

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

فرق العمل ودورها في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية
للخدمات الشاملة للحاويات ACGS سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد:

تحت إشراف:

• د. طويل ياسمين

• لفتيسي بلقيس أماني

• بعطوش ميساء

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
غياد كريمة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بوصبع سهام	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
طويل ياسمين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا

السنة الجامعية: 2024 / 2023

السنة الجامعية: 2024 / 2023

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا المعضي أسفله الأستاذ: **فؤاد ياسينية**؛ الرتبة العلمية: **أستاذ محاضر أ**
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة ب: **شرح العمل ودورها في التنمية**
طابع طابع ايداع لدى المكتبة
من إنجاز الطالبين:

(1) **لقتيسي بلقيس إيمان**

(2) **بخطوش ميساء**

القسم: **علوم النسيب**

التخصص: **إدارة أعمال**

تاريخ المناقشة: **30 جوان 2024**

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في:



تأشيرة الأستاذ المشرف

Fouzi

ملاحظة هامة: لا تقبل أي شهادة من دون توقيع ومصادقة.

الإهداء :

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين)

الى صاحب الفضل الأول والأخير والهادي الى سواء السبيل الذي وفقني ويسر لي سبل العلم والنجاح
الله عز وجل.

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة سيدنا ونبينا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام
الى أوفى خلق الله وأحبهم الى قلبي الى من كان ومازال سندي الى من علمني العطاء بدون انتظار الى
من كان خير مرشد لي الى من ضحى من أجل أن ينير دربي الى من زرع فينا الثقة الى من أحمل اسمه
بكل افتخار " أبي العزيز " أطال الله في عمره.

الى قدوتي الأولى الى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعاؤها سر نجاحي الى من أرشدتني ورافقتني
في كل مشاوير حياتي الى التي الجنة تحت قدميها ... "أمي الحبيبة" اللهم احفظها وأطل في عمرها
وأرزقها العفو والعافية.

الى سندي الى جسر المحبة والعطاء ومصدر قوتي أختي الغالية " أسماء " الى نصفي الثاني وقطعة من
قلبي فقيدتي أختي "مريم" لطالما تمنيت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه
الى من شد الله به عضدي اخواني "أحمد، بلال"

الى رفيقة دربي ومن كان وجودها أمنا ودعما دائما لي "ميساء"

الى كل الأهل والعائلة الكريمة بالأخص ابنة خالتي الغالية "دنيا زاد"

الى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات صديقاتي العزيزات.

الى كل من كان له الفضل في تعليمي منذ بداية مسيرتي الى نهايتها.

بلقيس اماني

الإهداء :

"وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (39) وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى (40)"

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً الحمد لله الذي يسّر البدايات وأكمل النهايات وبلّغ الغايات
إلي من أنارا طريق دربي في هذه الحياة "أمي و أبي" ... قرّة عيني مأمني وأماني.... طريقي إلى الجنة
دمتم لي سنداً دائماً.....

إلى إخوتي "أيمن وملاك" سندي في هذه الحياة دمتم لي نجوما مضيئة تنير عتمة ظلمتي
إلى صديقتي وشريكتي في المذكرة "أماني" التي كانت لي سنداً ودعماً وأختاً ثانية أدامك الله لي
إلى من أناروا لي طريق العلم والمعرفة لكم مني جزيل الشكر والحبّ إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

ميساء



الشكر والتقدير

قال تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ)

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أول شكر لله سبحانه وتعالى على ما أسبغهُ علينا من نعم، وعلى تيسير السبيل، فله الحمد والشكر في كل وقت وحين.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة د. **طويل ياسمينه** على إرشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا يوماً،

كما أتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء اللجنة الكرام الأستاذة الفاضلة **غياد كريمة** رئيساً، والأستاذة **بوصبع سهام** ممتحناً لمنحنا جزءاً من وقتهم لتقييم هذا العمل.

أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة الكرام لما كان لهم من نصح وتوجيه.

والشكر لكل يد رافقتنا في انجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

مع كل الشكر والتقدير لجميع من ساعدونا في الحصول على لبيانات اللازمة لإتمام هذا العمل.



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS بولاية سكيكدة، أين تم التركيز على معرفة الدور الموجود لأبعاد فرق العمل (القيادة المناسبة، وضوح الأهداف، توازن الأدوار، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط) على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS ولاية سكيكدة. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليل الفرضيات وذلك بإعداد استبيان موجه إلى 50 عامل أي لجميع عمال الشركة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي (43) استبيان من مجموع (50) استبيان موزع، وبناءً عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على رأسها يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS ولاية سكيكدة.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل؛ الإبداع الإداري؛ المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

Abstract:

This study aims to identify the task forces and their role in valuing the administrative creativity of the employees of the Algerian Foundation for Comprehensive Container Services (ACGS) in Skikda State. Where is the focus on the impact of the existing dimensions of the task forces (proper leadership, clarity of objectives, balance of roles, flexibility of communication, continuity of activity) on the administrative creativity of the Algeria Foundation for Comprehensive Container Services?

To achieve this goal, the analytical descriptive approach was used to collect data and analyse hypotheses by preparing a questionnaire for 50 workers from all the company's work, and the number of questionnaires was valid and subject to statistical analysis 43 Questionnaire out of a total of 50 distributed questionnaires. Accordingly, the study found a series of findings, headed by a statistically significant role at the level of 0.05 for the task forces on

administrative creativity at the Algerian Foundation for Comprehensive Container Services (ACGS) in Skikda State.

Keywords:

Task Forces, Administrative Creativity, Algerian Foundation for Comprehensive Container Services ACGS.

الفهرس



الصفحة	البيان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول فرق العمل والإبداع الإداري
3	المطلب الأول: أساسيات حول فرق العمل
3	الفرع الأول: مفهوم فرق العمل وأهميته
5	الفرع الثاني: خصائص وأنواع فرق العمل
7	الفرع الثالث: ابعاد فرق العمل ومراحل دورة حياتها
9	الفرع الرابع: عوامل نجاح فرق العمل والعقبات التي تواجهها
10	المطلب الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري
10	الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته
12	الفرع الثاني: عناصر ودوافع الإبداع الإداري
15	الفرع الثالث: مراحل الإبداع الإداري ومستوياته
17	الفرع الرابع: مبادئ الإبداع الإداري وخصائصه
18	الفرع الخامس: معوقات الإبداع الإداري
19	المبحث الثاني: علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري
19	المطلب الأول: دور القيادة المناسبة في تهيئة الإبداع الإداري
19	المطلب الثاني: دور وضوح الأهداف في تهيئة الإبداع الإداري
20	المطلب الثالث: دور توازن الأدوار في تهيئة الإبداع الإداري
20	المطلب الرابع: دور مرونة الاتصال في تهيئة الإبداع الإداري
20	المطلب الخامس: دور استمرارية النشاط في تهيئة الإبداع الإداري

21	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
21	المطلب الأول: الدراسات العربية
21	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بفرق العمل
23	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
26	الفرع الثالث: دراسة متعلقة بفرق العمل والإبداع الإداري معا
27	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
28	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية
29	خلاصة الفصل الأول.
30	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
31	تمهيد الفصل الثاني
32	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات وطرق وأدوات الدراسة
32	المطلب الأول: تقديم المؤسسة ACGS
32	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة ACGS وأماكن تواجدها
32	الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها
34	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	المطلب الثاني: الطريقة المنهجية المتبعة في الدراسة
35	الفرع الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات
35	الفرع الثاني: مقياس التحليل
36	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
36	المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في الدراسة وصدق الأداة وثباتها
36	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
37	الفرع الثاني: صدق الأداة وثباتها
42	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
42	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية
45	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بآراء افراد العينة
51	المطلب لثاني: اختبار الفرضيات
51	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

55	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
57	خلاصة الفصل الثاني
61-58	الخاتمة
65-62	قائمة المصادر والمراجع
81-66	الملاحق

الصفحة	العبارات	الرقم
28	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية	1
35	توزيع درجات الاستبيان وفق مقياس ليكارت	2
36	المعلومات المستوردة من الاستبانة والصالحة للتحليل	3
37	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة المناسبة	4
38	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وضوح الأهداف	5
38	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات توازن الأدوار	6
38	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مرونة الإتصال	7
39	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات استمرارية النشاط	8
40-39	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع الإداري	9
41	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور (فرق العمل والإبداع الإداري)	10
42	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
43-42	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	12
43	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	13
44	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية	14
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	15
46-45	الوسط الحسابي لبعده القيادة المناسبة	16
46	الوسط الحسابي لبعده وضوح الأهداف	17
47	الوسط الحسابي لبعده توازن الأدوار	18
48	الوسط الحسابي لبعده مرونة الإتصال	19
49-48	الوسط الحسابي لبعده استمرارية النشاط	20
50-49	الوسط الحسابي لعبارات الإبداع الإداري	21
51	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القيادة المناسبة على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات	22
52	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور وضوح الأهداف على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات	23
53	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور توازن الأدوار على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات	24

54	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مرونة الاتصال على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات	25
54	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور استمرارية النشاط على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات	26
55	نتيجة تحليل الانحدار لقياس دور فرق العمل في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات	27

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS	1
45	تكرار توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	2

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملاحق
70-66	نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة والموجه للمؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS	1
71	قائمة المحكمين للاستبيان المستخدم في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS	2
81-72	مخرجات SPSS	3

مقدمة



1/ توطئة:

في ظل التغيرات التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي و خاصة التطورات في بيئة الاعمال، اصبح الاهتمام بالعنصر البشري امرا فائق الاهمية و هذا لما له من تأثير على سير العمل داخل المؤسسات و أصبح يشكل تحديا يهدد بقاء واستمرارية المؤسسات التي بدورها سارعت الى تبني اسلوب فرق العمل لمشاركتها مسؤولياتها المتعددة في سبيل تحقيق نجاحها، وبما اننا في عصر التميز والتفرد نجد أن المؤسسات اصبحت تطمح لخلق بيئة ابداعية تشجع على المنافسة و خلق افكار ابداعية تواكب الظروف المتغيرة و المتجددة و لكي تضمن نجاحها على المدى القريب و البعيد و هذا باستغلال فرق العمل المشكلة استغلالا جيدا، و يعود نجاح هذه الاخيرة في تحقيق الابداع الاداري في المؤسسة الى كون القيادة فيها قادرة على توجيه الفرق بخلق مناخ مناسب و ملائم على التفكير الايجابي و الإبداع و اتاحة الفرص لطرح آراءهم وأفكارهم بحرية ودون تقييد.

2/ إشكالية الدراسة:

فرق العمل من اهم الاسس العلمية والإدارية التي تعزز التنوع في الأفكار والخبرات، مما يمكنها من استكشاف مجموعة واسعة من الحلول المحتملة للتحديات الإدارية التي تواجه المؤسسة.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور فرق العمل في تامين الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS؟

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية الى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للقيادة المناسبة في تامين الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لوضوح الأهداف . في تامين الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوازن الأدوار في تامين الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لمرونة الاتصال في تامين الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS؟

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لاستمرارية النشاط في تثمين الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS؟

3/ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
حيث قسمت الى خمسة فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للقيادة المناسبة في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لوضوح الأهداف في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوازن الأدوار في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لمرونة الاتصال في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لاستمرارية النشاط في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

4/ أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في:

- من خلال تطرق الطالبتين لموضوعين هامين في مجال الإدارة وهما فرق العمل، والابداع الإداري تساهم هذه الدراسة في التوصل الى فهم العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة.
- اثراء آراء الباحثين وزيادة معلوماتهم المتعلقة بفرق العمل والإبداع الإداري.
- من خلال بحثنا يمكن ان تساعد معلومات دراستنا عمال شركة ACGS في وضع استراتيجيات تساعد في ايجاد حلول لفرق العمل داخل مؤسستهم وربطها بتثمين الابداع الاداري في المؤسسة.

5/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتوصل الى الأهداف التالية:

- التعرف على اساسيات فرق العمل والإبداع الإداري.
- معرفة مستوى أداء فرق العمل في مؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.
- معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.
- ابراز دور فرق العمل في تتمين الابداع الإداري ومدى مساهمته في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.
- اكتشاف أساليب تحفيز فرق العمل لزيادة الابداع لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

6/ أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية موضوع فرق العمل وعلاقته بالإبداع الإداري.
- الميول الشخصي والرغبة في دراسة هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر.
- اظهار الدور الفعال لفرق العمل في المؤسسة وضرورة تنمية الإبداع فيها.

7/ حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على فرق العمل والإبداع الإداري وتناول البحث متغيرات فرق العمل وهي: القيادة المناسبة، وضوح الأهداف، توازن الأدوار، استمرارية النشاط، مرونة الاتصال.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS بسكيكدة.
- الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمانية للدراسة من 10 ماي 2024 الى 30 ماي 2024.
- الحدود البشرية: أنجزت هذه الدراسة على كل موظفين مؤسسة ACGS بسكيكدة (50عامل).

8/ صعوبة الدراسة:

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات تتمثل في:

- عدم توفر المراجع الكافية بجامعة 20 اوت سكيكدة حول موضوع فرق العمل والإبداع الإداري.
- صعوبة الربط بين المتغيرين (فرق العمل، والإبداع الإداري).
- صعوبة إدارة الوقت بشكل فعال لإنجاز البحث في الوقت المحدد.
- صعوبة انتقاء عبارات الإستبيان.

9/ المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي، فيما يخص الجانب النظري قمنا بعرض المفاهيم الأساسية لكلا متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي قمنا بتحليل نتائج الإستبيان من أجل التحقق من صحة الفرضيات.

10/ هيكل الدراسة:

مقدمة: تعرض الإطار العام لموضوع الدراسة.

الفصل الأول: يتضمن هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، حيث ينقسم الى مبحثين يتناول المبحث الأول الإطار النظري لكلا المتغيرين فرق العمل والإبداع الإداري، والمبحث الثاني قد تم فيه دراسة العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه للدراسات السابقة لمتغيري موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: هذا الفصل يتعلق بالدراسة الميدانية، وينقسم أيضا الى مبحثين، حيث يتضمن المبحث الأول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى عرض ومناقشة النتائج المتوصل اليها.

الخاتمة: تم التطرق فيها الى أهم النتائج والاقتراحات وأفاق الدراسة.

11/ المصطلحات:

- **فرق العمل:** مجموعة من الافراد داخل المؤسسة يعملون بتنسيق ومرونة لتحقيق أهداف مشتركة أو ايجاد حلول لتحديات التي تواجههم، وهذا عن طريق التفاعل والاتصال والعمل بروح الفريق.
- **القيادة المناسبة:** هي قدرة مديري المؤسسة على الارتباط والتواصل مع أعضاء المؤسسة.
- **وضوح الأهداف:** أي أن تكون الأهداف واضحة لدرجة أن الموظفين يمكنهم بسهولة تحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها.
- **توازن الأدوار:** يشير الى توزيع المسؤوليات والواجبات بين أفراد الفريق بشكل عادل ومتوازن.
- **مرونة الاتصال:** التواصل الفعال بين جميع أعضاء المؤسسة في مختلف المواقف والظروف.
- **استمرارية النشاط:** فرق العمل يلعب دورا حيويا في ضمان استمرارية النشاط المؤسسات.
- **الإبداع الإداري:** هو القدرة على توليد أفكار إبداعية جديدة وفعالة لحل مشكلات المنظمة وتحقيق أهدافها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية



تمهيد:

لقد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعتبر محور اساسي تعتمد عليه مجمل المنظمات في تحقيق اهدافها وهذا من خلال توجيه جهود الجماعات داخل التنظيمات بالطريقة الأنسب و الأمثل، كما أنّ الاستثمار في فرق العمل ضروري من اجل تحقيق الإبداع الإداري الذي يعد ضرورة و هدف رئيسي تسعى اليه المنظمات الإدارية الحالية، اذ يتوجب على القادة و الرؤساء الاستثمار في العنصر البشري وتوجيهه بأفضل طريقة للمساهمة في حل المشكلات من خلال تطوير قدراتهم العملية والفنية وزيادة عنصر الإبداع والتجديد عندهم.

