



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية -قطب شتمة-
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

مذكرة حوله :

فرق العمل و دورها في تحقيق الإبداع الإداري

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذة :

اعداد الطالبة :-

د. سميرة بشقة

-خديجة كوثر رايس

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ	
مشرفا و مقرا	أستاذ	سميرة بشقة
	أستاذ	

السنة الجامعية : 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لمعالجة أحد أهم المواضيع الأساسية و التي تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه فرق العمل في تحقيق الابداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية – بسكرة – و كانت الانطلاقة من تساؤل رئيس مفاده :

- ما دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -بسكرة- ؟

و للإجابة على التساؤل المطروح و بالاستناد إلى نتائج دراسات سابقة تمّ طرح الفرضيات التالية :

- يسهم مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ؟
 - يسهم العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
 - يؤدي الاتصال الفعال بين الفاعلين إلى تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
- و كانت أهداف الدراسة كما يلي :

- معرفة دور مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الابداع الإداري داخل فرق العمل لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
- معرفة مدى مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الابداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
- معرفة كيف يؤدي الاتصال الفعال بين الفاعلين الإداريين في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
- تهدف الدراسة الحالية الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن من خلالها تقديم فهم اعمق لطبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرين .

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي حدد مسار هذه الدراسة و خطوات جمع البيانات و تحليلها ميدانيا و محاولة ربطها بالجانب النظري الذي تم جمعه ، باستخدام أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان الذي تكون من اربع محاور تعكس تساؤلات واهداف الدراسة، اذ تم توزيعه على مجتمع البحث و الممثل

في جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية و البالغ عددهم 54 موظفا ، بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل .

كما تم تحليل هذه البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

و من خلال تحليل و تفسير البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ، و بالتالي الوصول الى إجابة على التساؤل الرئيسي .

و قد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- لمسؤول الفريق دور نسبي في تحفيز الفاعلين الإداريين على تحقيق الابداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
 - للعمل الجماعي دور إيجابي في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
 - للاتصال الفعال دور إيجابي في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
- و استنادا الى جملة هذه النتائج خلصنا إلى نتيجة عامة مفادها أن لفرق العمل دور إيجابي في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .

Summary of the study

This study was conducted to address one of the fundamental topics , aiming to understand the role that work teams play in achieving managerial creativity among administrative employees at Qadila mineral water company in Biskra the study started with the main research question :

What is the role of work teams in achieving managerial creativity among Qadila Mineral water company employees ?

To answer the proposed question and based on the results of previous studies, the following hypotheses were proposed :

The team leader contributes to motivating the achievement of managerial creativity among the administrative personnel at Qadila Mineral Water Company.

Teamwork contributes to achieving administrative creativity among the administrative actors at Qadila Mineral Water Company.

Effective communication leads to achieving administrative creativity among the administrative actors at Qadila Mineral Water Company.

To understand the role of the team leader in motivating the achievement of managerial creativity among the employees of Qadila Mineral Water Company.

To determine the extent to which teamwork contributes to achieving managerial creativity among the employees of Qadila Mineral Water Company.

To understand how effective communication contributes to achieving managerial creativity among the employees of Qadila Mineral Water Company.

The current study aims to reach accurate scientific results that can provide a deeper understanding of the nature of the relationship between the variables.

The descriptive approach was used to determine the course of this study and the steps of data collection and field analysis, and to attempt to link it to the theoretical aspect that was collected, using a data collection tool, which is the questionnaire, which consists of four axes that reflect the questions and objectives of the study. It was distributed to the research community, represented by all administrative employees of the Qadilah Mineral Water Corporation, numbering 54 employees, based on the comprehensive survey method.

The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used for data analysis

Through data analysis and interpretation, a set of findings was reached, leading to an answer to the main research question.

The study's findings were as follows:

The team leader has a relative role in motivating the achieving administrative creativity among the administrative actors at Qadila Mineral Water Company.

Teamwork plays a positive role in achieving administrative creativity among the administrative actors at Qadila Mineral Water Company.

Effective communication plays a positive role in achieving administrative creativity among the administrative actors at Qadila Mineral Water Company.

Based on these results, we conclude that work teams have a positive role in achieving administrative creativity among the administrative actors at Qadila Mineral Water Company.

شكر و عرفان

و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه ، الحمد لله الذي وفقني من عنده لاتمام هذا العمل العلمي المتواضع

و اني لأتقدم بجزيل الشكر و العرفان الى استاذتي الفاضلة د/ سميرة بشقة على ما قدمته لي من توجيه و نصح طوال فترة إعداد هذا البحث .

كما أتوجه بجزيل الشكر و التقدير لكل من دعمني و أخص بالذكر أسرتي الغالية التي كانت سندا لي بعد الله عز و جل بدعائها و دعمها فلکم مني كل الحب و التقدير .



خديجة كوثر رايس

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
/	ملخص الدراسة
/	شكر و عرفان
/	المحتويات
/	قائمة الجدول
/	قائمة الاشكال
/	مقدمة
	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
15	أولا : إشكالية الدراسة
18	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
19	ثالثا : أهمية الدراسة
19	رابعا : اهداف الدراسة
20	خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة
28	سادسا : الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : المعالجة النظرية لفرق العمل
41	تمهيد
42	أولا : خصائص فرق العمل
44	ثانيا : أهمية فرق العمل
45	ثالثا : أنواع فرق العمل
46	رابعا : خطوات بناء فرق العمل
47	خامسا : قواعد بناء فريق العمل
48	سادسا : اهداف بناء فرق العمل
49	سابعا : معوقات بناء فرق العمل
52	ثامنا : النظريات المفسرة لفرق العمل
54	خلاصة
	الفصل الثالث : المعالجة النظرية للإبداع الإداري
57	تمهيد

58	أولا : خصائص الإبداع الإداري
59	ثانيا : أهمية الإبداع الإداري
59	ثالثا : مراحل الإبداع الإداري
60	رابعا : عناصر الإبداع الإداري
62	خامسا : مستويات الإبداع الإداري
63	سادسا : معوقات الإبداع الإداري
64	سابعا : دور أبعاد فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري
65	خلاصة
	الفصل الرابع : منهجية الدراسة
69	تمهيد
70	أولا : فرضيات الدراسة
71	ثانيا : مجالات الدراسة
72	ثالثا : منهج الدراسة
74	رابعا : مجتمع الدراسة
75	خامسا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
79	سادسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
85	خلاصة
	الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج
86	تمهيد
87	أولا : عرض و تحليل البيانات
108	ثانيا : مناقشة و تفسير النتائج
/	خلاصة
/	قائمة المصادر و المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول يوضح الفرق بين فرق العمل و جماعة العمل	26
02	الجدول يوضح حجم مجتمع البحث	78
03	الجدول يوضح معامل ثبات ألفاكرونباخ	80
04	الجدول يوضح ثبات كل عبارات الاستمارة	81
05	الجدول يوضح معاملات ثبات كل محاور الاستمارة	82
06	الجدول يوضح معامل ألفاكرونباخ بين محاور الاستمارة	82
07	الجدول يوضح معامل التجزئة النصفية	83
08	الجدول يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	87
09	الجدول يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	88
10	الجدول يوضح دور مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الابداع الإداري	89
11	الجدول يوضح دور العمل الجماعي في تحقيق الابداع الإداري	95
12	الجدول يوضح دور الاتصال الفعال في تحقيق الابداع الإداري	102

فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل يوضح أبعاد فرق العمل	18
02	الشكل يوضح تسلسل الدراسات السابقة	30

مقدمة

مقدمة :

في ظل التغيرات المتسارعة والمستمرة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة ضمن النسق الاجتماعي و كاستجابة ضرورية لمنظومة هذه التغيرات لجأت مختلف الأبنية لاستحداث آلياتها و أنماطها التنظيمية لضمان استمراريته و ديمومتها في بيئة تتسم بالتغيير و التجديد المستمر . فاصبح الاستثمار الحقيقي لديها هو الاستثمار في المورد البشري ، باعتباره قوة إنسانية و محركا رئيسيا لأي عملية تنظيمية و ركيزة أساسية لتحقيق مكانة متميزة ، اذ يسهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة و زيادة الدافعية في الأداء .

و في ذات السياق ادرك الفاعلين على مستوى الإدارات والهياكل العليا لمختلف البنى التنظيمية أن العمل الفردي لم يعد كافيا لتحقيق الأهداف و الغايات التنظيمية نتيجة لتزايد أعباء العمل ، و بهذا ظهرت الحاجة الملحة لتبني فرق عمل مستقلة و فاعلة تؤدي مهامها بشكل متكامل و متجانس ، و نظرا لاختلاف مهارات و قدرات الفاعلين استوجب تضافر الجهود للاستفادة القصوى من كافة الطاقات البشرية الموجودة داخل المؤسسة بغية التعزيز من كفاءة البناء و التحسين من جودة مخرجاته .

فالعمل اذن في اطار جماعات يتيح لأعضاء الفريق فرصة تكوين علاقات سوسيو مهنية متينة قائمة على الاحترام و التقدير و الثقة المتبادلة ، فكل هذه القيم تسهم بشكل مباشر في جعل الفاعلين أكثر إدراكا بأهمية وجودهم ، و هو ما يعزز من دافعيتهم للعمل من جهة و من ولائهم و انتمائهم للمؤسسة من جهة أخرى .

و في ظل التفاعل الديناميكي بين أعضاء الفريق يصبح الابداع الإداري ضرورة حتمية و مصدرا أساسيا للميزة التنافسية ، اذ يسهم هذا التفاعل في انتاج معرفة مشتركة تقوم على التبادل المستمر للمعلومات و الخبرات ، و تفضي الى خلق بيئة تنظيمية داعمة تشجع الفاعلين على التفكير الابتكاري في مجال الإدارة ، من خلال السعي لتحسين و تطوير الاستراتيجيات و الاليات التنظيمية التي تسهم بدورها في مواجهة المشكلات و التحديات و الصعوبات التي تهدد استقرار البناء و استمراريته ، إضافة الى محاولة صنع و اتخاذ القرارات الرشيدة بهدف الوصول الى مرحلة من التكيف في بيئة العمل .

و انطلاقا مما تم عرضه سعت هذه الدراسة الى توضيح الدور الجوهرى الذى تؤديه فرق العمل كاستراتيجية أساسية لتحقيق الابداع الإدارى لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -بسكره - ، حيث قمنا بتقسيم الدراسة الى خمسة فصول كالتالى :

الفصل الأول : تحت عنوان : " **الاطار العام للدراسة** " حيث تم فى هذا الفصل معالجة مشكلة الدراسة و طرح التساؤلات الفرعية ، مع تحديد الأهمية من تناول الموضوع بالدراسة و تبیان الغرض العلمى النظرى من موضوع فرق العمل و دورها فى تحقيق الابداع الإدارى .

الفصل الثانى : بعنوان " **المعالجة النظرية لفرق العمل** " و من أهم العناصر التى تم تناولها فى هذا الفصل : خصائص و أهمية فرق العمل ، و أشكال فرق العمل و أهم خطوات و قواعد بناء فرق العمل ، إضافة الى عرض أهم النظريات المفسرة لفرق العمل ، و فى الأخير عرض أهم المعوقات التى تواجه بناء فرق العمل الفعالة .

الفصل الثالث : و الذى عنون ب : " **المعالجة النظرية للإبداع الإدارى** " و تم فى هذا الفصل معالجة العناصر التالية : خصائص و أهم مراحل الابداع الإدارى ، و الوقوف على أهمية و عناصر و مستويات الابداع الإدارى ، وكذا التطرق الى العوامل التى تساعد على تنمية الابداع الإدارى و أهم الاستراتيجيات المدعمة فى ذلك ، كما تم ذكر المعوقات التى تواجه عملية الابداع داخل بيئات العمل .

الفصل الرابع : تحت عنوان : " **الاطار المنهجى للدراسة** " تناولنا فيه مجالات الدراسة (المكانى ، الزمانى ، البشرى) ، و منهج الدراسة و اختيار مجتمع البحث ، كما تم ذكر الأدوات المستخدمة فى جمع البيانات ، و أخيرا الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة .

الفصل الخامس : بعنوان : "عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج " و في هذا الفصل تم التطرق الى نقاط جوهرية متمثلة في : عرض بيانات الدراسة و تفسيرها و تحليلها ، وصولا الى استخلاص النتائج و من ثم الخاتمة .

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولا : إشكالية الدراسة .

ثانيا : أسباب اختيار موضوع الدراسة .

ثالثا : أهمية الدراسة .

رابعا : أهداف الدراسة .

خمسا : تحديد مفاهيم الدراسة .

سادسا : الدراسات السابقة .

الإشكالية :

تعتبر المؤسسة نسقا تنظيميا يضم مجموعة من الأبنية الفرعية التي تعمل بشكل متبادل فيما بينها بهدف الوصول إلى مستوى من التكامل و الاستقرار الوظيفي ، و هذا ما جعلها تحتل مكانة بارزة في سوسيولوجيا التنظيمات، و في ذات السياق أولت البنى التنظيمية اهتماما خاصا بالعنصر البشري بوصفه أحد الفواعل الأساسية في العملية التنظيمية برمتها وعاملا حاسما تقوم عليه البنى المؤسساتية المعاصرة ، والذي يسهم في تحقيق الأهداف و الغايات التنظيمية من خلال تطوير مهاراته و قدراته و تحفيزه نحو الأداء المتميز .

و في ظل التغيرات المتسارعة و المتزايدة التي نتج عنها تزايد حجم المسؤوليات و الأعباء الوظيفية داخل بيئة العمل لم يعد العمل الفردي كافيا لتلبية احتياجات النسق التنظيمية، وهو ما أنتج واقعا جديدا يؤكد على ضرورة تبني استراتيجيات و أساليب تستلزم تضافر الجهود و تكامل المهارات ضمن فرق عمل متجانسة و متكاملة ، تقوم على مجموعة صغيرة من الفاعلين يمتلكون توجهها مشتركا و لديهم مهارات و مسؤوليات متبادلة لتحقيق هدف محدد في إطار رسمي ، يتم اختيار فاعليها المناسبين استنادا إلى قدراتهم و تنوع خبراتهم ، و من ثم توزيع الأدوار فيما بينهم بشكل استراتيجي يتلاءم مع طبيعة الوظائف و الأهداف المرتبطة ببنية النسق العام ، لهذا أصبح العمل ضمن الفريق دعامة أساسية للنجاح ومطلبا أساسيا لتلبية احتياجات النسق.

فعملية تشكيل فرق العمل الفعالة تعد إحدى أهم المقومات الأساسية لنجاح البنى التنظيمية ، إذ تعمل هذه الأخيرة على توفير بيئة ملائمة داعمة تشجع الفاعلين على تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم و تعزيز خبراتهم ، و يتجسد ذلك من خلال التعاون و التبادل المستمر للمعلومات و المعارف و هو ما يجعل أعضاء الفرق أكثر انسجاما و اتساقا في أدائهم لمهامهم و وظائفهم المنوطة بهم .

علاوة على ذلك يتطلب نجاح أي فريق انتهاز مجموعة من الآليات الدينامية التي تساعد على تعزيز أدائه بفعالية ، و لعل من بين أهم هذه الآليات يبرز دور مسؤول الفريق الذي يعد الفاعل المحوري ضمن نسق الفريق لما له من قدرة على تحفيز رؤوسيه و توجيههم و إرشادهم ، فضلا عن تمكينهم لأداء وظائفهم و أعمالهم الموكلة اليهم على أكمل وجه . كما أن الانسجام بين أعضاء الفريق و العمل على تعزيز عملية الاتصال فيما بينهم يعد أحد الركائز الهامة لضمان تدفق المعلومات بوتيرة مستمرة ، كونه بمثابة حلقة وصل ضرورية داخل البنى تضمن تحقيق الترابط و التكامل بين وحداتها المختلفة . و من جهة أخرى ، فإن توافر

بيئة عمل تتسم بالوضوح و السلاسة لا يعزز من كفاءة الأداء فقط ، بل يشجع أيضا على العمل بروح جماعية ، مما يسهم في تعزيز التعاون و التضامن و تضافر الجهود من أجل بلوغ الأهداف و الغايات المشتركة . و بذلك فإن منظومة هذه الآليات قد تسهم في تحفيز الفاعلين على رفع روح الابتكار و الابداع الإداري لديهم داخل بيئات العمل .

فالإبداع الإداري يعد أحد العمليات التنظيمية الأساسية التي تسعى من خلالها المؤسسات لتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال ما تمارسه من أدوار لضمان مكانة متميزة في بيئات العمل المعاصرة ، إذ يمثل عملية ديناميكية تهدف الى تطوير أساليب العمل و معالجة مجمل الاختلالات الوظيفية التي قد تهدد توازن البناء الكلي، فالإبداع الإداري في هذا السياق يسعى إلى تحقيق مستويات متقدمة من التطور المستمر ، ولأجل بلوغ هذا الهدف لابد من توافر بيئة داعمة و محفزة تشجع الفاعلين على التجربة و التعلم ، مما يعزز من قدرتهم على ابتكار طرق و أساليب تنظيمية فعالة لمواجهة جل المشكلات و التحديات التي تعترض النظام الداخلي للبناء ، و من خلال طرح مجموعة من البدائل التي قد تسهم في تعزيز روح المبادرة و المخاطرة المحسوبة ، و هو الأمر الذي ينعكس إيجابا على فعالية و كفاءة عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، و ذلك من خلال التحسين من سرعة هذه القرارات و دقتها . و من ثم الاسهام في جعل البناء أكثر مرونة و قدرة على التكيف مع التغيرات و المستجدات في بيئة العمل .

و مؤسسة قذيلة باعتبارها نسقا يقع ضمن جملة من الانساق المكونة للبناء الاجتماعي يمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف من خلالها تحقيق مكانة متميزة في بيئة العمل ، متبنية في ذلك نظام فرق العمل الكفؤة والمؤهلة ، إذ أن هذه الأخيرة تعمل بشكل رئيسي على تطوير أساليبها و استراتيجياتها لتحقيق غاياتها التنظيمية و الوصول الى مستويات عالية من الابتكار و الإبداع في العمل .

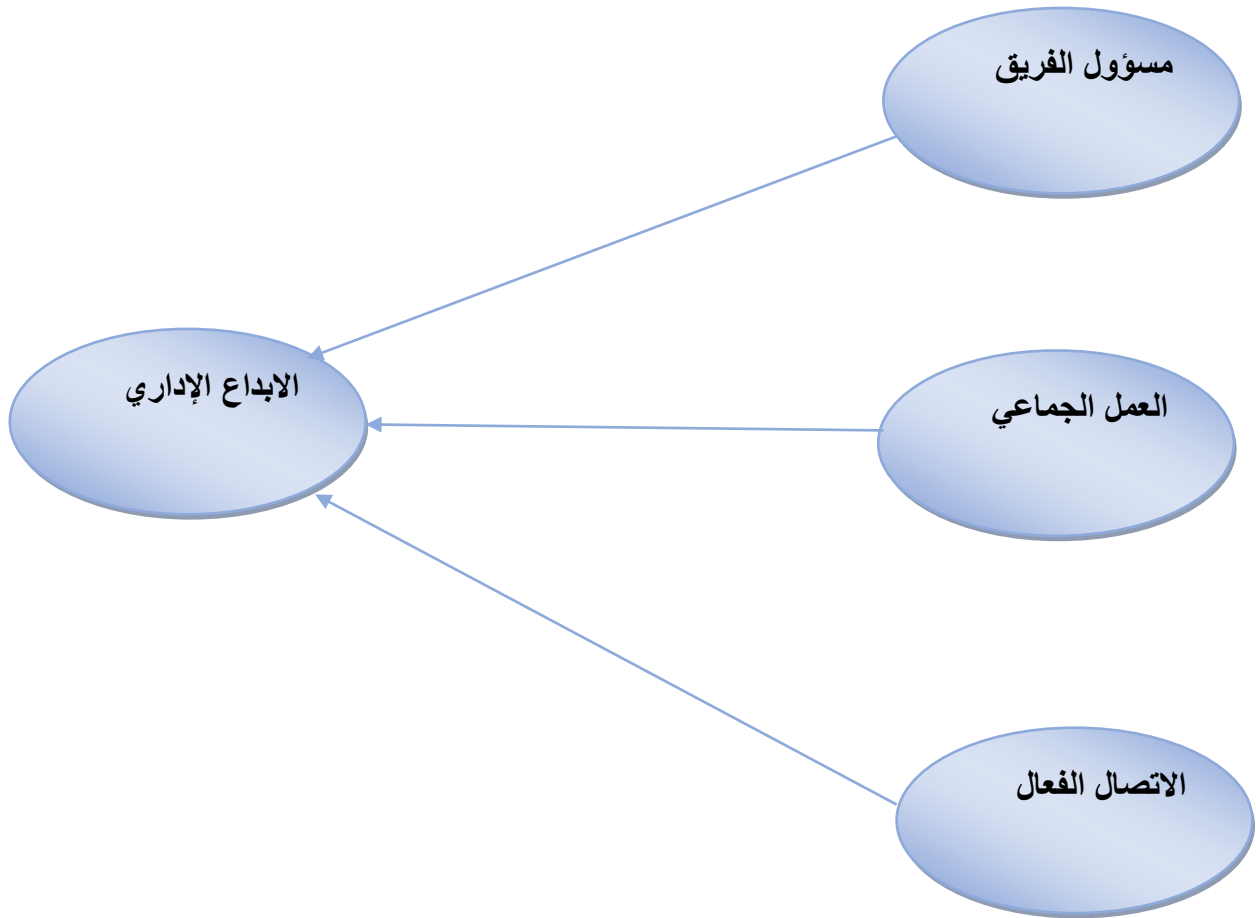
و عليه جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للتعرف على مدى تطابق البعد النظري مع الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة ، و مدى مساهمة فرق العمل بأبعادها الثلاث (مسؤول الفريق ، الاتصال الفعال ، العمل الجماعي) في تحقيقها للإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -بسكرة و هو ما يؤسس لطرح التساؤل الرئيس التالي :

- ما دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية - بسكرة ؟

و الذي انبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- ما دور مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ؟
- كيف يسهم العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ؟
- كيف يؤدي الاتصال الفعال بين الفاعلين الى تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ؟

الشكل رقم (01) : يوضح أبعاد فرق العمل



(المصدر : إعداد الطالبة)

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع :

تعد عملية اختيار موضوع الدراسة خطوة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي ، حيث لا يتم الاختيار بشكل عشوائي أو اعتباطي ، و انما يستند على أسس علمية و منهجية دقيقة ، و ذلك للتمكن من سد الفجوة المعرفية و معالجة المشكلة محل الدراسة . فهناك العديد من الأسباب التي تدفع الباحث لدراسة الموضوع منها ما هو ذاتي و منها ما هو موضوعي .

و لعل من بين اهم الدوافع الرئيسية التي أدت الى اختيار هذا الموضوع ما يلي :

1. الرغبة الذاتية في انجاز البحث ، انطلاقا من الاهتمام الشخصي بالموضوع و أهميته العلمية و العملية .
2. ارتباط موضوع البحث بمجال التخصص ، حيث يندرج ضمن نطاق سوسيولوجيا التنظيمات ، مما جعله وثيق الصلة بالدراسات التنظيمية .
3. إمكانية الوصول الى المصادر و المراجع العلمية الموثوقة التي تدعم و تسهم في اثراء البحث العلمي .
4. التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة ، و التي ابرزت الحاجة الى ضرورة تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تقوم به فرق العمل باعتبارها العنصر الأساسي الذي يقوم عليه السعي نحو تحقيق الابداع الإداري للفاعلين الاداريين .
5. إمكانية دراسة الموضوع ميدانيا و قابليته للقياس .

ثالثا : أهمية الدراسة :

نظرا للتطورات المتسارعة التي تشهدها البنى التنظيمية المعاصرة ، و حجم التحديات المتزايدة التي تواجهها ، أصبح من الضروري ايلاء اهتمام أكبر بالعنصر البشري بوصفه أحد الركائز الأساسية في مجالي التنظيم و الإدارة . و في هذا السياق ، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مفهومين جوهريين هما فرق العمل و الابداع الإداري ، وذلك في اطار سعيها الى :

1. إهتمام المؤسسات بفرق العمل و دورها في تحسين اليات و أساليب العمل الإدارية .
2. إبراز أهم الآليات و الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق الابداع داخل النسق الإداري لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .

رابعاً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف جوانب متعددة متعلقة بموضوع فرق العمل و دورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -بسكرة - ، و ذلك من خلال تسليط الضوء على اهم النقاط الأساسية التي تؤسس لتقديم دراسة سوسيوتنظيمية جادة وهي :

- معرفة دور مسؤول الفريق في تحفيز الفاعلين الإداريين على تحقيق الابداع الإداري داخل فرق العمل بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
- تحاول الدراسة الكشف عن مساهمة الاتصال الفعال بين الفاعلين الإداريين في تحقيق الابداع الإداري داخل الانساق التنظيمية .
- محاولة الكشف عن دور العمل الجماعي في تحقيق الابداع الإداري لدى الفاعلين الاداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .
- تهدف الدراسة الحالية للوصول الى نتائج علمية دقيقة يمكن من خلالها تقديم فهم اعمق لطبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرين .

خامساً : تحديد مفاهيم الدراسة :

تعتبر تحديد مفاهيم الدراسة خطوة أساسية في تصميم و بناء أي بحث علمي، إذ أن لكل علم خصوصية تميزه عن غيره من العلوم الأخرى ، فالعلوم الاجتماعية مثلا تضيف طابعا سوسيولوجيا على نظرياتها و مفاهيمها في الطرح و التفسير .

فعملية ضبط المفاهيم تعد أداة فعالة لتوضيح الموضوعات المدروسة و تنظيم أفكارها وفقا لسياق ممنهج و دقيق ، و ذلك من خلال إزالة اللبس و الغموض عن بعض المفاهيم التي قد تكون متداخلة مع بعض التخصصات الأخرى ، و هو ما يجعل ضرورة أن تكون هذه المفاهيم تتفق اتفاقا تاما مع طبيعة التخصص و أهدافه و هذا بغرض تسهيل و تبسيط الفهم و التحليل ، ومنه يستطيع الباحث ان يقدم تفسيراً كاملا و شاملا للظواهر المدروسة، مما يتيح للقارئ الفهم المعمق لجميع الجوانب المرتبطة بالبحث محل الدراسة . وعليه فإن أهم المفاهيم التي تحتاج إلى إزالة اللبس و الغموض عنها ما يلي:

1. الدور :

يعتبر الدور مفهوم اجتماعي يعبر عن تنظيم معين متوقع منه مجموعة من النشاطات ، ذات علاقة بتلك المكانة و المتممة لأدوار أخرى ذات العلاقة بمكانات أخرى . (أحمد جلول ، 2022 ، ص 57)

و في هذا السياق لابد من التفرقة بين جملة الأنشطة التي يضطلع بها الدور في الجماعة ، و بين من يقوم وراء هذا الدور ، فالمهم من وجهة نظر الجماعة أن الدور " هو مجموعة الخدمات ، أما من وجهة نظر الفرد هو الدوافع و كيف أنها تجد ما يرضيه من خلال دوره ... " . (اباهيم منكور ، 1995، ص 267)

و يعرف " جوف مان " الدور على أنه : " ما يساعد على تحديد معنى الواجبات و الحقوق ، فالأدوار تخضع لمجموعة من المعايير المفروضة عليها وهي التي تحدد واجباتنا على انها الافعال التي يمكننا أن نقرر مشروعية أداء الآخرين لها " . (محمد بن عروس ، 2021 ، ص 556)

كما أن الدور يعنى به : " الجانب الذي يؤديه نسق اجتماعي فرعي داخل النسق الاجتماعي الأكبر ، أو بمعنى أكثر تحديدا الوظيفة أو الاسهام الإيجابي للنسق الفرعي في النسق الأكبر " . (عبد الهادي ، 2006 ، ص 95)

و يراد بالدور في الدراسة الحالية: مجموعة الأنشطة التي تمارسها فرق العمل كنسق فرعي ضمن البناء العام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، تقوم على تبني جملة من الآليات و الأساليب تستهدف من خلالها تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بالمؤسسة .

