



مخبر التنمية الإدارية  
للارتقاء بالمؤسسات  
الاقتصادية لولاية غرداية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من اعداد الطالبة: —وعامر زينب

بعنوان:

دور فرق العمل في الحد من معيقات الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسط

—دراسة حالة—

نوقشت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة

الرقم	اسم واللقب	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
01	بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
02	نور الدين طالب احمد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	بن موسى عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
04	خنيش يوسف	أستاذ	جامعة الاغواط	مناقشا
05	لبرق محمد رياض	أستاذ محاضر أ	جامعة الاغواط	مناقشا
06	بن شاعة وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
07	عجيلة حورية	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية  
للارتقاء بالمؤسسات  
الاقتصادية لولاية غرداية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث  
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من اعداد الطالبة: —وعامر زينب

بعنوان:

دور فرق العمل في الحد من معيقات الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

—دراسة حالة—

نوقشت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة

الرقم	اسم واللقب	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
01	بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
02	نور الدين طالب احمد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	بن موسى عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
04	خنيش يوسف	أستاذ	جامعة الاغواط	مناقشا
05	لبرق محمد رياض	أستاذ محاضر أ	جامعة الاغواط	مناقشا
06	بن شاعة وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
07	عجيلة حورية	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2025-2024

## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده على نعمه التي لا تحصى ووفقنا لإتمام هذا العمل. بكل

فخر وامتنان، أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى استاذي المشرف الدكتور/ طالب احمد

نور الدين، الذي لم يدخر جهداً في توجيهي ومساندتي طوال مراحل إعداد هذه

الاطروحة. لقد كان لدعمه الأكاديمي وتوجيهاته السديدة الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف المساعد على وعمه العلمي وتوجيهاته القيمة، التي كان لها

أثر كبير في إنجاز هذا العمل وإخراجه بالصورة المطلوبة

كما أعبر عن امتناني العميق للأساتذة الأفاضل:

على ما قدموه لي من نصائح قيمة وملاحظات بناءة كان لها دور كبير في تحسين جودة هذا البحث.

ولا يسعني إلا أن أقدم أسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من ساهم في تحقيق هذا الإنجاز،

من أساتذة وإداريين وزملاء.

والله  
أدركه

وَأَخْرَجُوا عَنْهُمْ أَنْ يَحْمَدُوا اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ

عظم المراد ..... فحان الطريق

فجاءت لذة الوصول ..... لتحمي مشقة السنين

لحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلله ها انا اليوم ومنظر لي حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا افتخر به.

وهدي ثمرة جهدي لي من احمد اسمه بكل فخر الذي ساندني وعلمني ان الحياة صراع وسلاحها العلم الذي علمني الصبر

والاستمرار رغم الصعاب الذي لطالما حففتني وعوانه "أبي"

لي ملاكي الطاهر، وقتي بعد الله، وعمتي الأولى والأبدية وهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود ممتدة

لأن الله قد اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند وعوض "أمي"

لي من قال الله: (سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ)

لي من مدت يدها دون كل ولا ملل وقت ضعفي أو لمك الله ضلعا ثابتا لي. "أختي"

لي صديفتي الوفية، التي لم تبخل علي بكلمات التشجيع ووقفت بجانبني في كل لحظة شك أو تعب

إيكم جميعا وهدي هذا الإنجاز الذي لم يكن ليكتمل إلا بفضل و عزمكم وحبكم.



هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في دور فرق العمل (القادة والمشاركة، الثقة، مرونة الاتصال، نظم المكافآت، التنوع الفكري، بيئة العمل، التكنولوجيا) في الحد من معيقات الابداع (المعيقات الشخصية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية) في سياق صناعي جزائري، وتحديدًا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تمثلت الإشكالية المدروسة في "كيف تساهم فرق العمل في الحد من معيقات الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"؟. ومن اجل الإجابة عنها تم الاعتماد على منهج التحليلي الوصفي وجمعت البيانات عبر استبيان موزع على 30 مؤسسة، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 162. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 27) من خلال الإحصاء الوصفي ومعامل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة إضافة الى Anova, T-test لاختبار الفروق.

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد فرق العمل والحد من معيقات الإبداع مما يؤكد أن فرق العمل تمثل أداة فعالة في مواجهة هذه المعوقات. كما أبدى المشاركون وعياً كبيراً بأهمية فرق العمل وفعاليتها. ولم تُسجَل فروق إحصائية ذات دلالة بين القادة وأعضاء الفريق في تقييم الفعالية، كما لم تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على إدراك المشاركين، باستثناء متغير العمر، إذ تبين أن كبار السن أكثر إدراكاً لأهمية فرق العمل. وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أبرزها: تفعيل فرق العمل وتمكينها بصلاحيات أوسع، تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التعبير عن الأفكار الإبداعية بحرية، بصرف النظر عن تعارضها مع آراء الرؤساء.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، الثقة، مرونة الاتصال، بيئة العمل، القيادة والمشاركة، التنوع الفكري التكنولوجيا.

## Abstract

---

*This study aimed to investigate the role of work teams (leadership and participation, trust, communication flexibility, reward systems, intellectual diversity, work environment, and technology) in reducing creativity barriers (personal, organizational, environmental, and social barriers) within an Algerian industrial context, specifically in small and medium-sized enterprises (SMEs). The central research question addressed was: "How do work teams contribute to reducing creativity barriers in SMEs?" To answer this question, a descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire distributed across 30 enterprises, yielding 162 valid responses for analysis. Data were analyzed using SPSS (version 27) through descriptive statistics and regression analysis to test the study hypotheses, in addition to ANOVA and t-tests to examine group differences.*

*The findings revealed a strong, statistically significant positive relationship between work team dimensions and the reduction of creativity barriers, confirming that work teams constitute an effective instrument in addressing such barriers. Participants also demonstrated a high level of awareness regarding the importance and effectiveness of work teams. No statistically significant differences were recorded between leaders and team members in their assessment of team effectiveness, nor did personal or occupational variables influence participants' perceptions — with the exception of age, as older participants proved to be more aware of the significance of work teams. The study concluded with a set of recommendations, most notably: activating work teams and empowering them with broader authority, and fostering an organizational culture that encourages the free expression of creative ideas, regardless of whether they diverge from the views of superiors.*

*Keywords: Work teams, trust, communication flexibility, work environment, leadership and participation, Intellectual diversity, technology.*

---

## Résumé

---

*Cette étude visait à examiner le rôle des équipes de travail (leadership et participation, confiance, flexibilité de la communication, systèmes de récompense, diversité intellectuelle, environnement de travail et technologie) dans la réduction des obstacles à la créativité (obstacles personnels, organisationnels, environnementaux et sociaux) dans un contexte industriel algérien, plus précisément au sein des petites et moyennes entreprises (PME). La problématique centrale étudiée était la suivante : « Comment les équipes de travail contribuent-elles à la réduction des obstacles à la créativité dans les PME ? » Pour y répondre, une approche analytique et descriptive a été adoptée, et les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire distribué auprès de 30 entreprises, aboutissant à 162 réponses valides pour l'analyse. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (version 27), par le biais de statistiques descriptives et de l'analyse de régression pour tester les hypothèses de l'étude, ainsi que de l'ANOVA et du test t pour l'examen des différences entre groupes.*

*Les résultats ont révélé l'existence d'une relation positive forte et statistiquement significative entre les dimensions des équipes de travail et la réduction des obstacles à la créativité, confirmant ainsi que les équipes de travail constituent un outil efficace pour faire face à ces obstacles. Les participants ont également manifesté une conscience élevée quant à l'importance et à l'efficacité des équipes de travail. Aucune différence statistiquement significative n'a été enregistrée entre les leaders et les membres des équipes dans leur évaluation de l'efficacité de ces dernières, et les variables personnelles et professionnelles n'ont pas influencé les perceptions des participants — à l'exception de la variable âge, les participants plus âgés s'étant révélés plus conscients de l'importance des équipes de travail. L'étude a abouti à un ensemble de recommandations, dont les plus saillantes sont : l'activation des équipes de travail et leur habilitation par des prérogatives plus étendues, ainsi que le renforcement d'une culture organisationnelle encourageant l'expression libre des idées créatives, indépendamment de leur éventuelle divergence avec les opinions des supérieurs hiérarchiques.*

*Mots-clés: Équipes de travail, , confiance, flexibilité de la communication, environnement de travail, leadership et participation, intellectuelle, technologie.*

الصفحة	المحتوى
I	الاهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
96-08	الفصل الأول: دراسة نظرية لفهم معيقات الابداع وفرق العمل
08	تمهيد
53-09	المبحث الأول: منطلقات نظرية لفرق العمل
26-09	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لفرق العمل
39-26	المطلب الثاني: مراحل بناء فرق العمل ونماذج تطويرها
53-39	المطلب الثالث: إدارة فرق العمل
91-54	المبحث الثاني: الأسس النظرية حول الابداع ومعيقاته
68-54	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للإبداع
81-68	المطلب الثاني: مستويات ونماذج الابداع
91-81	المطلب الثالث: معيقات الابداع واستراتيجيات تنميته داخل المنظمات
96-92	المبحث الثالث: فرق العمل كآلية للحد من معوقات الإبداع
97	خلاصة الفصل
131-99	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لفرق العمل ومعيقات الابداع
99	تمهيد
110-100	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغير فرق العمل
108-100	المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية لفرق العمل
110-108	المطلب الثاني: عرض الدراسات باللغة الاجنبية لفرق العمل
128-111	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغير معيقات الابداع

118-111	المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية لمعيقات الابداع
126-118	المطلب الثاني: عرض الدراسات باللغة الاجنبية لمعيقات الابداع
130-128	المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة لفرق العمل ومعيقات الابداع
131	خلاصة الفصل
170-133	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور فرق العمل في الحد من معيقات الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
133	تمهيد
136-134	المبحث الأول: المحددات المنهجية للدراسة
134	المطلب الأول: منهج واطار الدراسة
135	المطلب الثاني: طريقة البحث وأدوات الدراسة
136	المطلب الثالث: عرض الوسائل الاحصائية
151-137	المبحث الثاني: عرض نتائج الاحصاءات الوصفية للدراسة
140-137	المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية
143-141	المطلب الثاني: تحليل صدق وثبات العينة
151-145	المطلب الثالث: عرض نتائج التحليل الوصفي للعينة
169-152	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
155-152	المطلب الأول: عرض نتائج العلاقة والأثر بين المتغيرات
150-154	المطلب الثاني: عرض نتائج الفروقات
169-160	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
170	خلاصة الفصل
173-171	خاتمة عامة
172	اقتراحات وتوصيات الدراسة
173	افاق الدراسة
186-174	المراجع
189-187	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16-17	الاختلاف بين المجموعات وفرق العمل	01
47-48	ملخص للأدوار داخل فرق العمل	02
64	تصنيفات اشكال وأنواع الابداع	03
65	مراحل العملية الإبداعية	04
132	درجات مقياس ليكارت	05
133	المقياس الثلاثي لقياس درجة الموافقة	06
134	توزيع العينة حسب متغير الجنس	07
134	توزيع العينة حسب متغير السن	08
135	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
136	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	10
136	توزيع العينة حسب متغير الصفة	11
137	صدق وثبات الأداة	12
138	احصائيات وصفية للمتغيرين	13
139	<b>Test Kolmogorov-Smirnov</b>	14
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة والمشاركة	15
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقة	16
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء بيئة العمل	17
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء مرونة الاتصال	18
143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التنوع الفكري	19
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء نظم المكافآت	20
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكنولوجيا	21
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الشخصية	22
146	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية	23
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات البيئية	24
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الاجتماعية	25
149	احصائيات العينة فيما يخص محور فرق العمل	26

150	احصائيات العينة فيما يخص محود الحد من معيقات الابداع	27
150	معاملات الارتباط والانحدار بين أبعاد فرق العمل والحد من معيقات الإبداع	28
151	معاملات الارتباط والانحدار بين أبعاد فرق العمل والحد من المعوقات الشخصية للإبداع	29
152	معاملات الارتباط بين والانحدار أبعاد فرق العمل وإدراك الحد من المعوقات الشخصية للإبداع	30
152	معاملات الارتباط بين أبعاد فرق العمل وإدراك الحد من المعوقات التنظيمية للإبداع	31
153	معاملات الارتباط بين أبعاد فرق العمل وإدراك الحد من المعوقات البيئية للإبداع	32
153	معاملات الارتباط بين أبعاد فرق العمل وإدراك الحد من المعوقات الاجتماعية للإبداع	33
154	نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) للفرق بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير الجنس	34
155	نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) للفرق بين استجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد فرق العمل تعزى لمتغير الصفة	35
155	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)	36
156	نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتوضيح اتجاه الفروق في أبعاد فرق العمل تعزى لمتغير العمر	37
157	نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) للفرق بين استجابات أفراد العينة بخصوص معيقات الإبداع تعزى لمتغير الجنس	38
157	نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) للفرق بين استجابات أفراد العينة بخصوص معيقات الإبداع تعزى لمتغير الصفة	39
158	اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)	40

### قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
-------	---------	--------

18	الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل	01
34	مراحل تطوير فرق العمل لنموذج Tuckman	02
36	نموذج Wheelan المتكامل لتطوير فرق العمل	03
41	خطوات تشخيص وحل المشكلات	04
42	مراحل إدارة الاجتماعات	05
63	العناصر الأربعة الرئيسية للإبداع	06
66	مراحل العملية الإبداعية	07
67	مكونات الإبداع الفردي	08
68	الإبداع الجماعي مقابل الإبداع الفردي	09
85	تصنيف معايير الإبداع	10
134	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	11
134	يمثل توزيع العينة حسب متغير العمر	12
135	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13
136	يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	14
136	يمثل توزيع العينة حسب متغير الصفة	15

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
190	قائمة المحكمين
194-191	الاستبيان
200-194	مخرجات برنامج SPSS



# مقدمة



## مقدمة

في ظل الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة تشهد المؤسسات الاقتصادية ولا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحولات هيكلية متسارعة مدفوعة بالتطورات التكنولوجية المتلاحقة وتساعد حدة المنافسة وتسارع وتيرة تغير متطلبات السوق. في ظل هذه الديناميكيات أصبح الإبداع أحد الركائز الاستراتيجية تمكن المؤسسات من اكتساب قدرة تنافسية واستجابة فعالة للمتغيرات البيئية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية لا يقتصر فقط على تقليل التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد، بل يستلزم بالضرورة تهئية المناخ الملائم لتحفيز الإبداع وتبني أفكار جديدة باعتبارها مدخلا أساسيا لتعزيز الأداء المؤسسي المتكامل. يُعتبر الإبداع عنصراً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يسمح لها بالتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتطوير المنتجات والخدمات وإعادة هندسة العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد المحدودة. فضلا عن ذلك يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات التنظيمية والسوقية بحلول ابتكارية وتوليد قيمة مضافة للعملاء إضافة إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب محاكاتها.

ومع ذلك، يكشف واقع هذه المؤسسات عن وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه العملية الإبداعية حيث صُنفتها الأدبيات السابقة إلى أربعة ابعاد رئيسية تمثلت في: تنظيمية، شخصية، بيئية واجتماعية، مما ينعكس بشكل سلبي على قدرة الإبداعية للمؤسسة ويضعف قدرتها على التكيف مع متطلبات بيئتها التنافسية وتجدد الإشارة هنا إلى أن الأدبيات السابقة، رغم غناها في تشخيص هذه المعوقات بصورة منفردة تبقى شحيحة في تناول الآليات التنظيمية الكفيلة بالتقليل منها داخل سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديداً، وهو ما يُشكل الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الأطروحة إلى سدّها. وفي هذا السياق برزت فرق العمل في المنظومة الإدارية المعاصرة كاستراتيجية إدارية محورية تهدف إلى تعزيز الأداء وتنشيط التفاعل وتبادل المعرفة الضمنية والصرحية إضافة إلى توفير بيئة داعمة للإبداع وذلك من خلال دمج أصحاب المهارات والخبرات المتنوعة ووجهات النظر المتباينة حيث يساهم هذا النهج في توليد الأفكار إبداعية والحلول أكثر ابتكاراً مما يؤدي إلى نتائج فريدة وفعالة تعزز القيمة التنظيمية. إضافة إلى ذلك ان الذكاء الجماعي داخل فرق العمل ييسر عمليات حل المشكلات المعقدة مقارنة بالاعتماد فقط على الجهود الفردية. كما يغذي هذا النهج بيئة من الثقة والتواصل المفتوح مما يمكن الأعضاء من التعبير عن أفكارهم الإبداعية في مناخ خال من الخوف والقيود.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بكل من فرق العمل والإبداع بصورة مستقلة يلاحظ الطالبة شُحاً واضحاً في الدراسات التي ركزت بصورة مباشرة وتكاملية دور فرق العمل في التقليل من معوقات الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياقات الاقتصادية النامية وهو ما يُضفي على هذه الأطروحة أهمية علمية وعملية متميزة.

انطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الأطروحة إلى اكتشاف الدور الذي تلعبه فرق العمل في من حدة المعوقات الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين الجوهريين وتوضيح مدى إسهام ممارسات فرق العمل في التغلب على العقبات التي تعترض مسيرة الإبداع المؤسسي.

### الإشكالية:

يشكل مفهوم فرق العمل ركيزة أساسية ضمن الأطر الإدارية التي تهدف إلى استثمار الطاقات البشرية وتوظيف الخبرات والمهارات الفردية في خدمة الأهداف التنظيمية الجماعية. ويعد بناء فرق عمل فعالة مبادرة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى جاهدة لتحسين تخصيص الموارد وتقليل التكاليف وزيادة العائد على الأصول إلى أقصى حد. ومن جهة أخرى نجد ان الإبداع أيضاً عامل حاسم في إرساء ميزة تنافسية وتعزيز الابتكار لا سيما بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تعمل بموارد محدودة. ومع ذلك، غالباً ما تواجه هذه المؤسسات عوائق كبيرة أمام الابتكار مثل الموارد المالية المحدودة والهياكل التنظيمية الصارمة والافتقار إلى آليات تعاونية لتسخير وجهات نظر متنوعة. ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الجوهري الآتي:

إلى أي مدى تساهم فرق العمل في الحد من معوقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

### التساؤلات الفرعية للدراسة:

انبثاقاً من الإشكالية الرئيسية المطروحة، تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ماهي أبرز معوقات الإبداع التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق تصنيفاتها النظرية والتطبيقية؟
2. هل يدرك المبحوثين لأهمية تطبيق مفهوم فرق العمل في مؤسساتهم؟
3. هل يدرك المبحوثين لأهمية التخفيف من معوقات الإبداع في مؤسساتهم؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند لفرق العمل بأبعادها المختلفة في الحد من معوقات الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وقد فصلنا فيها في كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد القيادة والمشاركة في الحد من معوقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الثقة في الحد من معوقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مرونة الاتصال في الحد من معوقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التنوع الفكري في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التكنولوجيا في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد نظم المكافآت في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد بيئة العمل في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة فرق العمل في الحد من معيقات الإبداع بين الفئات الديموغرافية المختلفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** تساهم فرق العمل الفعالة بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في الحد من معيقات الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية:

1. تتوزع معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أربعة أبعاد رئيسية هي: المعوقات الشخصية، والتنظيمية، والبيئية، والاجتماعية، وفق ما تُشير إليه الأدبيات السابقة..
2. يُدرك المبحوثين بمستوى مرتفع أهمية تطبيق مفهوم فرق العمل في مؤسساتهم.
3. يُدرك المبحوثين بمستوى مرتفع أهمية الحد من معيقات الإبداع في مؤسساتهم.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل بأبعادها المختلفة في الحد من معيقات الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد فصلنا فيها في محورين (تأثير كل بُعد على معيقات الإبداع ككل) و(تأثير كل بعد لفرق العمل على كل نوع معيق).

### المحور الأول: فرضيات فرعية حسب أبعاد فرق العمل (تأثير كل بُعد على معيقات الإبداع ككل)

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد القيادة والمشاركة في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد الثقة في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد مرونة الاتصال في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التنوع الفكري في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التكنولوجيا في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد نظم المكافآت في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد بيئة العمل في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة فرق العمل على الحد من معيقات الإبداع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تبرز الدور الحيوي لفرق العمل في التقليل من معيقات الإبداع وسعيها لتحقيق اهداف المنظمات، اذ تعد فرق العمل من الأساليب الحديثة والمميزة التي تساعد مؤسسة على أداء مهامها بكفاءة وفعالية.

✓ يعتبر تحليل مساهمة فرق العمل في تقليل عوائق الإبداع أمراً ذا أهمية بالغة حيث اذ نجد ان فرق العمل ذات الكفاءة تعمل على تعزيز التفاعل والتعاون بين أفرادها وبالتالي تساهم في إزالة الحواجز التي قد تعيق تدفق الأفكار الإبداعية. وعندما يشعر الفرد بأهمية دوره في الفريق وتقدير إسهاماته، يزيد ذلك من رغبته في التفكير والابتكار.

✓ من ناحية أخرى، نميز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على قضية مهمة في مجال إدارة الأعمال، وهي اعتماد فرق العمل داخل المنظمات كآلية للتقليل من معوقات الإبداع، تصنف الأطروحة ذات أهمية في السياق الجزائري، اذ نجد العديد من المؤسسات تُعاني من نقص في الإبداع والسبب يعود للعقبات الكثيرة فيمكن أن تُساعد نتائج هذه الدراسة على تحسين قدرة وأداء هذه المؤسسات.

✓ أهمية الدراسة الحالية تكمن أيضا على ان اغلب الدراسات والأبحاث اثنت على ان أسلوب فرق العمل يساعد وبشكل كبير في تعزيز وتطوير مهارات أعضائها وزيادة قدراتهم الإبداعية من خلال التدريب وتبادل المعرفة. وبناء ثقافة تشجيعية وإيجابية داخل الفريق مما يؤدي الى تعزيز الثقة بين أفرادهم وتزيد من رغبتهم في تقديم أفكارهم. فمن خلال فهم تأثير فرق العمل على تلك العوائق، يمكن تكوين استراتيجيات فعّالة لتعزيز الإبداع وتحسين أداء المؤسسات.

✓ تكمن أهميتها أيضا في الوقوف امام أبرز العقبات التي تعرقل العملية الإبداعية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن ومعرفة اسبابها ومحاولة طرح بعض الاليات والاستراتيجيات الفعالة لموجهتها.

## اهداف الدراسة:

يتسع البحث لتحقيق مجموعة واسعة من الأهداف التي تتوافق مع اهتمامات المؤسسات الحديثة، ويمكن صياغة هذه الأهداف على النحو التالي:

- ✓ تحديد وتحليل المعوقات التي تُقيّد تطبيق الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ الكشف عن الدور الذي تؤديه فرق العمل في تحفيز الإبداع وتوليد الحلول الابتكارية داخل المؤسسة؛
- ✓ تشخيص نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة في إطار علاقة فرق العمل بمعوقات الإبداع؛
- ✓ اقتراح استراتيجيات فعّالة لتمكين فرق العمل من التغلب على معوقات الإبداع ورفع مستوى أدائها؛
- ✓ دراسة الأساليب والأدوات المناسبة لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقييم مدى فعاليتها؛
- ✓ الكشف عن العوامل البيئية والتنظيمية المعيقة للإبداع وسبل تجاوزها.

## منهج وأدوات الدراسة:

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالأسلوب الكمي في تحليل البيانات الميدانية لمعالجة إشكالية البحث وتحليل تساؤلاتها فضلاً عن استكشاف أبعادها واختبار صحة الفرضيات المطروحة. وقد جاء اعتماد هذا المنهج لضمان استيعاب المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لفرق العمل، إلى جانب المفاهيم ذات الصلة بالإبداع ومعوقاته. أما على الصعيد التطبيقي، فقد أُجريت دراسة ميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد من الولايات بهدف فهم أثر فرق العمل في الحدّ من معوقات الإبداع واستخلاص النتائج والتوصيات المناسبة. وفيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات. فقد اعتمدت الدراسة النظرية على البحث المكتبي من خلال مسح شامل للمراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة ذات الصلة. أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على استبانة مُصمّمة خصيصاً لأغراض هذا البحث وجرى تحليل البيانات المجمّعة باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27.

وبهذا، يتوجه البحث نحو تحليل شامل ومعتمّق يستند إلى المنهج الوصفي التحليلي مما يُبيح فهماً أدق لموضوع الدراسة ويُساهم في تقديم نتائج وتوصيات ذات قيمة علمية وعملية

## حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تحورت الدراسة حول دور فرق العمل في الحد من معيقات الإبداع. ومعنى آخر، فإن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو فرق العمل، مع اختيار أبعاده وفقاً للمؤسسات المدروسة حيث تم التركيز على (القيادة والمشاركة، الثقة، مرونة الاتصال، بيئة العمل، التنوع الفكري، أنظمة المكافآت، التكنولوجيا)، أما بالنسبة للمتغير التابع فتم التركيز على معوقات الإبداع بكل تصنيفاتها (الشخصية، التنظيمية، البيئية، الاجتماعية).
- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع استبانة على عينة ممن يعملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بالولايات المذكورة. تضمنت العينة فئتين رئيسيتين: القيادات الإدارية: تضمنت مديري تنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، الذين يقدمون وجهة نظر إدارية حول توجيه الفرق ودعمها. أعضاء فرق العمل: وهم الموظفون المنفذون الذين يمثلون القاعدة الأساسية للفرق ويختبرون المعوقات الإبداعية بشكل مباشر في بيئة العمل اليومية.
- **الحدود المكانية:** تم اختيار مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات التالية: غرداية، تيارت، الاغواط، ، تيبازة كموضوع للدراسة، نظراً لمكانتها الوطنية. حيث يُشجع الموظفون والإدارة في المؤسسة على الموافقة على إجراء دراسات ميدانية لتقييم أداء فرق العمل وتحليل العوائق التي تحد من الإبداع داخل المؤسسة.
- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا بثلاث سنوات ابتداء من أول تسجيل 2023 أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد امتدت من نهاية سنة 2024 إلى سنة 2025.

## أسباب اختيار الموضوع:

لقد قمنا باختيار الموضوع لعدة أسباب نذكر أهمها:

- تماشي موضوع الأطروحة مع تخصص الطالبة إدارة أعمال؛
- يعتبر كل من فرق العمل والإبداع من المواضيع الحديثة التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات بهدف تحقيق التميز والاستمرارية؛
- تعتبر معيقات الإبداع من أكثر المحطات التي تواجهها المؤسسات نحو تحقيق النجاح ما يبرز ضرورة البحث عن استراتيجيات فعالة لتعزيز الإبداع من خلال فرق العمل؛
- قلة الدراسات على حسب علمنا التي تناولت العلاقة بين أبعاد فرق العمل ومعيقات الإبداع في المؤسسات ضمن السياقات المحلية مما يجعل البحث في هذا المجال مساهمة علمية مميزة؛

- ان التركيز على تبني أسلوب فرق العمل وتحليل اثره على معيقات الابداع يؤدي بدوره الى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات؛
- يتوافق اختيار الموضوع مع الاهتمامات العلمية والتطلع إلى تقديم حلول عملية تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي ومعالجة التحديات المختلفة.