وانطلاقا مما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل الى بحثين هما:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول فرق العمل والإبداع الإداري
- البحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول فرق العمل والإبداع الإداري

يعد موضوع فرق العمل والإبداع الإداري من المواضيع التي نالت اهتمام كبير من طرف الباحثين وذلك راجع لأهميتهم في المؤسسات وفيما يلي سنتطرق الى المفاهيم التي وضعها الباحثون لها.

المطلب الأول: أساسيات حول فرق العمل

فرق العمل هي عنصر أساسي في العديد من المنظمات. يمكن للعمل الجماعي أن يُحسّن الإنتاجية والإبداع والتواصل والروح المعنوية. فمن خلال فرق العمل المختلفة التي تعمل مع بعضها بشكل متناسق وعملي تستطيع المنظمات مواجهة الاخطار التي تعترضها ويجاد الحلول لجميع مشاكلها.

ومن اجل فهم فرق العمل بشكل أفضل سوف نتطرق في هذا المطلب الى: مفهوم فرق العمل، وأهميتها وخصائصها وأنواعها وكذلك التعرف على أبعاد فرق العمل وخطوات بناءها وماهي عوامل نجاحها والعقبات التي تواجهها.

الفرع الأول: مفهوم فرق العمل وأهميتها

فرق العمل من الموضوعات الرئيسية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وفي الممارسات الإدارية أيضاً. وتعد من أهم مكونات أي منظمة ناجحة حيث تلعب دورا حيويا وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة العمل فيها.

أولاً: تعريف فرق العمل

لفريق العمل عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

إن الفريق "مجموعة صغيرة من الأفراد لديها مهارات مقدمة لبعضها البعض، يعملون معاً لتحقيق أغراض محددة، وقد يجعلون أنفسهم قابلين للمحاسبة بشكل جماعي".

في اللغة اليومية، "إن كلمة فريق Team تستعمل غالباً في معنى بسيط كنوع خاص من الجماعات التي تتصف بسمات وخصائص إيجابية، كالفرق الرياضية مثلاً. وهي تترافق في الحياة اليومية، وتتميز بالتعاون والتماسك وعمل الفريق. وإنّ كلمة فريق تستعمل كأداة لتحقيق مجموعة من الأهداف". (رعد، 2016، صفحة 328)

فرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات". (رضوان ، 2013 ، صفحة 28)

ويرى رونالد والتون Ronald Walton "أن فريق العمل ليس جماعة نمو وإنما هو جماعة عمل موجهة نحو إنجاز

مهمة معينة". (مدحت، 2015، صفحة 39)

كما عرف ايضا فريق العمل على أنه "جماعة من العناصر البشرية يعملون معا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيئاً من الاهتمام والرضا إلى جانب المتعة في الأداء نفسه". (مدحت، 2015، صفحة 94)

وعرفت أيضا بأنها "جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات" (خضير و روان، 2010، صفحة 161)

فرق العمل: " عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبيا يتم التفاعل والاتصال بينهم، ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة، ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظلّ أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق". (أنس بن عبد الرحمان و كمال بن نواوي، 2022، صفحة 78_116)

أما سلطان عرف فرق العمل "بأنها عبارة عن جماعة تملك أعضاؤها مهارات لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها". (حسن، 2013، صفحة 314)

عرف mackall فريق العمل بأنه "مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم وخبراتهم ويعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك". (أحمد صالح، 2016، صفحة 14)

من خلال ما سبق يمكن وضع تعريف شامل لفرق العمل بأنه: " مجموعة من الافراد داخل المؤسسة يعملون مع بعضهم بشكل منسق ومرن لتحقيق اهداف مشتركة او ايجاد حلول لمشاكل تواجههم، وهذا عن طريق التفاعل والاتصال والعمل بروح الفريق".

ثانيا: اهمية فرق العمل

هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها: (عبد القادر، 2018، صفحة 188)

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل الوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل؛
- الحد من الصراعات؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية؛

- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
 - التفويض الفعال من قبل المدراء؛
 - توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
 - زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الإتصال لدى الأفراد.
- وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق؛
- 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا؛
- 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات؛
- 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح؛
- 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

الفرع الثاني: خصائص وأنواع فرق العمل

أولاً: خصائص فرق العمل

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشارك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تخفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشارك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومقبلون لها.
- اتصال واع بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية. (طارق، 2019، صفحة 141)

ويرى محفوظ جودة أن فريق العمل الفعال، يجب أن تتوفر فيه الاعتبارات التالية: (ام الخير، 2010، صفحة 20)

- من الضروري أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق لأهداف الفريق.
- ضرورة أن تمنح الصلاحيات الكافية لأعضاء الفريق للوصول للهدف المنشود.
- وضع نظام محدد للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز دوافع الفريق للأداء الفعال.
- الاهتمام بالتدريب المدروس لأعضاء الفريق لتطوير المهارات والقدرات الفنية وتعزيز الاتصالات بينهم.
- الشفافية في نظام المعلومات حتى يستطيع أعضاء الفريق الحصول على المعلومات المطلوبة والضرورية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- عدم التدخل في القرارات والأعمال التي يقوم بها الفريق ومنحه الاستقلالية الكافية
- لتحقيق هدفه المنشود.

ثانياً: أنواع فرق العمل

يتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، والفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت، ونوع المهمة ودرجة تعقدها ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً لا تأخذ فرق العمل مسمى واحد ولكن تتنوع أشكالها وأنواعها، فهناك أنواع كثيرة من فرق العمل التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل أداء أعمالها كما يلي: (أحمد، 2016، صفحة 19/18)

- **اللجان:** عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.
- **فرق المهام الكبيرة:** تقوم بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتقدير احتياجاتها، وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، وتقوم بوضع الأهداف وتحديد المواعيد النهائية لتحقيقها.
- **فريق التبادل (التقاطع) الوظيفي:** وهي فرق تمثل عدد من الوظائف مثل الهندسة والمحاسبة والإدارة ويمكن أن تشمل المستهلك.
- **فرق العمل الطبيعية:** هذا النوع من الفرق ليس تطوعي، إذ يحتوي على كافة الأعضاء في وحدة العمل ويعتبر المدير جزء من الفريق.
- **فرق المهام المحددة:** يعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق.
- **دوائر تطوير وتحسين الجودة:** وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة الإنتاج ورفع مستوى الجودة.
- **الفرق الموجهة ذاتياً:** هي فرق يتم تشكيلها من وحدة وظيفية واحدة وتكون مسؤولة عن أداء عملية متكاملة.
- **فرق العمل غير الرسمية:** هي فرق تنشأ تلقائياً، وتتكون من أفراد يجمعهم عامل مشترك مثل المستوى الثقافي أو الجنس، وتتميز تلك الفرق بطابعها الاجتماعي.

- فرق دائمة أو مؤقتة: هي فرق يعمل أعضائها بشكل دائم، وفي أحيان أخرى تكون للقيام بمهمة أو مشروع ثم يتم حلها.
- فرق العمل الرسمية: هي فرق تنشأ بتوجيه من المؤسسة، وقد تكون متسلسلة بشكل رأسي من رؤساء ومرووسين أو بشكل أفقي فتضم عدد من الأفراد من مختلف الأقسام.
- فرق التغيير: وهي فرق تتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير في نشاطات المؤسسة.

الفرع الثالث: أبعاد فرق العمل ومراحل دورة حياتها

أولاً: أبعاد فرق العمل

- القيادة المناسبة: يشير سكوت وآخرون الى أن النهج التقليدي للقيادة باعتباره منصباً رسمياً مدفوعاً بالتسلسل الهرمي عفا عليه الزمن. فدور القيادة هو تسهيل عمل الموظفين من خلال تزويدهم بالموارد والبيئة المناسبة، كما ان القيادة كانت مرتبطة بفعالية حل النزاعات للفريق وأن القادة يمكنهم تشجيع أعضاء الفريق على إدارة نزاعهم بشكل بناء، كما تؤدي استراتيجيات اشراك الموظفين مثل التفويض واللامركزية الى زيادة المشاركة والكفاءة، فالعمل الجماعي لا يتعلق دائماً بالعمل في فرق كبيرة ولكنه يتعلق بالشعور الجماعي الذي تصنعه بيئة تسمى الفريق. (ساكر و بن وارث، 2023، صفحة 242 _ 255)
- وضوح الأهداف: إن قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف، يتم على فترات منتظمة ويتبع جدولاً زمنياً محدداً سلفاً. فكل فريق عمل عالي الأداء له هدف مشترك ومحدد بوضوح، وهو مفهوم من قبل جميع أعضاء الفريق كما أن الجميع يعرف مسؤوليته الدقيقة في تحقيق هذا الهدف.
- يجب أن يكون قائد الفريق قادراً على تحديد أهداف الفريق في سياق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية حتى يتمكن كل عضو من فهم كيفية مساهمة أنشطته في تحقيق أهداف المنظمة. سيجد القائد الجيد للفريق دائماً، أنه من المفيد تشجيع عملية تحديد الأهداف من خلال التفاوض، وسيكون أعضاء الفريق على العموم قادرين وبشكل أفضل على تصميم أفضل طريقة للقيام بالمهام، وإذا شارك أعضاء الفريق في تحديد أهدافهم، فمن المرجح أن يشعروا بأنهم مجبرون على تحقيق أهدافهم.
- يبدأ فريق العمل عالي الأداء بمهمة محددة بوضوح. تصف الغرض المحدد لوجود الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يضع الفريق الأهداف على أساس منتظم وفعال في تطوير وتنفيذ الخطط فأعضاء الفريق يتصرفون باستمرار بطرق تدعم المهمة والأهداف العامة للفريق. (لصفر ، 2018، صفحة 251_261)
- توازن الأدوار: يجب ان يكون داخل اي فريق توزيع عادل للأدوار بينهم من حيث المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم وكذلك حسب المهارات والمؤهلات والقدرات التي يمتلكها كل فرد وهذا من اجل تحقيق اهداف المؤسسة بأفضل شكل ممكن، كما أن التوازن في توزيع الادوار يجنب المؤسسة تحميل أحد عمالها عبئ أكبر من قدرته او اهمال دوره داخل الفريق.
- مرونة الاتصال: لا يستعمل الاتصال لنقل المعلومات فقط، ولكن أيضاً لإنشاء العلاقات بين الأفراد والحفاظ

عليها، وبالتالي لتطوير العلاقات الإنسانية، فقبل كل شيء يتم أداء الفريق على مستوى العلاقات بين الأشخاص. إن جودة التواصل ضمن فرق العمل عالية الأداء، أحد مفاتيح نجاحها، فيشعر أعضاء الفريق بالراحة في تبادل آرائهم ومشاعرهم دون خوف من الحكم عليهم، إنهم يعبرون بحرية عن أفكارهم الإبداعية ويتجرؤون على طرح الأسئلة قبل ارتكاب الأخطاء. إن التواصل الفعال أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح وكلما كان الفريق أكبر، استدعى ذلك وجود استراتيجية جيدة للتواصل. يمكن أن يؤثر التواصل الفعال على كل جانب من جوانب الفريق، ويكون عاملاً محددًا للنجاح أو الفشل، حيث أن لجودة المعلومات التي يتم نقلها وفعالية الاتصال بين أعضاء الفريق، دورًا حاسماً في خلق بيئة تعزز الاحترام والإبداع والعلاقات الإيجابية بين الأشخاص. (لصفر ، 2018، صفحة 242_261)

- **استمرارية النشاط:** ضمان استمرارية النشاط داخل أي مؤسسة أمر بالغ الأهمية يجب على الفرق داخل التنظيم العمل بجهد وبتفاعل وتنسيق فيما بينها لضمان استمرارية العمل بشكل منظم وأكثر فعالية وهذا من خلال وضع معايير واضحة واستغلال الجهود والموارد التي يمتلكها الأفراد وتوجيهها بأفضل طريقة ممكنة تضمن استمرارية وتقديم نشاطها، ومن بين الأعمال التي ترغب أي مؤسسة استمرارها نجد علاقاتها مع الموردين والزبائن، ومكانتها في السوق وقدرتها على التحكم بالأوضاع وقت حدوث أزمة، إضافة إلى العلاقات داخل المؤسسة بين مختلف الإدارات... وغيرها من الأعمال التي تطمح المؤسسة استمراريتها.
- ثانياً: خطوات بناء فرق العمل:**

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن مما سبق نذكر هذه المراحل: (رضوان ، 2013، صفحة 46/45)

- **التشكيل:** ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق والدخول في مناقشات غير مثمرة. مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.
 - **مرحلة العصف (الصراع):** يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.
- من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

- **مرحلة التعاون:** يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.
- **مرحلة الأداء:** يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس والثقة بالآخرين.

الفرع الرابع: عوامل نجاح فرق العمل والعقبات التي تواجهها

أولاً: عوامل نجاح فرق العمل

حتى ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه لا بد أن يراعي الآتي: (مدحت، 2015، صفحة 100)

- تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها.
- البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معاً لتكوين فريق عمل جيد.

- وضع أهداف الفريق القائد ولجميع أعضاء الفريق.
- الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
- العلاقات المباشرة بين أعضاء الفريق والاتصال المفتوح فيما بينهم.
- الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي.

احترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخرين فلا يقوم الطبيب على سبيل المثال بالتقليل من

شأن مهنة التمريض، أو يقوم الأخصائي النفسي بالإشارة إلى أنه قادر على القيام بدور

الأخصائي الاجتماعي والصراحة.

- التعاون المتبادل.