2. فرق العمل :

لقد تعددت التعاريف المفسرة لمفهوم فرق العمل و ذلك لتعدد الأيديولوجيات و تنوع الرؤى الفكرية ، فكل يفسره انطلاقا من مجال تخصصه و زاوية اهتمامه ، و منه سنحاول تسليط الضوء على مفهوم فرق العمل من الناحية السوسيوتنظيمية .

حيث يعرف Heng فرق العمل على انها : " عبارة عن مجاميع رسمية و منظمة من الافراد العاملين يعملون بشكل اعتمادي ، و لديهم اهداف مشتركة ، و مسؤولية متبادلة لإنجاز المهام " .

اما **Armstrong** يعرفها على انها عبارة عن : "مجموعة صغيرة من الافراد لديهم مهارات مكملية من التزام ، عرض مشترك ، اهداف الأداء ، و موقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل " . (احسان دهش ، كامل كاظم ، 2013 ، ص 16)

في حين تعرف كل من "جيسكا" و "جيفري" فرق العمل باعتبارها : " مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارها بشكل مدروس للقيام بمهمة او مهام معينة في زمن محدد " .

كما أشار كل من "جيرالد" و "جرينبرج" و روبرت بارون الى ان الفرق هي : " جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك او مجموعة من اهداف الأداء التي الزموا انفسهم بتحقيقها " .

و أيضا تؤكد " سامية فتحي عفيفي " ان فرق العمل هي : " مجموعات او كوادرات معدة اعدادا مهاريا للقيام بالمهام التي تطلبها مقتضيات العمل " . (مدحت محمد أبو النصر ، 2015 ، ص 40)

من خلال التعاريف السابقة يتضح ان فرق العمل عبارة عن تجمع عدد صغير من الفاعلين الذين تجمع بينهم مصالح مشتركة و أهداف موحدة يسعون لتحقيقها على أرض الواقع ، و يتم إعدادهم بشكل دقيق وفق أسس علمية ، و يهدف ذلك إلى تحقيق نوع من التكامل بين الأدوار و تعزيز الانسجام فيما بينهم و هو ما يمكنهم من تحقيق الأهداف التنظيمية المنصوص عليها .

و تعرف فرق العمل كذلك على أنها : " مجموعة صغيرة يتراوح عددها من ثلاث أفراد الى اثني عشر فردا ، فهذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية و يكون الانضمام إليها إجباريا فهي جزء من الهيكل التنظيمي و هي مسؤولة عن الجدولة و التدريب و حل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به و يتدربون على تقديم الحلول المبتكرة للإدارة... الخ " (محمد الصيرفي ، 2009 ، ص12 ،)

من خلال التعريف المدون أعلاه يتضح أنه من الضروري أن تتميز فرق العمل بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من التجمعات الأخرى كعدد الفاعلين ، الاستقلالية ، المسؤولية ، المرونة ، الرسمية... الخ .

و المراد بفرق العمل في الدراسة الحالية مجموعة الفاعلين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية . الذين تجمعهم علاقات تقوم على التعاون المتبادل لتنفيذ الوظائف و المهام الموكلة اليهم ، مستنديين في ذلك الى جملة من الأساليب التنظيمية التي تسهم في دعم أدائهم و تلبية احتياجات النسق، القائمة على

إمكانيات و قدرات مسؤول الفريق في تحفيز الأعضاء والتحديد الدقيق للمسؤوليات و إعطائهم جانب من الحرية في العمل ، إضافة الى العمل الجماعي من خلال خلق التوافق بين الأنشطة التي يقوم بها أعضاء الفريق عبر ترسيخ قيم التعاون و الانسجام و التكامل اثناء أدائهم لوظائفهم، كما يمثل الاتصال الفعال بين الفاعلين في الفريق كبناء ضرورة حتمية عبر العمل على تعزيز المرونة والتدفق المستمر للمعلومات و المعارف بين الفاعلين بهدف بلوغ تحقيق غاية الابداع الإداري.

• مسؤول الفريق :

عرف مسؤول الفريق على أنه ذلك : " الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات و القدرات التي تساعده في التأثير على الآخرين و دفعهم و حفزهم نحو اهداف مشتركة " .

كما عرف على أنه ذلك : " الشخص الذي يملك من المهارة و الخبرة و الكفاءة و السلطة ما يمكنه من تطوير الآخرين و قيادتهم بالإقناع و الرغبة و طيب خاطر الى ما يحقق الأهداف المرسومة و المصالح المأمولة " . (الهام بولجنيب ، ص 354)

في حين يرى البعض الباحثين ان مسؤول الفريق هو : " الشخص الذي يوجه و يرشد أو يهدي الآخرين "الاتباع" الذين يقبلون هذا التوجيه و الإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة " .

مسؤول الفريق هو : " الشخص الذي فيه مميزات شخصية تجعله قادرا على التأثير في الآخرين لتحقيق اهداف معينة " . (فاطنة شرقي ، 2020-2021 ، ص 35)

و بناء عليه فالمسؤول الإداري من منظور الدراسة الحالية هو ذلك الشخص الذي يتميز بمجموعة من الخصائص التحفيزية الفكرية و العقلية و حتى الفنية التي تميزه عن غيره من الفاعلين داخل البناء التنظيمي، و التي تعد ضرورية لتمكين مسؤول الفريق من التأثير في سلوكيات أعضاء الفريق ، و هو ما يعكس مدى امتثالهم لتوجيهاته و استجابتهم لإرشاداته .

• العمل الجماعي :

يعرف العمل الجماعي على أنه : " طريقة العمل مع الأفراد في جماعات داخل المؤسسة بتوجيه من قائد عن طريق برنامج يتفق و حاجات و قدرات و ميول أعضاء الجماعة ، فالعمل الجماعي هو التنسيق و التعاون بين الأفراد في التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة " .

في حين نجد تعريف آخر يؤكد أن العمل الجماعي : " تضافر مجموعة من المهارات أو مجموعة من المهام الفردية المنجزة اللازمة لتحقيق الهدف المشترك " .

كما يعرف على أنه : " تجمع مجموعة من الأفراد حول هدف محدد و مشترك ، و قد يكون لمعالجة مشكلة أو لأداء مهمة معقدة أو بسيطة في المنظمة و هذا من خلال تضافر جهود جميع الفاعلين في المنظمة " . (مختار ، زديرة ، 2024 ، ص 437)

تعريف آخر للعمل الجماعي يركز على أنه : أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين ، و يشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملهما نحو هدف مشترك " .

من جهة أخرى يمكن تعريف العمل الجماعي على أنه : " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة ، و أن تشكيل فريق للعمل و الاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف للمنظمة " . (عيبر الحاج ، 2018 ، ص 40)

و بناء عليه فالعمل الجماعي من منظور الدراسة الحالية يعبر عن ذلك النشاط الذي يتم إنجازه بصفة جماعية ومتبادلة من قبل مجموعة الفاعلين الإداريين ضمن نسق الفريق بغية تحقيق التكامل بين الأدوار التي يؤديونها و الوصول الى مستوى عال من التكيف الانسجام الوظيفي فيما بينهم بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

• الاتصال الفعال :

أخذ مفهوم الاتصال الفعال دلالات عدة ، و ذلك نظرا لتنوع أبعاده و تأثيراته داخل البنى التنظيمية ، لهذا سنحاول تسليط الضوء على هذا المفهوم انطلاقا من كونه عملية تفاعلية بين مختلف الفاعلين .

عرف الاتصال الفعال على انه : " عملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات و بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية " . (حسين حريم ، 2013 ، ص 251)

و يقصد كذلك بالاتصال الفعال تلك : " عملية تدفق المعلومات في المنظمة و كذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة و تحويل المعاني الى الآخرين " . (محمد الفاتح ، 2020 ، ص

في حين اعتبره بعض الإداريين على أنه : " بمثابة الشرايين التي تربط بين أجهزة و أنشطة و أعضاء المنشأة من جهة ، و من جهة أخرى هو من الوظائف الإدارية الأساسية التي تربط بين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق التلاحم بينهما ، و من ثم تؤثر على فاعلية الإدارة " . (محي الدين الأزهرى ، 1993 ، ص 231)

تعرف الجمعية الأمريكية للتدريب والاتصال الفعال على أنه : " عملية تبادل الأفكار و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك و ثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة " . (بلال خلف السكارنه ، 2015 ، ص 24)

و بناء عليه فالالاتصال الفعال من منظور الدراسة الحالية هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل مجمل المعلومات و المعارف و الأفكار و الآراء و المبادئ و التعليمات و الأوامر ضمن نسق الفريق داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بصفة فعالة ، و هو ما يجعل من قنوات الاتصال أكثر مرونة و تكيفا مع مختلف التغيرات و المستجدات التي تظهر بداخلها .

الفرق بين مفهوم فرق العمل و جماعات العمل :

- مفهوم جماعات العمل :

يعرف علماء السلوك الجماعة على أنها : " فردين أو أكثر من الافراد المتفاعلين و المعتمدين على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك " .

جماعة العمل هي عبارة عن : " وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدد من الأفراد العاملين الموظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤدون أدوارا معينة و محددة تتفق مع ظروف كل فرد ، و تجمعهم اهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة و تسودهم قيم و اتجاهات و قواعد سلوكية معينة و تنتشر بينهم مشاعر و احساس و وجدانيات " . (فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد ، 2005 ، ص 98)

تعرف جماعة العمل بانها : " اجماع شخصين على الأقل و الذين يتحدون بطريقة تفاعلية و تبادلية من اجل تحقيق اهداف محددة ، و قد تكون رسمية ، فالجماعة الرسمية تحدد من طرف هيكل المؤسسة و نشاطاتها موضوعة لأجل مهمة محددة ، كما أن سلوك كل عضو من أعضائها يجب أن يكون وفقا لأهداف المنظمة " . (مريم شباح ، 2017 ، ص 139)

و يمكن توضيح الفرق بين المفهومين من خلال الجدول التالي:

❖ الجدول رقم (01) يوضح الفرق بين فرق العمل و جماعة العمل :

جماعات العمل	فرق العمل
يعمل القائد بالتحكم في المجموعة .	يقوم القائد على تسهيل عمل الفريق .
يتم اعداد الأهداف من قبل المنظمة .	يتم اعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق .
يتم التركيز على أداء الفرد .	يكون التركيز فيها على أداء الفريق .
الاتصال يكون في اتجاه واحد من القائد الى المجموعة .	الاتصال يكون في جميع الاتجاهات من القائد الى الفريق و من الفريق الى القائد .
تخزن المعلومات عند العاملين .	يتم اشراك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق .
يتم اتخاذ القرارات من قبل القائد بمفرده .	تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق .
توجد منافسة بين أعضاء ضد بعضهم البعض .	يتميز عمل الاعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك .

(يوسف زددام ، أسماء زينية ، 2018 ، ص44)

3. الابداع الإداري :

أ. الإبداع :

الإبداع هو : " مجموعة مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج اصيلة و مفيدة " .

الإبداع عملية معقدة من العمليات العقلية ، الذهنية تستدعي توليد الأفكار و المفاهيم الجديدة و الاصيلة " . (عبد الله حسن مسلم ، 2014 ، ص 19)

كما يعرف على أنه : " استنباط لفكرة جديدة بالنسبة لك و لغيرك " . (هشام سعيد الحلاق ، 2010 ، ص 21)

ب. الإدارة :

تعرف الإدارة على أنها : " كل جهد انساني يجمع الناس من ذوي المعرفة و المهارات المتنوعة في مؤسسة واحدة " .

و عرفها اخرون بأنها : "إنجاز الأشياء بواسطة الأشخاص و طريقتهم " . (ايمن عودة المعاني ، 2010 ، ص 18)

في حين اعتبرها " فردريك تايلور " : " أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد ، ثم تتأكد أن الافراد يؤدونه بإحسان و أرخص طريقة ممكنة " .

أما " ديل " يقول : " أن الإدارة هي عملية تنظيم و استخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة "

و يشير " دراكر " : " أن الإدارة هي وظيفة و معرفة و علم يتم إنجازه و يطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و تولى هذه الأعمال " . (محمد الفاتح ، 2014 ، ص 9)

وعليه فالإدارة هي تلك العملية التي يتم من خلالها تنظيم و تنسيق بين مختلف الانساق الفرعية ، و التي تعمل على ضمان سير الوظائف من خلال عمليتي التخطيط و الرقابة ، بما يحفظ تحقيق الغايات التنظيمية التي وجدت من أجلها .

ج. الإبداع الإداري :

يعرف الإبداع الإداري على أنه : " عملية اتخاذ القرارات الرشيدة و تطوير العقلية البشرية و تطوير الهياكل التنظيمية ، و يؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري " .

الإبداع الإداري هو : " عملية تسعى إلى احداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية و تنفيذها من قبل افراد العمل و مجموعاته " . (أسامة خيري ، 2012 ، ص 39)

يعرف " والس wallach " الإبداع الإداري على أنه : التميز في العمل أنجازه بصورة تشكل إضافة إلى الحدود المعروفة في ميدان معين " .

في حين يرى " حوامدة " أن الإبداع الإداري هو : " القدرة على إيجاز استخدام أساليب و وسائل و أفكار و مهارات مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار و الأساليب التجارب من قبل العاملين ، و تحفز ما لديهم من قدرات و مواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية و الأدائية " . (محمد محمود الفاضل ، 2011 ، ص 155)

كما يعني الإبداع الإداري : " توظيف أمثل للقدرات العقلية و الفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الاصاله و الحساسية للمشكلات و القدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات و اكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية " . (معن بن محمد المدني ، 2019 ،

ص 308

و المراد بالإبداع الإداري في الدراسة الحالية القدرة التي يتمتع بها الموظف في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، و التي تجعله ينفرد عن بقية زملائه في بيئة العمل ، وتمكنه من ابتكار أساليب جديدة و استخدام طرق مبتكرة لمعالجة المشكلات و اتخاذ القرارات الفعالة و التغلب على الصعوبات التي قد تواجهه في بيئة العمل .

سادسا : الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة عن مجموع الدراسات و الأبحاث العلمية التي تناولت موضوعا معينا ، فهي تعتبر جزء أساسيا من أي بحث علمي ، حيث تساعد الباحث في التعرف على أهم الصعوبات و الفجوات التي قد تواجهه أثناء قيامه ببحثه . إضافة إلى ذلك تتيح للباحث تصورا يمكنه من بناء إطار نظري و منهجي متكامل ، مع إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين السابقين .

الشكل رقم (02) يوضح تسلسل الدراسات السابقة



(المصدر : إعداد الطالبة)

1. عرض الدراسات :

عرضنا للدراسات السابقة سيكون مشتملا على معلومات دقيقة و متكاملة عن كل دراسة، مع محاولة تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها ، من ثم محاولة تقديم مجالات الاستفادة ، وكذا أوجه التشابه و الاختلاف بينها و بين الموضوع محل الدراسة . و للإشارة أيضا فإن تصنيف الدراسات السابقة سيتم بناء على معيار المجال المكاني و الدراسات التي تشترك في نفس المجال المكاني سيتم ترتيبها زمنيا من الأقدم إلى الأحدث ، و هذا ما سيتم توضيحه في الشكل التالي :

أ- الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

للباحثة "رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس" ، وهي أطروحة ماجستير بعنوان : فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات -غزة- 2016 .

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات -غزة- .

حيث انطلقت من تساؤل رئيس مفاده :

➤ ما فاعلية القيادة و ما علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات العسكرية في محافظات -غزة- ؟

وقد قامت الباحثة بصياغة فرضيات الدراسة كالتالي :

➤ لا توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة و السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات -غزة- .

و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة علي استبيانين الأول لقياس مستوى فاعلية القيادة ، و الثاني كان لقياس مستوى السلوك الإبداعي ، و تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (أطباء ، اداريين ، تمريض ، سائقي الإسعاف ، تحليل طبية ، فنيون و عمال ، صيادلة ، علاج طبيعي ، اشعة ، امن) بالخدمة العسكرية في محافظات -غزة- ، و

البالغ عددهم 874 عاملا . تم اختيار العينة العشوائية و التي بلغ عددها 213 عاملا ، في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة - غزة .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة و السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات - غزة .
- تفعيل دور القيادة عن طريق الايمان بأهمية تنمية السلوك الابداعي لدى القادة والعاملين في المؤسسة عن طريق تأصيل القيم الايجابية التي تسعى المؤسسة لإكسابها لموظفيها وخاصة المحور الذي يتعلق بمفاهيم حل المشكلات بطريقة إبداعية وسعة الاتصالات والمخاطرة وقرار منح العوائد والمنح والتشجيع والدعم المادي والمعنوي للمبدعين .
- اشراك العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وترسيخ مفهوم الانتماء للمؤسسة وغرس مفاهيم التعاون بين العاملين . (رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس ، 2016)

الدراسة الثانية :

للباحث "محمد عبد الكريم بخاري حداد" ، و الباحث " غاصب يحي مهدي مهدي " و هو مقال بعنوان دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين ، المجلة العربية للنشر العلمي ، المجلد السادس ، العدد واحد وستون ، جامعة الملك عبد العزيز (جدة) ، تاريخ النشر : 2 / 11 / 2023 ، ص 302-361 .

هدفت الدراسة الى استكشاف دور التمكين في تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة .

حيث انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مفاده :

- ما دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة ؟
- و قد قام الباحث بصياغة فرضيات الدراسة كالتالي :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة .

➤ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة .

و قد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي معتمدين على أداة الاستبيان الورقية . حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة و بلغ عددهم حوالي 2000 موظف ، و تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية البسيطة من أفراد المجتمع .

و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- التأكيد على ضرورة الاستمرار في تقديم المبادرات و الأفكار الجديدة ، و توفير جو يسهم في نشر ثقافة الابداع .
- تغليب روح الجماعة و اظهار الحماس و التفاؤل و اتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة .
- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل ، وتعزيز الية الاتصال المفتوح و المباشر مع العاملين . (محمد عبد الكريم ، غاصب يحي ، 2023)

ب- الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى :

الباحث "دايرة عبد الحفيظ" ، أطروحة دكتوراه بعنوان : تمكين العاملين كمدخل لتنمية الابداع في المؤسسة -دراسة حالة - بمؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2017 / 2018 .

هدفت الدراسة الى التعرف الى ابراز دور التمكين العاملين في تنمية الابداع ، على مستوى مؤسسة فرتيال ، و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا باقتراح نموذج يتكون من مجموعة متغيرات مستقلة و المتمثلة في بيئة التمكين (القيادة الداعمة للتمكين ، العمل الجماعي) .

حيث انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مفاده :

➤ كيف يمكن ان يساهم التمكين في تنمية الابداع ، و ما واقع ذلك في مؤسسة فرتيال ؟

و انبثق منه تساؤل الفرعي :

➤ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التمكين بأبعادها (القيادة الداعمة ، العمل الجماعي)

و الابداع في مؤسسة فرتيال ؟

و قد قام الباحث بصياغة فرضيات الدراسة كما يلي :

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التمكين بأبعادها (القيادة الداعمة و العمل الجماعي) و

الابداع في مؤسسة فرتيال عند مستوى معنوية 0.05 .

و قد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الاطار النظري للموضوع و فهم مختلف مكوناته و الذي يعتمد على دراسة الواقع و ذلك بجمع البيانات و تحليلها للوصول الى الفهم الادق للظاهرة و الخروج بنتائج منطقية ، كما تم استخدام استبيان يشمل متغيرات الدراسة و الذي تم عرضه على عينة الدراسة للإجابة عليه ، و تم تحليل فقراته من خلال الاعتماد على برنامج spss باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية .

و قد تكون مجتمع الدراسة من عمال بمؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية و علاقة ارتباطية بين متوسطة بين القيادة الداعمة و الابداع .
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية و علاقة ارتباطية متوسطة بين العمل الجماعي و الابداع .
- تهتم مؤسسة فرتيال بتوفير مقومات بيئة التمكين بدرجة متوسطة، ويكون ذلك وفقا للترتيب التالي :
 - العمل الجماعي .
 - القيادة الداعمة للتمكين .
 - المشاركة .
- توجد رغبة واضحة لتبادل المعلومات بين عمال مؤسسة فرتيال .
- يسود فرق العمل على مستوى مؤسسة فرتيال جو من الاستقرار و التعاون .
- عمال مؤسسة فرتيال لديهم القدرة على تقديم حلول و أفكار متنوعة بدرجة متوسطة .

- لا يتمتع عمال المؤسسة بدرجة كافية من السرعة في الاستجابة للمشكلات و الوضعيات الحرجة .
 - في اغلب الأحيان لا يخاطر العمال بإبداع طرق عمل جديدة .
 - يعتمد القادة على طرق إبداعية لإدارة الاعمال بدرجة متوسطة . (دايرة عبد الحفيظ ، 2017-2018)
- الدراسة الثانية :

لكل من الباحث "حمزة بعلي" و الباحث "محمد بنية" و الباحث "خالد بن جلول" ، و هو مقال بعنوان : أثر عمليات الاتصال على ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة ميدانية ، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات ، المجلد 04 ، العدد 07 ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر) ، تاريخ النشر : 31 /12/ 2019 ، ص 99 – 116 .

هدفت الدراسة لتوضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين على عينة من المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية .

قامت الدراسة بطرح تساؤل رئيس مفاده :

- ما أثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين بمؤسسات التعليم العالي بعينة من الجامعات الجزائرية ؟

و تفرعت عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما أثر عملية الاتصال الافقي على ابداع العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة ؟
- ما أثر عملية الاتصال النازل على ابداع العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة ؟
- ما أثر عملية الاتصال الصاعد على ابداع العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة ؟

و قد قامت الباحثين بصياغة الفرضيات التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الافقي و ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بعينة من جامعات الجزائرية .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال النازل و ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بعينة من جامعات الجزائرية .

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الصاعد و ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بعينة من جامعات الجزائرية .

و تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي و على أسلوب دراسة حالة ، و تكونت عينة الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسات الجامعية الجزائرية ، و التي بلغ عددها أربع مؤسسات على اختلاف كلياتها ، و تم توزيع 80 استمارة ، وبلغ عدد الاستبيان المسترد 70 و هي صالحة للتحليل و الدراسة .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- عملية الاتصال التنظيمي ضرورية لاستمرار العمليات الإدارية .
- يؤثر الاتصال التنظيمي على كفاءة و ابداع العاملين في المؤسسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الافقي و ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بعينة من الجامعات الجزائرية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال النازل و ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بعينة من الجامعات الجزائرية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الصاعد و ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بعينة من الجامعات الجزائرية . (حمزة بعلي ، 2019)

الدراسة الثالثة :

للباحث "يوسف حسني" و الباحث "مولود مولقارة" ، و هو مقال تحت عنوان : واقع الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفكير الإبداعي ، دراسة ميدانية ، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية ، المجلد 12 ، العدد 02 ، جامعة تامنغست الجزائر ، تاريخ النشر : 2024/06/01 ، ص 43 - 62 .

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على واقع الاتصال التنظيمي و علاقته بجانب من جوانب التنمية و التطوير المؤسساتي المتمثل في التفكير الإبداعي لدى موظفين الإداريين بجامعة تامنغست .

طرحا الباحثان تساؤل رئيس مفاده :

➤ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و التفكير الإبداعي لدى عمال جامعة تامنغست ؟

و تفرعت من هذا التساؤل جملة من التساؤلات الجزئية :

➤ هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال النازل و ابداع العاملين في جامعة تامنغست ؟

➤ هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الصاعد و ابداع العاملين بجامعة تامنغست ؟

➤ هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الافقي و ابداع العاملين بجامعة تامنغست ؟

و قد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لدراسة و تحليل النتائج المتوصل اليها عبر وصف واقع الاتصال التنظيمي بجامعة تامنغست و علاقته بإبداع العاملين الإداريين ، و تم لجمع البيانات و تحليلها استمارة استبيان و التي تضمنت 42 عبارة .

و قد تكون مجتمع الدراسة من 202 موظف اداري بالإدارة المركزية بجامعة تامنغست ، و تمثلت عينة مجتمع البحث في 45 موظف اداري، و تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، و قبل اجراء الدراسة أقيمت دراسة استطلاعية على 15 موظف .

حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

➤ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و التفكير الإبداعي لدى عمال جامعة تامنغست .

➤ وجود تفاعلات إيجابية بين الموظفين و الإدارة تساهم في رفع مستوى التفكير الابداعي وتقديم الافكار الجديدة .

➤ وجود بيئة تشجع على التواصل المفتوح و التفاعل الإيجابي بين الموظفين .

➤ وجود اتصال تنظيمي فعال بين الموظفين و هو ما يساعد على الحصول على معلومات التي تمكنهم من ابتكار حلول مبتكرة .

➤ الاتصال الجيد يساعد على تعزيز روح الفريق . (حسني يوسف ، 2024)

1. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في جوانب متعددة ، يمكن حصرها فيما يلي :

- 1- الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية معرفية كافية حول متغيرات الموضوع .
- 2- الاستفادة من الاطار النظري و الادبيات السابقة في بلورة تساؤلات الدراسة الحالية ، بالإضافة الى تحديد ابعاد و مؤشرات المتغير المستقل للدراسة .
- 3- من خلالها تم اختيار المنهج الملائم و الادوات المناسبة لجمع البيانات.
- 4- تم الاستفادة منها في بناء محاور الاستمارة بما يتناسب مع اهداف الموضوع .
- 5- الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة و الاستفادة منها ، لبناء تصور منهجي لجمع و تحليل المعلومات بما يتلائم مع طبيعة الدراسة الحالية .

2. علاقة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية :

انطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة سنحاول عرض اهم أوجه التشابه و الاختلاف بين هذه الدراسات و الدراسة الحالية ، و الوقوف على الجوانب التي تميز الدراسة الراهنة .

أ. أوجه الاختلاف :

• من حيث الهدف :

- هدفت الدراسة الحالية الى معرفة الدور الذي تقوم به فرق العمل في تحقيق الابداع الإداري ، على عكس الدراسات السابقة التي كان لكل منها هدف خاص بها يتمثل في :
- 1- دراسة " رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس " هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات -غزة- .
 - 2- في حين هدفت دراسة " محمد عبد الكريم بخاري حداد ، غاصب يحي مهدي مهدي " الى التعرف على مستوى فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات -غزة- .
 - 3- أما دراسة " دايرة عبد الحفيظ " سعت الى التعرف على دور التمكين العاملين في تنمية الابداع على مستوى مؤسسة فرتيال .

