من الدراسات والمتمثلة فيما يلي :

- 1 - الأصالة : المقصود بها أن يتمتع المبدع بتفكير أصيل ، أي أنه لا يكرر أفكار من حوله ، و معيار الحكم على الفكرة بالأصالة هو عدم خضوعها للأفكار المتداولة ولإقراره و خروجه عن التقليد وتميزه . وقد زاد الأسلوب التقليدي من درجة أصالة الفكرة والخروج بأفكار و حلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عما يفكر فيه الآخرون بشرط أن تكون مفيدة.¹
- 2 - الطلاقة : تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الأسئلة أو الألفاظ أو المعلومات أو الأشكال ، إذا فهي تقاس بكمية الأفكار أو الكلمات وتكوين العبارات، كما أنها تعبر عن القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار الجديدة والصحيحة لمسألة أو مشكلة ما ، كما تشير إلى القدرة على استخدام المخزون المعرفي عند الحاجة إليه²
- 3 . المرونة : وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار، وتغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي

¹Eltahir ahmed mohammed dli , **the work environment and its impact ou administrative cerativity** : acase study of sudan uniersity of science and technology , journal of legal and economic studies No : 01 , vol : os 2022, page :1969.

²عميري محمد، دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري في القطاع الصحي بولاية البليدة ، دراسة ميدانية بمستشفى الأمراض العقلية ، قرأ قانون البليدة ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة الجزائر المجلد 16 ، العدد 23 ص 499 2020 .

يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وبالتالي فهي إشارة إلى إمكانية تخلي المبدع عن الطرائق القديمة في التفكير و استبدالها بأخرى جديدة ، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما:¹

- المرونة التكيفية ، يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينتظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديدا دقيقا.

- المرونة التلقائية، وتتمثل في إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

4 روح المجازية : يقصد بها الإستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.²

5- الحساسية للمشكلات : الحساسية للمشكلات هي السبب الوحيد لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تفرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها مبدعة ، إن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها ، والنصف الثاني من تفكير المبدع.³

¹سلم مجلخ، ولد بشيشي، خالد علي، الإبداع الإداري وأثره على إدارة المواهب لدى العاملين، دراسة تطبيقية على المركب النجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، المجلد "10" العدد"01" ص 04 2019.

²الظاهر حمد محمد علي ، نسرين موسى ، أحمد أحمد، أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم ، مجلة إقتصادية حديثة و التنمية المستدامة، المجلد 02 العدد 2 ص 14 2020.

³مغربي السعيد، العيد إلياس ، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء ، مجلة المعايير ، المجلد 12، العدد 2، ، جامعة تيسمسيلت ، ص 614 . 2021

المبحث الثالث
الدراسات السابقة
ونموذج الدراسة

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بفرق العمل.

أحمد صالح إبراهيم حمي (2016) دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني

الشق المهني : تتمثل هذه الدراسة في رسالة ماجستير مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى غزة ، هدفت إلى: التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية - الشق المدنى بقطاع غزة، وقد توصلت الى عدة نتائج من بينها:

- اتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب ادارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات.
- كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها:
- العمل على زيادة ممارسة أسلوب فرق العمل في جميع مجالات الوزارة والعمل على اعداد دورات وورش عمل تبين أهمية فرق العمل.
- رفع مستوى الأداء من خلال الإستفادة من نتائج تقييم الأداء السروي وتوزيعالوصف الوظيفي والتوازن ما بين العقوبات والمكافآت.
- اتباع عناصر اتخاذ القرارات من (تحديد المشكلة ،تجميع البيانات والمعلومات وضع البدائل ، اختيار الهديل المناسب ، متابعة القرارات - تصحيح الإنحرافات).

دراسة عبد القادر بن برطال 2018: تأثير فوق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط.

- تتمثل هذه الدراسة في مقال منشور بمجلة دراسات العدد الاقتصادي المجلد 15 العدد 2، 2018 ، تهدف إلى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط على عينة مكونة من 48 مفردة من أصل 124 أستاذ مكونة للمجتمع الكلي وقد توصلت الى ما يلي : أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثي من المهام في شكل فرق عمل ، وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة اتجاه الزملاء والمشرفين، هناك دلالة إحصائية لوجود أثر فرق العمل على الثقة التنظيمية اضافة إلى وجود ارتباط قدر ب (0.54) والتغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب 30%.

دراسة بلغنامي نجات وسيلة 2019 : أهمية أنماط القيادة في ادارة وبناء فرق العمل: تتمثل هذه الدراسة في مقال منشور في المجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد 4، العدد 1 (2019) ، تسعى هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة لبناء فريق العمل في المؤسسة، ذلك من خلال اظهار أهمية القائد في عمل الجماعة من تنظيم وإشراق وتوجيه ثم دوره في بناء الجماعة ذاتها والعمل على تماسكه بغية تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة. للتعرف على العلاقة الكامنة بين الأنماط القيادية وبناء فريق العمل، وقد توصلوا إلى عدة نتائج أهمها: القيادة الفعالة تساهم في تفعيل بناء فريق العمل كذا الاستفادة من موارد مخرجات المنظمة وأخيرا العمل الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري :

أولا : الدراسات العربية :

- دراسة أحمد زياد دار عواد بعنوان " أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن" قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن . وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة ب(توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) وتمسك مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الخاصة في عمان البالغ عددهم (540) ، مدرسة مسجلة حسب إحصائية مديرية تربية العاصمة لعام 2017. وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (414) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها ، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية والاختبارات البرمجية spss .

. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة : (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة ، توزيع المعرفة) ، في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان، و..... على النتائج التي توصل إليها الباحث، يوصي الباحث المدراء وصانعو القرار في المدارس الخاصة في الأردن، لصقل شخصيات العاملين لديها من خلال دعم أفكارهم اقتراحاتهم ، وتفعيل دورهم في حل المشكلات. معا يجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار في إنجاز مهام العمل.

- دراسة خالد علي بعنوان " أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال .

. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق / الجزائر، وشركة فوسفات قفصة (تونس)، والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب) . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، التي تم اختيارها من مجتمع مكون من المؤسسات الثلاثمحل المقارنة، بطريقة العينة العشوائية، وزعت عليهم 1036 إستبانة، أسترجم منها 741 ، كانت الصالحة منها للتحليل 642 استمارة . و قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن مستوى الإبداع الإداري كان جيدا في المكتب الشريف للفوسفات ومتوسط في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة لا تستخدم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتفرزه لدى العاملين، بينما يستخدم المكتب الشريف تلك الأساليب بصفة محتشمة، كما وجدت الدراسة أن المتغيرات ان الديمقراطية ليست ناقلة للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء وبين أساليب الإدارة والأداء .

. دراسة مدر ومناذية ، ع لايلى نريمان ، بعنوان " أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة المركز الجامعي م غنقة

. هدفت الدراسة إلى معرفة تبني التفكير الرشيق بأبعاده (جودة الخدمة الداخلية، القيادة الرشيقة، الإتصال الرشيق، تمكين العاملين) في تحقيق الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - م غنقة.. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم جمع البيانات باستخدام الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة والمقدرة بـ 60 موظف، ولقد استجعت 48 إستبانة منها 39 قابلة لإجراء الدراسة والتحليل بالبرنامج الاحصائي spss ولقد أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ودلالة إحصائية لتبني التفكير الرشيق على تحقيق الإبداع الإداري للموظفين الإدارية بالمركز الجامعي - م غنقي.

تانيا: الدراسات الأجنبية :

. دراسة "Eltahir Ahmed mohamed ali" بعنوان:

The Works environment and its impact on administrative creativity: A case study of Sudan university of science and technology.

. هدفت الدراسة إلى معرفة إتجاهات العاملين نحو بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إن تأثير بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت و شروط العمل) ، في الإبداع الإداري . لا يوجد تأثير للتكنولوجيا على الإبداع الإداري. تمتلك الجامعة لؤادر بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

ولخصت الدراسة مجموعة من التوصيات، من بينها ضرورة أن تسعى إدارة الجامعة إلى زيادة رواتب الموظفين وحوافزهم منعا للتسرب. كما توصيتوفير كافة الإحتياجات الضرورية التيتمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية، والإهتمامبمواكبة التطور التكنولوجي المصاحب لعمله.

