

الرقم التسلسلي: .....

السنة الجامعية: 2025/2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

فرق العمل كآلية إستراتيجية لتحقيق الإبداع الإداري  
-دراسة حالة كليتي الآداب واللغات والحقوق  
بجامعة الطارف-

تخصص: إدارة الأعمال

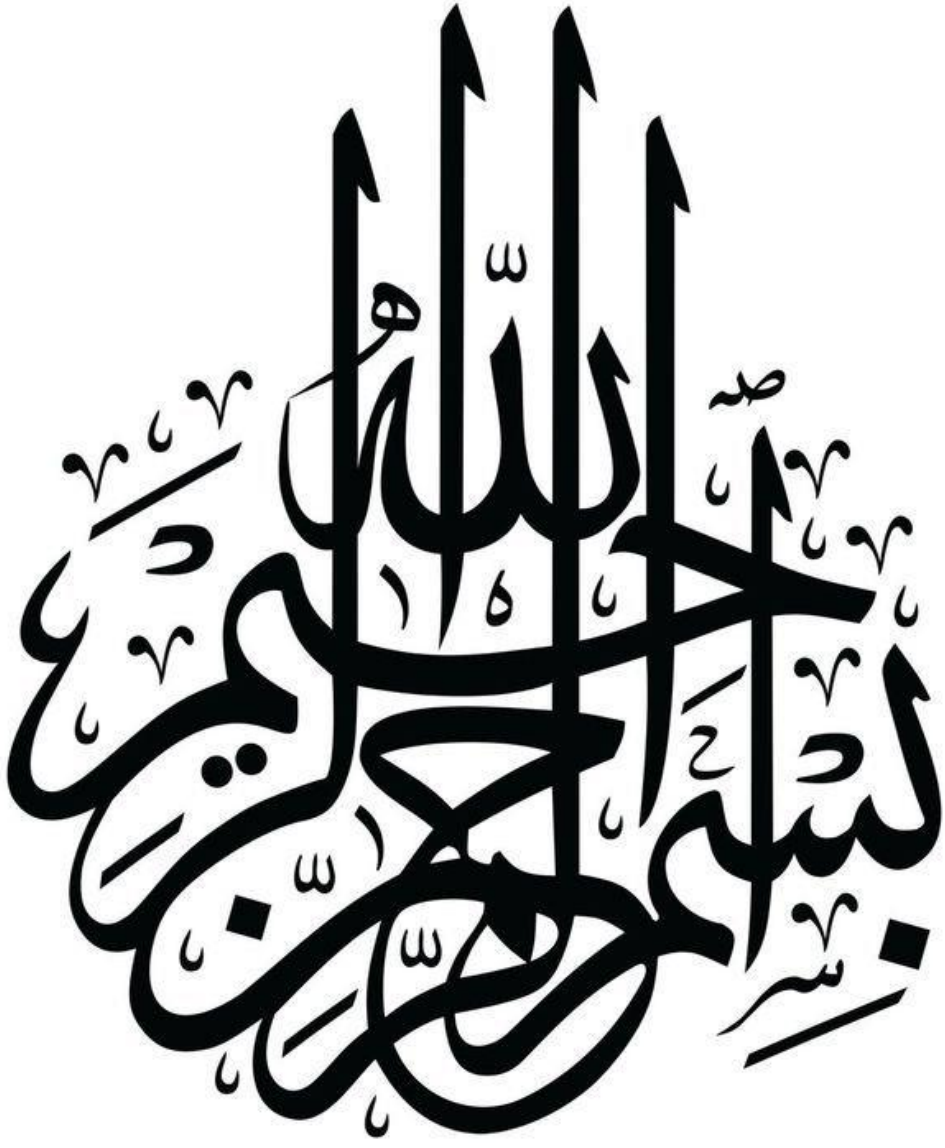
تحت إشراف:

أ.د كافي فريدة

من إعداد الطالبين:

-مبرك محمد

- درباله دنيا



## المخلص

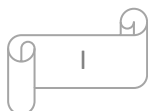
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي يؤديه استخدام فرق العمل بأبعاده الخمسة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال، استمرارية النشاط) في تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف بما يتلاءم والأوضاع التي يتواجدون فيها.

وشملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (30) موظف لدى كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف، وبذلك فقد تم استخدام أساليب إحصائية مناسبة وهي (SPSS-22) لتحليل بيانات هذه الدراسة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق إستراتيجية فرق العمل بأبعاده الخمسة له دور واضح في تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف، كما تسعى الكليتين المبحوثتين عبر تبنيهم لإستراتيجية فرق العمل لتحسين الأداء الإداري وتوليد أفكار جديدة لتحقيق الإبداع الإداري.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة أبرزها ضرورة اهتمام المؤسسات بتعزيز ودعم فرق العمل بكل ما هو جديد ومميز وسريع من إجراءات وأساليب كمطلب أساسي لتحقيق الإبداع الإداري بها، وذلك من خلال نشر ثقافة العمل الجماعي، بما ينعكس على توفير بيئة تنظيمية ومحفزة تشجع على الإبداع والمبادرة داخل الفرق الإدارية.

### الكلمات المفتاحية:

فرق العمل، الإبداع الإداري، كليتي الآداب واللغات والحقوق، جامعة الطارف.



## Abstract

This study aims to identify and diagnose the role played by the use of work teams in its five dimensions (clarity of objectives, balance of roles, appropriate leadership, flexibility of communication, continuity of activity) in achieving administrative creativity in the Faculties of Arts and Languages and Law at the University of El Tarf, in a manner that is compatible with the situations in which they exist.

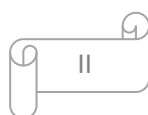
This study included a survey of the opinions of a random sample of (30) employees at the Faculties of Arts and Languages and Law at the University of El Tarf. Therefore, appropriate statistical methods were used, namely (SPSS-22), to analyze the data of this study.

A number of results were reached, the most notable of which is that the implementation of the work team strategy with its five dimensions has a clear role in achieving administrative creativity in the Faculties of Arts and Languages and Law at El Tarf University. The two faculties under study, through their adoption of the work team strategy, seek to improve administrative performance and generate new ideas.

The study also concluded with a set of important proposals, most notably the need for institutions to focus on strengthening and supporting work teams with all that is new, distinctive, and rapid in terms of procedures and methods, as a basic requirement for achieving administrative creativity. This is achieved by spreading the culture of teamwork, which is reflected in providing an organizational and stimulating environment that encourages creativity and initiative within administrative teams.

### **Keywords:**

Work teams, administrative creativity, Faculties of Arts, Languages and Law, University of El Tarf.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105]

إلى من غرسوا في حب العلم والعمل،

إلى من كانوا بعد الله سندي وملاذي،

إلى والديّ العزيزين، دعاؤكما كان النور الذي أضاء لي الطريق،  
وتضحياتكما كانت الزاد الذي أوصلني إلى هذا المقام، فلكما كل الحب  
والامتنان والدعاء بأن يجزيكما الله عني خير الجزاء.

إلى كل من علمني حرفاً، أو وجهني نصحاً، أو دعمني بدعاء صادق.

إلى أساتذتي الكرام، وزملائي الذين شاركوني رحلة البحث والسعي.

إلى كل من ساندني بكلمة، أو صبر على غيابي وانشغالي.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع لكل من كان سبباً بعد الله في إنجازه، راجياً  
من المولى عزّ وجلّ أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

"اللهم اجعل هذا العمل في ميزان حسناتي، ووفقني لما فيه الخير والقبول"

دنيا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي \* وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي﴾ [طه: 25-26]

حمداً لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات.

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في تربيته وتعليمي،

إلى والديّ الغاليين، من زرعاً فيّ القيم، وألهمني الصبر والإصرار،  
وكان دعاؤهما حصني في كل خطوة،

أسأل الله أن يرفع قدركما ويجزيكما عني خير الجزاء.

إلى من ساندني بكلمة، أو دعاء، أو ابتسامة،

إلى إخوتي وأخواتي، وكل أفراد عائلتي الكريمة،

إلى أساتذتي الأفاضل، وكل من وضع في دربي نور العلم.

أهدي هذا العمل المتواضع إليكم جميعاً، سائلاً المولى عزّ وجلّ أن يكتب  
له القبول، وأن يجعله علماً يُنتفع به، ويجعله سبباً في نيل رضاه وفضله.

اللهم اجعل هذا الجهد خالصاً لوجهك الكريم، وبارك لي فيه، وانفع به كل  
من قرأه أو ساهم فيه.

محمد

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساندني وقدم لي يد العون خلال مسيرتي العلمية، وأسهم في إنجاز هذا البحث المتواضع.

أخص بالشكر والامتنان لأستاذتي المشرفة الفاضلة كافي فريدة، التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيّمة، وكانت نعم الداعم والموجه خلال مختلف مراحل إعداد هذا العمل العلمي.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى جميع أساتذتي الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف، الذين نهلت من علمهم واستفدت من خبراتهم.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لعائلتي العزيزة، التي كانت دائماً السند والداعم الأول، فيفضل دعواتهم وتشجيعهم استطعت مواصلة مسيرتي الأكاديمية.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من قدّم لي يد العون، سواءً بمعلومة أو نصيحة أو حتى كلمة تشجيع، وأسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح.

والحمد لله رب العالمين.

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(05)	..... نموذج الدراسة	01
(21)	..... النظام الداخلي للجماعة	01-01
(22)	..... نموذج Z	02-01
(30)	..... مراحل تكوين فريق العمل	03-01
(31)	..... مراحل بناء الفريق (نموذج أفوليو، بروس)	04-01
(48)	..... مهارة الطلاقة	01-02
(72)	..... الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق	01-03
(76)	..... نموذج الدراسة الميدانية	02-03
(81)	..... توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الجنس....	03-03
(82)	..... توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الفئة العمرية	04-03
(83)	..... توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب المستوى الدراسي	05-03
(84)	..... توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الخبرة المهنية	06-03

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(23)	أنواع فرق العمل.....	01-01
(77)	عناصر تطبيق أبعاد فرق العمل في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف...	01-03
(77)	تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.....	02-03
(77)	درجة مقياس ليكرت الخماسي Scale Likert.....	03-03
(78)	مستويات الموافقة.....	04-03
(79)	اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach.....	05-03
(80)	توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الجنس.....	06-03
(81)	توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الفئة العمرية.....	07-03
(82)	توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب المستوى الدراسي.....	08-03
(83)	توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الخبرة المهنية	09-03
(85)	مدى تطبيق أبعاد فرق العمل في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.....	10-03
(89)	وصف وتشخيص مستوى تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.....	11-03
(90)	نتائج اختبار الفرضية الأولى.....	12-03
(91)	نتائج اختبار الفرضية الثانية.....	13-03
(91)	نتائج اختبار الفرضية الثالثة.....	14-03

## قائمة المختصرات

الترجمة إلى العربية	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS	01

## جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
(I)	- الملخص.....
(II)	- Abstract.....
(III- IV)	- إهداء.....
(V)	- شكر و عرفان.....
(VI)	- قائمة الأشكال.....
(VII)	- قائمة الجداول.....
(VIII)	- قائمة المختصرات.....
(IX-XI)	- جدول المحتويات.....
(1)	- مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل</b>	
(11)	تمهيد.....
(12)	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول فرق العمل.....
(12)	المطلب الأول: تعريف فريق العمل.....
(14)	المطلب الثاني: خصائص فريق العمل.....
(15)	المطلب الثالث: أهمية فريق العمل في المؤسسات.....
(18)	المبحث الثاني: أساسيات فرق العمل.....
(18)	المطلب الأول: النظريات المفسرة لفلسفة فرق العمل.....
(23)	المطلب الثاني: أنواع فرق العمل.....
(26)	المطلب الثالث: مراحل دورة حياة فريق العمل.....
(32)	المبحث الثالث: أبعاد فريق العمل وتحدياته.....
(32)	المطلب الأول: أبعاد فرق العمل.....
(33)	المطلب الثاني: فوائد ومعوقات فرق العمل.....
(35)	المطلب الثالث: طرق علاج فشل فريق العمل.....
(37)	خلاصة الفصل.....

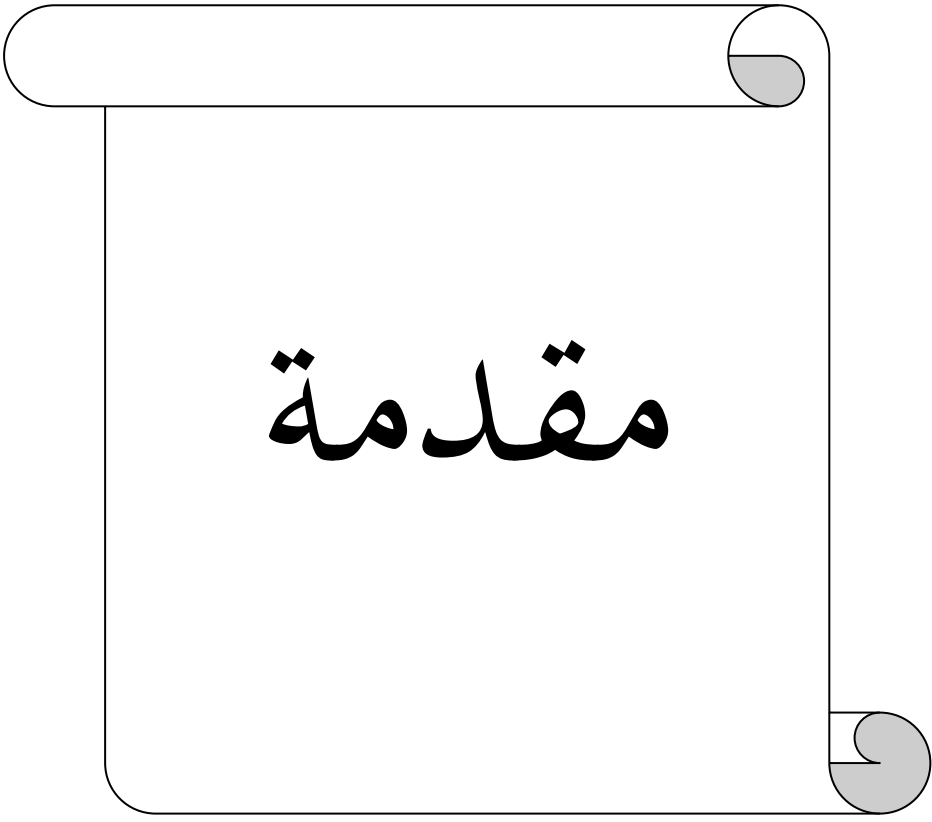
## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

(39)	تمهيد.....
(40)	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع الإداري.....
(40)	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.....
(43)	المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري ومبادئه.....
(45)	المطلب الثالث: أهمية الإبداع الإداري.....
(46)	المبحث الثاني: ركائز الإبداع الإداري.....
(46)	المطلب الأول: عناصر ومستويات الإبداع الإداري.....
(52)	المطلب الثاني: تصنيفات الإبداع الإداري.....
(53)	المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية وعوامل تنميتها.....
(56)	المبحث الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات تعزيزه.....
(56)	المطلب الأول: معوقات الإبداع الإداري.....
(59)	المطلب الثاني: استراتيجيات تعزيز الإبداع الإداري.....
(61)	المطلب الثالث: العلاقة بين فريق العمل والإبداع الإداري.....
(63)	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث: دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

(65)	- تمهيد.....
(66)	المبحث الأول: نظرة عامة عن كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق بجامعة الطارف.....
(66)	المطلب الأول: التعريف بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.....
(69)	المطلب الثاني: تقديم عام لكلية الآداب واللغات.....
(71)	المطلب الثالث: التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف....
(73)	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
(73)	المطلب الأول: إجراءات، أدوات وأساليب الدراسة الميدانية.....
(75)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....
(76)	المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية وحدودها.....
(79)	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة.....
(80)	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور أبعاد فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري في كلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.....
(80)	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....

(84)	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد فرق العمل في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.....
(88)	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.....
(90)	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.....
(92)	خلاصة الفصل.....
(93)	الخاتمة.....
(97)	قائمة المصادر والمراجع.....
(104)	قائمة الملاحق.....



يعتبر العامل البشري من أهم ركائز المنظمات الإدارية، حيث أصبح نجاح المنظمة أو فشلها مرتبط بمدى فاعلية المورد البشري، ونظرا لاختلاف مهارات الأفراد استوجب تظافر الجهود للاستفادة من كافة القدرات وهذا بتكوين فرق عمل داخل المنظمات بصفة عامة والمنظمات الإدارية بصفة خاصة.

وعليه فقد أصبحت فرق العمل تحظى بأهمية كبيرة في عالم الأعمال في وقتنا الحالي لما لها من دور مهم في نجاح المؤسسات على مختلف أنواعها وتخصصاتها وفلسفاتها الإدارية.

فالمؤسسات أضحت من أي وقت مضى تدرك لأهمية مغادرة التصاميم التنظيمية المستندة إلى توزيع السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية وتمكين الأفراد، حيث تعيقهم على إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة، وفي نفس الوقت يمكن أن تعود بفائدة كبيرة على المؤسسة والأفراد أيضا.

ومن هنا يمكن أن يكون الهدف الرئيسي لتشكيل فرق العمل هو جعل الأفراد يتواءمون ليس فقط مع ظروف العمل الحالية، بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم من الإحساس بأن لهم دورا فعالا في مؤسساتهم وإعطائهم القدرة على أن يكون لهم رد فعل إزاء متطلبات العمل، ومساعدتهم في أن يصبحوا جزءا نشيطا في المؤسسة، ومن ثم إدراكهم بأن العمل ليس قدرا مفروضا ولكنه نوعا من أنواع العبادات التطوعية، ذلك لأن المؤسسة تبنى على الأفراد وتتكون منهم.

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

ولقد بينت الدراسات أن المؤسسة لا تحقق الكفاءة والفاعلية من خلال السعي إلى تخفيض التكاليف، وإنما الإبداع هو الذي يضيف قيمة لها من خلال مكوناته الأساسية، وذلك من خلال استخدامات جديدة للمعرفة الحالية، خلق أفكار جديدة، واستخدام أو تسخير هذه الأفكار لخلق قيمة جديدة للمؤسسة، وأن تكون مبادرة وسباقا للإبداع خاصة الإداري قبل أن تضطرها الظروف للقيام بذلك كردة فعل.

وعليه فقد أصبحت فرق العمل تعتبر من الأسس العلمية والإدارية التي تحث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهارتهم الإبداعية وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق بناء فرق العمل الفعالة التي تعتبر من أهم أساليب الفكر الإداري، كما تعد إستراتيجية للعديد من المؤسسات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح كونه يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها، عن المؤسسات الأخرى، وهذا لا يأت إلا إذا توفرت فرق عمل مناسبة، وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتهم الإبداعية الإدارية وتوظيفها بالشكل المناسب.

## 1. إشكالية الدراسة:

يعتبر الإبداع الإداري عنصرا مهما وأساسيا في المؤسسات كونه يدعم أي مؤسسة في تمييزها عن المؤسسات الأخرى وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت فرق عمل مناسبة.

فمن خلال ما سبق حول كل من فرق العمل وكذا تحقيق الإبداع الإداري في ظل التحولات العالمية. وما يلعبه دور الموظف في المؤسسة الذي يعتبر الهدف الأساسي لأي مؤسسة، يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية سيتم الإجابة أولا على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تطبيق لأبعاد فرق العمل في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف؟
- هل يوجد تحقيق للإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف؟

## 2. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة، تم وضع ثلاثة فرضيات رئيسية لأجل التوصل لأهداف الدراسة، يمكن توضيحها من خلال مايلي:

- **الفرضية الأولى:** "تطبق كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف مختلف أبعاد فرق العمل بشكل واضح".
- **الفرضية الثانية:** "هناك تحقيق للإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف".
- **الفرضية الثالثة:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف".

## 3. دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب تقف وراء اختيار هذا الموضوع بالذات، أبرزها:

–**الدوافع الذاتية:** تمثلت في:

- الرغبة الشخصية؛
- الموضوع ضمن مجال التخصص؛
- الفضول وحب المعرفة، بالإضافة إلى اعتبار أن هذا الموضوع من المواضيع المهمة.

–**الدوافع الموضوعية:** تمثلت في:

- تعزيز فهم العاملين لأهمية فرق العمل والإبداع الإداري؛

- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح البلاد؛
- التعرف على واقع الإبداع الإداري وفرق العمل في المؤسسة.

#### 4. أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- مساهمة هذا البحث في تركيز اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين لموضوع فرق العمل وأهمية دراسة تأثيره على رفع فعالية وأداء المؤسسات وتحقيقها للمقومات الأساسية المتمثلة في الإبداع الإداري؛
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ممارسة فرق العمل وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري؛
- محاولة تحسيس المهتمين وبوجه خاص القائمين على المؤسسات بضرورة إعطاء أهمية لأبعاد فرق العمل ضمن وظائف المؤسسة باعتبارها أداة تحافظ على مكانة المؤسسة ضمن المؤسسات المتنافسة وهذا من خلال إبداعها الإداري.

#### 5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- إبراز أهمية تبني المؤسسات لأبعاد فرق العمل ومختلف سياساتها؛
- التعرف على الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من استغلال فرق العمل لتحسين أدائها وهذا من خلال تحقيقها للإبداع الإداري؛
- التعرف على واقع فرق العمل في المؤسسات خاصة المؤسسة محل البحث؛
- تقديم بعض الاقتراحات المهمة التي قد تسهم في تفعيل أبعاد فريق العمل المطبقة في المؤسسة محل البحث؛
- لفت انتباه الباحثين والممارسين الأكاديميين إلى أهمية هذا الموضوع الحديث والمتخصص.

#### 6. المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أنسب المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الاجتماعية عموما وفي مجال الاقتصاد والتسيير على وجه الخصوص، كما تم الاعتماد كذلك على منهج دراسة الحالة وذلك عند إسقاط ما تم تناوله في الدراسة النظرية على ما هو معمول به في المؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة حالة كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف، كما تم استخدام أسلوب العينة في الجانب التطبيقي، وتمثلت أدوات الدراسة في:



## 9. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع فرق العمل وأيضاً الإبداع الإداري ومن بين هذه الدراسات مايلي:

- الدراسة الأولى: ساكر فتيحة، بن وارث عبد الرحمان، (2023) بعنوان: فرق العمل الفعالة وأثرها في الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مقال منشور بمجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 08، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر فرق العمل الفعالة في الإبداع بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سكيكدة، حيث اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي والتحليلي قصد وصف الظاهرة المدروسة ثم تحليلها، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين ضمن الفرق المتخصصة في الكهرباء والغاز على مستوى المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 131 عامل، وزع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 65 عامل استبعدت منها اثنتان لعدم صلاحيتها للدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر إيجابي لفرق العمل الفعالة في الإبداع بجميع مستوياته وبدرجة أكبر في المستوى التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة.

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة كانت في القطاع الاقتصادي حول فرق العمل الفعالة وأثرها في الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أما الدراسة الحالية كانت في القطاع العمومي وبالضبط قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بعنوان فريق العمل كآلية إستراتيجية لتحقيق الإبداع الإداري-دراسة حالة كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.

- الدراسة الثانية: ناني نبيلة، قريسي فادية، (2022) بعنوان: مقياس منظومي مقترح لتقييم فرق العمل الجزائرية (فرق العمل لمخابر فينوس بولاية البلدية نموذجاً)، مقال منشور بمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 09، العدد 01، جامعة البلدية 02، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أداة تقييم منظومية لفرق العمل مستوحاة من مبادئ النظرية العامة للنظم بناءً على السؤال التالي: ما مدى استجابة فرق عمل معامل فينوس للمعايير النظامية؟ للإجابة على سؤال هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي في تحديد الأبعاد واستخراج المعايير المطلوبة وبعد الفراغ من إعدادها في نسختها الأولى، وتم القيام بتطبيقها على أربعة فرق عمل في مخابر فينوس بولاية البلدية.

وتحصلت هذه الدراسة على نتائج تفيد بأن كل تلك الفرق تتمتع باستجابة جيدة للمعايير المنظومية على اختلافها وتفاوتها.

يكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة متغير واحد وهو فرق العمل وكان الاختلاف في هذه الدراسة حول مقياس منظومي مقترح لتقييم فرق العمل الجزائرية، أما الدراسة الحالية كانت حول فريق العمل كآلية إستراتيجية لتحقيق الإبداع الإداري في كليات الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.

■ الدراسة الثالثة: أنس بن عبد الرحمن سعيد الغامدي، كمال بن نواوي توحيد فلمبان، (2022) بعنوان: دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين "دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة"، مقال منشور بالمجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 06، العدد 23، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين، وذلك من خلال التعرف على واقع بناء فرق العمل في مستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العنصر الفني لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة. وأيضاً هدفت إلى بيان نمط قيادة لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري، والتعرف على سلوكيات أعضاء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، وكذلك هدفت إلى التعرف على البيئة التنظيمية والاجتماعية لفرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري للموظفين في مستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة. وتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تُفيد موضوع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، ونسبة لكبر حجم المجتمع وعدم التوصل إليه كاملاً؛ يتم أخذ عينة منه، تمثله وتتجانس مع خصائصه، وذلك عن طريق العينة العشوائية، ويُقدر حجم العينة بعدد (100) موظف من الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة.

يكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين "دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، أما الدراسة الحالية حول فريق العمل كآلية إستراتيجية لتحقيق الإبداع الإداري في كليات الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.