ثانياً: العقبات التي تواجه فرق العمل

لا يخلو أي عمل من العقبات التي تقف في طريقه، وبلا شك فإن هناك العديد من العقبات التي قد تقف أمام نجاح فرق العمل أو قد تحد من مستوى فعاليتها. حيث يرى باتريك لينسيوني مؤسس ورئيس شركة ذا تيبول جروب، وهي شركة استشارات إدارية متخصصة في تطوير الفرق التنفيذية والسلامة ان معظم المنظمات تفشل في إنجاز العمل بروح الفريق لأنها تقع فريسة لخمس عشرة عثرات طبيعية ولكنها خطيرة ويمكن تسميتها بأوجه الخلل الوظيفي الخمسة للفريق

وهي متداخله ولا يمكن معالجة كل خلل بمعزل عن الآخر، حيث أن خلل واحداً فقط منها مدمراً لنجاح الفريق، وهي على النحو التالي: (فاهد و ياسين ، 2021، صفحة 2626_2659)

- الخلل الوظيفي الأول: هو غياب الثقة بين أعضاء الفريق، وينبع ذلك أساساً من عدم استعداد أعضاء الفريق لأن يكون مستضعفين في المجموعة، حيث أنه من البديهي بأن أعضاء الفريق الذين لا يتعاملون مع بعضهم البعض بصراحة بكل صراحة عند الحديث عن أخطائهم ونقاط ضعفهم يستحيل عليهم إرساء أسس الثقة فيما بينهم.
- هذا الفشل في بناء الثقة يؤسس للخلل الوظيفي الثاني وهو الخوف من الصراع. فالفريق الذي تغيب الثقة بين أفرادها يكونون عاجزين عن الانخراط في مناقشة الأفكار بحماسة ودون تقيح، بدلاً من ذلك يلجئون إلى المناقشات الخفية والتعليقات المتسمة بالحر.
- انعدام الصراع الصحي يمثل مشكلة لأنه يرسخ للخلل الوظيفي الثالث للفريق وهو قلة الالتزام. حيث أنه دون التعبير عن آرائهم في ظل مناقشة متحمسة وصريحة نادراً ما يقتنع أعضاء الفريق بالقرارات رغم أنهم قد يتظاهرون بالموافقة خلال الاجتماعات.
- بسبب قلة الالتزام الحقيقي والاقتناع، ينمي أعضاء الفريق تجنب تحمل المسؤولية، وهو الخلل الوظيفي الرابع، فبدون الالتزام بخطة عمل واضحة كثيراً ما يتردد حتى أكثر الأشخاص تركيزاً في إبداء ملاحظاتهم على التصرفات والسلوكيات الخطأ لزملائهم، والتي يبدو أن لها نتائج عكسية على مصلحة الفريق.
- الفشل في تحميل شخص المسؤولية يخلق بيئة تنمي الخلل الوظيفي الخامس وهو عدم الانتباه إلى النتائج، وهو ما يظهر عندما يضع أعضاء الفريق احتياجاتهم (مثل الذات التقدم الوظيفي أو التقدير) أو حتى احتياجات أقسامهم فوق الأهداف الجماعية للفريق.

المطلب الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات، ويعد من أهم المفاهيم الإدارية التي أصبحت تشغل اهتمام الباحثين في شتى الميادين الاقتصادية، الفكرية.... ويمثل أحد المتطلبات أو المكونات الأساسية للمنظمات والإدارة المعاصرة نظراً لإيجاده طرائق جديدة في حل المشكلات التي تواجهها من جهة، وسعيه لتحسين المناخ العام فيها وكذا تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من ومواصلة عملها من جهة أخرى.

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لمناقشة أساسيات الإبداع الإداري.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

الإبداع ظاهرة غامضة ومعقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً حيث حيرت الفلاسفة والمفكرين عبر العصور حول مفهوم الإبداع الإداري ويرجع ذلك إلى كثرة الميادين التي ينشط فيها أو المجالات التي شاع فيها، ومن هنا سوف نحاول إبراز مفهومه وأهميته وأساسياته.

أولاً: تعريف الإبداع الإداري

1/ تعريف الإبداع: للإبداع عدة تعاريف نذكر أهمها:

الإبداع لغة: "هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجود من قبل". (جمال، 2015، صفحة 06)

وكتعريف اخر للإبداع: "هو تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد او خدمة جديدة او عملية جديدة مما يؤدي الى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح". (حريم، 2009، صفحة 353)

وعرف أيضا على أنه: "انشاء منتج أو خدمة أو فكرة جديدة ذات قيمة ومفيدة، أو عملية يقوم بها أفراد يعملون في نظام اجتماعي معقد". (besada & bourich, 2023, p. 215)

كما عرفه جيلفورد بأنه: "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وايضاحها بالتفصيلات او الاسهاب". (فتحي، 2013، صفحة 22)

وعرف دليل اوسلو لسنة 2005 الإبداع: "بأنه خلق او تحسين كبير في منتج سلعة او خدمة او عملية او طريقة تسويقية أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية، تنظيم العمل والعلاقات الخارجية". (فارس و الشيخ، 2021، صفحة 365)

عرف الإبداع ايضا على أنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حين طبقتها". (محمد د.، 2020، صفحة 9)

انطلاقاً من التعاريف السابقة "إن الإبداع عبارة عن اكتشاف او انتاج او ايجاد فكرة جديدة غير مسبوقه من قبل اي فريدة من نوعها وتكون مفيدة للفرد او المنظمة او المجتمع".

2/ تعريف الإبداع الإداري: في مجال الادارة لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد لمصطلح الابداع الاداري مما ادى الى تعدد التعاريف نذكر اهمها:

عرف جونيس الإبداع الإداري: "بأنه التبني والتنوع وإدارة الموارد البشرية والمادية بشكل فاعل، والقدرة على حل النزاعات التنظيمية والقدرة على التكيف مع متغيرات العمل". (عوض، عيسى، و جواهر، 2019، صفحة 178)

اما سميث فقد عرفه بأنه: "عملية يتم من خلالها ايجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً". (بلال، 2011، صفحة 17)

كما عرفه البرجاوي بأنه: "القدرة على امتلاك فكرة جديدة من خلال التخيل والتصور السريع لمختلف الحلول في

مواجهة أي مشكلة". (احمد زياد، 2017، صفحة 17)

ويعرف ايضا بأنه "مجموعة من العمليات والافكار الجديدة التي توافق عليها المؤسسات ويتم تطبيقها من اجل الوصول الى مرحلة الابداع". (نورة، 2021، صفحة 47)

و عرف أيضا على أنه: "تغيير في العمل الإداري يؤدي الى تحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي الى انتاج وتسليم المنتج". (عزال و عسلي ، 2023 ، صفحة 223)

كما عرفه شريف: "بانه مجموعة العمليات التي يوظفها لشخص بالتزامن مع قدراته العقلية والفكرية المتاحة، وكذلك المؤثرات المختلفة التي تحيط به اي يصنع منتج يعود بالنفع على نفسه او المنظمة التي يعمل بها او المجتمع الذي يعيش فيه". (basser, muaid, & dhrgham, 2021, p. 1108)

يتضح من المفاهيم السابقة بأن الإبداع الإداري: "عبارة عن اسلوب اداري يعتمد على العنصر البشري اي للفرد مهارة وقدرة تسمح له على توليد وتقديم افكار جديدة ومبتكرة تمكنه من تطوير وتحقيق اهداف مؤسسته بكفاءة وفعالية".

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري

يمكن اختصار اهمية الإبداع الإداري فيما يلي: (توفيق عطية، 2009، صفحة 30/29)

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقرا يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرص لهم.
- القدرة على احداث توازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

الفرع الثاني: عناصر ودوافع الإبداع الإداري

أولا: عناصر الإبداع الإداري

من خلال الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد سبع عناصر أساسية للإبداع وهي: الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، الأصالة، الخروج عن المألوف، القدرة على التحليل.

1 / الطلاقة: وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل او المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة لتوليدها. وليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن

يعملوا تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، ولكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادرا على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة جيدة من بين هذا الكم الكبير، ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر الفرعية التالية:

- **الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها سرعة إنتاج أو بلورة عدد كبير من الأفكار. ويحتاج الإبداع الى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبدع فكرة طرأت على ذهنه وإنما يقع عليه جميع أكبر قدر من الأفكار ومن ثم نبدأ في فحصها تقييمها وتصنيفها. فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية محددة.
- **الطلاقة اللفظية:** وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.
- **طلاقة التعبير:** وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم. (عبد الرحمان، 2010، صفحة

(23)

2 / الإصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة وغير مألوقة، فالمبدع يملك تفكير أصيل يبتعد عن المؤلف أو الشائع، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الإصالة هي: القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتشمل الإصالة ثلاثة جوانب رئيسية:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة). (ندى، 2019، صفحة 23)

3 / الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة، ويعني ذلك أن الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

ولعل الإحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحا، وعدم الرضا بما هو كائن. (توفيق عطية، 2009، صفحة 30/29)

4 / المرونة: ونقصد بالمرونة النظر الى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية، أو غير التي تعود عليها الأفراد العاديين، فالمرونة تعتبر عامل رئيسي في الابتكار والاختراعات. وهب القدرة التي يتمتع بها الفرد على تغيير

وجهة نظره نحو المشكلة التي يواجهها أو يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، إضافة إلى النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة عن الأفراد العاديين، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ويمكن تصنيف المرونة إلى قسمين رئيسيين:

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.
- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة.

والمرونة بشكل رئيسي تمكن المنظمة من التكيف والتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة من جهة ومع التغيير بتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به. (علي، 2013، صفحة 13/12)

5 / المخاطرة: يكون الفرد مبدعاً في المخاطرة على استعداد تام لتحمل كامل مسؤولياته عن الأعمال التي يقوم بها ومواجهة التحديات الناتجة عن هذا العمل، ولكنه بالوقت ذاته مسؤول عم الآثار والنتائج التي تظهر في العمل نتيجة لتبني هذه الأفكار، وعليه تعتبر المخاطرة بشكل عام درجة عدم التأكد، فكلما كان عدم التأكد أكبر زادت احتمالية حدوث المخاطر. أي يجب تبني الأفكار مع تحمل المخاطر ان وجدت. (abou baker, 2016/2017, p. 23)

6 / الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية. (مها، 2017، صفحة 405/404)

7 / القدرة على التحليل: (ويقصد بها الإنتاج الإبداعي والابتكاري) تتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليتم إعادة تنظيمها، يتميز الإنسان المبدع بقدرته على تحليل وفهم عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين هذه العناصر وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق مبادئ مدروسة، ومن خلال ذلك يكون قادراً على جلب أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي. حيث يوصف الفرد الذي يتمتع بالقدرة على التحليل بأنه فرد مبدع يستطيع التعامل مع فكرة أو فعل ومن تم تحديد تفاصيله. (eltahir, 2022, p. 1970)

ثانياً: دوافع الإبداع الإداري

تصنف هذه الدوافع إلى أربعة اصناف: ذاتية، بيئية، مادية ومعنوية، دوافع خاصة بالعمل الإبداعي

1 / الدوافع الذاتية الداخلية:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.

- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

2 / الدوافع البيئية الخارجية:

- الحاجة اليه في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان الى وضمة الإبداع.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

3 / دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.
- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج الى صنع الأحداث بطريقة إبداعية. (د. خلوف، 2017)

4 / دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلي على مدى الأعوام اكتشفت ان الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في ايجادها والرغبة المتصلة تحول العقل الى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال فقد يؤدي غروب الشمس الى إلهام بفكرة جديدة وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار. (عبد الله ح.، 2015، صفحة 21)

الفرع الثالث: مراحل الإبداع الإداري ومستوياته

اولا: مراحل الإبداع الإداري

إن العملية الإبداعية عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثنائها الفكرة الجديدة، وتمر هذه العملية بأربعة مراحل هي:

1/ مرحلة الإعداد: وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع حولها المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة، ومن القراءات ذات العلاقة. (عبد الله ا.، 2020، صفحة 52)

2 / مرحلة الاحتضان: في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وفي هذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان لكون تحرر العقل من الكثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها

بالمشكلة وهي تتضمن هضما عقليا وامتصاص لكل المعلومات المكتبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة. (د. عبد الرحمان و الياس، 2016، صفحة 22)

3 / مرحلة الإشراق: وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها الى حل المشكلة.

ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع. (هيا، 1437هـ، صفحة 15)

4 / مرحلة التحقق: تشير حياة المبدعين الى ان عملية الإبداع لا تنتهي بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو توصل الى حل مشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحديثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، وقد تضيع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصيلة وعملية وغير مسبوقه. (بلال، 2011، صفحة 153)

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها هل هي فكرة مكتملة أو مفيدة أو تتطلب شيئا من التغيير والصلق فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة. (محمد ح.، 2004، صفحة 56)

ثانيا: مستويات الإبداع الإداري

قام الباحثين بتقسيم الإبداع الإداري الى ثلاثة مستويات الأول فردي والثاني جماعات، والثالث على مستوى المنظمة ككل. ويبدأ المستوى الأول بحلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني وتمتد لتشمل المستوى الثالث.

1 / الإبداع على المستوى الفردي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل أحد الأفراد، الذي يتمتعون بصفات أو خصائص أو سمات تميزه عن بقية الأفراد وتكون هذه الخصائص او الصفات اما فطرية او مكتسبة كالذكاء والموهبة والطلاقة والمرونة العقلية والقدرة اصدار 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 الاجتماعية. (زينة، 2006، صفحة 43)

2 / الإبداع على مستوى الجماعات: رغم أن البعض من الكتاب في هذا المجال يعتقد بان الإبداع على مستوى الجماعة أيضا أساسه فردي، الا أن البعض الآخر يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي، لذلك فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة {قسم أو لجنة ...} اعتمادا على خاصية التداؤب. إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. (عبد الحسن، 2009، صفحة 22/21)

3 / الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل المؤسسة بشكل عام، اذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة. (النجار و ملكاوي، 2010، صفحة 266).

الفرع الرابع: مبادئ الإبداع الإداري وخصائصه

أولاً: مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع وأجمعوا على أن الرقي بالمؤسسات وبأساليب إدارتها لتكون مبدعة وخالقة ينبغي مراعاة المبادئ الأساسية التالية: (بوسعادة، 2018، صفحة 288)

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في مجال الصحيح ومادامت لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير هي الاحتمالات التي تحولت الحقائق.
 - احترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيل بأن يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وبأساليب مبتكرة.
 - التحلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
 - التجديد المستمر للفكرة والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل فيعمله، وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل فضاء يبني فيه نفسه وشخصيته أيضا، وهذا الشعور إذا كان حقيقيا يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.
 - محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب، ويتم ذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
 - التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحفز الأفراد على العمل وبذل المزيد في سبيل تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة.
- الإبداع ليس التقليد أو أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها أيضا، وأخذ الإيجابيات التي تمثل نقطة الانطلاق نحو التميز والريادة.

ثانياً: خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي الى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائص بما يلي: (الجعبري، 2009، صفحة 23/22)

- الإبداع ظاهرة فردية (نتائج جهود فردية) وجماعية (نتائج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال

العمل الجماعي المنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.

الفرع الخامس: معوقات الإبداع الإداري

يتعرض الإبداع الإداري لمقاومة لدى الأفراد العاملين للأسباب الآتية: (mezher, 2022, p. 192_200)

- الاعتقاد بأن الإبداع يخلق وظائف أو فرصاً جديدة لا يستطيع الأفراد العاملون الحاليون القيام بها أشغالها، مما يجعلهم يخشون فقدان وظائفهم.
- قد يكون بعض الإداريين على وشك التقاعد ولا يريدون أن يروا تغييراً أو تطوراً في المنظمة.
- مشرفي العمل يقاومون الاصطدام بين ثقافتين مختلفتين.
- درجة المخاطرة المحيطة بالإبداع.
- نقص العامل المادي.

ومن الجدير بالذكر ان الإبداع يتأثر سلبيًا بالمعوقات التي يمكن أن تعترض طريقه، إذ تحول من دون تحقيق الهدف المطلوب، ويشير البدراني: إلى عدد من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى المجالات التالية: (البدراني، 2011، صفحة 17/16)

- **المعوقات الذاتية:** وهي المتعلقة بالفرد نفسه، والتي نمت معه بالاحتكاك وتراكم الخبرات وتشمل المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية.
- **المعوقات التنظيمية:** وهي التي تتعلق بأنظمة المؤسسة والمسؤولين عنها، وتحول من دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لأفرادها.