### صعوبات الدراسة:

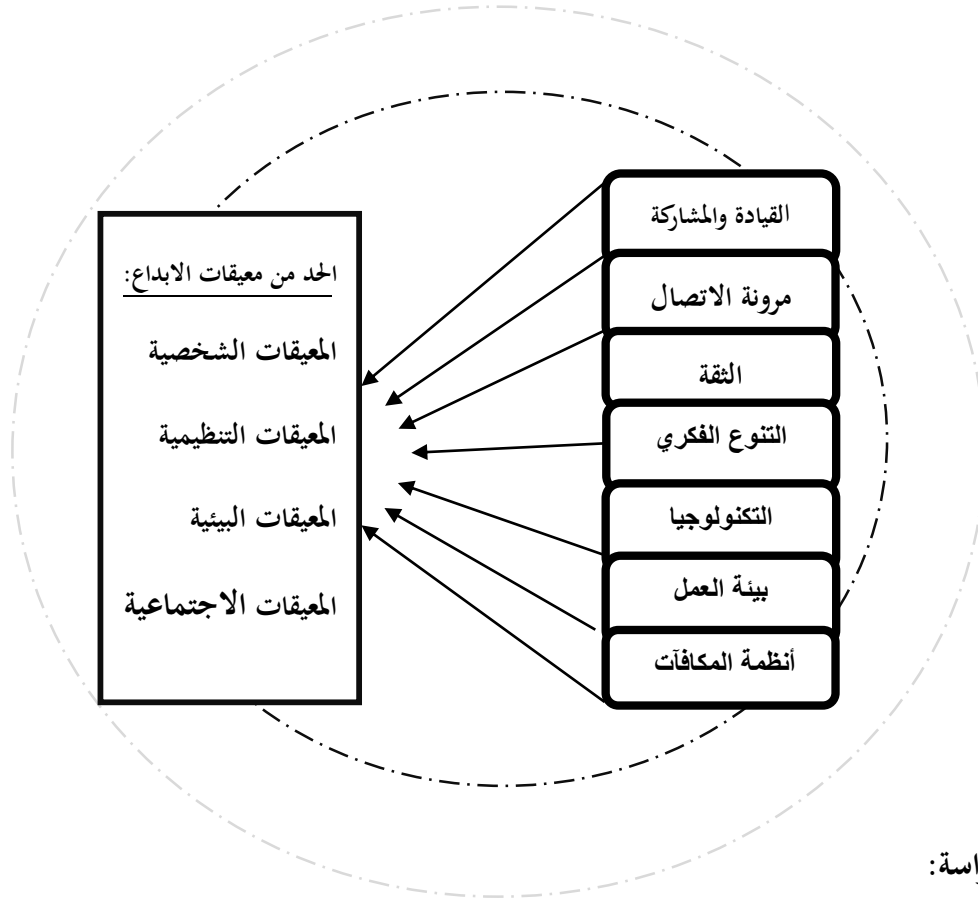
يمكن الإشارة إلى أن هذه الدراسة واجهت مجموعة من التحديات خلال مراحل إعدادها، ومن أبرزها

- صعوبة الحصول على بيانات ميدانية دقيقة من بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة لتحفظ بعض العاملين أو ضيق وقتهم للمشاركة في الاستبيان؛
- ندرة الدراسات التطبيقية الحديثة التي تربط بين فرق العمل والحد من معيقات الإبداع في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في البيئة الجزائرية؛
- الصعوبة قياس بعض المفاهيم الإدارية نظرًا لأنها مفاهيم سلوكية تعتمد على إدراك الأفراد وتقييمهم الشخصي؛
- صعوبة توزيع وملء استمارات الاستبيان من قبل العاملين في المؤسسات بسبب انشغالهم بمهامهم المهنية؛
- محدودية عدد المؤسسات التي وافقت على إجراء الدراسة الميدانية حيث كان عدد المؤسسات المتعاونة قليلًا؛
- رفض عدد من المؤسسات المشاركة في الدراسة مما صعّب عملية جمع البيانات الميدانية؛
- صعوبة التنقل بين المؤسسات المختلفة من أجل توزيع الاستبيانات ومتابعة عملية جمعها؛
- صعوبة استرجاع بعض الاستبيانات الموزعة الأمر الذي تطلب متابعة مستمرة مع الباحثين لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل.

## نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل يُمثّل فرق العمل، ويتمثل المتغير التابع في معوقات الابداع.

الشكل رقم 01: نموذج مقترح لمتغيرات الدراسة



من اعداد الطالبة

## هيكل الدراسة:

لقد تم تصميم الاطروحة لتسير في مسار متسلسل يبدأ بتحديد المشكلة والإطار النظري، مروراً بالمنهجية والتطبيق العملي، وانتهاءً بالتحليل والاستنتاج. وتتكون الرسالة من ثلاث فصول رئيسية، على النحو التالي:

مقدمة يقدم هذا الفصل مدخلاً عاماً لموضوع الدراسة، حيث يتم طرح مشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها. ويختتم الفصل بهذا الشرح الموجز لهيكل الدراسة،

الفصل الأول الإطار النظري ومراجعة الأدبيات طرح هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض مفهومي "فرق العمل" و"الابداع واهم معيقاته" وتحليل العلاقة بينهما.

الفصل الثاني عرض الدراسات السابقة يقوم هذا الأخير بعرض نقدي للأدبيات والدراسات السابقة العربية والعالمية ذات الصلة، لتحديد موقع الدراسة الحالية منها وتبسيط الضوء على الفجوة التي تسعى لمثلها. الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة والذي يضم بدوره كل من منهجية الدراسة وإجراءاتها يشرح هذا الفصل التصميم البحثي المناسب

لطبيعة الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات والإجراءات المتبعة في تطبيق هذه الأدوات، والطرق الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات. إضافة الى انه يعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك بطريقة منظمة ترتبط بأسئلة الدراسة وفرضياتها. يتم عرض النتائج في صورة جداول وأشكال بيانية مصحوبة بشرح وتحليل موجز. ويتضمن مناقشة النتائج التي تم عرضها في الفصل السابق بتعمق، وربطها بالإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة. كما يقدم تفسيرات منطقية للنتائج، ويستعرض الاستنتاجات الرئيسية التي يمكن الخروج بها من الدراسة.

**خاتمة:** تقدم خلاصة عامة لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، متبوعة بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لبحوث مستقبلية في مجال الدراسة.



# الفصل

# الاول

دراسة نظرية لفهم معوقات الإبداع وفرق العمل



## الفصل الأول: دراسة نظرية لفهم معوقات الإبداع و فرق العمل

تمهيد:

تعترف مؤسسات الأعمال المعاصرة بشكل متزايد بالدور المحوري للعمل البشري في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يمثل تحولاً عن المنظورات التاريخية. كما يؤكد الخطاب الفكري الحالي على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسات.

وفي بيئة الأعمال الحديثة، يعد تشكيل الفرق أمراً حاسماً لنجاح المؤسسة، حيث يعزز الإبداع ويضمن الأداء الفعال. تتكون هذه الفرق من أفراد من خلفيات وخبرات متنوعة يتعاونون بانسجام لتحقيق الأهداف المشتركة. إن الفهم الشامل للمبادئ التي تحكم الفرق والعوامل التي تؤثر على إنتاجيتها وإبداعها أمر ضروري في مجالات البحث العلمي والإداري. إن فهم ديناميكيات الفرق الفعالة يعزز التواصل والتفاعل والتفكير الإبداعي واتخاذ القرارات المستنيرة. كما أن القيادة القوية والرؤية الواضحة أمران ضروريان للفرق لتحقيق أهدافها بكفاءة، على الرغم من التحديات مثل إدارة النزاعات والحاجة إلى التكيف مع التغيير، الأمر الذي يتطلب حكمة من القادة وأعضاء الفريق على حد سواء.

يهدف هذا الفصل إلى التأكيد على أهمية فرق العمل في السياقات الإنسانية والإدارية المعاصرة. وسوف يبحث في كيفية تأثير العوامل المختلفة على أداء الفريق وإبداعه وتميزه. بالإضافة إلى ذلك، سيقدم الفصل التحديات التي تواجهها الفرق والتي قد تعوق الإبداع وتحقيق الأهداف، ويقترح استراتيجيات فعالة

➤ المبحث الأول: منطلقات نظرية لفرق العمل

➤ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع

➤ المبحث الثالث: مساهمة فرق العمل في الحد من معوقات الإبداع

## المبحث الأول: منطلقات نظرية لفرق العمل

في بيئات الأعمال، تواجه الشركات والمؤسسات عقبات متزايدة بسبب التقدم السريع في التكنولوجيا والتحولات في القوى العاملة. من الضروري للمنظمات تحديث استراتيجيات الإدارة التقليدية من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية والاستمرارية وفي هذا الإطار لقد تبنت معظم المنظمات أسلوب فرق العمل من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ينقسم الى ثلاث مطالب.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية لفرق العمل

#### الفرع الأول: نشأة وتطور فرق العمل والنظريات المفسرة له

بعد حدوث الثورة الصناعية، تغيرت مفاهيم كثيرة في مجال إدارة الاعمال ومن بينها مفهوم فرق العمل بشكل كبير نتيجة للتحويل الصناعي والتطور التكنولوجي. أصبحت الإنتاجية والجودة والسرعة أهدافا استراتيجية للمنظمات. ومن المهم التذكير بأن إدراك أهمية تشكيل فرق العمل كان عنصرا رئيسيا دفع بالنهوض بالعديد من المنظمات على نطاق عالمي، وهي فكرة أكدها رينسيس ليكرت في البداية. وأكد أن التمكين يمكن أن يظهر على مستوى الفرد أو الفريق مشيرا إلى أن فرق العمل تتكون من أفراد يتمتعون بسمات وسمات مميزة ومن خلال دمج هذه السمات يتم تعزيز الإدراك الجماعي ليكون بمثابة الأساس لصياغة استراتيجيات التمكين لفرق العمل. ومن الجدير بالذكر أن النموذج الياباني يمثل مثلا بارزا وناجحا لتنفيذ هذا المفهوم، حيث ركزت الشركات اليابانية بشكل كبير على تكوين فرق عمل متماسكة، وهو التركيز الذي ساهم بشكل كبير في نموها وازدهارها. وبالتالي ، فإن استيعاب وتنفيذ مبادئ تمكين الفريق أمر حتمي لنجاح المنظمات وتقدمها ، حيث يعمل النموذج الياباني كنموذج بارز لهذا النهج الفعال لإدارة الفريق.<sup>1</sup> ومما لا شك فيه ان النظريات الإدارية قد أسهمت بشكل كبير في تطوير مفهوم فرق العمل وفهم دورها. فقد عالجت الدراسات الموضوع من خلال ثلاث مداخل:

#### المدخل الكلاسيكي:

تعد النظرية الكلاسيكية جانبا محوريا في تطور الأيديولوجية الإدارية، التي ركزت بشكل أساسي على هيكلة العمل وتخصيص المهام وتنسيق العمليات داخل المنظمات. فقد سهل هذا الإطار النظري الاستخدام الفعال والامثل للموظفين من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي هذا السياق نجد ان ماكس فيبر Max weber بوضعه نموذج خاص بالتنظيم الاداري وافكاره حول التنظيم البيروقراطي فقد كان يسعى الى معالجة التنظيمات الاجتماعية حيث يرى فيبر ان "الإدارة البيروقراطية تعني الهيمنة بقوة

<sup>1</sup> طارق كاظم شلاكة، فرق العمل ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2020، ص03.

المعرفة: هذه هي طابعها الأساسي والعقلاني على وجه التحديد"، فالبيروقراطية التي قدمها ويبر هي نوع مثالي بمعنى أنها مخطط يتكون من سمات نظرية يمكن مقارنة الواقع بها<sup>1</sup>. حيث وضع ويبر مجموعة من الخصائص للبيروقراطية منها: تقسيم العمل والتخصص والقواعد واللوائح، التسلسل الهرمي للسلطة، الوضوح في خطوط السلطة، والتوجه الوظيفي، التوثيق وترتيب السجلات.<sup>2</sup> حيث ركز فيبر على بعدي الفهم والادراك اذ انه سعى الي فهم الافراد واستيعاب سلوكياتهم ودوافعهم المؤدية لأفعال معينة.<sup>3</sup> وقد جاء ذلك من اجل تكييف العامل مع المناخ التنظيمي والوصول الى اعلى درجات الإنتاجية، ومع ذلك، فشل هذا الإطار في النظر في السيناريوهات المحتملة حيث قد يسعى الفرد لتحقيق تطلعاته وأهدافه مما يؤدي إلى صدام بين مصالحه الشخصية ومصالح المنظمة وزملائه الزملاء. أن الالتزام الصارم باللوائح التنظيمية الرسمية قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النتائج المرجوة للفرد. وبالتالي فإن الافتقار إلى الهياكل التنظيمية غير الرسمية والروابط الشخصية والتفاعلات غير الرسمية قد يعيق تحقيق الأهداف.<sup>4</sup> تؤكد هذه النظريات على تعزيز الإنتاجية وغالبا ما تتجاهل الأبعاد الإنسانية والاجتماعية للأفراد. حيث أعطت هذه النظريات الأولوية في الغالب للجوانب الاقتصادية والتنظيمية مع تجاهل الضروريات البشرية والعلاقات الشخصية. يمكن أن يؤدي هذا إلى انخفاض كفاءة الإنتاج وعدم تحقيق الأهداف الشاملة بشكل مستدام.

وفي نفس السياق نجد الإدارة العلمية من خلال روادها فريدريك تايلور *Frederick Taylor* والزوجين فرانك وجيلبرت ركزت كل وجهات النظر على الجانب الفني والعملي. ومن أهداف الإدارة العلمية توفير الطاقة والمواد والوقت أو بعبارة أخرى القضاء على الهدر وزيادة ثروة العالم الناتجة عن زيادة إنتاجية العمال والآلات. وهي تهدف إلى تحقيق ذلك من خلال كل صناعة يتم تطبيقها عليها، من خلال التأثير على كل مشكلة الأساليب التحليلية للتحقيق المستخدمة في العلوم؛<sup>5</sup> ومن اجل تحقيق تلك الأهداف وضع مجموعة من المبادئ تمثلت في:<sup>6</sup>

- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة وتحقيق الوفرة في المواد.
- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث يتم فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ فتتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ. تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.

<sup>1</sup> \_ Sandro Serpa, Carlos Miguel Ferreira, *The Concept of Bureaucracy by Max Weber, International Journal of Social Science Studies*, Vol. 7, No. 2, 2019, p13.

<sup>2</sup> \_ Fred C. Lunenburg, *Organizational Structure and Design, Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, Volume 1, Issue 1, p22

<sup>3</sup> \_ سهام عيشور، الفعل الديمقراطي في التنظيم البيروقراطي: قراءة نظرية طبيعة العلاقة، مجلة سوسيوولوجيون، المجلد 03، العدد 01، 2022، ص16.

<sup>4</sup> \_ أميمة فضل الدين، بلقاسم مزبوة، فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي (دراسة تحليلية)، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، مجلد 13، العدد 01، 2022، ص153.

<sup>5</sup> \_ FRAN K B. G ILBRE TH, LOUIS D. BRANDEIS, *PRIMER OF SCIENTIFIC MANAGEMENT, NEW YORK, 1912, p12.*

<sup>6</sup> \_ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص05.

- تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم واختصاصاتهم وكذلك ميوهم الشخصية.
- استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال.
- الاختيار العلمي السليم للعمال على أسس دقيقة من المهارة والقدرة، ومن ثم تدريبهم بما ينسجم والطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة، وذلك بهدف إتقانهم لأعمالهم

اما بالنسبة لهنري فايور *Henri Fayol* فقد ركزت ابجائه بالدرجة الأولى المستوى الإداري الأعلى على عكس تايلور ولخص ان وظائف المدير تتمثل في التخطيط، التنظيم، اصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة. كما وضع مجموعة من المبادئ التي يجب اتباعها واختصرها في 14 مبدئ تمثلت في مبدا تقسيم العمل، مبدا السلطة والمسؤولية، النظام والانضباط، وحدة القيادة والاوامر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، المكافأة، المركزية، التسلسل الهرمي، الترتيب، استقرار العامل، المساواة والعدل، المبادرة وأخيرا روح الجماعة والفريق. وفي كتاباته، أكد فايول على أهمية العمل الجماعي، مؤكداً أن تعاون الأفراد كوحدة متماسكة يعزز الوحدة والمرونة داخل المنظمة. وأوضح أن الجهود المشتركة للأفراد تشكل قوة فعالة وميزة استراتيجية للمنظمة، مما يسهل تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. ويعزز هذا الإطار مرونة المنظمة ويحسن العمليات الداخلية إلى أقصى حد، مما يسفر عن نتائج محسنة من حيث الأداء التنظيمي. ولقد كان هنري فايول معروفاً بتأثيره على تقدم فرق العمل. كان فايول رائداً في فكرة "العمل الجماعي". قدم مساهمات كبيرة في تحسين استراتيجيات الاتصال داخل الفرق وتعزيز الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق. كان التركيز الأساسي لفلسفته على رعاية تماسك الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تحفيز جميع أعضاء الفريق وتنمية قدراتهم.<sup>1</sup>

### المدخل السلوكي:

لقد جاء هذا المدخل ناقداً لممارسات الإدارة التقليدية التي تعطي الأولوية للاعتبارات المادية على العامل البشري. ويؤكد على أهمية دمج العنصر البشري في منهجيات الإدارة. تدعو المدرسة السلوكية إلى تحليل السلوك التنظيمي مع التركيز بشكل خاص على تصرفات الأفراد والجماعات داخل البيئات التنظيمية. يمتلك مؤيد وهذا النهج خبرة في علم النفس وعلم الاجتماع، ويركزون على فهم تعقيدات التفاعلات البشرية داخل السياقات التنظيمية لتعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المشتركة. وبهذا الصدد نجد ان مدرسة العلاقات الإنسانية وقيادة التون مايو *Elton Mayo* اهتمت بدراسة الإدارة وتأثيرها على إنتاجية العاملين، وقد عارض آراء تايلور التي تبنت أن الحافز المادي هو أهم حوافز الإنتاج، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية، ومن أهم نتائج التي توصلت إليها تجارب هاوثورن ما يأتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، صص 64-65.  
<sup>2</sup> محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب و الوثائق للنشر و التوزيع، مصر، 2014، صص 22-23.

1. المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير السلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي، وهي تؤثر على إنتاجية الأفراد؛
2. يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كالتقدير والاعتراف بالإنجاز والقبول من الغير؛
3. تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه؛
4. توجد علاقة إيجابية بين أسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل؛
5. تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة؛
6. يحتاج المدير المهارات الاجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

ورغم الانتقادات التي وجهت لدراسات هاوثورن ونتائجها الا أنها ساهمت في ظهور حركة العلاقات الإنسانية والتي ترى ان الاستخدام الجيد للعلاقات الإنسانية داخل المنظمات ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين وبالتالي فهو يؤثر بزيادة الإنتاجية، ان هذه الحركة كانت مدخلا أساسيا لما سمي بالسلوك التنظيمي الذي يركز على دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات.<sup>1</sup>

ولقد نظر **Barnard** الى ان المنظمات على انها نظم اجتماعية تستدعي توفر التعاون بين العاملين إذا كانت تهدف ان تكون ذات كفاءة وأن أولى حالات التعاون بين العاملين التواصل المستمر وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق. اما **Follett** تقدمت بمساهمات قيمة لإيمانها ان الإدارة هي عملية متواصلة وليست جامدة، كما أكدت على ضرورة اشراك الافراد والعاملين في حل المشاكل ومعالجة قضايا المنظمة وركزت هي الأخرى على تبادل المعلومات وتوفير الاتصال الفعال بين الافراد داخل المنظمة.<sup>2</sup>

#### المدخل الحديث:

تعد نظريات الإدارة الحالية ضرورية للنهوض بالأداء التنظيمي وتحسينه، لا سيما في تحسين كفاءة فرق العمل. تستمد هذه النظريات من مبادئ مثل الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والتقدم التكنولوجي لتعزيز التعاون والمواءمة بين الأفراد نحو الأهداف المشتركة. من خلال تنفيذ مناهج الإدارة الحديثة، تقود هذه النظريات تطور فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية والابداع عبر المؤسسات. نذكر من بين هذه النظريات ما يلي:

<sup>1</sup> \_ العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص61.

<sup>2</sup> - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص 70-72.

## نظرية التبادل:

نظرية التبادل الاجتماعي (مجموعة) هي واحدة من النماذج المفاهيمية الأكثر تأثيراً في التنظيمية السلوك. على الرغم من فائدته لا يزال الغموض النظري داخل المجموعة قائماً. ويمكن إرجاع جذور النظرية إلى ما لا يقل عن 1920، على الرغم من اختلاف وجهات النظر للتبادل الاجتماعي برزت يتفق المنظرون على أن التبادل الاجتماعي ينطوي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات. ضمن الفريق عادة ما ينظر إلى هذه التفاعلات على أنها مترابطة وتتوقف على تصرفات شخص آخر<sup>1</sup>. أي أنه "عندما يكافأ فعل ينبعث من رجل بفعل صادر عن رجل آخر، إذن، بغض النظر عن نوع السلوك المنبعث، نقول أن هذين الشخصين يتفاعلان." يمكن أن تكون المكافآت ملموسة أو غير ملموسة، ولا يقيد البشر بأي شكل من الأشكال هذا المفهوم<sup>2</sup>. بالنسبة إلى هومان (1961)، كان التركيز السائد هو السلوك الفردي للجهات الفاعلة في التفاعل مع بعضها البعض. كان هدفه الأساسي هو شرح العمليات الأساسية للسلوك الاجتماعي (القوة، والمطابقة، والمكانة، والقيادة، والعدالة) من الألف إلى الياء. اعتقد أنه لا يوجد شيء يظهر في المجموعات الاجتماعية لا يمكن تفسيره بالافتراضات حول الأفراد كأفراد جنباً إلى جنب مع شرط معين أن يحدث أن يكون التفاعل<sup>3</sup>.

اذن، مما سبق نجد ان نظرية التبادل لها دوراً أساسياً في تحسين كفاءة فرق العمل من خلال فهم ديناميكيات التفاعل والتبادل بين أعضاء الفريق. ويشجع هذا الإطار النظري على إقامة علاقات تبادل تقوم على الثقة والتعاون مما يعزز تحسين التواصل وفهم أفضل للأهداف المشتركة.

## نظرية التنوع:

تشير هذه النظرية إلى الاختلاف بين داخل المنظمات عامة وداخل الفريق خاصة من حيث صفاتهم، ديانات، العادات والتقاليد إذ يجب على الإدارة أن تراعي هذه الاختلافات بحث تكون الممارسات الإدارية متوافقة مع احتياجات كل فئة. وعليه يمكن أن نجد ممارسات عديدة ومختلفة باختلاف التنوع الموجود داخل الفريق، كما تسعى النظرية إلى فهم كيفية تعزيز التنوع والشمولية داخل الفرق، وكيف يؤثر ذلك على أداء الفريق وابداعه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Russell Cropanzano, Marie S. Mitchell, *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, 2005, P874-875.

<sup>2</sup> - Jacek Tittenbrun, *The the Theory of Social Exchange of G.C. Homans*[Enter Paper Title], 2012, P02-03.

<sup>3</sup> - KAREN S. COOK, ERIC RICE, *Social Exchange Theory*, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Volume 2, 1989, p53-55.

<sup>4</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص ص 41-42.

## النظرية اليابانية Z:

هذه النظرية كانت استجابة لتقنيات الإدارة اليابانية الناجحة، مركزة على ممارسات الموارد البشرية التي تعزز الولاء ومشاركة الموظفين. فالشركات اليابانية تحافظ على قدرتها التنافسية التفوق لعقود في العالم السوق. السبب الرئيسي المنسوب إلى النجاح المستمر لليابانيين الشركات تدور حول ممارسة أساليب إدارة فريدة من نوعها والتقنيات. مصطلح النمط الياباني من أصبحت الإدارة على نطاق واسع شعبية بين الأكاديمية والتجارية الدوائر في الآونة الأخيرة. أيضا، بذور لقد ترسخت الإدارة اليابانية في الخارج.<sup>1</sup>

خلال منتصف 1980، كان هناك تركيز متزايد على الجودة والتحسين المستمر داخل الشركات الأمريكية مع العديد من دمج فرق دائرة الجودة كجزء من استراتيجياتها لتعزيز القدرة التنافسية. ومع ذلك، فقد تضاعف الاهتمام بمبادرات دائرة الجودة في السنوات اللاحقة. خلال هذه الفترة واجهت الشركات الأمريكية انتقادات لمحاولتها تبني نماذج دائرة الجودة من النظام الياباني دون فهم شامل للمبادئ الأساسية. في الوقت الحاضر تستكشف الشركات الأمريكية بشكل متزايد أنظمة الأعمال القائمة على الفريق مما يؤكد ضرورة فهم شامل لهذه الأنظمة قبل تنفيذها. علاوة على ذلك، يعد الفهم التفصيلي لتنظيم الفريق في المصانع اليابانية أمرا بالغ الأهمية نظرا لفرصة الدراسة والتعلم التي توفرها المصانع التابعة لليابان في أمريكا الشمالية.<sup>2</sup>

## نظرية الإدارة بالأهداف:

يعود الفضل الى بيتر دراكر لإلقائه الضوء على هذا النمط من الإدارة في كتابه "The Practice of Management". وهو ما يعرف بالإدارة بالأهداف حيث عرفت هذه الأخيرة على انها "إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة".<sup>3</sup> ومن المهم أن نذكر أن فريق العمل لديه علاقة قوية مع إيجابية فلسفة الإدارة. طريقة الإدارة بالأهداف هو في حد ذاته وسيلة لتحفيز الموظفين من خلال الممارسات الإدارية التي ينظر إليها بشكل إيجابي وتعتبر وسيلة ناجحة لتحفيز الموظفين تكنولوجيا

<sup>1</sup> - R.Pathmaranjan, *Japanese Style of Team Working: The Unique Way and Characteristics*, Journal of Management, Vol. 1, No. 1, 2003, P34-35.

<sup>2</sup> - Joel Cutcher-Gershenfeld, *Japanese Team-Based Work Systems in North America: EXPLAINING THE DIVERSITY*, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL 37, NO. 1, 1994, P 42-43.

<sup>3</sup> - عبدلعل عبد الله، اثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، المجلة العلمية لدراسات التجارية و البيئية، المجلد 12، العدد2، 2021، ص616.

المعلومات يدعم إنجاز وظائف الإدارة الأخرى (التخطيط والتنظيم، السيطرة). تعمل الإدارة بالأهداف على تحسين دافع الموظفين للعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

ان تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يساهم بدوره في تحديد أهداف واضحة ومحددة للفريق، مما يعزز التركيز والتوجيه لتحقيق النتائج المرجوة فبالتالي يزداد التحفيز والالتزام بتحقيقها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة. يمكن الأسلوب من توجيه وتوحيد الجهود إضافة الى ذلك ان استخدام هذا النهج يساعد في عملية تقييم الأداء من خلال استخدام الأهداف لتقييم أداء الفريق وقياس تقدمه نحو تحقيق الأهداف المحددة، وهذا يمكن أن يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. بشكل عام، يمكن القول بأن إدارة الأهداف تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التواصل والتعاون وتحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق النتائج المرجوة.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: ماهية فرق العمل وعلاقته بالمصطلحات القريبة له

### 1. مفهوم فرق العمل:

ان البيئات التنظيمية المعاصرة هناك ضرورة متزايدة لإنشاء فرق بارعة عبر مختلف القطاعات والأقسام. هذه الفرق مكلفة بالتعاون بانسجام لضمان إنجاز المشاريع بنجاح وكفاءة.

يعد أسلوب فرق العمل من الأساليب المفضل لدى معظم المديرين، حيث ذكر Robbins ان فريق العمل هو عبارة عن تجمع رسمي من الافراد الذين يتعاونون من اجل الوصول الى الأهداف المسطرة حيث يلعب كاع ضر دورا محمدا ويؤدي مسؤوليات معينة.<sup>3</sup>

يشير فريق العمل الى مجموعة مدمجة من الافراد الذين يمتلكون كفاءات ومهارات معينة والذين يتم التنسيق والتعاون بينهم من خلال خطوات محددة مسبقا بهدف تنفيذ مهمة معينة، اذ يشترط على الافراد القدرة على التكيف بمرونة مع طبيعة العمل في المواقف المفاجئة.<sup>4</sup> نجد من خلال التعريف ركز على التنسيق إضافة الى سرعة التكيف مع المواقف الغير

<sup>1</sup> - Kinga Hoffmann-Burdzińska, Olaf Flak, *Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness*, *Journal of Positive Management*, Vol 6, nr 3, 2015, P 68.

<sup>2</sup> -موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص42.

<sup>3</sup> \_ Chunjie Han, *Mediating Role of Teamwork in the Influence of Team Role on Team Performance*, *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, V16, 2023, P1057.