▪ الدراسة الرابعة: سوزان سمير علي صلاحيات، (2015) بعنوان: واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم، والتعرف على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت متوافرة بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية للمجالات وعلى كل المجالات، وكذلك اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص في الأداة الكلية وفي المجالات الفرعية لصالح التخصصات العلمية.

يكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة متغير واحد وهو الإبداع الإداري، وكان الاختلاف كذلك في هذه الدراسة حول واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري أما الدراسة الحالية فكانت حول فريق العمل كآلية إستراتيجية لتحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.

## 11. هيكل الدراسة:

لقد حددت إشكالية الدراسة إطار متعدد الأبعاد، الأمر الذي استدعى إلى ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

**الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل الإطار النظري لفريق العمل، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى مدخل مفاهيمي حول فريق العمل من حيث تعريفه، خصائصه وأهميته في المبحث الأول، ثم تم تناول أساسيات حول فريق العمل في المبحث الثاني من خلال التطرق لنظرياته، أنواعه ومراحلها، ومن ثم التطرق إلى أبعاد فريق العمل ومعوقاته وطرق تفعيله في المبحث الثالث.

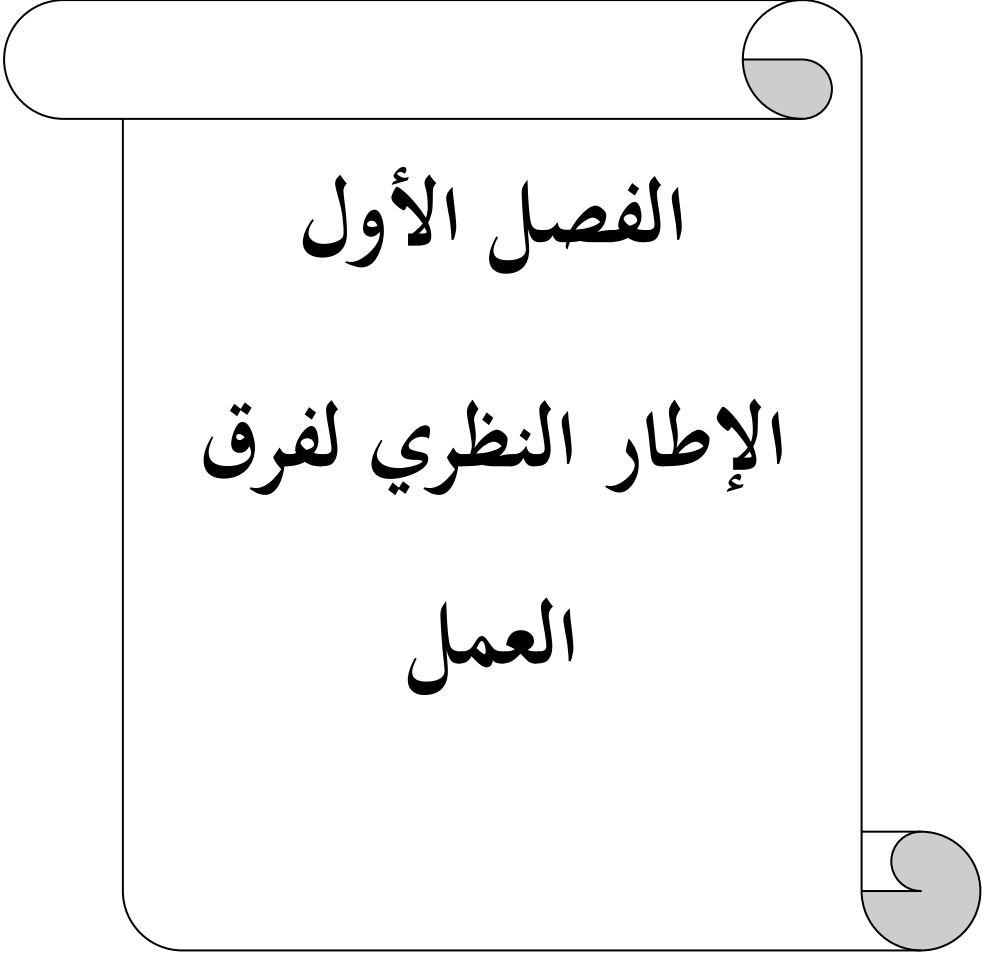
**الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل الإبداع الإداري: مقارنة نظرية، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول إلى مدخل مفاهيمي حول الإبداع الإداري، ثم تم تناول ركائز الإبداع الإداري في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات تعزيره.

**الفصل الثالث (الميداني):** تضمن هذا الفصل دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى إعطاء نظرة عن كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق لجامعة الطارف في المبحث الأول، ثم تم عرض منهجية الدراسة الميدانية القائمة أساساً

## مقدمة

---

على أداة الاستبيان بالتفصيل في المبحث الثاني، ومن ثم تم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور أبعاد فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف في المبحث الثالث والأخير.



الفصل الأول  
الإطار النظري لفرق  
العمل

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت فرق العمل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فالتحديات المتزايدة والمنافسة الشديدة تفرض على المؤسسات اعتماد نهج تعاوني يعتمد على فرق عمل متماسكة تمتلك المهارات والخبرات المتنوعة، حيث يعمل فريق العمل على توحيد الجهود وتبادل الأفكار، مما يسهم في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة، كما أن بيئة العمل الجماعية تعزز روح التعاون والثقة بين الأعضاء، مما يخلق ديناميكية إيجابية تسهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، إضافةً إلى ذلك تتيح فرق العمل فرصة لتطوير المهارات الفردية وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية، ومع ذلك فإن نجاح فرق العمل يتطلب وجود أسس واضحة لإدارتها، مثل تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتعزيز التواصل الفعال، وإدارة التحديات التي قد تواجهها. لذا فإن دراسة مفهوم فرق العمل وخصائصها وأهميتها في المؤسسات يعد أمراً ضرورياً لفهم كيفية تحقيق أقصى استفادة من هذا النهج التنظيمي الفعال، وعليه تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كما يلي:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول فريق العمل
- المبحث الثاني: أساسيات فريق العمل
- المبحث الثالث: أبعاد فرق العمل وتحدياته

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول فرق العمل

يعد فريق العمل من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث أصبح يشكل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتنافسية، حيث يعتمد فريق العمل على مجموعة من الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك، ويعملون بتنسيق وتعاون لتحقيقه بكفاءة، ولضمان فاعلية الفريق، لا بد من فهم خصائصه، مثل التكامل بين الأعضاء، والتواصل الفعّال، والالتزام بالمسؤوليات المشتركة، كما أن أهمية فرق العمل في المؤسسات تتجلى في قدرتها على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز الإبداع، لذا فإن دراسة المفاهيم الأساسية لفرق العمل تمثل مدخلاً ضرورياً لفهم دورها وتأثيرها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### المطلب الأول: تعريف فريق العمل

-التعريف اللغوي للفريق: الفرق والفرقة والفريق: الطائفة من الشيء المتفرق.

والفرقة: طائفة من الناس وأفراق جمع فرق طائفة من الناس هم أكثر من الفرق والفريق.

التعريف اللغوي للعمل: مجهود يبذله الإنسان لتحصيل منفعة أو هو الجهد البدني والعقلي الذي يبذله الإنسان في مجال سعيه الدنيوي من أجل الارتزاق والاكتساب في سبيل إنتاج الخدمات أو السلع الاقتصادية لغرض الكسب والعيش.<sup>1</sup>

-التعريف الاصطلاحي لفريق العمل: على الرغم من تعدد مفاهيم فرق العمل، إلا أن هناك اعتقاداً سائداً في تطوير المؤسسات ويشير إلى أن فريق العمل هي من مكونات البناء التنظيمي في المؤسسات، وأن فاعلية تلك الفريق تتحقق طالما كانت تلك الفرق قادرة على إدارة ثقافتها وعملياتها والعلاقات بين التقسيمات التنظيمية، وكونها جزءاً لا يتجزأ من متطلبات التطوير التنظيمي<sup>2</sup>، وتشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني، وإلى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من العاملين، نحو تحقيق هدف مشترك من منطلق كون الفريق (team) يتمثل بالأعضاء ذوي المهارات التكاملية الملتزمين بطريقة الواعية، مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو.<sup>3</sup>

إذن " إن فرق العمل هي تجمع الفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عيضة، بن سالم بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على خطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 10.

<sup>2</sup> البشاشة، سامر عبد المجيد، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 22، العدد 02، جامعة مؤتة - الأردن، 2006، ص 40.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 40.

<sup>4</sup> مصطفى احمد سيد، المدير ومهارته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، 2005، ص 151.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

ومن بين التعاريف لفريق العمل تعرف بأنها: " جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكاملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها. هنا تبرز أهمية المسؤولية الجماعية في مفهوم فريق العمل " <sup>1</sup>

كما تعرف: " بأنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " <sup>2</sup>

وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة، بحيث لا يستطيع هؤلاء الأفراد أن يحققوا هذه الأهداف إذا عمل كل منهم بمفرده ويركز هذا التعريف على درجة تحقيق الأهداف حيث يرى أن العمل الجماعي يسهم في تحقيق الأهداف بصورة أفضل من العمل الفردي. " <sup>3</sup> وبأنه مجموعة من الأفراد يعملون سويا وبطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف المحددة " <sup>4</sup>

وتعرف كذلك بأنها: " عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل مع بعضهم البعض والتخطيط للتغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة، إذن فريق العمل هو عبارة عن مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون معا لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها " <sup>5</sup>

كما تعرف بأنها: " نوع من أنواع الجماعات ويعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتلاشى. " <sup>6</sup>

انطلاقا من التعاريف السابقة يستنتج أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يجمعهم هدف مشترك، ويعملون بطريقة تعاونية وتكاملية من خلال تبادل المعرفة والمهارات لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة، تتميز فرق العمل بالتنظيم والتفاعل المستمر بين أعضائها، حيث يتحمل كل فرد مسؤولياته ضمن الفريق بما يسهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق النجاح المؤسسي، كما أن فريق العمل يعتمد على مبادئ المرونة، التعاون، والتشارك، مع التركيز على تحقيق الأهداف الجماعية بدلاً من الجهود الفردية المنفصلة، وتُشكل هذه الفرق جزءاً أساسياً من البناء التنظيمي في المؤسسات الحديثة، حيث تسهم في تحسين الأداء، تعزيز الابتكار، وتحقيق التنمية المستدامة.

<sup>1</sup> سلطان نايف، أبو تايه، العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 30، العدد 2، الأردن، 2014، ص ص 40، 90.

<sup>2</sup> اشنيوي محمد، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا، جامعة بغداد، 2014، ص 38.

<sup>3</sup> عامر سالم، السلوك التنظيمي الإداري، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 25.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 25.

<sup>5</sup> اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 130-131.

<sup>6</sup> سلمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 179.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### المطلب الثاني: خصائص فريق العمل

إن فرق العمل الفعالة تتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- أعضاء الفريق يشتركون في الإحساس بأهمية الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه؛
- وعي أعضاء الفريق بطبيعة عملهم لتحقيق النتيجة المطلوبة؛
- التحديد الدقيق لموارد الفريق واستخدامها طبقاً للحاجة إليها والوقت المتاح للفريق؛
- أعضاء الفريق يستمعون وينصتون ويستوضحون ما يقال لهم؛
- استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات والحلول؛
- يبذل الفريق جهده في حل المشكلات والحد من الصراعات؛
- توازن الأدوار ومشاركة كل أعضاء الفريق في تسهيل تنفيذ المهام؛
- أعضاء الفريق يجتمعون كل فترة زمنية معينة لتقييم أداء الفريق؛
- الفريق يشجع ويجذب الأعضاء الأكثر نشاطاً.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي<sup>2</sup>:

- المشاركة أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
- التعاون وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛
- المرونة وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛
- الحساسية وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح؛
- تحمل المخاطر وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات الحفزة للأعضاء على مواجهتها وتذليلها؛
- الالتزام وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء؛
- التيسير وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

<sup>1</sup>القبيلان يوسف محمد، ثقافة الإدارية، الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2001، ص ص 59-60.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 60.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### المطلب الثالث: أهمية فريق العمل في المؤسسات

يُعد فريق العمل عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث يسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، تتجلى أهمية فرق العمل من خلال مجموعة من الفوائد التي تؤثر إيجابيًا على أداء المؤسسة وأفرادها، ومن أبرزها<sup>1</sup>:

#### • الابتكار والإبداع:

من أبرز مميزات العمل الجماعي، أنه يتيح الفرصة لتعزيز استخدام وجهات نظر العديد من الأشخاص، وبالتالي إنتاج أفكار إبداعية جديدة. فمن خلال جلسات العصف الذهني، يقدم كل عضو في الفريق أفكاره التي تختلف عن أفكار غيره، وتتم مناقشتها وتقديم ملاحظات بناءة عليها، إضافة إلى النظر في المهام والتحديات بعقلية أكثر إبداعًا.

#### • بناء الثقة:

لن ينجح أي عمل في أي منظمة دون أن يجد الموظفون الذين هم جزء من الفريق للقيام بالمهام وتحمل المخاطر، لذلك فإن العمل الجماعي يساعد على بناء وتعزيز هذه الثقة، لأن أعضاء الفريق عندما يعملون معًا يمكنهم تحديد حلول مختلفة للتحديات، وهو ما يؤدي إلى نتائج أفضل.

#### • زيادة تحمل مخاطر العمل:

يعزز العمل الجماعي من تناغم الفريق، وبالتالي يجعل الموظفين أقوى وأكثر حماسًا لحل المشكلات، فتزداد لديهم القدرة على تحمل مخاطر العمل.

#### • زيادة الكفاءة:

تزداد كفاءة الأعمال داخل المنظمة عند إنشاء فرقًا محددة من الموظفين، إذ يركز كل فريق على مهامه الخاصة ويتمشى مع الأهداف العامة للمنظمة، إضافة إلى أن العمل الجماعي يقلل من الضغط على الأفراد والوقت الذي يستغرقه إكمال المهمة؛

ويشهد العمل الجماعي تقسيم المهام الصعبة إلى عناصر أسهل لإدارة المكونات والعمل معًا لإكمالها بشكل أسرع، ويمكن للأعضاء ممن لديهم مهارات خاصة التركيز على مشكلات محددة للمساهمة في حلها بشكل أكثر فاعلية.

<sup>1</sup>[https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A?utm\\_source=chatgpt.com](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A?utm_source=chatgpt.com)  
مُستَظفَرُ لَ: 2025-03-20 à 20:23

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### • زيادة جودة الأعمال:

تستفيد المنظمات من العمل الجماعي في زيادة جودة أعمالها، إذ أن هذا النوع من العمل يقلل من الضغط على الموظفين لاعتماده على تقاسم عبء العمل، فترتفع الروح المعنوية لديهم، ويؤدي ذلك إلى زيادة جودة العمل، بما يتوافق مع توقعات المنظمة؛

### • سعادة الموظفين:

من أهم فوائد فريق العمل، أنه يزيد من شعور السعادة لدى الموظفين، إذ يشعرون بأن عملهم له قيمة، وبأنهم يستطيعون المساهمة في تحقيق هدف ما، وبأن لديهم شيئًا مميزًا يقدمونه للعمل، فتزداد إنتاجيتهم، وينتجون أعمالًا عالية الجودة؛

### • التطور الوظيفي:

من الفوائد التي يحققها الموظفون جراء عملهم مع بعضهم البعض، النمو والتطور الوظيفي، نظرًا لاعتيادهم العمل في بيئة عمل وفريق عمل مستقرين وداعمين، وهو ما يمكنهم من تحديد نقاط القوة لديهم، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم دون تدريب رسمي، وبالتالي يستطيعون تطوير أدوارهم المهنية؛

### • زيادة الإنتاجية:

يقوم العمل الجماعي على العديد من العناصر وأهمها الإبداع والتحفيز والسعادة والتعاون والوحدة، كما أن عمل الأعضاء معًا يؤثر بشكل مباشر على طريقة عمل الفريق ومستويات نجاحه، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. وما يزيد من إنتاجية الموظفين عند عملهم مع بعضهم البعض، تقسيم المهام إلى قطاعات أكثر قابلية للإدارة وتفويضها لأعضاء الفريق ممن يمتلكون مهارات مختلفة قابلة للتطبيق؛

• **زيادة وحدة وتماسك الفرق:** يزيد العمل الجماعي من وحدة وتماسك فرق العمل داخل المنظمة، لأن من خلاله يعمل الأفراد لمصلحة المنظمة وليس لمصلحتهم، ويركزون على تحقيق هدفًا مشتركًا، كما أن عمل الموظفون ونجاحهم معًا يؤدي إلى تكوين علاقات عمل قوية ويطورون الثقة والصدقة فيما بينهم؛

• **زيادة التنوع:** من أبرز مزايا العمل الجماعي، أنه يقوم على العديد من الأفراد المختلفين من حيث الأعمار والخلفيات والمهارات ومستويات الخبرة، وهو ما يضمن تكون فرق عمل متنوعة تنتج وجهات نظر وأفكار فريدة، ويؤدي التنوع الذي يتيح العمل الجماعي إلى زيادة الإبداع وتحسين تقنيات حل المشكلات وتعزيز الوعي الثقافي، والمساعدة في تحسين سمعة المنظمة؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup>[https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A?utm\\_source=chatgpt.com](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A?utm_source=chatgpt.com)  
mconsulté le : 2025-03-20 à :20:23

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### ● تقليل الإجهاد:

يساعد العمل الجماعي على تقليل مستويات التوتر والإجهاد داخل بيئة العمل، لأنه يضمن توفير بيئة آمنة وتعاونية للموظفين لمشاركة أعباء العمل والتركيز على الأهداف المشتركة، وعندما تُتاح هذه البيئة؛ تزداد الإنتاجية ويقل معدل دوران الموظفين؛

### ● تعزيز القدرة على التكيف:

تبنى الأفراد ثقافة العمل الجماعي يزيد من قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل وظروفها المتغيرة، وبالتالي يستطيعون تبديل الأدوار والمسؤوليات إذا لزم الأمر؛

### ● تقليل التدخلات الإدارية:

عندما تتبنى المنظمة ثقافة العمل الجماعي، فإن ذلك يقلل من التدخلات الإدارية في عمل الفرق، لأن الثقة التي تمنحها الإدارة للموظفين تعطيهم قدرًا أكبر من الاستقلالية، وبالتالي يراقبون أنفسهم وطرق تنفيذهم للمهام، وهو ما يفيد المديرين الذين يمكنهم إعادة توجيه طاقتهم نحو مشاريع أخرى؛

### ● تحسين خدمة العملاء:

يستطيع الموظفون المشاركون في العمل الجماعي تحسين خدمة العملاء، من خلال تقديم خدمة تلي احتياجات العملاء في إطار زمني أقصر، وهو ما يترك انطباعًا جيدًا لدى العملاء؛

### ● اكتساب منظور جديد:

يفرض العمل الجماعي على الموظفين إجراء مناقشات طويلة وتفاعلات جماعية، يحصلون منها على فرصة للنظر إلى الأشياء من منظور جديد تمامًا، وبالتالي يصبح كل عضو في الفريق أكثر انفتاحًا على أفكار مختلفة، ويتعلم أشياء جديدة من أعضاء آخرين في الفريق؛

### ● تحسين مهارات صنع القرار:

يساعد العمل الجماعي على تحسين مهارات صنع القرار، لأنه يشجع أعضاء الفريق على الإجابة على الأسئلة واتخاذ القرارات في الوقت الفعلي، وبالتالي تنمو لديهم الثقة في اتخاذ قرارات سريعة بناءً على خبراتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>[https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A?utm\\_source=chatgpt.com](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A?utm_source=chatgpt.com)  
mconsulté le : 2025-03-20 à 20:23

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### المبحث الثاني: أساسيات فرق العمل

تعد أساسيات فريق العمل من الركائز المهمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، يتطلب بناء فرق العمل الناجحة تحديد أنواع الفرق ومراحل دورة حياتها، حيث يمر الفريق بمراحل التشكيل، الصراع، التوافق، الأداء، والانهاء، كما أن إدارة الفرق تعتمد على تنظيم الأدوار، تعزيز التواصل، وتحفيز الأعضاء لتحقيق التعاون الفعال، بالإضافة إلى ذلك، فإن فرق العمل توفر فوائد متعددة، مثل تحسين الإنتاجية، تعزيز الابتكار، وتحقيق الأهداف المشتركة، لكن نجاحها يرتبط بتوفير المتطلبات الأساسية وضمان بيئة داعمة تُمكن الأفراد من العمل بروح الفريق.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة لفلسفة فرق العمل

ظهرت العديد من النظريات التي سعت إلى تفسير فرق العمل من حيث طبيعتها وأهدافها، ويعود هذا التنوع في التفسير إلى اختلاف وجهات النظر والزوايا التي يتم من خلالها تحليل مفهوم فرق العمل، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أبرز هذه النظريات لتوضيح رؤيتها حول الموضوع.

#### 1- النظريات السلوكية

لقد ركزت المدرسة السلوكية اهتماماتها على دراسة، وتحليل سلوك الأفراد، والجماعات في المؤسسة وتفسير هذا السلوك، ودوافعه، واستخدام المنهج العلمي، ومن النظريات التي درست سلوك الفرد داخل الفريق يذكر منها:

#### 1-1 نظرية العلاقات الإنسانية

يعتبر " Elton Mayo " من الرواد الأوائل لهذه المدرسة، وقد قام مع فريق البحث بعدة تجارب سميت تجارب " Hawthorne " أهمها : تجربة الإضاءة، تجربة الغرفة الكابلات، وقد توصل Mayo بتجاربه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية أهمها:

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب، إنما أيضا بخلفتها الاجتماعية وإدارة الجماعة؛ للمكافأة والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد، وإحساسهم بالرضا؛
- ضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين؛
- للتنظيمات الغير رسمية تأثير على السلوك الفردي في المؤسسة.<sup>1</sup>

وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين:<sup>2</sup>

أ.مناخ العمل الجماعي: يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة بين بعضهم البعض الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط.

<sup>1</sup> أحمد محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص54-53.

<sup>2</sup> العامري صالح مهدي، محسن الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 85.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

ب. الإشراف المشترك: يشعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات، وسماع آرائهم باستمرار.

### 1-2 نظرية " Mary Parker Violet "

فيلسوفة اجتماعية من الولايات المتحدة الأمريكية ركزت على الفكر الجماعي أكثر من العمل الفردي فطاقات الفرد الكامنة تنطلق عبر العمل الجماعي، ومن خلال العلاقة مع الآخرين يستطيع الفرد أن يبدع ويبتكر أكثر، ورأت أن المؤسسة هي جماعة كبيرة، وعلى مديرها أن يعتمد على خبرته ومهاراته في القيام بدور أكثر من اللوائح الرسمية، والسلطات والصلاحيات، وفي تعامله مع مرؤوسيه، وأشارت إلى أثار بيئة المؤسسة بعواملها وقوتها، ومتغيراتها على تفاعل الجماعات.<sup>1</sup>

### 2- النظريات الحديثة

يعود الفضل في الدراسة الجماعية والتعاون داخل المؤسسات إلى المدرسة السلوكية، ولكن الاتجاهات الحديثة ألت إلى مفاهيم معاصرة للتعاون في فرق عمل للتوصل إلى تحقيق الأهداف، وتعزيز الشعور بالانتماء وتطوير المهارات والأفكار، وهناك العديد من الدراسات التي درست الجماعة والتعاون، ومن أهم هذه النظريات يذكر:

### 1-2 نظرية النظام التعاوني " Chester Bernard "

أسهمت الخبرة الوظيفية ل Bernard " في الجهاز الحكومي في شركة هواتف " New Jersey " بزيادة تعامله مع مشكلات الإدارة العامة، وإدارة الأعمال معاً، بما وسع من إلمامه، وقدرته على المزج بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة، مما انعكس بنحو إيجابي على تصورات، وافترضاياته عن السلوك التنظيمي. فقد اشتهر " Bernard " بنظرية النظام التعاوني التي تضمنتها مجموعة افتراضات جديدة لفهم السلوك التنظيمي، والتي تركز على أربعة مسائل أساسية هي:<sup>2</sup>

- اتخاذ القرارات كإطار للسلوك على مستوى الفرد والمؤسسة؛
  - التنظيم الغير رسمي مصدر للتنظيم الرسمي، ونتيجة له في الوقت نفسه؛
  - التنظيم الرسمي نظام تعاوني يقوم على ثلاثة عناصر هي: الاتصال والرغبة في العمل؛
  - الحوافز مدخل للعلاقة بين الفرد والمؤسسة ويقوم على أساس الموازنة بين المغريات والإسهامات.
- وقد اعترف " Bernard " بحتمية وجود التنظيم الغير رسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم، واتصالاتهم ببعضهم البعض، ويرى " Bernard " أن التنظيم الغير رسمي يخلق لدى الأعضاء مفاهيم، وأهداف،

<sup>1</sup>علي فلاح الزعي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 126.

<sup>2</sup>الزبيدي حسين سام، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 195.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

واتجاهات وأنماط سلوكية معينة، كما يهيئ الظروف الملائمة للتنظيم الرسمي ليمارس من خلاله بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية، لذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

- تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم؛
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة؛
- تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات، وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.<sup>1</sup>

### 2-2 نظرية التبادل " Peter Blau "

ترتكز على علاقة العائد والتكلفة أي النتيجة، فالفرد لا ينجذب، ولا يميل للتفاعل مع الغير ويكون جماعات، إلا إذا كان العائد من وراء ذلك يزيد، ولو قليلا على التكلفة والعوائد من التفاعل تلي الحاجيات، بينما التكلفة تتسبب في القلق والإحباط والإحراج والإرهاق، وهكذا فإن هذه النظرية تبنى على ثلاثة عوامل: التقارب بين الأفراد، التفاعل اتجاهات مشتركة.