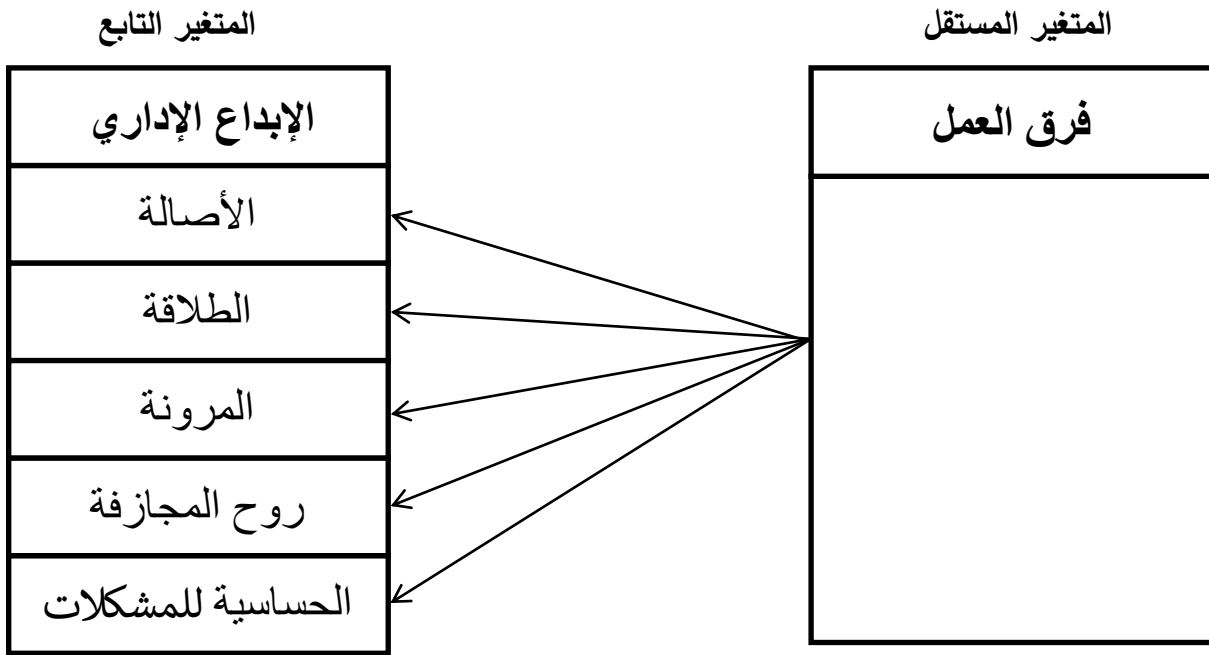
المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

- نقيزت الدراسة المالية عن الدراسات المسابقة في تناولها لمتغير فرق العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في دراسة "لشركة مغرب بايب أندستري . المسيلة . " في حين أجريت غالبية الدراسات في أماكن مختلفة فيها وطنية أي من الجزائر و مختلف ولاياتها مثل الأغواط الجزائر وتلمسان ومنها عربية أي من الدول العربية مثل : الأردن وفلسطين والسعودية.

. كما تميزت عن الدراسات السابقة في مجالات متغيرات الدراسة والمتمثلة في المنظر المستقل "فرق العمل " والمتغير الثابت "الإبداع الإداري" بالإضافة إلى أنها تتميز عنها في طبيعة مجتمع وغنية الدراسة وكذا البيئة أو القطاع في بعض الدراسات.

. في حين تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لمنهج الدراسة وهو "المنهج الوصفي التحليلي" وأداة جمع البيانات وهي الإستبانة.

المطلب الرابع: بناء نموذج الدراسة



من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول

على ضوء ما ورد في هذا الفصل والمتمثل في الإطار النظري للدراسة يمكننا القول أن فرق العمل تعتبر من المواضيع الأكثر أهمية ولفتا لأنظار العلماء والباحثين وأن هناك جملة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد خلق أفراد مؤهلين وذات كفاءة تنمية مهارات الأفراد في حال الصراعات و مواجهة المشكلات وتبرز أهميتها في اكتساب المؤسسات ميزة تنافسية والنمو والاستمرارية وأيضا وجدت أن الإبداع الإداري مفهوم واسع يحتوي على مجموعة من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح والكفاءة والفعالية وما يجسده، من دور كبير في تطوير الأعمال والمؤسسات و مواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية والوصول مستوى إداري و تنظيمي متميز .

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

بعدها تطرقنا نظريا لأهم محاور فرق العمل والإبداع الإداري التي من المفترض أنه لها دور ومساهمة للسعي نحو البحث عن إجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، لكن هذا لا يأتي إلا من خلال التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها لأغراض هذه الدراسة.

سنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة حالة واقع فرق العمل والدور الذي ألقته بتحقيق الإبداع الإداري، حيث أخذنا مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة كميدان لإجراء هذه الدراسة.

لهذا يأتي هذا الفصل للإسقاط الميداني لما جاء به الفصل النظري، ولهذا تم تقسم هذا الأخير إلى ثلاثة مباحث التي سيتم من خلالها التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها، و عرض الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها للدراسة، وقد تكون أهمها تلك المتعلقة بعينة الدراسة، والتي انعكست منطقيا على البيانات التي تم الحصول عليها و تحليلها إحصائيا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار رقم 28، كما أن نتائج التحليل الإحصائي ستسمح لنا بوصف عينة الدراسة، وقياس مدى استجابات عينة الدراسة، إلى الوصول إلى اختبار فرضياتها والتحقق من صحتها، ومنه فإن مباحث هذا الفصل الثالث:

المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول:

عرض وتقديم

المؤسسة محل

الدراسة

في هذا المبحث نحاول التعرف على مجال عمل مؤسسة مغرب بايب اندستري بالمسيلة، وذلك من خلاق عرض بطاقة تقديم لهذه المؤسسة وللتعرف على كل ذلك نرى في المطلب الاول ما تم ذكره.

المطلب الاول: التعريف بشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة

التعريف بمجال شركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة.

شركة مغرب بايب أند ستري " Maghreb pip industry " لصناعة الأنابيب والقنوات المدعمة

بالألياف الزجاجية (P.R.V) verre de Fibre de éRenforcPolyester

وهي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL تأسست في عام 2004 وبدأت الإنتاج الفعلي في

يونيو برأسمال يقرب 459,260,000,00 دج، تتواجد بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة تتربع على

مساحة تقدر ب : أربع 04 هكتارات، تعتبر من بين الشركات الرائدة وطنيا، والمتخصصة في صناعة

أنابيب وقنوات المياه وتشرف على توظيف أزيد من 300 موظف وعامل وقد ساهم هذا في التقليل من

البطالة وتوفير الأنابيب والقنوات من مختلف الأقطار، من 80 ملم إلى 2600 ملم وبضغط للمياه ما بين

إلى 40 بار، المستعملة في مجالات مختلفة كمياه الصرف الصحي ومياه الشرب، وأنظمة التبريد

الهيدروليكية وكذلك الصرف الصحي والتطبيقات الصناعية ومخلف شبكات الري والتطهير، تعتبر

منتجاتها ذات طابع عالي الجودة طبقا لأحدث التقنيات، وحصلت بفضلها على شهادة المطابقة ايزو

9001" وهو ما يعتبر بمثابة اعتراف بجودة المنتج الجزائري، باعتبار أنها قنوات وأنابيب صحية تساهم

في حماية المياه من التلوث ومميزات أخرى لصنعها من الألياف الزجاجية ورمل الكوارتر ،والصمغ، وهي

المواد التي تؤمن من التأثيرات كالتآكل والصدأ بطاقة إنتاجية قصوى تقدر ب 500 كلم في العام من

مختلف الأقطار ، ساهمت إلى غاية اليوم في إنجاز العديد من المشاريع عبر 32 ولاية، أما المادة

الأولية التي يتم بها صناعة القنوات فإن مسؤولي الشركة أكدوا على أن ما يقارب 50 بالمائة عن المادة

من يتم استيرادها من الخارج، بالإضافة إلى أن "مغرب بايب اندستري" وإلى جانب أنها تحاول من خلال

كل ما تنتجه يراعي العديد من المعايير كالحفاظ على صحة الإنسان والبيئة فإنها تحاول كذلك وبالقدر

الكافي أن تحرص على أن يكون الإنتاج ذا جودة عالية.

أما عن الأفاق المستقبلية فإن الشركة تطمح خلال السنوات القادمة إلى التصدير للخارج، بعد أن

دخل منتجها مرحلة المنافسة، واستعداد عدد من الأجانب الذين اتصلوا بالشركة لتحقيق إمكانية التصدير

نحو قارتي أوروبا وإفريقيا، وهو ما يصب في مصلحة الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: بطاقة تقديم للمؤسسة

اسم الشركة: مغرب بايب اندستري

تاريخ التأسيس: أكتوبر 2004

تاريخ الدخول في الإنتاج: سبتمبر 2009

الطبيعة القانونية: شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م)

رأس المال الاجتماعي: 1 000 000 000 دج

الموقع: المنطقة الصناعية – المسيلة

المساحة الاجمالية: 03 هـ 64 آر 43 آر 09 هكتار توسعه

المنتج المصنع: أنظمة القنوات المقواة بالألياف الزجاجية

مجموعة المنتجات: الأنابيب، قطع التركيب والملحقات الخاصة، الأقطار: من 80 ملم إلى 2600 ملم

الطاقة السنوية للإنتاج: 700 كلم أنابيب من مختلف الأقطار مع قطع التركيب والملحقات

أنصاف الضغط: من 01 بار إلى 40 بار وأكثر.

العمال: 340 إطار وعامل مباشر

مجالات الاستخدام:

- خطوط الصرف الصحي

- خطوط تزويد المياه

- منظومات الري

- منظومات معالجة فضلات المياه

- مخارج تصريف مياه البحر

- نظام تبريد المياه

- معامل تحلية المياه

المبحث الأول: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة

الألة الانتاجية: 05 خطوط إنتاج، ورشة إنتاج قطع التركيب وملحقات الأنابيب، مخبر للتحاليل ومراقبة الجودة.

معدل الإدماج بالنسبة للشغل: 100%

معدل الإدماج بالنسبة للمنتوج: 65

مغرب بايب للصناعة متحصلة على شهادة المطابقة العالمية إيزو (SO) انسخة 2015:9001.