<sup>4</sup> \_ Julia KOCH. Jonas BRÜNGGER. Frank RITZ, *Strukturierung der Teaminteraktion für eine erfolgreiche Bewältigung sicherheitskritischer Situationen – eine Interventionsmethode für die Kernkraftwerksleitwarte*, *Frühjahrskongress, nstitut Mensch in komplexen Systemen, Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz, 2017, pp1-2.*

متوقعة او الغير مخطط لها مسبقا. حيث يتضمن فرق العمل في المنظمات "مجموعة مميزة من شخصين أو أكثر يتفاعلون ديناميكيا ومترابا وتكيفيا نحو هدف، مهمة مشتركة وقيمة".<sup>1</sup>

يعرف فريق العمل على انه ترتيب عمل يعمل فيه الافراد بشكل مترابط من اجل تحقيق أهدافهم حيث يكونوا مسؤولين بشكل جماعي عن نتائج عملهم.<sup>2</sup> يمكن وصف فرق العمل بأنه مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون لتحقيق نفس المهام والأهداف لتقديم خدمات متميزة، وبعبارة أخرى هو طريقة العمل بشكل تعاوني مع مجموعة من الأفراد كوسيلة لتحقيق الهدف.<sup>3</sup> هو نشاط أساسي في مكان العمل يشمل شخصين أو أكثر ينسقون جهود بعضهم البعض نحو تحقيق النتائج المرجوة اذ تعمل فرق العمل في نظام متعدد المستويات يتألف من عناصر على مستويين، عوامل مستوى مكان العمل وعوامل على المستوى الفردي. تشمل العوامل على المستوى الفردي التفاعل الاجتماعي، الهدف المشترك، اتخاذ القرارات التشاركية، تبادل الأدوار المنسق وكلها تؤثر على المواقف والسلوكيات الفردية اللاحقة.<sup>4</sup>

فرق العمل هو بناء متعدد الأبعاد يتم تعريفه على أنه مجموعة من الكفاءات المترابطة – أو مجموعات من المعرفة والمهارات والقدرات – التي تسهل على شخصين أو أكثر داخل الفريق التفاعل بشكل تكيفي ومتراب وديناميكي نحو هدف مشترك وقيم.<sup>5</sup> كما يمكن وصف فريق العمل على انه (أ) شخصان أو أكثر من؛ (ب) التفاعل الاجتماعي (وجها لوجه أو، على نحو متزايد، افتراضيا)؛ (ج) أن يكون له هدف مشترك واحد أو أكثر؛ (د) يتم جمعها معا لأداء المهام ذات الصلة من الناحية التنظيمية؛ (هـ) إظهار أوجه الترابط فيما يتعلق بتدفق العمل والأهداف والنتائج؛ (و) أن تكون لها أدوار ومسؤوليات مختلفة؛ و (ز) مدمجة معا في نظام تنظيمي شامل، مع حدود وروابط مع سياق النظام الأوسع وبيئة المهام.<sup>6</sup>

فريق العمل هو عدد محدود من الأفراد الذين لديهم نقاط قوة تكملية هدف مشترك والطرق الجماعية التي يحاسبون عليها بعضهم البعض، يمكننا القول انه مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا في هيكل اجتماعي أوسع مثل المنظمة ويعتمدون على بعضهم البعض في تنفيذ الأنشطة والمهام اذ ان الفريق يكون مترابلا من حيث المعرفة القدرات المهارات

<sup>1</sup> \_ Zhongnan Jiang, *Managerial Practice and Diversity Climate: The Roles of Workplace Voice, Centralization, and Teamwork*, *Public Administration Review*, Vol. 82, Iss. 3, 2022, P464.

<sup>2</sup> \_ Doris Fay, Helen Shipton, Michael A. West and Malcolm Patterson, *Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context*, *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, V02, NO 2, 2014, P3.

<sup>3</sup> \_ Gholamreza Askari, *The Impact of Teamwork on an Organization's Performance: A Cooperative Game's Approach*, *Mathematics*, 2020, V 08, N10, P03

<sup>4</sup> \_ Chidiebere Ogbonnaya, *Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction*, *Group & Organization Management*, 2018, P05.

<sup>5</sup> \_ Hui-Teng Hoo, *Negotiating Self- and Peer Feedback on Teamwork Competencies with the Use of Reflective Journals in Higher Education*, *Doctoral thesis, UCL Doctor in Education, London, 2018, p29.*

<sup>6</sup> \_ John E. Mathieu, John R. Hollenbeck, Daan van Knippenberg, *A Century of Work Teams in the Journal of Applied Psychology*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, 2017, 452.

يسعون في اغلب الأحيان لتحقيق الأهداف، حل مشكلات معينة، تنسيق الجهود وتحقيق التوازن بين المهام وتعزيز التواصل والتعاون.<sup>1</sup>

وأخيراً، بعد التعاريف التي تناولناها يمكن ان نستنتج ان

" فريق العمل هو مجموعة رسمية من الأفراد الذين يتعاونون بشكل جماعي لتحقيق أهداف محددة مع تولي كل عضو دورا معيناً والوفاء بواجبات محددة. يتميز الفريق بوجود كفاءات ومهارات متنوعة بين المشاركين فيه ويتم تسهيل التنسيق والتعاون من خلال إجراءات محددة مسبقاً لتنفيذ مهمة معينة. اذ يجب على أعضاء الفريق ان يتميزوا بالقدرة على التكيف مع ظروف العمل المختلفة والظروف غير المتوقعة".

## 2. الفرق بين فرق العمل وبعض المصطلحات القريبة:

### أ. الفرق بين الجماعات و فرق العمل:

غالبا ما يستخدم علماء النفس مفهوم مجموعة العمل حيث يعود أصله إلى أبحاث علم النفس الاجتماعي حول الهيكل والعمليات وديناميكيات المجموعة، في حين أن فريق العمل أكثر شيوعاً في مجال الأعمال. وبالتالي إذا كان المصطلحان قابلين للاستبدال بالنسبة لعلماء الاجتماع وعلماء النفس ويمكن استخدامهما بالتبادل. يشير التمييز المشترك إلى قابلية التطبيق. عادة تشارك الفرق في الأنشطة الرياضية أو المرحة. يجب عليهم تطبيق وظائف معينة وترتبط أدوار أعضاء الفريق بهذه الوظائف. أيضا يتم تشكيل الفرق بشكل عام في أجزاء من المنظمات الكبيرة ويتمتع أعضاؤها بالمعرفة والمهارات والقدرات المتخصصة المتعلقة بالمهام التي يتعين عليهم القيام بها. يظهر هذا التمييز أيضا في الأبحاث حول المجموعات والفرق. يتم إجراء الأبحاث على المجموعات، عادة في المختبرات، في ظروف محددة مسبقاً، بينما يتم إجراء الدراسات على الفرق "في الميدان" وتركز على كيفية استخدام فرق العمل فعلياً أو كيفية عملها في مكان العمل.<sup>2</sup>

### الجدول رقم 01: يوضح الاختلاف بين المجموعات و فرق العمل

المجموعات	فرق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تعيين القائد بشكل رسمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تقسيم وظيفة القيادة والمسؤوليات الناشئة عنها وتوزيعها بين الافراد.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتبنى هدف المنظمة كهدف له في حد ذاته.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تحديد اهداف معينة مما يعطي هوية للفريق وتصبح مصدرا محفزاً.</li> </ul>

<sup>1</sup> \_ Olanrewaju Modupe-Samuel, *An Empirical Analysis of the Importance of Teamwork on Project Management: The Case of Nigeria Telecommunication Sector*, International Journal of Management, Nigeria, 2022,P2.

<sup>2</sup> \_ Raluca ZOLTAN, Romulus VANCEA, *ORGANIZATIONAL WORK GROUPS AND WORK TEAMS – APPROACHES AND DIFFERENCES*, ECOFORUM, Volume 4, Issue 1,2015, p95-96.

● تأتي النتيجة من تراكم وتنسيق كل نشاط على حد.	● النتيجة المشتركة تنشأ من خليط الأنشطة الفردية والجماعية.
● يتحمل أعضاؤه المسؤولية بشكل صارم عن النتائج التي ينتجها كل فرد.	● يتحمل أعضاؤه مسؤولية مشتركة عن النتيجة النهائية.
● توفر لأعضائها الدور المناسب لمؤهلاتهم المهنية.	● تشجيع أعضائه على القيام بأدوار متعددة ومتنوعة
● الاجتماعات قصيرة المدى ويديرها القائد الرسمي.	● الاجتماعات هي "المكان" الذي يناقش فيه الأعضاء ويقررون ويعملون بشكل مشترك ويحلون المشكلات بنشاط دون ضغط الوقت.
● المكافآت والاعترافات بالمساهمات الفردية.	● يعترف ويكافئ ويحتفل بشكل متكرر بالنجاحات الجماعية.

المصدر: Raluca ZOLTAN, Romulus VANCEA, **ORGANIZATIONAL WORK GROUPS AND WORK TEAMS APPROACHES AND DIFFERENCES**, ECOFORUM, Volume 4, Issue 1, 2015, p96.

كما تري الادبيات بأن الاختلافات الجوهرية بين الفريق العمل ومجموعة العمل. هوان يؤدي الأعضاء الذين ينتمون إلى الفئة الثانية مهامهم بنجاح ويحققون الرضا الشخصي، ولكن ليس بالضرورة أن يشتركوا في نفس الأهداف، تنسيقهم ضعيف، وما إلى ذلك؛ بالإشارة إلى فريق العمل يعدد المؤلفون ست خصائص محددة تمثلت في:<sup>1</sup>

➤ عدد قليل من الأعضاء؛

➤ بعض المؤهلات او المهارات التكميلية؛

➤ منتج او خدمة مشتركة للحصول عليها؛

➤ مفهوم واضح عن المهمة والشعور بالمساءلة المتبادلة.

إضافة الى ذلك حددت بعض الدراسات انه يوجد ثلاثة اختلافات هامة تميز بين فرق العمل والجماعات تمثلت في:<sup>2</sup>

-يعتمد الأداء في الجماعات بصفة رئيسة على قيام الفرد بدوره المكلف به فقط، في المقابل نجد ان فرق العمل تعتمد على توسيع دور الفرد داخل الفريق للجانب التعاوني مع باقي اعضاء الفريق؛

- تثير الأهداف في سياق الجماعات العملية حماسة أفراد الجماعة، بينما يتفهم أفراد الفرق العملية الأهداف التي تم تحديدها ويكرسون جهودهم نحو تحقيقها؛

<sup>1</sup> \_ Katzenbach, Jon R.; Smith, Douglas K, **The Wisdom of Teams Creating the High-Performance Organization**, Harvard Press, Boston, 1993, pp20-35.

<sup>2</sup> \_ عاطف محمد عبد الباربي مبروك، فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد47، العدد03، 2023، ص14.

-تتجاوز الجماعات عادة مع طلبات الإدارة، بينما تتميز فرق العمل بالمرونة الكاملة بعد تحديد الأهداف المطلوبة منهم، ونادراً ما تتدخل الإدارة لتوجيههم، مما يجعلهم يعملون بشكل مستقل جزئياً.

### ب. الفرق بين فرق العمل وحلقات الجودة:

هناك العديد ممن يخلطون بين فرق العمل وحلقات الجودة وبالرغم من وجود أوجه تشابه كثيرة إلا ان هناك بعض الاختلافات نوضحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم 01: الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل

فرق العمل	VS	حلقات الجودة
اجبارية	صفة العمل	تطوعية واختيارية
لا تتخذ قرارات تضع توصيات	السلطة	سلطته استشارية، مسؤولية تضامنية يتخذ بعض القرارات
تنتهي بمجرد انتهاء المهمة او البلوغ للهدف	الديمومة	تبقى طيلة حياة المنظمة من اجل التحسين
دعم الادارة واضح في قرار تشكيلها	دعم الادارة	تتطلب دعم الادارة بشكل مستمر
العمل الجماعي	الركيزة الاساسية لها	تعتبر اداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي وتبادل الخبرات والمعلومات
مسؤولية الفرق	المسؤولية	مسؤولية تضامنية مع الادارة
حل مشكلات مختلفة	الهدف	حل مشكلات ذاتية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على "راضي بججت عطية؛ علي يوسف عربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة وتطبيقات، روابط للنشر، مصر، 2016، ص136.

### 3. أهمية فرق العمل:

لفرق العمل أهمية كبيرة في بيئة العمل خاصة بما تمر به المؤسسات اليوم من منافسة وتغيرات تكنولوجية حادة، فقد اشارت الدراسات الى مجموعة من نقاط تضح فيها أهمية الفرق وهي كالتالي:<sup>1</sup>

➤ ان الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل يجعل من الفريق وحدة متماسكة متجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء؛ لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة؛

<sup>1</sup> \_ حامد حسن عوف، متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، مجلة كلية التربية – جامعة دمياط المجلد 38، العدد 68، الجزء 1، 2023، ص 328.

- كما تعتبر فرق العمل أحد مداخل التحسين المدرسي المعاصر، والذي يساعد على تنمية العلاقات بين الزملاء، وتبادل الخبرات التنظيمية، وحل المشكلات؛ وبالتالي يتحقق الأداء الفعال؛
  - ان استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال يقوم بتحريك المواهب والقدرات الكامنة للعاملين كافة في المؤسسات لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر؛
  - وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، وحرص كل عضو من الفريق بتحقيق مستوى أعلى من الجودة، كما أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً؛
- وقد ذكرت ادبيات أخرى أهمية الفرق على النحو التالي:

- ان فرق العمل تساهم في الحد من التعقيد والحفاظ على العمليات التشغيلية؛ تساعد فرق العمل في السيطرة بنجاح مع المواقف الغير متوقعة على أساس متخصص؛<sup>1</sup>
- ان تعزيز قدرة فرق العمل داخل المؤسسات يمكنها من زيادة قدرتها التنافسية ورفع مستوى أدائها كما يعتبر كأحد عوامل التقدم والنجاح في تحقيق مستوى عال من الإنتاجية؛<sup>2</sup>
- ان اعتماد أسلوب فرق العمل يمكن الافراد بالتمتع بالثقة والقدرة على اتخاذ قرارات بشكل إيجابي ويساهم في خلق بيئة صحية ذات مهام قابلة للتنفيذ وانشطة إبداعية؛<sup>3</sup>
- يوفر العمل في فرق للموظفين مهارات مهنية بالإضافة منحهم الفرصة لتطبيق معرفتهم التقنية على مشكلة ما وتعزيز تجربة التعلم الخاصة بهم من خلال التعاون؛<sup>4</sup>
- أن العمل في فرق يمكن أن يعزز التعلم، اذ انه ليس دائماً تجربة إيجابية للجميع بسبب أنماط وعوامل الفريق السلبية. يمكن أن تقلل نية التعلم من الآثار السلبية وتعزز عملية التعلم؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> \_ Cornelia Kleindienst, Julia Koch, Frank Ritz & Jonas Brünger, *Förderung der Resilienz durch organisationales Lernen. Ein Schulungskonzept für Leitwarteams in einem Kernkraftwerk*, *Wirtschaftspsychologie*, heft4, 2015, p53.

<sup>2</sup> \_ Adam ABDULLE, Belgin AYDINTAN, *The Effect of Teamwork on Employee Performance in Some Selected Private Banks in Mogadishu-Somalia*, *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, TURK*, V11, N3, 2019, P1591

<sup>3</sup> \_ Shouvik Sanyal, *The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University*, *Journal of Business and Management*, . Volume 20, Issue 3, Sultanate of Oman, 2018, P15.

<sup>4</sup> \_ K Roach, MS Smith, J Marie, E Tilley, *How Student Generated Peer-assessment Rubrics use Affective Criteria to Evaluate Teamwork*, 45th SEFI Conference, 18-21 September 2017, Azores, Portugal, p2.

<sup>5</sup> \_ Dana H. Washburn, Caitlyn Anderson, and Stephanie Schrader, *Interprofessional Education (IPE) for Healthcare Students: How Does Teamwork Develop?*, University of Wisconsin - Milwaukee , p158.

➤ تتجسد أهمية الفرق لما تمتلكه من مهارات وخبرات مما تساعد المنظمات على تقليص التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح، كما أنها تمكن المنظمات على المساهمة في تحقيق الإبداع من خلال ما تتبناه من ممارسات الأدوار قيادية ومسؤولية فردية مشتركة والتزام يلي الأهداف العامة.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: ابعاد وخصائص فرق العمل الفعالة

### 1. ابعاد فرق العمل:

تفاوتت التوجهات في تحديد أبعاد فرق العمل بين الباحثين، حيث قام بعضهم بتحديددها بالتركيز على العوامل الداخلية للفرق، والتي تمثلت في (الرؤية المشتركة، المسؤولية المشتركة، التعاون، تحسين طرق الأداء داخل الفريق، التنسيق، تحديات العمل، التواصل الفعال، رضا الفريق، تحديد الاهداف، الثقة، مشاركته المعرفة، توازن الأدوار). يعتبر هذا النهج مهماً لفهم كيفية تكوين الفريق وتأثير تلك الخصائص الفردية على أداء الفريق بشكل عام.<sup>2</sup>

اذ ركزت دراسات أخرى على العوامل الخارجية والتي يطلق عليها السياق التنظيمي وظهر ذلك في وتمثلت في تخصيص (الموارد، نظام المكافآت، نظام المعلومات، التدريب)؛ بينما توجد دراسات شملت الجوانب الداخلية والخارجية حيث كنت الأبعاد (وضوح الأهداف، حجم الفريق، خبره الفريق، المشاركة، توافر الموارد، الاستقلالية، تماسك الفريق، الثقة، والقيادة المناسبة، الاتكالية الاجتماعية، توازن الأدوار).<sup>3</sup>

العمل وبناءً على ذلك، قررنا اللجوء إلى الدراسات السابقة التي استقرت على تحديد أبعاد فرق العمل واخترنا منها: "القيادة والمشاركة، التنوع الفكري، التكنولوجيا، الثقة، نظم المكافآت، مرونة الاتصال، بيئة العمل".

**القيادة والمشاركة:** يقصد بها عمليتي الاشراف والتوجيه افراد الفريق لتلبية احتياجاتهم وأهدافهم، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المحددة بنجاح. اما المشاركة فتكون من خلال اتجاهين، الاتجاه الأول هو إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية صنع القرار وتنفيذ الأنشطة. اما الثاني فهو مشاركة الافراد بعضهم البعض بالمعرفة والمعلومات اللازمة؛

**مرونة الاتصال:** يؤكد هذا المنظور على الدور الذي يلعبه التواصل في دعم الفرق للتكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة التشغيلية. تظهر الأدلة التحليلية التلوية أن مشاركة المعلومات في الفرق ترتبط بشكل إيجابي بأداء الفريق. وجد هذا

<sup>1</sup> \_ اكنم عبد المجيد الصرايرة، دور التمكين لفرق العمل في تعزيز فعالية أدائها دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص217.

<sup>2</sup> \_ Min-Ling Liu et al, *Modeling knowledge sharing and team performance in technology industry: the main and moderating effects of happiness*, *Review of Managerial Science*, 2018, pp 2-24.

<sup>3</sup> \_ باهى محمد طاهر صيام، أثر فرق العمل على الرضا التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد24، العدد01، 2023، ص128.

التحليل أيضاً أن مشاركة المعلومات الفريدة داخل الفرق كانت ذات قيمة خاصة لتمكين الأداء. يلعب التواصل الجماعي دوراً مهماً في تشكيل كيفية تدفق المعلومات داخل الفريق ويمكن أن يؤثر على قدرة الأعضاء على العمل معاً بنجاح لتحقيق الهدف.<sup>1</sup>

**الثقة:** نقصد بها الثقة بين أعضاء الفريق وذلك يكون بالاعتماد على بعضهم البعض من حيث القدرات والمهارات ولا يتم ذلك إلا من خلال التعاون والتآزر وهو يساعد بناء وتعزيز العلاقات داخل الفريق؛

**التنوع الفكري:** تصنفها الدراسات على أنها الخبرات والتخصصات المختلفة لدى أعضاء الفريق، حيث أصبحت الخبرة الضيقة من مجال واحد غير كافية على نحو متزايد لمعالجة العديد من التحديات الرئيسية لذلك فإن الفهم الأفضل لكيفية تجميع الفرق ذات الخبرة المتباينة أمر ضروري من أجل تنسيق الإجراءات الجماعية، وتعزيز التفكير متعدد التخصصات؛<sup>2</sup>

**بيئة العمل:** يقصد بها تلك الظروف المادية والاجتماعية التي يؤدي بها الفريق عمله، حيث تسلط الأبحاث الحديثة الضوء على أهمية هذه العناصر في تعزيز إنتاجية الفريق وتماسكه كما تعمل بيئة العمل الإيجابية على تعزيز التواصل والتعاون والدعم بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين النتائج؛<sup>3</sup>

**توازن الأدوار:** يقصد بها تحديد دور كل عضو من أعضاء الفريق وللتأكد من عدم وجود تداخل بين المهام والواجبات وتوضيح المسؤوليات الفردية لأعضاء الفريق؛<sup>4</sup>

**نظم المكافآت:** يشير نظام المكافآت في السياق التنظيمي إلى الهياكل والعمليات الشاملة التي وضعتها الإدارة للتعرف على الموظفين وتعويضهم وتحفيزهم على أدائهم ومساهماتهم تعمل هذه الأنظمة كأدوات استراتيجية تربط طموحات الموظفين بأهداف تنظيمية أوسع، وتعمل كآلية حاسمة لتعزيز ثقافة العمل عالية الأداء؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> \_ Chris Bearman, *Facilitating teamwork in emergency management: The team process checklist*, International Journal of Disaster Risk Reduction, vo 94, 2023, p4.

<sup>2</sup> \_Hongwei Zheng ;Weihua Li, *Expertise diversity of teams predicts originality and long-term impact in science and technology*, physics.soc-ph, 2020, p02.

<sup>3</sup> \_Mumtaz, Muhammad, Khan., Suleman, Aziz, Lodhi., Muhammad, Abdul, Majid, Makki. "Moderating role of team working environment between team implicit coordination and performance." African Journal of Business Management, v4, iss13 (2010).

<sup>4</sup> \_ باهى محمد طاهر صيام، أثر فرق العمل على الرضاقة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، مرجع سابق، ص129.

<sup>5</sup> \_Felix Francis, *Reward System as a Strategy to Enhance Employees Performance in an Organization*, Archives of Business Review – Vol. 8, No.6, 2020.

**التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا كمحرك أساسي للتنمية المستدامة والميزة التنافسية في المؤسسة الحديثة من خلال دمج الابتكارات مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والأتمتة وإنترنت الأشياء يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها الداخلية وتحسين قيمة خدماتها ومنتجاتها.<sup>1</sup>

## 2. خصائص فرق العمل الفعالة:

كما أظهرت الدراسات انه قد لا تكون الفرق دائماً فعالة ولا تحقق دائماً مستويات عالية من الأداء. ومع ذلك، توفر الأبحاث حول الفرق رؤى قيمة. مجموعة من السمات والخصائص المرتبطة عادة بالفرق الفعالة تمثلت في:<sup>2</sup>

**أهداف واضحة:** تتمتع الفرق عالية الأداء بفهم واضح للهدف. يلتزم أفراد الفريق بأهداف الفريق، ويعرفون ما يُتوقع منهم تحقيقه، ويفهمون كيف سيعملون معاً لتحقيق هذه الأهداف.

**المهارات ذات الصلة:** تتمتع الفرق الفعالة من أفراد كفؤين يمتلكون المهارات التقنية والشخصية اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة بينما يعملون بشكل جيد معاً، اذ لأنه ليس كل من يمتلك الكفاءة التقنية يمتلك المهارات الشخصية للعمل بشكل جيد كعضو في الفريق.

**الثقة المتبادلة:** تتميز الفرق الفعالة بوجود ثقة عالية بين أعضائها. أي أن الأعضاء يؤمنون بقدرة بعضهم البعض، وشخصياتهم، ونزاهتهم.

**التواصل الجيد:** تتفوق الفرق الفعالة عن غيرها بالتواصل الجيد. ينقل الأعضاء الرسائل بين بعضهم بطرق يمكن فهمها بسهولة ووضوح. كما تساعد التغذية الراجعة في توجيه أفراد الفريق وتصحيح الفهم الخاطئ.

**مهارات التفاوض:** تقوم الفرق باستمرار بإجراء تعديلات على من يقوم بأداء ما. تتطلب هذه المرونة من أعضاء الفريق أن يمتلكوا مهارات التفاوض. نظراً لتغير المشاكل والعلاقات بانتظام داخل الفرق، يجب على الأعضاء أن يكونوا قادرين على مواجهة الاختلافات والتوفيق بينها.

**القيادة المناسبة:** القادة الفعالون يمكنهم تحفيز الفريق على متابعتهم في أصعب المواقف، وزيادة الثقة بالنفس لأعضاء الفريق ومساعدة الأعضاء على تحقيق إمكاناتهم بشكل كامل. على نحو متزايد يعمل قادة الفرق الفعالون على المساعدة في توجيه الفريق ودعمه لكن لا يتحكمون فيه.

<sup>1</sup> \_Cristian Camilo Osorio Gómez, **Conceptual model for implementation of digital transformation and organizational structure in the construction sector**, Ani shams engineering journal, volume 15, n07, 2024.

<sup>2</sup> \_Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, **management**, six edition, New Jersey, 1999,pp359-361.

ـ **الدعم الداخلي والخارجي:** الشرط النهائي اللازم لفعالية الفريق هو مناخ داعم. داخليا: أن يكون لدى الفريق بنية تحتية سليمة مما يعني التدريب المناسب، ونظام قياس الاداء، برنامج حوافز يعترف بأنشطة الفريق ويكافئها، ونظام موارد بشرية داعم. خارجيا: يجب على المديرين تزويد الفريق بالموارد اللازمة للوصول الى الأهداف المسطرة.

وقد اشارت سهام موفق ان فرق العمل في المؤسسات تتميز بالعديد من الخصائص التي تشجع العاملين للانضمام إليها لما تحققة لهم من مكاسب شخصية واجتماعية ومادية، نذكر أهمها:<sup>1</sup>

- الأهداف المشتركة والواضحة
- الالتزام الموحد؛
- الثقة المتبادلة؛
- الدعم الخارجي والداخلي؛
- المهارات التفاوضية والترابطية؛
- توفير الفرصة لجميع أعضاء الفريق لتحمل مسؤولية القيادة المشتركة فضال عن توفير الفرص لكل عضو كي يحقق ذاته ويعبر عن طاقته وترجمتها إلى عمل قابل للتنفيذ؛
- القدرة على مواجهة المشكلات والتكيف للتعديلات التي تحتاج إلى إجرائها.

قام د. إم سي جريجور في كتابه "الجانب الإنساني للمؤسسة" بإدراج الخصائص التالية للمجموعات أو الفرق الفعالة:<sup>2</sup>

- ✓ الطابع غير الرسمي، والجو المريح، والمشاركة، اهتمام؛
- ✓ الكثير من الخطاب. المساهمات عالية؛
- ✓ فهم / قبول الأهداف المشتركة؛
- ✓ الاستماع. النظر في الأفكار المستقبلية؛
- ✓ دراسة الخلافات؛ لا يتم التغلب على المنشقين؛
- ✓ اتخاذ القرار بتوافق الآراء؛ العضو يشعر بالحرية في الاختلاف؛
- ✓ النقد البناء؛
- ✓ الوعي بالقرارات/الإجراءات؛ مهام واضحة؛
- ✓ الدور القيادي الذي يضطلع به العضو الأكثر ملاءمة؛

<sup>1</sup> سهام موفق، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة-، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد06، 2016، ص276.

<sup>2</sup> مدحت محمود أبو نصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المنهل للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص148.

✓ المراجعة المتكررة لعمليات الفرق.

### 3. عناصر ومكونات فرق العمل:

يوجد ثلاثة عناصر تؤثر في بناء فريق العمل وتحدد درجه فعاليته وهم<sup>1</sup>:

**العنصر الفني:** يشير العنصر الفني إلى المهمة المراد إكمالها، وتعقيدها، سواء كانت صعبة أو سهلة الإنجاز، والمعلومات المتاحة عنها، والطرق والأساليب المختلفة لتنفيذها، والأدوات والأجهزة المطلوبة لإكمالها.

**العنصر البشري:** يتكون الفريق من عنصرين رئيسيين، الأول هو قائد الفريق الذي يتحمل المسؤولية عن توجيه الفريق وتحفيز أفرادة نحو تحقيق الأهداف المحددة. يعتبر قائد الفريق المسؤول الرئيسي عن تنسيق الجهود وتعزيز التفاعل بين أفراد الفريق؛ حيث يقوم ببناء علاقات تستند إلى الثقة، الاحترام، والتعاون. العنصر الثاني هو أفراد الفريق الذين يؤثرون بشكل كبير على أداء الفريق بشكل عام من خلال سلوكياتهم. يتأثر نجاح الفريق بعدة عوامل تشمل عدد الأفراد، خبراتهم، الولاء والانتماء، مستوى التعاون بينهم، قدرتهم على العمل الجماعي، ومستوى الروح المعنوية والتفاني الذي يظهرونه.

#### العنصر البيئي: تنقسم الى

أ- البيئة الاجتماعية: هي المؤثرات الاجتماعية على الفريق من حيث العادات والتوجهات وسلوكيات الأفراد. تشير إلى الإطار العلاقي الذي يحدد طبيعة علاقة أفراد الفريق ببعضهم البعض في بيئة معينة، وكذلك العلاقات التي تنظم حياة الفرد مع الآخرين، سواء داخل فرق متنوعة أو متشابهة في بيئات مختلفة.