### 2-3 نظرية " التفاعل الأنشطة - المشاعر " Homans "

تنسب إلى العالم Homans " وتعتمد على ثلاثة أبعاد، ترتبط ببعضها، وتتفاعل مع بعضها البعض، تتمثل في الأنشطة، التفاعلات، المشاعر، وترى هذه النظرية أن انضمام الفرد للجماعة هو محصلة التفاعل للعوامل الثلاثة، فكلما زادت الأنشطة التي يشارك الأفراد في إنجازها، وازدادت تفاعلاتها مع بعضها البعض، وقويت مشاعرهم، وهذا يزيد من تفاعلاتهم، وكلما زادت مشاعر الأفراد تجاه بعضهم البعض زادت تفاعلاتهم والأعمال المشتركة بينهم، والمقصود بالتفاعل ليس بمعنى التجاوز، والتقارب المكاني، ولكن لتحقيق أهداف الجماعة مثل التعاون وحل المشكلات.<sup>2</sup>

وقدم " Homans " نموذج يوفر وسائل تشخيصية يستطيع المهتم من خلالها فهم أعمال فريق العمل أو جماعة العمل، كما يعكس لنا هذا النموذج العوامل الموقفية التي قد تؤثر على مخرجات أعمال جماعة أو فريق العمل.

ويتألف نموذج " Homans " من نظامين اثنين رئيسيين بأجزائها المترابطة، والمتداخلة، وهما النظام الداخلي

والنظام الخارجي كما يوضحه الشكل الموالي:<sup>3</sup>

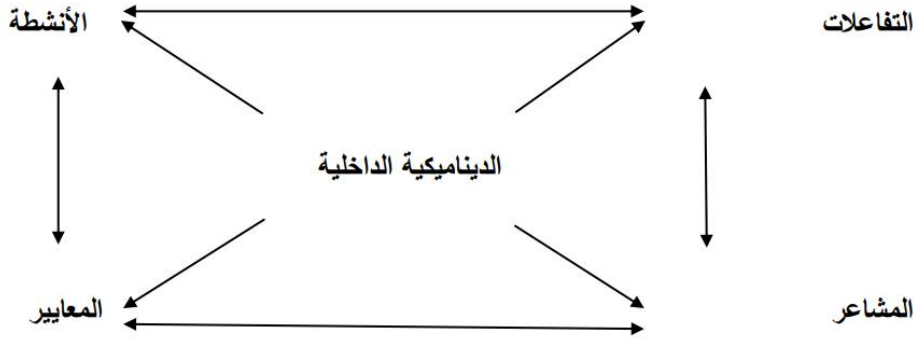
<sup>1</sup> المغربي كمال محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2004، ص 60.

<sup>2</sup> حمادات محمد حسين محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 105.

<sup>3</sup> جواد شرقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 308.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### الشكل رقم (01-01): النظام الداخلي للجماعة



المصدر: جواد شرقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 308.

### 4-2 نظرية الإدارة بالأهداف " Peter Drucker "

ينسب هذا المدخل أو الأسلوب إلى العالمين " Peter Drucker و George Odiorne وقد أكد على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المؤسسة والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية، والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وعن كيفية وضع هذه الأهداف، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية وضرة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، على مستوى الوحدة والجماعة، وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف توضح خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل، مع التوجيه والإرشاد المستمر، ومتابعة تقييم أداء الفرد، حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

وتتمثل فلسفة ونتائج الإدارة بالأهداف في النواحي التالية:<sup>3</sup>

- أن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية؛
- انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة وردود الأفعال حيث تعد الأهداف الرباط النفسي الذي يجمع بين الأفراد؛
- أن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم العمل الذي يقودهم، وهو موجه ومرشد يقود العمل من خلال المشاركة، وتقبل أفكار الآخرين، والاستفادة منها وتطبيقها.

<sup>1</sup> الحلالمة أحمد عزات المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص 27.

<sup>2</sup> حريم حسين، أساليب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمدربين والمسيرين، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 73-74.

<sup>3</sup> العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 336.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### 2-5 نظرية "William Ouche Z" ناقش "Ouche"

منهج عمل الفريق للإنتاجية كواحد من الأسباب التي أدت إلى نجاح اليابان في العقود الماضية، حيث تدرّب إدارة المؤسسة أعضاء الفريق على حل المشكلات الأساسية والمهارات الديناميكية للجماعة، وتحدد نطاق مسؤولية الفريق، ويكون الفريق حراً في تطوير طرق العمل، والعلاقات الخاصة. إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الاتصال داخل الجماعة.<sup>1</sup>

ويوضح الشكل الموالي نموذج النظرية<sup>2</sup>:

#### الشكل رقم (01-02): نموذج Z



**المصدر:** حريم حسين، أسلوب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمديرين والمسيرين، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 76.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نظرية Z حاولت الجمع بين صفتين متناقضتين في العمل وكل واحدة من الصفات تقتضي قرار أو تصرف معين.

<sup>1</sup> بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص 32.

<sup>2</sup> حريم حسين، أسلوب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمديرين والمسيرين، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 76.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### المطلب الثاني: أنواع فرق العمل

تتنوع فرق العمل وفقاً لطبيعة المهام والأهداف، فمنها الفرق الدائمة والمؤقتة، والفرق الوظيفية والمتعددة التخصصات، حيث يتحدد نوع فرق العمل تبعاً لسبب وجودها والأهداف المرجوة منها، فيجب على المنظمة أن تحدد نوع فريق العمل قبل تشكيله، فرق العمل تختلف وفق لعدة أبعاد وهي الغرض والوقت ودرجة الاستقلالية وهيكل السلطة كما يوضحها في الجدول التالي: <sup>1</sup>

### جدول رقم (01-01): أنواع فرق العمل

الأبعاد		
فرق التطوير	الغرض	فرق تهمم بالإنتاج والخدمة تتمم بالإنتاج والخدمات التي تقدمها مثل فريق الصيانة وفريق خدمة العملاء
فرق دائمة	الوقت	فرق مؤقتة موجودة لغرض معين وتنتهي بانتهائه مثل لجنة التوسعات ولجنة تصميم الحوافز
جماعات العمل	درجة الاستقلالية	لفرق المستقلة يقرر أعضاء الفريق الأسلوب المناسب لهم في التصرف واتخاذ القرارات
فرق أعضاؤها من مجالات مختلفة	هيكل السلطة	فرق أعضاؤها من مجال واحد وذلك لتوفير التخصص الدقيق مثل فرق الإنتاج لشيء محدد بعينه

المصدر: سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 20.

أهم التصنيفات الأكثر شيوعاً لفرق العمل والتي تطرق إليها الباحثون فيمكن عرضها على النحو التالي:

- الفرق الوظيفية: وهي التي يتألف أعضائها من نفس الوحدة الإدارية أو القسم وفي هذا الفريق تكون السلطات والمسؤوليات محددة، كما أن عملية اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة وبسيطة، وينشأ هذا الفريق عادة في المنظمات الهرمية التقليدية ذات البيئة الثابتة.

<sup>1</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

- **فرق العمل متعددة الوظائف:** وهي فرق مكونة من مجموعة من العاملين ممن يمتلكون المهارات والخبرات العالية والذين يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو خدمة معينة وعادة ما يستخدم هذا النوع في ظل التغيير السريع في السوق وذلك لسرعة استجابة احتياجات الزبائن.
  - **فرق تحديد المشاكل:** وتعمل هذه الفرق على جمع المعلومات عن القضايا المطروحة ذات الاهتمام من قبل الإدارة العليا، وهذا النوع من الفرق يجعل الإدارة العليا على دراية وقرب من الأعمال اليومية المؤدات في المنظمة والاحتياجات اللازمة لأدائها.
  - **فرق حل المشكلات:** وتتكون هذه الفرق لحل مشكلة محددة والاستفادة من خبرة أعضاء الفريق للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلة، ويتوقف نجاح هذا الفريق على رغبة كل عضو في المشاركة في الحل، ودرجة الثقة والأمانة المتبادلة بين الأعضاء وقناعتهم بإمكانية الوصول إلى حل المشكلة من خلال التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
  - **فرق النصح والاهتمام بالعمل:** ويهتم هذا النوع من الفريق بتوفير النصح التنظيمي، واتخاذ القرار، ويشتمل هذا النوع من فرق العمل على فرق التخطيط المالي أو تخطيط الأفراد، ويمكن أن تشتمل أيضا على دوائر الجودة ومجموعة العاملين الذين يكون دورهم إنتاج الأفكار والنصيحة وتمير الاقتراحات.
  - **فرق العمل الموجهة ذاتيا:** وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على الإدارة وتوجيه نشاطاتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك بالاعتماد الذاتي نظرا لتوفر المهارات الفنية والإنسانية والموارد اللازمة لنجاحهم من خلال هيكل تنظيمي غير تقليدي يحكم التفاعلات والتعاون بينهم، إن المنظمة إذا كانت ترغب في تكوين فرق العمل المدارة ذاتيا لا بد أن تراعي في ذلك ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ **الاستقرار:** حيث يتطلب فرق العمل المدارة ذاتيا، درجة عالية من التفاعل والتماسك بين أعضاء الفريق، وهذا بدوره يتطلب درجة كبيرة من التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق ولتحقيق هذه المتطلبات يجب أن تكون عضوية الفريق مستقرة فدخل وخروج الأعضاء سيتسبب في فشل الفريق في تنمية هويته.
- ✓ **الخبرة:** حيث يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق الخبرة ومعرفة عالية بالمهمة التي يقومون بها.
- ✓ **التنوع:** بالرغم من أن أعضاء الفريق يجب أن يكون متشابهين بدرجة كافية لكي يكونوا قادرين على العمل مع بعضهم البعض، إلا أنهم أيضا يجب أن يكونوا متنوعين ومختلفين بدرجة كافية، لكي يأتوا بمهارات وخصائص متنوعة لازمة لأداء المهمة المطلوبة.

<sup>1</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

✓ **الحجم:** مع مراعاة متطلبات القيام بالمهمة المطلوبة أداؤها يجب مراعاة أن يكون حجم الفريق صغير نسبياً حتى يمكن التغلب على مشاكل التنسيق وعلى مشاكل عدم قيام أعضاء الفريق بتقديم مساهمتهم ومشاركتهم في أداء المهمة.

- **حلقات الجودة:** هي مجموعات صغيرة من الأفراد وتتراوح ما بين أفراد يجتمعون طوعاً مرة واحدة في الأسبوع لتحديد وتحليل وحل أنواع مختلفة من المشاكل التي تنشأ في منطقة أعمالهم، وقد ظهرت حلقات الجودة في اليابان.
  - **فرق التحسين المستمر:** تتشكل هذه الفرق من قبل الإدارة بهدف إجراء التحسينات في أداء المنظمة وهي من فرق إدارة الجودة الشاملة القائمة على مبدأ أن هناك دائماً مجالات للتحسين، كنتاج عن التطورات المستمرة على المعرفة الإنسانية، والتطورات التقنية والعلمية، ويكون أعضاء فرق التحسين المستمر من جميع مستويات ووحدات المنظمة.
  - **فرق العمل الافتراضية:** وهي من فرق عمل الناجمة على تأثير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال ويتكون أفرادها من عدة دول متخلفة يتواصلون فيما بينهم من خلال وسائل الاتصال المتاحة والمختلفة وبذلك يتخطون الحدود بين الدول، ويكون الاتصال بين أعضاء الفريق عبر البريد الإلكتروني، ووسائل الاتصال الحديثة كالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)، وبالرغم من أهمية هذا النوع من الفرق في الوقت الراهن لما تتميز به من السرعة في حل المشكلات، وقلة الصراعات بين الأعضاء إلا أنه لا يتحقق بعض سمات العمل كفريق والتي تساهم في فاعلية الفريق مثل انعدام التفاعل الشخصي بين الأعضاء الذي يعتبر مهماً جداً لنجاح عملية الاتصال بالإضافة إلى ضعف الانسجام والشعور بالانتماء.
  - **فرق الإدارة:** هذا النوع من الفرق الدائمة، وهو من أصعب أنواع الفرق، إذ أن التعامل فيما بين المشتركين فيها ينطلق من خلال الممثلين لدوائهم أكثر من كونهم أعضاء في فريق العمل، ومسؤولية هذا الفريق الذي يتشكل من مديري الإدارة العليا، فهو مسؤول عن اتخاذ القرارات الرئيسية، ووضع الاستراتيجيات والأهداف، وتطوير المنظمة ووضع السياسات العامة.<sup>1</sup>
- وكون فرق الإدارة تعد من أهم الفرق في أي منظمة، إلا أنها تحتاج إلى آليات واضحة، وإدارة ناجعة للصراعات داخل الفريق وفي معظم الحالات يستعين فريق الإدارة بمستشارين خارجيين من وقت لآخر لتوجيه الفريق وتقريب وجهات النظر ورفع كفاءة وفاعلية أداء الفريق. خصوصاً إذا كان من المحتمل أن ينتج عن أعمال الفريق قرارات جوهرية وسياسات جديدة أو إعادة للتنظيم داخل المنظمة.

<sup>1</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

- **فرق القسم:** وهذا النوع من الفرق محدود في قسم معين ويهتم بمشاكل هذه القسم فقط، ويمكن إطلاق اسم فريق على هذا الشكل من التنظيم إذا شكل القسم خصائص وسمات عمل الفريق وتبني ذلك كمنهج متفق عليه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل دورة حياة فريق العمل

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على خطوات بناء فريق عمل وعناصره ومراحل حياته.

#### 1- خطوات بناء فريق عمل

يتطلب بناء فريق عمل ناجح إتباع خطوات منهجية تشمل تحديد الأهداف بوضوح، اختيار الأعضاء وفقاً للمهارات المطلوبة، توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التواصل والتعاون بين الأعضاء، مما يضمن تحقيق الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال:<sup>2</sup>

- **تجميع المعلومات:** إن أهم خطوة في بناء فرق العمل هي تجميع المعلومات والبيانات وذلك من أجل فهم تشخيص المشكلات الموجودة في أعضاء الفريق، حيث من خلال هذه البيانات يمكن تحديد احتياجات أعضاء الفريق وتحديد الإجراءات والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، كما أنه من خلال البيانات والمعلومات المتوفرة يمكن التعرف على قيم وأهداف أعضاء الفريق وطبيعة الاتصالات والتماسك والنزاعات وكيفية إدارتها.
- **مناقشة وتحديد الاحتياجات:** وذلك من خلال البيانات والمعلومات المتوفرة حيث يتم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل استغلالها، حيث يتم دعم نقاط القوة وتحسينها والتخلص من نقاط الضعف، كما أنه من خلال تلك المعلومات يمكن الوصول إلى الاحتياجات المادية وال نفسية والاجتماعية لأعضاء فريق العمل والعمل على إشباعها .
- **تخطيط وتحديد الأهداف:** إن تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية تعتبر عامل هام في بناء فرق العمل حيث إن عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف حول ترتيب الأولويات يسهم بشكل كبير في إنجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
- **تنمية المهارات:** إن تطوير مهارات الأعضاء تزيد من فاعلية بناء فريق العمل من خلال إنجاز القرارات التي تحتاج إلى الالتزام المهني في الأدوار والمسؤوليات والتنسيق الجيد بين أعضاء الفريق.
- **تحديد المهمة:** وهو الهدف النهائي الذي يسعى الفريق إلى تحقيقه.
- **تواصل الرؤية وتكوين الأهداف:** وهي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة.

<sup>1</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> فاروق عبدو فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 102-103

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

- **تحديد الأدوار:** يجب توزيع الأدوار بشكل عادل وواضح، بحيث يعرف كل عضو ما هو مطلوب منه تحديداً، وما هي صلاحياته ومسؤولياته، التحديد الجيد للأدوار يمنع التداخل، ويعزز الالتزام ويوفر الانضباط التنظيمي داخل الفريق.
- **دمج أعضاء الفريق:** تعني هذه الخطوة العمل على توحيد الفريق من خلال بناء الثقة، تعزيز روح الفريق، وتنمية التعاون، يتم ذلك عبر أنشطة جماعية، جلسات تفاعلية، وخلق ثقافة عمل إيجابية تدعم التضامن.
- **تحديد القيادات الإدارية:** يتطلب الأمر تعيين قائد أو منسق للفريق يكون مسؤولاً عن توجيه الجهود، التنسيق بين الأعضاء، اتخاذ القرارات المهمة، وتحفيز الفريق، يجب أن يكون القائد ذو مهارات قيادية قوية، وقادراً على تحقيق التوازن بين الحزم والتشجيع.
- **إدارة الصراعات:** لا يخلو أي فريق من الخلافات، ولهذا تُعد القدرة على إدارة الصراعات بشكل بناء أمراً ضرورياً، يجب تبني أساليب الحوار، الاستماع الفعال، والوساطة لحل النزاعات بطريقة تضمن الحفاظ على انسجام الفريق واستمرارية العمل.<sup>1</sup>

### 2- عناصر بناء فريق العمل

تتمثل عناصر بناء فريق العمل فيما يلي:

- **العنصر الفني:** ويقصد بالعنصر الفني هو المهمة المطلوب إنجازها، ومدى صعوبتها، وهل هي صعبة التحقيق أو سهلة والمعلومات المتاحة والأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها، لتحقيق تلك المهمة ومدى صعوبتها والأدوات اللازمة لانجازها.
- **العنصر البشري:** وهو يتكون من جزأين وهما:

أ- **قائد الفريق:** وهو المسؤول عن الفريق والقادر على تحفيز الأفراد وعلى القيام بمهمة ما، لتحقيق أهداف الفريق ويجب على قائد الفريق أن يكون:

- ✓ هو المسؤول عن التنسيق والتكامل بين أعضاء الفريق.
- ✓ يكون بينه وبين الأعضاء قدراً كبيراً من الثقة والاحترام والتعاون.
- ✓ يكون مقتنعاً بأهداف الفريق، مخلصاً في تحقيقها، جاداً في قيادة الأعضاء.
- ✓ يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة وخبرة علمية مناسبة.

<sup>1</sup> فاروق عبدو فلي، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 103

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

✓ يعمل القائد مستشارا للفريق ويقوم بتسهيل مهمة الأعضاء وترسيخ القيم والقواعد السلوكية وتوجيه وتعليم الأعضاء وتقديم النصح والمشورة.

ب. **أعضاء الفريق:** والمقصود هنا هو سلوكيات أعضاء الفريق التي تؤثر تأثيرا على نجاح فريق العمل بشكل عام من حيث عددهم، خبراتهم، درجة الانتماء والولاء، ومدى استعدادهم للتعاون والمشاركة فيما بينهم، وقدراتهم على العمل الجماعي ومستوى روح المعنوية والدوافع لديهم، وسلوك أعضاء الفريق تعكس نجاحه من عدمه، فالفريق الناجح هو الذي يسعى كل فرد فيه إلى إنجاح الفريق، وهذا السلوك ينتج عن الاتصال الفعال والبناء من قبل أعضاء الفريق كافة، وتتصف فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية وروح المعنوية المرتفعة ويؤدي أفراد الفريق معظم أعمالهم بدرجة عالية من الجودة ويمنحون الأفراد الآخرين الشعور بالرضا لكونه ينتمون للفريق ويأملون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم، ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء ويدفعهم ذلك بالشعور بالفخر ويشعرون أنهم أفضل الفرق.

### • **العنصر البيئي:** إن العنصر البيئي يتكون من جزأين وهما:

أ. **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظمة فريق العمل والتي يكون لها تأثير كبير على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد.

ب. **البيئة التنظيمية:** وهي كل ما تحتويه المنظمة من سياسات وخطط وفلسفة ونظام حوافز وتقييم الأداء والتدريب، وتعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية إيجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة والعكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملا مساعدا في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة من خلال تحسين البيئة التنظيمية.<sup>1</sup>

### 3- مراحل بناء فريق العمل

تمر فرق العمل بعدة مراحل تطويرية وتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال، وقد اختلف الباحثون في ترتيب هذه المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء دورة حياته حيث يمر بخمسة مراحل هامة وهي:

• **مرحلة التكوين:** وتوصف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية، وذلك من خلال بناء علاقات صداقة في إطار المهمة المطلوب تنفيذها، ويحاول أعضاء الفريق إيجاد الأسلوب الذي يكون مقبولا من جانب الأفراد الآخرين، وتتميز هذه المرحلة بالارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بال رسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة، ويعتبر التشكيل مرحلة مهمة في بناء الفريق وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق)

<sup>1</sup> يوسف على عيسى ابو جبروع، واقع بناء فرق العمل ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الاقصى، غزة، 2014، ص 43.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

- **مرحلة العصف (الصراع):** يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته، من هنا ينصح القائد أو باقي الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.<sup>1</sup>
- **مرحلة الصياغة ووضع المعايير:** في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل الصراعات السابقة، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجه، ويبحث الاتفاق الجماعي تجاه من له القوة، ومن هو القائد، ثم حول أدوار الأعضاء، ويضاف إلى ذلك فهم الأعضاء بعضهم البعض، ويتكاملون نحو تحقيق أهداف الفريق وبالتالي يمكنهم التغلب على الخلافات ومعالجتها، ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب وتبقى هذه المرحلة وقتاً قصيراً .
- **مرحلة الأداء:** حيث يقوم الأعضاء بحل المشاكل وإنجاز المهام المحددة للفريق ويلتزم أعضاء الفريق برسالة معينة ويرتبطون بين بعضهم البعض ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيدة، ويقوم أعضاء الفريق أيضاً بمواجهة ومعالجة المشاكل التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسة المباشرة ويتجه تأثيرها نحو أهداف فريق العمل، وأثناء هذه المرحلة فإن القادة يحاولون التركيز على إدارة المهام والأداء، وعلى مستوى أعضاء الفريق تكون الاختصاصات محددة للمهمة مع التعاطف الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
- **مرحلة التفكيك أو الانتهاء:** تحدث مرحلة التفكيك أو الانتهاء في فريق العمل التي تكون محددة بتأدية مهام معينة ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الأعضاء نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية، أيضاً تقوي التماسك، ولكن قد يسود الإحباط أو الندم، مما يؤدي إلى التمزق والتشتت أو بناء علاقة صادقة وتعاون، وعند هذه النقاط فإن القادة يعلنون نهاية عمل الفريق بعد أداء مهمته كاملة ونجاح.<sup>2</sup> ويمكن توضيح مراحل تكوين فرق العمل من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> أحمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، الملتقى الوطني الأول للجودة في التعليم، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 11.

<sup>2</sup> سالم بن بركة براك الفايد، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### الشكل رقم (01-03): مراحل تكوين فريق العمل



المصدر: سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 32.

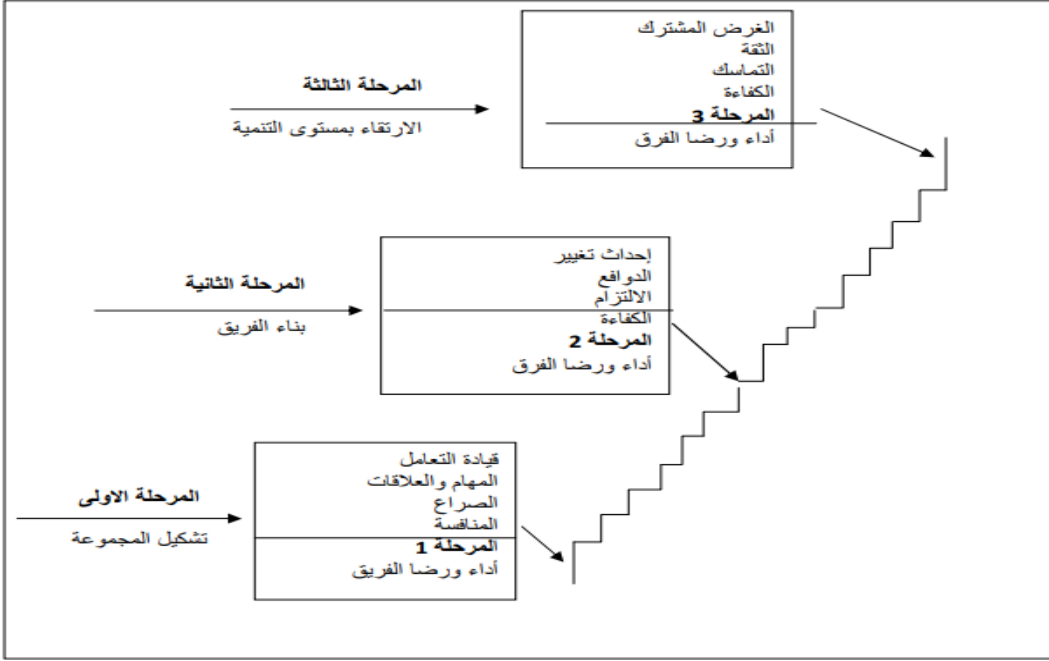
ويرى Avolio and Bruce أن مراحل تكوين الفريق تمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

- المنافسة مرحلة تشكيل المجموعة وخصائصها: قيادة التعامل - المهام والعلاقات - الصراع.
- مرحلة بناء الفريق وخصائصها: إحداث التغيير - الدوافع - الالتزام - الكفاءة الذاتية.
- مرحلة الارتقاء بالفريق إلى مستوى عالي التنمية وخصائصها: الغرض المشترك، الثقة، التماسك، كفاءة الفريق

<sup>1</sup> فوليو بروس، تنمية القيادة، ترجمة الخزامي عبد الكريم أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2003، ص 122.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

الشكل رقم (01-04): مراحل بناء الفريق (نموذج أفوليو، بروس)



المصدر: فوليو بروس، تنمية القيادة، ترجمة الخزامي عبد الكريم أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص 123.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### المبحث الثالث: أبعاد فرق العمل وتحدياته

يُعد فريق العمل عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، حيث يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال التعاون وتوزيع المهام بفعالية، إذ يتميز العمل الجماعي بقدرته على تعزيز الابتكار وتحسين الإنتاجية، مما يساعد المؤسسات على تحقيق التميز في بيئة تنافسية متسارعة، ومع ذلك فإن نجاح فرق العمل لا يخلو من التحديات، حيث قد تواجه المؤسسات صعوبات قد تؤثر على أداء الفرق وتحد من قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة، لذا يتطلب نجاح فرق العمل استراتيجيات فعالة لإدارة العقبات وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأعضاء.