المواد المستعملة في الإنتاج:

- الراتينج (Resines)

الألياف الزجاجية: (Fibres de verre)

إضافات كيميائية (Catalyseur – Cobalt6%,)

الرمل: Sable silice

المبحث الثاني:

الإجراءات المنهجية

المتبعة في الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدها في الدراسة وأهدافها، الذي ساعدنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن

هذا المبحث ثلاثة مطالب تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي؛

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة؛

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهاجاً يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لدور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة أربعة وعشرون فرداً، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسّم مصادر بيانات الدراسة إلى جزأين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

-مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛

-استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛

-الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛

-الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

ثانيا: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في:

الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة⁴⁸:

مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛

يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛

تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائيا ومنهجيا وضمنا، وقمنا بتوزيعها

واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 24 موظف بالمؤسسة محل الدراسة، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق بفرق العمل.

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

سنتناول في هذا المطلب هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

أولا: هيكلية استبانة الدراسة

تم هيكلية استبانة الدراسة كالتالي:

01- مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة،

مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

02- محاور الاستبانة : تتكون استبانة الدراسة على 39 بند مقسمة إلى ثلاثة محاور وهي

كالتالي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني والثالث: ويتمحور المحور الثاني حول فرق العمل والمحور الثالث حول أبعاد الابداع

الإداري

⁴⁸ - محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 20-21.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو في مبيان الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

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

من إعداد الطالبان بالاعتماد على دراسات سابقة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (03): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1.8 – 1	2.6 – 1.81	3.4 – 2.61	4.2 – 3.41	5 – 4.21
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

من إعداد الطالبان بالاعتماد على المدى الإحصائي

ثانيا: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تعيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعمدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 28 من خلال:

أولا: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناء على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانيا: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان

ثالثا - الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

- رابعاً: اختبار ألفا كرو نباخ " Cronbach's Alpha " تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.
- خامساً: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرو نباخ.
- سادساً: اختبار طبيعة التوزيع (Shapiro- wilk – Kolmogorov- Smirnov): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- سابعاً: اختبار (T -Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.
- ثامناً: **superman** الإحصائي: يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة ذات التوزيع غير الطبيعي.

المبحث الثالث

عرض البيانات

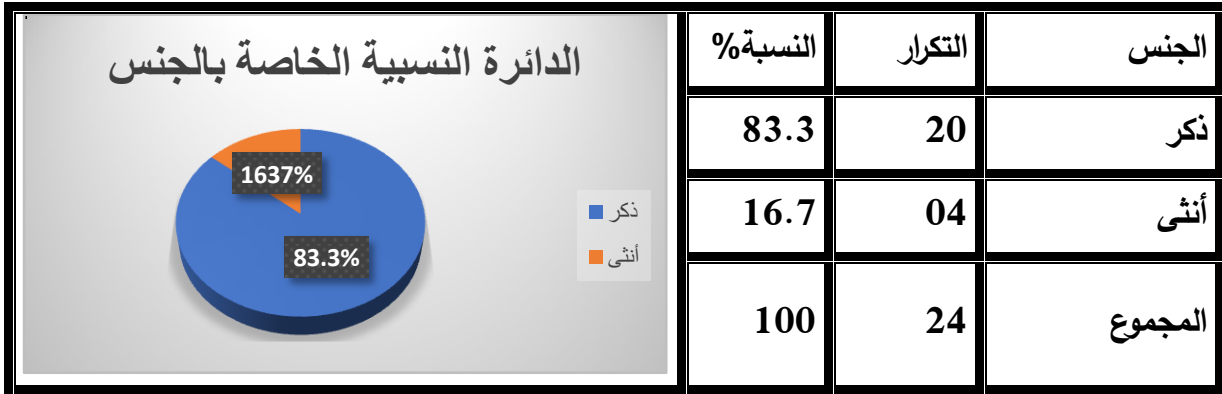
وتحليلها

المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل البعد الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة الذكور الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة قدرت بـ 83.3 % وهي أكبر من نسبة الإناث والتي قدرت بنسبة 16.7% وه ذا راجع إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة والثقافة الاجتماعية بولاية المسيلة.

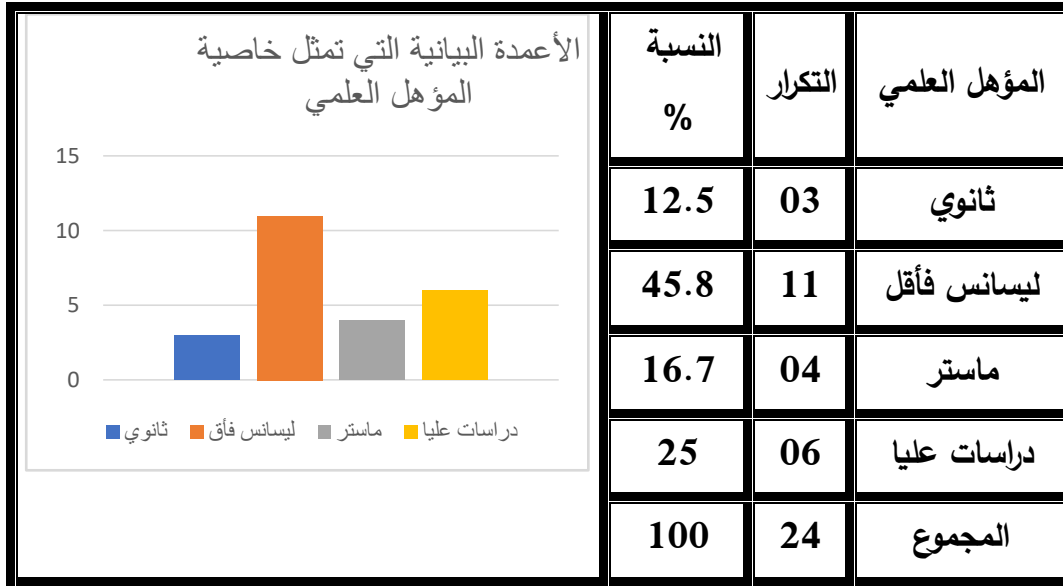
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (05) فإن الفئة العمرية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة هي أقل من 30 سنة والتي قدرت بـ 33.3% ثم تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة والتي قدرت بـ 29.2% ثم تليها فئة من 50 إلى 40 سنة والتي قدرت بـ 25% وفي الأخير فئة من 50 سنة فأكثر، وهذا يعود إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الطاقات الشبانية.

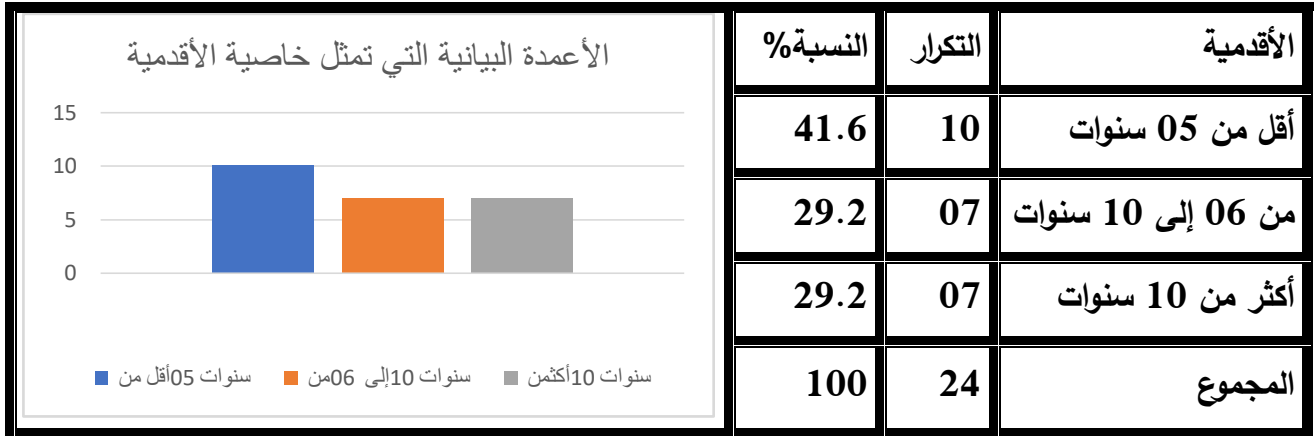
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (06) أن الفئة السائدة في عينة الدراسة في ما يخص المؤهل العلمي هي فئة الجامعيين حاملي شهادة ليسانس والماجستير وأصحاب الدراسات العليا والتي قدرت بنسبة 45.8%، 16.7% ، 25% على التوالي وفي الأخير فئة الثانوي والتي قدرت نسبتها بـ 12.5% وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الإطارات وأصحاب الشهادات العليا في الوظائف الإدارية والتقنية مما يعود على مؤسسة مغرب بايب أندستري بالإيجاب.