ويصعب حصر جميع العوامل المؤثرة في ذلك، إلا أنه يمكن ذكر أبرزها والمتمثل بمقاومة التغيير، وجمود الأنظمة، وغياب جو الحرية والالتزام الحرفي بالقوانين وازدواجية المعايير، ضعف كفاءة القيادات الإدارية والمركزية العالية، ضعف توفر وسائل الاتصال المفتوحة، وصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة، وقلة البرامج التدريبية التي تنمي الإبداع، وغياب العمل الجماعي، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية، والصراعات بين الرئيس والمرؤوس، والخشية من تألق بعض الموهوبين الذي يطيح بزوي الإمكانيات التقليدية في الأداء ويصادر ادوارهم، وغير ها الكثير .

بينما يشير حريم الى ان المعوقات التي تقف عائقاً امام تنمية الإبداع كثيرة أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير الصحيح.
- وجود قيادة إدارية غير مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.

المبحث الثاني: دور فرق العمل في الإبداع الإداري

في المنظمات المعاصرة التي تطمح لتحقيق التطور والتميز نجد ان الاعتماد على فرق العمل يعتبر امرا بالغ الأهمية حيث ان التركيز على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي يساهم في تحقيق الابداع الاداري من خلال تشجيع العاملين على طرح افكارهم والاستفادة من خبراتهم وهذا من خلال توفير الدعم والمساندة اللازمة لهم.

المطلب الأول: دور القيادة المناسبة في تامين الإبداع الإداري

يعتبر نمط القيادة واحدا من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات ، وينبع ذلك في الأساس من اثر القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فليهم سلطة الثواب والعقاب ، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة ، يمكن للقادة أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض الحلول لها بشكل مفتوح أمامهم ، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها، فمن الأفضل أن يكون القادة قدوة للمؤوسين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيرا إبداعيا متجددا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالتقديم ولا يلقي بالا للتجديد ، بل انه يمكن القول انه لا يكفي في القائد الإداري

الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين، لإعطاء الأفكار الإبداعية ومد يد العون الذي يطلبوه من إمكانات مادية ومعنوية، بالإضافة إلى إعطاء التقدير والتحفيز اللازم لأصحاب الأفكار الإبداعية المفيدة.

ويعد الإبداع والاهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها أولوية خاصة، فالإبداع يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات وبالتالي سيصبح جزء من إستراتيجية الكثير من المنظمات في القرن الواحد والعشرين. (لعمور رميلة، 2008، صفحة 287)

المطلب الثاني: دور وضوح الأهداف في تامين الإبداع الإداري

ان الاهداف الواضحة والبارزة تسهل عمل الفريق وتزيد من دافعيته من خلال بذل أفضل ما عنده من جهود كي يصل الى تحقيقها بأفضل الطرق المبتكرة والفعالة، كما من شان الاهداف الواضحة ان تزيد من دافعية الفريق للعمل معا من اجل ايجاد حلول وتجاوز العقبات لتضمن الابداع في الوصول لتحقيقها.

المطلب الثالث: دور توازن الأدوار في تثمين الإبداع الإداري

ان التوزيع العادل للأدوار داخل الفريق يمكن كل فرد من أداء مهامه بشكل فعال ومنظم بما يتلاءم مع امكانياته والمؤهلات التي يمتلكها، وهذا من شأنه ان يساهم في تعزيز التواصل بين اعضاء الفريق مما يضمن تحقيق التفاعل والتنسيق والتواصل فيما بينهم من اجل الوصول الى تحقيق الابداع الاداري في العمل وخلق بيئة تساعد على تبادل الافكار والإبداع في تنفيذها وتطوير حلول جديدة للعقبات التي تواجهها.

المطلب الرابع: دور مرونة الاتصال في تثمين الإبداع الإداري

تسهم مرونة الاتصال في تحقيق الإبداع الإداري من خلال تمكين التواصل الفعال والسريع وتدفق المعلومات بين أفراد الفريق، مما يساعد على تبادل الأفكار والملاحظات والمقترحات وأيضاً تحفيز التفكير الإبداعي، كما تساهم أيضاً في دعم العمل الجماعي ويكون ذلك بواسطة تعزيز التواصل الجيد والتفاهم وبناء علاقات جيدة بين الأفراد مما يعزز التعاون والتكامل في العمل وتسهم في تحقيق الأهداف بشكل الأفضل.

المطلب الخامس: دور استمرارية النشاط في تثمين الإبداع الإداري

ان استمرارية النشاط لها دور حيوي ومهما في تحقيق الإبداع الإداري، حيث أنها تعد عنصر ضروري لخلق بيئة عمل إبداعية تسمح للموظفين بالوصول الى كامل امكانياتهم للمساهمة في نجاح المنظمة وتسهم في تجديد نشاطهم داخل بيئة العمل، وذلك من خلال تعزيز التركيز والانتباه على مهمتهم الحالية وتجنب التشتت، كما تحفز تدفق الأفكار عندهم وتجعلهم أكثر عرضة للتفكير الإبداعي، كما يؤدي استمرارهم في النشاط القدرة في التغلب على التحديات التي تواجههم والوصول الى حلول إبداعية.

مما سبق يمكننا القول إن فرق العمل لها دور كبير في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات ذلك من خلال تحديد الأهداف واختيار القادة المناسبين الذين يتمتعون بمهارات إبداعية، العدل في توزيع الأدوار بين الموظفين والتواصل الفعال وتدفق المعلومات واستمرارية النشاط.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: دراسات العربية

الفرع الأول: دراسات متعلقة بفرق العمل

أولاً: دراسة (2013) حسن مروان عفانة بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر _ غزة، فلسطين.

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على العلاقة بين تمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وإستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

- تركز المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على دعم وجود فرق العمل لإيمانها بأنها من أفضل الطرق للوصول الى أنسب النتائج للأعمال والأهداف التي تسعى الى تحقيقها.
- تحرص المؤسسات على توفير سبل الاتصال ومشاركة المعلومات بكفاءة عالية والتي بدورها تدعم وتساعد الموظفين من خلال توفير المعرفة الكافية لهم لأداء عملهم وتبين زيادة نجاعة وفاعلية فرق العمل.
- تمكن المؤسسات العاملين وتعمل على تكريس فكرة العمل الجماعي لديهم مما يعطيهم الإستعداد الذهني والعملية للإندماج ضمن فرق عمل فعالة.
- يوجد نظام حوافز جيد في المؤسسات قادرة على زيادة دافعية الموظفين وإخراج قدراتهم بدافع التميز والحصول على تلك الحوافز وهذا بدوره يترك أثراً إيجابياً على فرق العمل التي تحتوي هؤلاء الأشخاص الساعين لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات في عملهم.
- توفر المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة القوة لأفراد فرق العمل وهذا يعمل على زيادة فاعلية تلك الفرق بزيادة قدرة عناصرها على اتخاذ قرارات مناسبة للمهام الموكلة لهم.

ثانياً: دراسة (2016) احمد صالح إبراهيم حميد بعنوان دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني _ الشق المدني، رسالة الماجستير في القيادة والإدارة بغزة.

تهدف هذه الدراسة الى:

- معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.
 - معرفة مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة من وجهة نظر العاملين.
 - تحليل العلاقة بين ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة.
 - معرفة مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة.
 - التعرف الى إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي...).
 - انتهج الباحث في دراسته المنهج الوصفي لتحليلي.
- توصل الباحث في دراسته لعدة نتائج نذكرها فيما يلي:

- اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل حصل على متوسط حسابي نسبي (58.68%).
 - ممارسة أسلوب فرق العمل بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (69.63%).
 - عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (60.22%).
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي...).
- ثالثا: دراسة (2018) عبد القادر بن برطال بعنوان تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد 9 عدد 2.

تهدف هذه الدراسة الى:

- تحديد مفهوم الثقة التنظيمية ومختلف مستوياتها.
 - تحديد مفهوم فرق العمل والمصطلحات التي لها علاقة بالموضوع وتحديد العلاقة والأثر بين فرق العمل ومستوى الثقة التنظيمية.
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- من خلال الدراسة توصل الباحث الى النتائج التالية:

- اغلب أساتذة الكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الاغواط يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل، على غرار فرق البحث بأنواعها، المجالس العلمية....
- تبين ان أساتذة الكلية يقومون بأغلبية السلوكيات الإيجابية اللازمة لأداء فرق العمل الفعالة، ما عدا انهم لا يتلقون الدعم المعنوي والمادي الكافي من طرف الإدارة.
- تبين أيضا ان هناك مستوى مقبول من الثقة اتجاه الزملاء بكل أنواعها (القدرة، النزاهة، الخيرية...)، وبنفس القدر هناك مستوى مقبول من الثقة اتجاه المشرفين، الا ان ثقة الإدارة اقتصرت على (الثقة المبنية على القدرة) فقط.
- تبين ان متوسط إجابات المبحوثين اتجاه فرق العمل لم يتأثر بالعوامل الديموغرافية والشخصية (جنس، سن، رتبة، سنوات الخدمة)
- تبين ان متوسط إجابات المبحوثين اتجاه الثقة التنظيمية لم يتأثر بالعوامل الديموغرافية والشخصية (جنس، سن، رتبة، سنوات الخدمة).

رابعاً: دراسة (2021) فاهد بن لويبان صلاح الرشيدي، ياسين بن عمر محمد شعبان بعنوان دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة"، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، مجلد 1 عدد 16".

تسعى هذه الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف أهمها:

- معرفة واقع ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل في إمارة منطقة المدينة المنورة،
 - شرح علاقة فريق العمل بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
 - التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:

- أفراد عينة الدراسة موافقون على اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل.
- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء.
- أفراد عينة الدراسة موافقون على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين.
- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي.
- أفراد عينة الدراسة موافقون على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

أولاً: دراسة (2003) حاتم علي حسن رضا بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا.

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في تحقيق أهداف الأجهزة الأمنية حيث يمثل الإبداع الإداري طريقاً سالماً يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الأمنية إضافة الى إثراء المعرفة العلمية.

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

حيث توصلت للنتائج التالية:

- ان غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.
- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في اعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.
- يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

ثانياً: دراسة (2006) زينة محمود محمد بعنوان درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف الى درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، من وجهة نظرهم، وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم.

انتهج الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

توصل الى النتائج التالية:

- درجة ممارسة استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظة عمان كانت جد مرتفعة.
- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأداء فقد بلغ (3.59) بانحراف معياري (0.65) الأمر الذي يشير الى أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الخاصة كان مرتفعاً.

- وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين المتغير الأول "درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات" والمتغير الثاني "مستوى الإبداع الإداري"
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة المديرين والمديرات لتكنولوجيا المعلومات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: دراسة (2010) عبد الرحمان محمد جبر بعنوان الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة غوث الدولية. واتباع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تتوافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة بدرجة عالية وهي مرتبة حسب الوزن النسبي لها كالتالي: {الانفتاح على التغيير، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، المخاطرة}.

- يمتلك برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية مقومات الإبداع الإداري التي تساهم في خلق الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس، وتتوافر لدى البرنامج جميع المقومات ولكنها بحاجة الى المزيد من الاهتمام وتطوير هذه المقومات {البناء التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل، التدريب، الاتصال، الحوافز وخلق الثقة، نمط القيادة}.

رابعاً: دراسة (2018) أحمد يوسف دار عواد بعنوان أثر المعرفة على المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل بيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:

- مستوى تبني المدارس الخاصة لإدارة المعرفة المتمثلة بـ (توليد المعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)
- مستوى الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.
- أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري للمدارس الخاصة في الأردن.

واتباع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة والمتمثلة بـ (المعرفة الضمنية،

- المعرفة الصريحة) على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.

الفرع الثالث: دراسة متعلقة بفرق العمل والإبداع الإداري معا

دراسة (2022): أنس بن عبد الرحمان سعيد الغامدي والدكتور كمال بن نواوي توحيد فلمبان بعنوان دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين. دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة (مقال، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مجلد 6، عدد 23).

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع بناء فرق العمل وكذلك التعرف على ابعاد فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في وزارة الصحة محافظة جدة.
 - كما انتهج الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- وتوصل الى النتائج التالية:

- يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لكل أبعاد فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بوزارة الصحة بمحافظة جدة.
- يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بوزارة الصحة بمحافظة جدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو (فرق العمل _ تنمية الإبداع الإداري) وفقا لمتغيرات سنوات الخبرة _ حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل محور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0,05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو (فرق العمل _ تنمية الإبداع الإداري) وفقا لمتغيرات المسمى الوظيفي _ حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل محور جاءت أكبر من مستوى

المعنوية (0,05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو (فرق العمل _ تنمية الإبداع الإداري) وفقا لمتغير المؤهل العلمي _ حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل محور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0,05).

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (2022) eltahir ahmed mohammed ali بعنوان the work environment and its impact on administrative creativity: a case study of sudan university of science and Adminstrative and human sciences deparntment, community college, qassim .technology .university,nsaudi Arabia

تهدف هذه الدراسة الى:

- معرفة اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري بجامعة السودان.
 - تحديد مستوى أهمية بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري بجامعة السودان.
- وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت للنتائج التالية:
- ان ابعاد بيئة العمل والهيكل التنظيمي والتدريب والمكافآت والحوافز وظروف العمل أكثر ارتباطا بالإبداع الإداري.
 - لدى موظفي الجامعة مساهمات بأفكار جديدة في مجال عملهم، كما أن لديهم الشجاعة والإقدام للقيام بأعمال إبداعية.

ثانياً: دراسة (2022) Mezher Abdullah ahmed بعنوان administrative creativity and its impact on organizational development an applied study at tikrit university, iraq

تهدف هذه الدراسة:

- للتعرف على دور الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي وكذلك التعرف على كيفية استخدام أسلوب الإبداع الإداري في تطوير المنظمة.
- اتبعت هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي.
- من خلال الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية وتأثيرات معنوية للإبداع الإداري على الأداء التنظيمي، كما توجد أيضاً علاقة ارتباط

معنوية قوية بين محاور التطوير التنظيمي والتطوير التنظيمي الشامل.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية

الجدول رقم (1): أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والحالية

أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
تناولت الدراسات موضوع فرق العمل من الجانب النظري.	اختلاف بعض ابعاد دراستنا عن ابعاد الدراسات السابقة.
اغلب الدراسات اعتمدت الاسلوب الوصفي التحليلي.	الدراسات السابقة لم تكن في مؤسسة وطنية جزائرية عكس دراستنا.
استخدمت الدراسات السابقة اسلوب الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.	بعض الدراسات لا تربط بين فرق العمل والإبداع الإداري.
اغلب الدراسات تناولت أهمية فرق العمل في تحقيق الابداع الاداري في المؤسسة.	تتميز دراستنا عن باقي الدراسات بالحدثة.
مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية	
ساعدنا الإعتماد على الدراسات السابقة في إعداد الجانب النظري.	
التعرف على مختلف أبعاد فرق العمل	
ساعدونا في إعداد عبارات الاستبيان.	
التعرف على الأساليب الإحصائية الملائمة لهذه الدراسة.	