4- بينما هدفت " حمزة بعلي " لتوضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين على عينة من المؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

5- في حين هدفت دراسة " حسني يوسف " قد هدفت الى تسليط الضوء على واقع الاتصال التنظيمي و علاقته بجانب من جوانب التنمية و التطوير المؤسساتي المتمثل في التفكير الإبداعي لدى موظفين الإداريين بجامعة تامنغست .

• من حيث المجال المكاني :

تم إجراء الدراسة الراهنة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة ، في حين تم إجراء الدراسات السابقة في :

- 1- دراسة رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس ، بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات -غزة- .
- 2- دراسة محمد عبد الكريم بخاري حداد ، غاصب يحي مهدي مهدي ، بجامعة الملك عبد العزيز الطبية -جدة -
- 3- دراسة دايرة عبد الحفيظ ، بمؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكميوية في الجزائر .
- 4- دراسة حمزة بعلي ، بمؤسسات التعليم العالي .
- 5- دراسة حسني يوسف ، مولقارة مولود ، بجامعة تامنغست .

• أوجه التشابه :

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جملة من النقاط أهمها :

- 1- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المتبع و هو المنهج الوصفي .
 - 2- الاتفاق مع جميع الدراسات السابقة في أداة الاستبيان .
 - 3- الاتفاق مع جميع الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المستخدمة .
 - 4- اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التطرق لمتغير الابداع الإداري .
- و اخيرا يمكن القول ان جل الدراسات التي اعتمدنا عليها كانت بمثابة الحجر الأساس و المرجع الأول في التأسيس للدراسة الحالية.

الفصل الثاني : المعالجة النظرية لفرق العمل

تمهيد

أولا : خصائص فرق العمل .

ثانيا : أهمية فرق العمل .

ثالثا : أنواع فرق العمل .

رابعا : خطوات بناء فرق العمل

خمسا : قواعد بناء فرق العمل .

سادسا : أهداف بناء فرق العمل

سابعا : معوقات بناء فرق العمل .

ثامنا : النظريات المفسرة لفرق العمل

خلاصة

تمهيد :

تعتبر فرق العمل من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لنجاحها و تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، فالفرق الفعالة بمثابة العمود الفقري الذي تقوم عليه الأنساق التنظيمية المعاصرة ، ففي ظل التغيرات المتسارعة و المستجدة في بيئات العمل أصبحت الابنية تعتمد بشكل كبير على العمل ضمن فرق العمل متكاملة و متجانسة و ذلك من خلال استثمار قدرات الفاعلين و خبراتهم و مؤهلاتهم ، مما يمكنهم من الوصول الى مرحلة من الانسجام داخل النسق الكلي ، و هذا ما يعكس مدى فعالية الفريق في معالجة الاختلالات الوظيفية و حل جل المشكلات التنظيمية التي قد تعترض البناء الكلي للمؤسسة . و من خلال هذا الفصل سيتم الالمام بموضوع فرق العمل بدأ من ابراز أهم الخصائص التي تميز بها هذا المفهوم مع التأكيد على أهميته داخل البناء التنظيمي و اهم انواعه ، بعد ذلك الانتقال الى مراحل بناء و نمو فرق العمل و الشروط الأساسية لبنائه مع التركيز على المعوقات التي تعيق عملية البناء .

الفصل الثاني : المعالجة النظرية لفرق العمل .

أولا : خصائص فرق العمل :

ان فرق العمل تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها اكثر فعالية وارتباطا فيما بينهم لتحقيق أهدافهم المشتركة ، و من ابرز هذه الخصائص ما يلي :

1. **الشعور بالانتماء الى أعضاء الفريق :** ان أعضاء الفريق يتميزون بشعورهم القوي بالانتماء ، فهم على بينة من دورهم في نجاح المشاريع ، و يعزز هذا الشعور من خلال اشراك الفاعلين في اصدار القرارات الهامة ، و اختيار الاستراتيجيات الانسب لتحقيق الأهداف المرجوة . (لصفر رضا ، ص 254)

2. **القواعد و المعايير المشتركة :** يتشارك فريق العمل قيما و معايير موحدة فيما بينهم ، فهذه القيم غالبا ما تشمل التميز و الثقة و الجودة و الاحترام و روح المسؤولية و البحث عن رضا العملاء . فهي ركائز تستند عليها اساسيات الفريق الفعال . (لصفر رضا ، دون سنة ، ص 257)

3. **القدرات المتنوعة :** من السمات الأساسية التي يتميز بها أعضاء الفريق التنوع في القدرات الشخصية و المعارف و الآراء و الخبرات ، فالفريق الفعال هو القادر على إعادة قدرات كل عضو من أعضائه و خلق توليفة منها تساعد في زيادة مستوى أداء جميع الأعضاء . (زينة بوزيان ، دون سنة ، ص 50)

و عليه يمكن القول ان فرق العمل تعبر عن ذلك التجمع الذي يتم تشكيله بصفة منظمة وفق قيم و معايير و مبادئ موحدة تجمع بين جميع الفاعلين ، و هو ما ينمي لديهم الشعور بالانتماء للفريق ، و هذا الشعور يجعل الفاعلين أكثر قابلية للعمل و الإنجاز ، بحيث يعمل على تعزيز الشعور بالولاء للأبنية التنظيمية من جهة ، و للفريق من جهة أخرى ، زد الى ذلك تضافر الجهود الجماعية فيما بين الفاعلين يجعلهم اكثر فاعلية و انسجاما مع بعضهم البعض ، مما يمكنهم من تحقيق أهداف البناء التنظيمي و الحفاظ على استمراريته و نجاحه .

في حين يذهب " محفوظ جودة " الى أن فريق العمل الفعال ، يجب أن تتوفر فيه اعتبارات أساسية و التي يمكن اجازها فيما يلي : (ام الخير ، بنت إبراهيم ، دون سنة ، ص 20)

1. من المهم أن يتكون الفريق من عدد معقول من الفاعلين ، فمن الأفضل ان يكون ما بين ثلاثة الى عشرة ، و ذلك لأن الزيادة المفرطة لعدد الفاعلين تقلل من قدرة كل عضو على المشاركة الفعالة

في مناقشات الفريق بسبب ضيق الوقت المتاح له لإبداء رأيه ، كما ان قلة عدد الأعضاء يحول دون الاستفادة من تنوع وجهات النظر و الخبرات المختلفة التي يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق ، و هذا يعني أن فرق العمل الفعالة هي تلك الفرق التي يجب أن تتكون من عدد معقول من الفاعلين و التي يجب ان يكون عددهم يتناسب مع طبيعة الوظائف و المهام المسندة اليهم ، و ذلك من أجل تبادل المعلومات و الأفكار و طرح البدائل فيما بينهم والتي قد تسهم في زيادة معدلات الإنتاجية و الرفع من الكفاءة التنظيمية أو الوصول الى حل المشكلات و العقبات التي تواجه التنظيم .

2. من الضروري أن يكون هناك تحديد واضح و دقيق للأهداف التي يسعى الفريق الى تحقيقها ، فلكل تنظيم أهدافه التي يصبوا الى تحقيقها و ذلك انطلاقا من طبيعة و نوعية النشاط و الوظيفة و المهام التي يقوم بها .

3. من الضروري أن تمنح الصلاحيات الكافية لأعضاء الفريق للوصول للهدف المنشود ، فليس كافيا ان يكون لديك فريق متميز فحسب ، بل يجب على القائد أن يمكن أعضائه من أداء وظائفهم و مهامهم بحرية و فعالية ، و ذلك من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة و توفير الموارد و المعدات الضرورية ، و بهذا يمكن للفريق تحقيق أهدافه التنظيمية المرجوة .

4. الشفافية في نظام المعلومات حتى يستطيع أعضاء الفريق الحصول على المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف .

5. وضع نظام محدد للحوافز المادية و المعنوية لتعزيز دوافع الفريق للأداء الفعال فيما بينهم ، فالحوافز عبارة عن أسلوب تنظيمي ضروري يعمل على تشجيع الفاعلين لإنجاز وظائفهم بالشكل المرغوب فيه ، و قد تكون هذه الحوافز إما مادية كالمكافآت المالية و العلاوات أو الحوافز المعنوية كالاعتراف و الشكر و التقدير .

6. الاهتمام بالتدريب و التكوين لأعضاء الفريق لتطوير مهاراتهم و قدراتهم الفنية و تعزيز الاتصالات فيما بينهم مما يساهم ذلك في رفع قدراتهم الإبداعية أثناء أدائهم لوظائفهم .

ثانيا : أهمية فرق العمل :

تعتبر فرق العمل من الركائز الأساسية لنجاح و تقدم أي بناء تنظيمي ، فتحقيق الأهداف يحتاج الى تعاون و تكامل بين مختلف الفاعلين ذوي التخصصات المهنية المتعددة و الى قدرتهم العالية على العمل الجماعي معا بما يسمح لهم ذلك في تحقيق غاياتهم التنظيمية . حيث يرى " احمد سيد مصطفى " ان فرق العمل الفعالة تكتسب أهمية مؤثرة داخل الانساق التنظيمية المعاصرة و تتمظهر هذه الأهمية فيما يلي :

1. تزايد حجم التحديات التي تواجهها الانساق التنظيمية نتيجة التغيرات التي تحدث في العصر الحالي مما يجعلها تحت تحديات مستمرة مثل تهديدات المنافسة التكتلات الإقليمية تحالفات الشركات الكبيرة فكل هذه الصعوبات لا يمكن مواجهتها الا من خلال توحيد الجهود و التنسيق بين أعضاء الفريق .
(مدحت محمد أبو النصر ، 2015 ، ص 43)
 2. تعاون فرق العمل فيما بينها و مساندة الفاعلين لبعضهم البعض عند أدائهم لوظائفهم ، و هذا يعني ان كل الفاعلين داخل الفريق يعملون بشكل تكاملي فيما بينهم بغية تحقيق الأهداف المشتركة ، و هو ما ينمي لديهم الشعور بروح الفريق ، مما يعزز كفاءتهم و إنتاجيتهم داخل البناء التنظيمي
 3. الاستخدام الكفء للموارد و هو الذي يقوم به أعضاء الفريق ، و ذلك بمشاركة الفاعلين لبعضهم البعض ، فعند حدوث خلل وظيفي ما فان هناك أعضاء آخرين يعملون على سد ذلك الخلل ، حيث يتعاون الفاعلين لتعويض أي نقص او خلل وظيفي قد يحدث داخل البناء التنظيمي اثناء العمل ، فعندما يواجه احد افراد الفريق مشكلة ما في ادائه لوظائفه ، يتدخل الفريق لدعمه و العمل على سد الفجوة معا ، و هذا ما يعكس روح التعاون و التضامن بين الفاعلين .
 4. ان التزام الفريق و الرغبة في عدم الفشل يساهم في تحقيق أهدافه بفعالية ، اي ان كل فاعل داخل الفريق يتميز بدرجة من التحمل و المسؤولية اتجاه تحقيق الهدف المشترك الذي يجمع بينهم ، بحيث يسعى كل عضو لتقديم احسن ما لديه لدعم أعضاء فريقه و العمل معا بشكل متكامل من اجل تحقيق نوع من الانسجام بين الوظائف ، و ذلك من خلال المشاركة المستمرة للمعارف و تبادل الخبرات فيما بينهم ، مما يعمل ذلك على تعزيز القدرة الإبداعية لدى الفاعلين . (حسن بوزناق ، سميرة عبد الصمد ، 2024 ، ص 229)
- و عليه فإن فرق العمل تحتل مكانة بارزة في التفكير السوسيوتنظيمي ، نظرا لدورها الحاسم في تحقيق الغايات التنظيمية ، و ذلك من خلال ما تتيحه من إمكانية التنسيق بين الأدوار المختلفة و تعزيز القدرة على توحيد الجهود الجماعية المبذولة ، بما يضمن تحقيق التكامل الوظيفي داخل البناء التنظيمي .

ثالثا :أنواع فرق العمل :

يتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة أهمها : درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفريق ، الفترة الزمنية و استمرارية عمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت ، و نوع المهنة و درجة تعقدها و هذا ما جعل فرق العمل تتباين عن بعضها البعض . و منه سنقوم بعرض أهم أنواع فرق العمل التي تعتمد عليها الابنية التنظيمية في أدائها لوظائفها و مهامها و هي كالتالي :

1. **اللجان** : عادة ما تكون هذه اللجان بحثية او استشارية و عادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان .
2. **فرق المهام الكبيرة** : تقوم بتحديد الفرص المتاحة للبناء التنظيمي و تقدير احتياجاته ، و تحديد السياسات و الاتجاهات العامة ، و تقوم بوضع الأهداف و تحديد المواعيد النهائية لتحقيقها .
3. **فرق التبادل (التقاطع) الوظيفي** : و هي فرق تمثل عدد من الوظائف مثل الهندسة و المحاسبة و الإدارة و ممكن ان تشمل المستهلك .
4. **فرق العمل الطبيعية** : و هذا النوع من الفرق ليس تطوعي ، اذ يحتوي على كافة أعضاء في وحدة العمل و تعتبر المدير فاعل من الفريق .
5. **فرق العمل المحددة** : يعتمد الانضمام اليها على الخبرة ، و غالبا ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق .
6. **فرق العمل الرسمية** : هي فرق تنشأ بتوجيه البناء التنظيمي ، و قد تكون متسلسلة بشكل رأسي من رؤساء و مرؤوسين أو يشكل أفقي فتضم مجموعة من الفاعلين من مختلف الأقسام .
7. **فرق العمل غير رسمية** : فرق تنشأ تلقائيا ، و تتكون من فاعلين يجمعهم عامل مشترك كالمستوى الثقافي أو الجنس ، و تتميز هذه الفرق بطابعها الاجتماعي .
8. **فرق العمل الافتراضي** : و التي تنشأ نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ، و استجابة لتحديات العولمة و تخطي الحدود ، و تقوم هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها المعرفة و الخبرة و المعلومات .
9. **فرق عمل المهام الطارئة** : و هي عبارة عن فرق عمل تتشكل لغرض دراسة المشكلات التي تعترض البناء التنظيمي . (احمد صالح إبراهيم حميد ، 2016 ، ص18)

رابعاً : خطوات بناء فرق العمل :

تعد عملية بناء فريق العمل بمثابة عملية تنظيمية إدارية تجعل من الفريق وحدة متماسكة ، متجانسة ، متفاعلة و فعالة ، فهذه العملية تعمل على تشخيص و تحسين فعالية هذه الفرق و هذا من خلال أسلوب العمل ، علاقات العمل و دور القائد اتجاه الأعضاء " . (حسن بوزناق ، سميرة عبد الصمد ، 2024 ، ص228) .

و منه تمر فرق العمل بخطوات أساسية لبنائه و تشكيله أهمها :

1. التمهيد لتشكيل الفريق : و يتطلب ذلك تحديد اهداف الفريق بوضوح ، و بيان مدى الحاجة الى تكوين فريق ، و تحديد الاعمال المطلوب إنجازها ، و السلطات و الصلاحيات التي سيتمتع بها الفريق في حال تكوينه .
2. تهيئة ظروف العمل المناسبة : و ذلك بتوفير الموارد و المعدات المطلوبة لأداء العمل ، وتحديد التخصصات و المؤهلات اللازمة في الفريق ن بحيث يشمل الفاعلين الملائمين لطبيعة العمل او الوظيفة .
3. تشكيل الفريق : يبدأ التشكيل باختيار أعضاء الفريق ، و توزيع المهام و الواجبات عليهم بما يلائم تخصصاتهم و امكانياتهم و الصلاحيات المخولة لهم .
4. المتابعة و التقويم : مع استمرار تقديم الدعم و المساندة للفريق ، و التدخل كلما لزم الامر لإزالة أية عقبات تواجه الفريق ، و تحديد المواد و المعدات و الأجهزة عند الحاجة ، و إحلال أعضاء محل الذين يتركون العمل في الفريق . (إبراهيم بدر شهاب الصبيحات ، 2019 ، ص 585)

و منه يمكن القول أن عملية تشكّل فرق العمل تمر بمراحل أساسية تسهم في بنائه و تطوره ، حيث تكمل كل مرحلة المرحلة التي تليها . فلا يمكن لفريق العمل أن ينشأ اعتباطيا أو عشوائيا ، و انما يظهر نتيجة لتحديد واضح و دقيق لأهدافه و رغباته و طموحاته التي يسعى الى تحقيقها .

خامسا : قواعد بناء فريق فعال :

ان بناء فريق عمل يعمل بكفاية ليس امرا سهلا ، ذلك انه يحتاج الى تفكير عميق في عدة جوانب مهمة تتعلق ببنائه ، و نوعية الفاعلين الذين سيتكون منهم . و لعل اهم القواعد و الأسس التي تجعل من الفريق اكثر فعالية ما يلي :

1. **توزيع الخبرات و المهارات :** يؤدي الفريق عمله و وظائفه بنجاح عندما تتنوع الخبرات و المهارات التي يمكن ان يجلبها أعضاؤه للعمل المكلفين به .
2. **جعل عدد أعضاء الفريق قليلا نسبيا :** عادة ما يتراوح عدد الفريق المثالي بين (6 و 12) فردا ، ويفضل الا يتجاوز عدد أعضاء الفريق 12 فردا ، فإنجاح فرق العمل تلك الفرق صغيرة الحجم التي تعمل بشكل منسق فيما بينها ، فكلما كان الفريق كبيرا كلما تزداد صعوبة نجاحه ، كما ان عبء العمل يزداد اذا نقص عدد الفريق عن العدد المطلوب .
3. **اختيار العناصر المناسبة للعمل بالفريق :** يستمتع بعض الفاعلين بالعمل ضمن الفريق ، بينما يفضل الآخرون العمل منفردين . و لذلك فمن المستحسن عدم اجبار من يفضلون العمل منفردين على الانضمام الى فرق العمل . و نظرا لان نجاح الفريق يتوقف على مدى قدرة اعضائه على العمل معا ليكمل بعضهم البعض و الوصول الى نوع من التكامل بين الوظائف المنوطة بهم ، فمن الواجب اختيارهم من ذوي المهارات المتكاملة الراغبين في الاندماج و التعاون .
4. **التدريب :** لكي يتحقق نجاح الفريق فيما أوكل اليه من مهام و واجبات ، فلا بد ان يملك أعضاؤه المهارات الفنية التي تحتاجها الوظيفة او الواجب المطلوب منهم . و من المهم كذلك ان يتم تدريبهم على كيفية تنمية مهارات التعامل بين الأعضاء ، و على كيفية اتخاذ القرار الجماعي ، أخذا بعين الاعتبار المسؤولية الكبرى التي يتحملها أعضاء الفريق .
5. **تحديد الأهداف بوضوح :** عندما تكون اهداف الفريق واضحة ، فمن المتوقع ان يتحرك الفريق بحماس في الاتجاه الذي يحقق تلك الأهداف ، و ذلك من خلال انتهاج مجموعة من الاليات و الطرق التي تساعد في بلوغ الأهداف المرجوة .
6. **تنمية الثقة بين أعضاء الفريق :** كي تؤدي فرق العمل المطلوب منها فلا بد من تنمية الثقة بين أعضائها ليكون بوسعهم ان يحققوا أهدافهم المشتركة ، و ان يبرزوا ثقتهم بزملائهم و اهتمامهم برفاهية أعضاء الفريق و سلامتهم .
7. **تشجيع الاتصال و التعاون :** من الضروري ان يقوم الاتصال الجيد و التعاون بين أعضاء الفريق كي يستطيعوا تنسيق جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف ، و في الوقت نفسه فلا بد من قيام اتصال و تعاون بينهم و بين أعضاء الفرق الأخرى لذات الغاية .

8. الاعتراف بأهمية المساهمات الحيوية لفرق العمل و تعويضها عنها : ان تقديم حافز للفاعل لقيامه بالسلوك المرغوب يضمن تكرار هذا السلوك في المستقبل ، و ليس من الضروري ان يكون التعويض كبيرا كي يؤدي دوره ، و من الاحسن ان يكون هذا التعويض جماعيا بين أعضاء الفريق . (إبراهيم بدر شهاب الصبيحات ، 2019 ، ص ص 589 591)

سادسا : أهداف بناء فرق العمل :

تهدف عملية بناء فرق عمل فعالة الى تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية التي تساعد على تعزيز الإنتاجية و الابتكار و الابداع الإداري داخل بيئات العمل ، إضافة الى زيادة تعاون الفاعلين فيما بينهم لإنجاز المهام المنصوص عليها . و منه يمكن ايجاز اهم هذه الأهداف فيما يلي :

1. زيادة مستوى التعاون و الاتصال بين الفاعلين داخل الفريق الواحد : يعد التعاون عنصرا جوهريا في تحقيق فعالية العمل الجماعي ، فكلما زادت كفاءة الفريق كلما ارتفع مستوى التعاون بين أعضائه ، و هو ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة تضمن التبادل المستمر للمعلومات و الأفكار داخل البناء التنظيمي بما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة و فاعلية .

2. ارتفاع مستوى الدعم و الرضا الوظيفي للفاعلين داخل البناء التنظيمي : حيث ان هذا يعمل على تعزيز الشعور بالانتماء لأعضاء الفريق ، و خاصة عندما يسود هذا الأخير نوع من التعاون و التضامن المستمر ، و هو ما يعزز من درجة التقاهم و الانسجام بين الفاعلين .

3. الارتفاع المتزايد لمبدأ الثقة بين الفاعلين داخل الفريق : من اهم الأسس التي يقوم عليها بناء الفريق الفعال مبدأ الثقة المتبادلة بين أعضائه ، فكلما ازدادت درجة الثقة بين الفاعلين انعكس ذلك إيجابا على فاعليته بشكل عام ، و هذا ما يعزز التعاون و التفاعل الإيجابي فيما بينهم .

4. تقليل فرص الفشل و المنافسة بين أعضاء الفريق : و ذلك من خلال تعزيز بيئة تنظيمية تشجع على التعاون و التكافل بين الفاعلين ، وهو ما يجعلهم اكثر تكاملا و انسجاما عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم المسندة اليهم ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال التحديد الواضح للرؤي و الأهداف التي يسعى الفاعلين لتحقيقها ، وهو ما يوحه جهودهم في اتجاه واحد ، كما ان تشجيع بيئة عمل قائمة على المبادرة و الابتكار و الابداع يعد عاملا أساسيا يحفز الفاعلين على طرح الأفكار الجديدة و

- المساهمة في طرح البدائل و القرارات التنظيمية ، مما يعزز ذلك القدرة على المنافسة الإيجابية بين الفاعلين من اجل رفع مستوى ادائهم و سعيهم نحو التميز داخل بيئة العمل .
5. زيادة الفاعلية نحو تحقيق الهدف للفريق ذاته و للبناء التنظيمي ، و حل المشكلات من خلال التعاون فيما بينهم .
6. زيادة مصادر المعلومات داخل الانساق التنظيمية : و هذا من خلال تشارك الفاعلين في طرح أفكارهم و معارفهم و آرائهم حول قضية تنظيمية معينة و هو ما يمكن التنظيم من الاستفادة من وجهات النظر المتنوعة . (هبة ربيع شران و اخرون ، 2024 ، ص 97 ، بتصرف)

سابعا : معوقات بناء فرق العمل :

ان من اهم التحديات التي تواجه البناء التنظيمي وفقا لمفهوم فرق عمل الفعالة تتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات البناء و مهارات الفاعلين ، و الاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة . و لذلك يمكن لنا عرض اهم هذه المعوقات و الصعوبات التي تواجه البناء التنظيمي في عملية بناء فرق العمل على النحو التالي :

1. المعوقات التنظيمية :

- **المعوقات الثقافية :** ان ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية و التنافس و التركيز على الإنجاز الشخصي و يكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الالمام بفوائد المفهوم او وجود الدافع للعمل به ، فإيمان القادة و المدراء بمنهجية فرق العمل كأسلوب اداري يؤدي الى اعتقادهم بأهميتها و هذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد و المنافع و من ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، و على العكس من ذلك فان افتقار القادة لهذا الامر فهناك ثقافات تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق .
- **التركيز على انجاز العمل :** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي و القيام بمهامها بدون النظر الى العلاقات و المشاعر و الاحتياجات الإنسانية للفاعلين ، فتتجز الوظائف الموكلة للفاعلين اما بشكل جماعي او فردي و يصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعلي لفرق العمل .
- **ضعف التفكير الاستراتيجي :** من المعروف ان التفكير الاستراتيجي يؤدي الى التمييز بين السبب و النتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها الأبنية التنظيمية و الأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار و حلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الوظائف ، و كذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي و التركيز على الجانب الاستراتيجي المهم و من ثم استخلاص

النتائج و معرفة اثر كل ذلك على الفاعلين من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

2. المعوقات الفردية :

- **معتقدات قائد الفريق :** تلعب معتقدات قائد الفريق و اتجاهاته و مهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق ، حيث لا يكفي الايمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء الفريق ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة الى العمل الفردي بمجرد التعرض الى بعض الضغوط و يسعى ليسود رايه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت و المحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

- **المهارات :** هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية و مهارات العمل ضمن الفريق . فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم ان تتوافر بشكل كافي لأداء المهام و الوظائف ، و ليس من الضروري ان يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث ان احد فوائد العمل كفريق هي اتاحة الفرصة للفاعلين لتعزيز مهاراتهم و تطوير انفسهم و يشمل التطور المهارات الفنية و المهم ان تتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة و مهارات التفكير الاستراتيجي و المهارات الشخصية . (عدنان رشيد حيشو ، 2020 ، ص 13)

ثامنا : النظريات المفسرة لفرق العمل

لقد تعددت النظريات المفسرة لفرق العمل و تنوعت زوايا الرؤى و التفسير ، و حيث اعتمدت هذه النظريات في تفسيرها لهذا الموضوع على مجموعة من العوامل المؤثرة في سلوك الفاعلين و أدائهم داخل البناء التنظيمي ، و تشمل هذه العوامل التدريب ، الاتصال ، و التحفيز و غيرها من العوامل الأخرى المؤثرة في ديناميكية فرق العمل . و فيما يلي سيتم عرض بعض النظريات ذات الصلة بموضوع البحث و التي يمكن ايجازها فيما يلي :

1. المدخل الكلاسيكي : تعد النظريات الكلاسيكية احد المنطلقات الرئيسة في الفكر التنظيمي ، و التي

ساهمت في تحديد وظائف الإدارة ، ووضع المبادئ الأساسية لتنظيم العمل ، فقد ركزت هذه النظريات أساسا على البحث في كيفية تنسيق الأنشطة و تقسيم العمل . و في هذا الصدد نجد " فريدريك تايلور " الذي جاء بنظرية الإدارة العلمية و التي قامت على مجموعة من الافتراضات التي مفادها أن الفاعلين كسالى و انهم مدفوعون فقط من الناحية المالية ، و انهم غير قادرين على تخطيط و تنظيم الوظائف المنوطة بهم ، إضافة الى انه اكد على عملية اختيار الفاعلين المؤهلين بعد

تدريبهم على اكتساب المهارات اللازمة للعمل ، و الاهتمام بمبدأ التخصص القائم أساسا على تقسيم العمل ، حيث تقوم الإدارة بالتخطيط ، بينما يتحمل الفاعلين مسؤولية تنفيذ القرارات و التعليمات الواردة اليهم من المستويات العليا ، بما يضمن استمرارية الأداء بالشكل المرغوب فيه .