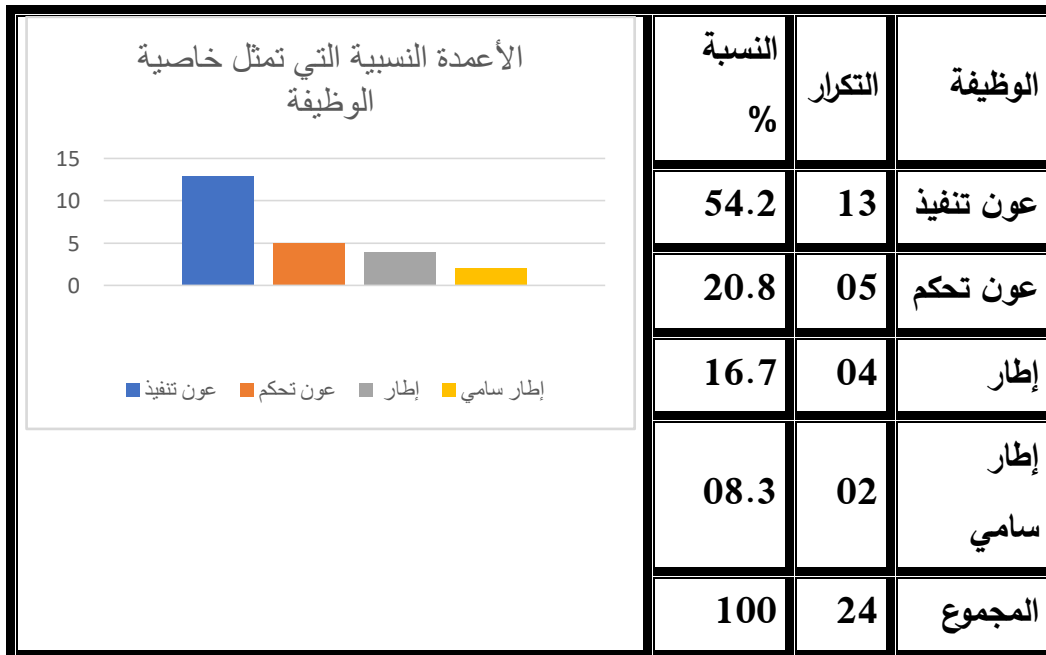
الجدول رقم (07): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) نستنتج أن الفئة السائدة في مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة فيما يخص الأقدمية في الوظيفة هي فئة أصحاب 5 سنوات فأقل والتي تقدر بنسبة 41.6% ثم تليها الفئتين من 06 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات والتي تقدر بالتساوي بنسبة 29.2 % وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تجديد الدورة الدموية للمؤسسة من خلال تجديد الكادر البشري لها كما تعتمد على ذوي الخبرة والكفاءة مما يعود عليها بالإيجاب

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (08) أن الفئة السائدة في عينة الدراسة فيما يخص الوظيفة هي فئة عون تنفيذ وعون تحكم والتي قدرت بنسبة 54.2 % و 20.8% على التوالي ثم تليها فئتي الإطار والإطار السامي

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

والتي قدرت نسبتهما بـ 16.7% و 08.3% على التوالي وهذا راجع إلى التسلسل الهرمي الوظيفي بمؤسسة مغرب بايب أندستري.

ثانيا: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرو نباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة

بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

- أن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من (0.6) وهو دلالة على ثبات وصدق أن الاستبانة متسقة لدرجة مقبولة فيما يخص الفقرات كما أن معامل ألفا كرو نباخ الكلي هو (0.753) ما يؤكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثالثا: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار (Shapiro-wilk):

الجدول رقم (09): نتائج اختبار شبيرو-ويلك Shapiro-wilk

Shapiro-wilk			البعد
statistique	Sigg	عدد الفقرات	
0.00	0.017	04	البعد الأول
0.00	0.07	04	البعد الثاني
0.00	0.004	04	البعد الثالث
0.00	0.06	04	البعد الرابع
0.00	0.12	04	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

من خلال الجدول رقم (09): أن البعد الأول والثالث الخاصة بالدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أقل من (0.05)، في حين أن البعد الثاني والرابع والخامس تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أكبر من (0.05) وهذا ما يوضحه الجدول

الجدول رقم (10): يمثل نتيجة المحور الثاني فرق العمل

الرقم	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	يتم تشكيل فرق العمل داخل الإدارة من مستويات تنظيمية متعددة		4,8333	,38069	مرتفع جدا
2	يساعد أسلوب فرق العمل داخل الإدارة في التركيز على الأهداف وتنفيذها بنجاح		3,7500	1,32698	مرتفع
3	يزيد أسلوب فرق العمل من شعور الأعضاء المنتمية لهذه الفرق بروح الجماعة والمشاركة		4,3333	1,12932	مرتفع جدا
4	تشجع الإدارة أعضاء فرق العمل على التعلم		5,0000	,00000	مرتفع جدا
5	أعمل مع فريق يتسم بالثقة والتعاون		1,4167	1,13890	منخفض جدا
6	أتعلم من زملائي الذين هم أكثر كفاءة في العمل		4,3333	,48154	مرتفع جدا
7	يتوافق سلوكي الفردي مع السلوك الجماعي للعمل		4,5000	,51075	مرتفع جدا
8	أعتبر نفسي جزء مهما من جماعة العمل بالعمل		4,5000	,51075	مرتفع جدا
9	تم ادراجي في فرقة العمل بشكل مدروس		5,0000	,00000	مرتفع جدا
10	عادة ما يتم تفويض جزء من السلطات من قادة		5,0000	,00000	مرتفع جدا

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

				فرق العمل للأعضاء	
منخفض جدا	1,12932	1,3333		يحصل فريق العمل الذي أنتمي إليه على المعلومات اللازمة من طرف الإدارة	11
مرتفع	1,27404	3,6667		الاتصال بين أعضاء فرق العمل ومسؤول الفريق يتسم بالمرونة	12
متوسط	1,28255	2,9167		لدينا كفريق عمل الحرية الكاملة في اختيار طريقة العمل المناسبة	13
متوسط	1,10335	3,0000		توفر المؤسسة جو التعاون والمساعدة بين فريق العمل	14
مرتفع جدا	45234,	4.8048		نتيجة المحور الثاني فرق العمل	

المصدر بالاعتماد على مخرجات spss,v27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة مغرب بايب أندستري تعتمد على فرق العمل من خلال تشكيلها من مستويات تنظيمية متعددة حيث يساعد هذا الأسلوب في التركيز على الأهداف وتنفيذها ويشجع على التعلم وما يثبت هذا هو أن أغلبية المتوسطات الحسابية أكبر من (3.4) أي أنها متوسطة ومرتفعة بالاستثناء الفقرات (4-11-13) حيث كانت متوسطاتها الحسابية منخفضة ومن خفضة جدا حيث كانت (1.4167-1.333-2.9167)، في حين كان المتوسط الحساب الإجمالي (4.80408) وبانحراف معياري (0.45523) أي مرتفعة جدا أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3.4) وهذا مايدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على فرق العمل بدرجة عالية.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج البعد الأول المتعلق بالأصالة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	أحرص على تقديم الأفكار الجيدة بالأعمال الإدارية بالمؤسسة	3.1667	0.2225	04	متوسط
02	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	3.1667	0.2225	3	متوسط
03	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	2.9167	0.2463	2	متوسط
04	يتم استخدام أسلوب فرق العمل القائم على الإبداع الإداري	3.833	0.1432	01	مرتفع
	نتيجة البعد الأول	3.083	0.132	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلبية المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول التي تم التوصل إليها والبالغة (04) فقرات كانت في ثلاث فقرات منها متوسطة أي أقل من 3.4، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، نسبياً، في حين كان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يقدر بـ 3.883 أي بدرجة مرتفعة، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول بلغ (3.0833)، وبلغ الانحراف المعياري (1.1084)، وهذا ما يدل على الدور النسبي لفرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بالنسبة لبعد الأصالة، وهذا ما توضحه الفقرات (3،2،1) حسب إجابات العينة على وجود بعد بمستوى متوسط ومرتفع بالنسبة للبند الرابع بمؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لأغلبية الفقرات أقل من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج البعد الثاني المتعلق بالطلاق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	لدي القدرة على حل مشكلة خلال فترة زمنية قصيرة	4.4167	0.1028	03	مرتفع جدا
02	يقوم المدير بتفويض السلطات للمرؤوسين	4.6667	1.3003	02	مرتفع جدا
03	أمتلك الحجة القوية على الإقناع	3.6667	0.1305	04	مرتفع جدا
04	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	4.8333	0.0777	01	مرتفع جدا
	نتيجة البعد الثاني	3.5833	0.1036	//	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

يؤكد الجدول رقم (12) على أن مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة تعتمد بدرجة مرتفعة جدا على بعد الطلاقة فيما يخص الإبداع الإداري وهذا من أجل بلوغ أهدافه المنشودة وهذا ما توضحه الفقرات رقم (1,2,3,4) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4.4167-4.6667-3.6667-4.8333) والتي كانت تفوق (3.4) وهذا ما يدل أهمية الطلاقة كآلية لتحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة في ظل فرق العمل، في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.5833) في حين بلغ انحرافها المعياري (0.1036) وهذا ما يعود بالإيجاب على مؤسسة مغرب بايب أندستري.