المصدر: من اعداد الطابطين

ملخص الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل أظهرت العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع فرق العمل والإبداع الإداري أن هناك علاقة إيجابية بين كل من هما، حيث أظهرت الدراسات أن الفرق العملية المتميزة تساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع الإداري، حيث تتيح بيئة عمل إيجابية تشجع على التفكير الابداعي وتبادل الأفكار، وكذلك أظهر البحث أهمية القيادة في التحكم في الفرق وتوجيهها بالشكل المناسب كذلك أهمية التواصل بين الفرق الذي يسهل العمل وتبادل الافكار والمسؤوليات وتوزيع الادوار بشكل عادل حسب كفاءات و قدرات كل فرد داخل الفريق. وهذا لكي تضمن المنظمات استمرارية نشاطها من خلال الاستفادة من فرق العمل الفعالة وخلق بيئة عمل ايجابية ومحفزة على المشاركة والإبداع لكي تطور من اهدافها وتبتكر حلول للمشاكل التي تعترضه، وكإثراء لما تم أخذه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية في شركة إقتصادية وهي المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS بسكيكدة لدراسة ما إذا كان هناك دور لفرق العمل في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في هذه المؤسسة.

الدراسة الميدانية لفرق العمل ودورها في تـثـمـيـن الإبداع الإداري
لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة الحاويات
ACGS بـسـكـيـة



تمهيد:

تم التطرق في الفصل السابق الى أهم المفاهيم النظرية لمتغيري البحث (فرق العمل والإبداع الإداري) وكذلك الدراسات السابقة للموضوع.

أما في فصلنا هذا سنتطرق للدراسة التطبيقية، وعليه قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS بسكيدة لمدة 20 يوم، لدراسة دور فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين على أرض الواقع وهذا من خلال حصولنا على المعلومات من طرف عمال المؤسسة من خلال قيامهم بالإجابة على الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على كل العمال وذلك لأننا استخدمنا طريقة المسح الشامل.

تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

- المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS

تعتبر المؤسسة الوطنية لخدمة الحاويات ACGS مؤسسة خدمتية تابعة لمجمع لوجيترانس، وستتطرق في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها واهم نشاطاتها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة ACGS وأماكن تواجدها

أولاً: تعريفها

تأسست المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات في 2012 متخصصة في استغلال المناطق اللوجستكية خارج الموانئ (الموانئ الجافة، المستودعات الجمركية، أماكن وفضاءات التخزين) بالإضافة الى تسيير حلقات التدقيق وتخزين وحفظ البضائع، إعادة توزيع و شحن البضائع، خدمات الموانئ وكذا التصدير البحري والعبور. المؤسسة الجزائرية للحاويات مؤسسة اقتصادية خدمتية تابعة لشركة التسيير بالأسهم مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية ب ص 242 برأس مال اجتماعي يقدر 120000000.00 دينار جزائري.

ثانياً: أماكن تواجدها

يوجد عدة أماكن لفرع ACGS عبر التراب الوطني.

- سكيكدة (ESD , PAV)
- عنابة (PAV , ESD)
- الجزائر (PROTSEC , ESD)
- مستغانم ESD
- وهران ESD

الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها

أولاً: نشاطاتها

لديها ثلاثة نشاطات: (الموانئ الجافة، المستودعات الجمركية، حظيرة الحاويات الفارغة)

- الموانئ الجافة PORT SEC: ويشكل الميناء الجاف مستودعات خارجية مؤقتة يعتبر امتدادا طبيعيا للموانئ.

يمكن توصيله بمنفذ واحد فقط فن 2 قرار 27 مارس 2011 الخاص بالموانئ الجافة الجريدة الرسمية رقم

2011/33.

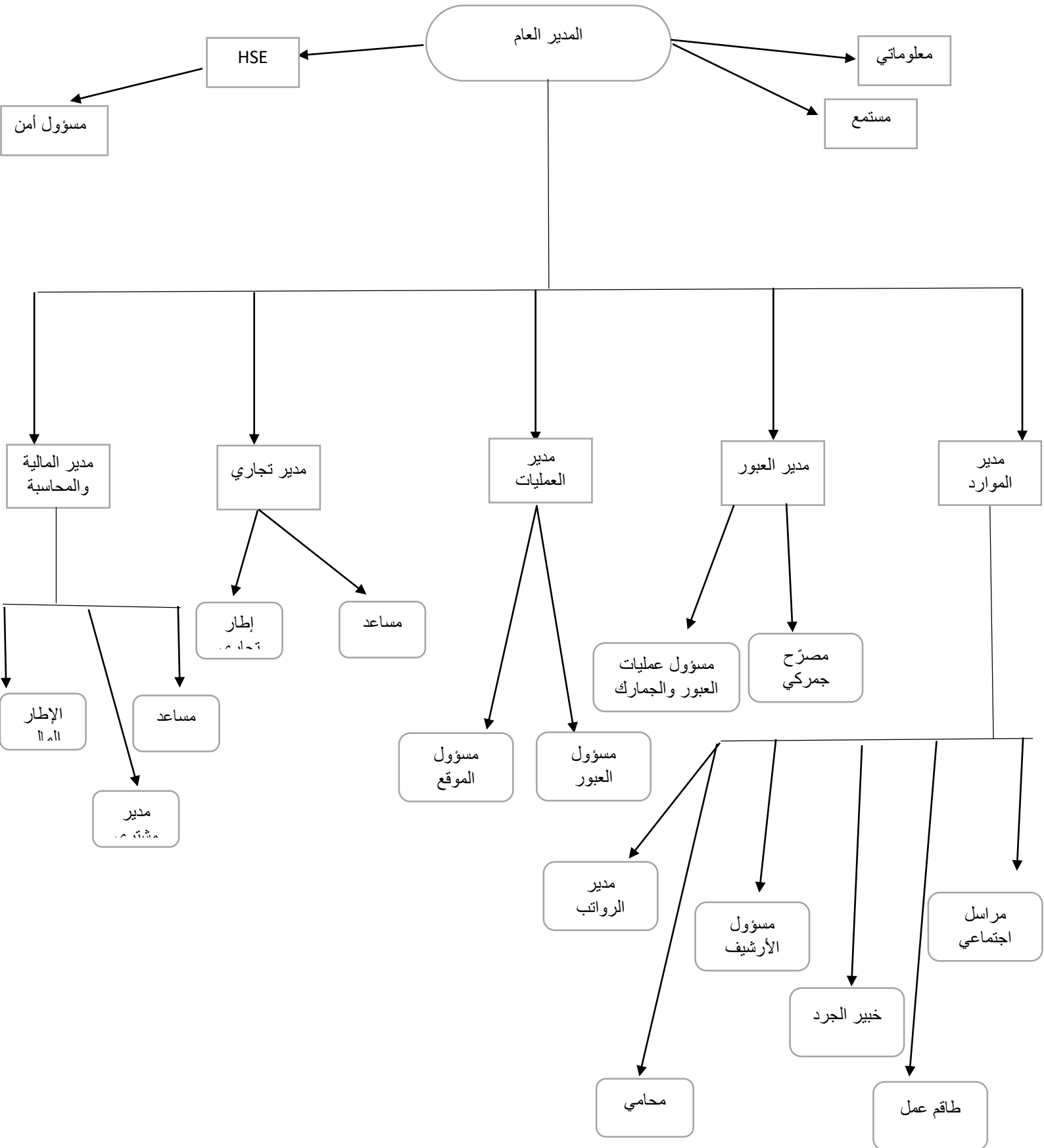
- **المستودعات الجمركية ESD:** المستودع الجمركي هو الإجراء الجمركي الذي يسمح بتخزين البضائع تحت الرقابة الجمركية في الأماكن المعتمدة من قبل إدارة الجمارك المعلقة للرسوم والضرائب والتدابير الباهظة ذات الطبيعة الاقتصادية. هناك ثلاث فئات من المستودعات الجمركية: (المستودعات العامة، المستودع الخاص، المستودع الصناعي).
- **حظيرة الحاويات الفارغة PAV:** وهو خاص بتخزين الحاويات الفارغة الخاصة بعلامة MAERSK.

ثانيا: أهدافها

سطرت مؤسسة ACGS مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- الاستمرارية من خلال تخفيض الأعباء وتعظيم الأرباح مع التحم في الوقت.
- توسيع وتطوير نشاط المؤسسة من المستودعات الجمركية الى موانئ جافة من خلال إنشاء استثمارات جديدة عبر كامل التراب الوطني (جنات، تمرناست، تندوف، تقرت).
- محاولة الوصول الى الأسواق الإفريقية من خلال إيصال السلع والمنتجات الداخلية عبر ميناء الكبير شرشال واستغلال كون الجزائر بوابة افريقيا.
- توفير خدمة النقل البري لكامل السلع وإرضاء الزبائن بإيصال المنتجات من المنتج الى المستهلك.
- استلام الأرضية اللوجستية بتمرناست واستلام منطقة العبور بتندوف.
- تسهيل مسار التصدير بتهيئة مناطق عبور مخصصة للتصدير بولايتي تندوف وتمرناست تحتوي على مراكز للنقل ومستودعات تحت الرقابة الجمركية.
- يهدف المجمع أن يكون الشريك الدائم لعملائنا من خلال تقديم خدمات ممتازة لهم وتزويدهم بحلول تتكيف مع تحدياتهم.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الطريقة المنهجية المتبعة في الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

أولاً: منهجية الدراسة

لقد قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة دور فرق العمل في تامين الإبداع الإداري بمؤسسة الخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

ثانياً: أداة جمع البيانات

قمنا في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان في جمع البيانات وذلك لتوفير المعلومات اللازمة للتحليل، حيث تمت صياغة هذا الاستبيان باللغة العربية كما حاولنا قدر الإمكان مراعات الوضوح والدقة في صياغته بعدها تم تحكيمه من طرف ثلاث أساتذة، واشتملت استمارة الاستبيان على جزئين وهما:

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

الجزء الثاني: فيه محورين

المحور الأول: متعلق بالمتغير المستقل فرق العمل

المحور الثاني: متعلق بالمتغير التابع الإبداع الإداري

الفرع الثاني: مقياس التحليل

اعتمدنا في هذا الاستبيان على مقياس ليكارت الخماسي لكل عبارات الاستبيان من اجل الاستطلاع على آراء المستخدمين، وتم اختيار هذا النوع من الإجابات للحصول على الإجابات النهائية لأفراد عينة الدراسة من أجل الوصول الى النتائج الدقيقة من خلال التحليل. حيث يتكون مقياس ليكارت من:

جدول رقم (2): توزيع درجات الاستبيان وفق مقياس ليكارت

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

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد التي تتوفر فيها الخصائص موضوع الدراسة، أي يتكون مجتمع الدراسة في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات من 50 عامل.

ثانياً: عينة الدراسة

لهذا اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب المسح الكامل كون عدد عمال المؤسسة محل الدراسة قليل، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد المؤسسة ولقد تم استرداد 43 استبانة أي نسبة 86% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

الجدول رقم (3): المعلومات المستوردة من الاستبانة والصالحة للتحليل

البيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الملغات	00	00%
الاستبيانات الغير مسترجعة	7	14%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	43	86%
المجموع الكلي	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبان

يبين الجدول عدد الاستبيانات الموزعة حيث وزعنا 50 استبانة منها 7 غير مسترجعة أي بنسبة 14%، كما لا توجد أي استبانة ملغات، وعدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل 43 أي بنسبة 86% حيث خضعت كلها للتحليل الإحصائي.

المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في الدراسة وصدق الأداة وثباتها

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها قمنا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم تطبيق العمليات الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لاختبارات الدراسة.
2. تحليل الثبات معامل "مقياس ألفا كرونباخ (Alpha cronbach): لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات.
3. التكرارات والنسبة المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.

4. المتوسط الحسابي المرجح: وهو من مقاييس النزعة المركزية.
5. الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت وانحراف القيم عن وسطها الحسابي.
6. الانحدار البسيط لاختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

الفرع الثاني: صدق الأداة وثباتها

أولاً: صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستبانة في هذه الدراسة من خلال:

- 1- عرض الاستبيان على المحكمين: تم عرض أداة الدراسة بعد اعدادها على ثلاثة أساتذة محكمين للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها في جمع المعلومات
- 2- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لكل عبارة من خلال حساب معامل بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1.2 صدق الاتساق لعبارات المتغير الأول

- القيادة المناسبة

جدول رقم (4): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة المناسبة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تساهم القيادة في المؤسسة في تحفيز أعضاء الفريق على العمل وتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.	0.717	0.0
2	هناك اتصال فعال بين القائد وأعضاء الفريق.	0.785	0.0
3	يعتمد القائد في اتخاذ قراراته على اجماع اراء أعضاء الفريق.	0.725	0.0
4	يعمل القائد في فريقك على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.	0.629	0.0
5	يساهم القائد في تطوير مهارات الفريق.	0.826	0.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد القيادة المناسبة يتراوح ما بين 0.629 و0.826 وهي موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- وضوح الأهداف

جدول رقم (5): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وضوح الأهداف

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	وجود أهداف واضحة ومحددة يساعد في زيادة الانضباط والتحفيز.	0.666	0.0
2	يعمل جميع أعضاء الفريق بشكل منسق للوصول لنفس الهدف.	0.677	0.0
3	تتمتع مؤسستك بمرونة في تغيير او تعديل هدفها حسب التحديات التي تواجهها.	0.708	0.0
4	وضوح الأهداف يؤثر بشكل إيجابي في أداء الفريق.	0.686	0.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد وضوح الأهداف يتراوح ما بين 0.666 و0.708 وهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• توازن الأدوار

جدول رقم (6): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات توازن الأدوار

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	هناك توزيع عادل للأدوار داخل مؤسستك.	0.395	0.0
2	يعتمد أعضاء الفرق على بعضهم البعض في أداء المهام الموكلة لهم	0.338	0.02
3	الدور الذي تقوم به داخل مؤسستك يتلاءم مع قدراتك والمهارات التي تمتلكها.	0.567	0.0
4	هناك توجيهات واضحة من المؤسسة بشأن أهمية تحقيق التوازن بين الأدوار.	0.352	0.02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد توازن الأدوار يتراوح ما بين 0.338 و0.567 وهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• مرونة الاتصال

جدول رقم (7): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مرونة الاتصال

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يكون الاتصال بين الفرق في الإدارة سهل.	0.429	0.0
2	يتوفر داخل المؤسسة وسائل اتصال تساعد على إيصال المعلومة بسرعة.	0.652	0.0

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

0.0	0.470	3	يتم تبادل المعلومات داخل المنظمة بشكل كافي.
0.0	0.463	4	يتم تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم من خلال قنوات الاتصال المتاحة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد مرونة الاتصال يتراوح ما بين 0.429 و0.652 وهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• استمرارية النشاط

جدول رقم(8): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات استمرارية النشاط

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعمل القائد واعضاء الفريق بشكل منسق لضمان استمرارية نشاط المؤسسة بأحسن شكل.	0.777	0.0
2	يعمل الفريق على التفكير بشكل دائم بطرق ابداعية تساهم في استمرار نشاط المؤسسة.	0.753	0.0
3	يتم مراجعة نشاط الفرق بشكل دوري ومستمر من طرف الإدارة.	0.710	0.0
4	الانشطة الداخلية تساهم في بناء روح التعاون داخل الفريق.	0.638	0.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد استمرارية النشاط يتراوح ما بين 0.638 و0.777 وهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2.2 صدق الاتساق لعبارات للمتغير التابع

• الإبداع الإداري

جدول رقم (9): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	هناك اطالع بشكل كاف على المشاكل التي تواجهها المؤسسة.	0.423	0.0

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

0.146	0.225	2	ابلاغ الإدارة بالمشاكل التي تواجهها في العمل يستغرق وقت.
0.0	0.509	3	الإدارة متفتحة على قبول التغييرات والمبادرات الحديثة.
0.146	0.633	4	يتم التشجيع على تطوير مهاراتكم من خلال دورات التدريب والتطوير.
0.0	0.067	5	تمنح الصلاحيات الكافية للموظفين إتخاذ القرارات المناسبة في حل المشاكل دون الحاجة الى موافقة متبعة.
0.0	0.471	6	هناك شعور بالتشجيع على اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة في العمل.
0.67	0.552	7	تشجع المؤسسة على التعاون الفعال بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة بشكل فعال.
0.0	0.632	8	تقوم المؤسسة بتوفير الدعم والموارد الضرورية لتحمل المخاطر.
0.0	0.613	9	للموظف حرية كافية لتجربة مسارات جديدة داخل المؤسسة.
0.0	0.673	10	الشعور بحرية التعبير عن الآراء الأفكار دون الخوف من الانتقاد.
0.0	0.720	11	هناك تحفيزات وتشجيعات كافية من قبل الإدارة الالتزام بالمعايير المؤسسية.
0.0	0.442	12	هناك صعوبات في التواصل مع الزملاء حول القضايا المتعلقة بالمعايير والسلوك المؤسسي.
0.0	0.586	13	تلقي التدريب المناسب لتطوير مهارات التحليل في المؤسسة.
0.0	0.588	14	المؤسسة تتمتع بأدوات وتقنيات تسهل عملية التحليل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الإبداع الإداري تراوحت ما بين 0,067 و 0,720 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05، وإرتباطها من طردي متوسط إلى طردي قوي، ماعدا العبارة رقم 1 , 2, 5 و 6 و 12 فهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0,05، ولكن إرتباطها طردي ضعيف جداً. في العموم يمكن القول إن العبارات صادقة نسبياً لما وضعت لقياسه.