ب- البيئة التنظيمية: يتعلق الأمر بالكيان أو المؤسسة التي يعمل فيها الفريق، بما في ذلك لوائحه ومبادئه وأهدافه واستراتيجياته وأصوله وهيكل المكافآت وتقييم الأداء وبرامج التدريب. تقع البيئة التنظيمية بين رضا الموظفين وإنتاجيتهم، وتلعب دورا حاسما؛ تشير مستويات الرضا المرتفعة إلى جو تنظيمي موات يعزز الأداء، في حين أن العكس صحيح. علاوة على ذلك، تؤثر البيئة التنظيمية بشكل كبير على فعالية المؤسسة مما يوفر للقادة الفرصة للتأثير على أعضاء الفريق ورفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال تعزيز بيئة محسنة.

<sup>1</sup> \_ يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة 2014، ص44.

## الفرع الرابع: تنمية الفريق وبيئة العمل الجيدة

## 1. بيئة عمل الفريق الجيدة:

يجب خلق ومساندة بيئة عمل الفريق اليت جيب أن تتسم بما يأتي:<sup>1</sup>

- الافتتاحية أي الصراحة وعدم التحفظ وهذا يأتي من توجهات قائد الفريق وحسن الاتصالات اللفظية وغري اللفظية داخل الفريق وتخطى المشكلات أو الأزمت؛
- بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق ويجب عدم التحرج من الاعتراف بوجود خطأ؛
- قيام الفرد بالوعي بذاته لتحليل مشاعره قبل التعامل والتكيف مع الآخرين بحيث يتخلص من الأفكار الجامدة مع حسن الإنصات والتحدث مع الغري مع الاعتراف بظروف الفريق الوعي بموقفه.

## 2. تنمية فرق العمل:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال الاعمال على تبني موضوع تدريب وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن أصبح تنفيذ الأعمال في معظم المؤسسات إلى فرق عمل. وبموجب ذلك، يقوم هذا التدريب والتنمية بتعليم أعضاء الفريق العديد من المهارات أهمها:<sup>2</sup>

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين، مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل؛
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه؛
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة؛
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق؛
- تتمثل مهاراتي في التفكير الإبداعي والقدرة على التنسيق مع الآخرين.

## المطلب الثاني: مراحل بناء فرق العمل ونماذج تطويرها

يعد بناء الفرق وادارتها مهمة في مجال الأعمال حيث تعمل الفرق الماهرة كركيزة لتحقيق النجاح. يتضمن هذا المسعى توحيد الجهود نحو الأهداف المشتركة، تعزيز التواصل الفعال، تشجيع أعضاء الفريق على التعاون وتبادل الخبرات.

<sup>1</sup> \_ علي سعد الموسوي، السلوك التنظيمي، الفصل السادس، قسم إدارة الاعمال، كلية الكوت الجامعة، العراق، 2020، ص404.  
<sup>2</sup> \_ حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2007، ص114.

علاوة على ذلك، فإنه يتطلب تحديد مخصصات واضحة للأدوار وتقديم المساعدة المستمرة لتعزيز التعاون وتهيئة جو عمل ملائم. في نهاية المطاف، تتجلى فعالية الفريق الذي يعمل بشكل جيد من خلال قدرته على تحقيق الأهداف بكفاءة.

## الفرع الأول: أنواع فرق العمل والمعوقات التي تواجهها

### 1. أنواع فرق العمل:

توجد أنواع عديدة من فرق العمل ولكل منها أهداف مميزة مصممة للإنجاز. يتم إنشاء هذه الفرق بناء على الاحتياجات التنظيمية ويتم تصنيفها وفقاً لذلك. عندما تحدد المنظمة ضرورة تشكيل فريق عمل فإن التحدي الأول هو تحديد نوعه. هناك عوامل مختلفة تؤثر على تصنيف فرق العمل ولا سيما مدة واستمرارية عملها. بالإضافة إلى ذلك تلعب طبيعة وتعقيد المهام الموكلة دوراً محورياً في تشكيل نوع الفريق نذكر أهمها:<sup>1</sup>

\_\_ **فرق عمل الإدارة العليا** يمثل التفاعل بين أعضاء فريق الإدارة العليا شرطاً أساسياً من شروط الفريق. إذ إن حالة التفاعل هذه تعكس قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. وتشمل مسؤولياتهم تحديد رؤية المنظمة ورسالتها، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضع الاستراتيجيات. بالإضافة إلى ذلك يشاركون في تشكيل فلسفة المنظمة وسياساتها واتجاهها العام. كما أنها تحدد أهداف ومسؤوليات القطاعات المختلفة داخل المنظمة، تعالج أي تداخل بين هذه الوحدات، وتحل النزاعات في الأهداف.<sup>2</sup>

\_\_ **فرق العمل الوظيفية:** مجموعة من الأفراد يحمل جميع أفرادها مسمى وظيفي واحد، وتقع مسؤولية إدارة جميع أفراد الفريق على عاتق مدير واحد، ويقوم أفراد الفريق بتحليل احتياجات الأفراد مستهدين الخدمة، وحل المشاكل، وتقديم الدعم للأعضاء، وتبادل المعلومات، لكي يدفعهم لتحقيق الأفضل في المهمات الموكلة إليهم.<sup>3</sup>

\_\_ **فرق العمل متعددة الوظائف:** إنه فريق من الأفراد المهرة وذوي الخبرة الذين يتم اختيارهم من مختلف الإدارات للتعاون في تطوير منتج أو حل مشكلة أو استكشاف الفرص. ويقودهم مدير واحد يقوم بتمكين الفريق ويعهد إليهم بمهامهم. من خلال الجمع بين جهودهم، يعمل الفريق على تحقيق الأهداف الرئيسية. يتم اعتماد هذا النهج بشكل شائع من قبل المنظمات.

<sup>1</sup> عمرو محمد حامد عيسى، متطلبات بناء فريق عمل منتج بمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد 42، 2023، ص246.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، حيدر محمد العبادي، توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط للإجماع الإستراتيجي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية إدارة واقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد 09، العدد 18، 2017، ص 250-252.

<sup>3</sup> بدر حسن ناصر البلوشي، دور فرق العمل الوظيفية وعلاقتها بالمشاعر والاتجاهات الإيجابية في الإدارة الرياضية، مجلة بحوث التربية الشاملة، المجلد الأول، 2023، ص58.

**فرق دوائر الجودة:** يتم إنشاء فريق من الموظفين من وحدة الإنتاج بموافقة الإدارة، ويعمل على أساس طوعي دون أي سلطة رسمية. تجتمع هذه الفرق المكونة من أفراد من نفس المجال الوظيفي بانتظام لمعالجة وحل تحديات الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم. بعد ذلك يقومون بصياغة توصيات تهدف إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.<sup>1</sup>

**فرق العمل الموجهة ذاتيا:** هي مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم واعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية لتحقيق النجاح. ويتولى الفريق تحديد احتياجات اعضاءه التدريبية وتكون القيادة دورية بين اعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بالمشاركة.

**فرق العمل المدارة ذاتيا:** وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين. ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع وتشارك في الوظائف التي غالبا بحرية في اتخاذ القرارات في مجالات تحديد مستويات الأداء ووضع جداول العمل وحل المشكلات والرقابة على الجودة وتقييم الأداء.<sup>2</sup>

**فرق العمل الافتراضية:** مجموعة من الأفراد منفصمين بالمسافة أو الزمن من أجل تنفيذ إجراءات ومهام محددة، بحيث يصبح التفاعل والتواصل بينهم معتمدا بشكل أساسي على الاتصال الإلكتروني والوسائط التكنولوجية، ولكي يحقق الفريق الافتراضي نجاحا في عمله، يجب على أعضائه أن يصلوا على الأقل إلى النتائج التي يتوقع تحقيقها من الفريق التقليدي ولكن مع الفارق في بعد المسافات بين أعضاء الفريق الافتراضي.<sup>3</sup>

وقد حدد غازي فرحان فرق العمل تنقسم الى:<sup>4</sup>

**اللجان:** هي فرق يتم تشكيلها من اجل مناقشة مشكلات وحل قضايا معينة وقد تكون رسمية او غير رسمية او تنفيذية او استشارية؛

**فرق عمل المهام:** هي تلك الفرق المؤقتة التي يتم تشكيلها من اجل القيام بمهمة عينة وينتهي عملها بانتهاء المهمة؛

**فرق عمل رسمية وغير رسمية:** تتميز الفرق الرسمية بظهورها في الهيكل التنظيمي مثل لجنة الجودة واللجنة التنفيذية، انا الغير رسمية لا تظهر في الهيكل ويتم تشكيلها بناء على قرارات الإدارة العليا.

<sup>1</sup> \_ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 124-125.  
<sup>2</sup> \_ فاهد بن لويبيان صالح الرشيد، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد01، العدد16، جدة المملكة العربية السعودية، 2012، ص262.  
<sup>3</sup> \_ محمد محمد محمود حماد، اثر القيادة الالكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 03، 2021، ص ص 16-17.  
<sup>4</sup> \_ غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص129.

كما وضحت نفيسة محمد باشرى في كتابها السلوك التنظيمي انه توجد أنواع متعددة من الفرق تنقسم على حسب مجموعة من المعايير كما يلي:<sup>1</sup>

### \_ من حيث الغرض أو المهمة:

- فرق العمل : أعضاء مهتمون باستخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها
- فرق التحسين: فرق موجهة نحوفعالية العمليات في المنظمة. مثال : فرق تحسين الجودة

### \_ من حيث الوقت:

- الفرق الدائمة: توجد طالما وجدت المنظمة ،مثال : فرق خدمات المستهلك
- الفرق المؤقتة : توجد لفترة محدودة مثال : فرق تطوير المنتجات الجديدة

### \_ من حيث درجة الاستقلال:

- فرق العمل المدارة ذاتيا ير نفسه بنفسه
- جماعات العمل التي يتولى المدير قراراتها نيابة عنها.

### \_ من حيث هيكل السلطة:

- فرق محتفظة بسلطاتها: وهي فرق تتكون من أشخاص يعملون معا
- فرق من أقسام وظيفية متعددة : وهم أشخاص من تخصصات متعددة ويعملون معا نهاء مشروع معين

## 2. المعوقات التي تواجه فرق العمل:

قد تواجه فرق العمل العديد من المشكلات والعقبات التي تعيقها عن تحقيق هدفها سواءا كانت بسبب السمات الشخصية، او لأسباب إدارية أو لنقص الموارد، ونقص الوقت، وغيرها من الأسباب التي تعمل على تثبيط دافعية الفريق، وتجعل مهام العمل أصعب. وتناولت الأدبيات السابقة بعض من هذه الأسباب نذكر منها:<sup>2</sup>

- غياب إطار أسس وآلية العمل، وما يحتويه من تحديد للزمان والمكان لعقد الاجتماعات وكيفية إدارته، بالإضافة إلى نقص المنهجية العلمية في عملية صنع القرار؛
- الافتقار إلى التعاون والثقة بين الأعضاء؛

<sup>1</sup> نفيسة محمد باشرى، رباب فهمي، فوزي شعبان مذكور، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص151.  
<sup>2</sup> اسرار بنت حنيش العمري، تصور معلمات صعوبات التعلم حول المعوقات تواجه تفعيل فرق العمل في مدينة جدة، المجلد 15، العدد 52، الجزء الثاني، 2023، ص08.

- ضعف مشاركة الأسرة؛
- القصور في التعليم والتدريب الذي تلقاه الأعضاء، فلا يغني الإلمام بالمواد العلمية عن مهارات العمل ضمن فريق، والاستجابة الصحيحة للمواقف المتنوعة.
- التناقضات والآراء المختلفة والأدوار غير الواضحة، وعدم التحديد الدقيق لمهامهم مما يترتب عليه جهل أعضاء الفريق بما هو متوقع منهم؛
- قوانين ومعايير غامضة.

## الفرع الثاني: مفهوم وفوائد بناء فرق العمل

### 1. مفهوم بناء فريق عمل:

كما سبق الذكر ان الفريق هو مجموعة من الأشخاص يعملون نحو هدف مشترك. فان بناء الفريق يتضمن عملية تمكين مجموعة الأشخاص من الوصول إلى أهدافهم. وهو يتألف من خطوات مثل توضيح أهداف الفريق. تحديد العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف؛ مواجهة التحديات المحددة وتمكين تحقيق الأهداف. وهناك نوعان من المهارات الأساسية في عملية بناء الفريق. الأول ينطوي على الاعتراف بالقضايا الصحيحة، والثاني يتعلق بمعالجتها بطريقة وترتيب مناسبين. بناء الفريق له أشكال مختلفة حسب حجم وطبيعة الفريق. على سبيل المثال في الحالات التي يتغير فيها تكوين الفريق باستمرار، ينصب التركيز على تطوير المهارات لدى الأفراد ليكونوا أعضاء فعالين في الفريق ويسعى إلى تغيير مهارات وقدرات الفرد في العمل داخل فريق أو ضمن فرق متعددة. ومع ذلك ، عندما تكون عضوية الفريق ثابتة نسبياً كما هو الحال في فرق الإدارة ، ينصب التركيز على الجهود الرامية إلى تحسين العلاقات بين أعضاء الفريق.<sup>1</sup> ان بناء الفريق هو العملية التعاونية التي تستخدمها مجموعة من الأفراد لحل التحديات الجسدية والعقلية. أثناء استخدام هذه العملية وحل التحديات، تتعلم المجموعة كيفية مشاركة الأفكار، وكيفية مدح وتشجيع بعضهم البعض، وكيفية دعم بعضهم البعض جسدياً وعاطفياً، وكيفية البدء في تشكيل فريق<sup>2</sup>.

اذ تقوم إدارة المؤسسات بتشكيل فرق العمل داخلها بهدف حل المشكلات المعقدة التي يلزم تبادل الرأي حولها خاصة عندما يكون استشعار الروح الجماعية مرغوباً فيه؛ بهدف تحسين جودة القرار، وإيجاد التماسك بين أعضاء الفريق. اذ يجب ان يكون لكل فريق عمل قائد يتمتع بصفات قيادية مثل اليقظة، الالتزام والقدرة على الابداع والابتكار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Fapohunda, Tinuke. M, *Towards Effective Team Building in the Workplace, International Journal of Education and Research, Vol. 1 No. 4 April 2013, pp 02-03.*

<sup>2</sup> - Daniel W. Midura, Med, *ESSENTIALS OF TEAM BUILDING Principles and Practices, Human Kinetics, USA, 2005, p01.*

<sup>3</sup> \_محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة املاك فهد الوطنية، مجلة مكتبة املاك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، 2011، ص13.

## 2. فوائد واهداف بناء فرق العمل:

تشمل أهداف بناء الفريق ما يلي:<sup>1</sup>

- تعزيز الشعور بالثقة والتعاون بين أعضاء الفريق؛
- تعزيز المهارات الفردية والقدرات المعرفية؛
- تحسين الكفاءات الإدارية في تعزيز العلاقات داخل المنظمة؛
- وصقل مهارات حل النزاعات، التواصل المفتوح داخل المنظمة لتعزيز الشفافية وحل المشكلات؛
- تمكين المديرين من التركيز على الفعالية التنظيمية في التخطيط وتحديد الأهداف؛
- وتسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة؛
- تعظيم الاستفادة من الموارد لتحقيق الأداء الفعال وتهيئة بيئة مواتية للارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:<sup>2</sup>

- خلق بيئة محفزة للغاية ومناخ عمل مناسب يقلل من مشاعر الموظفين بالوحدة ويعزز إحساسهم بالتمكين؛
- إخطار الموظفين بإنجازاتهم لرفع الروح المعنوية والحد من التغيب والإهمال؛
- الحد من الصراعات؛
- يؤدي الحس السليم بالمسؤولية عن المهام التي يتعين إنجازها إلى التركيز على الأهداف؛
- يمكن أن يؤدي تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية للأفراد؛
- استجابة أسرع لمتغيرات البيئة، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
- تفويض فعال من قبل المديرين؛
- توقع المشاكل قبل حدوثها وتقديم حلول لمعالجتها؛
- تعزيز التواصل بين الأعضاء لتحسين وتطوير مهارات التواصل لدى الأفراد.

<sup>1</sup> انس بن عبد الرحمان الغامدي، دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين دراسة ميدانية بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، المجلة العربية للاداب والدراسات الإنسانية، مجلد02، العدد 23، 2022، ص 78.

<sup>2</sup> احمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد39، العدد 57، 2020، ص150.

## الفرع الثالث: مرتكزات (اساسيات) ومبادئ بناء فرق العمل

### 1. أسس ومرتكزات بناء فرق العمل:

تحدث الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة عن هذه المبادئ والأسس ونستطيع ذكر بعضها وهي<sup>1</sup>:

• **الثقة**: يتطلب الفريق جوا من الثقة، حيث يثق الأعضاء في أن التعاون داخل الفريق سيساعدهم في تحقيق أهدافهم، حتى تلك التي قد تبدو في البداية غير قابلة للتحقيق؛

• **الاهتمام**: يجب أن يشعر كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام به، كما أن أعضاء الفريق يجب أن يساندوا بعضهم البعض وأن يهتم بعضهم البعض كما يجب أن يتركز اهتمام الأعضاء بمنظمتهم. فالاهتمام هو واحد من أهم الأسس التي يقوم عليها الفريق ليس في مجال العمل فحسب بل في الحياة الشخصية أيضا؛

• **الالتزام**: ينبغي على أعضاء الفريق أن يلتزموا بمهام المنظمة، كما ينبغي عليهم الالتزام بأهداف الفريق وتحقيق نجاحه؛

• **التعاون**: تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية للتعاون في القدرة على تحقيق الإنجازات التي قد تكون صعبة على الفرد لتحقيقها بشكل مستقل. التعاون يسهل أعضاء الفريق في الوصول إلى مستويات متفوقة من الكفاءة والإنجاز. وبالتالي، من الضروري أن يشارك الأفراد في جهود تعاونية لتحسين الصالح الجماعي بدلا من السعي وراء المصالح الفردية فقط؛

• **المشاركة في المصداقية**: من الضروري تعزيز التفكير الجماعي بين أفراد الفريق، مؤكداً على أهمية التعرف على إسهامات كل عضو في الفريق نحو الهدف المشترك وتقديرها، بدلاً من التركيز فقط على الجهود الفردية.

### 2. مبادئ بناء فرق العمل:

عندما تسعى المؤسسات الى بناء فريق عمل فعال فهي بلا شك تحتاج الى مجموعة المبادئ التي يقوم عليها الفريق. وقد ذكر إبراهيم الفقي في كتابه اسرار قادة التميز سبعة مبادئ أساسية لبناء فرق العمل نذكرها على النحو التالي:<sup>2</sup>

• **تشكيل الفريق**: تشكيل الفريق هو عملية تخطيطية واستراتيجية تهدف إلى اختيار الأفراد المناسبين وتنظيمهم بشكل فعال لتحقيق أهداف محددة. يتضمن هذا العمل النظر في عدة عوامل مهمة مثل: اختيار الأعضاء المناسبين،

<sup>1</sup> أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل و اثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009-2010، ص ص24-25.

<sup>2</sup> إبراهيم الفقي، اسرار قادة التميز، ترجمة اميرة نبيل عرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة 1996، ص ص 253-257.

تحديد عدد الأعضاء، الاعتماد على معايير محددة للاختيار، تشجيع الثقافة الفريقية الإيجابية، اهتمام القائد بعملية التشكيل.

• **الرؤية** : ينبغي على القائد أن يساعد أعضاء فريقه لتنمية رؤيتهم الخاصة ، كما ينبغي عليه تشجيع أفكارهم وامتداحهم عندما يتوصلون إلى أفكار جديدة؛

• **تحديد الهدف** : يسعى القائد الأمثل لإشراك أعضاء الفريق في عملية تحديد أهداف الفريق ووضع خطط العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويعمل هذا النهج على تبسيط عمليات الفريق وتعزيز وحدته وفعاليته؛

• **الاتصال** : حين يتم اختيار أعضاء الفريق يتوجب على القائد فتحقنا الاتصال مع الأعضاء خاصة الجدد منهم فيكون حريصا على أن يجتمع بهم بشكل متكرر، وأن يكون متواجدا عندما يحتاجون إليه ، كما أن على القائد أن يأخذ في اعتباره عددا من الأمور أهمها:

- أن يتحدث دائما على أن النجاح هو نجاح للفريق بأكمله وليس نجاحا فرديا؛
- أن يعامل كل فرد كما لو كان أهم الأعضاء؛
- أن يظهر لهم اهتمامه بهم باعتبارهم بشرا قبل كل شيء وليسوا موظفين فقط؛
- الاستماع إليهم وحسن الإنصات عند تحدثهم؛
- أن يكثر من استعمال أسمائهم، وأن يهتم بالابتسام والإطراء والمدح.

• **التدريب** : بعد اختيار أعضاء الفريق ، يتولى قائد الفريق مسؤولية تدريب الأعضاء الجدد. يمكن إجراء هذا التدريب مباشرة من قبل القائد أو تعيينه لعضو آخر في الفريق. تبدأ عملية التدريب بجلسة توجيهية تهدف إلى تعريف الموظف الجديد بعمليات الشركة ومنتجاتها وخدماتها. بعد ذلك، يزود القائد الموظف بالأدوات اللازمة ويقوم بجولة في مباني الشركة لتسهيل التعرف على الموظفين الآخرين. قبل بدء العمل، يضمن القائد أن الموظف مستعد بشكل كاف ويفهم واجباته، مع دمج بعض المنظمات لفترة للتأقلم قبل تفاعلات العمل. يعمل التدريب الفعال على تعزيز ثقة الموظف بنفسه في قدراته ويساهم في تحقيق النتائج المرجوة، مرددا الحكمة التي يضرب بها المثل المتمثلة في تمكين الأفراد من أجل النجاح المستمر.

• **التقدير** : من الضروري أن يتم الاعتراف بكل عضو في الفريق وتقديره على النحو الواجب لإنجازاتهم ، مع تقديم هذا الاعتراف علنا لتعزيز الشعور بالبهجة والرضا الجماعي بين جميع أعضاء الفريق؛

- الإحساس بوحدة الهدف : إنشاء شعور مشترك بالهدف هو عنصر حاسم للزعيم لزراعة من أجل تحقيق النجاح. من الضروري أن يقوم القائد بتوصيل هذا الغرض إلى أعضاء الفريق والتأكد من أنهم مجهزون للتعاون بفعالية نحو هدف مشترك.

## الفرع الرابع: نماذج بناء فرق العمل ومؤشرات الحاجة إليها

### 1. مؤشرات بناء فرق العمل:

ان الاهتمام بفرق العمل منذ عام 1990، حيث تنظر المنظمات إليها بشكل متزايد على أنها نهج قيم لتلبية الاحتياجات المحددة ومعالجة المشكلات ودمج العمال. يؤكد المفهوم على أن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على الجهود الفردية ولكن على العمل الجماعي للفريق. يتطلب إنشاء فرق عمل فعالة دراسة تحليلية شاملة وغالباً ما يكون الدافع وراء ذلك هو تحديد تحديات معينة. ومناهم الاسباب التي تستدعي تشكيل فريق عمل فعال ما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة الشكاوى والتذمر بين العاملين، وتراجع أداء الوحدات الإدارية، إضافة إلى التركيز على الأهداف الجزئية والفردية؛
- التراجع في جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة، وزيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، والمستهلكين للمنتجات؛
- ارتفاع النفقات؛
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين أفراد المنظمة؛
- زيادة معدل التغيير الذي يجري على الأعمال (طبيعتها، طرق أداءها، مستويات إدارتها)؛
- الحاجة إلى تجميع وجهات النظر المختلفة والاستفادة منها في المواقف المختلفة؛
- تشجيع الابتكار والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة؛
- ظهور أزمات مؤثرة لا تستطيع الإدارة التقليدية معالجتها بدون استخدام فرق عمل؛
- يعتبر فريق العمل مفتاحاً أساسياً لتحقيق التفوق والنجاح في التنافسية؛
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل، أو إدخال التقنيات الجديدة.

وقد كانت الفرق موجودة طالما كانت البشرية موجودة. من المجتمعات البدائية الذين عملوا معا لضمان بقائهم على قيد الحياة، ويمكن القول أن سبب نجاحنا هو قدرتنا على تجميع مواردنا معا. فلقد ناقشت العديد من الدراسة مختلف

<sup>1</sup> زقار ليلي، أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023، ص 46.

النماذج التي وصفت سلسلة من المراحل التي يمر بها فريق العمل، كما وصفها العديد من الباحثين بأنها "دورة حياة" نذكر من بينها ما يلي:

## 1. نموذج W. Tuckman:

لقد وجدت دراسات W. Tuckman و M. A. Jensen أنه أثناء تشكيل الفريق يجب أن تمر مجموعة الموظفين بأربع مراحل من التطوير (من تشكيل المجموعة إلى النضج)، حيث يعتبر هذا النموذج الأكثر استخداماً الذي وصف المراحل الأربع:

➤ المرحلة الأولى التشكيل (**Forming**): تتميز بعدم وضوح الأدوار ورغبة في تقييم قدرات ورغبات أفراد

الفريق المعنيين. ضمن هذه المرحلة، يعين معظم الفرق قائداً ويشكلون رأياً حول الآخرين والمهام المتاحة؛<sup>1</sup>

➤ المرحلة الثانية الاقتحام أو العاصفة (**Storming**): هي المرحلة التي يتم فيها التعبير عن المهارات الشخصية

للموظفين واهتماماتهم وأولوياتهم وأهدافهم ودوافعهم التي تعمل في مجموعة في مناهج مختلفة لا يمكن التوفيق

بينها في كثير من الأحيان لعملية العمل. نتيجة هذا هو تقييم مختلف للقيم ووضع المجموعة، والعلاقات المتقلبة،

والصراعات وفي هذه المرحلة، يمكن لأعضاء المجموعة الآن تقييم ومقارنة المهمة والرؤية التي يروج لها المنظمة،

وضعت مع التوقعات الشخصية لإمكانيات التنفيذ. واجب المشرف الرسمي على المجموعة هو فهم العملية

الجارية ومحاولة اكتشاف المجتمعات والمزايا الإيجابية في أعضاء الفريق الذين يعبرون عن التنوع، لتشجيع الموظفين

على الالتزام بالأهداف المعلنة للمجموعة، لبناء الثقة. وهذا من شأنه أن يأخذ الفريق في المستقبل للعمل من

أجل عمل مشترك؛<sup>2</sup>

➤ المرحلة الثالثة التوافق أو المعايير (**Norming**): هذه المرحلة تأخذ تدريجياً الأمور تحت السيطرة. ذلك عندما

يتم حل كل صراع في مرحلة العاصفة. أي تم حل الخلافات وتحديد الاختلافات. يتعلم الأعضاء احترام بعضهم

البعض والاعتراف بمهارة الآخر. تعيين نمط العمل، الاختلافات الثقافية، وتشجيع قواهم المتبادلة. يُقدر قائد

الفريق على جهوده في تطبيع الأوضاع. وبعد أن تم تحقيق كل الصعوبات، ينضم الأعضاء إلى بعضهم البعض

لعقد اجتماعات صغيرة والتواصل الاجتماعي بشكل أكثر تواتراً مع بعضهم البعض؛<sup>3</sup>

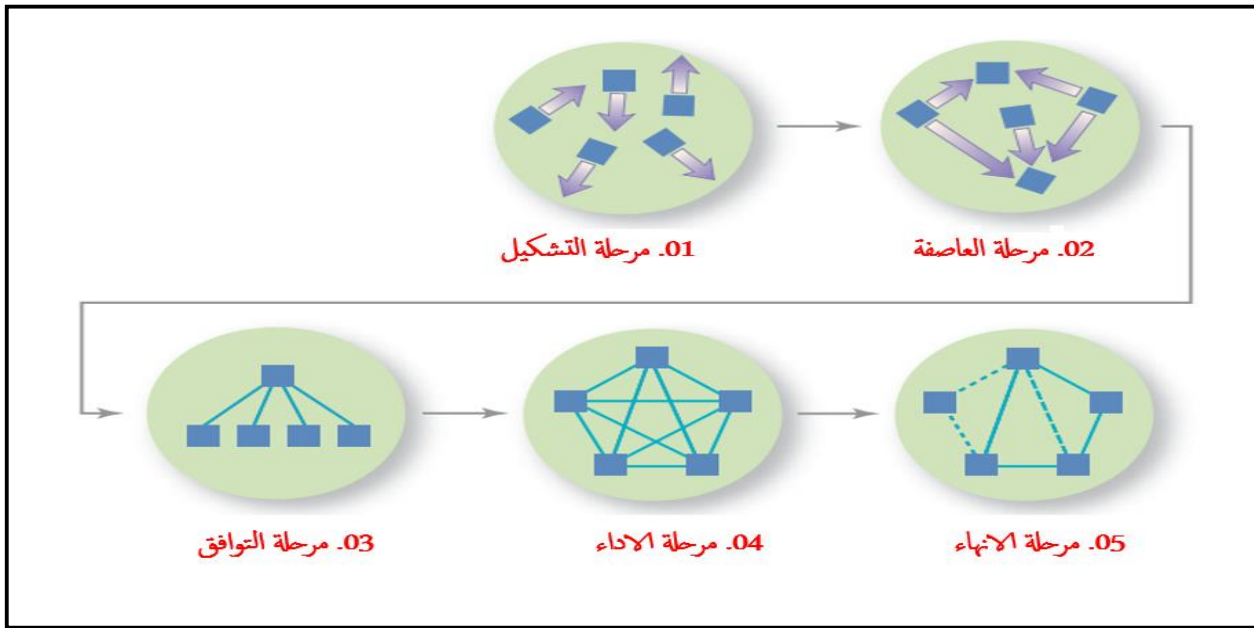
<sup>1</sup> \_SEBASTIAN VAIDA, **GROUP DEVELOPMENT STAGES. A BRIEF COMPARATIVE ANALYSIS OF VARIOUS MODELS**, *STUDIA UBB PSYCHOL.-PAED.*, LXVI, 1, 2021, p. 92.