### المطلب الأول: أبعاد فرق العمل

تتمثل أبعاد فريق العمل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- وضوح الأهداف

وضوح الأهداف يعني أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة زمنياً (SMART). يجب أن يفهم جميع أعضاء الفريق أو المنظمة بوضوح ما هو المطلوب منهم تحقيقه، وما هي النتائج المتوقعة، عندما تكون الأهداف واضحة، يسهل على الأفراد توجيه جهودهم، اتخاذ القرارات الصحيحة، وتقييم أدائهم.

#### 2- توازن الأدوار

يشير توازن الأدوار إلى التوزيع الفعال للمسؤوليات والمهام بين الأفراد أو الأقسام المختلفة. هذا يعني أن كل فرد يعرف دوره ومسؤولياته بوضوح، وأن هناك تجنباً للازدواجية في المهام أو إغفال بعضها، التوازن في الأدوار يضمن أن جميع الجوانب الضرورية للمشروع أو النشاط مغطاة، وأن الموارد تستخدم بكفاءة، مما يؤدي إلى سير العمل بسلاسة وتقليل الاحتكاكات.

#### 3- القيادة المناسبة

تعني القيادة المناسبة وجود قائد يمتلك المهارات والأسلوب اللازمين لتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف، هذا يشمل القدرة على التحفيز، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، والتواصل بفعالية، القيادة المناسبة تتكيف مع طبيعة المهمة، خصائص الفريق، والظروف المحيطة، وقد تتراوح بين القيادة الموجهة، التشاركية، أو الداعمة حسب الحاجة، مما يعزز أداء الفريق ويضمن تحقيق النتائج المرجوة.

#### 4- مرونة الاتصال

مرونة الاتصال هي القدرة على تكيف أساليب وقنوات الاتصال لتناسب المواقف المختلفة والجمهور المستهدف. هذا يعني عدم التقييد بطريقة واحدة للتواصل، بل استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب (مثل الاجتماعات

<sup>1</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

الشخصية، البريد الإلكتروني، الاتصال المرئي، الرسائل الفورية) لضمان وصول الرسالة بوضوح وفعالية، المرونة في الاتصال تسمح بتدفق المعلومات بسلاسة، وتعزز الفهم المتبادل، وتسهل التكيف مع التغيرات.

### 5-استمرارية النشاط

تعني استمرارية النشاط ضمان عدم توقف العمليات الأساسية أو الخدمات الحيوية نتيجة لأي اضطرابات أو تحديات، هذا يشمل وجود خطط للطوارئ، أنظمة للتعافي من الكوارث، وتدابير لضمان أن الموارد اللازمة متوفرة باستمرار، الهدف هو الحفاظ على سير العمليات دون انقطاع، مما يضمن تحقيق الأهداف بفعالية ويحافظ على ثقة الأطراف المعنية.

### المطلب الثاني: فوائد ومعيقات فرق العمل

تلعب فرق العمل دورًا أساسيًا في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التعاون وتبادل المهارات ومع ذلك، قد تواجه هذه الفرق تحديات مختلفة، مثل ضعف التواصل أو تضارب الأدوار، مما قد يؤثر على كفاءتها، لذا من الضروري فهم فوائد فرق العمل ومعيقاتها لضمان تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسات.

### 1- فوائد فرق العمل

لقد أصبح استخدام فرق العمل في المنظمة من الضروريات الحتمية وإستراتيجية منتهجة من قبل المنظمات من اجل النجاح والتقدم في ظل بيئة عمل متسارعة متغيرة باستمرار، وكذلك من اجل تحقيق مستوى أعلى من الجودة، حيث تعتبر فرق العمل من الآليات التي تعتمد عليها المنظمة لإنجاز المهام المشتركة ومن أهم مزايا فرق العمل داخل المنظمة هي:<sup>1</sup>

- تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي؛
- تعطي جوا من الرضا للأعضاء العاملين في الفريق؛
- تساهم في إشباع حاجات أعضائها؛
- تقرب وجهات النظر بين طاقم العمل داخل المنظمة الواحدة؛
- تساهم في خلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الابتكاريين والإبداعية للعاملين في المنظمة؛
- تحسين الجودة داخل بيئة العمل؛
- تحسين مستوى خدمة العملاء؛

<sup>1</sup> حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: دراسة حالة المؤسسة الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013 ص 34.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

- تحسين المركز التنافسي للمنظمة؛
- تحسين خطط المنظمة.

### 2- معوقات نجاح تطبيق فرق العمل

هناك العديد من المعوقات التي تحاول دون نجاح تطبيق أسلوب فرق العمل، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بقيادات هذه الفرق، ومنها ما له علاقة بالأهداف أو أدوار الأعضاء، أو الإجراءات الإدارية المتبعة في العمل. من بين العقبات التي تحول دون الفعالية اللازمة لفرق العمل، نذكر منها<sup>1</sup>:

- القيادة الفردية والتمسكة بالقديم؛
  - البيروقراطية الشديدة؛
  - الرقابة الشديدة؛
  - تردد بعض أعضاء فريق العمل في المشاركة ومقاومتهم للتغيير.
- كما تشير مجموعة أخرى من الكتاب لمجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الأساسية من تكوين هذه الفرق، وهي<sup>2</sup>:

- إسناد أو تفهم ضعيف من قبل الإدارة العليا للمنظمة؛
- عدم ملائمة ظروف المنظمة أو بيئتها لأسلوب فرق العمل؛
- الاختيار الغير موفق لأعضاء الفريق؛
- أهداف غير واضحة للفريق؛
- مناخ عمل غير بناء، والانفتاح والمواجهة غير كافية؛
- الوقت المتاح لممارسة فعاليات الفريق قليل أو غير ملائم؛
- الفشل في حل الصراعات أو النزاعات التي تنشأ داخل الفريق.

بالإضافة إلى ذلك، يركز كل من " جينبرج " و " بارون " من خلال دراستهما لبعض الشركات التي لم يفلح فيها أسلوب العمل بالفرق، فقد استنتجا المعوقات التي تحول دون نجاح الفريق كالآتي<sup>3</sup>:

- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معهم؛
- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا؛

<sup>1</sup> أفندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتنحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 158.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 159.

<sup>3</sup> جيرالد جينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، ط7، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 326.

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة؛
- فشل الفريق في التعامل مع الفرق الأخرى بالشركة.

### المطلب الثالث: طرق علاج فشل فريق العمل

من مهام قائد الفريق الناجح فهم استراتيجيات التعامل مع الموظفين في بيئة العمل وتحدياتهم وإيجاد الطرق المناسبة للتغلب على هذه التحديات وتجنب فشل فريق العمل، ومن أهم طرق علاج فشل فريق العمل ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. تعزيز التواصل داخل الفريق

التواصل عنصر أساسي لنجاح أي مشروع، فإذا تعامل كل فرد في الفريق مع مسؤولياته بشكل مستقل سيتم فقد القدرة على التواصل داخل الفريق وبالتالي تقل إنتاجية الفريق بوجه عام. لذا على مدير الفريق إيجاد الطرق المناسبة لفتح قنوات تواصل بينه وبين أعضاء فريقه وبين أفراد الفريق وبعضهم.

يمكن لمدير الفريق عقد اجتماعات بانتظام لسماع آراء الفريق والمشكلات التي تقابلهم وإعطاء فرصة لتبادل الآراء وتقديم اقتراحات، ذلك سيساعد في تقييم مدى تواصل الفريق وتعزيز التواصل فيما بينهم.

أيضًا التدريب على طرق التواصل والاستماع النشط يساعد على سد فجوات التواصل بين أعضاء الفريق. يمكن لمدير الفريق اختيار منصة إلكترونية للتواصل والتي تعتبر طريقة فعالة للتواصل المهني وتعزيز كفاءة العمل الجماعي.

#### 2. بناء الثقة بين أعضاء الفريق

يجب على مدير العمل الاهتمام ببناء الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين للتفاعل وتكوين علاقات فيما بينهم داخل العمل وخارجه. يمكن لمدير الفريق أن يقوم بدعوتهم لنزهة أو لتناول الغداء خارج العمل وإفساح المجال لبناء علاقات ذات مغزى، ذلك سيساعد على تعزيز الترابط والثقة بين أعضاء الفريق ويمكنهم من العمل بشكل أفضل.

#### 3. وضع أهداف واضحة

على مدير الفريق التأكد من أن كل أعضاء الفريق يعملون نحو هدف واحد لضمان الاتساق والحفاظ على الدافع المشترك، فيجب عليه تحديد أهداف واضحة وواقعية، وأيضًا شرح ما يتوقعه من كل عضو في الفريق وكيف سيساهم في العمل والمواعيد النهائية لكل مهمة وكيفية تقييم أدائه.

كما يجب على مدير الفريق إعداد قائمة مرجعية بالأهداف في بداية كل مشروع وشرح ما بها لجميع الأعضاء بدقة لتجنب سوء الفهم والرجوع إليها في حالة حدوث أي ارتباك. من المهم المتابعة الدورية للتأكد من أن عملهم يدل على الوعي بالأهداف المطلوبة.

<sup>1</sup><https://sabbar.com/blog/team-challengesconsulté> le:2025-03-21 à:01:20

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### 4. إدارة فريق العمل وحل النزاعات

كل فرد له ميوله وشخصيته الفريدة، لذا فإن حدوث صراعات أو نزاعات بين الأفراد أمر وارد الحدوث داخل أي فريق.

على مدير الفريق أن يدرّب الموظفين على أن يكونوا أكثر تقبلاً وشمولاً، كما أنه عند حدوث نزاعات يمكنه تعديل المهام لتقليل التفاعل بين أطراف النزاع أو التدخل الفوري للمساعدة في الحل، ومن خلال الفهم الجيد والخبرة يستطيع مدير الفريق معرفة الموظفين الذين سوف يعملون معًا بشكل أفضل.

### 5. تحديد الأدوار

يجب على مدير الفريق أن يوزع المسؤوليات ويشرحها بوضوح ويعلم بما جميع الأعضاء لتجنب الارتباك وخطط الأدوار، المتابعة المستمرة من الأمور الهامة جدًا للتأكد من أن كل عضو في الفريق يقوم بالمهام المطلوبة منه، كما يجب تقييم التقدم والنتائج باستمرار.

### 6. إدارة المنافسة بين أعضاء الفريق

في حين أن المنافسة قد تكون مفيدة في بعض الأحيان حيث يتنافس أعضاء الفريق لتقديم أفضل ما عندهم، إلا أنه في بعض الحالات قد تكون هذه المنافسة غير صحية، فقد تتسبب في فقد التواصل وتجنب مساعدة أعضاء الفريق للآخرين.

من الطرق الفعالة لحل هذا التحدي هو وضع مدير الفريق مكافآت للأهداف التي يحققها أعضاء الفريق معًا مع التأكيد على جهود كل عضو في الفريق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup><https://sabbar.com/blog/team-challenges> consulté le:2025-03-21 à:01:20

## الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

### خلاصة الفصل:

يُعد فريق العمل من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال التعاون وتكامل المهارات بين أعضائه، إذ يتميز العمل الجماعي بقدرته على تحسين الإنتاجية، وتعزيز بيئة الابتكار، وزيادة جودة الأداء، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التحديات وتحقيق ميزة تنافسية.

ومع ذلك، فإن فرق العمل قد تواجه بعض المعوقات مثل ضعف التواصل، تضارب الأدوار، أو قلة الالتزام، مما قد يؤثر على فعاليتها، لذا من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لإدارة فرق العمل، مثل تعزيز ثقافة التعاون، وضمان وضوح الأدوار، وتوفير بيئة داعمة تحفز الأفراد على العمل بروح الفريق، حيث يظل نجاح فرق العمل مرهوناً بمدى قدرة المؤسسات على إدارة مواردها البشرية بفعالية، مما يعزز من تحقيق الأهداف المشتركة وهذا من خلال إبداعاتها الإدارية التي تضمن استدامة التقدم والتطور في بيئة العمل.

## الفصل الثاني

الإبداع الإداري: مقارنة

نظرية

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

تمهيد:

يُعتبر الإبداع الإداري أحد المحاور الأساسية التي تسهم في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يُمكنها من التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، فهو عملية ابتكارية تهدف إلى إيجاد حلول جديدة وتحسين أساليب العمل، مما يسهم في تعزيز الأداء وتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي، وهذا لا يتم إلا من خلال إتباع استراتيجيات الإبداع الإداري الذي يتطلب وجود بيئة تنظيمية مشجعة تحفز الموظفين على التفكير الخلاق، كما يعتمد على مجموعة من الركائز مثل الثقافة المؤسسية الداعمة، وتوافر الموارد، والتكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى دور القيادة الفعالة في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة. وعليه فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع الإداري
- المبحث الثاني: ركائز الإبداع الإداري
- المبحث الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات تعزيزه

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع الإداري

يُعد الإبداع الإداري من المفاهيم الحديثة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال تقديم حلول جديدة وفعالة للتحديات الإدارية، فهو عملية تتضمن تطوير أساليب العمل، وتحسين الإجراءات التنظيمية، وتقديم أفكار مبتكرة تعزز من كفاءة المؤسسة، حيث يعتمد الإبداع الإداري على بيئة تنظيمية داعمة، تتيح للموظفين حرية التفكير والتجربة دون خوف من الفشل، كما أنه يرتبط بعدة عوامل، لذا فإن فهم الإبداع الإداري وأبعاده يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق التميز والتطور في بيئة العمل.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من الإبداع والإبداع الإداري.

#### 1- مفهوم الإبداع

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

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

وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه "إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل التي تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه."<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً فقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، هو تنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف يجد أن: "الإبداع بأنه المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص 305.

<sup>2</sup>بديسي فهمه وآخرون، الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحارب وطنية ودولية، الملتقى الدولي حول تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011.

<sup>3</sup>المليحي حلمي، سيكولوجية الابتكار، ط 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984، ص 124.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

يعرف الإبداع على أنه: "عملية يصبح فيها الفرد المتعلم حساسا للمشكلات، ويواجه النقص والثغرات في المعلومات العناصر المفقودة (فجوات المعرفة)، فيحددها ويبحث عن الحلول، ويقوم بالتخمينات، ويصوغ الفرضيات ويميزها، ويعيد اختبارها، ثم يقدم نتائجه بالصيغة النهائية"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه "عملية ذهنية ينتج الفرد فيها شيء جديد ومبتكر، ويتميز بالأصالة وبتنوع الأفكار أو الأشياء وربط عناصر ذات علاقة قائمة على حل المشكلات عن طريق توليفة جديدة تتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة والتألف"<sup>2</sup>.

كما عرف أيضا بأنه: "عملية تساعد المتعلم إلى أن يصبح أكثر حساسية للمشكلات وجوانب النقص والثغرات في المعرفة أو المعلومات واختلال الانسجام، وتحديد مواطن الصعوبة وما شابه ذلك، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختيارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى نتائج جديدة ينقلها المتعلم للآخرين"<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الإبداع تغيير في الوضع كانت عليه المؤسسة بإدخال تجديدات أو منتجات كلية جديدة أو طريقة إنتاج بغية تحقيق مستوى أداء عالي للمؤسسة.

إن ظاهرة الإبداع متميزة بطبعها فهو سلوك موجود عند كل الأفراد بدرجات متفاوتة فهو يمكن الفرد من التصدي لمختلف المواقف المعرّقة وقدرته على اكتشاف مختلف المهارات أو التجارب في حين تمكن الإنسان من اكتساب عدة خبرات وقدرات تفوق التصور العقلي والنظر من وجهات مختلفة من ما يندفق من العقل المبدع.

<sup>1</sup> ين حميدة يوسف، التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري والتحصيل الدراسي -دراسة ميدانية لطلبة ليسانس تخصص كرة القدم للسنة الجامعية 2018- 2019 - ورقلة-، مذكرة ماستر، قسم نشاطات التربية البدنية والرياضية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018/2019، ص 09.

<sup>2</sup> ابراهيم بدر، التفكير الإبداعي وعلاقته بأنشطة أوقات الفراغ لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية على طلبة قسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الحوار الثقافي، المجلد 05، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016، ص 09.

<sup>3</sup> زينب أولاد هدار، معوقات تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة مرحلة المتوسط من وجهة نظر الأستاذ والطالب، دراسات نفسية وتربوية، المجلد 16، العدد 02، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2023، ص 416.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

### 2- تعريف الإبداع الإداري

لقد ورد مصطلح الإبداع الإداري العديد من التعاريف وذلك بتعدد آراء وتوجهات الكثير من الباحثين، حيث عرف الإبداع الإداري بأنه: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون والتي تقضي إلى عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع".<sup>1</sup>

وعرف أيضا بأنه: وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من مواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح.<sup>2</sup>

كما عرف كذلك بأنه: مجموعة العمليات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تعزيز الإبداع والانتفاع والاستثمار للابتكارات وتحقيق التنمية والربح.<sup>3</sup>

وعرف على أنه: "عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدراته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير".<sup>4</sup>

كما يعرف أيضا بأنه: "هو درجة إنتاج أفكار تكون جديدة ومفيدة في آن واحد، بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة".<sup>5</sup>

انطلاقاً مما سبق، يستنتج أن الإبداع الإداري هو عملية إدارية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي من خلال استحداث أفكار وأساليب جديدة ومبتكرة، تسهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق غير تقليدية، يعتمد الإبداع الإداري على تحفيز العاملين، وتشجيع بيئة العمل على التفكير الخلاق، مما يعزز من كفاءة المؤسسة وفعاليتها، ويمكنها من التكيف مع التغيرات المستمرة، وتحقيق التميز والتنافسية في بيئة الأعمال.

<sup>1</sup>القاسمي اميمة، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، مؤتمر القيادة الإبداعية والتحديد في ظل النزاهة والشفافية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 552.

<sup>2</sup>شقورة منير، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين -، 2012، ص 44.

<sup>3</sup>Kettunenjarriet al, **MakingSense of Innovation Management**, FirstEdition,TheFederation of FinnichTechnology Industries, Tampere,Finland, 2007, p47.

<sup>4</sup>السكارنة بلال، الإبداع الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 13.

<sup>5</sup> فارس ديلمي، بلاش صليحة، الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 03، مركز الحكمة، الجزائر، 2022، ص 234.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

### المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري ومبادئه

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على أهم الخصائص المميزة للإبداع الإداري وكذلك التطرق لمبادئه الأساسية.

#### 1- خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بمايلي:

- الإبداع ظاهرة فردية نتاج جهود فردية وجماعية، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي المنظم، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة؛
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛<sup>1</sup>
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره؛
- هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع؛
- يعتبر عملية تنظيمية واسعة يضطلع بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة؛<sup>2</sup>
- الجدية والحدثة: حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي؛
- المنفعة أو القيمة: أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل؛
- التكامل والترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية "دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص ص 21-23.

<sup>2</sup> درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 26-27 أبريل 2006، ص 11.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

- **التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات عملية للإبداع؛
- **الموائمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه مؤسسات الأعمال.<sup>1</sup>

### 2- مبادئ الإبداع

- لقد وضع الكثير من المدراء والقادة في المؤسسات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون تلك المؤسسات متقدمة ومبدعة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية وهي:<sup>2</sup>
- إفساح المجال لأي فكرة يمكن أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح؛
  - يعتبر الأفراد مصدر القوة، ويجب الاعتناء بهم وتنميتهم، حتى يكونوا الأفضل وأكثر إبداعا وابتكارا؛
  - يجب احترام الأفراد وتشجيعهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات في المؤسسة؛
  - التخلي عن الروتين، والامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية؛
  - تحويل العمل إلى شيء ممتع، بحيث لا يكون مجرد وظيفة؛
  - الجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضا فإن هذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف؛
  - ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة من شخص ما، بل الإبداع أن يكون الشخص نسخة رائدة فريدة، لذلك ينبغي ملاحظة التجارب الأخرى وتقويمها أيضا وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات؛
  - يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 26.

<sup>2</sup> عبد المنعم إبراهيم إسماعيل آلاء، دور القيادة الإبداعية في فاعلية أداء المنظمات - دراسة حالة: المؤسسة السودانية للنفط 2016/2017-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 2019، ص 51-52.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

### المطلب الثالث: أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:<sup>1</sup>

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

فأي مؤسسة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن العاملين في أي مؤسسة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسساتهم.

ويمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها إستراتيجية الإبداع الإداري على النحو التالي:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار طرق العمل؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛

<sup>1</sup> خلف حسني سعيد، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 42.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ركائز الإبداع الإداري

يُعتبر الإبداع الإداري من المفاهيم الحيوية في عالم الأعمال والإدارة الحديثة، حيث يسهم في تحسين أداء المؤسسات وزيادة كفاءتها في مواجهة التحديات المتغيرة. ولكي يتحقق الإبداع الإداري بشكل فعال، لا بد من توفر مجموعة من الركائز الأساسية التي تدعمه وتعزز استدامته داخل المؤسسة. وتتمثل هذه الركائز في العناصر والمستويات المختلفة للإبداع الإداري، حيث تتنوع بين الإبداع الفردي والجماعي والمؤسسي، إضافة إلى التصنيفات المختلفة التي توضح طبيعة الإبداع داخل بيئة العمل، كما أن نجاح الإبداع الإداري يعتمد على إتباع مراحل واضحة لتسييره، بدءاً من توليد الأفكار المبتكرة، مروراً بتحليلها واختبارها، وصولاً إلى تنفيذها وتقييم أثرها، فالتركيز على هذه الركائز يساعد المؤسسات على تحقيق التميز والتنافسية، ويُمكنها من تطوير أساليب عمل حديثة تسهم في تحسين الإنتاجية واتخاذ القرارات الفعالة.

### المطلب الأول: عناصر ومستويات الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري عملية متكاملة تتشكل من عدة عناصر أساسية تسهم في تحقيقه داخل المؤسسات، كما أنه يتجلى في مستويات متعددة، بدءاً من الإبداع الفردي وصولاً إلى الإبداع المؤسسي والجماعي، مما يعزز القدرة على التكيف والتطوير المستمر.

### 1- عناصر الإبداع الإداري

تتعدد تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع الإداري، ومن بين هذه العناصر المختلفة يذكر:

#### 1-1-1 الطلاقة

هي فيض من الأفكار والمقترحات والصور والتعبيرات الملائمة المتداعية التي ينتجها الشخص في فترة زمنية معينة ومن المفترض أن هذا السيل من الأفكار والمقترحات سوف تحتوي على عدد من الأفكار الجديدة، ويمكن القول أنها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمترادفات أو الأفكار والمشكلات أو الاستعمالات، وذلك كاستجابة تداعي ملائمة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، أو هي قدرة الفرد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> برويس وردة، دباب زهية، أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي للإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 5-2ماي 2016، ص3.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

أي أن الطلاقة هي عدد من الأفكار التي يمكن أن يأتي بها المتعلم المبدع وعليه كلما كان المتعلم قادر على إنتاج عدد أكبر من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن، توفرت فيه الطلاقة بشكل أكثر من أقره وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة منها:<sup>1</sup>

### - الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات

هي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محدودة. مثال عن ذلك: . أكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تضم الأمر في الثالثة ك . أ . ن . هات أكبر عدد ممكن من الكلمات المكونة من أربعة أحرف وتبدأ بحرف ج . أكتب أكبر عدد من الكلمات التي تبدأ بحرف م وتنتهي بحرف م .

يتضح من خلال هذا النموذج أن الطلاقة اللفظية تعني قدرة الفرد على استخدام الكلمات شفهيًا، وقدرته على استخدام اللغة لمفرداتها وتوظيفها التوظيف الأمثل، وبهذا فإن الطلاقة اللفظية لها أهمية كبيرة في تنمية ثروة الفرد اللغوية وتساعد على النمو اللغوي، كما أنها تقوم أسلوبه وتصحيح ما لديه من أخطاء لغوية وتؤدي إلى اتساع معجمه اللغوي وتقوي قدرته على التعبير والتحدث.

### - طلاقة الأشكال

تعني القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة أو التعديلات لمثير واضعي أو بصري. فهي تعني القدرة على تقديم إضافات على أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية مثل كون أقصى ما تستطيع من الأشكال أو الأشياء باستخدام الدوائر المعلقة أو الخطوط المتوازنة أو المربعات ومن هنا نقول أن طلاقة الأشكال تساعد الفرد على تنمية خياله، الأمر الذي يعمل على تعزيز قوة الذاكرة لديه وهذا يؤدي إلى تفكير الفرد بحيث ينتقل من الخيال البسيط إلى الخيال والتفكير الإبداعي.

### - الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني

هي السهولة التي يستدع سببها الفرد المعلومات المخزنة في ذاكرته كلما احتاج إليها ويمكن تقديرها كمياً بعدد الاستجابات أو الأفكار المتصلة بمثير معين والتي يمكن للفرد تقديمها في وحدة زمنية معينة.