ثانياً: فحص ثبات الأداة

مقياس ألفا كرونباخ هو مقياس ثبات الاختبار ومصداقيته، ولكي تكون الدراسة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 أو أقرب منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0.6 فذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات.

جدول رقم (08): معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور (فرق العمل والإبداع الإداري).

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
---------	--------------	---------------------------

0.943	21	فرق العمل
0.944	14	الإبداع الإداري
0.946	35	الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول قدر 0.943 أما المحور الثاني 0.944، في حين بلغت قيمة هذا المعامل بالنسبة للأداة الدراسة ككل 0.946 ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي ومن ثم قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها، كما سيشمل اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على دور فرق العمل على تامين الإبداع الإداري لدى العاملين.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: الجنس

يبين الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس؛ حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الخصائص.

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	39	90.7
	أنثى	4	9.3
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن حجم العينة 43 فرداً، حيث أن 39 من المجيبين على الاستبيان أي الأغلبية كانوا من الذكور أي ما يعادل 90.7%، وتليها فئة الإناث وذلك بنسبة 9.3% وهذا راجع لسبب أن نشاط المؤسسة هو النقل أي نشاط يحتاج لرجال لا تستطيع المرأة ان تعمل فيه الى بعض المناصب القليلة مثل منصب الفوترة والمحاسبة.

ثانياً: العمر

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
	أقل من 30 سنة	9	20.9

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

العمر	من 30 سنة إلى 40 سنة	25	58.1
	من 40 سنة إلى 49 سنة	8	18.6
	50 سنة فأكثر	1	2.3
المجموع		43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يتبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 58.1% وهي النسبة الأعلى، ثم تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 20.9%، تليها فئة كما بلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى 49 سنة، 18.6%، والنسبة لفئة 50 سنة فأكثر فهي 2.3%.

ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوي	24	55.8
	ليسانس	5	11.6
	دراسات عليا	6	14
	أخرى	8	18.6
المجموع		43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من حيث المستوى العلمي لعينة الدراسة، كانت لذوي مستوى ثانوي أي ما يعادل نسبة 55.8%، تليها فئة المتحصلين على أخرى بنسبة 18.6% ثم تليها مستوى دراسات عليا بنسبة 14%، وأخيرا مستوى ليسانس بنسبة 11.6%. ونفسر انخفاض المستوى التعليمي لأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على عمال النقل الذي يمثل نشاطها الرئيسي وبالتالي لا تحتاج في هذا الجانب الى عمال ذو كفاءات.

رابعا: مجال الوظيفة الحالية

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
مجال الوظيفة الحالية	مدير	0	0
	رئيس مصلحة	5	11.6
	موظف	35	81.4
	عون إداري	3	7
المجموع		43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 81.4% وتمثل المبحوثين الذين يشغلون وظيفة موظف، وتليها وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 11.6% و7% بالنسبة للأفراد الذين يشغلون منصب عون إداري، والذين يشغلون منصب مدير 0%.

خامسا: الأقدمية

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

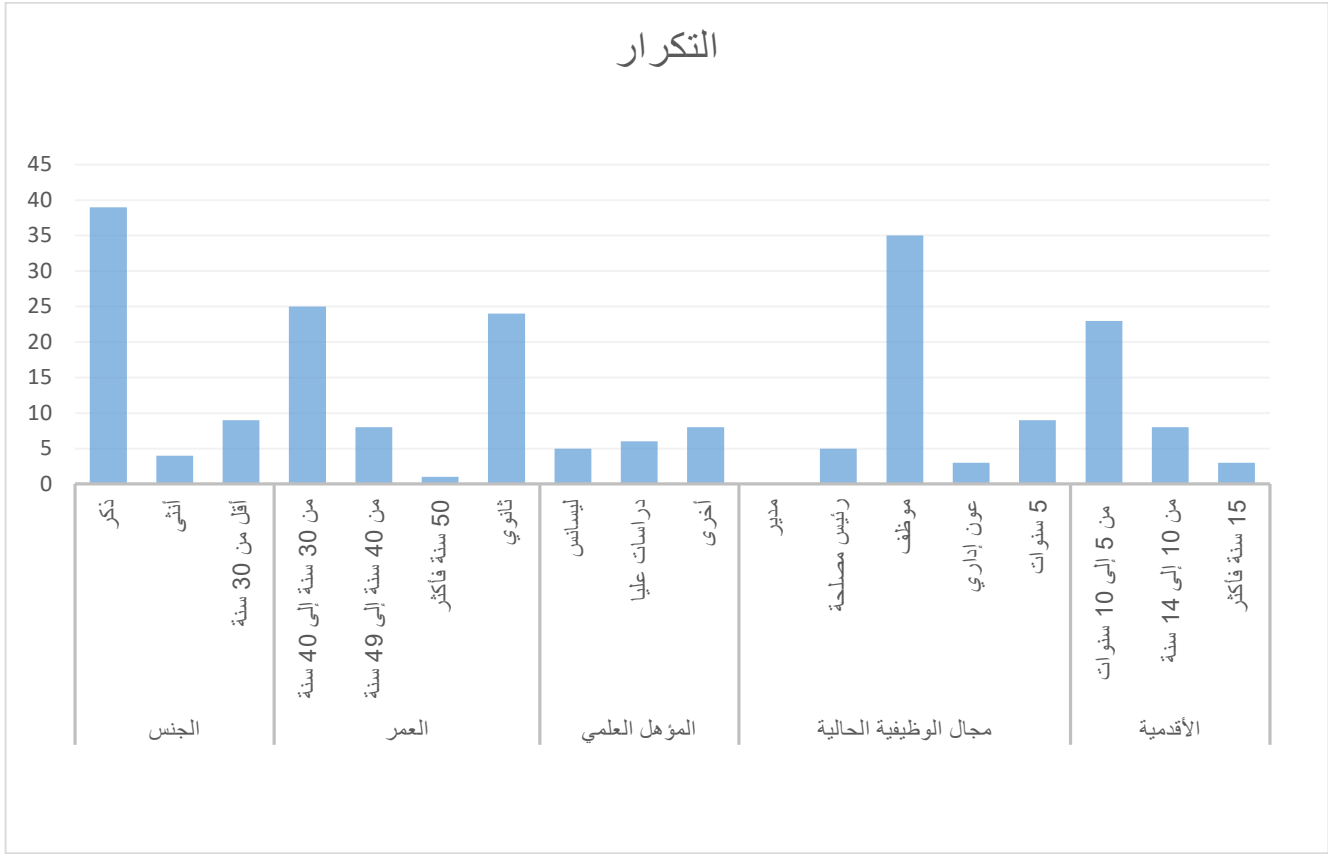
جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الأقدمية	5 سنوات	9	20.9
	من 5 إلى 10 سنوات	23	53.5
	من 10 إلى 14 سنة	8	18.6
	15 سنة فأكثر	3	7
المجموع		43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 53.5% وتمثل المبحوثين الذين أقدميتهم من 5 إلى سنوات، ثم تليها 5 سنوات بنسبة 20.9% و18.6% بالنسبة للأفراد الذين أقدميتهم 10 إلى 14 سنة، ثم تليها فئة الذين أقدميتهم 15 سنة فأكثر بنسبة 7%.

الشكل رقم (3): شكل يمثل تكرار توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.



الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بآراء أفراد العينة

أولاً: النتائج المتعلقة بأبعاد فرق العمل

في هذا الجزء يتم دراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد فرق العمل، والذي تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد ونلخص النتائج المتوصل إليها في الجداول الآتية.

1/ النتائج المتعلقة ببعد القيادة المناسبة

جدول رقم (16): الوسط الحسابي لبعد القيادة المناسبة

الرقم	العبرة	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول
	القيادة المناسبة			
01	تساهم القيادة في المؤسسة في تحفيز اعضاء الفريق على العمل وتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.	1.77	1.088	منخفض
02	هناك اتصال فعال بين القائد واطباء الفريق	2.05	1.022	منخفض

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

03	يعتمد القائد في اتخاذ قراراته على اجماع اراء اعضاء الفريق	2.14	1.060	منخفض
04	يعمل القائد في فريقك على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي	2.56	1.330	متوسط
05	يساهم القائد في تطوير مهارات الفريق	2.05	1.214	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على الفقرات بعد القيادة المناسبة حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي له (2.11) بإنحراف معياري (0.979)، وهي درجة موافقة منخفضة حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:
حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (04) بمتوسط حسابي قدره (2.56) وانحراف معياري قدره (1.330) وهي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة مما يدل على أن القائد يعمل على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي. وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (01) بمتوسط حسابي قدره (1.77) وانحراف معياري (1.088) وهي درجة موافقة ضعيفة من قبل افراد العينة مما يدل على أن القيادة لا تساهم في المؤسسة على تحفيز اعضاء الفريق على العمل وتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.

2/ النتائج المتعلقة ببعده وضوح الأهداف

جدول رقم (17): الوسط الحسابي لبعده وضوح الأهداف

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول
	وضوح الأهداف			
01	وجود أهداف واضحة ومحددة يساعد في زيادة الانضباط والتحفيز	1.84	0.737	متوسط
02	يعمل جميع اعضاء الفريق بشكل منسق للوصول لنفس الهدف	1.98	0.859	منخفض
03	تتمتع مؤسستك بمرونة في تغيير او تعديل هدفها حسب التحديات التي تواجهها	2.37	0.926	متوسط
04	وضوح الأهداف يؤثر بشكل ايجابي في أداء الفريق	1.97	1.022	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على الفقرات بعد وضوح الأهداف حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي له (2.034) وإنحراف معياري قدره (0.737)، وهي درجة موافقة متوسطة حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (3) بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري قدره (0.926) وهي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة مما يدل أن المؤسسة تتمتع بمرونة في تغيير او تعديل هدفها حسب التحديات التي تواجهها.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (1.84) وانحراف معياري (0.814) وهي درجة موافقة ضعيفة من قبل افراد العينة مما يدل على أنه لا توجد أهداف واضحة ومحددة تساعد في زيادة الإنضباط والتحفيز.

3/ النتائج المتعلقة ببعد توازن الأدوار

جدول رقم (18): الوسط الحسابي لبعد توازن الأدوار

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	توازن الأدوار	2.348	0.617	متوسط
1	هناك توزيع عادل للأدوار داخل مؤسستك	2.71	1.241	متوسط
2	يعتمد اعضاء الفرق على بعضهم البعض في أداء المهام الموكلة لهم	2.28	0.908	منخفض
3	الدور الذي تقوم به داخل مؤسستك يتلاءم مع قدراتك والمهارات التي تمتلكها	2.21	1.103	منخفض
4	هناك توجيهات واضحة من المؤسسة بشأن أهمية تحقيق التوازن بين الأدوار	2.19	0.588	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على الفقرات بعد توازن الأدوار حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي له (2.348) وانحراف معياري قدره (0.617)، وهي درجة موافقة متوسطة حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (2.71) وانحراف معياري قدره (1.241) وهي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة مما يدل أن هناك توزيع عادل للأدوار داخل المؤسسة.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (4) بمتوسط حسابي قدره (2.19) وانحراف معياري قدره (0.588) وهي درجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة مما يدل على أنه ليس هناك توجيهات واضحة من المؤسسة بشأن أهمية تحقيق التوازن بين الأدوار.

4/ النتائج المتعلقة ببعده مرونة الاتصال

جدول رقم (19): الوسط الحسابي لبعده مرونة الاتصال

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	مرونة الإتصال	2.191	0.599	منخفض
1	يكون الاتصال بين الفرق في الادارة سهل	1.91	0.750	منخفض
2	يتوفر داخل المؤسسة وسائل اتصال تساعد على اقبال المعلومة بسرعة	2.05	0.785	منخفض
3	يتم تبادل المعلومات داخل المنظمة بشكل كافي	2.26	0.875	منخفض
4	يتم تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم من خلال قنوات الاتصال المتاحة	2.56	0.934	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على الفقرات بعد مرونة الاتصال حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي له (2.191) وانحراف معياري قدره (0.599)، وهي درجة موافقة منخفضة حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (4) بمتوسط حسابي قدره (2.56) وانحراف معياري قدره (0.934) وهي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة مما يدل على انه يتم تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم من خلال قنوات الاتصال المتاحة.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (1.91) وانحراف معياري قدره (0.750) وهي درجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة مما يدل على ان الاتصال بين الفرق في الادارة غير سهل.

5/ النتائج المتعلقة ببعده استمرارية النشاط

جدول رقم (20): الوسط الحسابي لبعده استمرارية النشاط

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	إستمرارية النشاط	2.174	0.758	منخفض

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

1	يعمل القائد و أعضاء الفريق بشكل منسق لضمان استمرارية نشاط المؤسسة بأحسن شكل	1.93	0.704	منخفض
2	يعمل الفريق على التفكير بشكل دائم بطرق ابداعية تساهم في استمرار نشاط المؤسسة	2.26	0.978	منخفض
3	يتم م ارجعة نشاط الفرق بشكل دوري ومستمر من طرف الإدارة	2.19	1.075	منخفض
4	الانشطة الداخلية تساهم في بناء روح التعاون داخل الفريق	2.33	0.993	منخفض
فرق العمل		2.172	0.591	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على الفقرات بعد استمرارية النشاط حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي له (2.174) وانحراف معياري قدره (0.785)، وهي درجة موافقة منخفضة حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (4) بمتوسط حسابي قدره (2.33) وانحراف معياري قدره (0.993) وهي درجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة مما يدل على ان الانشطة الداخلية لا تساهم في بناء روح التعاون داخل الفريق.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (1.93) وانحراف معياري قدره (0.704) وهي درجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة مما يدل على ان القائد و أعضاء الفريق لا يعملون بشكل منسق لضمان استمرارية نشاط المؤسسة بأحسن شكل.