<sup>2</sup> \_VLADIMIRAS GRAŽULIS, **TEAMWORK – THE ASSUMPTIONS OF THE THEORETICAL CONSTRUCT ADAPTATION IN ORGANIZATION ACTIVITY (LITHUANIAN CASE)**, *Human Resources Management & Ergonomics*, Volume VI, 2012, p81.

<sup>3</sup> \_Mitashree Tripathy, **Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business Organizations**, *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, Vol. 5 No. 3, 2018,p 04.

- المرحلة الرابعة الأداء (**Performing**): في هذه المرحلة، لدى المجموعة هيكل وغرض ودور. التركيز الآن على المهمة، لذا يتم إجراء حلول إيجابية للمشاكل واتخاذ القرارات؛<sup>1</sup>
- المرحلة النهائية التأجيل أو الانهاء (**Adjourning**): في هذه المرحلة، تستعد المجموعة للحل. تركز المجموعة اهتمامها على إنهاء الأنشطة بدلا من أداء المهام. يتفاعل أعضاء المجموعة بطرق مختلفة. البعض متفائل ومتحمس لإنجازات المجموعة. قد يشعر البعض الآخر بالحزن على فقدان الصداقة الحميمة والصداقات.<sup>2</sup>

الشكل رقم 02: مراحل تطوير فرق العمل لنموذج **Tuckman**



Source :STEPHEN P. ROBBINS, *Management* , publishing as Prentice Hal, 2012, p 348.

## 2. نموذج Wheelan المتكامل لتطوير فرق العمل:

بنيت سوزان ويلان على نموذج **Tuckman** واقترحت أن تحقق المجموعات النضج ببساطة من خلال عملية العمل معا. تدعي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طول الفترة الزمنية التي قضتها المجموعة معا وأنماطها السلوكية. تصف هذه العلاقات باستخدام نموذج من أربع مراحل يعتمد على دورة نمو الحياة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_MOSHE BARAK, *Teamwork in Modern Organizations: Implications for Technology Education*, *International Journal of Technology and Design Education*, V 09, 2018, p91.

<sup>2</sup> \_STEPHEN P. ROBBINS, *Management* , publishing as Prentice Hal, 2012, p 348.

<sup>3</sup> \_Maria Åkerlund ; Christian Jacobsson and Felice Tilin, *The Legacy of Susan Wheelan*, *Small Group Research* 00(0), 2020, p02.

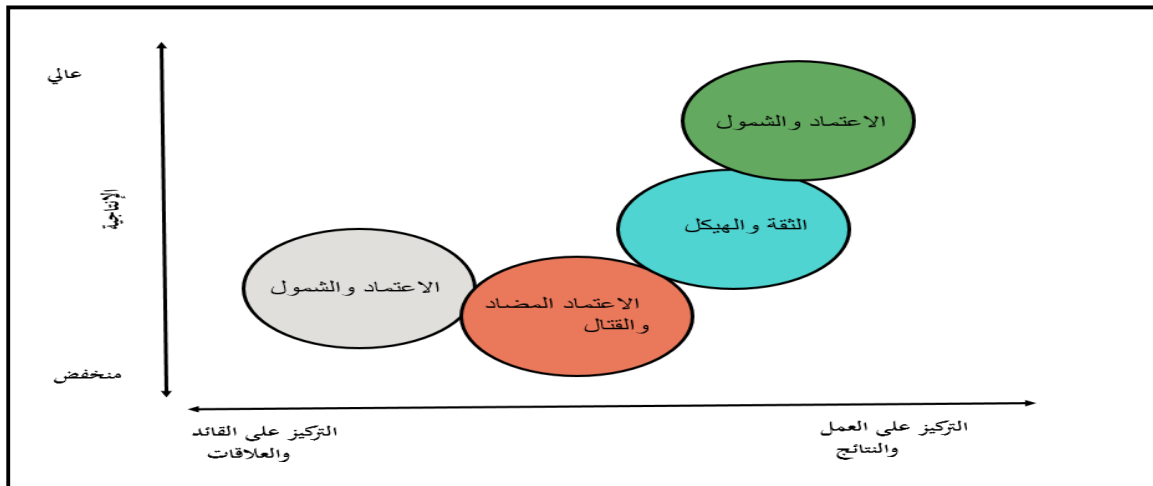
**المرحلة 1،** الاعتماد والشمول: في هذه المرحلة، يعتمد الأعضاء على القائد ويهتمون بالقضايا المتعلقة بالشمول. الهدف هو إنشاء السلامة وهيكل كاف للمجموعة لبدء العمل. الأعضاء يترددون في التعبير عن وجهات نظر متباينة؛

**المرحلة 2،** الاعتماد المضاد والقتال: مع شعور متزايد بالأمان، يبدأ الأعضاء في التعبير عن وجهات نظر مختلفة. يعمل الفريق على دمج هذه وتحرير أنفسهم من اعتمادهم على القائد. قد تلجأ المجموعات التي تواجه صعوبات في دمج خلافاتها إلى كبش فداء القائد و/أو الأعضاء الفرديين. الهدف في هذه المرحلة هو حل تعارضات المهام، وتجنب النزاعات الشخصية، وتوضيح الأهداف وإجراءات العمل؛

**المرحلة 3،** الثقة والهيكل: يؤدي دمج الاختلافات وإعادة توزيع السلطة إلى نقل المجموعة إلى المرحلة 3. عندما يجد الأعضاء ذلك يتم قبول وجهات نظر مختلفة، وزيادة الثقة. يدرك الأعضاء أنهم مترابطون. ينصب التركيز الآن على التوازن بين الاعتماد المتبادل والاستقلالية الفردية؛

**المرحلة 4،** العمل والإنتاجية: نتيجة للعمل المستمر على الأدوار والأهداف وإجراءات العمل، تصل المجموعة إلى أعلى مرحلة من مراحل التطوير، تتصف بالفعالية والتماسك والرضا عن العمل هي عالية. المجموعة تعمل كفريق واحد. الاعتماد على القائد منخفض. الإنهاء: ليس لدى العديد من المجموعات تاريخ انتهاء محدد مسبقاً، لكن البعض الآخر لديه تاريخ انتهاء محدد مسبقاً. مرحلة الإنهاء هي فرصة للنظر إلى الوراء والتعلم من الخبرات.

الشكل رقم 03: نموذج *Wheelan* المتكامل لتطوير فرق العمل



## 3. نموذج القحطاني:

يرى ان فريق العمل لا يتطور من تلقاء نفسه وإنما يتطلب تدخلاً مدروساً من قبل القائد، وقد صنفها في 06 مراحل هي:<sup>1</sup>

**مرحلة التشكيل:** يتم في هذه المرحلة تشجيع الأفراد على أن يصبحوا جزءاً من الفريق من خلال الدعوة بدلا من التعيين، مما يعزز الاندماج والتفاني. وقد يواجه أعضاء الفريق مشاعر عدم الارتياح والتوتر؛ القائد مسؤول عن تنفيذ تدابير استباقية لتسهيل تعديل أعضاء الفريق وتقديم المساعدة المطلوبة. يستلزم هذا الدور تقديم تفاصيل مهمة فيما يتعلق بالفريق وأهدافه، فضلا عن تعزيز ثقافة المشاركة المفتوحة؛

**مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف:** في هذه المرحلة، من الضروري أن يسهل القائد توافق الآراء بين أعضاء الفريق بشأن هدف مشترك يربطهم ببعضهم البعض. علاوة على ذلك يجب التأكد من أن التطلعات الفردية تتماشى مع الهدف الجماعي.

**مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك:** القائد مسؤول عن توفير التوجيه لأعضاء الفريق في صياغة سلسلة من الإجراءات التقديمية وتسهيل المناقشات حول استراتيجيات العمل لتحقيق الأهداف الفردية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد مساعدة الفريق في وضع معايير للأداء والسلوك، وتحديد التدابير التصحيحية في حالات الابتعاد عن الهدف المحدد؛

**مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار:** في هذه المرحلة يوضح لأعضاء الفريق أن عليهم القيام بتوزيع المهام على أساس قدرات وخبرات الأشخاص، مع شيء من المرونة للتفاوض فيما بينهم. وذلك لكي يتحقق الفهم المتكامل والإدراك المشترك لمهام وأدوار الأعضاء؛

**مرحلة أداء الفريق وصيانته:** إذا تمت الخطوات السابقة بالشكل الصحيح، يمكن للقائد أن يقود فريق العمل بنجاح نحو تحقيق الهدف المشترك، وفي حالة حدوث مشاكل يجب على القائد التدخل لإصلاح الأمور وصيانة الفريق. يتضمن ذلك تبادل الآراء، وتقييم الأداء، والتنسيق بين الأعضاء لتحسين قدراتهم وتحقيق التقدم نحو الهدف. يجب أن يكون هناك تقييم دوري لأداء الفريق لضمان استمرارية النجاح؛

**مرحلة الاحتفال:** يقوم القائد بتقييم نجاحات فريقه ويهتم بمعرفة كيفية تحقيقها، لأنه أكثر قدرة على تلك النجاحات من غيره. كما أن الاعتراف بجهود الأعضاء المجتهدين ومكافأتهم، وكذلك السماح لجميع الأعضاء

<sup>1</sup> \_ فارس النفيعي، "مراحل بناء فريق العمل"، من الموقع: <https://hrdisussion.com/hr16674.html>

بالاحتفال بنجاحهم، يمكن أن يعزز الروح المعنوية العالية بين أعضاء الفريق، ويساعد في نمو الفريق وتطوره، ويعزز الروابط والدعم بين أعضائه.

#### 4. نموذج GRPI لتطوير فرق العمل:

تم تقديم نموذج GRPI لأول مرة من قبل ريتشارد بيكهارد (1972) ويسلط الضوء على الجوانب المختلفة لتعاون الفريق من خلال تحديد الأهداف وتوضيح الأدوار والمسؤوليات والعمليات والعلاقات الشخصية لأعضاء الفريق. إنه يسهل عملية إنشاء المهمة الأساسية للفريق وتحديد أولوياتها وتأطيرها في خطة عمل واضحة. من خلال تحديد الأولويات وتحديد سلسلة محتملة من المشاكل، فإنه يمكن من إيجاد الحلول على المستوى الصحيح.<sup>1</sup>

**أهداف:** توفر الأهداف الأساس للعمل الجماعي الجيد من خلال تحديد المهمة الأساسية للفريق وتأطير الغرض منه. وتحديد المكان الذي يريدون الذهاب إليه وتوحيد كل جهد فردي للوصول إلى هناك. فبدون هدف واضح ومشارك ومتفق عليه سيكون لأي نوع من تطوير الفريق تأثير محدود إضافة إلى ذلك يجب ان تكون الأهداف التي يعمل عليها الفريق ذكية SMART.

**الأدوار:** يمكننا وصف الدور من خلال سلطته ومسؤولياته ومهامه ويجب مواءمته لدعم الأهداف المحددة. ويتم تعريف الدور الوظيفي من خلال المهام التي يجب القيام بها وتتطلب أنواعا معينة من المهارات والمعرفة والخبرة وما إلى ذلك لتمكين الفريق من العمل، ويجب أن يكون لدى كل عضو في الفريق صورة واضحة عما يفعله، ومن المسؤول، ويجب أن يعرف مدى سلطته.

**عمليات:** هي أداة حوكمة للتغلب على أوجه القصور في مجالات صنع القرار والتحكم والتنسيق والاتصال، في تطوير فريق GRPI ينطبق الشيء نفسه: بعد الاتفاق على أهداف الفريق، يحتاج الفريق إلى تحديد المهام والأنشطة. يمكن أن يدعم تحديد العمليات الذكية للإجراءات، وصنع القرار، وإدارة النزاعات، وحل المشكلات، وإجراءات الاتصال، وتخصيص الموارد وما إلى ذلك، سيدعم أهداف الفريق بشكل فعال من خلال تحديد التفاعلات داخل الفريق.

**التفاعلات:** يحدد قسم العلاقات الشخصية في نموذج GRPI العلاقات والأساليب الفردية ويدور حول بناء الثقة والتواصل المفتوح والتعليقات من أجل دعم بيئة عمل سليمة. مثل الأهداف والأدوار، يجب وضع قواعد محددة وفهمها ومشاركتها والاتفاق عليها. يمكن تحسين العلاقات الشخصية بعدة طرق كالاتساق لشخص ما إلى الاستماع بعناية، طلب المشورة، ونقل المجاملات.

<sup>1</sup> \_ Steve Raue, Suk-Han Tang, Christian Weiland and Claas Wenzlik, *The GRPI model – an approach for team development*, Systemic Excellence Group Independent Think Tank for Leading Practice, Version 2,2013,p05-09.

## المطلب الثالث: إدارة فرق العمل

تلعب الإدارة الفعالة لفرق العمل دوراً محورياً في تحديد نجاح المؤسسات. تشمل الجوانب الرئيسية لإدارة فرق العمل تعزيز التواصل الشفاف، وهيكلية تخصيص المهام، وحل المشكلات، وصنع القرار، وتعزيز الكفاءات الإدارية داخل الفريق، وتحديد أهداف واضحة والعمل كنموذج يحتذى به لإلهام وتوجيه أعضاء الفريق.

## الفرع الأول: إدارة فرق العمل ومتطلبات تطبيقها

## 1. إدارة فرق العمل:

في عالم العمل وأي منظمة تجارية وغير تجارية، يتم تشكيل فرق للعمل بجد لإنتاج أداء أفضل مما لو تمت محاولة الأداء من قبل الأشخاص بشكل فردي. ومع ذلك في بعض الحالات، يبدو الفريق غير قادر على القيام بعمل أفضل وإنتاج أسوأ من عمل شخص قادر يعمل بمفرده. وهنا تظهر الحاجة إلى إدارة فريق مناسبة والفعالة خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والعولمة. حيث تربط قنوات وشبكات المعلومات الفرق من مختلف القارات وأجزاء من العالم، مما يسهل تبادل المعلومات والأفكار الإبداعية كما اثبتت العديد من الدراسات السابقة التي تم إجراؤها فيما يتعلق بإدارة الفريق، استنتج أن وجود إدارة الفريق أمر استراتيجي ومهم للغاية.<sup>1</sup>

إن إدارة الفريق هي الوظيفة الرئيسية لأي منظمة. إذ تلعب دوراً حيوياً في تحسين الإنتاجية والربحية وجودة الخدمة لأي منظمة.<sup>2</sup> إدارة الفريق هي قدرة الفرد أو المنظمة على إدارة وتنسيق مجموعة من الأفراد لأداء مهمة معينة. بعض المهام لا يمكن القيام به وحده فإنه يتطلب اتباع نهج تعاوني. في مكان العمل تعتمد طبيعة العمل على بعضها البعض والتي ترتبط بنمط سلسلة. إدارة الفريق هي وصف للعلاقات الجديدة بين أعضاء الفريق. فمن خلال إدارة الفريق الفعالة سيفتح الأفراد إمكاناتهم الداخلية وتعزيز خبراتهم. تعمل إدارة الفريق بشكل جيد من أجل التغلب على المخاطر المرتبطة بالمنظمة. تشكل إدارة المخاطر إحدى ركائز بروتوكول الإدارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Yakub Hendrawan Perangin Angin et al, *Pemahaman Makna Manajemen Tim dan Implikasinya dalam Kehidupan Orang Kristen*, Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen, Vol. 5, No. 1, 2023, p79-80.

<sup>2</sup> -Anju Walia, *TEAM TEACHING: A NEW PARADIGM FOR STUDENTS AND TEACHERS*, Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, Volume 6, Issue 6, 2019, pp22-24.

<sup>3</sup> \_Rahul Reddy Nadikattu, *Risk Management In Private Sector*, International Journal Of Computer Trends And Technolog, Volume 67, Issue 5, 2019, pp202-203.

## 2. فوائد إدارة الفريق

يؤدي تطبيق إدارة الفريق الى تحقيق التعاون بين أعضاء حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مكا وضحت الادييات السابقة مجموعة من الفوائد نذكر أهمها في:<sup>1</sup>

- يساعد في زيادة الإنتاجية والإبداع بين الناس وتحقيق نتائج أفضل؛
- عندما يعمل أفراد الفريق بشكل جماعي، سيزيد هذا من كفاءة العمل؛
- إدارة الفريق الفعالة تساعد على تحقيق الأهداف المشتركة؛
- يسمح لكل عضو في الفريق بتعلم واستكشاف وجهات نظر جديدة؛
- عندما يعمل الجميع معاً، سيزيد ذلك من رضا الموظف؛
- بناء نوع من الثقة بين أفراد الفريق؛
- يساعد في حل الاختلافات والصراعات بين أعضاء الفريق؛

## 3. متطلبات تطبيق إدارة فرق العمل:

ان إدارة فرق العمل في المنظمات تتطلب أربعة متطلبات أساسية نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ. **نمط القيادة المناسب:** يتم اختيار قائد صنع القرار المعين عادة لتسهيل المناقشات بين الأعضاء. هذا الفرد مسؤول عن توجيه المحادثات ويسعى للتخفيف من أو منع المشكلات المحتملة التي قد تنشأ داخل المجموعة. من الضروري أن يحقق هذا القائد توازناً بين توجيه المناقشة والتأكد من أن جميع الأعضاء لديهم الفرصة للمساهمة دون السيطرة على المحادثة. لذلك، فإن تعزيز بيئة يمكن فيها التعبير عن وجهات نظر متنوعة ومناقشتها أمر بالغ الأهمية لديناميكيات المجموعة الفعالة؛

ب. **تشجيع التناقض البناء:** يعتبر الاتفاق التام والدائم بين أعضاء الجماعة من النواحي السلبية في عمل الجماعة، فهو يؤدي كما أوضحنا سابقاً إلى ظاهرة الفكر الجماعي أو التوصل إلى حلول تقليدية غير إبداعية أو إهدار المعلومات ووجهات النظر المتعددة بالنسبة لموضوع معين. ولهذا السبب كان لا بد من الاستفادة من المميزات التي قد يتيحها التناقض بين أعضاء المجموعة الواحدة. وعلى الجانب الآخر فإن التناقض التام يمكن أن يؤثر سلباً على جودة القرار الجماعية.

<sup>1</sup> \_ Afreen Mehek, **TEAM MANAGEMENT: EFFECTIVE TOOL**, International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, Volume 02, Issue 06, 2020, p1376.

<sup>2</sup> \_ عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كمية التجارة، جامعة القاهرة، 2008م، ص 28-32.

ج. تنمية الطاقات الإبداعية: تتعد الأساليب التي يمكن الاعتماد لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية، ومن أهم تلك الأساليب العصف الذهني وأسلوب الجماعة الاسمية وأسلوب دلفاي، وما الى ذلك.

## الفرع الثاني: مهارات وأنماط إدارة فرق العمل

### 1. مهارات إدارة فرق العمل:

أ. مهارة الاتصال والتعامل مع الآخرين: الكفاءة في التواصل أمر حيوي لصحة علاقاتنا مع الآخرين وبالفعل لجميع الأنشطة التي نشارك فيها كبشر عاملين، التواصل يأتي من المجتمع اللاتيني "communis"، وقد اصبح ينظر اليه على انه علاقة او فعل مشاركة مع الآخرين، أي انه محاول مشاركة المعلومات أو الفكرة أو الموقف معين،<sup>1</sup> بالنظر إلى أبعد من ذلك، التواصل هو نقل المعلومات من شخص إلى آخر سواء كان يثير الثقة أم لا، لكن المعلومات المنقولة يجب أن تكون مفهومة للمتلقي، فالتواصل هو نقل أو تبادل الأفكار والمعرفة سواء عن طريق الكلام أو الكتابة أو التوقيع.<sup>2</sup> اذ تشمل هذه المهارة القدرة على الانصات بانتباه، والحديث عن الأفكار بوضوح وبطريقة مفهومة، سواء كان ذلك عن طريق الكتابة أو الشفهية، وأيضًا ففن الحوار مع الآخرين وفهم الاحتياجات والمشاعر بشكل فعال. تتضمن مهارة الاتصال أيضًا القدرة على توجيه النقد بشكل بناء واستخدام الأساليب المناسبة للإقناع. اذ تعتبر هذه المهارة ضرورية في مختلف السياقات الشخصية والمهنية، لأنها تلعب دورا حاسما في تعزيز الروابط القوية، وتسهيل الفهم، وحل المشكلات بكفاءة.<sup>3</sup>

ب. مهارة تشخيص وحل المشكلات: تعتبر هذه الأخيرة عملية منظمة من التفكير بأساليب جديدة ومبتكرة تؤدي إلى حلول متعددة للمشاكلات سواء داخل الفريق او خارجه وتشمل هذه العملية الخطوات التالية نوضحها في الشكل المقابل:<sup>4</sup>

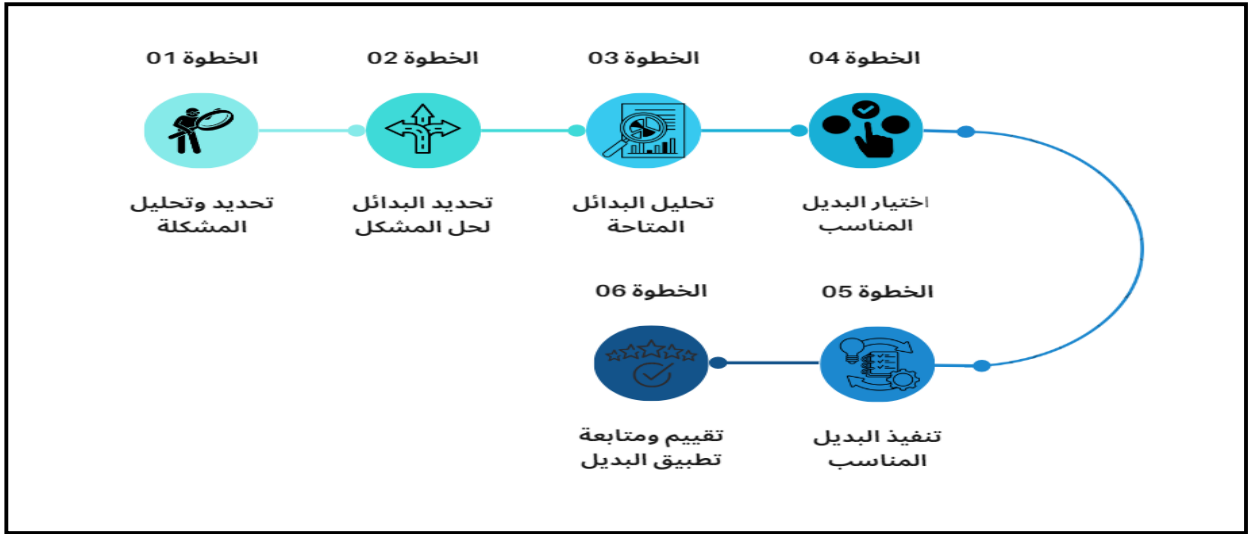
<sup>1</sup> \_Schramm, W, *The process and effects of communication*, Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 1993, pp07-08.

<sup>2</sup> \_Tabitha Wangare Wambui, *communication skills vo 1*, LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, Germany, 2012, p01.

<sup>3</sup> \_مدحت محمد أبو نصر، *مهارات الاتصال مع الآخرين*، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، صص144-175.

<sup>4</sup> \_رشا عبد العاطي راغب، سعاد محمد عمر، *فاعلية برنامج ارشادي لتعزيز مهارات ريادة الاعمال لدى الشباب الجامعي*، مجلة حوار جنوب، العدد السابع عشر، 2023، صص09.

## الشكل رقم 04: خطوات تشخيص وحل المشكلات



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع السابق

ج. **مهارة التفاوض:** يرى العديد من الكتاب في مجال التفاوض بانه عمليه يحاول فيها طرفان او أكثر التوصل الى حل او اتفاق يرضي كل الأطراف من خلال استكشاف الخيارات وتبادل العروض بينهما.<sup>1</sup> اذ تجري المفاوضات في مجموعة واسعة من الأشكال، سواء لحل النزاع، أو الحصول على صفقة أفضل، أو إيجاد حلول جديدة لا يستطيع أي من الطرفين تحقيقها بمفرده.<sup>2</sup> حيث تتكون عملية التفاوض من العناصر التالية: الموقف التفاوضي، اطراف التفاوض، القضية التفاوضية، الهدف من التفاوضي.<sup>3</sup>

د. **مهارة إدارة الوقت:** تعرف هذه الأخيرة على انها نظام يتيح باستغلال الوقت بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية والتخطيط الجيد للمهام والنشاطات، وهي مهارة تسعى الى تنسيق والتعاون بين الموارد داخل المؤسسة بما يحقق اهداف المؤسسة باقل التكاليف وقت وجهد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> \_ Elizabeth Chapman, *A proposed model for effective negotiation skill development*, Journal of Management Development, Vol. 36 No. 7, 2017, p940.

<sup>2</sup> \_ Michael Benoliel, *Negotiation Excellence Successful Deal Making*, World Scientific, Singapore Management University, Singapore, 2011, p15

<sup>3</sup> \_ محمد هاشم، مختبر مهارات التفاوض، مصر، 2017، ص ص 16-18.

<sup>4</sup> \_ نجيمي مسعود، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 04، 2017، ص 77.

ويرى العديد من المنظرين انها التحديد الاستراتيجي لكيفية استخدام الوقت من اجل تحقيق النجاح على مستوى الافراد والمؤسسات.<sup>1</sup> وتعتبر ادارة الوقت مهمة في كل المجالات بكون الوقت محدود، تساهم في انجاز العديد من النشاطات باقل جهد، تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار، تساهم في الانضباط وزيادة الكفاءة والإنتاجية.<sup>2</sup>

ي. **مهارة إدارة الاجتماعات:** تعتبر إدارة الاجتماعات هي مهارة اتصال وعملية اجتماعية تتضمن نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد، وتعزيز بيئة تعاونية حيث يشارك المشاركون. وتستلزم هذه العملية الاستفادة من الموارد البشرية والمادية بشكل فعال لتسهيل الاجتماعات وتوجيه المشاركين بكفاءة مثلى، وتقليل التكاليف والوقت مع تحقيق الأهداف المحددة. يتم تحقيق الإدارة الفعالة للاجتماعات من خلال التخطيط الدقيق والمشاركة الشاملة لجميع الحاضرين، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المثلى. وتتضمن هذه المهارة ثلاث مراحل نوضحها في الشكل التالي:<sup>3</sup>

الشكل رقم 05: مراحل إدارة الاجتماعات



المصدر: من اعداد الطالبة

## 2. الخصائص الأساسية لإدارة الفريق الفعالة:

تتطلب ادارة الفرق مجموعة محددة من السمات والكفاءات لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق. فيما يلي الخصائص الأساسية لقيادة الفريق:<sup>4</sup>

➤ يجب تعزيز التواصل المناسب بين أعضاء الفريق في جميع الأوقات؛

<sup>1</sup> \_ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي، العوامل المؤثرة في إدارة الوقت بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر وسبل مواجهتها " دراسة حالة، مجلة التربية، العدد 200، الجزء 02، جامعة الأزهر، مصر، 2013، ص 179.