الجدول رقم (13): يمثل نتائج البعد الثالث المتعلق بالمرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل دوريا	4.5000	0.1805	01	مرتفع جدا
02	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	4.2500	0.19271	03	مرتفع جدا
03	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل	4.3333	0.1772	02	مرتفع جدا
04	لدي القدر على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	3.8333	0.30495	04	مرتفع
	نتيجة البعد الثالث	4.3167	0.15617	//	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

يبين لنا الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لل فقرات الخاصة بالبعد الثالث الذي يمثل بعد المرونة أغلبها مرتفع جدا حيث كانت متوسطات الفقرات (1,2,3,4) قدرت على التوالي بـ (3.8333- 4.5000-4.2500-4.3333) ، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي (4.3167) وهي طبعا أكبر من (3.4) وهذا دليل على الدور الفعلي لفرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري من ناحية بعد المرونة في مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة

الجدول رقم (14): يمثل نتائج البعد الرابع المتعلق بروح المجازفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية	4.4167	0.0797	03	مرتفع جدا
02	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها	4.3333	0.07720	04	مرتفع جدا
03	أعمل ضمن فريق عمل يسوده روح المجازفة	4.5833	0.06180	01	مرتفع جدا
04	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها	4.4167	0.04757	02	مرتفع
نتيجة البعد الرابع					
		4.7500	0.06546	//	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V28

الجدول رقم (14) من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات البعد الرابع الخاص بالمتعلق بروح المجازفة متوسطاتها الحسابية مرتفعة جدا فهي أكبر من (4.2)، وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة بروح المجازفة في الإبداع الإداري مرتفع جدا وفق الفقرات التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4.4167-4.5833-4.333-4.4167)، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (4.500)، وهذا يقودنا تلقائيا إلى القول أنه تساهم فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري من حيث روح المجازفة بدرجة أهمية مرتفعة جدا وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (15): يمثل نتائج البعد الخامس المتعلق بالحساسية للمشكلات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع مشكلات العمل	4.0000	0.0100		مرتفع
02	أملك رؤية دقيقة لمشكلات التي أعاني منها في العمل	4.7500	0.09029		مرتفع جدا
03	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	3.9167	0.05763		مرتفع
04	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	4.5700	0.09029		مرتفع جدا
	نتيجة البعد الخامس	4.4167	0.01633		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V28

الجدول رقم (15) من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات البعد الرابع الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية مرتفعة ومرتفعة جدا فهي أكبر من (3.4)، وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام مؤسسة مغرب بايب بعيد الحساسية للمشكلات مرتفع وفق الفقرات التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4.000- 4.7500-3.9167-4.5700)، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (4.4167)، وهذا يقودنا تلقائياً إلى القول أنه تساهم فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري من حيث بعد الحساسية للمشكلات بدرجة أهمية مرتفعة وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة محل الدراسة.

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة عن طرق اختبار t-test و اختبار ولكوكسن حسب نوع التوزيع.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الأولى عن طريق اختبار ويلكوكسن حسب التوزيع اللامعلمي كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأصالة بالمؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأصالة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	
0.031	0.376	قيمة الاختبار

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V28

يوضح الجدول رقم (16) من خلال اختبار سبيرمان أن قيمة معامل الارتباط مرتفعة حيث كانت بقيمة 0.376 كما أن مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، وهذا ما يقودنا تلقائياً إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأصالة بالمؤسسة محل الدراسة".

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

عند اختبارنا للفرضية الثانية المتعلقة ببعد الطلاقة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95، كما يجب أن نحدد ما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الطلاقة بالمؤسسة محل الدراسة؛
الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الطلاقة بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.000	14.9137	15.58333	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V28

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن اختبار T البعد الثاني بلغ (15.5833) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (14.9137) و هذا ما يدل على أن البعد الثاني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني الخاص بالطلاق، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ و قبول الفرضية البديلة H₁ و التي تقول أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الطلاق بالمؤسسة محل الدراسة".

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على المرونة بالمؤسسة محل الدراسة؛ الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على المرونة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الأول

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	
0.020	0.471	قيمة الاختبار

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V28

يوضح الجدول رقم (18) من خلال اختبار سبيرمان أن قيمة معامل الارتباط مرتفعة حيث كانت بقيمة 0.376 كما أن مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، وهذا ما يقودنا تلقائياً إلى رفض الفرضية

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

الصفريه H_0 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على المرونة بالمؤسسة محل الدراسة ".

يوضح الجدول رقم (18) ترتيب الفروق بين البيانات وبين الوسيط الافتراضي الذي حددت قيمته ب 03، فقد بينت النتائج أن هناك 16 حالات كانت الفروق سالبة أي أن ارتفاع مستوى المرونة بالنسبة للإبداع الإداري، في هناك أربع حالات فقط، أين كانت الفروق موجبة، وأربع حالات، لم تكن هناك فروق، كما أن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على المرونة بالمؤسسة محل الدراسة".

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفريه H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على روح المجازفة بالمؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على روح المجازفة بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (19): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الرابع

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	7.5803	8.7500	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V28

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) أن اختبار T البعد الرابع المتعلق بروح المجازفة قدر ب (8.7500) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر ب (7.5803)، كما أن مستوى الدلالة للبعد الثاني فدر ب (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95) ، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الرابع، وهذا ما يقودنا إلى قبول

الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على روح المجازفة بالمؤسسة محل الدراسة" H_1 ورفض H_0 .

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (20): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الخامس

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	17.9691	18.41667	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

يبين لنا الجدول رقم (20) أن اختبار T المحسوبة لهذه الفرضية أكبر من T الجدولية الذان قدرا بـ (18.41667) و (17.9691) على التوالي في حين أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) لأن مستوى المعنوية لهذه الفرضية (0.95)، كما أن القيمة الاحتمالية لها (SIG) قدرت بـ(0.000) وهي أقل تماما من (0.05) ما يدل على أنه لا وجود لفرق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة ميمًا يقودنا إلى اختيار الفرضية H_1 التي تثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة" ورفض الفرضية H_0

الجدول رقم (21): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	النتيجة
الفرضية الأولى	مقبولة
الفرضية الثانية	مقبولة
الفرضية الثالثة	مقبولة
الفرضية الرابعة	مقبولة
الفرضية الخامسة	مقبولة
الفرضية الرئيسية	بناءا على نتائج الفرضيات السابقة يمكننا اثبات صحة الفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الطالبان

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر فرق العمل من الآليات و الميكانيزمات الفعالة في تحقيق الإبداع الإداري، وما دلت على ذلك وجود ارتباط وثيق بين المتغيرين التابع والمستقل من خلال حسابنا لمعامل الانحدار البسيط الذي أكد صحة الفرضية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة من خلال اختبارنا للفرضيات الفرعية، أين تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية، وهذا ما يعود بالإيجاب على تحقيق الابداع الإداري في ظل فرق العمل.

خاتمة

يُعد العنصر البشري أهم ركائز المنظمة و نجاح المؤسسة و فشلها مرتبط ارتباط وثيق بفاعلية أفرادها و بغية استغلال أمثل الكامل قدرات افراد المؤسسة و يجب الاهتمام بتشكيل فرق العمل إذ تُعد طريقة من طرق الوصول 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 إبداعية خاصة به و لا تكفي لوحدها للنهوض بالمؤسسة و بغيت تجسيد الإبداع داخل المنظمة ككل و تفعيله 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 بمؤسسة مغرب بايب أندستري نتائج الدراسة

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى إثبات وصحة الفرضيات التالية التي تثبت أن هناك دور لفرق العمل في الإبداع الإداري:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأصالة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الطلاقة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على المرونة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على روح المجازفة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة

الاقتراحات والتوصيات:

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

- على المؤسسة تشجيع الموظفين على التعبير على أفكارهم حتى ولو كانت تقليدية.
- على المؤسسة خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع .
- على المؤسسة تغيير روتين العمل للموظفين بإنتظام.
- على المؤسسة توفير أماكن عمل مريحة وممتعة.

قائمة المراجع

❖ القرآن الكريم :

(1) سورة البقرة الآية 117

❖ مراجع عربية :

(2) أحمد زياد يوسف دار عوادة: أثر ادارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت (2018) .

(3) أحمد صالح إبراهيم حميد ، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات بوزارت الداخلة والأمن الوطني - الشق المدني ، رسالة مكملة للحصول عل درجة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى بغزة، 2016.

(4) أم الخير بنت ابراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، 2010.

(5) أنس عبد الرحمان سعيد الغاميدي، دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين دراسة ميدانية على موظفين لمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية ، المؤسسة الوطنية للتربية والعلوم والآداب ، مصر، مجلد 6 ، العدد 23، 2022.

(6) بسايسة عبد الله، أسلوب فرق العمل وأثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة الإقتصادية الجوائية دراسة ميدانية سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية ،جامعة الجزائر 3 .

(7) بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الطبعة 1 (2011) .

(8) بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية 2019، المركز الجامعي تندوف، المجلد 4، العدد 1.

(9) بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق المدة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الجزائر، المجلد 14 العدد 19 (2018) .

(10) بوفلجة غيات، نحو إستراتيجية لتعميم تنمية الابداع في التربية المستقبلية ،مجلة تنمية الموارد البشرية ،جامعة وهران، العدد 06، (2008) .

- (11) حاتم محمد فتحي ادريس، عيد الفتاح محمد خضر، رمضان عبد الحميد الطنطاوي، أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة عدد 23 جانفي 2014 .
- (12) خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة 1 الحاج لخضر (2017) .
- (13) خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الاداء الوظيفي مجلة الاقتصاد الجديد جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد 17 (2017) .
- (14) دالة محمد، عادل بزيو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعيةمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة بسكرة (2020) .
- (15) دنيا فتحي أحمد الناظر، أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري،دراسة ميدانية ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال،كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية،الأردن،2015 .
- (16) رحيل بن جدو، دور فرق العمل في تنمية الابداع الاداري "دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -غرداية- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة غرداية" -2019.
- (17) زينة محمود محمد ، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير التخصص إدارة تربية، كلية الدراسات التربوية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا 2006 .
- (18) سعاد مخلوف، غرابي خولة، مدي توفر الإبداع الإداري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة، مجلة المداد 2024 .
- (19) سلم مجلخ، ولد بشيشي، خالد علي، الإبداع الإداري وأثره على إدارة المواهب لدى العاملين ،دراسة تطبيقية على المركب النجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، المجد "10" العدد"01" (2019) .