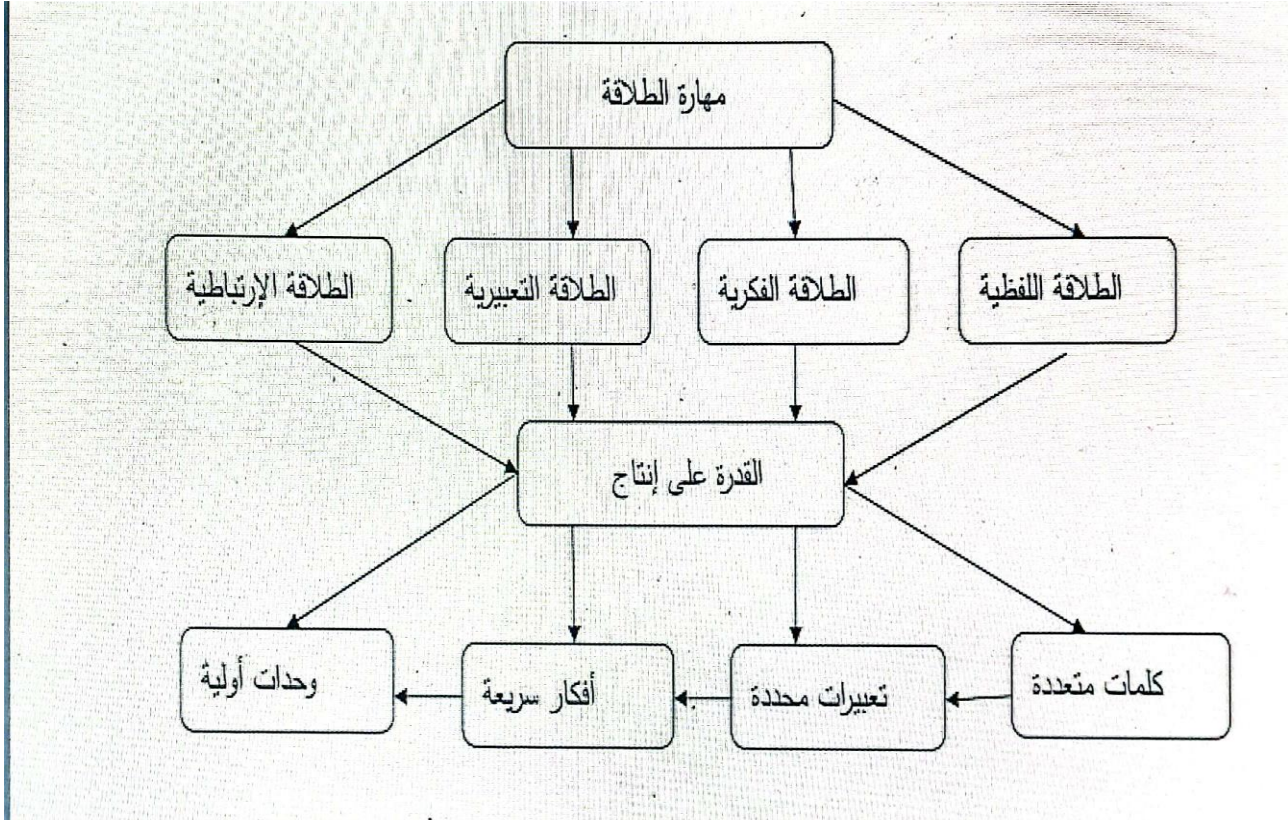
<sup>1</sup> أمير صبرينة، بن عروس سامية، العلاقة بين التعلم الذاتي والتفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي دراسة ميدانية بثانويتي بن علية يحي والأخوة يسع سعد يحي بولاية المدية، مذكرة ماستر في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، 2020/2019، ص ص،

### -الطلاقة التعبيرية

هي القدرة على سهولة التعبير وصياغة لأفكار معينة باستخدام الكلمات بحيث يربط بينهما ويجمعهما جميعا متلائمة مع بعضها.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح مهارة الطلاقة:

الشكل رقم (02-01): مهارة الطلاقة



المصدر: قرين حربية، دور استخدام الألعاب التربوية في تنمية مستويات التفكير الإبداعي لدى طفل الروضة من وجهة نظر المربيات-دراسة ميدانية ببعض رياض الأطفال لولاية جيجل-، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019، ص 37.

### 1-2 المرونة:

وتشير إلى مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يغير بها موقفه العقلي،<sup>2</sup> كما أنها القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، ويوجد نوعين من المرونة:

<sup>1</sup>أمير صبرينة، بن عروس سامية، المرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup>عادل سرايا، تكنولوجيا التعليم وتنمية الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 167.

### • المرونة التلقائية

وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

### • المرونة التكيفية

هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.<sup>1</sup>

### 1-3 الحساسية للمشكلات

الحساسية للمشكلات هي قدرة المنظمة على الإدراك والوعي الشديد للمواقف الإستراتيجية وقدرتها على رؤية وصياغة الفرص والتهديدات عند ظهورها، وبعبارة أخرى، تشير الحساسية للمشكلات إلى مدى قدرة الشركة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها، بمعنى إدراك الإشارات المختلفة الاتجاهات والقوى المتقاربة، وتلاشي القيود، وبناء رؤية من المستقبل، في التغير البيئي المستمر، لذلك وجب أن تكون العمليات المعرفية مستمرة، وفكرة الحساسية الإستراتيجية اقرب إلى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية، وتتكون الحساسية الإستراتيجية من ثلاث مرتكزات<sup>2</sup>:

-عمليات الإستراتيجية المفتوحة: هي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.

-التأكيد على اليقظة الإستراتيجية: هو أيضا يشمل ثلاث عناصر رئيسة هي مرونة الرؤية والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.

-الحوار الداخلي عالي الجودة: هو أيضا يتكون من عنصرين وهما واعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

<sup>1</sup> وائل عبد الله محمد، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 225.

<sup>2</sup> عدنان عبد الرزاق رغدان، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، مجلة العلوم الاسلامية، العدد 20، الجامعة العراقية، العراق، 2018، ص 336.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

يمكن القول أن الحساسية الإستراتيجية تتعلق بدرجة اليقظة لدى الأفراد حول استكشاف الفرص واستثمارها، وهذا يدل على أن الأفراد في حاجة لامتلاكهم مهارات تساعد على التنبؤ والتحليل والتعاون والتواصل لتنمي قدرتهم على الحساسية الإستراتيجية التي من شأنها استشعار الأزمات على وجه الخصوص والفرص أيضا.<sup>1</sup>

وتمثل الرؤية الصورة المرغوبة للمؤسسة في المستقبل بطموحاتها وأمالها، ويعد وضوح الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تتعلق بصياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، ومن ثم تعد رؤية المؤسسة بمثابة شعار يميزها عن غيرها من المؤسسات، فهي الموجه الأساس للعمل في مختلف المستويات، كما أنها تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغير في المؤسسة.

باختصار، الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلقه في المستقبل، لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات وللتغيرات في البيئة الخارجية؛ وبالتالي يتطلب وضوح الرؤية مجموعة من المبادئ المعيارية التي توجه عمل المؤسسة لجعل أداؤها متميزا، حيث توفر هذه المبادئ والمعايير التوجه المطلوب الذي يجب الحفاظ عليه في التصور المستقبلي.<sup>2</sup>

### 1-4 المخاطرة:

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>3</sup>

### 1-5 الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

<sup>1</sup>عبد العاطي محمد أبو زيد داليا، تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فعالية الرضاقة الإستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 01، المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان، مصر، 2022، ص 506.

<sup>2</sup>محمد محمود الضابط، دور الرضاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02، جامعة جدة، السعودية، 2022، ص 19.

<sup>3</sup>سامرة أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 267.

### 1-6 الأصالة:

ويعني بها إعطاء فكرة أصيلة لا تتكرر ولا تتضمن المجال الشاسع وتخضع للجدة والتفرد والبحث عن ما هو غير مألوف<sup>1</sup>، فالمبدع يملك تفكير أصيلاً يبتعد عن المألوف أو الشائع وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي: القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها<sup>2</sup>.

✓ والأصالة تشمل على ثلاث جوانب رئيسية:

✓ الاستجابة البعيدة القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

### 1-7 الاستجابة الماهرة

القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محك جديد للأصالة<sup>2</sup>.

### 2- مستويات الإبداع الإداري

هناك مستويات عديدة للتفكير الإبداعي وقد حددها تايلور في خمسة مستويات وهي كالآتي<sup>3</sup>:

### 2-1 الإبداع التعبيري

ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر على نوعيتها أو جودتها. مثل الرسومات العفوية للأطفال.

### 2-2 الإبداع الإنتاجي

ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذا النواتج. مثل تطوير آلة أو مسرحية أو قصيدة.

### 2-3 الإبداع الابتكاري

ويشير هذا المستوى إلى المرونة في إدراك العلاقات الجديدة غير المألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، حيث يظهر الفرد براعة في استخدام مواد لعمل تطوير لاستخدامات جديدة دون توافر إسهامات أصيلة في توليد أفكار أساسية.

<sup>1</sup> سعد الله نسبية، شارف جميلة، مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة أولى ثانوي بثانوية بصغير لحضر لولاية تلمسان، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2024، ص ص 36-37.

<sup>2</sup> محمد فلاق، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين - دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 28 و 29 ماي 2011، ص 9.

<sup>3</sup> أسماء خماجة، مختار بروال، مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي -دراسة ميدانية بثانوية معامير بلقاسم بمدينة نقاوس -باتنة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023، ص 207.

### 2-4 الإبداع التجديدي

يتضمن هذا المستوى من الإبداع توليد استخدامات وظيفية جديدة لأشياء معروفة أو قديمة من خلال العمل على إيجاد أفكار إبداعية جديدة، حيث يتم اختراق قوانين ومبادئ ومسلّمات أو حتى مدارس فكرية ومن ثم تقديم منطلقات وأفكار جديدة كالأفكار التي قدمها أدلر ويونغ إلى نظريتهما المستندة لنظرية فرويد في التحليل النفسي.

### 2-5 الإبداع الانبثاقى

يعتبر الإبداع في هذا المستوى أعلى درجات الإبداع، وهو تصور مبدأ جديد تماماً، ونادراً ما يتم الوصول إليه من قبل الأفراد، وتتحقق فيه قدرة الفرد للوصول لنظرية أو مبدأ جديد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تصنيفات الإبداع الإداري

يُصنّف الإبداع الإداري عموماً إلى ثلاث مجموعات وهي كالتالي:

**1. الابتكار الإداري العام:** تتمثل المدارس الإدارية التقليدية، العلاقات الإنسانية، الموقفية، في ابتكارات إدارية عامة، حيث إن كلاً منها طُبعت مرحلة إدارية عامة ومتميزة، ولا يُوجد من هذا التميز تعايش أو تداخل لهذه المدارس على مسرح الإدارة الحالية، حيث تمثل هذه التغيرات الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي، لتنظيم هرمي في الوثائق الإدارية وألقي في الوظائف الفنية، ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهرمي الأفقي، حيث تتزايد الكفاءة والمرونة والمعرفة كذلك.

**2. إعادة ابتكار الشركة:** إن تزايد المنافسة والتغيرات البيئية الخارجية (هيكل تنظيمي، السوق، الزبون، المنافسة، المجتمع) والبيئة الداخلية (رسالة المؤسسة، استراتيجياتها، وقدرتها الجوهرية) يجعل المؤسسة تواجه المصير الأصعب، إما أن تتدهور وتخرج، أو أن تعيد النظر في افتراضاتها الأساسية، وعليها أن تختار إعادة ابتكار نفسها، تجنباً للمنافسين الجدد الذين دخلوا السوق بمفاهيم وأساليب جديدة، حيث يتم تجديد وإعادة ابتكار افتراضاتها الأساسية في الجوانب الثلاثية التي أشار إليها بيتر دراكر، وهي:

• افتراضات حول بيئة الشركة

• افتراضات حول رسالة الشركة،

• افتراضات حول قدرات الشركة الجوهرية لتحقيق رسالتها.

وقد اقترح جيوب ركنز الدورة المستمرة لإعادة الابتكار من أجل إبقاء الشركة في حالة تجدد مستمر حسب التغيرات في أسواقها، حيث إن هذه الدورة يمكن أن تكشف أن الشركة تفقد نقاط القوة أو تتفاقم فيها نقاط الضعف مع الوقت، مما يستوجب إعادة اكتشاف الشركة لتقوية نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف.

<sup>1</sup> أسماء خماجة، مختار بروال، مرجع سبق ذكره، ص 207.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

3. ابتكار المفاهيم الإدارية: يعتبر هذا المجال الأوسع في الإبداع الإداري، لأن المفاهيم الجديدة تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والدنيا والعاملين في جميع المستويات الإدارية، ومثالاً على ذلك نجد: إدارة الإنتاجية الشاملة في السبعينيات، وإدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات والتسعينيات، وإعادة الهندسة، والعمل عن بعد، والشركة الافتراضية في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية وعوامل تنميتها

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على مراحل العملية الإبداعية وكذلك التطرق لأهم عوامل تنمية الإبداع الإداري.

#### 1-1- مراحل العملية الإبداعية

العملية الإبداعية كغيرها من العمليات المعرفية ما فوق المعرفية تمر بمراحل منتظمة ومتتالية وهي:<sup>2</sup>

##### 1-1-1- مرحلة العمل الذهني

وهي عملية ذهنية يتم فيها إشغال الذهن بالموضوع الذي يفكر فيه الفرد، الاستغراق غير العادي في المشكلة بهدف التعمق فيها، وإدراك أبعادها وتقليب جوانبها، حتى يساعده ذلك على تحديد عناصرها وإدراكها، وهو في ذلك يختلف عن إدراك الفرد العادي للمشكلة.

##### 1-1-2- مرحلة الاحتضان

وتسمى أيضاً الاختمار حيث يترك الفرد موضوع المشكلة وينصرف إلى نشاط آخر ليترك المجال لأفكاره كي تخمر في ذهنه.

ففي هذه المرحلة من التفكير الإبداعي تنظم المعلومات والخبرات المتعلقة بالمشكلة واستيعابها وتمثلها بشكل مناسب، وذلك بعد استبعاد العناصر غير المرتبطة بالمشكلة أو الموقف، تمهيداً لحالة الإبداع أو الظهور بحالة فريدة، ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة قصيرة أو طويلة، وقد يظهر الحل فجأة دون توقع في حين تكون القضية قد غابت عن الذهن.

##### 1-1-3- مرحلة الإشراق

وتعرف الإلهام أو الشرارة الإبداعية، وفيها يقوم المبدع بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة تنظم وفقها عملية الإبداع.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 348-349.

<sup>2</sup> قرين حربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

### 1-4 مرحلة الوصول إلى التفاصيل

بعد أن يصل المتعلم إلى مرحلة الإشراف فإنه يمتلكه حالة تتمثل في توليد استشارة لحل آخر، أو توليد مشكلة في جزء من الحل للوصول إلى الحل الإبداعي، لذلك فالشخص المبدع لا يستغرق في حالة انفعالية ثابتة نظرا لسعيه المتواصل للحل .

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن العملية الإبداعية تمر بمراحل مرتبطة مع بعضها البعض ومتسلسلة لا يمكن تقديم مرحلة على أخرى، فمرحلة العمل الذهني تعتبر مرحلة تمهيدية لمرحلة الإحتضان التي تنظم فيها المعلومات في ذهن المتعلم الذي يقوم بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة التي تتضمنها مرحلة الإستشراق وصولا إلى مرحلة التفاصيل وفيها يتم توليد استشارة لحل آخر، مع الإشارة أن كل هذه المراحل متكاملة ومتسقة مع بعضها البعض.

### 2-عوامل تنمية الإبداع الإداري

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري وهي كالآتي:<sup>1</sup>

#### 2-1 الملاحظة:

وهي أول عامل من عوامل تنمية التفكير، وتعني الانتباه أو إدراك الأشياء المحيطة باستخدام الحواس، حيث تعتبر الحواس وسائل الملاحظة وبواسطة الحواس يلاحظ الفرد الخصائص والصفات المشتركة بين الأشياء أو الاختلافات فيما بينها من حيث اللون والشكل والحجم والرائحة.

#### 2-2 التصنيف:

وبعني وضع مجموعة من الأشياء المتشابهة، في مجموعة واحدة وذلك بالاعتماد على الحواس، ووفقا لبعض الخواص، مثل اللون والشكل والحجم.

#### 2-3 القياس:

وهو مقارنة شيء بشيء آخر من نفس الخاصية.

#### 2-4 تنظيم المعلومات:

وبعني تجميع المعلومات أو وضعها في جداول أو تمثيلها برسوم بحيث يسهل على القارئ فهمها واستيعابها.

#### 2-5 الاستنتاج:

الوصول إلى خلاصة أو تفسير لما نلاحظه.

<sup>1</sup> فهد سالم عودة ماضي، أثر توظيف السقالات التعليمية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مقرر الدراسات الاجتماعية لدى طلبة الصف الثامن الأساسي بغزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2019، ص ص 66-67.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

### 2-6 التجريب:

قدرة الفرد على فعل شيء، ويمكن للفرد القيام بالتجريب عن طريق تغيير بعض العوامل لملاحظة أثر ذلك على متغيرات أخرى، والتجريب مهارة متكاملة لأنها تتطلب استخدام المهارات السابقة مجتمعة أو بعضها مثل الملاحظة، التصنيف، القياس.

### 2-7 وضع الفروض:

حيث يساعد المعلم المتعلمين على وضع الفروض ويمكن صياغة الفروض باستخدام السؤال أو باستخدام الصيغة التقريرية.

### 2-8 ضبط المتغيرات:

ويعني ضبط المتغيرات أنه يصبح بإمكان المتعلم أو المحرب أن يغير متغيرا واحدا عند إجراء تجربة ما ويبقى بقية العوامل الأخرى ثابتة.

### 2-9 المقارنة:

وهي إحدى مهارات التفكير الأساسية، وتعني التعرف إلى أوجه الشبه والاختلاف بين الشيئين المطلوب المقارنة بينهما، وتوفر المقارنة الفرصة للمتعلم إلى الارتقاء في تفكيره إلى مستوى التحليل، وذلك بالتعرف إلى عناصر الأشياء ومقارنتها، كما توفر عنصر التشويق وإثارة الدافعية نحو التعلم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فهد سالم عودة ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

### المبحث الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات تعزيزه

يواجه الإبداع الإداري العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيقه داخل المؤسسات، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة لتعزيزه، فمن جهة تساعد استراتيجيات الإبداع الإداري على خلق بيئة محفزة تدعم التفكير الإبداعي وتشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة، ومن جهة أخرى، فإن معوقات الإبداع مثل البيروقراطية، ونقص الدعم الإداري، والمقاومة للتغيير، قد تحد من قدرة المؤسسات على الابتكار والتطوير، لذلك يلعب فريق العمل دورًا محوريًا في تعزيز الإبداع الإداري من خلال التفاعل والتعاون بين أعضائه لتحقيق الأهداف المشتركة بأساليب مبتكرة، وعليه فإن تحقيق الإبداع الإداري يتطلب توازنًا بين التغلب على المعوقات وتطبيق استراتيجيات فعالة تدعم بيئة العمل الإبداعية.

### المطلب الأول: معوقات الإبداع الإداري

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحداً من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويمكن تصنيف معوقات الإبداع في النقاط التالية :

#### 1- المعوقات البيئية

- هناك عدد من المصائد التي يمكن أن يقع فيها القائد في تعامله مع موضوع الإبداع وهي:<sup>1</sup>
- **مصيدة البيئة:** فقد يقول القائد أن البيئة بما فيها من إمكانيات غير مشجعة على الإبداع، فهي بيئة محدودة في إمكانياتها، مرتبطة بنظام مركزي غير قابل للإبداع.
  - **مصيدة المخاطرة:** فالقائد يعتبر أن الإبداع يولد أفكارا غير مألوفة، والأخذ بها يصعب التكهن بنتائجها مع أن المخاطرة هي التي تحمل الحلول الناجحة والأفكار التطويرية.
  - **مصيدة الوقت:** فقد يعتقد القائد أن ما لديه من أعمال يومية تكفي لشغل الوقت كله فلا يمكن إضافة عبء جديد اسمه الإبداع، علما بأن الإبداع يعد حلا مفيدا لمشكلاته وتطوير روتين عمله.
  - **مصيدة المال:** قد يعتقد القائد أن الإبداع سوف يضطر إلى بذل الأموال في تجريب أفكار غريبة غير معروفة النتائج، وبالتالي تحميل ميزانية تكاليف طائلة، ولم ينظر له باعتباره نوع من الاستثمار.

#### 2- المعوقات الانفعالية

إن المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا، وفيما يلي توضيح لأهم المعوقات الانفعالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحر عبد العزيز، أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية، مكتب التربية لدول الخليج العربي، الرياض، السعودية، 2004، ص 128 - 125.

<sup>2</sup> السورور ناديا، مقدمة في الإبداع، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 278.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
- عدم القدرة على الراحة والطمأنينة.
- قلة التحدي.
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح.
- انخفاض الرغبة في التخيل والرغبة بها أصلا.

### 3- معوقات الدافعية

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل، وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه، وتدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور، ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فعال، ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيعه وتحفيزه وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع.<sup>1</sup>

### 4- معوقات إدراكية

يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل، ولكن كثيرا ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل:

- خطأ الإدراك حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليست موجودة فيه فعلا.
  - خداع الإدراك حيث يتم تخيل شيء لا وجود له.
  - ضيق الإدراك حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها. مما يشكل معوقا يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك، وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.
- وقد يستخدم بعض الأفراد حاسة واحدة في التفكير كروية الشخص من جانب واحد وإهمال باقي الجوانب وعدم استخدام جميع المدخلات الحسية، وعدم قدرة إيصال الأفكار للآخرين واستخدام أساليب تفكيرية غير مناسبة، وعدم صحة المعلومات أو نقصها واستخدام أفكار غير مرنة والنظرة النمطية للأمور كلها تشكل معوقات للتفكير الإبداعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>توفيق عبد الرحمن، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، 2002، ص 379.

<sup>2</sup>سعید عبد العزيز، المدخل الإبداعي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 125.

### 5- المعوقات النفسية والعاطفية

يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيرا من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفا من فشله في تحقيقها أو نقصا في ثقته بنفسه أو اعتقادا منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

### 6 -معوقات شخصية

-تتعلق بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص ومورثات مثل الميل للمجازاة والمسايرة، والتبعية مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل؛  
-التفكير بعشوائية في حل المشكلات؛  
-عدم القدرة على تحمل المخاطر؛  
-انخفاض شعور القائد بأهمية الأعمال التي يقوم بها.

### 7-معوقات تنظيمية: تتمثل في:<sup>1</sup>

- في عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات غير مباشرة فيها بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق أو النظر إلى الأفكار على أنها مسلمات غير قابلة للنقاش والبحث مما يجعلها عقبة أمام الإبداع؛  
-الاستعجال في حل المشكلة حيث إن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة نظرة سطحية وتقديم الحلول بناء على ذلك دون أن يلم بها من جميع الجوانب؛  
-الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير من الباحثين أن الخوف من الفشل هو أكثر التحديات إعاقا للإبداع الإداري حيث أن هذا الخوف يميل بالفرد إلى التمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه باعتباره القيمة الحقيقية لنجاحه وكذلك خشية أن يوصف بالأحمق عند إتيانه بأشياء جديدة قد تبدو غريبة لدى الآخرين؛  
-ضعف الثقة بالنفس إن أكبر عائق يحول دون تحقيق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه وبقدر، حيث يؤدي ذلك إلى انزواء القائد وتبعيه للتقليد دون التجديد؛

-التفكير النمطي والامتثال للزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد حيث أن مثل هذه السلوكيات تدفع القائد إلى اعتبار انه حلا معيناً وهو الأنسب لكل المشكلات والجزم بفشل الحلول الأخرى كما تجعله يرى أن الحفاظ

<sup>1</sup>دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 08، العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2022، ص ص 983-984.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

على المؤلف والسير وفق ما تم التخطيط له من قبل انسب وان التحديث والتطور يقود إلى المجهول ويعرض للنقد وبالتالي يحجم على المغامرة وإطلاق الخيال ومن تم الإبداع؛

- التبلد الذهني لدى الرئيس الإداري والتخصص الدقيق وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة والمبالغة في مكافأة النجاح؛

- ضعف المستوى المعرفي للرئيس الإداري وضعف المستوى الفني والفهم اللازم للأنشطة ومتطلبات العمل وانعدام رغبة في تطوير ذاته؛

- الصراع بين المدراء وغياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل الرئيس الإداري يمثل عائقاً مهماً من معوقات القيادة الإبداعية؛

- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى الرئيس الإداري وضعف نظم الحوافز والتشجيع.

### - المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلاً التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: استراتيجيات تعزيز الإبداع الإداري

هناك عدة استراتيجيات يمكن استخدامها وتوظيفها في تنمية التفكير الإبداعي، نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- إستراتيجية العصف الذهني

لقد ساهم أليكس أزبورنفي تطوير الكثير من استراتيجيات التفكير الإبداعي، حيث تعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أفضل ما عرف، وتحديدًا إحدى الاستراتيجيات الأكثر قوة في تنمية التفكير الإبداعي، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى كسر التفكير الاعتيادي للفرد وإنتاج قائمة من الأفكار المتنوعة.

#### 2- إستراتيجية الاستعمالات

تعتبر هذه الإستراتيجية وسيلة تستعمل للتحفيز العقلي أو التطبيق العقلي ويعتمد هذا على ما في ذهن الفرد وقت حل المشكلة، وهي إستراتيجية مفيدة تستخدم لإخراج الفرد من التثبيت الوظيفي للأفراد.