و في مجمل القول فان " تايلور " توصل الى انه لابد على الفاعل من الاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز و التنفيذ ، في حين الإدارة تهتم بصناعة و اتخاذ القرارات و تقدير كمية و نوعية العمل المطلوب ، أي الاهتمام بالتخطيط و التنظيم و الرقابة الصارمة ، إضافة الى ضرورة الاعتماد على تنظيم الرسمي و العلاقات الرسمية و الاتصال الرسمي من اجل تحقيق اهداف البناء التنظيمي .

و عليه فإننا نجد ان المبادئ التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية ، قد ركزت على تهيئة الظروف التنظيمية و الحوافز المادية باعتبارها عناصر أساسية لتحقيق الفاعلية . دون الاهتمام بالجوانب النفسية و المعنوية للفاعل ، و حاجاته و دوافعه الإنسانية . (اميمة فضل الدين ، بلقاسم مزينة ، 2022 ، ص 154)

و منه يمكن القول ان " تايلور " ركز في دراسته على مجموعة من النقاط الجوهرية التي ينبغي على الإدارة الاخذ بها بغية تحقيق أداء فعال داخل البنى التنظيمية ، حيث شدد على ضرورة تبني الإدارة لدورات تدريبية مستمرة للفاعلين بهدف تطوير مهاراتهم و تمكينهم من أداء وظائفهم و مجموع المهام المنوطة بهم بكفاءة . كما أشار الى أهمية توفير الحوافز ، لاسيما الحافز المادي الذي اعتباره عاملا رئيسا يعمل على رفع الإنتاجية و الدافعية لدى مختلف الفاعلين . الى جانب ذلك اكد "تايلور" على الدور الحيوي لعملية الاتصال ، حيث اعتبر هذا الاخير بمثابة وسيلة أساسية لضمان التنسيق و التكامل بين مختلف الانساق التنظيمية ، ومنه فان كل بناء تنظيمي ناجح يتطلب ان تتوفر فيه هذه العوامل التي تعمل بشكل متكامل مع بعضها البعض من اجل تحسين فاعلية و كفاءة الفاعلين ، مما يؤدي الى زيادة انتاجيتهم و تعزيز ابداعهم و ابتكارهم داخل بيئة العمل ، فضلا عن تحسين قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية للعمل .

2. لمدخل السلوكي : ساهمت العديد من النظريات و الأبحاث السلوكية و الإدارية في توضيح و

تطوير فكرة التعامل مع الجماعات و خاصة جماعات العمل ، و من اهم النظريات التي ساهمت في مجال النظريات السلوكية التي حاولت تفسير دوافع الفاعلين للعمل . حيث ان هذه النظريات ساهمت في توضيح أثر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على الأداء الفردي و العمل الجماعي في المنظمات .

أ. حركة العلاقات الإنسانية : و تقوم هذه الحركة في المنظمات على أربعة مبادئ هي :

- الكرامة الإنسانية : حيث يجب ان يتم احترام شخصية الفاعل العامل من قبل المنظمة و العمال ككل لإنسانيته ، بغض النظر عن مركزه الوظيفي الذي يشغله .

- الفروق الفردية : حيث يجب على الفاعلين الاقتناع بمبدأ الفروق الفردية و الاجتماعية فيما بينهم ، و ضرورة الاخذ بعين الاعتبار هذه الفروق في الاعتماد عند التعامل معهم .
- المصلحة المشتركة بين المنظمة و الفاعلين : و ما يجعل الفاعل ميالا للتعاون و التضامن مع غيره و مشاركته لتحقيق هذه المصلحة .
- الحوافز : الفاعل دائما يسعى لمشاركة الآخرين و التعاون معهم لكي يحصل على حوافز و عوائد من وراء هذه المشاركة . (عبد الحميد الخليل ، 2021 ، ص 42 ، بتصرف)

زد الى ذلك يؤكد انصار نظرية العلاقات الإنسانية و على راسهم " التون مايو " على ضرورة الاهتمام بحاجات الفاعل و دوافعه ، و تنتظر هذه المدرسة الى المنظمة على انها نظام اجتماعي . و منه توصلت حركة العلاقات الإنسانية الى المسلمات التالية :

- النظر الى الفاعلين على انهم مدفوعين للعمل بالعوامل الاجتماعية و النفسية أكثر من العوامل الاقتصادية ، حيث يمكن تحفيز الفاعلين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية و النفسية كالاعتراف و التقدير و القبول الاجتماعي من الغير .. الخ.
 - الإنتاجية الفردية و تتحدد بشكل أساسي بالمعايير الجماعية .
 - الأنماط القيادية و الاتصالية تؤثر و بشكل حاسم في سلوك الفاعلين داخل البناء التنظيمي .
- و منه يمكن القول ان " التون مايو " اضاف بعد أساسيا في التفسير و المتمثل في انه يجب على البنى التنظيمية الاخذ بالجانب المعنوي للفاعل ، باعتبار ان هذا الأخير كتلة من المشاعر و الأحاسيس و العواطف ، و من هذا المنطلق أكد على أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل ، و ضرورة انتهاج البنى سياسات إدارية تراعي الحاجات النفسية و الاجتماعية للموظفين كالاعتراف و التقدير و التشجيع المستمر .

ب. **نظرية قبول السلطة** : تصور " بيرنارد شيبستر " ان التنظيمات عبارة عن كيان و نظام اجتماعي تعاوني ، اذ ان هذا التعاون الذي ينشأ بين الفاعلين هو السبيل الرئيسي الذي يحقق نجاح الفاعل و المنظمة على حد سواء ، وذلك من خلال خلق نوع من التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية و هذا لا يتم الا من خلال عملية الاتصال و تبادل المعلومات بين الفاعلين بصورة مستمرة . و عليه فإن " بيرنارد شيبستر " قد أولى عناية كبيرة للعنصر البشري ، واعتبره الوحدة الرئيسة في البناء التنظيمي ، التي وجب عليها توفير بيئة تشجع على تكوين الجماعات ، و خلق فرص التعاون و التنسيق فيما بين الفاعلين ، وتبني أسلوب العمل الجماعي القائم أساسا على مبدأ المشاركة و التقدير

، مما يساهم في بلوغ فرق العمل للفعالية المطلوبة ، ومنه تحقيق اهداف المؤسسة من جهة ،
وغايات التنظيمات غير الرسمية من جهة أخرى . (أميمة فضل الدين ، بلقاسم مزيوة ، 2022 ، 159 ،
بتصرف)

و منه يمكن القول أن نظرية " بيرنارد شيستر " ركزت على عامل أساسي ألا هو الاتصال بين
الفاعلين داخل البناء التنظيمي ، باعتباره عنصرا جوهريا يساعد على ضمان الانسجام فيما بينهم ، بغض
النظر عن اختلاف الوظائف و الأدوار التنظيمية التي يقومون بها ، إذ ان هذا الانسجام لا يتحقق الا من
خلال عمليتي التنسيق و التواصل المستمر بين مختلف الانساق ، إضافة الى ذلك اكد " بيرنارد " على
ضرورة العمل في اطار جماعات تتشكل من خلال علاقات تفاعلية بين مختلف الموظفين ، و ذلك من
خلال تبادلهم للمعلومات و الأفكار و الخبرات ، و في ظل هذا التفاعل تسود بينهم قيم الالتزام ، التعاون ،
الاحترام و الثقة المتبادلة ، مما يجعلهم اكثر قدرة على اداء وظائفهم بكفاءة و فعالية .

خلاصة :

و في ختام هذا الفصل ، يمكن القول أن فرق العمل الفعالة تعد من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الأبنية التنظيمية المعاصرة لضمان كفاءتها و تعزيز انتاجيتها ، فهي بمثابة الركيزة الأساسية التي تسهم في تحقيق الغايات المنشودة و ذلك من خلال تضافر جهود فاعليها ، و كذلك العمل على خلق نوع من التكامل بين مهاراتهم و قدراتهم ، و هو ما يؤدي الى تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية نتيجة التدفق الهائل للمعلومات و البيانات اللازمة ، إضافة إلى العمل بروح الجماعة يؤدي الى تقليل الهدر في الموارد و الإمكانيات . فمن خلال هذا التكامل يصبح أعضاء الفرق أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات الداخلية و الخارجية مما يسمح باستمرار البناء و قدرته على المنافسة .

الفصل الثالث المعالجة النظرية للإبداع الإداري

تمهيد

- أولا : خصائص الإبداع الإداري .
- ثانيا : أهمية الإبداع الإداري .
- ثالثا : مراحل الإبداع الإداري .
- رابعا : عناصر الإبداع الإداري .
- خامسا : مستويات الإبداع الإداري .
- سادسا : معوقات الإبداع الإداري .
- سابعا : دور أبعاد فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري .

خلاصة

تمهيد:

تعتبر موضوع الابداع الإداري من بين اهم المواضيع المحورية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين و المنظرين في مجال الإدارة الحديثة ، كونه يساعد الأنساق على تعزيز الكفاءة التنظيمية و خلق نوع من التميز بين الفاعلين داخل بيئات العمل المختلفة ، فالإبداع الإداري لا يقتصر على تطوير الأفكار و طرح الحلول الجديدة و المبتكرة في اطار العمليات الإدارية و انما ينمي القدرة على التكيف مع مختلف التحديات المستجدة التي تعترض التنظيم . و من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق الى بعض العناصر ذات الأهمية بموضوع الابداع الإداري بداية من خصائص هذا المصطلح ثم ابراز اهم المراحل التي يمر بها ، مع التطرق الى أهدافه داخل البنى التنظيمية و من ثم تحديد اهم المعوقات التي تعمل على عرقلة عملية الابداع الإداري .

أولا : خصائص الابداع الإداري

يتميز الابداع الإداري بجملة من الخصائص التي يمكن تحديدها فيما يلي :

1. التمايز : أي إبتان الفاعل بالأفكار الجديدة الكلية او الجزئية في مقابل الحالة القائمة ، و هذا يعنى ان الفاعل يقوم بتقديم الأفكار المبتكرة و المستجدة بغية تحسين ظروف العمل و تطوير المجال الذي ينشط فيه الفاعل .
2. الابداع عبارة عن توليفة جديدة : أي ان الفاعل داخل النسق التنظيمي يحاول ان يضع الأشياء المعروفة و القديمة في توليفة جديدة في نفس المجال او نقلها الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل . (بلال خلف السكارنه ، ص 20 ، 2011)
3. الابداع ظاهرة إنسانية عامة : أي ليست حكرا على طبقة معينة فالقدرة على الابداع ليست مقتصرة على طبقة اجتماعية معينة او فئة محددة ، بل هي قدرة متاحة لجميع الفاعلين بغض النظر عن خلفياتهم أو ظروفهم .
4. الابداع ظاهرة فردية و اجتماعية : فالإبداع الفردي يحدث عندما يبتكر الفاعل المبدع بمفرده أشياء جديدة أو حلول مبتكرة ، بينما الابداع الجماعي فهو ينشأ من خلال تفاعل مجموعة من الفاعلين و الذين يتعاونون و يتبادلون الأفكار فيما بينهم من اجل انتاج أشياء جديدة و متميزة .
5. الابداع ظاهرة تتطلب قدرات عقلية عالية : تتمثل في الإحساس بالمشكلة ، الطلاقة ، المرونة ، الاصاله و مواصلة الاتجاه نحو الأهداف المرغوب في تحقيقها .
6. الابداع كالشخصية : و يقصد بذلك ان الابداع يرتبط بالعوامل الموروثة ، كما يمكن تنميته و تطويره عبر مراحل . (احمد بطاح ، ص 102)

استخلاصا لما سبق يتضح ان الابداع الإداري ظاهرة إنسانية تتجلى من خلال جهود فردية أو جماعية ، وفقا لقدرات الفاعلين و مهاراتهم ، اذ يتميز المبدعون بامتلاكهم للقدرات العقلية و الذهنية العالية التي تتيح لهم فرص تقديم الافكار و البدائل الجديدة غير مسبوقة و الحلول المبتكرة ، التي تسهم في تطوير البناء التنظيمي من خلال مواكبة المستجدات ، و التغلب على التحديات المرتبطة بالعمل .

ثانيا : أهمية الابداع الإداري

يلعب الابداع الإداري دورا هاما داخل البنى التنظيمية الحديثة حيث يساعدها على التميز و التفوق داخل بيئات العمل . و يمكن ايجاز هذه الأهمية فيما يلي :

- يعمل الابداع الإداري على زيادة تقدم الأبنية التنظيمية و قابليتها للتكيف مع المتغيرات و المستجدات التي تواجهها ، و زيادة المرونة في عملياتها الإدارية و الفنية المستمرة .
- يساعد الابداع الإداري على اكتشاف و دعم القدرات الذاتية للفاعلين و توجيههم نحو تطوير المؤسسة .
- يدفع الابداع الإداري الفاعلين الى الدخول في منافسات و تحديات للتميز عن الآخرين . (عبد الله حسن مسلم ، 2014 ، ص 19)
- يساعد الابداع الإداري على ابتكار وسائل وأساليب جديدة تمكن الأنساق التنظيمية من تحسين ظروف العمل .
- يساعد الابداع الإداري على المرونة في العمل .
- يعد الابداع الإداري وظيفة أساسية و محورية في العملية الإدارية ككل ، لما له من دور حاسم يعود بالفائدة على الفاعلين من جهة و على البناء من جهة أخرى .
- الابداع الإداري في المنظمات عموما و المنظمات المعاصرة على وجه الخصوص جزء لا يتجزأ من سياستها ، فهي ترفض العودة الى النظام البيروقراطي الصارم المكلف للوقت ، فهي بيئة تهدف للبقاء و الاستمرار الدائم . (بلاش صليحة ، فارس ديلمي ، 2023 ، ص 236 237)

يمكن القول ان الابداع الإداري يلعب دورا حاسما في بيئة العمل المعاصرة ، كونه يعمل على تعزيز كفاءة و فعالية الهياكل التنظيمية من خلال التكيف مع التغيرات المستمرة التي تطرأ على هذه الهياكل . إضافة الى انه اداة تساعد على تعزيز المرونة في العمليات الإدارية و الفنية ، و هذا ما يجعلها تبتعد عن الأنظمة البيروقراطية التقليدية التي تمتاز بالتعقيد و الصرامة .

ثالثا : مراحل الابداع الإداري

يرى " روبي robey " بان عملية الابداع من وجهة نظر المنظمة تتضمن المراحل التالية :

1. الشعور بالحاجة : و يتضمن هذا الشعور بوجود مشكلة او فجوة بين ما هو مخطط له و بين ما يحدث على ارض الواقع .

2. **المبادأة :** أي بداية ظهور الأفكار المتعلقة بحل المشكلة او معالجة الفجوة بالتوالي الى ذهن الفاعل .
3. **التطبيق :** حيث يقوم الفاعل في هذه المرحلة باتخاذ القرارات و البدائل الصائبة لتنفيذ الأفكار عمليا . (محمد محمود الفاضل ، ص 161 ، 2011)
- و هناك تصنيف اخر اكثر شيوعا و " **تداول لوالاس** " الذي يعتبر ان الابداع الإداري يمر ب 4 مراحل أساسية و هي كالتالي :

- **مرحلة الاعداد و التحضير :** يتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع او المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع .
- **مرحلة التبصر و التفريخ :** وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة او قصيرة (أياما ، شهورا ، سنوات) ، و تعتبر هذه المرحلة ادق مرحلة من مراحل الابداع و أهمها لان فيها تشهد عمليات التفاعل و ارهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة و الام داخل الفاعل المبدع .
- **مرحلة البزوغ و الاشراق :** تتجسد في هذه المرحلة حالات او خصائص الابداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن ان يقوم به الفاعل و بين ما يقوم به المبدعون ، فالمرحلتين السابقتين بقدر اهميتهن و صعوبتهن ، الا انهم في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث ان يمر بهما ، اما هذه المرحلة فلا يمر بها الا المبدعون و تظهر فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية او الحل النموذجي ، و تبدو مادة الفكرة او الحل كانه قد نظم و رتب دون تخطيط .
- **مرحلة التحقق و التحقيق او التنفيذ :** تشمل هذه المرحلة عملة التبصر بالعقل الظاهر، و الاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت في مرحلة البزوغ و ذلك للتحقق من صحتها ، و تحديد طرق لتطبيقها ، و ما هي المضاعفات التي قد تنج عن عملية التطبيق ، و ماهي المستلزمات التي يجب توفرها لذلك . فالمبدع يقدم الفكرة و لا ينتهي عندها بل ان النتاج الإبداعي لا يتحقق الا اذا مر بمرحلة التحقق و التنفيذ . (عبد المعطي عساف ، ص 314 ، 1999)

رابعاً : عناصر الابداع الإداري

تستلزم عملية الابداع الإداري توفر عناصر أساسية تضمن نجاح العمليات الإدارية و الوصول الى مرحلة من التميز في العمل ، و من بين اهم هذه العناصر ما يلي :

1. الطلاقة :

تقاس و تحدد الطلاقة بعدد و كمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة و يقصد بها انتاج اكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط ان تكون هذه الأفكار جديد و نادرة لم يسبق اليها احد و يمكن تحديد اربع أنواع من الطلاقة :

- **الطلاقة اللفظية :** و هي قدرة الفاعل على استدعاء عدد ممكن من الجمل ذات المعنى و التي تحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب او تحتوي على حروف معينة .
- **الطلاقة الفكرية :** هي قدرة الفاعل على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة للموقف او المشكلة .
- **طلاقة التداعي :** هي القدرة على انتاج اكبر عدد ممكن من الالفاظ ذات المعنى الواحد .
- **طلاقة التعبير :** هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة .

2. المرونة :

تشير المرونة الى مرونة الفاعل العقلية و السهولة التي يغير بها موقفه العقلي كما انها القدرة على سرعة انتاج اكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين ، و يوجد نوعين من المرونة :

- **المرونة التلقائية :** تتضمن قدرة الفاعل على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة او اصل واحد ، كما انها تشير الى المرونة التي تظهر عند الفاعل دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف ، فيعطي الفاعل عدد من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة و انما تنتمي الى عدد متنوع ، و هذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها ، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه افكارنا ، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط .
- **المرونة التكيفية :** هي قدرة الفاعل على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر الى حل مشكلة معينة ، و يمكن النظر اليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي ، فالفاعل المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفاعل المتصلب عقليا ، و سمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج الى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم .

3. الحساسية للمشكلات :

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف ، و يعني ذلك ان بعض الافراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها في الموقف ، و لا شك ان اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها ، و يرتبط بهذه القدرة على ملاحظة

الأشياء غير العادية او المحيرة في محيط الفاعل ن او إعادة توظيفها و اثاره تساؤلات من حولها . (إبراهيم المغازي ، 2015 ، ص 25-27)

خامسا :مستويات الابداع الإداري :

يمكن التمييز بين 3 مستويات للإبداع الإداري :

1. **الابداع على مستوى الفرد :** و هو الابداع الذي يتم التوصل اليه من قبل احد الفاعلين ، و من السمات التي يتميز بها الفاعل المبدع ما يلي : حب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم ، الذكاء و المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح و القدرة على التحليل ... الخ .
2. **الابداع على مستوى الجماعة :** و هو الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة ، فالإبداع الجماعي اكثر من المجموع الفردي لإبداع افرادها ، و قد توصلت الدراسات الى النتائج فيما يتعلق بالإبداع الجماعي:

 - الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً احسن جودة من جماعة أحادية الجنس .
 - الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً افضل ، و ان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب ان يكون من فاعلين لهم شخصيات مختلفة .
 - ان الجماعة المتماسكة اكثر استعدادا حماسا و نشاطا للعمل من جماعة اقل تماسكا .
 - ان الفاعلين المنسجمين فيما بينهم اكثر ميلا للإبداع مقارنة بالجماعة الأقل انسجاما .
 - الجماعة حديثة التكوين تميل الى الابداع اكثر من الجماعة القديمة .
 - الابداع يزداد مع ازدياد عدد الفاعلين داخل الجماعة حيث تتوسع القدرات و المهارات و المعارف فيما بينهم .

3. **الابداع على مستوى المنظمة :** و هو الابداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني بين جميع الفاعلين داخل البناء التنظيمي ، و قد اشارت الدراسات و الأبحاث الى ان الابداع داخل التنظيمات يتميز بصفات محددة و هي كالتالي :

 - الاتصال القوي مع جميع المستويات الإدارية .
 - تطوير مبادئ و قيم و اخلاقيات العمل المتعارف عليها بين الفاعلين مما يجعلهم يعملون على احترامها و الامتثال اليها .
 - البساطة و عدة التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإداري . الشدة و اللين معا . (محمد سلمان ، 2005 ، ص 392-394)

سادسا : معوقات الابداع الإداري

تعددت التحديات التي تعرقل عملية الابداع داخل بيئات العمل و تتمثل اهم هذه المعوقات ما يلي :

1. **معوقات فردية :** و هي مجموع المعوقات التي تتعلق بشخصية الفاعل في حد ذاته و أهمها :

- الإحساس بعدم الأمان .
- الرغبة في تجنب الفشل .
- الخوف من الرؤساء و القلق على السمعة في حالة الفشل او الخطأ . (جمال خير الله ، 2008 ، ص 216-217)

2. **معوقات تنظيمية :** و هي مجمل التحديات المتعلقة بالبناء التنظيمي او الجهاز الإداري العام و أسلوب العمل فيه و كيفية تحقيق الأهداف و درجة المركزية و اللامركزية السائدة بداخله ، ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل و الابداع و الابتكار . و يمكن تحديد اهم هذه المعوقات فيما يلي :

- عدم توفر بيئة إبداعية ، أي بيئة لا تدرك و لا تفهم معنى الابداع .
- عدم وجود قيادة إبداعية مؤهلة لتطبيق الابداع .
- سيادة النمط التقليدي الذي يرفض أي تغيير مما يترتب عنه النمطية في الهياكل التنظيمية و عدم الترحيب بالتجديد و الانغلاق التنظيمي . (احمد براح ، كانوني سفيان ، ص 231-232)
- عدم وضوح الأهداف من العوامل التي تعمل على إعاقة العملية الإبداعية عدم وضوح الرؤى لدى القائد و الفاعلين على حد سواء ، فكلما كانت الرؤية واضحة كلما كانت فعالية تجسيدها ايسر و كان لها اثر في تسهيل العملية الإبداعية داخل البناء التنظيمي .
- الجمود على الخطط و القوانين و الأنظمة و الإجراءات و عدم المرونة في العمل .
- انعدام التشجيع و ضعف الحوافز المقدمة للمبدعين سواء المادية او المعنوية . (على الحمادي ، 1999 ، ص 43-44)

- الانغلاق التنظيمي و ضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي . (جمال خير الله ، 2008 ، ص 217)
- و منه يمكن القول في الختام ان الابداع الإداري يواجه العديد من المعوقات التي تعرقل مسار تطويره و تحقيقه للأهداف المنشودة ، و تتنوع هذه المعوقات منها ما تعلق بالعنصر البشري و منها ما هو تنظيمي ، و تكمن خطورة هذه المعوقات في تأثيرها و بشكل كبير على سيرورة العمل داخل البناء التنظيمي ، و قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل .

سابعا : دور أبعاد فرق العمل في تحقيق الابداع الإداري

تعتبر الموارد البشرية رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسة ، اذ تعمل بشكل مستمر على تحقيق الأهداف و الغايات التنظيمية المنشودة ، و بما أن الإبداع ضرورة إدارية و غاية رئيسية للمؤسسات المعاصرة أصبح من اللازم عليها انتهاج أساليب و استراتيجيات تساعد على تحقيق أغراضها معتمدة في ذلك على مسؤول الفريق المحفز ، العمل الجماعي ، الاتصال الفعال . و منه سيتم عرض دور هذه الأبعاد باعتبارها دعامة أساسية في فعالية مسار التغيير و الابداع و الابتكار (نصر الدين بن عودة ، ص 187 بتصرف)

1. مسؤول الفريق المحفز :

يعتبر مسؤول الفريق دعامة أساسية في تحقيق الابداع الإداري ، إذ يعمل على انتهاج مجموعة من الآليات و الاستراتيجيات التي تساعد على خلق بيئة عمل محفزة و داعمة للأفكار الجديدة و المبتكرة ، حيث نجد أن المسؤول البارع يعمل باستمرار على تشجيع و تحفيز الفاعلين على التفكير الإبداعي و رفع من كفاءة و جودة أدائهم ، مع قدرته على تمكينهم لطرح بدائل تنظيمية من شأنها أن تدعم النسق التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي ، كما أن منح الفاعلين مساحة من الحرية و المسؤولية داخل بيئة العمل يعزز من روح المبادرة لدى الأعضاء ، و هو الأمر الذي يسهم في تنمية قدراتهم و مهاراتهم في حل المشكلات و اتخاذ القرارات الرشيدة ، مما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف و الغايات التنظيمية بفاعلية .

2. الاتصال الفعال :

يعتبر الاتصال الفعال من بين أهم العمليات التنظيمية التي تسعى من خلالها المؤسسات لتحقيق الإبداع الإداري ، إذ يعمل على جعل الانساق الفرعية كوحدة متكاملة و ذلك من خلال ما توفر قنوات الاتصال من تدفق هائل للمعلومات و البيانات اللازمة ، مما يسهم في خلق بيئة داعمة و محفزة تشجع الفاعلين على التبادل المستمر للأفكار و المعلومات و الآراء ، بما يسمح لهم بطرح بدائل تنظيمية قد تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة من جهة ، و حل المشكلات و العقبات التي من شأنها أن تعيق العملية الإبداعية من جهة أخرى . (سومية سعال ، 2023 ، ص 430-431 بتصرف)

- العمل الجماعي :

إن التعامل اليومي بين الفاعلين و العلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة ذلك التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية ، فإن كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة و التعاون و التقدير فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة ملائمة لإبراز قدراتهم و مؤهلاتهم .

و يقصد بذلك أن طبيعة العلاقة التي تسود داخل البنى التنظيمية و التي تقوم على التقدير و الاحترام و التعاون مشترك بين جميع الفاعلين ، تفسح المجال أمامهم لتوحيد الجهود و العمل على تقديم أفكار جديدة و تدفعهم إلى التفكير بحرية و طرح بدائل غير مسبقة و مبتكرة في العمل ، و هذا ما يساهم في تطوير التفكير الإبداعي لديهم ، وهو ما يجعل الفاعلين أكثر استعدادا لمواجهة الصعوبات و التحديات التي تواجههم داخل التنظيم . (نصر الدين بن عودة ، ص 191 بتصرف)

خلاصة :

و في ختام هذا الفصل ، يمكن القول ان البناء التنظيمي يسعى دائما لضمان استمراريته و ديمومته و ذلك من خلال تحديثه لبعض الاليات التي يعتمد عليها بغية مواكبته للظروف الخارجية و مجمل التغيرات المحيطة به . و في هذا السياق يلعب الابداع دورا استراتيجيا يساعد البنى التنظيمية على تطوير و تعزيز القدرة التكيفية في مختلف المجالات ، مما يمكنه من مواجهة التحديات و الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة بكفاءة . الا ان هذه البنى غالبا ما تواجه عقبات تعرقل سيرورة العملية الإبداعية و لعل ابرزها : غياب بيئة تنظيمية محفزة تدعم التغيير ، عدم وضوح الأهداف بين الفاعلين ، انعدام التشجيع على التجديد و التجريب و المخاطرة ...الخ ، فكل هذه التحديات تعرق و تحد من القدرة على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة داخل البناء التنظيمي ، و من هنا برزت ضرورة تبني الإدارات لاستراتيجيات جديدة تعمل على تعزيز الابداع و ضرورة توفر مناخ تنظيمي يشجع المبادرات الابتكارية التي تمكن البنى من مواجهة التحديات بفاعلية ، و هو ما يضمن قدرتها على البقاء و التميز و الاستمرار داخل البناء الاجتماعي

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : فرضيات الدراسة .