<sup>2</sup> \_ Gerald Ingram, *Time Management: A Step by Step Guide to Planning Your Day for Extreme Productivity (How to Plan Your Week, Stay Productive and Motivated the Entire Time)*, 2020, pp 1-4

<sup>3</sup> \_ رشاد عودة، حسني عبد القادر، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الاجتماعات من جهة نظر موظفي البلديات في محافظة الخليل، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 32.

<sup>4</sup> - *IntroBooks, Team Management Crash Course*,

[https://www.google.dz/books/edition/Team\\_Management\\_Crash\\_Course/OGJNDwAAQBAJ?hl=fr&gbpv=1&dq=team+management&printsec=frontcover](https://www.google.dz/books/edition/Team_Management_Crash_Course/OGJNDwAAQBAJ?hl=fr&gbpv=1&dq=team+management&printsec=frontcover), 19-05-2024, 22:43.

➤ لا يجوز لأعضاء الفريق نقل أي نوع من المعلومات أو البيانات السرية إلى أي فرد أو مجموعة موجودة خارج المنظمة أو الفريق المحدد. باعتبارك عضوًا في فريق معين، يجب أن تتعلم كيفية الحفاظ على خصوصية الأمور وخصوصيتك في جميع الأوقات. وهذا يحافظ على مفهوم النزاهة والإيمان في أي فريق معين. يعتبر من غير الأخلاقي للغاية من جانب أي عضو في الفريق أن يقوم بمشاركة المعلومات أو الأسرار المهنية مع بعض الأفراد أو المجموعات الأخرى. يجب عليك التأكد من عدم تسريب أي نوع من المعلومات السرية أو البيانات الخاصة خارج الفريق أو المؤسسة.

➤ يجب أن يشعر أعضاء الفريق دائمًا بالتحفيز، ويفضل أن يكون ذلك بشكل منتظم لمواصلة العمل الجيد لضمان فكرة التحفيز بين أعضاء الفريق، من واجب قائد الفريق المعني غرس سمة التقدير المناسب لأعضاء الفريق المعينين في حالة القيام بأي عمل جيد. إذا قام عضو معين في الفريق بأداء ممتاز في مهمة أو مشروع معين، فيجب عليك أن تجعل من تقدير جهوده في الفريق المعين نقطة.

➤ بعض العوامل مثل التقييمات المهنية، وحوافز الأداء، والامتيازات الإضافية، والأسعار، والجوائز، والمكافآت، وما إلى ذلك هي بعض الأدوات الحيوية التي من شأنها أن تساعد أي قائد فريق في تقديم حافز عالي لأعضاء الفريق المعينين. وهذا يساعدهم على الأداء بشكل أفضل خلال المرة القادمة لمهمة أو عملية معينة. كقائد للفريق، يجب على المرء تجنب انتقاد أي من أعضاء الفريق تحت أي ظرف من الظروف.

### 3. أنماط قيادة فرق العمل:

تشمل عملية إدارة وقيادة الفرق أنماطاً ومنهجيات مختلفة يمكن للمديرين والقادة توظيفها لتحقيق الأهداف المشتركة بنجاح. يعتمد اختيار نهج معين من قبل القائد أو المدير على السياق المحدد الذي يعملون فيه وتعقيد التحديات التي يواجهونها والخصائص والكفاءات الفردية لأعضاء الفريق. ستحدد هذه المناقشة العديد من أساليب الإدارة والقيادة التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

➤ **النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري):** يحافظ القادة ذو الأسلوب الاستبدادي على مسافة من مرؤوسيههم. يتم استخدام العقوبات والقوانين والقواعد والتعليمات لتحقيق هذا النوع من القيادة. تعيين المسؤوليات واتخاذ القرارات والقواعد كل من تلقاء نفسه والتعامل مع المشاكل كلها علامات مميزة من أسلوب القيادة الاستبدادية. من المتوقع أن يتبع أولئك الذين يتبعون زعيماً استبدادياً أوامره عمياء. دون استشارة موظفيهم أو متابعتهم القادة الاستبداديون يتخذون جميع الخيارات لأنفسهم ثم فرض هذه القرارات على مرؤوسيههم. على المدى الطويل سلطوي قد يؤدي أسلوب القيادة إلى نتائج عكسية لأنه الشمولية في الشخصية. ان هذا الأسلوب يخلق الإبداع والتفرد. في حين أن فن القيادة هو أن يكون قادر على التكيف مع الظروف المتغيرة. ومع ذلك

هناك بعض المزايا لأسلوب القيادة هذا: إذا كانت المهمة ملحة وحساسة للوقت يحتاج المرء هيكل والانضباط للحصول على المهمة أنجزت بسرعة. في بعض الحالات الاستبدادية تستخدم القيادة في أسلوب القيادة الظرفية.<sup>1</sup>

➤ **النمط الديمقراطي:** هي شكل من أشكال القيادة يتم فيه تشجيع الأفراد في الفريق على مشاركة أفكارهم وآرائهم وكذلك المشاركة في عملية صنع القرار. نظرا لأن جميع أعضاء الفريق لديهم انطباع بأن مساهماتهم تحظى بالتقدير وأن وجهات نظرهم مسموعة، فقد يتم إنشاء بيئة عمل أكثر تعاونًا وترحيبًا باستخدام هذا النمط من القيادة. يسمح لأعضاء الفريق في مكان العمل الذي يلتزم بالمبادئ الديمقراطية بجرية التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم، وهم بنشاط شجع على المساهمة في عمليات حل المشكلات وصنع القرار وتعزيز مستويات الإبداع والاختراع.<sup>2</sup>

➤ **النمط التحويلي:** ترتبط القيادة التحويلية بشكل كبير بكفاءة الفريق وتوجيه العمل الجماعي.<sup>3</sup> إذ تعتبر واحدة من أكثر الموضوعات التي تم بحثها في السنوات القليلة الماضية هذا النمط من القيادة يتضح من السلوكيات مثل تحديد وتوضيح الرؤية ، وتوفير نموذج مناسب ، وتعزيز قبول أهداف المجموعة ، مما يدل على توقعات الأداء العالي ، وتوفير الفردية دعم الموظفين والتحفيز الفكري، إن فهم تأثير القيادة التحويلية على أداء الفريق له زيادة نظرا للأهمية التي اكتسبتها فرق العمل كنوع من التنظيم وحدات داخل الشركات. يدرك كل من الأكاديميين والمديرين أن طريقة العمل يتم تنفيذها في المنظمات وتركز بشكل متزايد على العلاقات لا سيما على العلاقة بين القائد وفريق العمل.<sup>4</sup>

➤ **النمط التوجيهي:** تشير القيادة التوجيهية إلى الأسلوب الذي يركز فيه القائد على إنجاز المهمة ويقدم التوجيه ويحدد المهام لتجنب الغموض التوجيه أسلوب القيادة هو أفضل ينطبق على الهياكل التنظيمية الهرمية حيث هناك احتمال كبير من الغموض المهمة بين الموظفين، يتميز هذا الأسلوب بالتوجيه الواضح والتحفيز المباشر، حيث يقود القائد الفريق بثقة ويعطي توجيهًا دقيقًا لكل فرد. يناسب هذا الأسلوب الوضعين الذين يحتاجون إلى توجيه محدد وتوضيح الأهداف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Sanarya Adnan Anwer, *Leading Project teams: The role of leadership styles in dynamic work environment*, *International Journal of English Literature and Social Sciences Vol-7, Issue-6, 2022, p24.*

<sup>2</sup> - Taha Omar Lateef, *An Examination of The Impact of Various Leadership Styles on Workplace Environment in Small and Medium-Sized Enterprises in Kurdistan*, *QALAAI ZANISTSCIENTIFIC JOURNAL*, Vol. (8), No (2), 2023, P1275.

<sup>3</sup> - Višnja Bartolović, Goran Matijević, Lorena Ciprić, *STIL VODSTVA I VARIJABLE OD UTJECAJA NA GRUPNO ODLUČIVANJE U PODUZEĆIMA*, *Rad je izložen na XII međunarodnoj konferenciji EDASOL*, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, Vol. XII • Br./No. II, 2022, P423.

<sup>4</sup> - Jorge Imer Gaviria-Rivera, *Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams*, *European Research Studies Journal*, Volume XXII, Issue 3, 2019, P69.

<sup>5</sup> - Mohammed Al-Malki, *Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review*, *Journal of International Business Research and Marketing Volume 3, Issue 3, 2018,P55.*

➤ **النمط الفوضوي:** وفقا لهذا الأسلوب يعطى للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة حيث لا يتدخل القائد في ذلك.<sup>1</sup> وهو أسلوب لا يتضمن أي توجيه للفريق. اذ يتجنب القادة التفاعل معهم ويدفنون أنفسهم في الأوراق. وبالتالي فإنهم يتركون مسؤولية ثقيلة للأفراد ويفشلون في تحديد أهداف واضحة وتجنب اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

## الفرع الثالث: خصائص وأدوار فرق العمل الفعالة

### 1. خصائص أعضاء فريق العمل

ومن منظور سمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:<sup>3</sup>

- المشاركة والتواصل: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
- التعاون: مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول الى النتائج؛
- المرونة: درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين؛
- الحساسية: درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة بشاعر بعضهم بعضا لتكوين جو نفسي مريح؛
- تحمل المخاطر: مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق؛
- الالتزام: شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة؛
- التيسير: ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل للمشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل؛
- الانفتاح: مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط، وحرية التعبير

### 2. أدوار أعضاء فريق العمل

#### ➤ دور أعضاء فريق العمل:

يعد نشاط أدوار ومسؤوليات الفريق أمرا أساسيا لضمان النجاح، يحافظ الطلاب على نفس الدور لوحدة معينة ثم تناوب من خلال أدوار الفريق المتبقية في جميع أنحاء مصطلح. لتقديم النشاط حيث تدعم أدوار الفريق عالية نتائج في الجودة اذ تكمن مسؤوليات كل دور فريق. أدوار الفريق هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغاني حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص532.

<sup>2</sup> - Jaewan Yang, **Implementing Sustainable Human Resources Practices: Leadership Style Matters**, *Sustainability journal*, vol12, n(5), 2020, p03.

<sup>3</sup> \_ معاوية إبراهيم بني حمدان، بناء وقيادة فرق العمل، دار حمد الحسيني الخيرية للنشر، 2015، ص 19.

<sup>4</sup> \_ Phillip Andrist, **Team Roles and Responsibilities**, *Engineering education and teaching center, Green River College*, 2018.

أ. القائد: مسؤول عن ضمان أن الفريق يحقق أهدافه في الوقت المحدد؛

ب. مسجل: مسؤول عن توثيق أنشطة المجموعة؛

ج. مسهل أو ممكن العمل: مسؤول عن نشر إجماع المجموعة؛

د. أعضاء الفريق.

أ. دور ومسؤوليات قائد الفريق: يتم اختيار قائد الفريق من قبل مجلس الجودة أو الراعي أو الفريق نفسه تكمن ادواره في:<sup>1</sup>

- قائد الفريق يضمن عمليات سلسلة وفعالة للفريق؛
- يضمن مشاركة جميع الأعضاء خلال الاجتماعات ويمنع الأعضاء من السيطرة على الإجراءات دون داع؛
- يعمل كوسيط بين الفريق ومجلس الجودة؛
- ينفذ التغييرات التي أوصى بها الفريق؛
- يقوم بإعداد جدول أعمال جميع الاجتماعات والتأكد من توفر الموارد اللازمة للاجتماع؛
- يضمن قائد الفريق اتخاذ قرارات الفريق بتوافق الآراء وليس من جانب واحد.

ب. مقرر الاجتماعات أو مسجل الفريق: يختاره القائد أو أعضاء الفريق وهو مسؤول عن:<sup>2</sup>

- كتابة ردود المجموعة على الأسئلة المطروحة؛
  - تدوين جميع الملاحظات للمدرب؛
  - مراجعة ردود جميع الأعضاء وملاحظات للاكتمال؛
  - كتابة المهمة النهائية ليتم تسليمها؛
- محدد الوقت، يتم اختيار ضابط الوقت من قبل القائد أو من قبل الفريق ويمكن تدويره على أساس دوري:
- يراقب الوقت للحفاظ على الجدول الزمني وفقا لجدول الأعمال.
  - يشارك كعضو في الفريق

ج. مسهل أو ممكن العمل، هو شخص حيادي يساند القائد ويركز على عمل لفريق.

<sup>1</sup> \_ <https://accountlearning.com/roles-and-responsibilities-of-team-members-in-a-team/>, 30-03-2024, 10:29.

<sup>2</sup> \_ خيضر كظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص ص 190-191

د. عضو الفريق، الشخص الذي يختاره القائد ويتحمل مجموعة من المسؤوليات مثل الاستماع الجيد والمساهمة بأفضل صورة، التفهم وتحقيق الأهداف... الخ.

وقد اقترح بلبين تصنيف السلوك الفردي داخل الفريق إلى تسعة أدوار:<sup>1</sup>

\_المصنع، مقيم المراقبة والمتخصص (الأدوار الموجهة نحو التفكير وحل المشكلات)؛

\_منسق وعامل فريق ومحقق موارد (أدوار موجهة نحو الناس)؛

\_المشكل والمنفذ والكامل والنهائي (أدوار عملية المنحى).

الجدول رقم 02: ملخص للأدوار داخل فريق العمل حسب بلبين

اسم الدور	مهامه الأساسية	الضعف المسموح به
المصنع (المبدع)	الابداع والخيال والقدرة على حل المشاكل	تجاهل التفاصيل، غالبا ما يكون الإنسان مشغولاً جداً للتواصل بشكل فعال.
المنسق	تنسيق الرئيس، يوضح الأهداف، القرار القدرات والتمكين	قد يثبت الميل إلى التلاعب في بعض الأحيان تفويض مهامهم إلى أخرى
محقق الموارد	الحماس، التواصل، والبحث عن الفرص المناسبة، يقوم بإنشاء روابط مفيدة	متفائل بشكل مبالغ فيه، يفقد الاهتمام بسرعة
المشكل	ديناميكية، إصرار موجه، شجاعة في التغلب على العقبات، يواجه الضغوطات	الموقف التحدي يؤدي مشاعر الآخرين
مقيم المراقبة	التمييز، التفكير البناء النقدي، التفكير الاستراتيجي	عدم القدرة على جذب المتابعين بسبب النقد المفرط
عامل فريق	التعاون والدبلوماسية والموقف الإدراكي وتجنب الاحتكاك	متردة في بعض الحالات، يتأثر بسهولة
المنفذ	الانضباط والجدية والكفاءة والبدء في الإجراءات العملية	عدم المرونة والبطء في اكتشاف الفرص غير العادية
متخصص	المقاضاة المقررة المقصودة، قدرة على البدء الذاتي، وتوفير المعرفة والمهارات التي يمتلكها عدد قليل من الناس	مساهمة محدودة في مجال ضيق، مما يؤخر التفاصيل الفنية، يفشل في إدراك الصورة الكبيرة
المكتمل	موقف منهجي ودقيق، يكتشف الأخطاء والإغفال، يلتزم بالمواعيد النهائية	أثما تجعل الكثير من المخاوف، صهر لتفويض المسؤولية، شكلي

<sup>1</sup> \_ Miguel Martín-Somer, *Effective management of work groups through the behavioural roles applied in higher education students*, Education for Chemical Engineers journal, Vo 43, 2023, p1.

Source :Paul IVAN, *THE ROLES PLAYED BY THE TEAM MEMBERS IN THE HUMAN RESOURCES PERFORMING MANAGEMENT*, The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 10, 2010, p234.

## الفرع الرابع: مؤشرات قياس أداء فرق العمل

### 1. مؤشرات قياس أداء فرق العمل

تعتبر الفرق عنصرا مهما للنجاح التنظيمي وتحقيق الأهداف، مما يؤكد أهمية التقييم الشامل لأدائها وتقييمه. يعد تقييم أداء الفريق أمرا حيويا لتحديد مجالات الكفاءة والنقص وبالتالي تعزيز فعاليتها. وقد كرس العلماء الأكاديميون جهودهم لصياغة مجموعة من المقاييس موثوقة لقياس أداء الفريق بهدف تعزيز الإنتاجية وتحقيق النتائج المرجوة على نذكر أهمها:<sup>1</sup>

➤ المسؤولية المشتركة في إنجاز العمل من خلال منح المسؤوليات والإجابة عنها بشكل فعال، مما يساهم في خلق تعاون جيد؛

➤ يساهم كل فرد من خلال تقديم آرائه وأفكاره في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى خلق تعاون؛

➤ قدرة التوظيف بأقصى حد من خلال استثمار جميع قدرات كل عضو في الفريق بأقصى طاقاته، بحيث يتم إنجاز العمل بشكل احترافي ويحقق نتائج جيدة وذات جودة.

ووفقا للدراسات والادبيات السابقة يوجد سبعة مؤشرات يمكن استخدامها أيضا لقياس أداء فرق العمل:<sup>2</sup>

➤ **الهدف المشترك:** يجب على كل عضو في الفريق أن يكون على دراية واضحة بهدف فريقه والمهام المطلوب تنفيذها، مع توحيد الفهم تجاه غاية الإنجاز، سواء فيما يتعلق بتسليم الأعمال أو وصف الأنشطة التي سيتم القيام بها؛

➤ **الحماس:** عند أداء العمل المهني يجب أن يتحلى كل عضو في المجموعة بنفس الروح من أجل إتمام العمل على نحو جيد، مع تقديم نفس مستوى المساهمة؛

➤ **الأدوار والمسؤوليات الواضحة:** يجب أن يعرف كل عضو في الفريق ما هي أدواره ومسؤولياته الخاصة. ويتم إنجاز العمل من خلال تحمل المسؤوليات بشكل جماعي. كما أن كل مهمة مُسندة تعتمد على مهمة أخرى ليتم إنجازها مع بقية أعضاء الفريق؛

<sup>1</sup> -Noviyanti; Muammar Khaddafi, *THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND TEAMWORK ON SATISFACTION WORK EMPLOYEE WITH ENVIRONMENT WORK AS MODERATING VARIABLES AT PUBLIC HEALTH CENTER X BATAM CITY*, MORFAI JOURNAL, Volume 2, No.3, 2022, p 555.

<sup>2</sup> -: John E. Biernat, *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, Twelfth Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, United States, 2007, PP 303-3016.

➤ **التواصل الفعال**: يقوم كل عضو في الفريق بعملية التفاعل والتواصل أثناء العمل، كما يتواصل الأعضاء فيما بينهم خلال تنفيذ الأنشطة والمهام؛

➤ **حل النزاعات المعقدة**: يعتمد ذلك على التواصل الجيد بين أعضاء الفريق لتفادي سوء الفهم أثناء العمل حيث يتحلى الأعضاء بالصدق والثقة المتبادلة، ويتم حل الخلافات بالتفكير الجماعي السليم؛

➤ **توزيع المهام**: يتمثل ذلك في وجود توزيع واضح للمهام أو الوصف الوظيفي، إضافةً إلى تشكيل قائد للفريق،

➤ **مهارات أعضاء الفريق**: أي أن كل عضو يتمتع بخبرة وكفاءة في مجال عمله ضمن الفريق، إضافةً إلى امتلاكه المعرفة والقدرة على إنجاز المهام الموكلة إليه..

كما ذكر كل من *E. Al-Juboury, Mohammed* في دراستهما ان مؤشرات قياس أداء فرق العمل تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

➤ **التدريب والتطوير**: يشير التدريب والتطوير إلى البروتوكولات والمنهجيات التنظيمية المتميزة المستخدمة لتعزيز كفاءات ومعارف ومواقف الموظفين بهدف تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. يندرج هذا الجانب ضمن اختصاص إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على التعرف على الموظفين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الأساسية مع تعزيز سلوكياتهم.

➤ **التعاون والعمل الجماعي**: في البيئات التنظيمية المعاصرة يكمن التحدي الكبير في هيكل الأدوار الوظيفية للموظفين المشاركين في العمل الجماعي التعاوني. اكتسب استخدام فرق العمل مكانة بارزة داخل الشركات نظراً لقدرتها على تبسيط التكاليف، توجي

➤ **الجهود**، تقليل فترات دورة المنتج والخدمة، تعزيز الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتعزيز التكامل الوثيق مع أصحاب المصلحة الخارجيين والعمليات..

➤ **التمكين**: يتضمن التمكين داخل المنظمة إنشاء بيئة من قبل الإدارة تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات والموارد الأساسية. توفر هذه البيئة أيضاً فرصاً للموظفين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم. يشمل التمكين مشاعر الكفاءة والاستقلالية والجدوى التشغيلية والقدرة على التنقل بفعالية داخل الهيكل التنظيمي.

➤ **الديمومة** (الحفاظ على العنصر البشري): وتؤكد الاستدامة في هذا السياق على أهمية الحفاظ على الموارد البشرية للمنظمة باعتبارها رصيذاً قيماً. ويعتبر هذا الأصل بنفس القدر من الأهمية مثل الموارد الأخرى داخل المنظمة

<sup>1</sup> - Mostafa Sh. Mohammed ; Moyassar E. Al-Juboury, *Role of Profound Knowledge in Improving the Performance of Teamwork - A Case Study on Al – Fahad Company Ltd for Mine Survey and Clearance, Journal of TANMIYAT AL-RAFIDAI, Vol. 39, No. 128, 2020, PP 97-98.*

مما يستلزم الصيانة المستمرة للحفاظ على المهارات والخبرات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. علاوة على ذلك، يعد الحفاظ على قدرات القوى العاملة أمراً حيوياً لتنفيذ المهام المخطط لها والتقدم نحو الأهداف التنظيمية.

## 2. مزايا وعيوب فرق العمل:

تعد الفرق ضرورية لتعزيز التعاون بين الأفراد الذين يعملون نحو الأهداف المشتركة. توفر الفرق التعاونية مزايا مثل تحسين التعاون وتبادل المعرفة وتبادل الخبرات مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة. بالإضافة إلى ذلك يمكن للخبرات والخلفيات المتنوعة داخل الفريق تحفيز الابتكار وتطوير حلول مبتكرة. ومع ذلك، تواجه الفرق عقبات مثل التعامل مع النزاعات الشخصية والحفاظ على التواصل الفعال مما قد يعيق أدائها وإنجازاتها. علاوة على ذلك قد تواجه بعض الفرق صعوبات في تحديد الأهداف وتوزيع المهام، مما قد يؤثر على قدرتها على تحقيق النجاح.

### ➤ مزايا فرق العمل:

من بين مزايا فرق العمل يأتي التعاون والتنسيق المشترك الذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وأكثر إبداعاً، إضافة إلى ذلك نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

- \* فريق يجعل من الممكن حل المشاكل التي لا يمكن حلها من قبل شخص واحد؛
- \* إنشاء فريق هو ضمان مراعاة مصالح جميع الأطراف في سياق تطوير الحل؛
- \* يساعد الفريق على التخفيف من "العمى الصناعي" - ما يفشل أحد الموظفين في ملاحظته بقوة العادة، وآخر يمكن للموظف أن يلاحظ؛
- \* العمل في فريق يزيد من استعداد وقدرته المديرين على جميع المستويات للتعاون؛
- \* الموظف الذي لديه خبرة في العمل في فريق سيواجه صعوبات أقل في المستقبل أثناء التفاعل مع الزملاء أومع التقسيمات الفرعية الأخرى للمنظمة؛
- \* فريق له تأثير إيجابي على تطوير الصفات التي تعتبر مهمة للتعاون الجماعي (بما في ذلك قبول رأي شخص آخر)؛

<sup>1</sup> Yulia Nadtochiy, *Teamwork organization in transport industry*, *Transportation Research Procedia*, V63, 2023, p1215.

\* يوفر فريق الفرصة لإظهار أقصى قدر من الإمكانيات الإبداعية وتنفيذها العملي إلى موظف فردي وكذلك إلى المجموعة بأكملها؛

\* يسمح الفريق باستخدام قدرات المتخصصين في المنظمة الذين يعملون على نحو أكثر سرعة حل المهام التي تتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية.

### ➤ عيوب فرق العمل:

بالرغم من فوائد فرق العمل، إلا أنها قد تواجه بعض العيوب التي يجب مراعاتها:<sup>1</sup>

\* قد تخرج أحيانا عن السيطرة ويبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط؛

\* التكلفة العالية: اذ تحتاج فرق العمل الى وقت طويل كي تحقق نتائج ملموسة نتيجة لاختلاف وجهات النظر؛

\* التفكير الجماعي: نعني به تخلي بعض أعضاء الفريق عن فكرة صائبة تعزز نجاح لمصلحة فكرة أخرى قد تكون غير مناسبة؛

\* تنفيذ اجندة خفية: يكون ذلك من خلال استغلال قائد الفريق مركزه من اجل التأثير في الأعضاء لاتخاذ قراري يلبي مصالحه الشخصية؛

\* حصول البعض على منفع مجانية: يحدث ذلك عندما يقوم الفريق بمهمته وتتم مكافئة الأعضاء اذ يتم أيضا مكافئة أحد الأعضاء بدون أي مساهمة في المهمة.

<sup>1</sup> \_غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، مرجع سابق ، ص137.

## المبحث الثاني: الأسس النظرية حول الإبداع

في المشهد المتطور باستمرار للدراسات التنظيمية حظي دور وأهمية الإبداع باهتمام متزايد حيث تسعى المنظمات إلى التكيف والابتكار والازدهار في عصر التغيير والتعقيد غير المسبوق. كمرشح الدكتوراه الشروع في استكشاف هذا الموضوع المحوري أنا مضطر إلى الخوض في التفاعل المعقد بين الإبداع والديناميات التنظيمية تهدف إلى توضيح آثارها العميقة على النجاح التنظيمي والاستدامة. يعمل الإبداع الذي غالباً ما يتم الترحيب به باعتباره شريان الحياة للابتكار كمحفز للتغيير التحويلي داخل المؤسسات مما يؤدي إلى تحقيق اختراقات في تطوير المنتجات، تحسين العمليات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يمثل الإبداع في جوهره القدرة على توليد أفكار ورؤى وحلول جديدة تتحدى الوضع الراهن وتدفع المنظمات نحو آفاق جديدة للنمو والازدهار.

### المطلب الأول: تعريفات ومفاهيم أساسية

#### الفرع الأول: تعرف الإبداع وأهميته

##### 1. تعريف الإبداع:

يعد الإبداع من بين أهم المتطلبات الرئيسية في نجاح المنظمات وتحقيق الاستمرارية خاصة في البيئات الأعمال المعاصرة حيث لم يعد كافياً على منظمات الأعمال القيام بأعمالها بطرق تقليدية لأن ذلك حتماً سيؤدي إلى فشلها في الكثير من الأوقات، فالمنظمات عالية الأداء لا تقبل مجرد الكفاءة والفعالية؛ بدلاً من ذلك، فإنها تسعى إلى التميز من خلال تعزيز الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف. هذه الصفات الاستثنائية تمكنهم من تنمية ميزة تنافسية قوية تميزهم عن الكيانات الأخرى. لقد اختلف الرواد في طرح تعريف موحد للإبداع كل حسب وجهة نظره فمن بين التعريفات الأكثر تداولاً أن الإبداع هو "الاتيان بالجديد" أو البحث عن الجديد.

فمن المفاهيم البديهية للإبداع أنه ينطوي على إنتاج أفكار جديدة. ومع ذلك، ليست مجرد عملية إنتاج أفكار فقط. بدلاً من ذلك، يتم تعريف الإبداع على "أنه إنتاج حلول عالية الجودة ومبتكرة وذكية لحل المشاكل". هذا التعريف له خمسة آثار جديدة بالملاحظة:<sup>1</sup>

أولاً، الإبداع هو شكل من أشكال الأداء يفعل الفرد أو المجموعة. وبالتالي لا ينبغي الخلط بين الإبداع والعديد من المتغيرات، على سبيل المثال الشخصية والدافع والخبرة التي تؤثر على إنتاج حلول مشكلة أصلية وعالية الجودة.

<sup>1</sup> \_Michael D. Mumford, Kimberly S. Hester, and Issac C. Robledo, *Chapter 1 - Creativity in Organizations: Importance and Approaches*, academic press, 2012, pp4-5.

ثانياً، العمل الإبداعي كنتيجة لحل المشكلات هو في النهاية ناتج الإدراك البشري وهكذا في دراسات الإبداع نقوم بفحص نشاط الإنتاج المعرفي وإن كان نشاطاً قد يتأثر بمتغيرات أخرى.

ثالثاً، عادة ما ينظر إلى حل المشكلات الإبداعي على أنه شكل من أشكال الإدراك "عالي المستوى". هذا على عكس الأنشطة المعرفية الأبسط والأوتوماتيكية مثل التعرف والاستدعاء.

رابعاً، كشكل من أشكال الإدراك رفيع المستوى يتخذ الناس قراراً حول ما إذا كانوا على استعداد لاستثمار الموارد الصحيحة في إيجاد حل إبداعي للمشكلة.