ثانيا: النتائج المتعلقة بأبعاد الإبداع الإداري

جدول رقم (21): الوسط الحسابي لعبارات الإبداع الإداري

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداع الإداري	الرقم
11	منخفض	0.905	1.88	هناك اطالع بشكل كاف على المشاكل التي تواجهها المؤسسة	1
4	متوسط	1.282	2.70	ابالغ الإدارة بالمشاكل التي تواجهها في العمل يستغرق وقت	2
9	متوسط	1.254	2.37	الإدارة متفتحة على قبول التغييرات والمبادرات الحديثة	3
10	منخفض	1.043	2.23	يتم التشجيع على تطوير مهاراتكم من خلال دورات التدريب والتطوير	4

8	متوسط	1.032	2.49	5	تمنح الصلاحيات الكافية للموظفين إتخاذ القرارات المناسبة في حل المشاكل دون الحاجة الى موافقة متبعة
3	متوسط	0.906	2.81	6	هناك شعور بالتشجيع على اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة في العمل
7	متوسط	1.031	2.56	7	تشجع المؤسسة على التعاون الفعال بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة بشكل فعال
2	متوسط	1.153	2.84	8	تقوم المؤسسة بتوفير الدعم والموارد الضرورية لتحمل المخاطر
1	متوسط	1.045	2.95	9	للموظف حرية كافية لتجربة مسارات جديدة داخل المؤسسة
4	متوسط	0.885	2.70	10	الشعور بحرية التعبير عن الآراء الأفكار دون الخوف من الانتقاد
4	متوسط	1.166	2.70	11	هناك تحفيزات وتشجيعات كافية من قبل الإدارة الالتزام بالمعايير المؤسسية
8	متوسط	1.279	2.49	12	هناك صعوبات في التواصل مع الزملاء حول القضايا المتعلقة بالمعايير والسلوك المؤسسي
6	متوسط	0.976	2.63	13	تلقي التدريب المناسب لتطوير مهارات التحليل في المؤسسة
5	متوسط	1.021	2.65	14	المؤسسة تتمتع بأدوات وتقنيات تسهل عملية التحليل
	منخفض	0.653	0.541		الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يبين الجدول اعلاه استجابات افراد العينة على الإبداع الإداري، حيث جاءت بمتوسط حسابي اجمالي (0.541) وانحراف معياري قدره (0.653)، وهي درجة موافقة منخفضة حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (9) بمتوسط حسابي قدره (2.95) وانحراف معياري قدره (1.045) وهي درجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة مما يدل على أن للموظف حرية كافية لتجربة مسارات جديدة داخل المؤسسة.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (1.88) وانحراف معياري قدره (0.905) وهي درجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة مما يدل على انه ليس هناك اطالع بشكل كاف على المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

كما جاءت الفقرة (4) بمتوسط حسابي قدره (2,23)، وانحراف معياري قدره (1,043) وهي درجة ضعيفة، وهذا ما يبين ان هناك درجة موافقة منخفضة من طرف افراد العينة مما يدل على انه لا يتم التشجيع على تطوير مهارات العاملين من خلال دورات التدريب والتطوير.

كما جاءت الفقرة (8) بمتوسط حسابي قدره (2,84)، و انحراف معياري قدره (1,153) و هي درجة متوسطة، و هذا ما يبين ان هناك درجة موافقة متوسطة من طرف افراد العينة مما يدل على انه تقوم المؤسسة بتوفير الدعم و الموارد الضرورية لعمالها لتحمل المخاطر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية العدمية H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للقيادة المناسبة في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الفرضية البديلة H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للقيادة المناسبة في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الجدول رقم (22): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القيادة المناسبة على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات.

الفرضيات	B	T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F
ف 1	1.051	4.509	0.0	0.581	0.806	20.871

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يوضح الجدول رقم (19) أعلاه دور القيادة المناسبة على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.581 ومنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين

القيادة المناسبة والإبداع الإداري ومعامل تحديد 0.806، كما بلغت قيمة درجة التأثير B 1.051، وقيمة F 20.871 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 بالتالي فهو دال إحصائيا وقيمة T 4.509 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للقيادة المناسبة في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للقيادة المناسبة في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

الفرضية العدمية H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لوضوح الأهداف في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الفرضية البديلة H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لوضوح الأهداف في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الجدول رقم (23): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور وضوح الأهداف على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات.

الفرضيات	B	T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F
ف 2	0.765	4.345	0.0	0.562	0.617	18.880

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يوضح الجدول رقم (20) أعلاه دور وضوح الأهداف على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط 0.562 ومنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين وضوح الأهداف والإبداع الإداري ومعامل تحديد 0.617، كما بلغت قيمة درجة التأثير B 0.765، وقيمة F 18.880 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0.05 بالتالي فهو دال إحصائيا وقيمة T 4.345، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لوضوح الأهداف في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لوضوح الأهداف في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوازن الأدوار في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوازن الأدوار في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS

الجدول رقم (24): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور توازن الأدوار على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات.

الفرضيات	B	T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F
ف 3	0.638	4.324	0.0	0.560	0.517	18.697

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يوضح الجدول رقم (21) أعلاه دور توازن على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط 0.560، ومنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين توازن الأدوار والإبداع الإداري ومعامل تحديد 0.517، كما بلغت قيمة درجة التأثير B 0.638، وقيمة F 18.697 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05، بالتالي فهو دال احصائيا وقيمة T 4.324 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوازن الأدوار في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوازن الأدوار في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لمرونة الاتصال في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لمرونة الاتصال في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الجدول رقم (25): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مرونة الاتصال على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات.

الفرضيات	B	T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F
ف 4	0.698	5.194	0.0	0.630	0.471	26.982

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يوضح الجدول رقم (22) أعلاه دور مرونة الاتصال على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط 0.630، ومنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين مرونة الإتصال والإبداع الإداري، ومعامل تحديد 0.471، كما بلغت قيمة درجة التأثير B 0.698، وقيمة F 26.982 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05، بالتالي فهو دال احصائيا وقيمة T 5.167 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لمرونة الاتصال في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لمرونة الاتصال في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

الفرضية العدمية H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لاستمرارية النشاط في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الفرضية البديلة H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لاستمرارية النشاط في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الجدول رقم (26): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور استمرارية النشاط على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات.

الفرضيات	B	T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F
ف 5	0.882	5.184	0.0	0.629	0.597	26.875

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يوضح الجدول رقم (23) أعلاه دور استمرارية النشاط على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات حيث أظهرت النتائج معامل الارتباط 0.629، ومنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين استمرارية النشاط والإبداع الإداري، ومعامل تحديد 0.597، كما بلغت قيمة درجة التأثير B 0.882، وقيمة F 26.875، عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05، بالتالي فهو دال احصائيا وقيمة T 5.184، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لاستمرارية النشاط في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لاستمرارية النشاط في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (27): نتيجة تحليل الانحدار لقياس دور فرق العمل في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات.

الفرضيات	B	T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F
الفرضية الرئيسية	0.098	0.324	0.0	0.629	0.739	49.28

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يوضح الجدول رقم (25) دور فرق العمل في تامين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات حيث أظهرت النتائج معامل الارتباط 0.629، ومنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين فرق العمل والإبداع الإداري، وبلغ معامل تحديد 0.739، كما بلغت قيمة درجة التأثير B 0.324، وقيمة F 49.86، عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05، بالتالي فهو دال احصائيا، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية

العدمية التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل لتتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل لتتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث "فرق العمل ودورها في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين" وذلك بالاعتماد على دراسة الحالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول قمنا بتقديم لمحة حول المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات وطرق وأدوات الدراسة والمبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة بالإضافة الى معرفة المستجوبين من خلال القيام بجميع الاختبارات الإحصائية (حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لإجابات افراد العينة حيث توصلنا لرفض كامل الفرضيات بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و معامل الارتباط بيرسون وتوصلنا الى انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل لتثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الخاتمة



سعيًا في هذه الدراسة التي قمنا بها إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح والمتمثل في: ما هو دور فرق العمل في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS ولاية سكيكدة، وقد حاولنا معاينة هذا التساؤل الرئيسي من خلال تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث خصص الفصل الأول للتعرف على فرق العمل والإبداع الإداري باعتبارهما مصطلحين مهمين في المؤسسات المعاصرة، فالتطورات في العصر الحالي فرضت على المؤسسات الإهتمام بموردها البشري الذي يضمن لها البقاء والإستمرارية، ونظرًا لأهمية الموضوع قمنا بدراسة أبعاد فرق العمل المتمثلة في: القيادة المناسبة، إستمرارية النشاط، توازن الأدوار، الأهداف المشتركة، مرونة الإتصال وإسقاطها على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS أما الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي، فقد تطرقنا فيه إلى دور أسلوب فرق العمل في تثمين الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS ولاية سكيكدة، وتمت دراسة دور أبعاد فرق العمل على الإبداع الإداري من خلال تحليل نتائج الاستبيان والقيام باختباره.

أولاً: النتائج

ومن خلال دراستنا توصلنا الى مجموعة من النتائج هي:

- بعد القيادة المناسبة: جاءت استجابات العينة على فقرات القيادة المناسبة بمتوسط حسابي قدره (2.11) وبإنحراف معياري (0.979) حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (04) بمتوسط حسابي قدره (2.56) وانحراف معياري قدره (1.330) وهي درجة موافقة متوسطة، وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (01) بمتوسط حسابي قدره (1.77) وانحراف معياري (1.088) وهي درجة موافقة ضعيفة.
- بعد وضوح الأهداف: جاءت استجابات العينة على فقرات وضوح الأهداف حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي له (2.034) وإنحراف معياري قدره (0.737)، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (3) بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري قدره (0.926) وهي درجة موافقة متوسطة، وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (1.84) وانحراف معياري (0.814) وهي درجة موافقة ضعيفة.
- بعد توازن الأدوار: جاءت استجابات العينة على فقرات توازن الأدوار حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.348) وإنحراف معياري قدره (0.617)، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (2.71) وانحراف معياري قدره (1.241) وهي درجة موافقة متوسطة،

- وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (4) بمتوسط حسابي قدره (2.19) وانحراف معياري قدره (0.588) وهي درجة موافقة ضعيفة.
- بعد مرونة الاتصال: جاءت استجابات العينة على فقرات مرونة الاتصال حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.191) وانحراف معياري قدره (0.599)، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (4) بمتوسط حسابي قدره (2.56) وانحراف معياري قدره (0.934) وهي درجة موافقة متوسطة وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (1.91) وانحراف معياري قدره (0.750) وهي درجة موافقة ضعيفة.
 - بعد استمرارية النشاط: جاءت استجابات العينة على فقرات استمرارية النشاط حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.174) وانحراف معياري قدره (0.785)، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (4) بمتوسط حسابي قدره (2.33) وانحراف معياري قدره (0.993) وهي درجة موافقة ضعيفة، وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (1.93) وانحراف معياري قدره (0.704) وهي درجة موافقة ضعيفة.
 - كانت استجابات أفراد العينة على فقرات الإبداع الإداري منخفضة، حيث جاءت بمتوسط حسابي اجمالي (0.541) وانحراف معياري قدره (0.653)، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال هي (9) بمتوسط حسابي قدره (2.95) وانحراف معياري قدره (1.045)، وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال هي (1) بمتوسط حسابي قدره (1.88) وانحراف معياري قدره (0.905) وهي درجة موافقة ضعيفة.
 - رفض الفرضية الرئيسية: حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات ACGS عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.
 - رفض الفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة) حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد فرق العمل في تتمين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء النتائج السابقة يمكن إعطاء بعض الاقتراحات:

- عمل المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات على إعطاء اهتمام أكبر بجميع أبعاد فرق العمل.
- على المؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات أن تدرك أنّ لتبني مفهوم فرق العمل أهمية كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري لها واكسابها الميزة التنافسية.
- توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي ثبتت فعاليتها في العلاج الكثير من المشكلات في العمل.
- تحفيز الابتكار وذلك بتشجيع الفريق على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة واحترام التنوع وتقبل الرأي المختلف لحل المشكلات بطرق إبداعية.
- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين في العمل.
- ضرورة اهتمام الإدارة بالمؤسسة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال الحاقهم بدورات متخصصة لزيادة إبداعهم.
- حث أعضاء فرق العمل على خوض تجارب جديدة غير مألوفة لإنجاز مهامهم.
- ينبغي على إدارة المؤسسة تشجيع التنافس الإيجابي بين فرق العمل لتحقيق أفضل إبداع.

ثالثا: آفاق الدراسة

- فرق العمل ودورها في خلق الإبداع في المؤسسات.
- أسلوب فرق العمل وتأثيره على أداء العاملين.
- تأثير حجم الفريق على الإبداع ومساهمته في تحسين الأداء.
- دور القيادة في تعزيز الإبداع في المؤسسة.
- أفضل الممارسات لتنمية إبداع فرق العمل.
- مهارات التواصل ودورها في تعزيز الإبداع في فرق العمل.
- استراتيجيات تعزيز الإبداع الإداري من خلال فرق العمل المتكاملة.

أولاً: قائمة الكتب

- اسماعيل عبد الله. (2020). مفهوم الابتكار والإبداع الإداري. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
- الصرن رعد. (2016). ادارة الجودة الشاملة (الإصدار 1). دمشق، سوريا: دار ارسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- الياس طارق. (2019). الادارة بالعمليات من الاستراتيجية الى الخطط التنفيذية. القاهرة، مصر: دار مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- حسن محسن عبد الله. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المعز للنشر والتوزيع.
- حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منمات الأعمال). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خلف السكارنة بلال. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمد الطيبي محمد. (2004). تنمية قدرات التفكير الابداعي (الإصدار 2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خير الله جمال. (2015). الإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- داود محمد . (2020). ادارة التميز الإبداع الإداري (الإصدار 1). عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان جروان فتحي. (2013). الإبداع "مفهومه، معايير، مكوناته" (الإصدار 3). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- كاظم حمود خضير، و منير الشيخ روان. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد ابو النصر مدحت. (2015). ادارة الجودة الشاملة (الإصدار 1). القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب.
- محمود عبد الفتاح رضوان . (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل (الإصدار 01). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر والتدريب.

ثانياً: قائمة الرسائل والمذكرات

1) باللغة العربية

- ابراهيم حميد أحمد صالح. (2016, 05 29). دور ممارسة أسلوب ادارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني _ الشق المدني (درجة الماجستير). 14. غزة ، تخصص القيادة والإدارة، فلسطين: جامعة الأقصى بغزة.
- بنت ابراهيم احمد عبده ام الخير. (2010). فرق العمل و اثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي "رسالة ماجستير". جدة، قسم الإدارة العامة _ كلية الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز بجده السعودية.
- وفيق العجلة توفيق عطية. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير . 30/29. غزة، كلية التجارة _ قسم ادارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية بغزة.