ثانيا : مجالات الدراسة .

ثالثا : منهج الدراسة

رابعا : مجتمع الدراسة

خامسا : أدوات جمع البيانات .

سادسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

خلاصة

تمهيد :

بعد عرضنا للتراث النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة ، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني ، و ذلك من خلال الانتقال الفعلي من المعاني المجردة للظاهرة المدروسة الى الواقع الملموس لمؤسسة قديلة -بسكرة - ، و لقد تم التطرق في هذا الفصل الى جملة من الإجراءات المنهجية بدء من :

- تحديد فرضيات الدراسة
- تحديد مجالات الدراسة : المجال الزمني ، المجال المكاني و المجال البشري .
- المنهج المستخدم في الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- الأدوات المستخدمة في الدراسة .
- الأساليب الإحصائية المناسبة في جمع و وصف البيانات .

أولا : فرضيات الدراسة :

تعتبر فرضيات الدراسة أحد الخطوات الأساسية في إعداد البحث العلمي ، إذ تمثل تخميناً أولياً و تصوراً مبدئياً مؤقتاً لعلاقة محتملة بين متغيرين ، و تصاغ هذه الفرضيات بصيغة تحتمل النفي أو الإثبات بعد التحقق منها ميدانياً . فمن خلال التساؤل الرئيس يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي :

- لفرق العمل دور في تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – بسكرة-

و تتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية :

- يسهم مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .
- يسهم العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .
- يؤدي الاتصال الفعال بين الفاعلين إلى تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .

ثانيا : مجالات الدراسة :

1) **المجال المكاني :** و هو المكان الجغرافي الذي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية فيه ، و لقد تمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في مؤسسة قديلة لمياه المعدنية -بسكرة -



حيث تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من أهم المؤسسات الجزائرية الكبرى الرائد في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية ، واقعة بشارع 87 قديلة بلدية جمورة ولاية -بسكرة ، تم تأسيسها في 2003/05/04 و انطلقت العملية الإنتاجية بها في 4 جويلية 2004 ، فهي عبارة عن تعتبر مؤسسة ذات مسؤولية محددة برأسمال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري ، تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 69850 متر مربع ، تقدر طاقتها الإنتاجية ب 400000000 قارورة سنويا شعارها " نقاوة وخفة " . و يشغل حاليا داخل مؤسسة قديلة 418 عامل من بينهم 17 اطار مسير الذي تعتبره المؤسسة القلب النابض لها ، و بلغ عدد اعمالها لسنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري و هذا بالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

- **الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية لمؤسسة قديلة :**
- توفير مناصب شغل .
- المساهمة في انتعاش الاقتصاد الوطني و جعله أكثر ديناميكية .
- تقديم منتج صحي و امن .
- ادخال تكنولوجيا حديثة و متطورة في عملية تحليل و تعبئة المياه المعدنية .
- **أهداف مؤسسة قديلة :**
- تحقيق الربحية .
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية .
- زيادة حجم الإنتاج و الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة .
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج .

- تطوير منتجاتها وفقا لمقياس الجودة العالمية ، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق .
- و لقد تم اختيار مؤسسة **قذيلة للمياه المعدنية** ميدان للدراسة وفقا لأسباب عدة أهمها :
- الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بمحاولات مع مؤسسات عديدة تتوفر على شروط تؤهلنا لإجراء الدراسة الميدانية بها، سواء من حيث الهيكل التنظيمي أو طبيعة النشاط أو خصائص مجتمع البحث أي تتوفر فيها الشروط التي تحقق الأهداف المرجوة من الدراسة. لكن تم رفضنا بحجج عديدة منها ضغوط العمل المتراكمة أو أن المؤسسات تستقبل عدد كبير من الطلبة التي جعلها تكتفي بعدد قليل فقط .
- إمكانية قياس أبعاد المتغير المستقل (فرق العمل) ميدانيا بالمؤسسة ، و ذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها و الملاحظات الأولية أكدت ذلك خاصة فيما يتعلق ببعدي العمل الجماعي و الاتصال الفعال .
- مؤسسة من المؤسسات الحاصلة على (شهادة الايزو) و التي تعمل وفقا لمعايير الجودة و التي تتوفر على الشروط و الخصائص التي تم تحديدها فيما يخص مجتمع البحث المراد دراسته .

(2) المجال الزمني :

يتمثل في الإطار الزمني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الميدانية إلى غاية استخلاص النتائج النهائية حيث دامت 17 يوما من 14 إلى 30 أبريل 2025 ، حيث مر بمراحل زمنية متسلسلة على النحو التالي:

أ. مرحلة الدراسة الاستطلاعية :

و هي بمثابة خطوة تمهيدية لزيادة معرفتنا وإلمامنا بمشكلة البحث حتي نتعمق في موضوع الدراسة أكثر تم من خلالها القيام بزيارة لمؤسسة **قذيلة للمياه المعدنية** ، و ذلك بغية التأكد من إمكانية معالجة الموضوع بمتغيراته و ابعاده ميدانيا ،وقد تم تقسيمها الى فترتين:

- **الفترة الاولى :** بتاريخ 14 / 04 / 2025 ، و بعد الحصول على الترخيص الرسمي من إدارة الكلية ، قمنا بزيارة استكشافية للمؤسسة المعنية ، حيث تم استقبلنا من قبل أعوان الامن و من ثم تم تحويلنا الى قسم الموارد البشرية (مصلحة الاستقبال) ليستقبلنا نائب المدير ، حيث تم تقديم شرح مفصل له حول موضوع الدراسة و أهدافها ، و بناء على ذلك تم منحنا الموافقة الرسمية للشروع في إجراء الدراسة الميدانية .

- **الفترة الثانية :** بتاريخ 2025/04/17 ، و بهدف الحصول على معلومات المتعلقة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، تم الاتصال بقسم الموارد البشرية ليتم تزويدنا بالوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي و البطاقة التعريفية الخاصة بنشأة المؤسسة ، و أيضا عدد الموظفين على مستوى الهياكل الادارية ، و للإشارة فإن هاته المعلومات لم يتم التحصل عليها مباشرة ، إلا بعد محاولات عديدة من طرف الطالبة ، لإقناعهم بضرورتها كونها تشكل جزء هاماً من الدراسة الميدانية و أنها تستعمل لغرض البحث العلمي فقط . على الرغم من ان مثل البيانات والمعلومات كانت تمنح للطلبة في السنوات السابقة حسب ما أفادت به الأستاذة المشرفة بسهولة ودون أي عراقيل لوجود اتفاقية تجمع بين جامعة محمد خيضر – بسكرة و مؤسسة قديلة.
- ب. **المرحلة التطبيقية :**

- بتاريخ 2025/04/20 و بعد الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و التي ستخدمنا في موضوع الدراسة ، و أيضا بعد ضبط أداة الدراسة من قبل الأستاذة المشرفة و الأساتذة المحكمين تم إعداد استمارة الاستبيان النهائية، بعدها تم التوجه الى المؤسسة محل الدراسة بغرض توزيعها، لكن عند وصولنا الى المؤسسة محل الدراسة تفاجئنا من طرف نائب المدير بإعلامنا انه لا يستطيع مالأ الاستثمارات إلا بعد مدة تتجاوز 10 أيام و انه لا يتحمل المسؤولية إذ لم يتم إرجاعها كاملة . الشيء الذي اثر على نفسية الطالبة و الذي جعلنا نتأخر في جمع الاستثمارات و مواصلة باقي مراحل وإجراءات الدراسة.
- و بتاريخ 2025/04/30 و فعلا و بعد انتظار لمدة عشرة أيام و لولا اللجوء إلى الاستعانة بالعلاقات الشخصية ربما كانت المدة ستكون أكثر من ذلك تم استرجاع الاستثمارات ، و رغم أن بعض الاستثمارات تم توزيعها بعدنا بفترة تم استرجاعها في مدة لا تقل عن ثلاثة أيام ، وهي المدة التي استرجعنا فيها الاستثمار الخاصة بموضوع الدراسة .

(3) المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري هو مجموعة الوحدات او العناصر التي ستجرى عليهم الدراسة ، و يختلف باختلاف الظاهرة المدروسة ، لذلك فان مجتمع دراستنا قد تمثل في جميع الموظفين الإداريين لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية و الذي بلغ عددهم 54 موظفا مقسمين على مصالح و مكاتب مختلفة ، حسب صرح به لنا مسؤول قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثالثا : منهج الدراسة :

تعتبر مناهج البحث العلمي من بين اهم الركائز الأساسية التي يستند عليها الباحث في إنجاز دراسته ، اذ تختلف هذه المناهج العلمية نظرا لاختلاف الظاهرة المدروسة و الأهداف و البيانات المرجو تحقيقها من البحث ، لهذا تعدد التعاريف المفسرة لمفهوم المناهج و أهمها :

يعرف المنهج على انه ذلك : " الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل الى نتائج معلومة " . (مسعود حسين ، 2018 ، ص 219)

ان اختيار المنهج المناسب للدراسة يتوقف على نوعية الدراسة و أهدافها ، و تساؤلاتها التي تحمل في طياتها طبيعة الموضوع ، و في دراستنا الحالية المعنونة ب : " دور فرق العمل في تحقيق الابداع الإداري " اعتمدنا على المنهج الوصفي ، نظرا لتماشيه مع طبيعة موضوع دراستنا هذه حيث يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة وصفا دقيقا ، تحليلها و الوصول الى النتائج .

و يعرف المنهج الوصفي بانه : " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " .

كما يعرف على انه : محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة ، للوصول الى فهم افضل و ادق أو وضع السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها . (محمد سرحان ، 2019 ، ص 46)

و بناء عليه تم اعتماد المنهج الوصفي كإطار منهجي رئيسي للدراسة و ذلك من خلال اتباع خطوات منهجية بدء بالتطرق الى المتغيرات المدروسة ومحاولة وصف و تحليل كل من المتغير المستقل فرق العمل و المتغير التابع الابداع الإداري ، تم رسم و بناء الإشكالية و تساؤلات الدراسة و ذلك من خلال أبعاد ومؤشرات محددة تتوافق مع مواصفات مجتمع البحث، ثم الانتقال إلى وصف الظاهرة أكثر من خلال استعمال أدوات وأساليب منهجية مساعدة لذلك يتضمنها هذا المنهج، منها (الملاحظة) كأداة مساعدة في إجراء الدراسة الميدانية. إضافة إلى الاعتماد على (الاستمارة) كأداة رئيسة في الدراسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة .

- و بعد الوصف الدقيق انتقلنا إلى عملية تحليل و تفسير البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين للتمكن من الوصول إلى إجابات تتميز بالدقة و الموضوعية، و ربطها بالجانب النظري بهدف السعي إلى تحقيق الهدف من الدراسة.

رابعاً : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -بسكرة- و البالغ عددهم 54 موظفاً مقسمين الى 20 اطار و 15 عون تحكم و 15 عون تنفيذي موزعين على مختلف المصالح و المكاتب داخل المؤسسة محل الدراسة ، و نظراً لذلك اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل و الذي يقوم على أساس الاخذ بجميع مفردات مجتمع الدراسة ، و هذا الاختيار لم يكن عشوائياً او اعتباطياً و انما تم وفقاً لمبررات علمية يمكن ايجازها فيما يلي :

1. طبيعة متغيرات الدراسة : خاصة المتغير التابع المتمثل في الابداع الإداري و الذي يتسم بطابع خصوصي الذي يفرض علينا التركيز على الشق الإداري دون غيره .
2. حجم مجتمع الدراسة : اذ يسمح لنا مجتمع الدراسة الحالي بالوصول الى جميع مفردات الدراسة دون استثناء .

خامساً : أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات البحث العلمي من الأسس المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ، و تتباين هذه الأدوات تبعاً لطبيعة البحث و أهدافه و المنهج الذي تم اعتماده ، و من هنا فانه كلما كانت عملية اختيار تقنيات البحث العملي دقيقة و تتماشى مع الاطار المنهجي المعتمد كلما كانت النتائج العلمية مضبوطة و معبرة و دقيقة .

و بالتالي تم الاعتماد في الدراسة الحالية على الأدوات التالية :

(1) الملاحظة :

الملاحظة هي : " رؤية و سماع الى الآخرين وفق معايير محددة فهي ملاحظة السلوك الإنساني بطريقة منظمة و منضبطة لكي تكون هذه الملاحظة أداة ثابتة و موضوعية للتوصل الى استنتاجات صادقة و

صحيحة - فهي اعتبار السلوك الملاحظ كجزء من خطوات القياس الأساسية و هي إعطاء أرقام للأشياء و الموضوعات وفقا لقواعد معينة " . (عبد الجبار ، غازي جمال ، 2015 ، ص 177)

تعتبر الملاحظة : " مشاهدة مقصودة دقيقة و منظمة و موجهة هادفة عميقة تربط بين الظواهر ، و هي رؤية منظمة ممزوجة باهتمام بالظواهر الخاضعة لها و قد تستعين بالآلات و أدوات علمية دقيقة " .

و تعرف الملاحظة كذلك على انها : " هي مشاهدة الظواهر في احوالها المختلفة و أوضاعها المتعددة لجمع البيانات و تسجيلها و تحليلها و التعبير عنها بأرقام " . (مروان عبد المجيد ، 2000 ، ص 174)

لقد اعتبر كل من " جابر عبد الحميد جابر " و " علاء الدين الكافي " الملاحظة على انها : " الفحص القصدي لشيء أو موضوع أو عملية بغية الحصول على حقائق عنه أو بغية التوصل الى نتائج تقوم على ما لاحظه " . (مصطفى حسين ، منى احمد ، ص 113)

ولقد اعتمدنا في دراستنا على **الملاحظة البسيطة** لما لها من أهمية بالغة في البحث العلمي ، اذ تم توظيفها كأداة استطلاعية مساعدة لمعرفة طبيعة العمل داخل مؤسسة **قذيلة للمياه المعدنية** ، و ذلك من خلال تكوين نظرة شاملة عن مجتمع البحث و درجة الانسجام فيه ، لأنه كلما كان المجتمع محل الدراسة على درجة من الانسجام كلما كانت النتائج اكثر دقة و قابلة للتعميم ، و لقد كشفت لنا الملاحظة ان مؤسسة **قذيلة للمياه المعدنية** تجسد مجموعة من الأبعاد و المؤشرات التي تدل على العمل وفق نظام الفريق ، خاصة في بعدي العمل الجماعي والاتصال، فرغم وجود حاجز زجاجي يفصل بين الموظفين ، الا انه هناك نوع من التواصل المستمر فيما بينهم ، مما يعكس تكاملا إيجابيا قد يسمح في خلق بيئة عمل اكثر حيوية تتسم بالمرونة و الدافعية نحو الإبداع و الابتكار ، و هو ما من شأنه ان يعزز من مستوى الإنتاجية داخل البناء التنظيمي للمؤسسة .

(2) استمارة الاستبيان :

يعتبر الاستبيان واحدا من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، حيث يمكن الباحث من الحصول على المعلومات اللازمة بفعالية و في أقصر وقت و بأقل جهد ، و بناء على ذلك ، سنقوم بعرض بعض المفاهيم الأساسية المفسرة لهذا المصطلح .

يقصد بالاستبيان : " مجموعة من الأسئلة المفتوحة او المغلقة ، يوجهها الباحث الى المبحوث لكي يجيب عليها بنفسه و دون تدخل من الباحث " . (ظاهر حسو الزيباري ، 2011 ، ص 143)

كما عرف أيضا على انه : " عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة و المزودة بخياراتها الجوابية المحتملة و المعدة بطريقة منهجية ، يطلب فيها من المبحوثين الإشارة الى ما يعتقدون انه يمثل رأيهم حول السؤال المطروح او العبارة المقترحة " . (فضيل دليو ، 2024 ، ص 300)

و الاستبيان عبارة عن : " أداة للحصول على البيانات و المعلومات و الحقائق المرتبطة بواقع معين او ظاهرة محددة ، و ذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهك استمارة الاستبيان الإجابة عليها " . (سعد سلمان ، 2018 ، ص 170)

و بذلك فان الاستبيان : " مجموعة من الأسئلة توجه او ترسل او تسلم الى الاشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل اجاباتهم عن الأسئلة الواردة به و اعادته الى البحث " . (مسعود حسين ، 2018 ، ص 325)

و لقد قسمت استمارة الاستبيان الى اربع محاور أساسية احتوت في عمومها على 25 سؤالاً موزعاً كالآتي :

- **المحور الأول :** محور البيانات الشخصية يضم سؤالين .
- **المحور الثاني :** المعنون بدور قائد الفريق في التحفيز على تحقيق الابداع الإداري و الذي ضم 07 أسئلة .
- **المحور الثالث :** تحت عنوان دور العمل الجماعي في تحقيق الابداع الإداري و ضم 08 اسئلة .
- **المحور الرابع :** دور الاتصال الفعال في تحقيق الابداع الإداري ضم 08 أسئلة .

و عليه تم تصميم استمارة الاستبيان وفقاً لمعايير البحث العلمي ، و ذلك من خلال السعي للربط بين أبعاد و مؤشرات المتغير الأول بمتغيره التابع ، مع اعتماد الأسئلة المغلقة كأداة أساسية و الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي المؤلف من ثلاثة مقاييس و التي تعكس مستوى الموافقة المرتبة بالشكل التالي :

دائماً - أحياناً - أبداً.

و قد مرت استمارة الاستبيان قبل صياغتها النهائية بعدة مراحل هي :

بتاريخ: **2025/04/01** تم بناء الاستمارة في شكلها الأولي اعتمادا على التراث النظري و الدراسات السابقة ، و تم عرضها على الأستاذة المشرفة حيث أعطت ملاحظات و توجيهات للتعديل وعلى أساسها تم التعديل في بعض من العبارات و حذف بعض منها، وبعدها تم عرضها للمرة الثانية على الأستاذة المشرفة لتشير بعد ذلك الى ضرورة عرضها على التحكيم .

و بتاريخ: **2025/04/10** تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من شعبة علم الاجتماع (أنظر الملحق رقم 02) من اجل افادتنا بملاحظاتهم و آراءهم حولها ، و بناء على تلك الملاحظات قمنا بإعادة صياغة و ضبط عبارات استمارة الاستبيان في قالبها النهائي .

و بتاريخ: **2025/04/ 20** تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة للحصول على إجابات تخدم الغرض العلمي .

و في فترة إجراء الدراسة على مفردات مجتمع البحث و استرجاع استمارات الاستبيان لاحظنا ضياع 8 استمارات ، كما تم استبعاد 6 منها، لكون استمارتين تم ملئها بنوع من الاستخفاف، حيث يتم الإجابة على بعض العبارات باختيار جميع البدائل أو اثنين منها مما يحتم علينا استبعادها، و 4 استمارات لاحظنا أنها لم يتم استكمال الإجابة عنها ليصبح الحجم الكلي لمجتمع الدراسة 40 مفردة ، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (02) : يوضح حجم مجتمع البحث

حجم مجتمع البحث	المفقودات	إجابات غير معبرة (باستخفاف)	عدم وجود إجابات كاملة	المجتمع المعني بالدراسة
54	8	2	4	40

المصدر : (اعداد الطالبة)

سادسا : أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق غرض الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية و المتمثلة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الطبعة 21 ، حيث تم استخدام كل من :

- التكرار و النسب المئوية : تستخدم لوصف و تحديد نسب الإجابات لمفردات مجتمع الدراسة للاستعانة بها في تحليل أجوبة و آراء المبحوثين .
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري : للتعرف على مدى تركيز و تشتت إجابات مفردات مجتمع الدراسة عن العبارات المتعلقة بأبعاد فرق العمل .
- معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) : من أجل اختبار ثبات الدراسة و إمكانية الحصول على نتائج مقاربة .

1. الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان (صدق المحكمين) :

لقد قمنا في هذه المرحلة بصياغة الأسئلة استمارة الاستبيان استنادا على تساؤلات الدراسة و بعدما تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين الذين سجلوا و ابدوا آرائهم و ملاحظاتهم حول بنائها ، حاولنا الاخذ بتلك الملاحظات في عملية إعادة ضبط الاستمارة النهائية ، حيث تم تقييم العبارات التي تقيس و التي لا تقيس ، و تعديل بعض الأسئلة و حذف بعض منها ، ولقد تم اجراء هذه التعديلات المقترحة وفقا لما تم تقديمه من قبل الاساتذة المحكمين .

و لقد تم اتباع المعادلة الحسابية التالية لقياس صدق البنود حسب قانون لوشي كما يلي :

صدق البند = عدد المحكمين الذين اكدوا ان البند يقيس - عدد المحكمين الذين اكدوا ان البند لا يقيس / العدد الكلي للمحكمين .

قبول البنود التي تجاوز صدقها و تم رفض البنود ذات المعامل الأقل ، و ذلك بتطبيق قانون لوشي :

$$19 / 23 = 0.82$$

وبعد تطبيق المعدلة توصلنا الى ان قيمة الصدق هي 0.82 و هذا مؤشر يؤكد على صلاحية الاستبيان .

2. معامل الثبات الفاكرونباخ :

الجدول رقم (03) يوضح معامل ثبات ألفاكرونباخ Cronbach's Alpha	
عدد الفقرات	المعامل
23	0.943

المصدر : اجتهد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v21

من خلال الجدول أعلاه رقم (03) نجد أن قيمة معامل ألفاكرونباخ بلغت (0.943) ، مما يؤكد تمتع الاستمارة بدرجة ممتازة من الصدق والثبات ، كذلك يتضح من الجدول رقم () أن قيم ثبات الاستبيان تتراوح بين (.931-.943) مما يدل على أن أغلب عبارات الاستمارة ذات أهمية وذات قيمة في معامل الثبات ، و أن حذف أي عبارة منها يؤدي الى انخفاض قيمتها كما يمكن ملاحظة وجود بعض الفقرات التي يؤدي حذفها الى نقص في معامل الثبات والى خلل في محاور الاستبيان ،رغم ذلك فانه من الأصح الاحتفاظ بجميع العبارات وجميع المحاور ليتم بناء التحليل العام على اساسها نظرا لكون نتيجة معامل الثبات ممتازة وهذا راجع الى نسبة التوافق الكبيرة بين أسئلة المحاور الاربعة التي تدخل ضمن مجال موضوع الدراسة .

جدول رقم (04) يوضح ثبات كل عبارات الاستمارة

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
م_1_2	40.03	69.820	.586	.	.941
العبارة 2	40.00	67.949	.691	.	.939
العبارة 3	40.03	68.589	.666	.	.940
العبارة 4	40.03	68.692	.655	.	.940
العبارة 5	40.05	68.664	.703	.	.939
العبارة 6	39.88	68.420	.616	.	.941
العبارة 7	39.93	68.071	.714	.	.939
م_3_ع1	39.98	70.281	.615	.	.940
العبارة 2	39.93	70.122	.602	.	.941
العبارة 3	39.83	68.763	.611	.	.940
العبارة 4	40.03	69.922	.632	.	.940
العبارة 5	39.93	70.328	.578	.	.941
العبارة 6	39.88	70.984	.607	.	.941
العبارة 7	39.73	68.769	.695	.	.939
العبارة 8	39.80	69.856	.614	.	.940
م_4_ع1	39.83	70.456	.527	.	.942
العبارة 2	39.80	70.318	.514	.	.942
العبارة 3	39.80	69.087	.644	.	.940
العبارة 4	39.75	70.038	.648	.	.940
العبارة 5	39.78	70.076	.614	.	.940
العبارة 6	39.80	71.087	.601	.	.941
العبارة 7	39.83	68.353	.700	.	.939
العبارة 8	39.83	69.635	.617	.	.940

الجدول رقم (05) يوضح معاملات ثبات كل محاور الاستمارة		
محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
محور 2	07	. 913
محور 3	08	. 887
محور 4	08	. 911

المصدر : اجتهاد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v21

من خلال هذا الجدول رقم (05) تتضح لنا نسبة التوافق الكلية بين عبارات المحاور الأربعة حيث قدرت بين (0.913-0.887) و هي نتيجة جد إيجابية و ممتازة ، حيث وضحت لنا نسبة التوافق بين المحاور الأربعة و أنه لا يمكن التنازل عن أي محور أو عن أي عبارة وأنه من الأجدر الاحتفاظ بجميع العبارات و جميع المحاور .

جدول رقم (06) يوضح معامل ثبات ألفاكرونباخ بين محاور الاستمارة			
المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الأول	//	683.	.518
المحور الثاني	.683	//	.577
المحور الثالث	.518	.577	//

المصدر : اجتهاد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v21

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن قيمة الثبات بين المحاور الثلاث بلغت بين (.518-.683) و هي قيمة جيدة ساهمت في رفع معامل الثبات الفاكرونباخ ، كما نلاحظ من خلال الجدول مدى التوافق

الكبير بين محاور الاستبيان و مدى توفقنا في اختيار موضوع الدراسة و كذلك في الاسئلة الفرعية لهذه الدراسة .

جدول رقم (07) يوضح معامل التجزئة النصفية Alpha	
العبارات الزوجية 11	.873
العبارات الفردية 09	.826

المصدر : اجتهد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v21

من خلال الجدول اعلاه رقم (07) نلاحظ قيمة التجزئة النصفية بين عبارات الاستبيان العبارات الزوجية بلغت قيمتها (0.873) بينما بلغت نسبة العبارات الفردية (0.826) مما يدل على مدى التوافق والترابط الكبير بين العبارات الزوجية والفردية مما ساهم في ربط وتناسق بين محاور الدراسة .

خلاصة :

تم في هذا الفصل التطرق إلى أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية ، حيث تم تناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و أهم أسباب اختيارها كميدان للبحث ، ثم التطرق إلى تحديد المنهج المناسب للدراسة و الأدوات الإحصائية المتبعة ، مع تبيان أهم الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها

الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد

أولا : عرض و تحليل المتغيرات السوسيوتنظيمية

لمجتمع الدراسة .

ثانيا : عرض و تحليل فرضيات الدراسة

ثالثا : مناقشة النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد :

تعتبر مرحلة الإجراءات المنهجية خطوة أساسية في اعداد البحث العلمي ، اذ لا يمكن الاستغناء عنها كونها تمثل الاطار الذي يمهد لجمع المعطيات الميدانية التطبيقية المتحصل عليها بكل دقة و وضوح . و ينظر الى هذه المرحلة باعتبارها حجر الأساس الذي تبنى عليه عملية استخلاص النتائج العامة للدراسة ، اذ تمثل تمهيدا ضروريا للانتقال الى مرحلة تحليل النتائج و مناقشتها في ضوء المضامين النظرية المعتمد عليها ، مما يعزز ذلك من رصانة الدراسة و مصداقية مخرجاتها العلمية .