- (20) سومية سعال، الإبداع الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم القانونية و الإجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، جامعة زيان عاشور الجلفة،المجلد 08،العدد 1 (2023) .
- (21) الطاهر حمد محمد على ، نسرين موسى ، أحمد أحمد،أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم ، مجلة إقتصادية حديثة و التنمية المستدامة، المجلد 02 العدد 2(2020) .
- (22) طيب فتيحة، الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيارت الجزائر المجلد 8، العدد 2 (2023).
- (23) عبد الرحمان محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وطالة الغو الدولية بقطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (2010) .
- (24) عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية علوم اقتصادية علوم تجارية علوم تسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات- العدد الإقتصادي - المجلد 15 ، 2018 .
- (25) عبد الله حمود سراج، الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري في وظيفة الإنتاج والعمليات دراسة لأداء عينة من مدراء الإنتاج في القطاع الصناعي في محافظة حضرموت مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الملك فيصل المجلد 7 العدد 2 (2021) .
- (26) عزة جلال مصطفى نصر ، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة "رؤية استراتيجية" المكتب الجامعي الجديد، الاسكندرية، 2008.
- (27) علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت .
- (28) عميري محمد، دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري في القطاع الصحي بولاية البلدية ، دراسة ميدانية بمستشفى الأمراض العقلية ، قرأ قانون البلدية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة الجزائر المجلد 16 ، العدد 23 .
- (29) فاهد بن لوبيان وآخرون، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة ،مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة usrij المجلد 01 العدد 16 2021 .

- (30) محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- (31) مدروس نادية، علايلي ناريمان ، أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الاداري ، دراسة حالة المركز الجامعي مغنية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي مغنية، المجلد 7 العدد 1 (2023) .
- (32) مغربي السعيد، العيد إلياس ، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء ، مجلة المعايير ، المجلد 12، العدد 2، ديسمبر 2021، جامعة تيسمسيلت .
- (33) مفيدة بغيري، أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة - قدمت هذه الرسالة إستكمالاً للحصول على شهادة الماستر 'كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير' جامعة محمد خيضر -بسكرة-(2017).
- (34) مكيد علي، مقراب سارة ، دور الادارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة المدية المجلد 2 العدد 13 (2015) .
- (35) نجم الغراوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33 (2012) .
- (36) نواري فاطمة الزهراء، إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية **pvc.SARL FAc HMAN** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل ،جامعة قالمة 2021 .
- (37) يوسف زدام ، أسماء زينة ،دور فريق العمل في ترقية أداء المنظمة، ، المجلة الجزائرية للأمن الانساني باتتة العدد 06 2018 .
- مراجع أجنبية:

38) Eltahir ahmed mohammed dli , the work environment and its impact ou administrative cerativity : acase study of sudan uniersity of science and technology , journal of legal and economic studies No : 01 , vol : os 2022, page :1969.

الملاحق

ملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الأستاذ	الوظيفة
01	د. تاهمي نادية	أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير جامعة المسيلة
02	د. بن تومي صارة	أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير جامعة المسيلة
03	د. لعشاش عبد الحليم	أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير جامعة المسيلة

ملحق رقم (02)

```

COMPUTE الأمانة = (Q15+Q16+Q17+Q18) .
EXECUTE.
COMPUTE الطلاقة = (Q19+Q20+Q21+Q22) .
EXECUTE.
COMPUTE المرونة = (Q23+Q24+Q25+Q26) .
EXECUTE.
COMPUTE روح_المجازفة = (Q27+Q28+Q29+Q30) .
EXECUTE.
COMPUTE الحساسية_للمشكلات = (Q31+Q32+Q33+Q34) .
EXECUTE.
COMPUTE المتغير_المستقل = (Q01+Q02+Q03+Q04+Q05+Q06+Q07+Q08+Q09+Q10+Q11+Q12+Q13+Q14) .
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس_العمر_المؤهل_العلمي_الأقدمية_الوظيفة
/ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2024 04:29:26
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHÉ\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس_العمر المؤهل_العلمي_الأقدمية_الوظيفة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		خاصية الجنس	خاصية العمر	خاصية المؤهل العلمي	خاصية الأقدمية	خاصية الوظيفة
N	Valide	24	24	24	24	24
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

خاصية الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	83,3	83,3	83,3
	أنثى	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

خاصية العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	33,3	33,3	33,3
	من 30 إلى 40 سنة	7	29,2	29,2	62,5
	من 40 إلى 50 سنة	6	25,0	25,0	87,5
	سنة فأكثر 50	3	12,5	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

خاصية المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	12,5	12,5	12,5
	ليسانس فأقل	11	45,8	45,8	58,3
	ماستر	4	16,7	16,7	75,0
	دراسات عليا	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

خاصية الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	10	41,7	41,7	41,7
	من 6 إلى 10 سنوات	7	29,2	29,2	70,8
	أكثر من 10 سنوات	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

خاصية الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	13	54,2	54,2	54,2

عون تحكم	5	20,8	20,8	75,0
إطار	2	8,3	8,3	83,3
إطار سامي	4	16,7	16,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 Q07 Q08 Q09 Q10 Q11 Q12 Q13

Q14 المتغير_المستقل

/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 04:30:51	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 Q07 Q08 Q09 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 المتغير_المستقل /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

N	Somme	Moyenne	Ecart type
Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques
		Erreur standard	

الملاحق

يتم تشكيل فرق العمل داخل الإدارة في مستويات تنظيمية متعددة	24	116,00	4,8333	,07771	,38069
يساعد أسلوب فرق العمل داخل الإدارة في التركيز على الأهداف وتنفيذها بنجاح	24	90,00	3,7500	,27087	1,32698
يزيد أسلوب فرق العمل من شعور الأعضاء المنتمية لهذه الفرق بروح الجماعة والمشاركة	24	104,00	4,3333	,23052	1,12932
تشجع الإدارة أعضاء فرق العمل على التعلم	24	120,00	5,0000	,00000	,00000
أعمل مع فريق عمل يتسم بالثقة والتعاون	24	34,00	1,4167	,23248	1,13890
أتعلم من زملائي الذين هم أكثر كفاءة في العمل	24	104,00	4,3333	,09829	,48154
يتوافق سلوكي الفردي مع السلوك الجماعي للعمل	24	108,00	4,5000	,10426	,51075
أعتبر نفسي جزءا مهما من جماعة العمل بالعمل	24	108,00	4,5000	,10426	,51075
تم إدراجي في فرقة العمل بشكل مدروس	24	120,00	5,0000	,00000	,00000
عادة ما يتم تفويض جزء من السلطات من قادة فرق العمل للأعضاء	24	120,00	5,0000	,00000	,00000
يحصل فريق العمل الذي أنتمي إليه على المعلومات اللازمة من طرف الإدارة	24	32,00	1,3333	,23052	1,12932
الاتصال بين أعضاء فريق العمل ومسؤول الفريق يتسم بالمرونة	24	88,00	3,6667	,26006	1,27404
لدينا كفريق عمل الحرية الكاملة في اختيار طريقة العمل المناسبة	24	70,00	2,9167	,26180	1,28255
توفر المؤسسة جو التعاون والمساعدة بين فريق العمل	24	72,00	3,0000	,22522	1,10335
المتغير_المستقل	24	1286,00	53,5833	1,19315	5,84523
N valide (liste)	24				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q15 Q16 Q17 Q18 الأمانة
/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 04:34:27	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\IMXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q15 Q16 Q17 Q18 الأصالة /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
أحرص على تقديم الأفكار الجيدة بالأعمال الإدارية بالمؤسسة	24	76,00	3,1667	,22252	1,09014
أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	24	76,00	3,1667	,22252	1,09014
أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جيدة أقدمها في مجال العمل	24	70,00	2,9167	,21633	1,05981
يتم استخدام أسلوب فرق العمل القائم على الإبداع الإداري	24	92,00	3,8333	,14329	,70196
الأصالة	24	314,00	3,0833	,1328	2,93282

N valide (liste)	24			
------------------	----	--	--	--

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2024 04:35:36
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 المرونة /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2024 04:36:20
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q23 Q24 Q25 Q26 المرونة /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 04:37:24	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 الطلاقة /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 الطلاقة
/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2024 04:39:26
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 الطلاقة /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
لدي القدرة على حل مشكلة خلال فترة زمنية قصيرة	24	106,00	4,4167	,10280	,50361
يقوم المدير بتفويض السلطات للمرؤوسين	24	112,00	4,6667	,13003	,63702

أمتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع	24	40,00	3,6667	,13052	1,12932
لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	24	116,00	4,8333	,07771	,38069
الطلاقة	24	374,00	3,5833	,10368	1,58572
N valide (liste)	24				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q23 Q24 Q25 Q26 المرونة
/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2024 04:40:16
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q23 Q24 Q25 Q26 المرونة /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل دوريا	24	108,00	4,5000	,18058	,88465
أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	24	102,00	4,2500	,19271	,94409
أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل	24	104,00	4,3333	,17720	,86811
لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	24	44,00	3,8333	,30495	1,49395
المرونة	24	358,00	4,3167	,15617	2,74918
N valide (liste)	24				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q27 Q28 Q29 Q30 روح_المجازفة
/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 04:41:16	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHÉ\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q27 Q28 Q29 روح_المجازفة Q30 /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية	24	34,00	4,4167	,07974	,88055
أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جيدة وتحمل نتائجها	24	32,00	4,3333	,07720	,86811
أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة	24	62,00	4,5833	,06180	1,28255
أقترح أساليب جيدة لأداء العمل حتى لوكان هناك احتمال عدم نجاحها	24	82,00	4,4167	,04757	1,21285
روح_المجازفة	24	210,00	4,7500	,06546	2,77018
N valide (liste)	24				

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 04:42:39	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q31 Q32 Q33 الحسابية_المشكلات Q34 /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00 Temps écoulé 00:00:00,00

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 04:49:53
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif Jeu_de_données1
	Filtre <sans>
	Pondération <sans>
	Scinder un fichier <sans>
	N de lignes dans le fichier de travail 24
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.

Syntaxe	EXAMINE VARIABLES=الأصالة=الطلاقة المرونة روح_المجازفة الحساسية_ للمشكلات /PLOT BOXPLOT STEMLEAF /COMPARE GROUPS /MESTIMATORS HUBER(1.339) ANDREW(1.34) HAMPEL(1.7,3.4,8.5) TUKEY(4.685) /PERCENTILES(5,10,25,50,7 5,90,95) HAVERAGE /STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Ressources	Temps de processeur 00:00:05,63 Temps écoulé 00:00:03,73

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 الحساسية_ للمشكلات
/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 04:54:12	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.	
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 الحساسية للمشكلات /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV SEMEAN.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne		Ecart type
			Statistiques	Erreur standard	
أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مشكلات العمل	24	96,00	4,0000	,00100	,00000
رؤية دقيقة لمشكلات التي أعاني منها في العمل	24	114,00	4,7500	,09029	,44233
أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	24	118,00	4,9167	,05763	,28233
أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	24	114,00	4,7500	,09029	,44233
الحساسية للمشكلات	24	442,00	4,4167	,01633	1,05981
N valide (liste)	24				