خامساً، لا توجد إشارة في هذا التعريف فيما يتعلق بالمستوى الذي قد يحدث عنده حل المشكلات في الواقع قد يحدث على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة.

فقد عرف **Vandeven** ان الإبداع يعني "الإنتاج أو تبني أفكار مفيدة وتطبيقها"، أما في تعريف **Amabil** فهو "عملية تشخيص المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد عبر تريب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة".<sup>1</sup> يتعلق التعريف الأول بفعل توليد أو إنتاج مفاهيم جديدة وتنفيذها، بينما ركز التعريف الثاني بعملية التدقيق في القضايا وصياغة حلول مبتكرة من خلال استخدام أنماط فكرية جديدة ويكمن التمييز بينهما ان الأول الذي يؤكد على الإبداع والتقدم، بينما يركز الأخير على تحليل المشكلات وإيجاد حلول جديدة.

ويرى آخرون، ان الإبداع هو شكل من أشكال الأداء وهو شيء يفعله الفرد أو المجموعة. وبالتالي لا ينبغي الخلط بين الإبداع والمتغيرات العديدة، على سبيل المثال الشخصية والدافع والخبرة التي تؤثر على إنتاج حلول المشكلات الأصلية والجودة العالية والأنيقة.<sup>2</sup>

كما يمكن تصنيف تعريفات الإبداع على أنها ذات منظور فردي أو منظور اجتماعي، حيث يدرس النهج الفردي الفكر السلوك الإبداعي لشخص واحد والذي يركز بدوره على السمات الشخصية مثل المثابرة، الفضول، الطاقة والتوجه نحو المخاطرة. بناءً على هذه الأفكار، يتبنى هذا النهج على ان الإبداع هو "قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة وقيمة للمنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات"، أما النهج الاجتماعي الثقافي يأخذ في الاعتبار كلاً من الفرد المبدع والسياق الذي يكون الفرد عضواً فيه. ويوصف هذا النهج بأنه نموذج الأنظمة، لأنه يحتوي على:<sup>3</sup>

➤ الأشخاص الذين يخلقون أفكاراً أو منتجات جديدة؛

➤ الوسطاء الذين يحددون الأفكار أو المنتجات الإبداعية التي تستحق المشاركة؛

<sup>1</sup> - محمد فلاق، ريادة الأعمال -المقاولاتية- من الفكرة للتجسيد، ط1، الفا للوثائق، عمان الأردن، 2022، ص55.

<sup>2</sup> - Macheal Mumford, *handbook of organizational creativity*, first edition, academic press, 2012, p 04.

<sup>3</sup> - Andres Hatum, *Mastering creativity in organizations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2017, p2-6.

➤ الأفكار أو المنتجات الإبداعية التي تمت الموافقة عليها من قبل الوسطاء. ومن هذا المنظور، يعرّف الإبداع بأنه "توليد منتج يتم الحكم عليه بأنه جديد وأيضاً مناسب أو فيد أؤدي قيمة من قبل مجموعة اجتماعية ذات معرفة مناسبة". إن الفكرة المركزية للنهج الاجتماعي الثقافي، وهي أن الإبداع لا يحركه فقط سمات شخصية الفرد ولكن أيضاً السياقات الاجتماعية والثقافية التي يقع فيها.

كما يوصف الإبداع بأنه مفهوم أساسي يلعب دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة. وأنه ينطوي على الاعتراف وتقدير الذكاء الفردي والجماعي، وتعزيز التنمية ونجاح المنظمة. تم تسليط الضوء على الإبداع على أنه القدرة على الاستجابة للتعقيد من خلال نهج أصلي وواقعي، ليس فقط حل المشكلات الحالية ولكن أيضاً تحديد المشكلات الجديدة. وهو يشمل صفات مثل المبادرة والاستقلالية والاستعداد لاستكشاف مناطق مجهولة لتوليد المعرفة المهنية المبتكرة.<sup>1</sup>

أخيراً. يعرف الإبداع بأنه القدرة على توليد مفاهيم جديدة ومبتكرة تعزز القيمة التي تقدمها المنظمات وتتصدى لتحدياتها من خلال وسائل مبتكرة وفعالة. ويمكن النظر إليه على أنه إجراء شامل ينطوي على الاستفادة من الكفاءات والخبرات الموجودة لدى المرء بطريقة جديدة ومتميزة. يتوقف الإبداع على توظيف الكليات المعرفية بطريقة مبتكرة لوضع قرارات للقضايا المعقدة وتعزيز التقدم عبر المجالات المتنوعة.

## 2. أهمية الإبداع في المنظمات:

من خلال التعريفات السابقة يكمن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تكمن أهمية الإبداع في كونه أداة مهمة جداً لمواجهة التحديات التي تنشأ من التطورات التكنولوجية وتغييرات السوق؛
- يتيح الإبداع للشركات صياغة استراتيجيات أكثر فعالية بهدف تحسين الأداء التنظيمي في سوق متزايدة التعقيد والديناميكية؛
- إن تمكين الأفراد في المساهمة بأفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة فانهم يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتغلب على التحديات التي تنشأ في ظل التغييرات السريعة؛
- إن القدرة على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة أصبحت عاملاً مهماً لتحقيق أهداف المنظمة؛
- إن اعتماد المنظمات للعملية الإبداعية يساهم في إنشاء حلول أكثر كفاءة وفي تحسين جودة المنتجات والخدمات؛
- يلعب الإبداع دوراً رئيسياً في زيادة الإنتاجية وخلق ثقافة تنظيمية ديناميكية ومتكيفة؛

<sup>1</sup> - José, Ernesto, Belizário, "Creatività e nuova cultura organizzativa.", 2022, p 181-190.

<sup>2</sup> \_ Indra Rustiawan and others, *The Importance of Creativity in Human Resource Management to Achieve Effective Administration*, Journal of Contemporary Administration and Management, 2023, pp 144-146.

➤ يمكن الإبداع الشركات من تحديد فرص عمل وأسواق جديدة لم يتم التفكير فيها من قبل، كما يمنحها الأسبقية والاستمرارية الدائمة.

إضافة الى ذلك ان الإبداع له تأثير إيجابي بكونه يعمل على تحفيز الافراد ومنحهم حرية طرح أفكارهم وذلك يؤدي الى الرضا وتحسين أداء المنظمة.

### 3. أهمية التمييز بين الإبداع والمصطلحات المرتبطة به:

**الابتكار:** يعرف دليل أوسلو الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفهوم الابتكار بأنه "مجموعة من الأساليب العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية التي تؤدي أو من المتوقع أن تؤدي إلى تحقيق منتجات أو عمليات جديدة أو محسنة"<sup>1</sup>. كما يعرف *Schumpeter*، الذي يمكن أن يطلق عليه مؤسس نظرية الابتكار في الاقتصاد بشكل عام، يعتبر الابتكار هو التأثير الاقتصادي للتغير التكنولوجي، مثل استخدام مجموعات جديدة من القوى المنتجة الحالية لحل مشاكل الأعمال، ووفقاً *Twiss*، الابتكار عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والإدارة، حيث إنها تحقق الجودة وتمتد من ظهور الفكرة إلى تسويقها في شكل إنتاج وتبادل واستهلاك<sup>2</sup>.

**الاختراع:** عرف *Allart Henri* الاختراع على انه ابداع عقلي يتولد في مجال الصناعة ويتجلى في الحصول على نتيجة صناعية، اما محمد حسنى عباس عرفه بـ "الاختراع هو فكرة ابتكاره تمثل تقدماً في الفن الصناعي وان يجاوز هذا التقدم بوضوح الحالة السابقة للفن الصناعي وان يكون هذا التقدم امراً لم يكن متوقعا الوصول إليه بواسطة الخبير المعتاد"<sup>3</sup>.

**الاكتشاف:** تم تعريفه في معجم المعاني الجامع على انه "عملية الكشف عن شيء اوامر مجهول"، اذ يتضمن الاكتشاف فعل الكشف عن شيء موجود بالفعل ولكنه غير معروف للبشرية، في حين أن الاختراع يتعلق بإنشاء شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل. كما تم تعريفه في معجم كامبردج على "انه عملية إيجاد معلومة، مكان او شيء خاص لأول مرة.

<sup>1</sup> *Angela OLOSUTEAN MARTIN, Innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovantes, THÈSE, ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ, UNIVERSITÉ D'ORLÉANS, France, 2011, p20.*

<sup>2</sup> *Timur, KOGABAYEV ; Antanas, MAZILIAUSKAS, The definition and classification of innovation, HOLISTICA Vol 8, Issue 1, 2017, p60.*

<sup>3</sup> فرحات حمو، حماية الاختراعات في القانون الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 05، العدد 01، ص: 05، ص 243.

**التغيير:** يعرف هذا الأخير على انه خطة طويلة المدى بهدف الانتقال من الوضع الحالي للوضع المرغوب فيه<sup>1</sup>، يمكن تعريف التغيير على أنه أي اختلاف كبير في الأفكار والنهج والقادة والمنتجات والتقنيات حيث يعتبر نشاط مستمر من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها يكون ذلك خلال فترة زمنية محددة واستخدام وسائل محددة<sup>2</sup>.

**التحسين المستمر:** وهذه العملية هي نهج شامل ومنظم يشمل معايير ومكونات محددة. وهي تنطوي على سلسلة من الخطوات التي تتطلب اهتمام المنظمة بالعوامل المتعددة التي تسهل تلبية هذه المعايير. الهدف الأساسي هو تقييم وتحليل الإجراءات والمنهجيات المستخدمة داخل المنظمة لتعزيز أدائها وفعاليتها وجودتها، مع تقليل الأخطاء وأوجه القصور. يتم تحقيق ذلك من خلال التعديلات والتحسينات المستمرة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: نظريات الإبداع

أظهرت تعريفات الإبداع تنوعاً بسبب مجموعة متنوعة من وجهات النظر والنظريات التي سعت إلى توضيح هذا المفهوم. ساهمت هذه النظريات بشكل جماعي في فهم أعمق للجوانب المعقدة للإبداع، حيث كانت بمثابة الإطار التأسيسي الذي نشأ منه الاهتمام العلمي بالإبداع. وهي تؤكد على أهمية رعاية وتنمية الإبداع لدى الأفراد لتسهيل المخرجات المبتكرة. متمثلة في:

1. **نظرية الإلهام لأفلاطون (Plato):** الذي يرى أن الإبداع لا يعدوا ان يكون نتيجة ضربة الهام ولا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي وإنما يرى أن العملية الإبداعية لا علاقة لها بالتجربة ولكن هي عملية الهامية منحتها الالهة لبعض البشر<sup>4</sup>.

2. **نظرية جالتون:** يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة حيث ربط في دراساته بين العبقرية والإبداع والوراثة؛

3. **نظرية أرسطو:** يفترض مفهوم أرسطو للإبداع أن المساعي الإبداعية تخضع للقوانين الطبيعية، حيث تلعب العوامل البيئية مثل الطبيعة والمناخ دوراً مهماً في تعزيز المخرجات المبتكرة. وفقاً لأرسطو، يتأثر الإبداع بالظروف الخارجية والمناطق المناخية المحيطة التي يتعرض لها الأفراد مما يؤدي في النهاية إلى توليد أفكار جديدة ومؤثرة. تؤكد هذه النظرية على أهمية الطبيعة في تشكيل المخرجات الإبداعية مما قد يؤثر على التفكير الإبداعي للفرد وشخصيته؛

<sup>1</sup> \_ لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للاصدار العلمي، الإصدار السادس، العدد 52، 2023، ص471.

<sup>2</sup> \_ María-Elena Gómez-Parra and Bashar Daiss, *The Concept of Change and the Teachers' Role on the Implementing Technological Transformation at School*, *Educational Theory in the 21st Century*, 2022, p 79.

<sup>3</sup> \_ عبد الناصر محمد سيد أحمد، متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج. م. ع، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019، ص 318.

<sup>4</sup> \_ Mahmoud Ahmed Darwish, *The Theories of Creativity in Fine Arts (Analytical Study)*, *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, Vol. 2 Issue 11, November – 2018, p41.

4. نظرية جراهام واليس : فقد قسم الإبداع إلى أربع مراحل هي: الإعداد، الكمون، الإشراق والتحقيق<sup>1</sup>.

5. نظرية فرويد (*Freud*): لا تتناول نظرية التحليل النفسي لفرويد بشكل مباشر مفهوم الإبداع؛ ومع ذلك، يمكن استنتاج الرابط بين النظرية والإبداع. نظر فرويد إلى الإبداع من خلال اسس نفسية مما يشير إلى أنه يتجلى في الأفراد نتيجة أحلام اليقظة. وافترض أن العمليات الإبداعية تحدث داخل العقل اللاوعي، وهي حالة شبيهة بمفهوم أفلاطون للإلهام. وفقا لفرويد ينشأ الإنتاج الإبداعي من الصراعات داخل العقل الباطن التي تنطوي على الأنا و الأنا العليا. علاوة على ذلك، تؤكد نظرية فرويد على أهمية اللاوعي في تشكيل شخصية الفرد وأفعاله. وادعى أن الأفكار والرغبات المقيمة في العقل الباطن تمارس تأثيرا عميقا على المساعي الإبداعية للفرد.<sup>2</sup>

بشكل عام، لا توفر النظريات القديمة التي تمت مناقشتها فهما شاملا للإبداع. اقترب هؤلاء العلماء من الإبداع من منظور منطقي، على الرغم من حقيقة أن الإبداع غالبا ما يتجاوز المنطق والأنظمة المنظمة. يتميز التفكير الإبداعي بجرئته واستقلاله وعفويته، وهي صفات قد لا تتوافق دائما مع التفكير المنطقي.

بالإضافة لهذه النظريات يضيف علماء آخرون نظريات أخرى للإبداع في مجال الاعمال حيث سميت بأسماء أصحابها ومن أهمهم:

### 1. نظرية مارش وسيمون (*Simon, March*):

لقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون ، فتحاول من خلال عملية البحث عن خلق البدائل ، حيث ان عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء ، عدم رضاء ، بحث ووعي ، وبدائل ومن ثم ابداع حيث عزى كال من "مارش" و"سايمون" الفجوة الأدائية الى عوامل خارجية (كالتيغير في الطلب او تغيرات في البيئة الخارجية) وعوامل داخلية.<sup>3</sup> تفترض هذه النظرية تفسيراً للإبداع من خلال تحديد التحديات التي تواجهها المنظمات. ويشير التقرير إلى أن بعض المنظمات تواجه تباينا بين ممارساتها الحالية والأهداف المنشودة مما يدفعها إلى البحث عن حلول مبتكرة. وفقا لهذه النظرية تتكشف العملية الإبداعية من خلال سلسلة من المراحل بما في ذلك تحديد فجوة الأداء والاعتراف بأوجه القصور والاستكشاف والفهم، وتوليد البدائل وفي مظهر الإبداع. ومارش وسيمون فجوة الأداء إلى

<sup>1</sup> شريف غياث، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة أيام: 12- 13 ماي 2010، ص06.

<sup>2</sup> محروق إسماعيل، نظرية التحليل النفسي للإبداع الفني، المدونة، المجلد 10، لعدد 01، 2023، ص242-254.

<sup>3</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص300.

مجموعة من التأثيرات الخارجية مثل التحولات في طلب السوق أو التغيرات في البيئة الخارجية، فضلا عن العوامل الداخلية.

## 2. نظرية (Burns, Stalker):

قدم الباحثان في كتابهما "إدارة الإبداع" نموذجان أساسيان للنظم، تماشيا والمتغيرات الداخلية كالتفاعل الاجتماعي والبناء التنظيمي، والخارجية التي تتمثل في السوق: الشكل الأول هو الشكل العضوي، والشكل الثاني هو الشكل الآلي الميكانيكي. واهتم كل منهما على الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة والتي تساهم في تعزيز الإبداع وقد أشار (Burns, Stalker) ان التنظيم المهني هذا الأسلوب يعتمد على الخبرة والمهارة الخاصة للعاملين في المنظمة. اذ درسا كيف أن العلماء والمهندسين، الذين يبحثون عن الإبداع والتطور في عملهم، يتبعون هذا النوع من التنظيم. حيث تكون طريقة الإدارة مرنة وتسمح للمتخصصين بالابتكار والعمل بحرية أكبر؛ اما التنظيم البيروقراطي أو الآلي تكون القوانين والأنظمة الصارمة هي التي تحدد كيفية سير العمل. يُطبق هذا الأسلوب على الوحدات التي تلتزم بقواعد وإجراءات مركزية محددة من قبل الإدارة العليا. هذا الأسلوب يكون أكثر صرامة وأقل مرونة مقارنةً بالنمط المهني.<sup>1</sup>

## 3. نظرية Wilson

التي قدمت في عام 1966، تركز على عملية الإبداع في المنظمات وتحدد أنها تمر بثلاث مراحل رئيسية. هذه المراحل تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة، وتشمل:<sup>2</sup>

- إدراك وفهم الحاجة للتغيير: حيث يتم التعرف على المشكلات أو الفرص التي تتطلب استجابة إبداعية.
- اقتراح نوعية التغيير المطلوب: في هذه المرحلة، يتم تطوير أفكار جديدة أو حلول للمشكلات المحددة.
- تنفيذ التغييرات: تتضمن هذه المرحلة تطبيق الحلول المقترحة وتقييم تأثيرها على المنظمة.

تعتبر هذه النظرية جزءًا من مجموعة أوسع من النظريات التي تسعى لفهم الإبداع من منظور تنظيمي، حيث تركز على كيفية استجابة المنظمات للتغيرات والابتكارات.

## 4. نظرية (Harvey and Mill):

ركزت النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول. كما حددت العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات حيث تمثلت في عمر وحجم المنظمة، مستوى المنافسة، مدى

<sup>1</sup> عبد الحميد بشبور، هندسة النظم السوسيو تقنية: الخلفيات النظرية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد14، 2018، ص ص 343-344.  
<sup>2</sup> شهريزاد زقيل، الإبداع الإداري رهانات، تحديات وافاق المستقبلية، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد17، العدد01، 2023، ص688.

استخدام التكنولوجيا، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها.<sup>1</sup>

### 5. نظرية (Hage et Aiken 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية حيث تناولت مراحل مختلفة للإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة مثلا في إضافة خدمة جديدة، كما حددت المراحل المختلفة له في:<sup>2</sup>

- مرحلة تقييم النظام ومدى انجازه المختلف الأهداف المسطرة؛
- مرحلة الإعداد وتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالية؛
- مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد؛
- مرحلة الروتينية وتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وهي: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية والرسومية، والإنتاج والكفاءة والرضا عن العمل.

### 6. نظرية (Zaltman & others, 1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع. وحددوا مراحل تفصيلية لعملية الإبداع وهي مرحلة البدء وتضم: (رحلة ثانوية لوعي المعرفة، ومرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، ومرحلة ثانوية للقرار)، ثم مرحلة التطبيق (تضم التطبيق التجريبي، والتطبيق المتواصل).<sup>3</sup>

1\_ فتحي محمد علي أبو ناصر، مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 07، العدد 21، 2015، ص116.

2\_ رقيق عبد المالك، دور الإبداع والابتكار في تحقيق النمو الداخلي للمؤسسة المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2023، ص500.

3\_ مكيد علي، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 03، العدد 13، 2015، ص297.

## الفرع الثالث: خصائص وعناصر الإبداع

## 1. خصائص الإبداع:

يعتبر الإبداع عملية إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تتجاوز الأطر التقليدية، مما يؤدي إلى تطوير حلول أو مفاهيم فريدة. تتميز هذه العملية بالعديد من السمات المميزة التي تجعلها ذات قيمة عبر مختلف التخصصات. تتضمن هذه السمات ما يلي:<sup>1</sup>

- يعد الإبداع على أنه ظاهرة فردية وجماعية. إنه لا يقتصر على التعبير الفردي ولا هو مجرد مسعى فردي بدلا من ذلك، يمكن أن يظهر أيضا داخل المجموعات والمؤسسات. في السياقات المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات معقدة بشكل متزايد، قد يكون الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر جدوى ويمكن الوصول إليه. ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة بالنظر إلى الجهود الكبيرة والموارد الكبيرة اللازمة للتغلب على هذه التعقيدات؛
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها؛
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره؛
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب؛
- يبدأ الإبداع بشكل أساسي بتقييم الفرص، يليه التفكير في كيفية الاستفادة من هذه الفرص لتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛
- الإبداع هو مسعى مرتبط بالإدراك الحسي وتفسير التجارب وتطوير مفاهيم جديدة. وبالتالي، فإنه يتطلب مهارات محددة في الملاحظة والمعالجة السمعية؛
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقاً لنتائج التقويم والتجريب؛
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

<sup>1</sup> عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة بالكويت ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص29-30.

## 2. عناصر ومهارات الابداع:

تكمن أهمية الإشارة إلى أن عناصر الابداع لكونها متنوع وتختلف من حيث توفرها لدى الفرد وفقاً للمجال الذي يمارس فيه ابداعه. وعموماً تتمثل اهم عناصره فيما يلي:

أ. **الحساسية للمشكلات**: وتشير إلى المهارات الأساسية، التي تعنى بدراسة تفاصيل المشكلة، والصعوبات المرافقة بهدف معرفة حلها، مع القدرة على تنفيذها ومتابعتها، لضمان عدم تكرار حدوث المشكلة، كما أن العملية فكرية منهجية ومنظمة، تتطلب القدرة على جمع الخيارات المتاحة، وموازنة أضرارها ومنافعها، بالإضافة لمقارنتها مع البدائل الأخرى، والتنبؤ بنتائجها وتنفيذها، حتى يتمكن الشخص من اتخاذ قراره على أساسه منطقي موثوق ومحكم؛<sup>1</sup>

ب. **الاصالة**: ويقصد بالاصالة أن يكون المصنف من ابداع المؤلف نفسه أي يكون المصنف ناتجاً عن فكر مستقل لشخص معين اذ تسهل هذه المهارة التفكير الابتكاري من خلال تمكين الأفراد من توليد أفكار جديدة أو غير تقليدية أو استثنائية. إنه يعزز التدفق الحر للأفكار، مما يسمح بالإنتاج السريع لمجموعة متنوعة من المفاهيم والاستجابات؛<sup>2</sup>

ج. **الطلاقة**: تشير الطلاقة إلى القدرة على توليد العديد من المفاهيم اللفظية والأدوات استجابة لمشكلة مفتوحة. يمكن تعريفه على أنه كفاءة الفرد في إنتاج مجموعة متنوعة من البدائل والمرادفات والأفكار والقضايا بسرعة وبدون عناء عند مواجهة حافز معين. يؤكد هذا البناء على كمية الردود بدلا من جودتها. يمكن تصنيف الأشكال المختلفة للطلاقة على النحو التالي " طلاقة لفظية، طلاقة التداعي، طلاقة الأفكار، طلاقة الاشكال"؛<sup>3</sup>

د. **المرونة**: بأنها: القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكييفية، ومرونة إعادة التعريف أو التحلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة؛<sup>4</sup>

1\_ ايمان مقداد، علاقة القيادة الإبداعية بفعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد10، العدد01، 2024، صص270-271.

2\_ بلقاسمي كهيبة، مفهوم الاصالة والجدة في الملكية الفكرية ومعايير تحديدها، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، المجلد05، العدد01، 2022، صص 27-30.

3\_ عبد العزيز محمود حسن محسن، اثر التدريس باستخدام مهارتي الطلاقة والاصالة في تحصيل طالبات الصف الأول الثانوي في منطقة عمان الرابعة بمادة علوم الأرض والبيئة واتجاهاتها نحوهن، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير، قسم مناهج وطرق التدريس، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010، صص19-20.

4\_ زينب محمد عبد الله علي، البنية العاملية للتفكير الابتكاري في ضوء قدرات الطلاقة والمرونة والاصالة والتخيل والملائمة، مجلة كلية التربية، العدد116، 2021، ص507.

- هـ. **التخيل:** وضع *Vygotsky* نظرية العلاقة بين الإبداع والخيال. وأشار إلى أن الخيال بمثابة قوة دافعة حتمية لجميع الأنشطة الإبداعية البشرية. حقيقة أن هذا السلوك الإبداعي البشري "يجعل الإنسان مخلوقاً موجهاً نحو المستقبل، ويخلق المستقبل وبالتالي يغير حاضره نتيجة لذلك. وادعى أن تشغيل الخيال هو "وظيفة أساسية للحياة"<sup>1</sup>؛
- و. **المخاطرة:** يمكن فهم الخطر على أنه ينطوي على اتخاذ القرار حيث يمكن للمرء المخاطرة أم لا. بالنسبة لسيتكين وبابلو (1992)، نحن في خطر عندما يكون هناك عدم يقين بشأن نتيجة قراراتنا، عندما لا نعرف ما إذا كانت ستكون مهمة أم لا<sup>2</sup>. كما يعتبرها البعض بأنها الأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها وأن يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك؛
- ز. **المثابرة:** هي القدرة على التركيز لفترات طويلة دون التأثير بالمشتتات التي تثيرها المواقف الخارجية أو التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف<sup>3</sup>؛
- ح. **التحليل:** يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها؛
- ط. **الخروج عن المألوف:** هو مفهوم يشير إلى التفكير بطرق غير تقليدية أو القيام بأفعال تتجاوز الأعراف والتقاليد السائدة. ويقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها الواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية، يُعتبر هذا النوع من التفكير ضرورياً لتوليد أفكار إبداعية وحلول مبتكرة<sup>4</sup>؛

ومن خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الإبداع، يمكننا تجد أن معظم الباحثين والمؤلفين يتفقون حول هذه العناصر الأربعة الرئيسية الموضحة في الشكل التالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> \_ Kuan Chen Tsai, *Play, Imagination, and Creativity: A Brief Literature Review*, *Journal of Education and Learning*; Vol. 1, No. 2; 2012, pp 15-16.

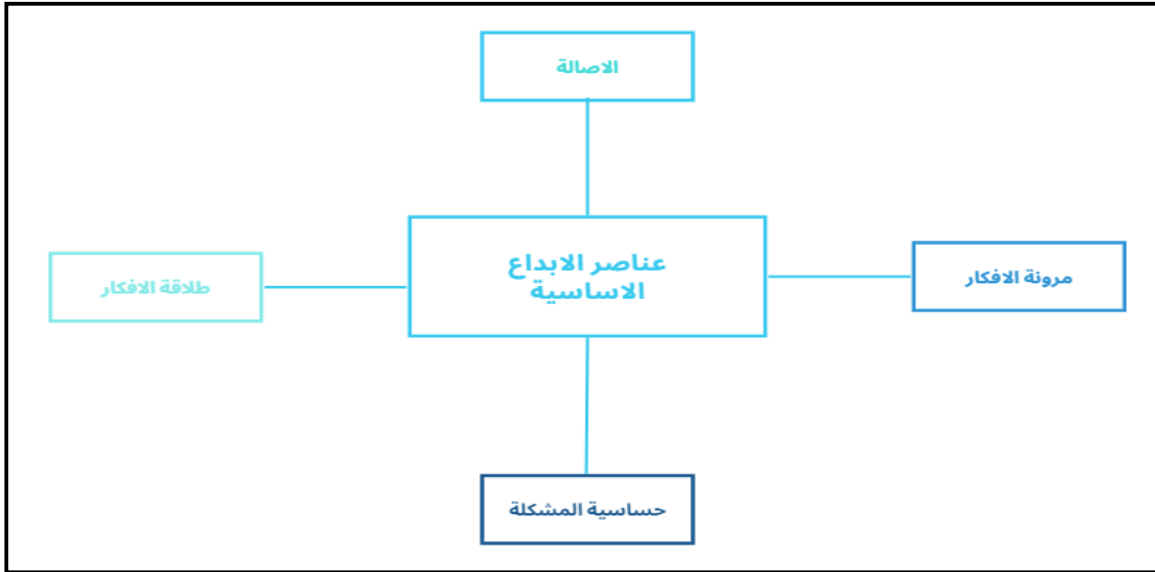
<sup>2</sup> \_ Ana Filipa Correia Rodrigues, *Organizational Trust, Risk and Creativity*, *REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, 2013, pp548-449.

<sup>3</sup> \_ نورة القحطاني، علاء الرواشدة، أسماء العرب، زينب حدمر، محفزات ومعوقات إبداع المرأة في المجتمع العربي من وجهة الأكاديميات في الجامعات السعودية في مدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 5، ملحق 1، 2022، ص 506.