و منه سيتم التطرق في هذا الفصل الى :

- وصف المتغيرات السوسيوتنظيمية لمجتمع الدراسة
- تحليل و تفسير ابعاد المتغير المستقل (فرق العمل)
- عرض النتائج العامة للدراسة

أولاً : عرض و تحليل المتغيرات السوسيو-مهنية لمجتمع الدراسة :

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي			
المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي	11	27.5%
	جامعي	29	72.5%
المجموع		40	100%

المصدر : اجتهد الطالب اعتمادا على برنامج spss v21

يعتبر التعليم ظاهرة اجتماعية و محركا رئيسيا للتقدم و الازدهار داخل الأبنية الاجتماعية ، فهو يسهم في نقل المعارف و المعلومات و القيم من جيل لآخر ، و لا يقتصر دوره على ذلك فقط ، و انما يمتد الى ابعد من ذلك حيث يعمل على تأدية وظائف سوسولوجية جوهرية كالتنشئة الاجتماعية و إعادة انتاج النظام الاجتماعي ، إضافة الى دوره في تقليص او ترسيخ الفوارق الطبقية ، وهو ما أشار اليه عالم الاجتماع الفرنسي "بيير بورديو" في نظريته إعادة الإنتاج .

و من هذا المنظور يمكن اعتبار التعليم أداة فعالة تسهم في دمج الفاعلين داخل البنية الاجتماعية من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء و الولاء للجماعة ، و هو ما يسهم في تحفيز الموظفين على التفاعل الإيجابي و التنافس الفعال من أجل تحقيق الابداع الإداري في بيئة العمل

و من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 72.5 % من مفردات مجتمع الدراسة هم ذوو مستوى تعليمي جامعي " و هي نسبة جد مرتفعة مقارنة بفئة المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي الذين قدرت نسبتهم بـ 27.5 % و من خلال قراءتنا الاحصائية لنتائج الجدول نستنتج أن أغلب مفردات مجتمع الدراسة ذوي مستوى تعليمي عالي و هذا مؤشر إيجابي يعبر على امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري مؤهل ، و هو ما يسمح للفاعلين بتطوير مهاراتهم و قدراتهم المهنية من خلال تمكنهم من تعديل أساليب العمل أو تغييرها وفقا للمستجدات التنظيمية ، فضلا عن ذلك تحسين جودة الانتاج ، و القدرة على التكيف مع الاحتياجات الوظيفية للبناء التنظيمي

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية			
النسبة %	التكرار	التصنيف	
17.5%	7	[أقل من 5 سنوات]	الخبرة المهنية
47.5%	19	[من 6 - 10 سنوات]	
35%	14	أكثر من 11 سنة	
100%	40	المجموع	

المصدر : اجتهاد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v21

تعتبر الخبرة المهنية عن مجموع المعارف و الخبرات و المعلومات التي يكتسبها الفاعلين من خلال ممارستهم للمهام و الوظائف داخل البناء التنظيمي ، و من المتفق عليه أن الموظف ذو الخبرة ينجز مهامه بسرعة و دقة أعلى مقارنة بغيره ، مما يسهم في تقليل من نسبة الأخطاء لديه ، و تعد هذه الخبرة عاملا مهما في دعم المؤسسة من خلال الرفع من كفاءتها و تحسين جودة أدائها و بذلك زيادة إنتاجيتها .

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الخبرة المهنية لمجتمع البحث نجد أن الفئة من 6- 10 سنوات هي الأكثر تكرارا حيث بلغت النسبة الاجمالية لعدد التكرارات 19 مفردة بنسبة 47.5 % ، تليها مباشرة الفئة أكثر من 11 سنة بنسبة تكرار قدرت ب 14 و قيمة مئوية بلغت ب 35% ثم تليها فئة الاخيرة أقل من 5 سنوات خبرة بقيمة تكرارية قدرت ب 7 تكرارات بينما قدرت نسبة المئوية للفئة الاخيرة ب 17.5 %.

من خلال اجابات اغلب المبحوثين نجد أن أكثر فئة لديها خبرة مهنية هي فئة من 6-10 سنوات ، و هي مدة لا بأس بها تسمح للفاعل باكتساب خبرة مهنية تؤهله على أن يكون متمكنا إلى حد ما في مجال عمله و قادرا على أداء مهامه بالشكل المطلوب ، و المتفق عليه أنه كلما زادت الفترة الزمنية للفاعل في العمل كلما زادت معها تلقائيا الخبرة المهنية ، فمن خلال هذه الأخيرة قد يتمكن الموظفين من أداء وظائفهم بأقل جهد و في أقصر وقت ، مع القدرة على المشاركة في صنع القرارات و حل المشكلات و التحديات التي من شأنها تعيق العمليات التنظيمية .

ثانيا : عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة :

1. عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم (10): دور مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الابداع الاداري :

العبارة	دائما	احيانا	ابدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
			%	ت			
01	15	37.5	23	57.5	2	5	متوسط
02	16	40	40	50	4	10	متوسط
03	15	37.5	23	57.5	2	5	متوسط
04	16	40	21	52.5	3	7.5	متوسط
05	22	55.5	16	40	2	5	متوسط
06	21	52.5	13	32.5	6	15	متوسط
07	23	57.5	13	32.5	4	10	متوسط
المتوسط الحسابي العام للمحور					11.975		
الانحراف المعياري العام للمحور					3.511		

المصدر : اجتهاد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v 21

تواجه البنى التنظيمية المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر و التعقيد و شدة المنافسة ، مما يجعل من الإبداع الإداري عنصرا محوريا لضمان البقاء و الاستمرارية و تحقيق التميز التنظيمي ، فلم يعد الإبداع مجرد خيار بل أصبح ضرورة ملحة للابتكار في أساليب العمل المعاصرة داخل الأبنية و تحسين الأداء و تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية .

و في خضم هذه التغيرات ، يبرز مصطلح مسؤول الفريق المحفز كعامل رئيسي في تحفيز الإبداع داخل فرق العمل ، حيث يعتبر المسؤول ليس فقط موجها للعمل ، بل ملهما و محفزا نحو التفكير الابتكاري و تبني ثقافة التغيير .

و تعد سمات الشخصية و السلوكية من أهم المحددات التي تؤثر على مناخ العمل و دافعية الفاعلين و درجة انخراطهم في العمليات الابداعية . و نظرا لأهمية دور سمات مسؤول فريق العمل في تحقيق الابداع الاداري سنحاول هنا الكشف من خلال مجموعة من العبارات عن دور مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الابداع الاداري .

من خلال نتائج الجدول اعلاه نلاحظ ان العبارة رقم (01) :التي مفادها يدفع مسؤول الفريق الأعضاء لتقديم أفضل ما لديهم ، حيث أفادت نسبة (57.5 %) و بتكرار قدر ب 23 مفردة ب "أحيانا" ، بينما بلغت نسبة (37.5 %) و بتكرار قدر ب 15 مفردة ب "دائما" ، بينما اخر نسبة كانت لفئة الذين أفادوا "ابداً" و بلغت نسبتهم (5%) و تكرار قدر ب 2 مفردة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.68 ، و اتجاه متوسط ، و انحراف معياري قدر ب 0.572 وبتشتت بسيط .

استنادا الى النتائج اعلاه ، يتضح لنا أن 57.5 % من الموظفين الذين أفادوا أن مسؤولي الفرق أحيانا ما يقومون بتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم لأداء الأعمال ، وهذا قد يعود ربما الى طبيعة الاعمال التي قد تتطلب نوعا من التحفيز عن غيرها من الوظائف . و عموما يمكن القول أن هذه النسبة لا بأس بها ، إذ تعبر عن مدى استثارة المسؤولين في بعض الأحيان لإمكانات الفاعلين و ذلك من خلال القدرة التي يمتلكونها لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة ، فالمسؤول لا يقاس فقط بقدرته على التخطيط و التنظيم بل أيضا بقدرته على استنهاض طاقات الفريق و توجيهها نحو الأداء المتميز . و يشير العديد من الباحثين الى أن المسؤول الناجح هو من يحدث أثرا تحويليا في سلوك مرؤوسيه ، إضافة الى ذلك يتطلب من المسؤول امتلاك درجة عالية من الذكاء و قدرة على اشباع الحاجات النفسية للأفراد بالتقدير و الانتماء و تحقيق الذات .

أما فيما يخص العبارة رقم (02): التي مفادها يشجع مسؤول الفريق الأعضاء على ان يحددوا بأنفسهم أفضل طريقة لإنجاز المهام

حيث حازت نسبة (50 %) بتكرار 40 مفردة من الذين صرحوا ب "أحيانا" على الترتيب الأول ، و تليها فئة الذين أفادوا ب "دائما" و الذين تحصلوا على نسبة ب (40 %) و تكرار قدر ب 16 مفردة على الترتيب الثاني ، بينما حازت فئة من صرحوا ب "أبدا" على أدنى نسبة قدرت ب (5 %) و تكرار قدر ب 2 مفردة بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.70 و اتجاه متوسط ، في حين قدر الانحراف المعياري ب 0.648 بتشتت بسيط .

استنادا الى النتائج الموضحة في الجدول اعلاه يتبين أن 50 % من الموظفين صرحوا أن مسؤولي الفرق يقومون بشكل نسبي بتشجيع الأعضاء على أن يحددوا الطريقة الأنسب لإنجاز المهام الموكلة اليهم ، و هذا يشير الى أن أراء أعضاء الفريق لا تؤخذ دائما على محمل الجد من قبل الجهات العليا المسؤولة خاصة فيما يتعلق بكيفية أداء المهام ، و هذا قد يؤثر سلبا على مستوى تركيزهم و جودة أدائهم . و منه يمكن اعتبار أن مسؤول الفريق المتميز يعد بمثابة عنصر من عناصر البنية التنظيمية الفعالة ، اذ يقوم بدور وظيفي يتمثل في التحفيز على التفاعل الايجابي بين مختلف الفاعلين ، ليس فقط فرض الأوامر أو الرقابة التقليدية عليهم ، فحين يشجع المسؤول الفاعلين على اختيار الطريقة المثلى لإنجاز المهام ، فإنه لا يمارس سلطة عمودية مباشرة ، بل يساهم في بناء نسق وظيفي متكامل بحيث ينظر إلى كل عضو في فريقه بوصفه عنصرا فاعلا يؤدي دورا وظيفيا محددا يسهم في تحقيق التوازن الكلي داخل مؤسسة .

اما فيما يخص العبارة رقم (03) : التي مفادها يعطي مسؤول الفريق الأعضاء مساحة حرة في طريقة أداء الاعمال

حيث نالت فئة الذين أفادوا ب "أحيانا" على نسبة مئوية بلغت (57.5 %) و تكرر قدر ب 23 مفردة على الترتيب الأول ، و تليها فئة الذين صرحوا ب "دائما" بنسبة مئوية بلغت (37.5 %) و تكرر 15 مفردة ، أما آخر قيمة قدرت ب نسبة (10 %) و تكرر 4 مفردات لفئة الذين صرحوا ب "أبدا" ، ومتوسط حسابي قدر ب 1.68 باتجاه متوسط، وانحراف معياري قدر ب 0.616 بتشتت بسيط.

من خلال النتائج المتحصل عليها اعلاه ، يتضح أن 57.5 % من الموظفين داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يؤكدون على أن المسؤولين أحيانا ما يمنحون لهم مساحة حرة في العمل و في كيفية أدائهم لمهامهم و وظائفهم ، و هذا يعد تمكينا وظيفيا نسبيا قد يعمل على تعزيز استقلالية الفاعلين داخل البناء التنظيمي ولكن ليس بالشكل الذي يحقق الاداء الفعال.

و بالنظر الى مؤسسة قديلة كوحدة متكاملة تتألف من اجزاء مترابطة (مدير، نائب المدير، موظفين اداريين ، هياكل) فلكل جزء وظيفة مستقلة عن بقية الأجزاء الأخرى ، تسهم في الحفاظ على التوازن العام داخل البناء الكلي ، فعندما يمنح المسؤول الحرية في أداء الوظائف فإنه يفعل دور الأعضاء بوصفهم عناصر فاعلة لها وظيفة مستقلة داخل الانساق الفرعية مما يتيح لهم تنشيط الوظائف المعرفية و الابتكارية لتحقيق الميزة الإبداعية ، و هذا يعني أن مساحة الحرية التي يمنحها المسؤول لموظفيه لا تهدم النظام بل تعزز التكامل الوظيفي و التمتع بتحقيق الذات داخل المؤسسة .

اما فيما يخص العبارة رقم (04) : التي مفادها ان يشجع مسؤول الفريق الاعضاء على التجريب ، بما يعزز لديهم القدرة على توليد افكار جديدة

نالت فئة الذين صرحوا ب "أحيانا" على نسبة (52.5 %) بتكرار 21 مفردة على الترتيب الأول ، بينما بلغت فئة الذين صرحوا ب "دائما" نسبة قدرت ب (40 %) و تكرار قدر ب 16 مفردة على الترتيب الثاني ، بينما حازت فئة الذين أفادوا ب "ابدا" على نسبة (7.5 %) و تكرار قدر ب 3 مفردات ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.68 باتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.572 بتشتت بسيط .

فمن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين لنا 52.5 % من الموظفين صرحوا ان المسؤولين أحيانا ما يشجعونهم على التجريب و توليد الافكار الجديدة و هو ربما ما يقلل من فرص تفعيل الوظائف الابداعية داخل البناء التنظيمي التي تعد تعبيراً عن دعم و استمرار و تطور مؤسسة **قذيلة للمياه المعدنية** على المستوى البعيد.

فعندما يشجع المسؤول على التجريب فإنه يوسع نطاق الوظائف الفردية لأعضاء الفريق ، و يفتح المجال أمامهم لأداء أدوار إبداعية و تكييفية تساعد على التصدي للتحديات و المشكلات التنظيمية ، إضافة إلى ذلك فإن التجريب يسعى الى خلق بيئة مميزة تدعم سياسة التغيير و التجديد .

اما فيما يخص العبارة رقم (05): " التي مفادها تساعد تحديد المسؤوليات لأعضاء الفريق على المبادرة حيث حازت فئة الذين أفادوا ب "دائما" على نسبة (55.5 %) و تكرار قدر ب 22 مفردة على الترتيب الأول ، و تليها فئة الذين صرحوا ب "أحيانا" و التي بلغت نسبتهم (40 %) بتكرار قدر ب 16 مفردة ، في حين بلغت فئة من أفادوا "ابدا" نسبة (5 %) و تكرار قدر ب 2 مفردة . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.65 اتجاه متوسط وانحراف معياري قدر ب 0.580 بتشتت بسيط .

و عليه من خلال النتائج الجدول و من خلال اجابات المبحوثين داخل مؤسسة **قذيلة** يتضح أن 55.5 % من الموظفين صرحوا أن تحديد المسؤوليات دائما ما يساعد الفريق على المبادرة في العمل ، و ذلك كون أن تحديد المسؤوليات تمثل سمة أساسية و آلية تنظيمية تهدف إلى توزيع الأدوار بشكل ممنهج بين مختلف الفاعلين ، فعندما تكون المسؤوليات محددة بوضوح يتمكن كل فاعل من معرفة وظيفته داخل النسق ، مما يعزز من درجة إدراكه و يزيد من احتمالية تحمله للمبادرة في إطار تخصصه رغبة في التميز و التألق .

كما أن المبادرة في هذا السياق تعد وظيفة ثانوية ناتجة عن وضوح الدور الأساسي الذي يشغله الموظف ، فهي تحسن من الأداء الجماعي و تدعم تكيف الفريق مع التغيرات المحيطة و من ثم فإن تحديد المسؤوليات لا يعد فقط عملية تنظيمية بل هو جزء من الأبنية التي تؤدي الى تكامل الوظائف داخل

المؤسسة و تحقيق هدفها ، و هذا ما أكدت عليه دراسة رائدة على عبد الكريم أبو ناموس التي اعتبرت انه لابد من تحميل العاملين المسؤولية في أدائهم لمهامهم .

اما فيما يخص العبارة رقم (06) التي مفادها ان يمنح المسؤول الحرية لأعضاء الفريق للاعتماد على قدراتهم في مواجهة المشاكل

حيث نجد أن فئة الذين صرحوا ب "دائما" بلغت نسبة مئوية (52.5 %) و تكرار قدر ب 21 مفردة على الترتيب الأول ، في حين نالت فئة الذين أفادوا ب "أحيانا" على نسبة (32.5 %) و تكرار قدر ب 13 مفردة على الترتيب الثاني ، اما اخر فئة و المتمثلة في "ابدا" نالت نسبة (15 %) و تكرار قدر ب 6 مفردات ، بينما قدر المتوسط الحسابي ب 1.837 باتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.675 بتشتت بسيط .

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه أن 52.5 % من الموظفين أفادوا ان المسؤول المحفز دائما يمنح الحرية لأعضاء فريقه لمواجهة جل المشكلات و الصعوبات ، و هذا ما يسهم في تعزيز الحرية الوظيفية لدى أعضاء الفريق ، حيث تعكس هذه الحرية الدور الوظيفي للفرد بوصفه جزء فاعلا داخل بيئة العمل ، و ليس عنصرا تابعا فقط . إضافة الى ذلك فان الحرية التي يسمح بها المسؤول لفريق العمل هي الاعتماد على أنفسهم و على قدراتهم المعرفية في مواجهة التحديات و المشكلات الطارئة التي تسهم في تعزيز الابتكار و الإبداع داخل البناء من خلال المشاركة الفعالة و التفاعل فيما بينهم و اقتراح حلول مناسبة ، هذا ما يخلق جو من التعاون و التوافق بين الأعضاء و يعمل على تعزيز الشعور بالمسؤولية و الانتماء للفريق ، و هو ما يتفق مع دراسة محمد عبد الكريم بخاري حداد الذي اكد في نتائج دراسته على ضرورة تشجيع العاملين لتقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات .

اما فيما يخص اخر عبارة رقم (07) :والتي مفادها ان يشجع مسؤول الفريق الأعضاء على التشاور فيما بينهم ، بما يسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

نالت فئة الذين أفادوا ب "دائما" (57.5 %) و تكرار قدر ب 23 مفردة على الترتيب الأول ، في حين حازت فئة الذين صرحوا ب "أحيانا" نسبة مئوية قدرت ب (32.5 %) و تكرار قدر ب 13 مفردة على الترتيب الثاني ، اما اخر فئة من الذين أفادوا ب "أبدا" نسبة (10 %) بينما قدر تكرار ب 4 مفردات ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.78 باتجاه متوسط بينما قدر الانحراف المعياري ب 0.620 بتشتت بسيط .

و عليه من خلال نتائج الجدول اعلاه و من خلال اجابات المبحوثين داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يتضح ان 57.5 % صرحوا ان المسؤول يقوم بتشجيع الفاعلين دائما و بشكل إيجابي على التشاور و التحاور فيما بينهم من أجل اتخاذ القرارات الإدارية ، و هذا يلعب دورا جوهريا في تعزيز روح المشاركة و

رفع مستويات التمكين لدى الفاعلين خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية ، فالتشرك يعبر عن تلك العملية التي يتم من خلالها توليد المعارف الوظيفية بصفة جماعية و التي تسهم في تحسين نوعية القرارات التنظيمية ، كما ان التشرك فيما بين الأعضاء في الراي يقلل من التوترات و يعزز من التوازن الداخلي من خلال تعاون الجميع في طرح الحلول ، لا فرضها من الأعلى .

اضافة الى ذلك فان تشجيع مسؤول الفريق لهذا النوع من التفاعل يدل على إدراكه التام بأن فعالية النظام لا تبنى على السلطة الفردية فقط ، بل على التكامل بين أعضاء الفريق ، كما تعد المشاركة في اتخاذ القرار وظيفة تساهم في تعزيز الولاء و الانتماء للبناء ، و هو الأمر الذي أكدت عليه دراسة رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس حيث توصلت الى ضرورة اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

و على العموم قد جاءت عبارات محور دور مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الابداع الاداري بدرجة موافقة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمبحوثين ب 11.975 و قدر الانحراف المعياري العام للمحور ب 3.511 وهو ما يفسر وجود دور ايجابي لمسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الابداع الاداري و يتجلى ذلك من خلال تحفيز المسؤول للفاعلين على المشاركة في اتخاذ القرارات و مواجهة المشكلات ، مع ضرورة منحهم مساحة من الحرية الشخصية في ممارسة المهام ، الى جانب تعزيز شعورهم بالمسؤولية اتجاه وظائفهم التي يؤدونها ، مما يقلل ذلك من حدة التوترات التي قد تظهر داخل البناء ، و بالتالي الوصول الى مرحلة من التوافق و التوازن في العمل الاداري .

2. عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

الجدول رقم(11) : دور العمل الجماعي في تحقيق الابداع الاداري:									
العبارة	دائما		احيانا		ابدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	ت	%	ت	%	ت	%			
01	9	22.5	27	67.5	4	10	1.88	.563	متوسط
02	9	22.5	26	65	5	12.5	1.90	.591	متوسط
03	26	65	9	22.5	5	12.5	1.90	.591	متوسط
04	30	75	6	15	4	10	1.95	.504	متوسط
05	7	17.5	29	72.5	4	10	1.93	.526	متوسط
06	32	80	6	15	2	5	1.90	.441	متوسط
07	10	25	25	62.5	5	12.5	1.88	.607	متوسط
08	27	67.5	9	22.5	4	10	1.88	.563	متوسط
المتوسط الحسابي العام للمحور							15.200		
الانحراف المعياري العام للمحور							3.458		

المصدر : اجتهاد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v21

يعد العمل الجماعي أحد المقومات الجوهرية التي تعتمد عليها البنى التنظيمية المعاصرة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفعالية ، لاسيما في ظل بيئات العمل الديناميكية و المتغيرة ، فقد أصبح من اللازم التعاون بين أعضاء فرق العمل في تعزيز تبادل المعرفة ، و توفير بيئة تفاعلية تحفز التفكير الابداعي و تدعم الابتكار الاداري ، و عليه في هذا المحور سنسلط الضوء على مدى مساهمة العمل الجماعي كبعد من ابعاد فرق العمل في تحقيق الابداع الإداري داخل مؤسسة قذيلة المياه المعدنية ، من خلال الوقوف على مدى وضوح الاهداف ، و التكامل بين اعضاء الفريق في اداء المهام و غيرها من أدوار العمل الجماعي .

من خلال الجدول أعلاه نجد العبارة رقم (01) :التي مفادها تعتقد ان وضوح الاهداف لدى اعضاء

الفريق يساعد على توليد طرق جديدة للعمل

حيث نالت فئة الذين صرحوا ب "أحيانا" نسبة مئوية بلغت ب(67.5 %) و تكرر قدر ب 27 مفردة ، تليها فئة "دائما" و التي قدرت ب (22.5 %) و تكرر بلغ 9 مفردات ، و أما أخر فئة "أبدا" بنسبة مئوية قدرت ب(10 %) و تكرر بلغ ب 4 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.88 باتجاه متوسط، بينما قدر الانحراف المعياري ب 0.563 بتشتت بسيط .

من خلال نتائج الجدول اعلاه و من خلال اجابات المبحوثين يتضح أن 67.5 % من الموظفين صرحوا أن وضوح الأهداف و الغايات التنظيمية بين أعضاء الفريق تساعد نسبيا على توليد طرق جديدة في العمل ، و هذا قد يسهم الى حد ما في رفع كفاءة الأداء الجماعي داخل مؤسسة قذيلة المياه المعدنية ، فحين تتحدد الغايات بصورة دقيقة ، يتمكن الأعضاء من توجيه و توحيد جهودهم نحو تحقيق نتائج ملموسة ، كما أن وضوح الأهداف تعمل على التقليل من الغموض ، مما يسمح للفاعلين بأداء وظائفهم بكفاءة و فعالية . و عليه ينظر إلى وضوح الأهداف بوصفها عنصرا بنويا يؤدي وظيفة تنظيمية محددة للحفاظ على التوازن داخل النظام التنظيمي .

اما فيما يخص العبارة رقم (02):التي مفادها ان التكامل بين اعضاء الفريق يؤدي الى تقديم افضل طرق في اداء العمل

حيث حازت فئة الذين صرحوا ب "أحيانا" نسبة مئوية قدرت ب (65 %) و تكرر قدر ب 26 مفردة على الترتيب الأول ، و تليها فئة الذين أفادوا ب "أبدا" و الذين بلغت نسبتهم (22.5 %) و تكرر قدر ب 9 مفردات ، بينما أخر فئة ل "أبدا" بلغت قيمتهم (10 %) و تكرر قدر ب 5 مفردات ، كما ان المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر ب 1.90 باتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.591 بتشتت بسيط .

و عليه من نتائج الجدول و من خلال اجابات المبحوثين نجد ان 65 % من الموظفين صرحوا بأن التكامل بين أعضاء الفريق يعد عنصرا جوهريا في بنية العمل الجماعي بمؤسسة قذيلة المياه المعدنية ، حيث يسهم هذا التكامل بشكل نسبي في تفعيل الموارد البشرية و المعرفية المتاحة بطريقة منسقة و منظمة ،

مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الاداء و تطوير اساليب العمل . فالتكامل يشير إلى درجة من الانسجام و الاتساق بين الأدوار و المسؤوليات داخل البناء ، و هو ما يتيح تحقيق اقصى قدر من الاستفادة من مهارات الفاعلين ، و تقليل التكرار و التضارب و تعزيز التعاون في سبيل الوصول الى حلول عملية ومبتكرة .

و يمكن القول أن التكامل بين الأعضاء لا يعد فقط نتيجة للعلاقات الاجتماعية داخل الفريق ، و إنما بنية متشكلة من خلال التفاعل المستمر ، فهو يؤدي دورا أساسيا في تنظيم العمليات الداخلية للمؤسسة ، و بذلك تحقيق الانسجام بين مكونات النظام الكلي .

اما يخص العبارة رقم (03): التي مفادها تؤدي المنافسة بين اعضاء الفريق الى تقديم بدائل مبتكرة نالت نسبة الذين صرحوا بـ "دائما" على قيمة 65 % و تكرر قدر بـ 26 مفردة على الترتيب الأول ، و تليها فئة الذين أفادوا بـ "أحيانا" و الذين بلغت نسبتهم (22.5 %) و بتكرر قدر بـ 9 مفردة ، بينما اخر فئة لـ "ابدا" قدرت بـ (12.5 %) و تكرر قدر بـ 5 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.90 باتجاه متوسط وانحراف معياري قدر بـ 0.591 بتشتت بسيط .

و عليه من خلال نتائج الجدول اعلاه و من خلال اجابات المبحوثين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية يتضح ان 65% من الموظفين صرحوا أن المنافسة داخل الفرق العمل تعد من الظواهر الديناميكية التي تسهم دائما في تحفيز الإبداع من خلال تقديم حلول و بدائل مبتكرة . و عليه فإن المنافسة تولد دافعا داخليا لدى الفاعلين الإداريين لتجاوز الأداء التقليدي و التميز في تقديم الأفكار و الأساليب الجديدة التي تتسم بالفاعلية و الكفاءة ، إضافة إلى أنها تسهم في تنشيط التفكير النقدي و توسيع دائرة الخيارات المتاحة أمام الفريق مما يؤدي إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار .

ومنه فإن المنافسة داخل الفريق العمل يمكن النظر إليها كعنصر فعال داخل النظام التنظيمي ، يؤدي وظيفة حيوية في تحفيز التطور و التجديد . و عليه يمكن القول أن المنافسة تشكل آلية داخلية تفعل ما يسميه "بارسونز" بوظيفة التكيف اي قدرة النظام على تعديل ذاته و استجابة للمتغيرات الحالية.