#### 3- إستراتيجية التحسينات

<sup>1</sup>دزاير هريو، مرجع سبق ذكره، ص 984.

<sup>2</sup> أسماء خماجة، مختار بروال، مرجع سبق ذكره، ص 209.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

هي إستراتيجية عكس إستراتيجية الاستعمالات التي تركز على شيء معين دون تغيير الهدف الأصلي له في حين إستراتيجية التحسينات تركز على تغيير شيء معين لتحسين الهدف الأصلي لهذا الشيء.

### 4- إستراتيجية ماذا لو كان:

تتضمن هذه الإستراتيجية وصف فعل متخيل أو حل متخيل ثم اختيار الحقائق والظروف أو الأحداث الممكنة بدا من القول بسرعة (هذا يبدو سيئا) أو (هذا لن يصلح أبدا) ثم نترك إقناعي واضح، حيث نتابع تماما كما تقوم عقولنا بإنتاج تطبيقات أو ظروف خاصة بالحقيقة الجديدة التي نتخيلها، ومثال على ذلك لو كان هناك أداة لتفريغ العقل لمنعنا من الصدمة بالحقيقة.

كما يمكن تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المتعلمين من خلال الاستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

- تهيئة بيئة خالية من التسلط تسمح لهم بحرية التعبير؛
- استشارة المتعلمين في البحث عن علاقات جديدة في أشياء مختلفة؛
- تشجيعهم على المخاطرة العقلية للتعبير عن أفكارهم وتجربتها؛
- مساعدتهم لصياغة أسئلة بطريقة تستلزم استجابات إبداعية؛
- إثارة المتعلمين للبحث عن العلاقات بين الموضوعات التي تدرس لهم وموضوعات أخرى في موضوعات أخرى.

### 5- استراتيجيات المستقبل

وتقوم هذه الإستراتيجية على التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل بالنسبة لبعض المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة، والتي تكون عامة وأفرادًا بشكل خاص؛ أي أن هذه الإستراتيجية تقوم بتجميع المعلومات الكاملة حول أي مشكلة ومحاوله معرفة ما يمكن أن يحدث في المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقدم فاطيمة، خلوفي محمد، التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية -دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة الثانية ثانوي بثانوية طيبي العربي بولاية سيدي بلعباس، مجلد أبعاد، المجلد 11، العدد 01، جامعة وهران 02، الجزائر، 2024، ص 134.

<sup>2</sup> ليتيم ناجي، بوطغان ليلي، دور استراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 15، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 13.

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

### المطلب الثالث: العلاقة بين فريق العمل والإبداع الإداري

غالبًا ما تهدف منظمات الأعمال إلى البقاء والاستمرار أو التجديد، ولكن القليل منها فقط من تتمكن من التجديد والتطوير، وهذا التطوير لا يأتي إلا من خلال الإبداع والابتكار الذي لا يوجد إلا في عقول العاملين الذين يملكون الكفاءات، وعليها أن تعمل هذه الكفاءات لكي تبذل وتتقدم أفضل ما لديها من إهمال وتشجيعها عن طريق فرق العمل.

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

كما أن قراراتها يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

وبالتالي أصبح فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح المؤسسات وتنافسيتها لذلك تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، وهي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.<sup>2</sup>

مع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال فرق العمل والعمل الجماعي يمكن للأفراد في المؤسسات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المؤسسة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل، وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من

<sup>1</sup> ليتيم ناجي، بوظغان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> مراكشي محمد أمين، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 3، جامعة لويسيانا، ص 27-30، ص

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحمله الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيداً عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن هذا الأخير أيضاً يجعل من المسؤولية عن النتائج مسئولية أكثر منها مركزة في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها والعمل الجماعي ينشط عادةً في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، وبالتالي يصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل أفكاراً جديدة للترفيه بين العاملين المرتبطين في جانب أساسي منهجي بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل.

ويعتبر أسلوب عمل الفريق منهجاً إدارياً متميزاً يمكنه للإدارة من خلاله زيادة فاعلية أداء العاملين لديهم من خلال ما يترتب عليه من تحقيق التعاون بين أعضاء مجموعة العمل، كما يخلق الاتحاد ومساندة الأفراد ويقلل المنافسة ويزيد من تبادل المعلومات في المستوى الإداري، والتزاهة إلى ذلك أن اتخاذ القرارات في أن واحداً يولد لدى الأفراد العاملين الشعور بالالتزام، كما أن أسلوب فرق العمل يشجع على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة، مما يحفز على إطلاق القدرات الإبداعية لدى الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مراكشي محمد لمين، مرجع سبق ذكره، ص 32

## الفصل الثاني: الإبداع الإداري: مقارنة نظرية

### خلاصة الفصل:

يُعدّ الإبداع الإداري عنصراً حيوياً في تطوير المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث يساهم في تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتطوير أساليب العمل لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وقد تناول هذا الفصل الجوانب المفاهيمية للإبداع الإداري، حيث تم تعريفه من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهميته في تحقيق التميز المؤسسي، كما تم التطرق إلى ركائز الإبداع الإداري، والتي تشمل العناصر الأساسية التي تدعمه، مثل الثقافة التنظيمية الداعمة، والتكنولوجيا، والمواهب البشرية المبدعة.

علاوة على ذلك، ناقش الفصل تصنيفات الإبداع الإداري ومستوياته، مما يوضح مدى تأثيره على مختلف جوانب العمل المؤسسي، ومن جهة أخرى، تم استعراض المعوقات التي قد تحول دون تحقيق الإبداع، مثل البيروقراطية، ونقص الدعم الإداري، والخوف من الفشل، حيث يمكن التغلب عليها من خلال تبني استراتيجيات فعالة تُشجع على الابتكار داخل بيئة العمل.

كما تم تسليط الضوء على العلاقة بين فريق العمل والإبداع الإداري، حيث يُعد التعاون والتفاعل بين الأفراد عاملاً رئيسياً في تحقيق الابتكار المؤسسي، وبذلك يمكن القول إن نجاح الإبداع الإداري مرهون بتوفير بيئة داعمة، واعتماد استراتيجيات تعزز التفكير الإبداعي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

## الفصل الثالث:

دراسة دور فرق العمل في تحقيق

الإبداع الإداري في كليتي

الآداب واللغات والحقوق بجامعة

الطارف

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول فرق العمل والإبداع الإداري والدور الذي يؤديه فرق العمل والإبداع الإداري.

سيتم من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية حول علاقة فرق العمل بتحقيق الإبداع الإداري، حيث تم الاعتماد على أسلوب التحري المباشر لاختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التقرب المباشر من موظفي كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف لإبداء آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، باستخدام أداة الاستبيان التي تمثل الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظرهم مع الجانب النظري. فهذه الدراسة أخذت بعين الاعتبار آراء الإداريين الذين يمكنهم الحكم عن مدى إسهام تطبيق فريق العمل في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف في تحقيق الإبداع الإداري. وللإلمام أكثر بهذه الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

**المبحث الأول: نظرة عامة عن كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق لجامعة الطارف**

**المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور أبعاد فريق العمل في تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.**

## المبحث الأول: نظرة عامة عن كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق بجامعة الطارف

يتضمن هذا المبحث إعطاء نبذة تعريفية عن جامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، وقد تم إضافة التعريف بشكل خاص لكل من كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق.

### المطلب الأول: التعريف بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

تم من خلال هذا المطلب التعرف على جامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف وكذلك التطرق لمختلف كلياتها والتعرف على مهامها وأهدافها الرئيسية.

### 1- لمحة تاريخية عن جامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف

إن الموقع الجغرافي لولاية الطارف في أقصى شمال شرق الجزائر على حدود تونس وخصوصية مناخها الغني بالتنوع البيولوجي الحيواني والنباتي والأراضي الرطبة، كما أن معروفة بقطاعي الزراعة والسياحة الأمر الذي جعلها تؤسس المعهد الزراعي البيطري، الذي يعتبر كيان تابع لجامعة باجي مختار في عنابة منذ أكتوبر 1992، كان تكريسًا لسياسة اللامركزية المتبعة في الثمانينيات في مختلف القطاعات، ولا سيما قطاع التعليم العالي الذي أدى إلى افتتاح المعاهد الوطنية في عدة مناطق من البلاد.

- في سنة 2001: عرف هذا المعهد باستقلالته وأصبح مركزًا جامعيًا في 18 سبتمبر 2001، وهو مؤسسة عامة ذات طبيعة علمية وثقافية ومهنية تسمى "المركز الجامعي بالطارف" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-276 من 30 جمادى الثانية 1422 الموافق 18 سبتمبر 2001.

- في 2006: زيادة عدد المعاهد المكونة للمركز الجامعي بالطرف إلى 03 معاهد وتعديل وظيفتها بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-279 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق 16 أغسطس 2006 على النحو التالي: معهد الطبيعة والحياة، معهد العلوم البيطرية، معهد الآداب واللغات.

- في 2012: يونيو 2012 شهد إنشاء "جامعة الطارف" مؤسسة عامة ذات طابع علمي وثقافي ومهني بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ 14 رجب 1433 الموافق 4 يونيو 2012.<sup>1</sup>

تتكون الجامعة من الكليات التالية:

### - كلية العلوم والتكنولوجيا

يتكون من 05 أقسام حسب الأمر رقم 278 بتاريخ 29 أبريل 2013 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم والتكنولوجيا - جامعة الطارف:

<sup>1</sup>الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع: <http://univ-eltarf.dz/ucbet> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/05/17 على الساعة: 18:39.

– قسم الرياضيات.

– قسم الفيزياء.

– قسم الكيمياء.

– قسم علوم الحاسب.

– قسم الهندسة المدنية الذي فتح أبوابه للطلبة مؤخرا.

#### – كلية العلوم الطبيعية والحيوية

يتكون من 04 أقسام حسب الأمر رقم 805 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية

الطبيعة وعلوم الحياة – جامعة الطارف وهي:

– قسم العلوم البيطرية.

– قسم الأحياء.

– قسم العلوم الزراعية.

– قسم علوم البحار.

#### – كلية الآداب واللغات

يتكون من 03 أقسام حسب الأمر رقم 808 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية

الآداب واللغات – جامعة الطارف وهي:

– قسم اللغة العربية وآدابها.

– قسم الآداب واللغة الفرنسية.

– قسم الآداب واللغة الإنجليزية.

#### – كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

يتكون من قسمين حسب الأمر رقم 806 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية – جامعة الطارف:

– قسم العلوم الاجتماعية.

– قسم العلوم الإنسانية (غير وظيفي)

#### – كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والتسيير

يتكون من 03 أقسام حسب الأمر رقم 809 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية

الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة الطارف:

-قسم الاقتصاد.

-قسم العلوم التجارية الذي فتح أبوابه للطلبة مؤخرا.

-قسم علوم التسيير.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية

يتكون من قسمين حسب الأمر رقم 807 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية

الحقوق والعلوم السياسية جامعة الطارف:

-قسم القانون.

-قسم العلوم السياسية (غير وظيفي).

-2014: تم اعتماد جامعة الطارف جامعة الشاذلي بن جديد بمرسوم وزير المجاهدين رقم 01-14 تاريخ 23 أكتوبر

2014 بشأن تكريس تعيين مؤسسات جامعية.

تعزيرًا لرسم الخرائط الجامعية لشرق الجزائر، أصبحت جامعة الشاذلي بن جديد في الطارف اليوم مؤسسة للتعليم

العالي في طفرة كاملة على جميع المستويات - البنية التحتية والتدريب والتعاون والبحث، وتميل إلى الارتقاء إلى مرتبة

الجامعات الجزائرية الكبرى.

**2- مهام وأهداف الجامعة**

**1-2 المهام والمبادئ**

جامعة منفتحة على العالم وتتميز بثقافة التطلّب وتساهم في تطور المجتمع عن طريق تكوين أشخاص أكفاء وتبادل

المعارف في محيط يحدّث على البحث العلمي والابتكار.

كما تولي الأسرة الجامعية أولوية بالغة لنجاح الطالب وتعكس القيم التعليمية الأساسية التالية:

- احترام كل الأشخاص على اختلاف بيئاتهم وعلومهم وطريقة تفكيرهم؛

- التقارب الإنساني والأخلاقي؛

- تطوير نمط التفكير والروح النقدية؛

- التزام الفرد والجماعة واحتلال الصدارة؛

- ترقية الابتكار والتجديد والامتياز.

## 2-2 الأهداف

تسعى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف إلى الحصول على المراتب الأولى بين الجامعات الوطنية والمغربية وذلك

عبر:

- الاستثمار في التنمية المستدامة عبر الجامعة المسؤولة عن تسيير مواردها؛
- جامعة متكاملة ذات سمعة عالمية بطلابها وبرامجها التكوينية العالية المستوى؛
- أن تكون سباقة في مجال البحث العلمي بتميز مشاريعها؛
- جامعة منفتحة تعزز التبادل والتعاون ومشاركة أعضائها؛
- جامعة ملتزمة في ميدانها باحترام مهمتها الأساسية وبناء شراكة مثمرة مع جميع شرائح المجتمع؛
- جامعة نموذجية تسمح لجميع أعضائها بالانفتاح وتطوير طاقتهم بصفة ديناميكية في ظل احترام الآخر.

### المطلب الثاني: تقديم عام لكلية الآداب واللغات

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كلية الآداب واللغات لجامعة الطارف وأهم مهامها وكذلك أقسامها.

#### 1-تعريف الكلية

طبقا للمادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 اوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري للجامعة والكلية، عرفت الكلية على أنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب، وقد نشأت كلية الآداب واللغات بجامعة الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 242-12 المؤرخ في 04-07-2012.

#### 2-المهام الأساسية للكلية

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

–المساهمة في تطوير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

–ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛

–المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛

–تتمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛

–المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### 3-أقسام الكلية

تنقسم الكلية إلى الأقسام التالية:

#### 3-1 قسم اللغة والأدب العربي

يعد قسم اللغة والأدب العربي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف من أعرق أقسام الكلية والجامعة، أنجب ثلة من خيرة الأساتذة والأكاديميين والطلبة المتفوقين، فمنذ تأسيسه يسير بخطى ثابتة نحو التطور والتميز والبحث عن سبل الارتقاء المعرفي والأكاديمي لتحقيق المنافسة داخليا وخارجيا، حيث يدير القسم ويشارك في تأطير طلبته نخبة من الأساتذة ذوي الدرجات العالية والخبرات المتميزة في مجال البحث العلمي والتدريس، وإيماننا منهم بأهمية التخصص ومركزيته في تنشئة أجيال أصحاب فكر متفتح ومعرفة متميزة وعقول راجحة تسهم في بناء الأمة والحفاظ على ثوابتها –خاصة أن مهمتهم من أصعب المهام التربوية والاجتماعية لاتصالها المباشر باللينة الأولى للأمة الأطفال بداية من مرحلة الاكتساب إلى مرحلة القيادة، كما نراهم يسعون جاهدين إلى التحسين من أنماط التكوين والبحث المتواصل لمواكبة العصر ومتطلباته عن طريق التنوع في التخصصات والمزج بين البحث النظري والتطبيقي والاستفادة من كل الخبرات المتوفرة داخل وخارج القسم، بقيادة رشيدة من عميد الكلية الذي يسعى دائما لخلق الأخوة الأكاديمية بين أقسامها ما انعكس إيجابيا على مردود الأقسام وبخاصة قسم اللغة العربية<sup>1</sup>.

#### 3-2 قسم اللغة الفرنسية

قسم اللغة الفرنسية، والذي يتواجد بالمبنى التابع لكلية الآداب واللغات بجامعة الشاذلي بن جديد، افتتح قسم اللغة الفرنسية أبوابه خلال السنة الجامعية 2010/2009 يؤطر الطلبة حوالي 18 أستاذ يتوزعون على طلبة سنوات الليسانس وطلبة الماستر في تخصص تعليمية اللغات الأجنبية.

<sup>1</sup>الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع: <http://univ-eltarf.dz/ucbet> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/05/17

## الفصل الثالث: دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

بالإضافة إلى قسم اللغة الإنجليزية الذي يتكون من تخصصين الأول متعلق بشهادة الليسانس والثاني بشهادة الماستر.

### المطلب الثالث: التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

تم إنشاء كلية الحقوق والعلوم السياسية في بداية السنة الجامعية 2012-2013 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل 04 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة الطارف (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 35 بتاريخ 20 جوان 2012 ومن خلاله إنشاء كلية الحقوق والعلوم السياسية، وقد تم استقبال أول دفعة للطلبة في السنة الجامعية 2012-2013.

الكلية تسعى من خلال دراسة القانون إلى تخرج دفعات مكونة تكويننا متخصصا في القانون والارتقاء نحو الأفضل بالقاعدة القانونية، حيث تسعى إلى إسهم خريجي الكلية في النهوض بالحياة العلمية والعملية، وذلك عن طريق اكتسابهم للمعارف المتجددة وتحكمهم في طرق وأساليب المبادرة، التي من شأنها تسهيل عملية اندماج الطلبة في الحياة المهنية وفي مختلف الميادين الاقتصادية والإدارية، وتوفير الكفاءات المتخصصة والضرورية لتنمية البلاد في إطار انفتاح الجامعة على المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

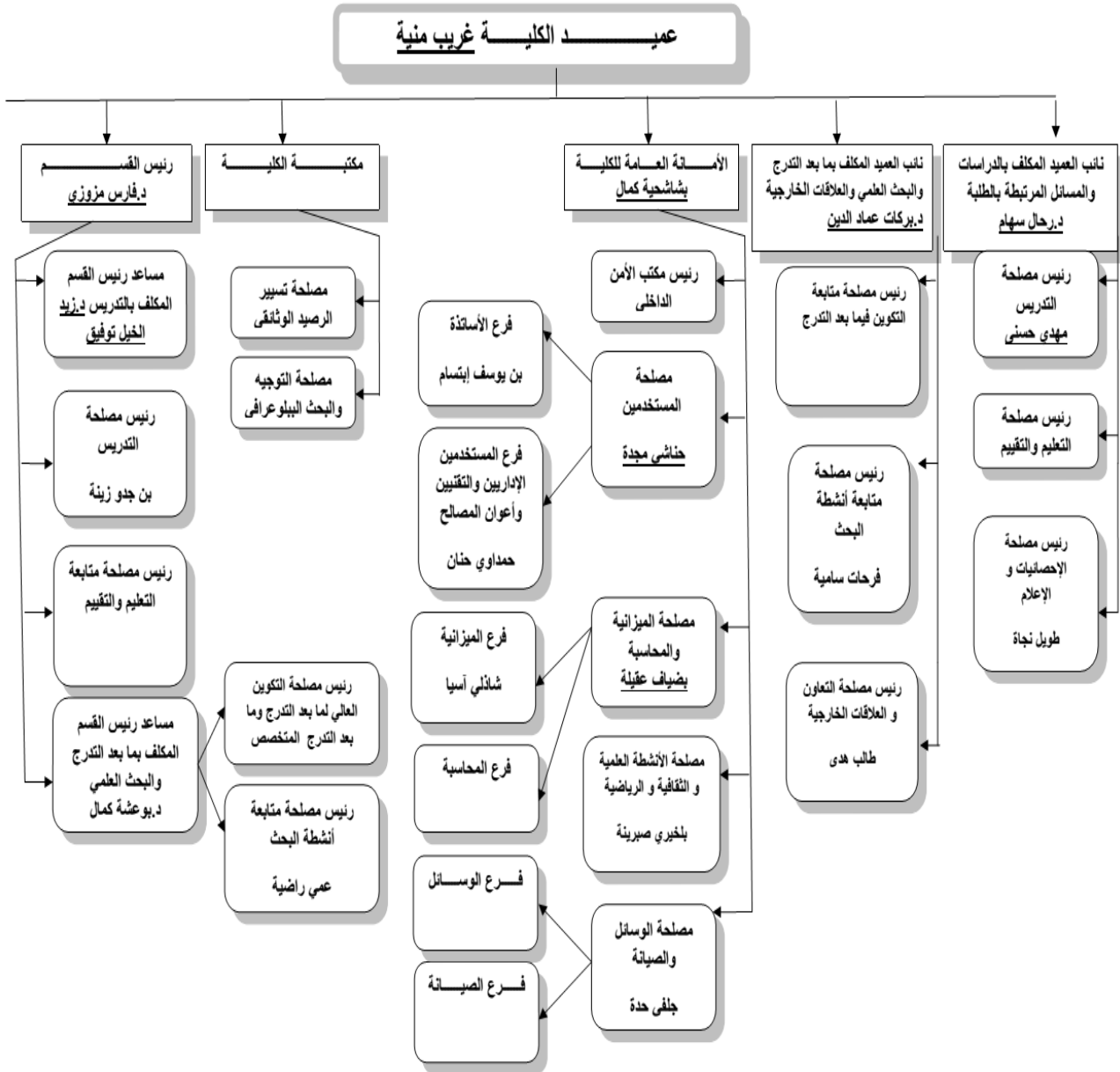
تتكون الكلية من قسم واحد وهو قسم الحقوق تم إنشاؤه بموجب الأمر رقم 807 بتاريخ 27 ديسمبر 2012

بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة الطارف.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للكلية من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup>الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع: <http://univ-eltarf.dz/ucbet> تم الاطلاع عليه يوم: 2025/05/17

شكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع: <http://univ-eltarf.dz/ucbet> تم الاطلاع

عليه يوم: 2025/05/17 على الساعة: 18:39.

## المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذا المبحث على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة من مجتمع الدراسة.

### المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية

#### 1- إجراءات الدراسة الميدانية

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية:

- تم القيام بدراسة أولية استطلاعية study Pilot حيث تم توزيع 10 استبيانات على موظفي كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف وذلك لاختبار فقرات الاستبيان وبيان مدى صحتها ووضوحها للوصول إلى النتائج المرغوبة.
- توزيع الاستبيانات على الأفراد المبحوثين (موظفي كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف)، والاتصال بهم بشكل مستمر أثناء ملئهم للاستبيان لتوضيح كل ما هو غامض، وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي.
- إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية<sup>1</sup> SPSS-22 وهو النظام الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.
- استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة، واختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة والتأثير بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.
- عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بدور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف؛
- تقديم الاقتراحات الأساسية التي استنتجت عن هذه الدراسة للجهات المعنية الخاصة بموضوعي فرق العمل والإبداع الإداري.

#### 2- أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات والمصادر البحثية لجمع المعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

- 2-1 المصادر الثانوية: والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات،... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي إستراتيجية فريق العمل وتحقيق الإبداع الإداري، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

<sup>1</sup>SPSS:Statistical Package for the Social Sciences.

**2-2 المصادر الأولية:** حيث تمت الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

- **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة، سلمت للمبحوثين ليجيبوا عليها وإعادتها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم التوجه بالاستبيان لعينة شملت موظفي كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف لإثراء الموضوع واجتناب التحيز في الإجابات، وقد روعي في تصميم الاستبيان أمرين أساسيين، هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان.
- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف عبر تحديد دقيق لمختلف مكونات المتغير المستقل (فرق العمل) والمتغير التابع (تحقيق الإبداع الإداري).

- **المقابلة:** نظرا لحاجة الطالبين للحصول على معلومات بشكل مباشر، فقد قاما بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى النتائج. هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

- **الملاحظة:** في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكملة لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة، وقد تم اعتماد الملاحظة بطريقة علمية دقيقة منظمة، والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها، وذلك أثناء الزيارات الميدانية لكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف، وقد مكن أسلوب الملاحظة العلمية من تحقيق فهم أعمق لما يبدو من مشكلات داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة.

- **الوثائق والسجلات:** تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية،...، وغيرها، الخاصة بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف، وتوظيفها في عملية التحليل.

### 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم في هذه الدراسة استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS-22) أبرزها:

3-1 التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.

3-2 الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان.

3-3 الانحرافات المعيارية: بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

3-4 معامل ارتباط ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان.

3-5 معامل الارتباط: Pearson تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3-6 معامل التحديد:  $R^2$  لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

#### 1-مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة (Population)، هو جميع عناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من إداريي كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.

#### 2-عينة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة أسباب أبرزها:

— صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف خاصة بالكليات محل الدراسة؛

— ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوافرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم التوجه بالاستبيان إلى الإداريين الذين يمثلون في الموظفين والطاقم الإداري الذين يكونون الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم على مدى تطبيق إستراتيجية فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري في كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة.