```

EXAMINE VARIABLES=الأصالة_الطلاقة_المرونة_روح_المجازفة_الحساسية_للمشكلات
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/MESTIMATORS HUBER(1.339) ANDREW(1.34) HAMPEL(1.7,3.4,8.5) TUKEY(4.685)
/PERCENTILES(5,10,25,50,75,90,95) HAVERAGE
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Explorer

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 04:54:58	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\IMXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.
Syntaxe		<p>EXAMINE VARIABLES=الأصالة الطلاقة المرونة روح_المجازفة الحساسية_ للمشكلات</p> <p>/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /MESTIMATORS HUBER(1.339) ANDREW(1.34) HAMPEL(1.7,3.4,8.5) TUKEY(4.685)</p> <p>/PERCENTILES(5,10,25,50,7 5,90,95) HAVERAGE /STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:07,91
	Temps écoulé	00:00:06,11

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الأصالة	24	100,0%	0	0,0%	24	100,0%
الطلاقة	24	100,0%	0	0,0%	24	100,0%
المرونة	24	100,0%	0	0,0%	24	100,0%
روح_المجازفة	24	100,0%	0	0,0%	24	100,0%
الحساسية_ للمشكلات	24	100,0%	0	0,0%	24	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
الأصالة	Moyenne	13,0833	,59866	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	11,8449	
		Borne supérieure	14,3218	
	Moyenne tronquée à 5 %		12,9259	
	Médiane		13,0000	
	Variance		8,601	
	Ecart type		2,93282	
	Minimum		9,00	
	Maximum		20,00	
	Plage		11,00	
	Plage interquartile		3,50	
	Asymétrie		,858	,472
	Kurtosis		,880	,918
	الطلاقة	Moyenne	15,5833	,32368
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	14,9137	
		Borne supérieure	16,2529	
Moyenne tronquée à 5 %			15,4815	
Médiane			15,0000	
Variance			2,514	
Ecart type			1,58572	
Minimum			13,00	
Maximum			20,00	
Plage			7,00	
Plage interquartile			1,00	
Asymétrie			1,618	,472
Kurtosis			4,172	,918
المرونة		Moyenne	14,9167	,56117
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	13,7558	
		Borne supérieure	16,0775	
	Moyenne tronquée à 5 %		15,0185	
	Médiane		15,0000	
	Variance		7,558	
	Ecart type		2,74918	
	Minimum		8,00	
	Maximum		20,00	
	Plage		12,00	
	Plage interquartile		2,00	
	Asymétrie		-,891	,472
	Kurtosis		2,485	,918

روح_المجازفة	Moyenne		8,7500	,56546
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	7,5803	
		Borne supérieure	9,9197	
	Moyenne tronquée à 5 %		8,6111	
	Médiane		8,0000	
	Variance		7,674	
	Ecart type		2,77018	
	Minimum		4,00	
	Maximum		16,00	
	Plage		12,00	
	Plage interquartile		2,75	
	Asymétrie		1,193	,472
	Kurtosis		2,892	,918
	الحساسية_ للمشكلات	Moyenne		18,4167
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	17,9691	
		Borne supérieure	18,8642	
Moyenne tronquée à 5 %			18,5185	
Médiane			19,0000	
Variance			1,123	
Ecart type			1,05981	
Minimum			16,00	
Maximum			19,00	
Plage			3,00	
Plage interquartile			1,50	
Asymétrie			-1,436	,472
Kurtosis			,433	,918

M-estimateurs^e

	M-estimateur de Huber ^a	Double pondération de Tukey ^b	M-estimateur de Hampel ^c	Andrews ^d
الأصالة	12,9618	12,9430	12,7574	12,9530
الطلاقة	15,3993	15,3611	15,3323	15,3623
المرونة	15,1208	15,1260	15,2110	15,1259
روح_المجازفة	8,4332	8,4459	8,3911	8,4549
الحساسية_ للمشكلات

a. La constance de pondération est 1,339.

b. La constance de pondération est 4,685.

c. Les constantes de pondération sont 1,700, 3,400 et 8,500

d. La constante de pondération est 1,340*pi.

e. Certains M-estimateurs ne peuvent pas être calculés en raison d'une distribution hautement centralisée autour de la médiane.

Percentiles

		Percentiles				
		5	10	25	50	75
Moyenne pondérée (Définition 1)	الأصالة	9,0000	9,5000	10,5000	13,0000	14,0000
	الطلاقة	13,0000	14,0000	15,0000	15,0000	16,0000
	المرونة	8,0000	10,5000	14,0000	15,0000	16,0000
	روح_المجازفة	4,0000	5,5000	7,2500	8,0000	10,0000
	الحساسية_للمشكلات	16,0000	16,5000	17,5000	19,0000	19,0000
Valeurs charnières de Tukey	الأصالة			11,0000	13,0000	14,0000
	الطلاقة			15,0000	15,0000	16,0000
	المرونة			14,0000	15,0000	16,0000
	روح_المجازفة			7,5000	8,0000	10,0000
	الحساسية_للمشكلات			18,0000	19,0000	19,0000

Percentiles

		Percentiles	
		90	95
Moyenne pondérée (Définition 1)	الأصالة	18,0000	20,0000
	الطلاقة	18,0000	20,0000
	المرونة	18,5000	20,0000
	روح_المجازفة	13,0000	16,0000
	الحساسية_للمشكلات	19,0000	19,0000
Valeurs charnières de Tukey	الأصالة		
	الطلاقة		
	المرونة		
	روح_المجازفة		
	الحساسية_للمشكلات		

Valeurs extrêmes

		Numéro de l'observation		Valeur
الأصالة	Plus élevée	1	3	20,00
		2	15	20,00
		3	1	16,00
		4	13	16,00
		5	4	14,00 ^a
	Plus faible	1	23	9,00

		2	11	9,00
		3	22	10,00
		4	19	10,00
		5	10	10,00 ^b
الطلاقة	Plus élevée	1	3	20,00
		2	15	20,00
		3	2	16,00
		4	4	16,00
		5	6	16,00 ^c
	Plus faible	1	20	13,00
		2	8	13,00
		3	24	15,00
		4	23	15,00
		5	21	15,00 ^d
المرونة	Plus élevée	1	3	20,00
		2	15	20,00
		3	6	17,00
		4	18	17,00
		5	1	16,00 ^c
	Plus faible	1	16	8,00
		2	4	8,00
		3	14	13,00
		4	2	13,00
		5	23	14,00 ^e
روح_المجازفة	Plus élevée	1	3	16,00
		2	15	16,00
		3	1	10,00
		4	7	10,00
		5	9	10,00 ^f
	Plus faible	1	23	4,00
		2	11	4,00
		3	22	7,00
		4	16	7,00
		5	10	7,00 ^g
الحساسية_للمشكلات	Plus élevée	1	1	19,00
		2	4	19,00
		3	5	19,00
		4	6	19,00
		5	7	19,00 ^h
	Plus faible	1	15	16,00
		2	3	16,00
		3	20	17,00

4	14	17,00
5	8	17,00 ⁱ

- a. Seule une liste incomplète d'observations avec la valeur 14,00 s'affiche dans la table des valeurs extrêmes supérieures.
- b. Seule une liste incomplète d'observations avec la valeur 10,00 s'affiche dans la table des valeurs extrêmes inférieures.
- c. Seule une liste incomplète d'observations avec la valeur 16,00 s'affiche dans la table des valeurs extrêmes supérieures.
- d. Seule une liste incomplète d'observations avec la valeur 15,00 s'affiche dans la table des valeurs extrêmes inférieures.
- e. Seule une liste incomplète d'observations avec la valeur 14,00 s'affiche dans la table des valeurs extrêmes inférieures.
- f. Seule une liste incomplète d'observations avec la valeur 10,00 s'affiche dans la table des valeurs extrêmes supérieures.
- g. Seule une liste incomplète d'observations avec la valeur 7,00 s'affiche dans la table des valeurs extrêmes inférieures.
- h. Seule une liste incomplète d'observations avec la valeur 19,00 s'affiche dans la table des valeurs extrêmes supérieures.
- i. Seule une liste incomplète d'observations avec la valeur 17,00 s'affiche dans la table des valeurs extrêmes inférieures.