اما فيما يخص العبارة رقم (04): التي مفادها انضمامك لجماعات عمل يساعدك على انجاز الاعمال بمهارة عالية

حازت فئة الذين أفادوا بـ "دائما" على (75 %) و تكرر قدر بـ 30 مفردات على الترتيب الأول ، و تليها فئة الذين صرحوا بـ "أحيانا" و البالغ نسبتهم (15 %) و تكرر قدر بـ 6 مفردة ، في حين بلغت فئة التي اجابت بـ "أبدا" قيمتها (10 %) و تكرر قدر بـ 4 مفردات . أما المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 1.95 باتجاه متوسط وانحراف معياري قدر بـ 0.504 بتشتت بسيط .

و عليه من خلال نتائج الجدول و من خلال اجابات المبحوثين داخل مؤسسة قديلة يتبين ان 75 % من الموظفين صرحوا ان الانخراط في جماعات العمل دائما ما يسهم في تحسين كفاءة الموظف و أدائه المهني ، فالاندماج لا يمثل فقط وسيلة لتوزيع المهام ، و انما عملية اندماج في بنية اجتماعية تنظيمية تسهم في تنمية المهارات و تعزيز الانضباط و تحفيز التعلم من خلال التفاعل المستمر و من منظور آخر يمكن فهم جماعات العمل على أنها وحدات متماسكة تعمل على ضمان النظام التنظيمي الكلي ، فهي تؤدي وظائف محددة تسهم في تحقيق اهداف البناء و في الوقت نفسه تلعب دورا في تنمية الكفايات الفردية لذلك فان كل فاعل لا يكتسب مهاراته بمعزل عن السياق الاجتماعي ، و انما يتطور من خلال اندماجه في أنظمة جماعية (مثل جماعات العمل) تنتج و تعيد انتاج السلوك و المهارات من خلال التفاعل المستمر مع الآخرين ، و هو ما أكدته " بيرنارد شيبستر" في نظريته قبول السلطة حيث اعتبر أنه من ضروري العمل في اطار جماعات تتشكل من خلال علاقات تفاعلية بين مختلف الفاعلين بغية تبادل المعلومات و الأفكار التنظيمية .

بالتالي فان الانضمام الى جماعات العمل لا يعد فقط وسيلة لتحسين الاداء الفردي بل هي ضرورة تنظيمية ، اذ تؤدي الجماعات دورا حيويا في استدامة و تطوير المؤسسة ، عبر انتاج موارد بشرية ذات كفاءة عالية تساهم في تحقيق الابداع الاداري الفعال بما ينسجم مع متطلبات العصر .

اما فيما يخص العبارة رقم (05): التي مفادها يعمل اعضاء الفريق على مواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم

حازت فئة الذين أفادوا ب "أحيانا" على نسبة (72.5 %) و تكرار قدر ب 29 مفردة ، بينما بلغت فئة الذين صرحوا ب "دائما" على (17.5 %) و تكرار قدر ب 7 مفردات ، في حين نالت آخر فئة على نسبة (10%) و تكرار قدر ب 4 مفردات من الذين أفادوا ب "أبدا" . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة قدرها 1.93 باتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.526 بتشتت متوسط

و من خلال نتائج الجدول و اجابات المبحوثين المتحصل عليها يتضح ان نسبة 72.5% تشير الى ان اكثر من نصف الموظفين يؤكدون على ان العمل بروح الجماعة أحيانا ما يسهم في مواجهة التحديات و المواقف المعقدة ، و ذلك من خلال تفاعل و تنسيق وظيفي بين مختلف اعضاء الفريق بهدف تحقيق الاستجابة الفعالة و الوصول الى حلول فعلية .

اضافة الى ذلك فان عمل الفريق على مواجهة المواقف الصعبة يعكس مدى قدرة الفاعلين على التكيف مع الضغوط التي تواجههم داخل البناء التنظيمي و ذلك من خلال تضافر الجهود الجماعية من اجل الوصول الى مرحلة من التكامل و الانسجام في أداء الأدوار و الوظائف ، و هو ما يعيد انتاج قيم النظام مثل (الثقة ، المسؤولية ، التضامن) .

كما أن التعاون الجماعي يساهم في تعزيز التماسك الاجتماعي داخل الفريق الواحد ، مما يؤدي الى اداء وظيفي افضل في حالة الازمات ، و يمنع تفكك النظام الداخلي مما يجعل الفريق قادرا على مواجهة التحديات و المواقف الصعبة.

اما فيما يخص العبارة رقم (06): التي مفادها في اطار العمل الجماعي تزداد القدرة على المبادرة لطرح حلول مبتكرة

حيث حازت فئة الذين أفادوا ب "دائما" على نسبة مئوية قدرت ب (80%) و تكرر قدر ب 32 مفردات على الترتيب الأول ، و تليها فئة الذين صرحوا ب "أحيانا" و التي بلغت نسبة مئوية قدرت ب (15%) و تكرر قدر ب 6 مفردة ، بينما حازت فئة "أبدا" على الترتيب الاخير بنسبة مئوية قدرها (12.5%) و تكرر قدر ب 4 مفردات . بينما قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.90 باتجاه متوسط و انحراف معياري قدر ب 0.441 بتشتت متوسط

و من خلال نتائج الجدول و إجابات المبحوثين نجد أن 80 % من الموظفين يؤكدون على أن العمل الجماعي داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يعمل بشكل إيجابي في تحفيز الفاعلين على المبادرة و الابتكار في مجال العمل الإداري ، كون أن العمل الجماعي لا يشكل فقط مساحة لتوزيع المهام ، بل يمثل نظاما اجتماعيا معقدا يعزز التفاعل و التعلم المتبادل بين أعضاء الفريق الواحد لطرح و اقتراح مجموعة البدائل المستجدة . و في هذا السياق يعد العمل الجماعي محفزا لنمو المبادرة الفردية خصوصا حين تكون الجماعة متماسكة تتمتع بثقافة تنظيمية تشجع و تدعم الفاعلين على الابداع و الابتكار .

و منه فإن تزايد القدرة على المبادرة داخل اطار العمل الجماعي لا يعد صدفة ، بل نتيجة لتضافر الجهود الجماعية التي من خلالها يتمكن الفاعلين من استثمار قدراتهم و مؤهلاتهم الجسدية و العقلية و حتى الفنية في بيئة داعمة ، من اجل تحقيق مصالح تخدم النظام الكلي ، و هو ما يجعل من المبادرة والابتكار نتاجا وظيفيا لهيكل العلاقات و التفاعلات داخل الجماعة.

اما في ما يخص العبارة رقم (07) : التي مفادها في اطار العمل الجماعي يتميز أعضاء الفريق بالمرونة في العمل

حيث نالت نسبة (62.5%) بتكرار 25 مفردة من الذين صرحوا ب "أحيانا" على الترتيب الأول ، و تليها فئة الذين أفادوا ب "دائما" على نسبة مئوية قدرت ب (25 %) و تكرر قدر ب 10 مفردات ، بينما حازت فئة الذين صرحوا ب "أبدا" على أدنى نسبة قدرت ب (12.5 %) و تكرر قدر ب 5 مفردات . بينما قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.88 اتجاه متوسط ، و انحراف معياري قدر ب 0.563 بتشتت متوسط

و بناء على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح ان 62.5% من الموظفين يتفقون على أن العمل الجماعي أحيانا ما يتميز أعضائه بنوع من المرونة في أداء مهامهم و قدرتهم النسبية على التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة .

فالمرونة في العمل قد تسهم في انشاء علاقات اجتماعية وظيفية اكثر انسجاما بين الفاعلين ، بحيث تمكنهم من ممارسة وظائفهم بفعالية ، مما يؤدي ذلك الى خلق بيئة عمل مستقرة خالية من التوترات و النزاعات ، بما يسهم في الحفاظ على التوازن و الاستقرار الداخلي للجماعة .

اما فيما يخص العبارة رقم (08): التي مفادها **يحرص اعضاء الفريق على تحمل المسؤولية للمشاركة في صنع القرارات الإدارية**

حيث نالت فئة الذين صرحوا ب "دائما" نسبة مئوية قدرت ب (67.5%) و تكرار قدر ب 27 مفردات على الترتيب الأول ، بينما حازت الفئة الذين أفادوا ب "أحيانا" على نسبة (22.5%) و تكرار قدر ب 9 مفردة على الترتيب الثاني ، بينما نالت آخر فئة من الذين صرحوا ب "أبدا" على نسبة قدرت ب (10%) و تكرار قدر ب 4 مفردات ، اما المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر ب 1.88 باتجاه متوسط وانحراف معياري قدر ب 0.563 بتشتت بسيط.

و عليه من خلال النتائج أعلاه و من خلال اجابات المبحوثين نجد ان الموظفين 67.5 % صرحوا ان مبدأ تحمل المسؤولية في العمل الجماعي يعد ميزة أساسية لا غنى عنها ، فهذا المبدأ لا يعكس فقط الوعي الفردي ، بل يشير الى وجود بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة في صنع القرارات حيث تعد المسؤولية عنصرا محوريا في تعزيز الانتماء للمؤسسة و تنمية الشعور بالتمكين و الثقة ، مما ينعكس ايجابا على الاداء العام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .

و لذلك فان سعي اعضاء الفريق لتحمل المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار الاداري لا يعد فقط مؤشرا على وعي تنظيمي متقدم ، بل يمثل ايضا وظيفة اساسية لاستدامة النظام التنظيمي ، و تماسكه و فعاليته و السعي وراء الابداع و التجديد داخل البناء التنظيمي .

و على العموم قد جاءت عبارات محور دور العمل الجماعي في تحقيق الابداع الاداري بدرجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمبحوثين 15.200 و قدر الانحراف المعياري العام للمحور 3.458 و هو ما يفسر وجود دور مهم للعمل الجماعي في تحقيق الابداع الاداري داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، اذ يوفر العمل الجماعي بيئة تفاعلية تسمح بتبادل الخبرات و المعلومات ، و تحفيز التفكير الجماعي من خلال طرح حلول غير تقليدية ، بما يسهم ذلك في زيادة الوعي لدى لدى الفاعلين من خلال تنمية المبادرات و تشجيع روح الابتكار لا سيما عبر المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التنظيمية السريعة . اضافة الى

ذلك يسهم العمل الجماعي في اداء وظائف أساسية داخل البناء التنظيمي كالتكيف مع المستجدات و تحقيق الاهداف المشتركة ، ما يجعله أداة فاعلة في تعزيز الابداع الإداري داخل المؤسسة .

3. عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (12) : دور الاتصال الفعال في تحقيق الابداع الإداري									
العبارة	دائما		أحيانا		ابدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	ت	%	ت	%	ت	%			
01	27	67.5	12	30	1	2.5	1.73	.506	متوسط
02	27	67.5	11	27.5	2	5	1.78	.530	متوسط
03	11	27.5	23	57.5	6	15	1.88	.648	متوسط
04	25	62.5	14	35	1	2.5	1.68	.526	متوسط
05	11	27.5	27	67.5	2	5	1.78	.530	متوسط
06	31	77.5	8	20	1	2.5	1.83	.446	متوسط
07	27	67.5	7	15.5	6	15	1.98	.577	متوسط
08	28	70	8	20	4	10	1.90	.545	متوسط
المتوسط الحسابي العام للمحور							14.525		
الانحراف المعياري العام للمحور							3.234		

المصدر : اجتهاد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v21

يعد الاتصال الفعال إحدى الآليات التنظيمية الرئيسية في دعم الإبداع الإداري داخل الأبنية التنظيمية المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية خاصة ضمن التحول الرقمي الحاصل ، فهو يمثل أداة حيوية من خلالها يضمن انسياب المعلومات ، وفهم التوجيهات و تيسير التفاعل بين الانساق التنظيمية المختلفة . فالاتصال الفعال ليس مجرد تبادل للمعلومات بل هو عملية اجتماعية تنظيمية تسهم في بناء الثقة وتحفيز المشاركة و توليد افكار جديدة عبر الحوار البناء .

و عليه في هذا المحور سنسلط الضوء على مدى اسهام دور الاتصال الفعال كبعد من ابعاد فرق العمل في تحقيق الابداع الاداري داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من خلال الوقوف على اهمية التواصل وتعزيز الابداع الاداري وعلى سرعة انتقال المعلومات .

فمن خلال الجدول اعلاه نلاحظ انا العبارة رقم (01) :التي مفادها يسهل جدا التواصل مع أعضاء فريق العمل

حازت فئة الذين صرحوا ب "دائما" على (67.5 %) و تكرر قدر ب 27 مفردة ، بينما بلغت إجابات الفئة الذين أفادوا ب "أحيانا" على نسبة (30%) و تكرر قدر ب 12 مفردة ، في حين بلغت آخر فئة لمن أفادوا ب "أبدا" نسبة (2.5%) و بتكرر قدر ب 1 مفردة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.73 ، واتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.506 و بتشتت بسيط .

و عليه من خلال النتائج المتحصل عليها اعلاه و من خلال اجابات المبحوثين نجد ان 67.5% من الموظفين يؤكدون انه يسهل دائما عليهم التواصل مع بعضهم البعض داخل فريق العمل ، و بذلك يشكل الاتصال عاملا حاسما و أداة فعالة تسهم في تعزيز التعاون و التضامن بين مختلف الفاعلين بما يسهل عليهم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة .

و بالتالي فان التواصل الجيد داخل فريق العمل بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية يعد بمثابة حلقة وصل لا غنى عنها ، حيث يسهم في تعزيز الانسجام و التكامل بين الأعضاء من خلال ما تنتجه قنوات الاتصال الفعالة من تدفق دوري للمعلومات و المعارف و التوجيهات و التعليمات ...الخ ، وهو يؤدي إلى توحيد الرؤى و تحقيق التوافق الوظيفي الذي ينعكس بصورة إيجابية على جودة الأداء .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارة رقم (2) التي مفادها : ترى ان الاتصال الرسمي يساهم في تعزيز الابداع الإداري

حيث كانت أعلى نسبة محققة لمن أفادوا ب "دائما" و هي (67.5%) و تكرر قدر ب 27 مفردة ، بينما قدرت إجابات المبحوثين بنسبة مئوية ل "أحيانا" (27.5%) و بتكرر قدر ب 11 مفردة ، بينما آخر

نسبة قدرت ب "أبدا" بقيمة (5%) و بتكرار قدر ب 2 مفردة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.78، واتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.530 و بتشتت بسيط

و يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للعبارة أعلاه ان 67.5% من الموظفين يجتمعون على ان الاتصال الرسمي يعد عنصرا حاسما في تحقيق الابداع الإداري داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، و ذلك نظرا للدور المحوري الذي يحتله داخل الانساق التنظيمية ، فهو يعمل على نقل المعلومات و التعليمات الرسمية بين مختلف الفاعلين و ذلك عبر قنوات اتصالية واضحة و محددة تسهم في تكامل الرسالة التنظيمية .

و يسهم هذا النمط من الاتصال في تفعيل و ترسيخ قيم الثقة و التعاون ، و يعزز الاستقرار الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي ، الامر الذي يتيح للفاعلين هامش من الحرية في التفكير و الابتكار ، و يشجعهم على اقتراح بدائل تنظيمية و حلول إبداعية دون الخوف من سوء الفهم او التهميش من قبل الجهات العليا ، و هو ما أكدته " فريديريك تايلور" في نظريته الإدارة العلمية حيث توصل الى نتائج هامة مفادها ضرورة الاهتمام بالاتصال الرسمي داخل البناء التنظيمي كونه يحقق درجة من التنسيق و التكامل بين مختلف الانساق التنظيمية المختلفة .

ام فيما يخص العبارة (3) : البقاء على تواصل مع فريقك بعد انتهاء دوام العمل يسهل في طرح طرق جديدة لأداء المهام

حيث حازت فئة الذين صرحوا ب "أحيانا" على نسبة (57.5%) و تكرار قدر ب 23 مفردة على الترتيب الأول ، بينما بلغت فئة الذين صرحوا ب "دائما" نسبة (27.5%) و تكرار قدر ب 11 مفردة على الترتيب الثاني ، في حين بلغت آخر نسبة ل "أبدا" على قيمة (15%) و تكرار قدر ب 6 مفردة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.88 ، و اتجاه متوسط ، و انحراف معياري قدر ب 0.648 و بتشتت متوسط .

و يتبين من خلال القراءة الإحصائية للعبارة ان 57.5% من الموظفين الإداريين لمؤسسة قديلة يحافظون على مستوى نسبي من التواصل فيما بينهم بعد انتهاء أوقات الدوام ، إذ يعكس هذا النمط من التفاعل أهمية الاتصال غير رسمي داخل البنى التنظيمية ، حيث يمكن اعتباره أحد أشكال التحفيز الاجتماعي للموظفين ، إذ يسهم في تنمية شعورهم بمدى اهميتهم داخل المؤسسة و قيمة وجودهم فيها ، مما يدفعهم الى الابداع في العمل من خلال تقديم أفكار و بدائل جديدة تسهم في أداء المهام .

و العبارة رقم (4) التي مفادها : التواصل المفتوح دائما في بيئة العمل يسمح بطرح أفكار بطرق مختلفة حيث نالت فئة الذين أفادوا ب "دائما" على نسبة (62.5%) و تكرار قدر ب 25 مفردة على الترتيب الأول ، بينما بلغت نسبة الذين صرحوا ب "أحيانا" (35%) و تكرار قدر ب 14 مفردة ، ، في حين قدرت آخر نسبة ل "أبدا" بقيمة (2.5%) و تكرار قدر ب 1 مفردة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.68 ، واتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.526 و بتشتت بسيط .

يتضح لنا من خلال ما تقدم أن هناك اتصال مفتوح دائما بين الأعضاء داخل لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بنسبة 62.5% و هذا النوع من الاتصال يعمل بشكل كبير في إحداث التميز المؤسسي ، من خلال ما توفره الأبنية من مساحة أمنة و حرة لأعضاء الفريق للتعبير عن أفكارهم و ميولاتهم و آرائهم بطرق مختلفة ، فهذا النوع من الاتصال يخلق مناخا تنظيميا يعمل على تعزيز الثقة بين الفاعلين ، و يشجعهم على الابداع و التميز ، و هو ما اكدت عليه دراسة حسني يوسف الذي توصل الى انه ضرورة وجود بيئة تشجع على التواصل المفتوح و التفاعل الإيجابي بين الموظفين ، و كذلك دراسة محمد عبد الكريم بخاري حداد الذي اكد في نتائجه على ضرورة تعزيز الية الاتصال المفتوح و المباشر مع العاملين .

و العبارة رقم (5) التي مفادها : يهدف الاتصال بينك و بين أعضاء فريقك الى التغيير حيث نالت فئة الذين صرحوا ب "أحيانا" على نسبة قدرت ب (67.5%) و تكرار قدر ب 27 مفردة ، بينما بلغت نسبة "دائما" ب 27.5 % و تكرار قدر ب 11 مفردة ، في حين بلغت آخر نسبة ل "أبدا" (5%) و تكرار قدر ب 2 مفردة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.78 ، واتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.530 و بتشتت بسيط .

يتضح لنا من خلال نتائج العبارة أعلاه ان 67.5 % من الموظفين صرحوا أن الاتصال لا يهدف دائما الى إحداث التغيير و التجديد ، بل أن انتقال المعلومات و المعارف غالبا ما يكون لغرض الحفاظ على الوضع القائم داخل البناء فقط ، و هذا قد يشير إلى أن المؤسسة تسعى لإحداث تغييرات طفيفة و روتينية من حين لآخر ، لكنها لا تصل إلى درجة تحولات جذريا ، و يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تمر أحيانا بفترات تعجز فيها عن إحداث تغييرات ، إما بسبب ظروف مادية أو بشرية ، لذا تميل في مثل هذه الحالات إلى الاستقرار و المحافظة على الوضع القائم ، و منه فإن التغييرات لا تكون إلا في الحالات اللازمة و الضرورية .

اما فيما يخص العبارة رقم (6) : سرعة انتقال المعلومات و تكاملها بين أعضاء الفريق ، تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة في العمل .

حيث حازت فئة الذين أفادوا ب "دائما" على (77.5%) و تكرار قدر ب 31 مفردة ، بينما بلغت فئة الذين صرحوا ب "أحيانا" نسبة (20%) و تكرار قدر ب 8 مفردة ، في حين قدرت آخر قيمة ل "أبدا"

ب (2.5%) و تكرار قدر ب 1 مفردة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.83 ، واتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.446 و بتشتت بسيط .

يتبين لنا من خلال الاحصائيات المتحصل عليها من الجدول أعلاه ان 77.5 % من الموظفين صرحوا ان سرعة انتقال المعلومات و المعارف بين مختلف أعضاء الفريق تمثل عاملا حاسما داخل مؤسسة **قديلة للمياه المعدنية** لا يمكن الاستغناء عليه ، لما يتيح من قدرة على الوصول الفوري للبيانات و المعطيات التنظيمية اللازمة ، بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات الصائبة في العمل . و عليه يمكن القول ان الانتقال السريع للمعلومات يمثل سمة رئيسة تسهم في تكامل الرسالة التنظيمية و ذلك من خلال ما توفره من انسيابية في سير العمل ، خاصة فيما يتعلق بعملية صنع و اتخاذ القرارات التنظيمية السليمة و الدقيقة .

اما فيما يخص العبارة رقم (7) : يساهم التواصل الجيد و المستمر بين أعضاء فريقك في سرعة اتخاذ القرارات

حازت فئة الذين أفادوا ب "دائما" ب 67.5 % و تكرار قدر ب 27 مفردة على الترتيب الأول ، بينما جاءت فئة الذين أفادوا ب "أحيانا" في الترتيب الثاني و البالغة نسبتهم (15.5%) بتكرار قدر ب 7 مفردة ، في حين نالت آخر فئة ل "أبدا" على نسبة (15%) و تكرار قدر ب 6 مفردة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.98 ، واتجاه متوسط ، وانحراف معياري قدر ب 0.577 و بتشتت بسيط . و بناء على ذلك ، يتضح ان 67.5 % من الموظفين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- يصرحون بوجود اتصال دائم بين أعضاء الفريق داخل البناء ، كون انه أداة تنظيمية بالغة الأهمية تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل ، و ذلك من خلال ما توفره من تدفق هائل و مستمر للرسائل التنظيمية بين مختلف الانساق الإدارية ، وهو ما يقلل من احتمالية سوء الفهم أو التأخير في معالجة القضايا الإدارية ، كما يسهم في خلق بيئة عمل تفاعلية تدعم الابتكار الإداري ، و تمكن الفاعلين من اتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية و موضوعية .

اما فيما يخص العبارة رقم (8) : تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق يسمح بالتشخيص الجيد للمشكلات التنظيمية .

مثلت نسبة (70%) ممن أفادوا ب "دائما" أعلى نسبة و تكرار قدر ب 28 مفردة ، في حين قدرت نسبة "أحيانا" ب (20%) و تكرار قدر ب 8 مفردة ، بينما آخر فئة ل "أبدا" حازت على نسبة (10%) و تكرار قدر ب 4 مفردة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.90 ، و اتجاه متوسط ، و انحراف معياري قدر ب 0.545 و بتشتت بسيط .

ما يمكن استنتاجه من خلال إجابات المبحوثين ان 70% من الموظفين داخل مؤسسة قديلة يؤكدون على أن هناك تبادل دائم للمعلومات بين أعضاء الفريق ، اذ يشكل هذا التبادل عنصرا هاما و حاسما في تحقيق التشخيص الفعال و الدقيق للمشكلات التنظيمية ، حيث يسهم في إعطاء الفرصة لجميع الفاعلين للمساهمة في اثراء الفريق بمجموع الخبرات و المعارف و الملاحظات الدقيقة حول مضامين العمل ، و كذا اقتراح حلول تنظيمية ملائمة تتناسب مع طبيعة المواقف ، فكل ذلك يساعد المؤسسة على رصد التحديات الداخلية و التعامل معها بأسلوب منهجي .

و على العموم جاءت عبارات محور دور الاتصال الفعال في تحقيق الابداع الإداري بدرجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمبحوثين 14.525 و قدر لانحراف المعياري العام للمحور ب 3.234 و هو ما يفسر وجود دور هام للاتصال الفعال في تحقيق الابداع الإداري لموظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، حيث يوفر هذا الاتصال اطارا ملائما لتبادل المعلومات و المعطيات الضرورية لضمان سير العمل بكفاءة و فعالية ، كما يسهم في خلق بيئة تواصل منفتحة بين مختلف الفاعلين تشجع على التفاعل الإيجابي و ذلك من خلال تبادل الآراء و التوجهات . و منه يمكن القول ان الاتصال الفعال اصبح أداة اساسية لا غنى عنها في تحقيق الابداع الإداري و تعزيز التفكير الابتكاري داخل الأبنية التنظيمية .

و من خلال التحليلات الكمية و الكيفية للبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ، فاننا نستنتج بان استجابات الفاعلين حول ابعاد فرق العمل الثلاثة (مسؤول الفريق ، العمل الجماعي ، الاتصال الفعال) بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة - كانت في مجملها إيجابية من منظور الموظفين الإداريين . و هذا يشير الى ان نتائج الدراسة تساهم في الاجابة على التساؤل الرئيسي ، مؤكدة على الدور الفعال لفرق العمل في تحقيق الابداع الإداري .

ثالثا : مناقشة النتائج الدراسة :

استنادا الى ما سبق من تحليل للمعطيات الإحصائية و استخلاصا للنتائج العملية المتحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية ، نقف في هذا السياق عند مناقشة أبرز النتائج التي افرزتها الدراسة من شقها النظري و الميداني . بحيث تعد هذه النتائج إجابات عن الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة و ذلك وفق طرح سوسيوتنظيمي و في ضوء محاور أساسية تبرز فيما يلي :

أولا : مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

انطلقت الدراسة الحالية من فرضية رئيسية مدعمة بثلاثة فرضيات فرعية شكلت الإطار العام الذي بنيت من خلاله محاور أداة الاستمارة، و قد جاءت نتائجها على النحو التالي :

أ/ الفرضية الفرعية الأولى :

- يسهم مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ؟

و باستقراءنا لنتائج العبارات الخاصة بمحور الفرضية الأولى ، تبين لنا أن البديل "أحيانا" قد سجل النسبة الأعلى في اغلب العبارات ، و هو ما اظهرته النتائج التالية :

- اتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أفادوا بنسبة 57.5 % على أن مسؤول الفريق يدفع الأعضاء لتقديم أفضل ما لديهم .
- تأكد أن معظم أعضاء مجتمع الدراسة صرحوا بنسبة 50 % على أن مسؤول الفريق يشجع الأعضاء على أن يحددوا بأنفسهم أفضل طريقة لإنجاز المهام .
- كما تبين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بنسبة 57.5 % على أن مسؤول الفريق يمنحهم مساحة حرة نسبيا في أدائهم لوظائفهم و مهامهم .
- كما تبين أن 52.5 % من افراد مجتمع الدراسة أن مسؤول الفريق يشجع الأعضاء على التجريب في العمل بما يعزز لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة .