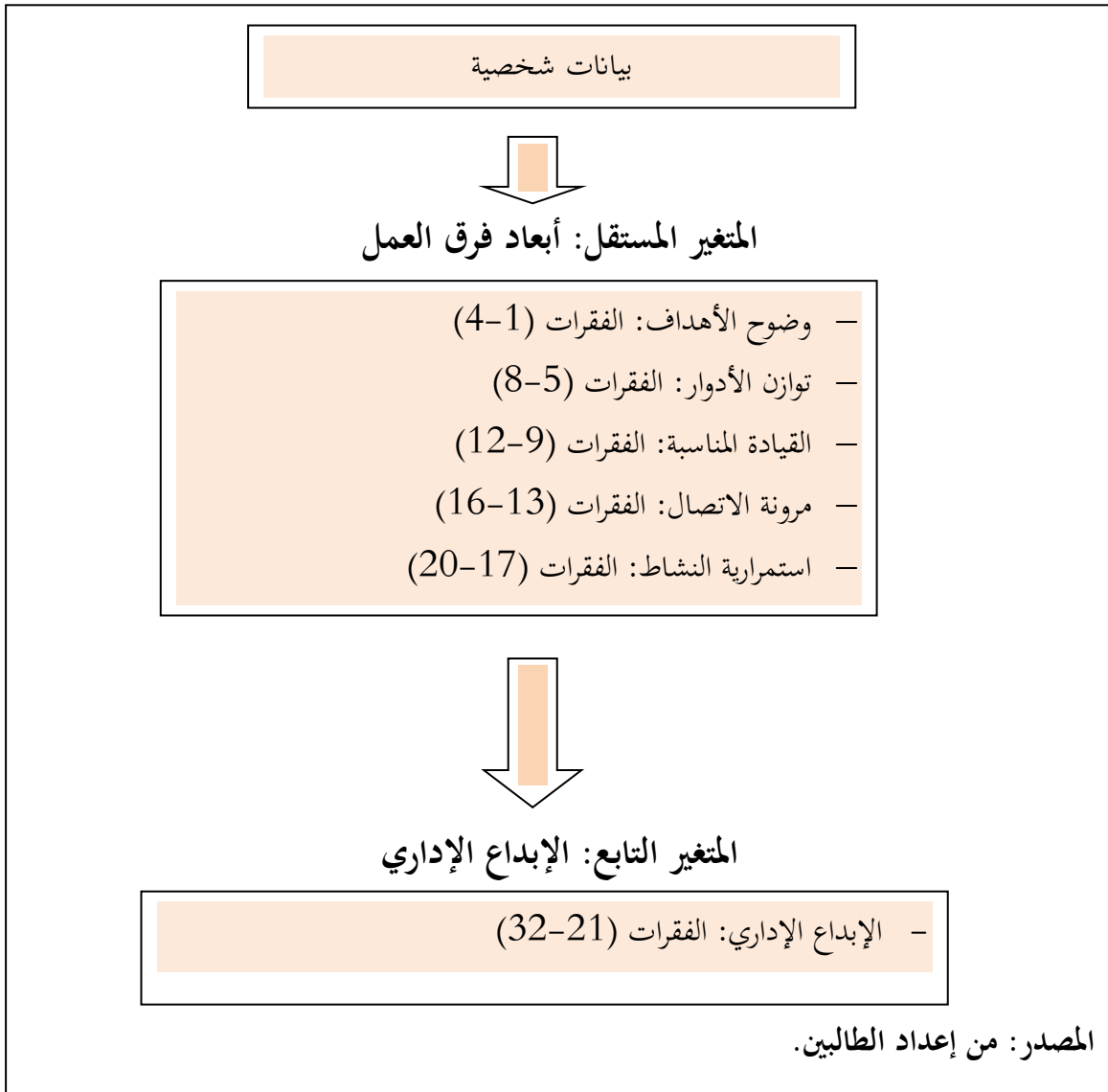
وقد تم اختيار المبحوثين بطريقة العينة العشوائية وهي تلك العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملائمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبيان عليهم داخل كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة.

كما تم القيام بتوزيع هذه الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من تاريخ 05 ماي 2025 إلى غاية تاريخ 22 ماي 2025، واسترجاعها بالكامل وهي جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، ويمكن إرجاع ذلك أساسا إلى الجهد الكبير الذي بذله الطالبان في توزيع هذه الاستبيانات، وملازمتها لكل مبحوث حتى يسترجع الاستبيان منه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية وحدودها

1- وصف أداة الاستبيان: لقد تم قياس متغيرات الدراسة بناء على الاستبيان الموضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (02-03): نموذج الدراسة الميدانية



وبناء على الشكل السابق يتضح أن أداة الدراسة احتوت على (36) سؤالاً وعلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: شمل البيانات الشخصية والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين (إداريي كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف)، فقد اشتمل هذا الجزء على البيانات المتعلقة ب: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

### الفصل الثالث: دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والعلوم بجامعة الطارف

المحور الثاني: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس أبعاد فرق العمل المطبقة في كليتي الآداب واللغات والعلوم بجامعة الطارف محل الدراسة (المتغير المستقل) والمقدرة بـ 20 فقرة، والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03-01): عناصر تطبيق أبعاد فرق العمل في كليتي الآداب واللغات والعلوم بجامعة الطارف

العنصر	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
وضوح الأهداف	04	04-01	x1-x4
توازن الأدوار	04	08-05	x5-x8
القيادة المناسبة	04	12-09	x9-x12
مرونة الاتصال	04	16-13	x13-x16
استمرارية النشاط	04	20-17	x17-x20
أبعاد فريق العمل	20	20-01	X1-X20

المصدر: من إعداد الطالبين

المحور الثالث: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والعلوم بجامعة الطارف (المتغير التابع)، والمقدرة بـ (12) فقرة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03-02): تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والعلوم بجامعة الطارف

البعد	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
تحقيق الإبداع الإداري	12	32-21	Y1-Y12

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ScaleLikert لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير الباحث على اختيار واحد منها على النحو التالي:

جدول رقم (03-03): درجة مقياس ليكرت الخماسي ScaleLikert

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

أي بمدى استجابة (5-1) وبوسط فرضي قدره (3)، كما تم اعتماد مستوى المعنوية (0.01) لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسات. أما فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع. وذلك بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = 5 / (5-1) = 0.80$$

وعليه يمكن الحكم على الإجابات حسب مستوى الموافقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (03-04): مستويات الموافقة

المجال	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

## 2- حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت نظرية أو ميدانية حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد تم تحديد هذه الدراسة بالحدود التالية:

**2-1 الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسة عينة البحث والمتضمنة لكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.

**2-2 الحدود البشرية:** تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة إداري كلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف المبحوثة، وقد بلغ عدد العينة 30 إداري.

**2-3 الحدود الزمنية:** تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2024 إلى غاية جوان 2025، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 05 ماي 2025 إلى غاية تاريخ 22 ماي 2025.

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة

1- قياس الصدق لأداة الاستبيان

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذة المشرفة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة الطارف، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف وتعديل إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملحق رقم (01).

2- قياس ثبات أداة الدراسة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach الذي يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات النموذج، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha Cronbach لكن من الناحية التطبيقية يعد  $\text{Alpha} \geq 0.60$  مقبولا في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول أدناه يبين النتائج النهائية المتحصل عليها لـ Alpha Cronbach:

الجدول رقم (03-05): اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

النتيجة	النسبة %	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
تعد معاملات الثبات لمقاييس	73.2	0.732	20	فرق العمل
الدراسة المتعلقة بتطبيق أبعاد	78.0	0.780	04	وضوح الأهداف
فرق العمل وتحقيق الإبداع	87.2	0.872	04	توازن الأدوار
الإداري للكليات محل	74.1	0.741	04	القيادة المناسبة
الدراسة مقبولة من الناحيتين	77.1	0.771	04	مرونة الاتصال
الإحصائية والإدارية.	71.5	0.715	04	استمرارية النشاط
	75.3	0.753	12	تحقيق الإبداع الإداري
	74.3	0.743	32	معامل ألفا كرونباخ الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22

### الفصل الثالث: دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لفرق العمل بجميع أبعاده والتي بلغت على التوالي: 0.732، 0.780، 0.872، 0.741، 0.771، 0.715 أكبر من 0.60 فهي معاملات مقبولة، كما هو الحال بالنسبة لمعامل الثبات لتحقيق الإبداع الإداري لكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف والمقدرة بـ 0.753، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة 0.743 وهي أعلى من معامل القبول 0.60 وهذا ما يدل على صلاحية الاستبانة لأغراض البحث العلمي.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور أبعاد فريق العمل في تحقيق الإبداع الإداري في كلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف**

يعرض هذا المبحث وصف وتشخيص للمتغيرين الرئيسيين للدراسة الميدانية والمتمثلة في فرق العمل كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع، وبعد ذلك تم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، وتحقيقاً لذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام برنامج SPSS-22.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب عرض وصفاً لمختلف البيانات والمعلومات العامة والشخصية لعينة إدارية بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة.

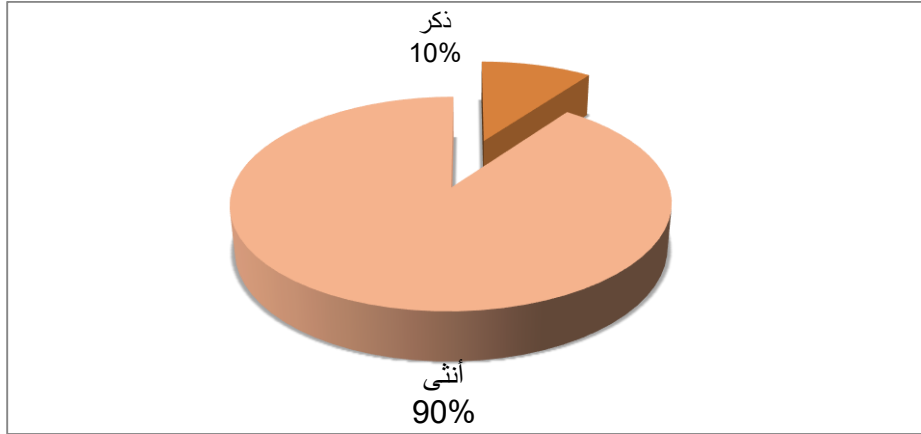
**1-الجنس:** يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع عينة إدارية بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الجنس:

الجدول رقم (03-06): توزيع عينة إدارية بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الجنس

الخصائص	التكرار	النسبة %	الترتيب
ذكر	03	10	2
أنثى	27	90	1
المجموع	30	100	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-03): توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح أن أغلب إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة هم من فئة الإناث بنسبة 90% مقابل نسبة 10% ذكور. وعليه يمكن إرجاع هذا التفاوت في العدد إلى أن طبيعة العمل تتوافق مع مؤهلات وقدرات فئة الإناث بالإضافة إلى كون هذه الفئة تتسم بنوع من الصبر والتعاون مع مختلف الفئات وذلك بشكل أكبر من فئة الذكور.

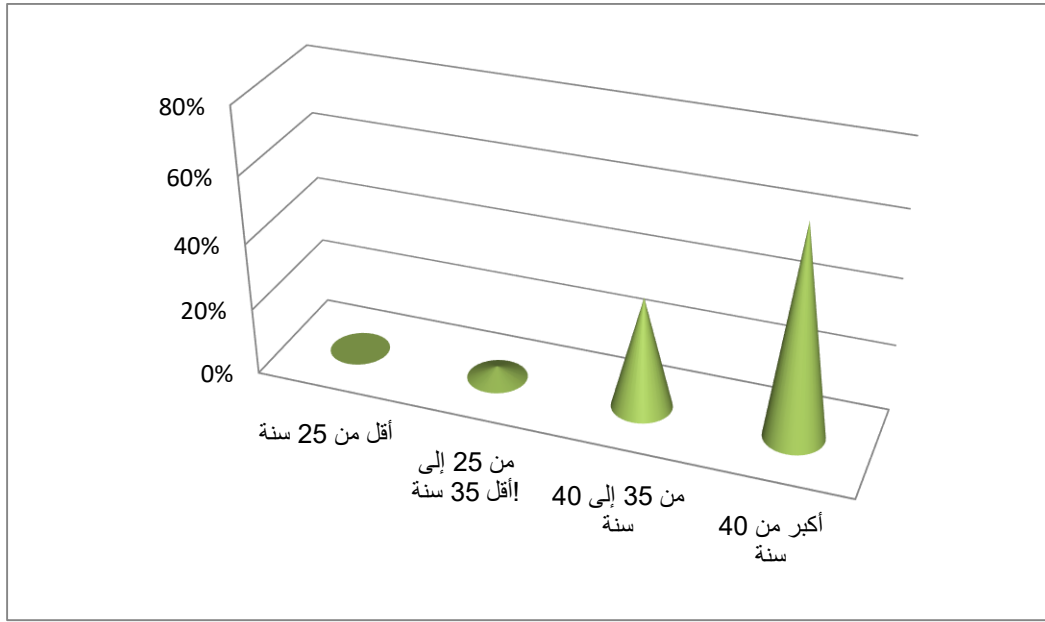
**2- الفئة العمرية:** يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (03-07): توزيع عينة إداري كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الفئة العمرية

الخصائص	التكرار	النسبة %	الترتيب
أقل من 25 سنة	00	00	4
من 25 إلى أقل 35 سنة	01	3.33	3
من 35 إلى 40 سنة	10	33.33	2
أكبر من 40 سنة	19	63.34	1
المجموع	30	100	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-04): توزيع عينة إداري كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلب موظفي كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل البحث من الفئة العمرية (40 سنة وأكثر) بنسبة 63.34%، وتأتي الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 40 سنة) بالدرجة الثانية بنسبة 33.33%، وتليها فئة الشباب (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 3.33%، أما الفئة الأخيرة هي الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة منعدمة، وهذا ما يدل على أن أغلب المبحوثين هم من فئة الشباب.

**3-المستوى الدراسي:** يوضح الجدول والشكل توزيع عينة إداري كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (03-08): توزيع عينة عمال موظفي كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب

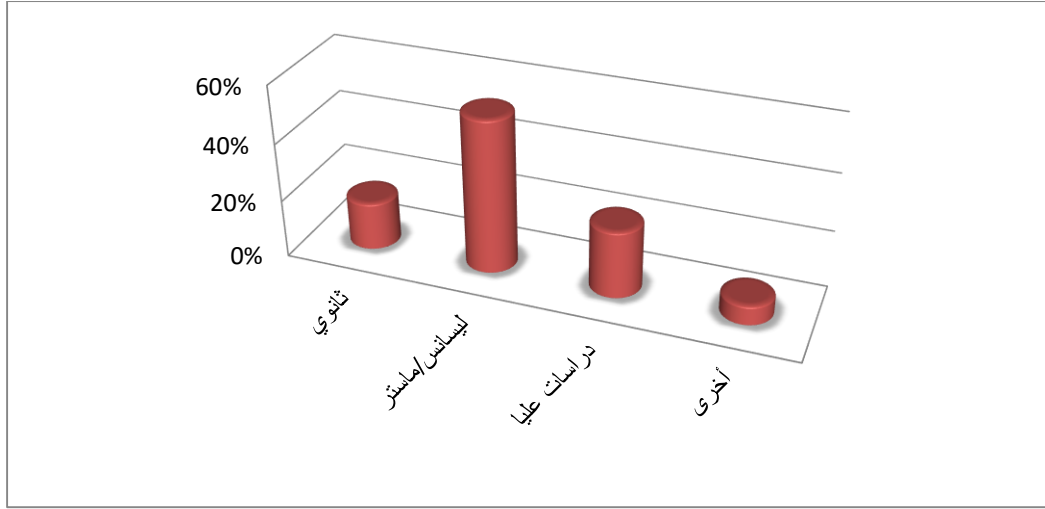
المستوى الدراسي

الترتيب	النسبة %	التكرار	الخصائص
03	16.67	05	ثانوي
01	53.33	16	ليسانس/ماستر
02	23.33	07	دراسات عليا
04	6.67	02	أخرى
	100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-05): توزيع عينة إداري كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب المستوى

### الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم إداري كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة ذو مستوى ليسانس/ماجستير بنسبة 53.33%، تليها فئة المستوى دراسات عليا بنسبة 23.33%، ثم فئة مستوى الثانوي بنسبة 16.67%، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة مستوى أخرى بنسبة 6.67%. وتشير النتائج السابقة الذكر إلى تركيز كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف على توظيف حاملي الشهادات الجامعية أو أصحاب الكفاءات العلمية.

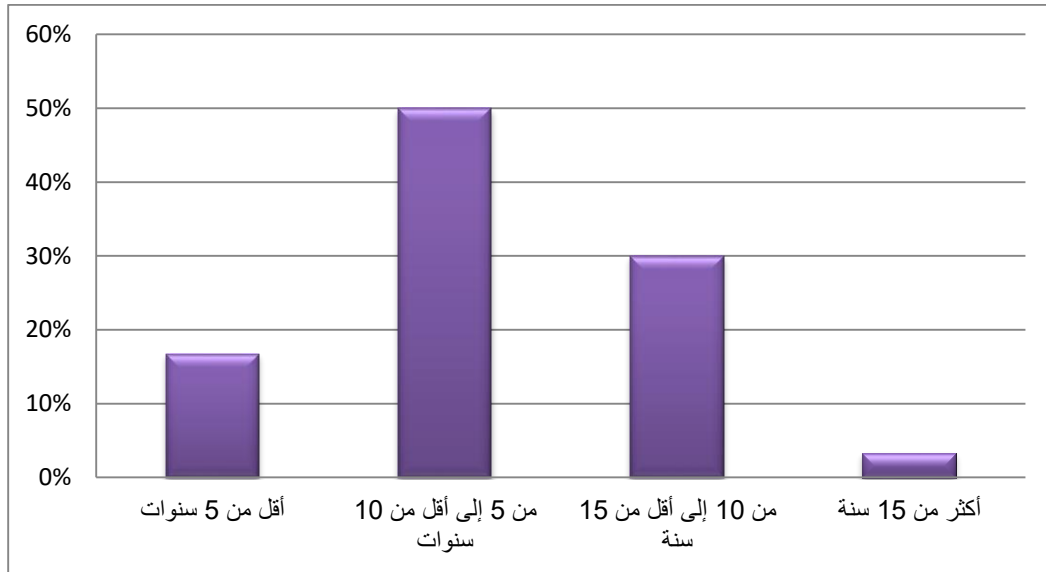
4-الخبرة: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة إداري كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (03-10): توزيع عينة إداري كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الخبرة المهنية

الترتيب	النسبة %	التكرار	الخصائص
03	16.7	05	أقل من 5 سنوات
01	50	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
02	30	09	من 10 إلى أقل من 15 سنة
04	3.3	01	أكثر من 15 سنة
	100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-06): توزيع عينة إداريي كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن الغالبية العظمى لعينة إداريي كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف تتراوح مدة عملهم في المؤسسة في فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 50%، وتليها الفئة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة 30%، ثم فئة (الأقل من 5 سنوات) بنسبة 16.7%، وأخيرا فئة (الأكثر من 15 سنة) بنسبة 3.3%، وتشير جل الأرقام السابقة الذكر أن جل أفراد العينة لهم خبرة في العمل.

**المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد فرق العمل في كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف**

يبين الجدول أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية في إجابات عينة إداريي كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف حول مدى تطبيق أبعاد فرق العمل في هذه الكليات.

الفصل الثالث: دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

جدول رقم (03-11): مدى تطبيق أبعاد فرق العمل في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

البعـد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الأهمية
تعتمد المؤسسة على أسلوب فرق العمل لتحقيق أهدافها	3.70	0.966	مرتفع	2
تحس باعتبارك كفرد في فريق العمل بأنك مسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة	3.45	0.986	مرتفع	3
يسعى أعضاء فريق العمل لتحقيق نفس الهدف	3.08	1.118	متوسط	4
يملك الفريق رسالة وهدف محدد وواضح	3.72	0.905	مرتفع	1
<b>وضوح الأهداف</b>	3.48	0.748	مرتفع	الثالث
يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم البعض في أداء المهام الموكلة إليهم	3.52	0.933	مرتفع	2
شعر بالراحة عندما تحاول الإدارة تفهم قراراتي	3.30	1.018	متوسط	4
أرى أن مهاراتي وقدراتي موظفة في عملي	3.40	1.05	متوسط	3
ينتابني شعورا بالراحة عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي	3.60	1.08	مرتفع	1
<b>توازن الأدوار</b>	3.45	0.784	مرتفع	الرابع
يؤمن قادة فرق العمل بان المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	3.95	0.714	مرتفع	2
يعطي قادة الفرق الأعضاء الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	3.73	0.905	مرتفع	4
يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل المسؤوليات وأكثر تنوعا	3.78	0.862	مرتفع	3
يتعامل القائد مع حل المشكلة على أنها فرصة لتحسين أداء فريق العمل	4.02	0.357	مرتفع	1
<b>القيادة المناسبة</b>	3.86	0.499	مرتفع	الأول
تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة لفريق العمل	3.81	0.608	مرتفع	2
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح بين فريق العمل	3.55	0.867	مرتفع	4
فريق العمل يحاول استخدام التكنولوجيا الحديثة في إيصال المعلومة	4.20	0.564	مرتفع	1

الفصل الثالث: دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

3	مرتفع	0.883	3.80	الاتصالات مرنة بين فريق العمل في المؤسسة
الثاني	مرتفع	0.440	3.83	مرونة الاتصال
3	متوسط	0.935	2.77	تحرص فرق العمل على التفكير الجاد بالاستمرار في تحسين طرق العمل
2	متوسط	0.712	2.90	تعمل المؤسسة على الحرص على تطوير إبداعات فريق العمل باستمرار
1	متوسط	0.691	2.93	تساعد فرق العمل في التحسين المستمر لأداء المؤسسة
4	متوسط	1.04	2.57	يتلقى الفريق معلومات حول أدائه بشكل مستمر
الخامس	متوسط	0.588	2.79	استمرارية النشاط
-	مرتفع	<b>0.459</b>	<b>3.66</b>	فريق العمل

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لنتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

**1-** بلغ الوسط الحسابي العام لبعده وضح الأهداف (3.48) وبانحراف معياري قدره (0.748) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.41-4.20}، وهذا ما يدل على تبني كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن تطبيق فريق العمل.

فقد تحصلت جل الفقرات المشكلة لهذا البعد ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت على التوالي (3.70، 3.45، 3.08، 3.72) وبانحرافات معيارية قيمتها على التوالي (0.966، 0.986، 1.118، 0.905) وقد جاءت الفقرة ( $x_4$ ) المتعلقة بتمتلك الفريق رسالة وهدف محدد وواضح بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (3.72) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري قدره (0.905) وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمكانتها المستقبلية من خلال تحديدها للأهداف بدقة التي تحقق لها إبداع إداري وبالتالي تحقيق رضا وولاء طلابها، في حين تحصلت الفقرة ( $x_3$ ) على المرتبة الأخيرة والمتعلقة يسعى أعضاء فريق العمل لتحقيق نفس الهدف على وسط حسابي متوسط (3.08) وبانحراف معياري قدره (1.118).

**2-** بلغ الوسط الحسابي العام لبعده توازن الأدوار (3.45) وبانحراف معياري قدره (0.784) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.41-4.20}، وهذا ما يدل على تبني كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن تطبيق أبعاد فرق العمل حسب آراء إدارييها.

فقد تحصلت كل الفقرات المشكلة لهذا البعد ( $x_5, x_6, x_7, x_8$ ) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (3.52، 3.30، 3.40، 3.60) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0.933، 1.018،

1.057، 1.081)، وقد جاءت الفقرة (x8) المتعلقة بمتابعتهم شعوروا بالراحة عندما تفوض صلاحياتهم لأحد زملائهم بالدرجة الأولى، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.60) وانحراف معياري قدره (1.081) وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على توفير البيئة الملائمة للعمل من خلال التكامل والانسجام بين مختلف الإداريين وفي كل الأقسام مما يجعلها محافظة على إدارتها السليمة والفعالة، في حين جاءت الفقرة (x6) على المرتبة الأخيرة والمتعلقة بالشعور بالراحة عندما تحاول الإدارة تفهم قراراتهم بدرجة متوسطة حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري قيمته (1.018).

**3-** بلغ الوسط الحسابي العام لبعده القيادة المناسبة (3.86) وانحراف معياري قدره (0.499) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.41-4.20}، وهذا ما يدل على تبني كلتي الآداب واللغات والعلوم بجامعة الطارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن تطبيق أبعاد فرق العمل حسب آراء إدارييها.

فقد تحصلت الفقرة (x12) على وسط حسابي مرتفع، حيث بلغ (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.357)، والمتعلقة بمتعامل القائد مع حل المشكلة على أنها فرصة لتحسين أداء فريق العمل وهذا راجع لاعتماد المؤسسة بصفة كبيرة على توظيف العمال ذو كفاءة ومهارات عالية للمحافظة على مركزها الحالي وتحقيق إبداع إداري وريادة في المستقبل، كما جاءت الفقرة (x10) المتعلقة بإعطاء قادة الفرق الأعضاء الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها بالمركز الأخير حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.905).

**4-** بلغ الوسط الحسابي العام لبعده مرونة الاتصال (3.83) وانحراف معياري قدره (0.440) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.41-4.20}، وهذا ما يدل على تبني كلتي الآداب واللغات والعلوم بجامعة الطارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن تطبيق أبعاد فرق العمل حسب آراء إدارييها.

وقد جاءت الفقرة (x15) المتعلقة بأن فريق العمل يحاول استخدام التكنولوجيا الحديثة في إيصال المعلومة بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.564) وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم باستخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التغيرات الحاصلة من خلال تحديدها لهذه الوسائل بدقة مما يحقق لها إيصال المعلومة الصحيحة بدقة وفي الوقت المناسب، كما احتلت الفقرة (x14) المتعلقة بتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح بين فريق العمل في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على متوسط حسابي متوسط قيمته (3.55) وانحراف معياري (0.876).

**5-** بلغ الوسط الحسابي العام لبعده استمرارية النشاط (2.79) وانحراف معياري قدره (0.588) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة متوسطة ضمن المجال {2.61-3.40}، وهذا ما يدل على تبني كلتي الآداب واللغات والعلوم بجامعة الطارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن تطبيق أبعاد فرق العمل حسب آراء إدارييها.