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الأصالة	,211	24	,004	,000	24	,017
الطلاقة	,313	24	,062	,000	24	,070
المرونة	,203	24	,002	,000	24	,004
روح_المجازفة	,243	24	,001	,000	24	,006
الحساسية للمشكلات	,459	24	,000	,000	24	,012

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 05:01:52	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHÉ\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	24
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST (المتغير_المستقل) GROUPS=2 1 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الطلاق روح_المجازفة_الحساسية_للمشكلات /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2024 05:03:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\IMXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.	
Syntaxe	T-TEST GROUPS=2 1(المتغير_المستقل) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الطلافة /ES DISPLAY(FALSE) /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 05:04:54	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss. sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
Syntaxe	BOOTSTRAP /SAMPLING METHOD=SIMPLE /VARIABLES TARGET=الطلافة INPUT=المتغير_المستقل /CRITERIA CILEVEL=95 CITYPE=PERCENTILE NSAMPLES=1000 /MISSING USERMISSING=EXCLUDE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2024 05:04:54	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	15380
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST GROUPS=2 1(المتغير_المستقل) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الطلافة /ES DISPLAY(FALSE) /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,42
	Temps écoulé	00:00:00,79

T-TEST

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=الطلافة روح_المجازفة الحساسة_للمشكلات
/ES DISPLAY(TRUE)
/CRITERIA=CI(.95).

```

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		21-MAY-2024 05:06:55
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الطلاقَة روح_المجازفة_الحساسية_للمشكلات /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
الطلاقَة	24	15,5833	1,58572	,32368
روح_المجازفة	24	8,7500	2,77018	,56546
الحساسية_للمشكلات	24	18,4167	1,05981	,21633

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
الطلاق	48,144	23	,000	15,58333	14,9137
روح_المجازفة	15,474	23	,000	8,75000	7,5803
الحساسية_للمشكلات	85,132	23	,000	18,41667	17,9691

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

Supérieur

الطلاق	16,2529
روح_المجازفة	9,9197
الحساسية_للمشكلات	18,8642

Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance Inférieur
الطلاق	d de Cohen	1,58572	9,827
	Correction de Hedges	1,63988	9,503
روح_المجازفة	d de Cohen	2,77018	3,159
	Correction de Hedges	2,86480	3,054
الحساسية_للمشكلات	d de Cohen	1,05981	17,377
	Correction de Hedges	1,09600	16,803

Tailles d'effet pour échantillon unique

95% Intervalle de confiance^a

Supérieur

الطلاق	d de Cohen	12,671
	Correction de Hedges	12,252
روح_المجازفة	d de Cohen	4,143
	Correction de Hedges	4,007
الحساسية_للمشكلات	d de Cohen	22,374
	Correction de Hedges	21,635

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

NPAR TESTS

/WILCOXON=الأصلية المرونة WITH المتغير_المستقل المتغير_المستقل (PAIRED)
/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2024 05:12:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\000\spss .sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	24
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /WILCOXON=الأصلية المرونة WITH المتغير_المستقل المتغير_المستقل (PAIRED) /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Nombre d'observations autorisées ^a	393216
---	--------

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test de classement de Wilcoxon

		Rangs		Somme des rangs
		N	Rang moyen :	
المتغير_المستقل - الأصالة	Rangs négatifs	0 ^a	,00	,00
	Rangs positifs	24 ^b	12,50	300,00
	Ex aequo	0 ^c		
	Total	24		
المتغير_المستقل - المرونة	Rangs négatifs	0 ^d	,00	,00
	Rangs positifs	24 ^e	12,50	300,00
	Ex aequo	0 ^f		
	Total	24		

a. المتغير_المستقل > الأصالة

b. المتغير_المستقل < الأصالة

c. المتغير_المستقل = الأصالة

d. المتغير_المستقل > المرونة

e. المتغير_المستقل < المرونة

f. المتغير_المستقل = المرونة

Tests statistiques^a

	المتغير_المستقل - الأصالة	المتغير_المستقل - المرونة
Z	-4,292 ^b	-4,306 ^b
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs négatifs.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	24	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	24	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	6

استبانة البحث

جامعة : محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل..... الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت بجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة
الماجستير في علوم التسيير ' تخصص إدارة أعمال' بعنوان " دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة مغرب باب
أندسري' المسيلة

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فرق العمل على الإبداع الإداري تأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن
صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتفضلوا بقول فائق التقدير والاحترام

القسم الأول : البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بكل دقة وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك

- 1-الجنس ذكر أنثى
- 2-العمر أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي ثانوي فأقل ليسانس ماجستير دراسات عليا
- 4-الأقدمية أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- الوظيفة المشغولة : عون التنفيذ عون التحكم إطار إطار أساسي

الطالبين :

- حميدي عبد الرؤوف

- العايب نصر الدين

السنة الدراسية : 2024/2023

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: فرق العمل

يرجى بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
01	يتم تشكيل فرق العمل داخل الإدارة من مستويات تنظيمية متعددة					
02	يساعد أسلوب فرق العمل داخل الإدارة في التركيز على الأهداف وتنفيذها بنجاح					
03	يزيد أسلوب فرق العمل من شعور الأعضاء المنتمية لهذه الفرق بروح الجماعة والمشاركة					
04	تشجع الإدارة أعضاء فرق العمل على التعلم					
05	أعمل مع فريق يتسم بالثقة والتعاون					
06	أتعلم من زملائي الذين هم أكثر كفاءة في العمل					
07	يتوافق سلوكي الفردي مع السلوك الجماعي للعمل					
08	أعتبر نفسي جزءا مهما من جماعة العمل بالعمل					
09	تم إدراجي في فرقة العمل بشكل مدروس					
10	عادة ما يتم تفويض جزء من السلطات من قادة فرق العمل للأعضاء					
11	يحصل فريق العمل الذي أنتمي إليه على المعلومات اللازمة من طرف الإدارة					
12	الاتصال بين أعضاء فريق العمل ومسؤول الفريق يتسم بالمرونة					
13	لدينا كفريق عمل الحرية الكاملة في اختيار طريقة العمل المناسب					
14	توفر المؤسسة جو التعاون والمساعدة بين فريق العمل					

المحور الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
-------	-----------------------	----------------	-----------	-------	------------	-------

الأصالة

01	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة بالأعمال الإدارية بالمؤسسة					
02	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل					
03	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
04	يتم استخدام أسلوب فرق العمل القائم على الإبداع الإداري					

الطلاقة

05	لدي القدرة على حل مشكلة خلال فترة زمنية قصيرة					
06	يقوم المدير بتفويض السلطات للمرؤوسين					
07	أمتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع					
08	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					

المرونة

09	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل دورياً					
10	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل					
11	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل					
12	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة					

روح المجازفة

13	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية					
14	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها					
15	أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة					
16	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها					

الحساسية للمشكلات

17	أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع مشكلات العمل					
18	أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات التي أعاني منها في العمل					
19	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
20	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها					

ملحق رقم (03)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

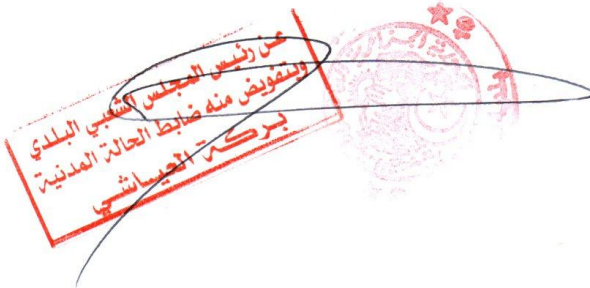
الطالب (ة): محمد عبد الرؤوف المولود بتاريخ: 28.01.2000 بـ أولاد دراج المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 3740404
الصادرة بتاريخ: 06.06.2020 عن أولاد دراج المسيلة
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور فرق العمل في تحقيق الإبداع
الإدارة في دراسة حالة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 30 ماي 2024

المصادقة

التوقيع والبصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): الإعلامية نورا الدين المولود بتاريخ: 03.04.1999 بـ مسيلة المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 203340976

الصادرة بتاريخ: 01.04.2019 عن مسيلة المسيلة

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور قرة العمل في تحقيق الإدماج الاقتصادي

في المؤسسات الحكومية بـ مسيلة المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 28.04.2024



التوقيع والبصمة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري، لدى الموظفين في مؤسسة مغرب بايب أندستري -المسيلة -

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة حيث تم تصميم استبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات على مستوى مؤسسة مغرب بايب أندستري -المسيلة - وذلك بتوزيع 24 إستمارة وإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS للمعالجة الإحصائية للبيانات .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأصالة بالمؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الطلاقة بالمؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على المرونة بالمؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على روح المجازفة بالمؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الحساسية للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة

كلمات مفتاحية : فرق العمل، الإبداع الإداري

Abstract:

The study aimed to identify the role of work teams in achieving administrative creativity among employees at Maghreb Pipe Industry - M'sila. The descriptive-analytical approach was used for the study, with a questionnaire designed as a tool for data collection at Maghreb Pipe Industry - M'sila. A total of 24 forms were distributed, and the SPSS statistical package was used for data processing.

The study reached a set of findings, most notably:

- There is a statistically significant impact of work teams on originality within the studied institution.
- There is a statistically significant impact of work teams on fluency within the studied institution.
- There is a statistically significant impact of work teams on flexibility within the studied institution.
- There is a statistically significant impact of work teams on risk-taking within the studied institution.
- There is a statistically significant impact of work teams on problem sensitivity within the studied institution.

Keywords: work teams, administrative creativity