و باستقراءنا لنتائج المحور الخاص بالفرضية الأولى يتضح ان الاتجاه العام لإجابات المبحوثين تحدد عند البديل "أحيانا" كما سبق وأن ذكرنا وهذا ان دل على شيء انما يدل على ان هناك ميلا نسبيا نحو دور مسؤول الفريق في التحفيز على تحقيق الابداع الإداري لدى افراد مجتمع الدراسة. وهذا ما يعني أن الفرضية الأولى قد تحققت نسبيا و يمكن تفسير هذا الدور الى كونه ربما قد يرتبط بطبيعة المهام والوظائف الموكلة لأعضاء الفريق والتي قد تكون مهامها روتينية لا تستدعي التحفيز الدائم من قبل مسؤول الفريق، ولكن رغم ذلك يبقى مسؤول الفريق دعامة أساسية لما له من دور حاسم و مكانة هامة في توجيه مسارات العمل ، فدوره لا يقتصر على الاشراف و التوجيه فقط ، بل يمتد إلى أبعد من ذلك من خلال محاولته توفير

مناخ تنظيمي فعال بين مختلف الفاعلين ، كما يسعى إلى تحفيز الأعضاء من خلال تعزيز قدراتهم على انجاز المهام و الوظائف بكفاءة و فعالية عالية ، و ذلك من خلال تقديم الدعم المستمر و المتابعة الدقيقة لكافة المهام المنفذة داخل النسق التنظيمي ، فكل ذلك من شأنه أن يسهم في خلق بيئة عمل متميزة و مستدامة .

ب/ الفرضية الفرعية الثانية :

- يسهم العمل الجماعي في تحقيق الابداع الإداري لدى الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .

باستقراءنا لنتائج العبارات الخاصة بمحور الفرضية الثانية ، تبين لنا أن البديل "دائما" قد سجل النسبة الأعلى في أغلب العبارات ، وهو ما اظهرته النتائج التالية :

- تبين أن 65 % من أعضاء مجتمع الدراسة أفادوا ان المنافسة بين أعضاء الفريق لها دور إيجابي في طرح و تقديم بدائل مبتكرة داخل المؤسسة .
- كما اتضح ان معظم أعضاء مجتمع الدراسة صرحوا بان الانضمام لجماعات عمل يساعدهم بشكل إيجابي لإنجاز الاعمال بالمهارة العالية و ذلك بنسبة 75 % .
- كما اكدت نسبة 80 % من أعضاء مجتمع الدراسة على ان العمل الجماعي له دور إيجابي في تعزيز قدرة الأعضاء على المبادرة لطرح حلول مبتكرة .
- تأكد ان معظم أعضاء مجتمع الدراسة صرحوا بنسبة 57.5 % ان تحمل المسؤولية من قبل أعضاء الفريق له دور إيجابي في تعزيز مشاركتهم في صنع القرارات التنظيمية .

و باستقراءنا لنتائج المحور الخاص بالفرضية الثانية يتضح ان الاتجاه العام لاجابات المبحوثين تحدد عند البديل "دائما" وبنسب مرتفعة ما يعطي دلالة إيجابية تعكس التقارب و التلاحم في آراء المبحوثين، و منه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت بشكل إيجابي . فالعمل الجماعي لا يعد مجرد نمط لتنسيق و تنظيم الوظائف ، بل يمثل ثقافة تنظيمية تمكن الفاعلين من توحيد جهودهم نحو تحقيق الغايات و الأهداف التنظيمية المشتركة بكفاءة و فاعلية ، مما يخلق بيئة داعمة مشجعة على الابتكار في العمل و توليد أفكار جديدة ، و هو ما يعد أساسا مهما للوصول الى الابداع الإداري .

ج/ الفرضية الفرعية الثالثة :

- يؤدي الاتصال الفعال بين الفاعلين إلى تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .
- باستقراءنا لنتائج العبارات الخاصة بمحور الفرضية الثالث ، تبين لنا أن البديل "دائما" قد سجل النسبة الأعلى في أغلب العبارات ، وهو ما اظهرته النتائج التالية :
- اتضح أن معظم أعضاء مجتمع الدراسة اكدوا على انه يسهل دائما التواصل مع أعضاء فريق العمل بنسبة 67.5 % .
- تأكد أن مفردات مجتمع الدراسة أفادوا بنسبة 67.5 % على ان الاتصال الرسمي يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الابداع الإداري .
- تبين أن معظم مفردات مجتمع الدراسة أكدوا على أن هناك اتصال مفتوح إيجابي يسمح لهم بطرح أفكار جديدة بطرق مختلفة بنسبة 62.5 % .
- كما تبين أن معظم مفردات مجتمع الدراسة صرحوا بنسبة 77.5 % ان سرعة انتقال المعلومات و تكاملها بين أعضاء الفريق ، تساعد بشكل إيجابي على اتخاذ القرارات الصائبة في العمل .
- أكد معظم مفردات مجتمع الدراسة و بنسبة 67.5 % على أنه يساهم التواصل الجيد و المستمر بين أعضاء الفريق في سرعة اتخاذ القرارات .
- أكد معظم مفردات مجتمع الدراسة و بنسبة 70 % على ان تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق يسمح بالتشخيص الجيد للمشكلات التنظيمية .

و باستقراءنا لنتائج المحور الخاص بالفرضية الثالثة يتضح إن الاتجاه العام لاجابات المبحوثين تحدد عند البديل "دائما" و بنسب مرتفعة ما يعطي دلالة إيجابية تعكس أيضا التقارب الشديد و التلاحم في أراء المبحوثين، و منه يمكن القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت بشكل إيجابي . فالاتصال الفعال يمثل أحد أهم العمليات الأساسية داخل البنى التنظيمية ، إذ يساهم في تلبية الاحتياجات الوظيفية و تحقيق الغايات التنظيمية من خلال ما يتيح من إمكانية الوصول الفوري للبيانات و المعلومات اللازمة لأداء الوظائف و المهام ، و هذا بدوره يجعل بيئة العمل أكثر انسجاما و اتساقا و يعزز من قدرتها على التكيف مع جل التغيرات و التحديات الداخلية و الخارجية التي قد تواجهها ، مما يمهد الطريق نحو تطوير الأداء التنظيمي و تحفيز التفكير الإبداعي داخل بيئة العمل .

ثانيا : تحليل النتائج في ظل الدراسات السابقة :

اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة السابقة المتحورة حول " دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي " للطالب محمد عبد الكريم بخاري حداد وغاصب يحي مهدي مهدي في النتائج التالية :

- تمنح المؤسسة لأعضاء الفريق الحرية للاعتماد على قدراتهم في مواجهة المشكلات، و هو ما أكدته دراسة "محمد عبد الكريم" على أن المؤسسة تشجع العاملين على تقديم الأفكار و الآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل .

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة المعنونة ب : " فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات -غزة-" للطالب رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس في النتائج التالية :

- تشجع المؤسسة أعضاء الفريق على التشاور فيما بينهم ، بما يسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، و هو ما أكدت عليه الدراسة السابقة لطالب "رائدة علي" على أن المؤسسة تشجع العاملين على الاشراف في عملية اتخاذ القرار .

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة المعنونة ب : " واقع الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفكير الإبداعي" للطالب يوسف حسني في النتائج التالية :

- تشجع المؤسسة التواصل المفتوح دائما في بيئة العمل بما يسمح لأعضاء الفريق بطرح أفكار بطرق مختلفة ، و هو ما أكدت عليه دراسة اعلاه على أن المؤسسة تشجع التواصل المفتوح و التفاعل الإيجابي بين الموظفين بما يساهم في رفع مستوى التفكير الإبداعي و تقديم الأفكار الجديدة .

النتيجة العامة :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على فرق العمل و دورها في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة - و ذلك من خلال تسليط الضوء على أهم الآليات و الأساليب المساعدة في ذلك و المتمثلة في (مسؤول الفريق المحفز ، العمل الجماعي ، الاتصال الفعال) ، و استنادا للنتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة و الدراسات السابقة توصلنا إلى أن التوجه نحو تشكيل فرق عمل متخصصة و مرنة تتميز بالتكامل و الانسجام بين أعضائها ، يمثل خطوة استراتيجية نحو تعزيز بيئة العمل و ذلك من خلال انتقال المؤسسات من أسلوب تنظيمي تقليدي إلى أسلوب تنظيمي جديد قائم على توزيع الأدوار و المهام و الصلاحيات و المسؤوليات بين أعضاء الفريق الواحد ، و لقد ساهم هذا التحول في خلق مناخ إداري مرن يسهم في تمكين الفاعلين من التبادل المستمر للمعارف و المعلومات ، و كذا تشجيعهم على التشاور و التحوار الفعال فيما بينهم ، مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء و تحقيق كفاءة و فعالية عالية بما تسمح للبناء بتحقيق ميزة إبداعية في مختلف الانساق التنظيمية . و منه يمكن القول أن هناك تقارب شديد و تلاحم بين المتغيرين إذ يعدان كمفاهيم أساسية لهما مكانة بارزة في الفكر الإداري الحديث ، و كآليات و عمليات تنظيمية يقوم عليها النسق العام لفرق العمل تعد وسيلة هامة لتحقيق غاية يستهدف من خلالها تلبية حاجاته (الابداع الإداري) ، و لذا فإن لفرق العمل دور إيجابي في تحقيق الابداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة . وهو ما يمكننا من القول بتحقيق الفرضية الرئيسية بشكل ايجابي .

خلاصة

خلاصة

في ختام هذه الدراسة و من خلال المعطيات النظرية التي تم جمعها و المعلومات التي تم التوصل اليها ميدانيا ، تبين لنا ان لفرق العمل دور هام في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – بسكرة - ، اذ تعد هذه الفرق من بين أهم الاستراتيجيات التسييرية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها و بلوغ غاياتها التنظيمية ، و ذلك من خلال ما توفره من معلومات و بيانات ضرورية تساعد الفاعلين على انجاز المهام و الوظائف بكفاءة و فعالية عالية ، مما ينعكس إيجابا على مدى توازن البناء التنظيمي و استقراره من جهة ، و على قدرته في مواجهة التحديات من جهة أخرى .

كما يمكننا التأكيد على الدور الإيجابي لأبعاد فرق العمل الثلاثة و المتمثلة في (القائد المحفز ، العمل الجماعي ، الاتصال الفعال) في تمكين أعضاء الفريق من مواجهة التحديات و حل المشكلات و اتخاذ قرارات عالية الجودة ، و هو ما يساعد في خلق بيئة مهنية نشطة تسهم في إحداث توازن وظيفي داخل النظام الكلي .

كما يمكننا التأكيد على ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث العلمية حول اليات تطوير فرق العمل و الأساليب الداعمة في تحقيق التميز المؤسسي ، لا سيما في المؤسسات التي تواجه تحديات متزايدة في بيئات العمل المعاصرة .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

1. إبراهيم ابراش ، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق ، عمان ، 2008 .
2. إبراهيم برد شهاب الصبيحات ، قضايا إدارية و اقتصادية معاصرة ، دار المسيرة ، عمان ، 2019 .
3. إبراهيم مذكور ، معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1995 .
4. احسان دهش جلاب ، و اخرون ، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل ، دار الصفاء ، عمان ، 2013 .
5. أحمد براح ، كانونى سفيان ، المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في منظمات الخدمة العمومية ، مجلة المدرسة المتعددة التقنيات ، العدد 3 ، جامعة سطيف 2 (الجزائر) .
6. أحمد بطاح ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، عمان ، دار الشروق ، 2006 .
7. أحمد جلول ، الأدوار الاجتماعية -مدخل نظري ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، المجلد 10 ، العدد 1 ، جامعة الوادي (الجزائر) ، 2022 .
8. أسامة خيرى ، إدارة الابداع و الابتكارات ، دار الراية ، 2012 .
9. الهام بولجنيب ، سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بالعلمة -سطيف- ، جامعة لمسيلا .
10. أميمة فضل الدين ، بلقاسم مزيوة ، فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي (دراسة تحليلية) ، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية و التاريخية ، مجلد 13 ، عدد 01 ، جامعة العربي التبسي تبسة ، جوان 2022 .
11. بلاش صليحة ، فارس ديلمي ، الابداع الإداري في المؤسسات الجزائرية ، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية ، المجلد 10 ، العدد 3 ، جامعة الجزائر 3 ، 2023 .
12. بلال خلف السكارنه ، الابداع الإداري ، دار المسيرة ، عمان ، 2011 .
13. بلال خلف السكارنه ، مهارات الاتصال ، دار المسيرة ، عمان ، 2015 .
14. بن عروس محمد لمين ، الدور و المكانة الاجتماعية في المجتمع ، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ، المجلد 6 ، العدد 4 ، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر) ، 2021 .
15. جمال خير الله ، الابداع الإداري ، دار أسامة ، الاردن ، 2008 .
16. حسن بوزناق ، سميرة عبد الصمد ، الكفاءات الجماعية و دورها في تطوير فرق العمل ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 8 ، العدد 2 ، باتنة ، أكتوبر 2024 .

17. حمزة بعلي و اخرون ، أثر عمليات الاتصال على ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات ، المجلد 04 ، العدد 07 ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر) ، 2019 .
18. الحمزة منير ، زينة بوزيان ، فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية بين حتميات التجسيد و صعوبات تفعيل ، مجلة بيليفيليا لدراسات المكتبات و المعلومات ، العدد 2 ، جامعة تبسة ، 2019 .
19. دايرة عبد الحفيظ ، تمكين العاملين كمدخل لتنمية الابداع في المؤسسة -دراسة حالة - بمؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية ، أطروحة لنيل الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2017 / 2018 .
20. رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس ، فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية ، اطروحة لنيل ماجستير ، محافظات غزة ، 2016 .
21. سعد سلمان المشهداني ، منهجية البحث العلمي ، دار أسامة ، عمان ، 2019 .
22. سميرة مشري ، التمكين التنظيمي و دوره في تحقيق الميز المؤسسي ، أطروحة لنيل الدكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021/2022 .
23. سومية سعال ، الابداع الإداري في منظمات الاعمال المعاصرة بين النظرية و التطبيق ، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ، المجلد 8 ، العدد 1 ، جامعة لغواط ، مارس 2023 .
24. طاهر حسو الزبياري ، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، 2011 .
25. عبد الله حسن مسلم ، الابداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق ، دار المعتر ، عمان ، 2014 .
26. عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، 1999 .
27. عبد الهادي ، الجوهري ، قاموس علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، ط5 ، الاسكندرية ، 2006 .
28. علي الحمادي ، صناعة الابداع ، دار ابن حازم ، الأردن ، 1999 .
29. فاروق عبد فلية ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، 2005 .
30. فاطنة شرقي ، مطبوعة بيداغوجية في الاتصال و القيادة ، موجهة لسنة الثانية ماستر ، تخصص اتصال تنظيمي ، كلية علوم الاعلام و الاتصال ، جماعة الجزائر 3 ، 2020-2021 .

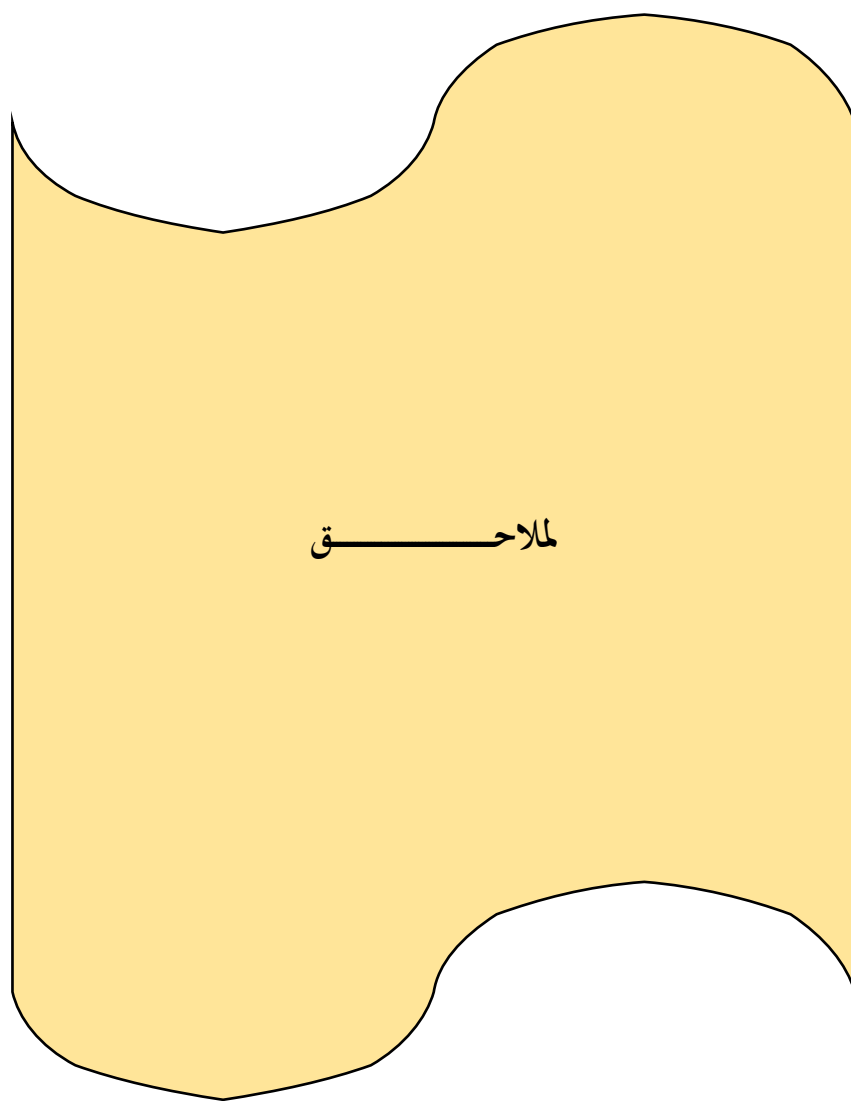
31. فضلو دليو ، مدخل الى منهجية البحث العلمي ، منشورات مخبر الاستخدام و التلقي ، الجزائر ، 2024 .
32. كلثوم واكلي ، نشيدة معروز ، تمكين الموظفين و اثره على تعزيز ابداعهم الإداري ، مجلة الابداع ، المجلد 10 ، العدد 01 ، جامعة خميس مليانة ، جامعة البليدة ، 2020 .
33. لصفر رضا ، الخصائص المشتركة لفرق العمل عالية الأداء ، مجلة التدوين ، العدد 11 ، السداسي 2 ، جامعة وهران 2 ، 2018 .
34. محمد إبراهيم المغازي ، في سيكولوجية الابداع ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، 2015 .
35. محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب ، ط 3 ، صنعاء ، 2015 .
36. محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل ، ط 3 ، عمان ، 2005 .
37. محمد عبد العالي النعيمي و اخرون ، طرق و مناهج البحث العلمي ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2015 .
38. محمد عبد الكريم بخاري حداد ، غاصب يحي مهدي مهدي ، دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين) ، المجلة العربية للنشر العلمي ، المجلد 6 ، العدد 61 ، جامعة الملك عبد العزيز (جدة) ، 2023 .
39. محمد محمود الفاضل ، تحديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، دار الحامد ، عمان ، 2011 .
40. مختار وقاف ، زديرة خمار ، الرقمنة و إشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة الابعاد و التصورات ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، المجلد 09 ، العدد 02 ، جامعة ام البواقي ، 2024 .
41. مدحت محمد أبو النصر ، فرق العمل الناجحة البناء و النمو و الإدارة لإنجاز المهام بشكل افضل و اسهل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط 3 ، القاهرة ، 2015 .
42. مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2000 .
43. مسعود حسين التائب ، البحث العلمي قواعده - اجراءاته - مناهجه ، المكتب العربي للمعارف ، القاهرة ، 2018 .
44. مصطفى حسين باهي و اخرون ، المرجع في البحث العلمي نظري - تطبيقي ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2020 .
45. نزار اشريفة ، عبد الحميد الخليل ، إدارة فرق العمل ، الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية 2021 .

46. هبة ربيع شران و اخرون ، اثر ممارسات فرق العمل في الابداع التنظيمي -دراسة تحليلية - لأداء عينة من العاملين ، مجلة خزائن للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 1 ، العدد 2 ، جامعة تكويت ، 2024 .

47. هشام سعيد الحلاق ، التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم ، الهيئة العامة السورية للكتب ، دمشق ، 2010 .

48. هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على ابداع العاملين ، أطروحة لنيل الماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة - 2011-2012 .

49. يوسف حسني، مولود مولقارة ، واقع الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفكير الإبداعي ، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية ، المجلد 12 ، العدد 02 ، جامعة تامنغست الجزائر ، 2024 .



ملاحق

الملحق رقم (01) : الاستمارة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل



استمارة بحث تحت عنوان :

فرق العمل و دورها في تحقيق الإبداع الإداري
دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تهدف الى دراسة فرق العمل و دورها في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- و ذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، لذا ارجوا منكم التعاون معنا عبر الإجابة على الأسئلة بدقة و موضوعية ، و احيطكم علما انها تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

تحت اشراف الدكتورة :

- سميرة بشقة .

اعداد الطالبة :

خديجة كوثر رايس .

السنة الجامعية 2025/2024

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- المستوى التعليمي :
- المستوى الوظيفي :
- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐
- من 6-10 سنوات ☐
- أكثر من 11 سنة ☐

الرقم	المحور الثاني : دور سمات قائد فريق العمل في تحقيق الابداع الإداري	موافق بشدة	موافق	غير موافق
1	يثير القائد الرغبة لدى أعضاء الفريق لتقديم افضل ما لديهم .			
2	يشجع القائد أعضاء الفريق على ان يحددوا بأنفسهم افضل طريقة لإنجاز المهام .			
3	يشجع القائد أعضاء الفريق على تحدي نقاط ضعف الخطط الاستراتيجية لتحسين الأداء .			
4	يشجع القائد فريق العمل على التجريب ، بما يعزز لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة .			
5	تساعد تحديد المسؤوليات لأعضاء الفريق على المبادرة .			
6	يمنح القائد الحرية لأعضاء الفريق للاعتماد على قدراتهم في مواجهة المشكلات .			
7	يشجع القائد أعضاء الفريق على التشاور فيما بينهم ، بما يسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية .			
المحور الثالث : دور العمل الجماعي في تحقيق الابداع الإداري .				
1	تعتقد ان وضوح الأهداف لدى أعضاء الفريق تساعد على توليد طرق جديد للعمل .			

2	التكامل بين أعضاء الفريق يؤدي الى لتقديم افضل طرق في أداء العمل .		
3	تؤدي المنافسة بين أعضاء الفريق الى تقديم بدائل مبتكرة .		
4	انضمامك لجماعات عمل يساعدك على انجاز الاعمال بالمهارة العالية .		
5	يعمل أعضاء الفريق على مواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم .		
6	في اطار العمل الجماعي تزداد القدرة على المبادرة لطرح حلول مبتكرة .		
7	في اطار العمل الجماعي يتميز أعضاء الفريق بالمرونة في العمل .		
8	يحرص أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية للمشاركة في صنع القرارات الإدارية .		
	المحور الرابع : دور الاتصال الفعال في تحقيق الابداع الإداري .	موافق بشدة	موافق غير موافق
1	ترى أن هناك اتصال دائم بينك و بين أعضاء فريقك .		
2	ترى أن الاتصال الرسمي يساهم في تعزيز الابداع الإداري .		
3	ترى أن الاتصال غير رسمي يساهم في ابتكار طرق جديدة للعمل .		
4	في اعتقادك العمل في بيئة تواصل جيدة ، يتيح لك الفرصة لطرح أفكار إبداعية يتم الأخذ بها .		
5	يهدف الاتصال بينك و بين أعضاء فريقك الى التغيير .		
6	سرعة انتقال المعلومات و تكاملها بين أعضاء الفريق ، تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة في العمل .		
7	يساهم التواصل الجيد و المستمر بين أعضاء فريقك في سرعة اتخاذ القرارات .		
8	تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق يسمح بالتشخيص الجيد للمشكلات التنظيمية .		

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة العلمية
01	أسماء بن تركي	أستاذة التعليم العالي
02	زهية دباب	أستاذة التعليم العالي
03	الصالح منسول	أستاذ محاضر -ب
04	سميرة مشري	أستاذ محاضر -ب

الملحق رقم (03) : الاستمارة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمـي

جامعة محمد خيضر بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل



استمارة بحث تحت عنوان :

فرق العمل و دورها في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية- بسكرة -

يشرفني ان اقدم الى سيادتكم هذه الاستمارة التي تهدف الى دراسة فرق العمل و دورها في تحقيق الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- و ذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، لذا ارجوا منكم التعاون معنا عبر الإجابة على الأسئلة بدقة و موضوعية ، و احيطكم علما انها تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

تحت اشراف الدكتورة :

- سميرة بشقة .

اعداد الطالبة :

خديجة كوثر رايس .

السنة الجامعية 2025/2024

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- المستوى التعليمي :
- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐
- من 6-10 سنوات ☐
- أكثر من 11 سنة ☐

الرقم	المحور الثاني : دور مسؤول فريق العمل في التحفيز على تحقيق الابداع الإداري	موافق بشدة	موافق	غير موافق
1	يدفع مسؤول الفريق الأعضاء لتقديم أفضل ما لديهم .			
2	يشجع مسؤول الفريق الأعضاء على ان يحددوا بأنفسهم افضل طريقة لإنجاز المهام .			
3	يعطي مسؤول الفريق الأعضاء مساحة حرة في طريقة أداء الاعمال .			
4	يشجع مسؤول الفريق العمل على التجريب ، بما يعزز لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة .			
5	تساعد تحديد المسؤوليات لأعضاء الفريق على المبادرة .			
6	يمنح المسؤول الحرية لأعضاء الفريق للاعتماد على قدراتهم في مواجهة المشكلات .			
7	يشجع مسؤول الفريق الأعضاء على التشاور فيما بينهم ، بما يسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية .			
	المحور الثالث : دور العمل الجماعي في تحقيق الابداع الإداري .	موافق بشدة	موافق	غير موافق

1	تعتقد ان وضوح الأهداف لدى أعضاء الفريق تساعد على توليد طرق جديدة للعمل .			
2	التكامل بين أعضاء الفريق يؤدي الى تقديم افضل طرق في أداء العمل .			
3	تؤدي المنافسة بين أعضاء الفريق الى تقديم بدائل مبتكرة .			
4	انضمامك لجماعات عمل يساعدك على انجاز الاعمال بالمهارة العالية .			
5	يعمل أعضاء الفريق على مواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم .			
6	في اطار العمل الجماعي تزداد القدرة على المبادرة لطرح حلول مبتكرة .			
7	في اطار العمل الجماعي يتميز أعضاء الفريق بالمرونة في العمل .			
8	يحرص أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية للمشاركة في صنع القرارات التنظيمية			
	المحور الرابع : دور الاتصال الفعال في تحقيق الابداع الإداري .	موافق بشدة	موافق	غير موافق
1	يسهل جدا التواصل مع أعضاء فريق العمل .			
2	ترى ان الاتصال الرسمي يساهم في تعزيز الابداع الإداري .			
3	البقاء على تواصل مع فريقك بعد انتهاء دوام العمل يسهل في طرح طرق جديدة لأداء المهام .			
4	التواصل المفتوح دائما في بيئة العمل يسمح بطرح أفكار بطرق مختلفة .			
5	يهدف الاتصال بينك و بين أعضاء فريقك الى التغيير .			

			6	سرعة انتقال المعلومات و تكاملها بين أعضاء الفريق ، تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة في العمل .
			7	يساهم التواصل الجيد و المستمر بين أعضاء فريقك في سرعة اتخاذ القرارات .
			8	تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق يسمح بالتشخيص الجيد للمشكلات التنظيمية .

الملحق رقم (04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