### الفصل الثالث: دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

فقد تحصلت كل الفقرات المشكلة لهذا البعد ( $x_{17}$ ،  $18x$ ،  $x_{19}$ ،  $x_{20}$ ) على أوساط حسابية أقل من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت ( $2.77$ ،  $2.90$ ،  $2.93$ ،  $2.57$ ) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها ( $0.935$ ،  $0.712$ ،  $0.691$ ،  $1.04$ )، وقد جاءت الفقرة ( $x_{19}$ ) المتعلقة بتساعد فرق العمل في التحسين المستمر لأداء المؤسسة في الدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي ( $2.93$ ) وانحراف معياري قدره ( $0.691$ ) وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاستفادة من الأخطاء السابقة لتجنب الوقوع في أخطاء مماثلة وبالتالي تحسين أداء الإداريين وتحقيق رضا الطلاب، حيث جاءت الفقرة ( $x_{20}$ ) المتعلقة بأنه يتلقى الفريق معلومات حول أدائه بشكل مستمر في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره ( $2.57$ ) وانحراف معياري قيمته ( $1.04$ ). كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لبعد وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال واستمرارية النشاط كانت متوسطة حيث بلغت على التوالي ( $0.748$ ،  $0.784$ ،  $0.499$ ،  $0.440$ ،  $0.588$ )، وهذا دليل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف**

يهدف هذا المطلب إلى عرض نتائج المبحوثين المتعلقة بمستوى تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة واستخدام مختلف الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة التطبيق والأهمية في إجابات عينة إداريي المؤسسة المبحوثة حول المتغير التابع تحقيق الإبداع الإداري، وهذا ما يبينه الجدول أدناه في إجابات إداريي كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة:

بجامعة الطارف

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	ترتيب الأهمية
21	في إطار فريق العمل، هناك حرية للعاملين لإنجاز العمل وفق الطريقة التي يرونها مناسبة.	2.90	0.845	متوسط	11
22	في إطار فريق العمل، أجد الفرصة المناسبة لتجريب فكرة أو طريقة جديدة في العمل.	3.21	0.502	متوسط	02
23	تبادل الأفكار والمعلومات مع فريق العمل، يسمح بتطوير مهاراتي وتقديم أفضل ما لدي لصالح المؤسسة.	3.07	0.365	متوسط	4
24	وجود خبرات ومهارات متعددة ومختلفة ضمن فريق العمل، مما يسمح بتطوير العمل	3.02	0.481	متوسط	7
25	في ظل فريق العمل، تزول المخاوف لإنجاز عمل ما وتطويره.	3.23	0.504	متوسط	1
26	تبادل الأفكار والمعلومات مع فريق العمل يسمح بتشخيص أدق للمشكلة واقتراح حلول جديدة أكثر فعالية.	3.08	0.362	متوسط	3
27	يمتلك العاملون في ظل فريق العمل، الشجاعة للقيام بأعمال جيدة والمجازفة وتحمل النتائج.	3.03	0.479	متوسط	6
28	العمل ضمن فريق عمل، يحفزني على المبادرة واقتراح أفكار غير تقليدية.	2.97	0.554	متوسط	9
29	ضمن فريق العمل، تزيد درجة المنافسة بين الأعضاء مما يدفع إلى تقديم أفكار جديدة مختلفة عن باقي الأعضاء.	2.96	0.741	متوسط	10
30	ضمن فريق العمل، أجد نفسي متخصص في مهمة معينة مما يسهل على إيجاد حلول لها وتطويرها.	2.72	0.665	متوسط	12
31	في إطار فريق العمل، يصبح العمل شيء ممتع، مما يحفزني على الإبداع.	2.98	0.422	متوسط	8
32	أحصل على التقدير والثناء من قائد الفريق، ما يدفعني إلى بذل جهود أكبر.	3.06	0.264	متوسط	5
-	<b>الإبداع الإداري</b>	<b>2.98</b>	<b>0.422</b>	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

بناء على الجدول الموضح أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلقة بقياس تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف بلغت وسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري 0.422، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي ضمن المجال {2.61-3.40}، أي أن

## الفصل الثالث: دراسة دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

اتجاهات أفراد العينة هي الموافقة على مستوى تحقيق الإبداع الإداري بكلية الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة بدرجة متوسطة، ونجد الفقرة Y5 في ظل فريق العمل، تزول المخاوف لإنجاز عمل ما وتطويره حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.23 وهذا بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.504 مما يدل على تقارب كبير في آراء الإداريين، في حين جاءت الفقرة Y10 القائلة ضمن فريق العمل، أجد نفسي منخصص في مهمة معينة مما يسهل على إيجاد حلول لها وتطويرها في المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها، بمتوسط حسابي 2.30 بدرجة تطبيق منخفضة وبانحراف معياري قدره 0.988 مما يدل على وجود تشتت كبير في آراء الإداريين.

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

#### 1- اختبار الفرضية الأولى

لاختبار صحة الفرضية الأولى للدراسة والقائلة: "تطبق كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف مختلف أبعاد فرق العمل بشكل واضح"، فسيتم استخدام اختبار T لعينة واحدة وذلك كما يلي:

جدول رقم (03-13): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المعنوية Sig t	درجة الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	حجم العينة	الفرضية الأولى
0.000	29	2.426	4.238	30	تطبق كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف مختلف أبعاد فرق العمل بشكل واضح

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن T المحسوبة لمدى تطبيق كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف لمختلف أبعاد فرق العمل قد بلغت 4.238 وهي أعلى من قيمة T الجدولية البالغة 2.426، وذلك بدرجات حرية 29 وبمستوى معنوية 0,000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.01، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، وبالتالي فإن كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف تطبق بشكل واضح مختلف أبعاد فرق العمل الخمسة (وضوح الأهداف، توازن الأدوار، القيادة المناسبة، مرونة الاتصال واستمرارية النشاط).

#### 2- اختبار الفرضية الثانية

لاختبار صحة الفرضية الثانية للدراسة والقائلة: "هناك تحقيق للإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف"، فسيتم استخدام اختبار T لعينة واحدة وذلك كما يلي:

جدول رقم (03-14): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المعنوية Sig t	درجة الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	حجم العينة	الفرضية الأولى
0.000	29	2.426	3.601	30	هناك تحقيق للإبداع الإداري في كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

من الجدول الموضح أعلاه يتضح أن T المحسوبة لدى تحقيق الإبداع الإداري في كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف قد بلغت 3.601 وهي أعلى من قيمة T الجدولية البالغة 2.426، وذلك بدرجات حرية 29 وبمستوى معنوية 0,000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.01، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية القائلة: "هناك تحقيق للإبداع الإداري في كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف".

### 3- اختبار الفرضية الثالثة

لاختبار صحة الفرضية الثالثة للدراسة والقائلة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الإبداع الإداري في كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف"، وسيتم استعمال معامل الارتباط بيرسون R ومعامل التحديد  $R^2$  كما يلي:

جدول رقم (03-15): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نوع العلاقة	المعنوية Sig t	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R	ارتباط بيرسون
طردية متوسطة	0.000	0.378	**0.602	تحقيق الإبداع الإداري فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

\*\* مستوى معنوية  $a \geq 0.01$

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد فرق العمل وتحقيق الإبداع الإداري بكلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة بمعدل ارتباط قيمته 0.602، وهذا عند مستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.01، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.378 أي أن تطبيق أبعاد فرق العمل يفسر ما نسبته 37.8% من التغيرات في تحقيق الإبداع الإداري في حين أن 62.2% من هذه التغيرات تعود إلى عوامل أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف محل الدراسة إلى زيادة تطبيق أبعاد فريق العمل كلما ساهم ذلك في تحقيق الإبداع الإداري في الكلتيين محل الدراسة، وبالتالي تم قبول الفرضية الثالثة القائلة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الإبداع الإداري في كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف".

### خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل الثالث والأخير على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من الدور الذي يلعبه تطبيق أبعاد فرق العمل كإستراتيجية لتحقيق الإبداع الإداري، على مستوى كلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف. في بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي للتعريف بكلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف، ثم عرض الطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (فريق العمل، الإبداع الإداري) بالتفصيل، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من التباين وعلاقات الارتباط بين تطبيق أبعاد فريق العمل وتحقيق الإبداع الإداري بكلتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصلين الأولين على ما يدور فعليا في الكلتيين محل الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي لو تم تجسيدها ميدانيا، فإن ذلك سيساهم حتما في تطوير فرق العمل وتعزيز دوره كإستراتيجية لتحقيق الإبداع الإداري في الكلتيين محل الدراسة، ولعل أهمها رغم تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحقيق الإبداع الإداري إلا أنهم اتفقوا معظهم على أن الموظف هو أفضل من يقيم ذلك، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حصة الشهادات العليا والذين يكسبونها المعرفة المطلوبة من خلال خبراتهم بما يساهم في تعزيز فرق العمل لديها وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري.

الخاتمة

أصبح موضوع فرق العمل من المواضيع الإدارية الحديثة إذ يؤدي فريق العمل دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها، وتعتبر عملية بناء فريق العمل عنصرا مكملا للإدارة وذلك لان الفرق توفر القيادة الضرورية لتحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة والمحافظة على تلك الأهداف، كما أنه لا بد أن يتمتع أعضاء فرق العمل بمهارات تكاملية، وأن يلتزموا بتحقيق هدف مشترك يتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية، في ظل وجود قيادة واضحة لهذه الفرق وأن المسؤولية في هذه الفرق هي مسؤولية جماعية، وفعالية هذه الفرق تقاس بالنتائج الجماعية للمجموعة.

واعتمادا على ما تقدم يتضح الدور الذي يقدمه فريق العمل الذي أصبح مطلبا رئيسيا لنجاح تلك المؤسسات المعاصرة، حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل والأزمات التي تواجهها خصوصا في ظل التحديات والتغيرات التي تواجهها، إلا أن بعض المؤسسات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانيات موظفيها وقدراتهم الإبداعية وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع ويساعد على حل المشاكل بشكل فعال وإيجابي.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، اتضح لنا كيف يمكن لتطبيق أبعاد فرق العمل بالشكل المطلوب أن يكون أحد أبرز السبل لتحقيق الإبداع الإداري للمؤسسات.

#### ■ نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الاستبيان المقدم وتأسيسا على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، ونتائج التحليل الإحصائي لعلاقات التباين والارتباط بين متغيرات الدراسة، كانت نتائج اختبار الفرضيات على النحو التالي:

#### الفرضية الأولى: "تطبق كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف مختلف أبعاد فرق العمل بشكل واضح"

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثاني من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أن كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف تطبيق بشكل واضح أبعاد فرق العمل لكن بشكل متباين، واتضح ذلك من خلال اهتمامها ببعد على حساب بعد آخر.

#### الفرضية الثانية: "هناك تحقيق للإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف"

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، تم قبول الفرضية، حيث أن كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف تسعى لتحقيق الإبداع الإداري من خلال إستراتيجية فرق العمل لكن بوتيرة متوسطة وذلك راجع إلى تبني ممارسات تنظيمية مرنة تتيح فرصا أكبر للمبادرة الفردية والعمل الجماعي.

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف:"

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف توجد علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أبعاد فرق العمل وتحقيق الإبداع الإداري، وذلك راجع لعدم اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لإنجاز الأعمال الموكلة لهم في هذا المجال بكفاءة عالية وإنما مقبولة فقط، وكذلك ضعف ومحدودية إشراك الإداريين في عملية التخطيط الاستراتيجي وقلة فعالية ثقافة المشاركة.

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين في الاستبيان فإنه تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية القائلة: "يساهم تطبيق أبعاد فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف"، حيث أن تطبيق أبعاد فرق العمل في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف ساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري بهذه الكليات.

#### ■ نتائج الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني تم استخلاص النتائج التالية:
- تبين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف أبعاد فريق العمل التي يتم من خلالها قياس تحقيق الإبداع الإداري.
  - تعتبر فرق العمل مجموعة صغيرة من الأفراد يملكون مهارات عالية في مجال تخصصهم ويعملون بدرجة عالية من التعاون والتفاهم من أجل معالجة موضوع معين داخل المؤسسات المبحوثة وصولاً إلى تحقيق أهدافها؛
  - توجد علاقة ايجابية بين فرق العمل والإبداع الإداري، حيث اتضح لنا مدى أهمية فرق العمل كإستراتيجية أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسات لتفعيل مبدأ المشاركة والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري؛
  - يمكن الاتصال بين الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا توفير فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة التي تساهم في تطوير المؤسسة من خلال الإبداع الإداري؛
  - أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف تعمل على تطبيق أبعاد فرق العمل بشكل متوسط ومحدود.
  - بينت نتائج الاختبار أنه يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تطبيق أبعاد فرق العمل وتحقيق الإبداع الإداري في كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف.
  - يعد الموظف أفضل من يقيم الأداء بالمؤسسة، وبالتالي فإنه يمثل الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم على أن تطبيق فرق العمل في المؤسسة قد يساهم في تحقيق الإبداع الإداري لها من عدمه؛

-أظهرت الدراسة أن كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف تطبق أبعاد فرق العمل بشكل يساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها ويمنحها الفرصة للاستمرار من خلال سعيها لتحقيق الإبداع الإداري.

#### ■ اقتراحات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، نقدم جملة من الاقتراحات تمثلت في:
- ✓ ضرورة تفعيل دور فرق العمل لتحقيق مزايا تنافسية في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة حيث لا يوجد مكان للمؤسسات المتباطئة لمواكبة التغيير؛
- ✓ توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل؛
- ✓ زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال لما لذلك من تأثير إيجابي على خلق الإبداع في المؤسسة؛
- ✓ تنظيم ورش عمل لزيادة قدرات أفراد المجتمع المؤسسي على استشعار التغييرات البيئية؛
- ✓ تعزيز مفهوم فريق العمل عن طريق توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص المؤسسة؛
- ✓ التشجيع المادي والمعنوي للعمال الموهوبين وتبني أفكارهم من طرف الإدارة العليا في حالة فعاليتها؛
- ✓ العمل على تشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في إطار العمل لغرض الحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء للوصول إلى التميز؛
- ✓ على المؤسسات العمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال وضع فرق للعمل ضمن إطار العمل وذلك بهدف زرع روح التعاون بين الموظفين وكسب الخبرات والمهارات فيما بينهم من خلال تبادل الأفكار وطرح كل ما هو جديد والذي يصب في إطار تطوير وتحقيق التغيير.

#### ■ آفاق الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن وضع آفاق للدراسة كما يلي:
- أسلوب فرق العمل وأثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- القيادة الفعالة وتأثيرها على الإبداع الإداري؛
- الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية؛
- تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري.



قائمة المصادر

والمراجع

1. باللغة العربية

1. أفندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003.
2. توفيق عبد الرحمن، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، 2002.
3. جواد شرقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
4. جيرالد جينبرج، روبيرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، ط7، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
5. الحر عبد العزيز، أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية، مكتب التربية لدول الخليج العربي، الرياض، السعودية، 2004.
6. حريم حسين، أسلوب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمديرين والمسيرين، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7. حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007.
8. حمادات محمد حسين محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
10. السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
11. سعيد عبد العزيز، المدخل الإبداعي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
12. السكارنة بلال، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
13. سلمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
14. عادل سرايا، تكنولوجيا التعليم وتنمية الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
15. عامر سالم، السلوك التنظيمي الإداري، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
16. العامري صالح مهدي، محسن الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

17. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
18. فاروق عبدو فليبه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
19. فوليو بروس، تنمية القيادة، ترجمة الخزامي عبد الكريم أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2003.
20. القبلان يوسف محمد، الثقافة الإدارية، الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2001.
21. اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
22. محمد محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
23. مصطفى احمد سيد، المدير ومهارته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، 2005.
24. المغربي كمال محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2004.
25. المليحي حلمي، سيكولوجية الابتكار، ط 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984.
26. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
27. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
28. وائل عبد الله محمد، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

## 2. باللغة الأجنبية

1. Kettunenjarriet al, **Making Sense of Innovation Management**, First Edition, The Federation of Finnich Technology Industries, Tampere, Finland, 2007.

### ثانياً: المجالات والدورات العلمية

1. ابراهيم بدر، التفكير الابداعي وعلاقته بأنشطة أوقات الفراغ لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية على طلبة قسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الحوار الثقافي، المجلد 05، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016.
2. أسماء خماجة، مختار بروال، مستوى التفكير الابداعي لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي -دراسة ميدانية بثانوية معامير بلقاسم بمدينة نقاوس -باتنة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023.

3. البشابشة، سامر عبد المجيد، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 22، العدد 02، جامعة مؤتة - الأردن، 2006.
4. دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 08، العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2022.
5. زينب أولاد هدار، معوقات تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة مرحلة المتوسط من وجهة نظر الأستاذ والطالب، دراسات نفسية وتربوية، المجلد 16، العدد 02، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2023.
6. سامرة أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، 2012.
7. سعد الله نسيبة، شارف جميلة، مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة أولى ثانوي بثانوية بصغير لخضر لولاية تلمسان، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2024.
8. سلطان نايف، أبو تايه، العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 30، العدد 2، الأردن، 2014.
9. عبد العاطي محمد أبو زيد داليا، تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فعالية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 01، المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان، مصر، 2022.
10. عدنان عبد الرزاق رعدان، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاسلامية، العدد 20، الجامعة العراقية، العراق، 2018.
11. فارس ديلمى، بلاش صليحة، الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 03، مركز الحكمة، الجزائر، 2022.
12. ليتيم ناجي، بوطغان ليلي، دور استراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 15، جامعة الجزائر 3، 2019.
13. محمد محمود الضابط، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02، جامعة جدة، السعودية، 2022.

14. مراكشي محمد مين، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 3، جامعة لونيبي علي البليدة 2، الجزائر، 2011.
15. مقدم فاطيمة، خلوفي محمد، التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية -دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة الثانية ثانوي بثانوية طيبي العربي بولاية سيدي بلعباس، مجلد أبعاد، المجلد 11، العدد 01، جامعة وهران 02، الجزائر، 2024.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات العلمية

1. اشتوي محمد، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا، جامعة بغداد، 2014.
2. أمير صبرينة، بن عروس سامية، العلاقة بين التعلم الذاتي والتفكير الإبداعي لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي دراسة ميدانية بثانوي بن علية يحي والأخوة يسبع سعد ويحي بولاية المدية، مذكرة ماستر في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، 2020/2019.
3. بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2015.
4. الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية "دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
5. حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: دراسة حالة المؤسسة الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
6. خلف حسني سعيد، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
7. سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
8. شقورة منير، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين -، 2012.

9. عبد المنعم إبراهيم إسماعيل آلاء، دور القيادة الإبداعية في فاعلية أداء المنظمات - دراسة حالة: المؤسسة السودانية للنفط 2017/2016، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 2019.
10. عيضة بن سالم بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على خطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008.
11. فهد سالم عودة ماضي، أثر توظيف السقالات التعليمية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مقرر الدراسات الاجتماعية لدى طلبة الصف الثامن الأساسي بغزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2019.
12. قرين حربية، دور استخدام الألعاب التربوية في تنمية مستويات التفكير الإبداعي لدى طفل الروضة من وجهة نظر المربيات-دراسة ميدانية ببعض رياض الأطفال للولاية جيغل-، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيغل، 2019.
13. ين حميدة يوسف، التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري والتحصيل الدراسي -دراسة ميدانية لطلبة ليسانس تخصص كرة القدم للسنة الجامعية 2018- 2019 - ورقلة-، مذكرة ماستر، قسم نشاطات التربية البدنية والرياضية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019/2018.
14. يوسف على عيسى ابو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأقصى، غزة، 2014.
- رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية**
1. أحمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، الملتقى الوطني الأول للجودة في التعليم، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2007.
2. بديسيفهيمه وآخرون، الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحارب وطنية ودولية، الملتقى الدولي حول تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011.
3. برويس وردة، دباب زهية، أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي للإبداع والابتكار فيمنظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 5-2ماي 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

4. درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 26-27 أبريل 2006.
5. القاسمي اميمة، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، مؤتمر القيادة الإبداعية والتحديد في ظل النزاهة والشفافية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
6. محمد فلاق، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين - دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 28 و 29 ماي 2011.

### خامسا: المواقع الالكترونية

#### 1. باللغة العربية

1. الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع: [/http://univ-eltarf.dz/ucbet](http://univ-eltarf.dz/ucbet) تم الاطلاع عليه يوم: 2025/05/17 على الساعة: 18:39.

#### 2. باللغة الأجنبية

1. [https://bakkah.com/ar/knowledgecenter/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A?utm\\_source=chatgpt.com](https://bakkah.com/ar/knowledgecenter/%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A?utm_source=chatgpt.com) consulté le : 2025-03-20 à :20:23
2. <https://sabbar.com/blog/team-challenges> consulté le:2025-03-21 à:01:20.

الملاحق



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالبان بإعداد دراسة معنونة بـ: "فريق العمل كآلية إستراتيجية لتحقيق الإبداع الإداري-دراسة حالة كليتي الآداب واللغات والحقوق بجامعة الطارف" والتي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، لذا نطلب من سيادتكم المحترمة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن محتويات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن الإجابات المقدمة من طرفكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا في الأغراض البحثية العلمية. لذا نرجو من سيادتكم إيلاء الأهمية المناسبة لفقرات الاستبيان دعما منكم للبحث العلمي في هذا المجال.

تحت إشراف:

\* د. كافي فريدة

إعداد الطالبين:

\*ميرك محمد

\* دربالة دنيا

السنة الجامعية: 2024-2025

التعريف بمتغيرات الدراسة:

1- فريق العمل: مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم

2- الابداع الاداري: الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون والتي تقضي إلى عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع.

المحور الأول: البيانات الشخصية

01	الجنس	ذكر
		أنثى
02	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة
		من 25 - أقل من 35 سنة
		من 35 - أقل من 40 سنة
		40 سنة وأكثر
03	المستوى الدراسي	ثانوي
		ليسانس / ماستر
		دراسات عليا
		أخرى
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات
		5 - أقل من 10 سنوات
		10 - أقل من 15 سنة
		15 سنة وأكثر

درجة القدرة					أبعاد فرق العمل وعبارات القياس	رقم
موافق تماماً	غير موافق تماماً	محايد	موافق	موافق تماماً		
<b>أ - وضوح الأهداف</b>						
					تعتمد المؤسسة على أسلوب فرق العمل لتحقيق أهدافها.	01
					تحس باعتبارك كفرد في فريق العمل بأنك مسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة	02
					يسعى أعضاء فريق العمل لتحقيق نفس الهدف	03
					يملك الفريق رسالة وهدف محدد وواضح	04
<b>ب - توازن الأدوار</b>						
					يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم البعض في أداء المهام الموكلة إليهم	05
					اشعر بالراحة عندما تحاول الإدارة تفهم قراراتي	06
					أرى أن مهاراتي وقدراتي موظفة في عملي	07
					يتنابني شعورا بالراحة عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي	08
<b>ج - القيادة المناسبة</b>						
					يؤمن قادة فرق العمل بان المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	09
					يعطي قادة الفرق الأعضاء الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	10
					يشجع قادة فرق العمل الأعضاء على تحمل المسؤوليات وأكثر تنوعا	11
					يتعامل القائد مع حل المشكلة على أنها فرصة لتحسين أداء فريق العمل	12
<b>د - مرونة الاتصال</b>						
					تتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة لفريق العمل	13
					تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح بين فريق العمل	14
					فريق العمل يحاول استخدام التكنولوجيا الحديثة في إيصال المعلومة	15
					الاتصالات مرنة بين فريق العمل في المؤسسة	16
<b>هـ - استمرارية النشاط</b>						
					تحرص فرق العمل على التفكير الجاد بالاستمرار في تحسين طرق العمل	17

## الملاحق

					تعمل المؤسسة على الحرص على تطوير إبداعات فريق العمل باستمرار	18
					تساعد فرق العمل في التحسين المستمر لأداء المؤسسة	19
					يتلقى الفريق معلومات حول أدائه بشكل مستمر	20

### المحور الثالث: الإبداع الإداري

درجة القدرة					الإبداع الإداري وعبارات القياس	الرقم
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					في إطار فريق العمل، هناك حرية للعاملين لإنجاز العمل وفق الطريقة التي يرونها مناسبة.	21
					في إطار فريق العمل، أجد الفرصة المناسبة لتجريب فكرة أو طريقة جديدة في العمل.	22
					تبادل الأفكار والمعلومات مع فريق العمل، يسمح بتطوير مهاراتي وتقديم أفضل ما لدي لصالح المؤسسة.	23
					وجود خبرات ومهارات متعددة ومختلفة ضمن فريق العمل، مما يسمح بتطوير العمل	24
					في ظل فريق العمل، تزول المخاوف لإنجاز عمل ما وتطويره.	25
					تبادل الأفكار والمعلومات مع فريق العمل يسمح بتشخيص أدق للمشكلة واقتراح حلول جديدة أكثر فعالية.	26
					يتملك العاملون في ظل فريق العمل، الشجاعة للقيام بأعمال جيدة والمجازفة وتحمل النتائج.	27
					العمل ضمن فريق عمل، يحفزني على المبادرة واقتراح أفكار غير تقليدية.	28
					ضمن فريق العمل، تزيد درجة المنافسة بين الأعضاء مما يدفع إلى تقديم أفكار جديدة مختلفة عن باقي الأعضاء.	29
					ضمن فريق العمل، أجد نفسي متخصص في مهمة معينة مما يسهل على إيجاد حلول لها وتطويرها.	30
					في إطار فريق العمل، يصبح العمل شيء ممتع، مما يحفزني على الإبداع.	31
					أحصل على التقدير والثناء من قائد الفريق، ما يدفعني إلى بذل جهود أكبر.	32

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المقيمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة/ اللقب والاسم	الرقم
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	الدكتورة كافي فريدة	01
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	الدكتورة عبيدات سارة	02
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	الدكتورة لعرايحي إيمان	03