- خالد الخالدي علي. (12, 2013). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية "رسالة الماجستير كلية ادارة المال والأعمال، الأردن: جامعة آل بيت.
- ذعارين غضبان البدراني. (2011). مغوقات الابداع الاداري المدرسي كما يراها مديرو المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها "رسالة ماجستير". مكة المكرمة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة ام القرى.
- صارم ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري : دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر " رسالة ماجستير لإدارة الأعمال التخصصي MBA. قسم ادارة الأعمال، سوريا: جامعة سوريا الاقتراضية.
- صالح ابراهيم حميد أحمد. (2016). دور ممارسة أسلوب ادارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني_الشق المدني "رسالة ماجستير". غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.
- عنان الجعبري. (كانون الأول، 2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية "دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل" رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين: جامعة الخليل.
- محمد جبر عبد الرحمان. (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولي بقطاع غزة" رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. 23. غزة، كلية التجارة _ قسم ادارة الاعمال، فلسطين: الجامعى الاسلامية بغزة.
- محمود مجيد زينة. (2006). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن " رسالة الماجستير. الأردن، كلية العلوم التربوية والنفسية، قسم الأصول والإدارة التربوية: جامعة عمان العربية.
- مروان عفانة حسن. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة " قدمت هذه الدراسة للحصول على درجة الماجستير ". غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم ادارة الأعمال، فلسطين: جامعة الأزهر، غزة.
- يوسف دار عواد احمد زياد. (20, 12, 2017). أثر ادارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة بالأردن " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. الأردن، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت.

2) باللغة الأجنبية

procédure abou baker, m. (2016/2017). contribution à l'analyse des risques et à l'amélioration de la d'identification, et la hiérarchisation des mesures et control : " en vue de l'obtention du diplome de masterboumerdas, algérie.

ثالثا: قائمة المجلات والدوريات

1) باللغة العربية

- بن لويبان صلاح الراشدي فاهد، و بن عمر محمد ياسين . (2021). دور فريق العمل في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة السعودية،، 1(16).

- بن برطال عبد القادر. (جوان, 2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، (02)09.
- بنت عبد الهادي الحميدي الدوسري هياء. (1437هـ). الابداع الاداري. 15. محافظة واد الدواسر، المملكة العربية السعودية.
- بورقوق د. عبد الرحمان، و لبوز الياس. (جوان, 2016). المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة. مجلة علوم الانسان والمجتمع، 22.
- رضا لصفر . (30 07, 2018). الخصائص المشتركة لفرق العمل عالية الأداء. مجلة التدوين(11).
- زهرة د. خلوف. (2017). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 02(17).
- سعيد الغامدي أنس بن عبد الرحمان، و توحيد فلمبان كمال بن نواوي. (21 05, 2022). دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين : دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 06(23).
- سعيدة بوسعادة. (29 10, 2018). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 14(19).
- صارم ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري : دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر " رسالة ماجستير لإدارة الأعمال التخصصي MBA. 36. قسم ادارة الأعمال، سوريا: جامعة سوريا الاقتراضية.
- عبد اللطيف الطراونة عوض، عبد الوهاب الطراونة عيسى، و عبد الكريم العزيمي جواهر. (17 10, 2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد الثاني(العدد الثاني).
- عثمان الزامل مها. (أفريل, 2017). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى ادارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر الإداريات العاملین فيها. المجلة التربوية(48).
- فايز النجار، و نازم ملكاوي. (أكتوبر, 2010). دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع "دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2).
- فتيحة ساكر، و عبد الرحمان بن وارث. (مارس, 2023). فرق العمل الفعالة وأثرها في الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 8(1).
- فضيل عزال، و نور الدين عسلي . (2023). دور تغيير نظم واجراءات العمل في تعزيز الإبداع الإداري "دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة". مجلة العلوم المالية والادارية، 07(01).
- قريني فارس، و الداوي الشيخ. (16 12, 2021). الإبداع المفتوح مقارنة جديدة للمؤسسة بين حتمية التنبؤ وتحديات تطبيقها مؤسسيا عرض لبعض التجارب الدولية. مجلة الباحث، 21(01).
- لعمور رميلة. (أوت, 2008). مدى تأثير انماط القيادة في الابداع الاداري دراسة حالة في مديرية الادارة المحلية بغرداية . مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، 3(2).

- محمد نصر عبد اللطيف نورة. (افريل, 2021). الإبداع الإداري مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14(1).

(2) باللغة الأجنبية

basser, k. k., muaid, a. a., & dhrgham, i. a. (2021, december). the effect of adminstrative creativity employee performance (an exploratory study of the opinions of a sample of employees on improving .of the asia cell communications company in kirkuk). 18(02)

besada, s., & bourich, s. (2023, 07 20). the problem of adpting open creativity in business organisastions to support entrepreneurship (an analytical study of the open creativity model at nasa). .journal of contemporary business and economic studies, 06(02)

eltahir, a. (2022). the work environment and its impact on administrative creativity: a case study of sudan university of science and technology. journal of legal and economic studus, 05

mezher, a. a. (2022, juin). administrative creativity and its impact on organizations developement an .at tivrit university. american journal of economics and business managment, 5(6) applied study



الملحق رقم (01): استبانة البحث



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

المستوى: السنة الثانية

تخصص: إدارة أعمال

ماستر

استمارة استبيان:

أخي الفاضل.... أختي الفاضلة.... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: " فرق العمل ودورها في تثمين الإبداع الإداري لدى العاملين " دراسة حالة في الشركة الجزائرية للخدمات الشاملة للحاويات **ACGS**.

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا بالترحم على إجابة أسئلة هذا الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتم.

كما أننا نؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها سوف تكون محل سرية تامة وستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذة:

• لفتيسي بلقيس أماني

_ د. طويل ياسمينية

• بعطوش ميساء

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى منكم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك.

1_ الجنس: ذكر أنثى

2_ العمر: أقل من 30 سنة من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة 50 سنة فأكثر

3_ المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس

دراسات عليا آخر

4_ مجال الوظيفة الحالية: مدير رئيس مصلحة

موظف عون اداري

5_ الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10

من 10 الى 14 سنة من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: فرق العمل

الرقم	عبارات فرق العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة
أ/ القيادة المناسبة						
1	تساهم القيادة في المؤسسة في تحفيز اعضاء الفريق على العمل وتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.					
2	هناك اتصال فعال بين القائد واطعاء الفريق.					
3	يعتمد القائد في اتخاذ قراراته على اجماع اراء اعضاء الفريق.					
4	يعمل القائد في فريقك على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.					
5	يساهم القائد في تطوير مهارات الفريق.					
ب/ وضوح الأهداف						
6	وجود أهداف واضحة ومحددة يساعد في زيادة الانضباط والتحفيز.					
7	يعمل جميع اعضاء الفريق بشكل منسق للوصول لنفس الهدف.					
8	تتمتع مؤسستك بمرونة في تغيير او تعديل هدفها حسب التحديات التي تواجهها.					
9	وضوح الاهداف يؤثر بشكل ايجابي في أداء الفريق.					
ج/ توازن الأدوار						
10	هناك توزيع عادل للأدوار داخل مؤسستك.					
11	يعتمد اعضاء الفرق على بعضهم البعض في أداء المهام الموكلة لهم.					
12	الدور الذي تقوم به داخل مؤسستك يتلائم مع قدراتك والمهارات التي تمتلكها.					

قائمة الملاحق.....

					13	هناك توجيهات واضحة من المؤسسة بشأن أهمية تحقيق التوازن بين الأدوار .
هـ/ مرونة الاتصال						
					14	يكون الاتصال بين الفرق في الإدارة سهل.
					15	يتوفر داخل المؤسسة وسائل اتصال تساعد على إيصال المعلومة بسرعة.
					16	يتم تبادل المعلومات داخل المنظمة بشكل كافي.
					17	يتم تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم من خلال قنوات الاتصال المتاحة.
و/ استمرارية النشاط						
					18	يعمل القائد و أعضاء الفريق بشكل منسق لضمان استمرارية نشاط المؤسسة بأحسن شكل.
					19	يعمل الفريق على التفكير بشكل دائم بطرق ابداعية تساهم في استمرار نشاط المؤسسة.
					20	يتم مراجعة نشاط الفرق بشكل دوري ومستمر من طرف الإدارة.
					21	الانشطة الداخلية تساهم في بناء روح التعاون داخل الفريق.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	عبارات الإبداع الإداري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	هناك اطلاع بشكل كاف على المشاكل التي تواجهها المؤسسة.					
2	إبلاغ الإدارة بالمشاكل التي تواجهها في العمل يستغرق وقت.					
5	الإدارة متفتحة على قبول التغييرات والمبادرات الحديثة.					
6	يتم التشجيع على تطوير مهاراتكم من خلال دورات التدريب والتطوير .					

قائمة الملاحق.....

					7	تمنح الصلاحيات الكافية للموظفين لإتخاذ القرارات المناسبة في حل المشاكل دون الحاجة الى موافقة متبعة.
					8	هناك شعور بالتشجيع على اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة في العمل.
					9	تشجع المؤسسة على التعاون الفعال بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة بشكل فعال.
					10	تقوم المؤسسة بتوفير الدعم والموارد الضرورية لتحمل المخاطر.
					11	للموظف حرية كافية لتجربة مسارات جديدة داخل المؤسسة.
					12	الشعور بحرية التعبير عن الآراء الأفكار دون الخوف من الانتقاد.
					13	هناك تحفيزات وتشجيعات كافية من قبل الإدارة للالتزام بالمعايير المؤسسية.
					14	هناك صعوبات في التواصل مع الزملاء حول القضايا المتعلقة بالمعايير والسلوك المؤسسي.
					15	تلقي التدريب المناسب لتطوير مهارات التحليل في المؤسسة.
					16	المؤسسة تتمتع بأدوات وتقنيات تسهل عملية التحليل.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة العلمية	الأساتذة المحكمين للاستبيان
أستاذ التعليم العالي	الأستاذ زرزاز العياشي
أستاذة محاضرة -أ-	الأستاذة شيلي الهام
أستاذة محاضرة -ب-	سليمان تيش تيش آسيا

الملحق رقم (03): مخرجات spss**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المن_القيادة اسبية	13,4938	10,104	,746	,903
الأهد_وضوح اف	13,5705	11,403	,756	,914
الأدوار_توازن	13,2565	12,824	,566	,912
الإت_مرونة صال	13,4135	12,684	,624	,907
ال_استمرارية نشاط	13,4310	11,015	,817	,959
الأول_الحوار	13,4331	11,392	,994	,943
الثان_المحور ي	13,0340	12,578	,739	,944

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	39	90,7	90,7	90,7
أنثى	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة أقل من 30	9	20,9	20,9	20,9
39 إلى 30 من سنة	25	58,1	58,1	79,1
49 إلى 40 من سنة	8	18,6	18,6	97,7
سنة فأكثر 50	1	2,3	2,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	24	55,8	55,8	55,8
ليسانس	5	11,6	11,6	67,4
دراسات عليا	6	14,0	14,0	81,4
آخر	8	18,6	18,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الحالية_الوظيفة_مجال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valid	رئيس مصلحة	5	11,6	11,6	11,6
	موظف	35	81,4	81,4	93,0
	عون إداري	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

الأقدمية

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	سنوات 5من	9	20,9	20,9
	10سنوات إلى 5من سنوات	23	53,5	74,4
	سنة 14 إلى 10من	8	18,6	93,0
	سنة فأكثر 15	3	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
س1	43	1,77	1,088
س2	43	2,05	1,022
س3	43	2,14	1,060
س4	43	2,56	1,333
س5	43	2,05	1,214
س6	43	1,84	,814
س7	43	1,98	,859
س8	43	2,37	,926
س9	43	1,95	1,022

س10	43	2,72	1,241
س11	43	2,28	,908
س12	43	2,21	1,103
س13	43	2,19	,588
س14	43	1,91	,750
س15	43	2,05	,785
س16	43	2,26	,875
س17	43	2,56	,934
س18	43	1,93	,704
س19	43	2,26	,978
س20	43	2,19	1,075
س21	43	2,33	,993

س22	43	1,88	,905
س23	43	2,70	1,282
س24	43	2,37	1,254
س25	43	2,23	1,043
س26	43	2,49	1,032
س27	43	2,81	,906
س28	43	2,56	1,031
س29	43	2,84	1,153
س30	43	2,95	1,045
س31	43	2,70	,887
س32	43	2,70	1,166
س33	43	2,49	1,279
س34	43	2,63	,976
س35	43	2,65	1,021

المناسبة_القيادة	43	2,1116	,97912
------------------	----	--------	--------

الأهداف_وضوح	43	2,0349	,73715
الأدوار_توازن	43	2,3488	,61755
الإتصال_ مرونة	43	2,1919	,59970
النشاط_ إستمرارية	43	2,1744	,75894
الأول_ الحور	43	2,1723	,59110
الثاني_ المحور	43	2,5714	,54130
N valide (liste)	43		

Test T

Corrélations des échantillons appariés

	N	Corrélation	Sig.
Paire 1 الأول_ الحور الثاني_ المحور	43	,739	,000

Test des échantillons appariés

	Différences appariées					t	Ddl	Sig. (bilatéral)
	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %				
				Inférieur	Supérieur			
Paire 1 الأول_ الحور الثاني_ المحور	- ,3991 0	,4118 4	,06280	- ,52585	- ,27236	- 6,355	42	,000

Corrélations des échantillons appariés

	N	Corrélati on	Sig.
Paire 1 القيادة_ المناسبة & الثاني_ المحور	43	,581	,000
Paire 2 الأهداف_ وضوح الثاني_ المحور	43	,562	,000
Paire 3 الأدوار_ توازن الثاني_ المحور	43	,560	,000
Paire 4 الإتصال_ مرونة الثاني_ المحور	43	,630	,000
Paire 5 النشاط_ إستمرارية الثاني_ المحور	43	,629	,000

Régression

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,583	1	13,583	20,871	,000 ^b
Résidus	26,682	41	,651		
Total	40,264	42			

a. Variable dépendante : المناسبة_ القيادة

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني_ المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			

1	(Constante)	-,590	,604		-,977	,334
	الثاني_المحور	1,051	,230	,581	4,569	,000

a. Variable dépendante : المناسبة_القيادة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,197	1	7,197	18,882	,000 ^b
	Résidus	15,626	41	,381		
	Total	22,823	42			

a. Variable dépendante : الأهداف_وضوح

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني_المحور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Ecart standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,068	,462		,148	,883
	الثان_المحور	,765	,176	,562	4,345	,000

a. Variable dépendante : الأهداف_وضوح

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,017	1	5,017	18,697	,000 ^b
Résidus	11,001	41	,268		
Total	16,017	42			

a. Variable dépendante : الأدوار_توازن

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	,707	,388		1,823	,076
الثان_المحور ي	,638	,148	,560	4,324	,000

a. Variable dépendante : الأدوار_توازن

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	5,995	1	5,995	26,982	,000 ^b
	Résidus	9,110	41	,222		
	Total	15,105	42			

a. Variable dépendante : الإِتصال_مرونة

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Ecart standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,397	,353		1,125	,267
الثان_المحور ي	,698	,134	,630	5,194	,000

a. Variable dépendante : الإِتصال_مرونة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,579	1	9,579	26,875	,000 ^b
Résidus	14,613	41	,356		
Total	24,192	42			

a. Variable dépendante : النشاط_إستمرارية

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Ecart standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	-,094	,447		-,211	,834
الثان_المحور ي	,882	,170	,629	5,184	,000

a. Variable dépendante : النشاط_إستمرارية