<sup>4</sup> \_ عبد الله بن محمد بن قطيم الحمادي، تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة 2030، مجلة كلية التربية، العدد 122، ج 3، 2020، ص 510.

<sup>5</sup> \_ Farsat Ali SHABAN, *The role of management functions in successful enterprise performance*, first edition, chapter: "THE IMPACT OF CREATIVITY ELEMENTS ON EDUCATIONAL SERVICE – A CASE STUDY FROM IRAQ", Executive publisher: Agroinform Publishing House, Budapest, 2016, p129.

الشكل 06: العناصر الأربعة الرئيسية للإبداع



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة

- أ. الأصالة: هي الجودة التي تخلق أفكاراً فريدة أو غير عادية وأفكاراً غير عادية أو الأول من نوعه؛
- ب. مرونة الأفكار: هي قدرة الفرد على تغيير الطريقة أو اقتراح مجموعة متنوعة من الأساليب المختلفة تجاه مشكلة أو الوضع؛
- ج. طلاقة الأفكار: هي الخطوة الأولى في المسعى الإبداعي أو حل المشكلات. إذا قد يتم إنشاء الأفكار بواسطة أدوات وأساليب مختلفة، ويجب فحصها أو تم تقييمها، هل تصوغ الفرص، أم أنها ممكنة أم لا؛
- د. حساسية المشكلة: هي القدرة على تحديد المشكلات والوعي بها احتياجات التغيير أو مناهج أو طرق جديدة.<sup>1</sup>

## الفرع الرابع: أنواع ومراحل عملية الابداع

### 1. أنواع واشكال الابداع في المؤسسات الاقتصادية:

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة ، وقد قادت دراسات الباحثين المختلفة والمتنوعة الى وجود تباين في انواع الإبداع وذلك بسبب اهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة اذ تتفق الدراسات على أن معيار مخرجات الإبداع هو المعيار الأساسي في تصنيف أشكال الإبداع، ووفقاً لهذا المعيار يتم تصنيف أشكال الإبداع إلى: إبداع المنتج *Product innovation* وإبداع العمليات *process innovation* ، حيث أن إبداع المنتج هو ذلك الإبداع الذي يولد منتجات وخدمات جديدة، أما إبداع العمليات فهو ذلك الإبداع الذي يقلل من كلفة إنتاج المنتجات

<sup>1</sup> \_ Se Kim, Sook Kim, and Ae Park . *Training programs for cognitive components of creativity*, International conference on engineering and product design education, Barcelona, 2008.

والخدمات الموجودة أو يمكن من إنتاج منتجات وخدمات جديدة.<sup>1</sup> ويرى بعض انه يمكن للإبداع أن يكون أحد الخيارات التالية:<sup>2</sup>

- نواتج أو مخرجات الإبداع، أي الإبداع في المنتجات والخدمات والتعبئة والتغليف والتسليم؛
- مدخلات الإبداع، أي الإبداع في المواد المستخدمة، المصدر ووضع الإمدادات؛
- عملية الإبداع، أي الإبداع في العمليات التكنولوجية والمهارات والتقنيات والنظم التنظيمية والإجراءات الإدارية التي تشارك في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

تكشف مراجعة الأدبيات الموجودة حول الإبداع أن هناك تصنيفات متعددة للأشكال الإبداعية. ينشأ هذا الاختلاف في المقام الأول من وجهات النظر المتنوعة للباحثين والخبراء، فضلا عن المعايير المختلفة المستخدمة في هذه التصنيفات. يتم تلخيص أبرز تصنيفات الإبداع في الجدول أدناه:<sup>3</sup>

الجدول رقم 03: تصنيفات اشكال وأنواع الابداع

معيار التصنيف	اشكال الابداع
مخرجات الابداع	إبداع المنتج، إبداع العملية
التخطيط للإبداع	ابداع مبرمج ، غير مبرمج
طبيعة الابداع	ابداع اداري، تقني
مجال الابداع	ابداع تسويقي، تكنولوجي، تنظيمي
مدى تأثير الابداع	ابداع جذري، تدريجي
مصدر الابداع	ابداع داخلي، خارجي
هدف الابداع	ابداع حل المشكلات، للتوصل للجديد
مصدر اتخاذ قرار الابداع	ابداع بقرارات فردية، بقرارات جماعية
مخاطر الابداع	ابداع ذوخطر كلي، خطر عالي، خطر متوسط، خطر ضعيف، خطر منعد
استمرارية الابداع	ابداع مستمر، متقطع
علاقة الابداع بالعميل	إبداعات منعزلة عن العميل، إبداعات متبعة لاحتياجات العميل، إبداعات مكملة لاحتياجات العميل، إبداعات تفاعلية مع العميل.
مدى تجسيد الابداع	إبداعات مجسدة ماديا ، إبداعات غير مجسدة ماديا

المصدر: أبوبكر الشريف خوالد، مرجع سابق، ص46.

<sup>1</sup> \_ الرحيم اباد حمود ، حسن دنيا، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 07، العدد 27، 2010، ص60.

<sup>2</sup> \_ قادري محمد، طيب سعيدة، الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد01، 2018، ص232-234.

<sup>3</sup> \_ أبوبكر الشريف خوالد، تحليل مدى تبني أشكال الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية – وحدة عنابة، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 05، 2017، ص46.

## 2. مراحل الابداع:

لا ينبغي أن ينظر إلى الإبداع على أنه عملية فردية فورية؛ بدلا من ذلك، فإنه يشمل سلسلة من المراحل المترابطة. هذا مهم بشكل خاص في سياق الابتكار الجذري *Radical Innovation* ، والذي يستلزم تحولا كبيرا في خصائص المنتج أو إدخال منتجات جديدة تماما. في هذا الصدد، يشير إلى إنشاء منتجات جديدة أو تقدم التكنولوجيا التي تعمل كبديل للحلول الحالية. وبشكل عام فإن مراحل عملية الإبداع يمكن أن تلخص في ما يلي:<sup>1</sup>

- مرحلة التطوير: للفكرة تقوم المنظمة بتقييم ودراسة وتعديل وتحسين فكرة مبتكرة أو جديدة؛
- مرحلة التطبيق: تطبق المنظمة الفكرة الجديدة في مجال التصميم أو التصنيع أو التسليم للمنتج الجديد سواء كان سلعة أو خدمة أو عملية؛
- مرحلة التقديم: تقوم المنظمة بإدخال المنتج الجديد إلى السوق أو تطبيق العملية الجديدة في مكان العمل؛
- مرحلة النمو: يزداد الطلب على السلعة أو الخدمة التي تم إدخالها؛
- مرحلة النضوج: تبدأ الكثير من المنظمات العاملة في نفس لم القطاع بالتقليد أو اقتباس الفكرة وتقديم منتجات مشابهة؛
- مرحلة التدهور: ينخفض الطلب على المنتج وتبدأ منتجات أخرى بالحلول محله وتبدأ مرحلة جديدة لتطوير افكار جديدة.

يبنى كاو نهجا مرحليا للعملية الإبداعية بناء على نموذج طوره *Wallas* (1926) ، موضحا أن الإبداع هو عملية أكثر من كونه ظاهرة في الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول رقم 04: مراحل العملية الإبداعية

المرحلة النفسية	النشاط	مراحل الابداع
العاطفة	المسح البيئي	الاهتمام
التفاصيل / التخطيط	التحضير للبعثة	الاعداد
الحدس	التأمل والتفكير في الأمور	الاحتضان
الحدس	تجربة "يوريكا"	الإضاءة
التفاصيل / العقلانية	أبحاث السوق	التحقق
التفاصيل / العقلانية	قائد الصناعة	الاستغلال

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

<sup>1</sup> \_ العامري مهدي حسن، الغالبي طاهر حسن منصور، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص144.

<sup>2</sup> \_ Andrew McAuley, *MODELING AND MEASURING CREATIVITY AT THE INTERFACE*, Journal of Marketing Theory and Practice, V08, N02, 2000, p08-17.

## الشكل رقم 07: مراحل العملية الإبداعية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة وبرنامج canva

المطلب الثاني: مستويات ونماذج الابداع

الفرع الأول: مستويات ومبادئ الابداع

### 1. مستويات الابداع:

ومن خلال الدراسات السابقة يمكننا تحديد مستويات الإبداع كالاتي:<sup>1</sup>

- الإبداع على المستوى الفردي؛
- الابداع على المستوى الجماعية؛
- الإبداع على المستوى المنظمة.

أ. **على مستوى الفرد:** يعتقد أنصار هذا الافتراض أن الإبداع ظاهرة فردية بحتة. وهكذا، درسوا الأسباب التي تجعل بعض الناس يميلون إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً من غيرهم. من هذا المنظور، تم اعتبار السلوك الإبداعي نتيجة للخصائص الفردية وهي السمات الشخصية والمهارات المعرفية وبهذا المعنى، توضح الأدبيات أن فهم الإبداع يتطلب فهم الخصائص الفردية للفرد والقدرات المعرفية والسمات الشخصية. ترتبط المهارات المعرفية

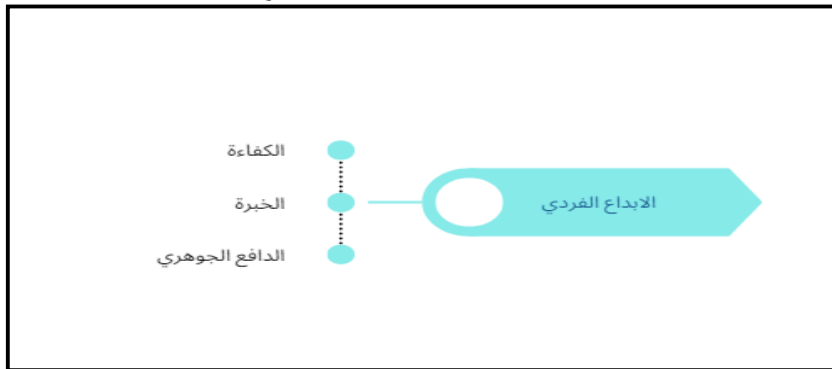
<sup>1</sup> \_مدوح عبد الرحيم الجعفري، دور مؤسسات رياض الأطفال في مواجهة معوقات الإبداع لدى الطفل ما قبل الدراسة، دراسات في الطفولة والتربية، المجلد 11، العدد 11، مصر، 2019، ص 279.

بالمعرفة والأساليب المعرفية المتعلقة بالقدرة على التفكير بشكل مختلف ترتبط الشخصية بالظروف السابقة للتاريخ والخبرة إلى الاستعدادات أو الدوافع الجوهرية والشخصية التي يوضحها احترام الذات. فيما يتعلق بالقدرة المعرفية يعرفها **Simon** من حيث ثلاثة متغيرات: الذكاء والمعرفة وأسلوب الفكر. ويشرح **Sternberg** وزملاؤه أن الذكاء هو وظيفة من ثلاثة عناصر:<sup>1</sup>

- ✓ القدرة على التوليف مما يسمح لك بإنشاء اتصالات جديدة وإعادة تعريف المشكلة؛
- ✓ القدرة على تحليل والقدرة على تقييم قيمة الأفكار من خلال تحليل فوائدها أو آثارها؛
- ✓ القدرة على أن تكون براغماتيا والتي تتعلق بالقدرة على رؤية واختبار جدوى الفكرة.

كما طور **Amabile** استنادا إلى العمل السابق لعلماء النفس نظرية المكونات للإبداع التي تلخص مكونات الإبداع الفردي. لخصت هذه الدراسة أن الإبداع الفردي هو دالة لثلاثة مكونات: الدافع والخبرة والتفكير الإبداعي كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 08: مكونات الإبداع الفردي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة وبرنامج **canva**

#### ب. على مستوى الجماعة:

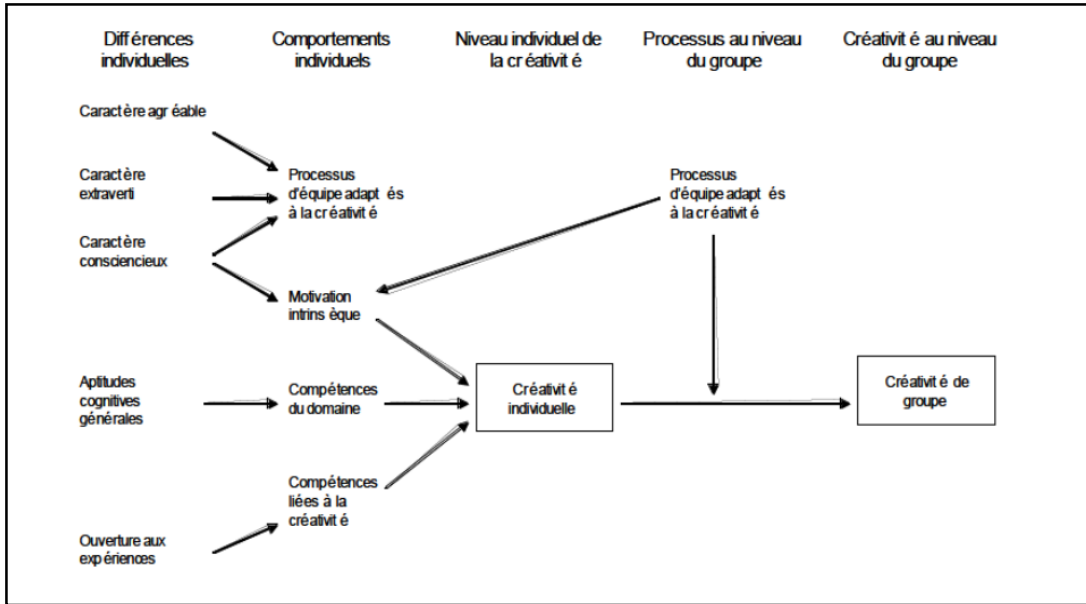
بعد فترة تزيد عن خمسين عاما من التركيز على خصائص ما يسمى بالأشخاص المبدعين حيث اعتبر الإبداع ظاهرة فردية بحتة، هناك منهج جديد أكثر اجتماعية يوسع حدود دراسة الإبداع ليشمل البعد الجماعي وتأثيره على إبداع الأفراد. يعتمد هذا النهج الجديد على افتراض أن المجموعة أكثر إبداعا من الفرد الذي يعمل بمفرده كما يؤكد **Lehrer** على ان الإبداع الجماعي اصبح كثر ضرورة وأهمية ذلك لأننا نعيش في عالم مليء بالصعوبات والتحديات، اضافة الى ان اكبر المشاكل التي نحتاج الى حلها الان تحتاج الى خلفيات مختلفة يعملون على سد الفجوات بين التخصصات ومشاركة الافكار بين الاشخاص.<sup>2</sup> اذ نجد ان معظم المشاريع الرائدة تتبنى هذا المفهوم كونه يضم

<sup>1</sup> \_Fatima El Yousfi, *La gestion des projets de création dans les agences de communication*, Pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, Gestion et management, ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE, Conservatoire National des Arts et Métiers, Français, 2016, PP 67-73.

<sup>2</sup> \_Jonah Lehrer, *IMAGINE: How Creativity Works*, Houghton Mifflin Harcourt, BOSTON, 2012, pp 113-115.

مجموعة من الأفراد حيث يتم دمج المواهب والطاقة والمهارات في فريق ، وتصبح هذه القدرة الجماعية على الإبداع أكبر من مجموع المساهمة الفردية حيث ان أدائها يحقق أكبر قدر من التميز.<sup>1</sup> وتم تطوير نموذج يوضح تأثير مناخ المجموعة على الإبداع من خلال نمذجته بأربعة متغيرات وهي الرؤية والمشاركة والتركيز على المهمة ودعم الإبداع والابتكار. تشير الرؤية إلى التزام مشترك بأهداف واضحة. تمثل المشاركة الشعور بأن أعضاء الفريق يمكنهم المشاركة في صنع القرار وتبادل الأفكار دون خوف من الحكم أو الإقصاء. التوجه نحو المهام حيث يكون الشاغل المشترك لأعضاء الفريق هو تحقيق مستوى جيد من الأداء. تم اعتماد أهمية هذه العوامل الأربعة على إبداع الفريق في العديد من الدراسات.<sup>2</sup> على نفس المنوال ، طور **Taggar** نموذجاً يربط الإبداع الفردي بإبداع المجموعة. من أجل تحديد المتغيرات الفردية المتعلقة بالشخص والتي تحدد الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، كما يوضح الشكل التالي:<sup>3</sup>

الشكل رقم 09: الإبداع الجماعي مقابل الإبداع الفردي



على المستوى الفردي يؤكد النموذج نتائج أبحاث **Amabile** وآخرين إلى الحد الذي يتم فيه تحديد الإبداع الفردي كما نوقش أعلاه من خلال الدافع الجوهرية والكفاءة والقدرة على الخيال أو التفكير المتباعد. على مستوى المجموعة أن متغيرات السلوك الفردي التي تحدد إبداع المجموعة هي الدافع والمنفتح والتوافق. هذه تعزز إبداع المجموعة. وفي الواقع يوضح **Taggar** أن الدافع الفردي يشترط الالتزام بالعملية الإبداعية والتركيز على إنجاز مهام العمل، أما بالنسبة للشخصية المنفتحة والممتعة، فهي تشجع التبادلات وتساهم في تحفيز المجموعة.

<sup>1</sup> \_Chen, M.-H, **Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams**. *Creativity and Innovation Management*, V16, N(3), 2007, p239.

<sup>2</sup> \_Watson, E, **Who or What Creates? A Conceptual Framework for Social Creativity**, *Human Resource Development Review*, V6, N(4), 2007,419-441.

<sup>3</sup> \_SIMON TAGGAR, **INDIVIDUAL CREATIVITY AND GROUP ABILITY TO UTILIZE INDIVIDUAL CREATIVE RESOURCES: A MULTILEVEL MODEL**, *Academy of Management Journal*, V45, V2, 2002,pp 315-316.

## ج. على مستوى المنظمة:

يعد البحث الإبداع ضمن السياقات التنظيمية تطوراً حديثاً نسبياً في الخطاب الأكاديمي. لقد تجاوز العلماء فكرة أن الإبداع يتوقف فقط على السمات الفردية، معترفين بدلاً من ذلك بالدور الهام للعوامل البيئية الخارجية في تشكيل القدرات الإبداعية لكل من الأفراد والجماعات. وبالتالي، ركز الباحثين بشكل متزايد على ديناميكيات الإبداع داخل البيئات التنظيمية.<sup>1</sup> وتشير الملاحظات فيما يتعلق بتأثير القائد إلى أهمية تأثيرات المستوى التنظيمي على الإبداع والابتكار. إذ يعتبر أحد التأثيرات الحاسمة في هذا الصدد هو ما إذا كانت المنظمة على استعداد لتوفير هيكل للانخراط في العمل الإبداعي والابتكاري. وهكذا يدرس *Aravind Damanpour* جوانب الهيكل التنظيمي التي تؤثر على الإبداع والابتكار. كما أنها تدرس التفسيرات التاريخية للهيكل التنظيمي والتفسيرات الأكثر حداثة للهيكل التنظيمي، فالمنظمات تتطلب الاستثمارات الاستراتيجية الفعالة في الإبداع والابتكار حشد المعرفة والأشخاص والموارد لإنتاج شيء ما. ويدرس *Hunter, Cassidy, and Ligon* كيف يجب أن يحدث التخطيط لتعزيز الإبداع والابتكار في الإعدادات التنظيمية. ويشير إلى أهمية التخطيط وأنه نشاط معقد وديناميكي ويتمثل أحد جوانبه الحاسمة في أنه يوفر أساساً للتعلم التنظيمي واكتساب القدرة على استيعاب الابتكارات. وهكذا يدرس *Kazanjian and Drazin* كيف يشكل التعلم التنظيمي والمعرفة الإبداع والابتكار ويتأثران بهما. ومع ذلك، فإن التعلم التنظيمي يعني أيضاً حدوث حدث تغيير. في الواقع، يعتبر التغيير سمة مميزة للإبداع والابتكار ، وهناك سبب للشك في أن التغيير وإدارة التغيير أمر بالغ الأهمية للإبداع والابتكار على المستوى التنظيمي.<sup>2</sup>

أخيراً عبرت الدراسات أن للمنظمات تأثير قوي على إبداع الفرد، يمكن النظر إلى الإبداع التنظيمي من منظور الفرد والجماعة وكذلك من منظور سياق العمل. إذ يتم تغييرها من خلال الموارد المتاحة والممارسات التجارية والتنظيمية حيث يلتقط هذا المستوى المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالتحول التنظيمي والتصميم التنظيمي والديناميات التنظيمية، الناتجة عن استكشاف الإبداع في مكان العمل والاستكشاف اللاحق للإبداع، كما تناقش الدراسات في هذا السياق نماذج الإبداع التنظيمي دور القيادة في انفتاح وعلى هذا النحو ينبع الإبداع من الشخص إلى العملية والتي قد تؤدي في النهاية إلى منتج.<sup>3</sup> بالإضافة إلى ذلك، يتم تعريف السياق التنظيمي من حيث السياق الهيكلي والسياسي والثقافي والمناخ التنظيمي، على الرغم من الاختلاف بين الأبعاد للسياق التنظيمي، *Ghoshal*

<sup>1</sup> \_Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W, *Toward a theory of organizational creativity*, *Academy of management review*, V18, N(2), 1993, PP 293-321.

<sup>2</sup> \_Michael D. Mumford, Kimberly S. Hester, and Issac C. Robledo, *Organizational Creativity; ch1 Creativity in Organizations: Importance and Approaches*, *The University of Oklahoma, USA, 2012, p12.*

<sup>3</sup> \_Fellipe Silva Martins ; Eduardo Biagi Almeida Santos, *ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN INNOVATION – A MULTICRITERIA DECISION ANALYSIS*, *JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION*, v 8, n 4, 2017, pp 1225-1227.

بدمجها وإعادة تعريفها وفقاً لأربع سمات: الانضباط والمرونة والدعم والثقة ، والتي يتم إنشاؤها وتعزيزها من خلال أنواع مختلفة من إجراءات المديرين.<sup>1</sup>

يشير ديري في دراسته الى ان الابداع على مستوى المنظمة هو عبارة عن مجموعة من الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والابداع المنظمي وبالتالي يمكن ان نسميه صفة المنظمة المبدعة التي يكون فيها اعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الاشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الادارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري.<sup>2</sup>

يفترض الطالبة أن الإبداع التنظيمي يشير إلى المخرجات الإبداعية التي تولدها منظمة تمتلك قدرات فريدة غير موجودة في المنظمات الأخرى. يساهم هذا الإبداع المميز في الأداء الاستثنائي للمؤسسة وفعاليتها التشغيلية.

## 2. مبادئ الابداع:

الإبداع في الأساس يتعلق بإنتاج أفكار أو حلول جديدة وقيمة عبر مختلف المجالات. ويتوقف مظهر الإبداع على وجود بيئة غنية تعزز الفكر الحر والتعاون والتجريب والقدرة على التكيف والتصدي للتحديات من خلال مناهج مبتكرة وقد وضع الباحثين مجموعة من المبادئ تمثلت فيما يلي:<sup>3</sup>

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

✓ يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً بمقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم؛

✓ لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة؛

✓ الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

<sup>1</sup> \_Ghoshal, S., & Bartlett, C. A, *Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management*, *Strateg. Management journal*, VI 5, 1994, pp 91-112.

<sup>2</sup> \_ فارس بونس شمس الدين، اثر مستويات الابداع في ابعاد الانتاج الرشيق دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أربيل، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص569.

<sup>3</sup> \_ مروة محمد السيد عبد الحميد، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد09، العدد04، 2019، ص 420.

أنشأ العديد من المديرين داخل الشركات والمنظمات الدولية إطاراً لوجهات النظر السائدة فيما يتعلق بالإبداع. لكي تعزز المنظمات التنمية وتنفذ منهجيات مبتكرة، من الضروري الالتزام بالعديد من المبادئ الأساسية، وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

✓ من الضروري تعزيز بيئة تسمح بظهور الأفكار وتطويرها، بشرط أن تكون متوافقة مع الأهداف المناسبة ولم يتم خنقها قبل الأوان بسبب الأخطاء أو الإخفاقات. يمكن أن تتحول العديد من الاحتمالات إلى نتائج ملموسة ويمكن أن تتحقق إمكانات النجاح في إنجازات ملموسة. يعتمد الابتكار بشكل أساسي على الإبداع بدلاً من مجرد التقليد. لذلك، يجب منح الأفراد استقلالية كبيرة للإبداع. ومع ذلك، يجب أن تركز هذه الحرية بشكل استراتيجي على مجالات العمل الرئيسية وتوجه نحو تحقيق الأهداف الأكثر أهمية؛

✓ ان الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛

✓ تعزيز بيئة من الاحترام والتشجيع والتنمية الشخصية لتمكين الأفراد من المشاركة في عمليات صنع القرار والمساهمة في نجاح المنظمة. سيحفزهم هذا النهج على أداء مهامهم بأفضل ما لديهم من قدرات؛

✓ التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛

✓ تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح

✓ تتوقف العملية المستمرة للتجديد الذاتي، التي تشمل أفكار الفرد وتطلعاته على إحساس الفرد بالاندماج في عمله. بالنسبة للفرد يتجاوز العمل مجرد العمل؛ إنه بمثابة وسيلة لتعزيز قيمتهم الذاتية وشخصيتهم. هذا الشعور العميق بالوفاء يحفز الفرد على تسخير وإطلاق طاقته الإبداعية المتأصلة، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه. كل فرد لديه القدرة على مثل هذا التطور؛

✓ السعي المستمر للتحسين يمكن أن يلهم الأفراد لتعزيز جهودهم وإنتاجيتهم. ويرجع ذلك إلى فكرة أن الرضا عن الوضع الراهن يمكن أن يؤدي إلى الركود داخل كل من الأفراد والمؤسسات. ويؤدي هذا الرضا عن النفس في نهاية المطاف إلى تراجع عن الإنجازات التي تحققت سابقاً مما قد يؤدي إلى انخفاض وفشل في نهاية المطاف مع مرور الوقت؛

✓ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ بل نضعها في البال وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى؛

<sup>1</sup> \_مداح لخضر، الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات، مجلة الاقتصاد الدولي و العولمة، المجلد 22، العدد 3، 2019، ص ص 5-8.

✓ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

### الفرع الثاني: نماذج الإبداع

طور العلماء والممارسون في دراسة الإبداع في مجال الأعمال نماذج مختلفة تسهل التقييم والتظاهر والاستثمار اللاحق للقدرة الإبداعية في السياقات التنظيمية. وستحدد المناقشة التالية أبرز هذه النماذج وأهمها:

#### ✓ نموذج Griffin & Hauser:

طبقاً لهذا النموذج يتم التركيز على تنسيق نشاطات البحث والتطوير مع نشاطات الأقسام الأخرى كالعلاقات والتسويق ويتضمن هذا النموذج تكوين مجموعة عمل لتطوير المنتج الجديد، أعضاؤها هم من العاملين في التسويق والإنتاج والهندسة ويعملون بشكل أساسي من بداية المشروع إلى نهايته من دون التأثير بالمشاريع الأخرى.<sup>1</sup>

#### ✓ نموذج (Utterback Model):

قام Utterback بتطوير نموذج على مستوى الصناعة وعلى أساس دورة واحدة من الإبداع الجذري والتغيرات الناتجة على مدى ثلاث مراحل محددة من التطور ولكن تتميز كل مرحلة حسب نوع إبداع المنتج جذري أم مطور، ونوع إبداع عملية إنتاج المنتج، والوتيرة معدل المنتجات المبتكرة، أو العمليات المبتكرة المحولة في دورة حياة المنتج أو الصناعة. وهذا النموذج ديناميكي بطبيعته ويؤسس علاقة بين معدلات إبداع المنتج وإبداع العملية بمرور الوقت، جنباً إلى جنب مع نموذج دورة حياة المنتج. يفترض أن إبداع المنتج في ذروته خلال سنوات التشغيل الأولية والتي تتوافق مع مرحلة إدخال العملية الإبداعية. خلال هذه المرحلة، يشارك الأفراد في العديد من التجارب والتصاميم المتعلقة بكل من المنتجات وعمليات الإنتاج. بعد ذلك، يتناقص معدل إبداع المنتج، مما يؤدي إلى انخفاض في كل من إبداع المنتج والعملية. في هذه المرحلة، تميل المنتجات إلى أن تصبح غير متميزة وموحدة، وتظهر مستويات دنيا من الابتكار.<sup>2</sup>

#### ✓ نموذج (Stage-Gate Development Tunnel):

يعزز النموذج المقترح دقة عملية الإبداع، وبالتالي تقليل الفترة الفاصلة بين مفهوم الفكرة وإدخال منتج جديد في السوق، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض ملحوظ في وقت التطوير. علاوة على ذلك، يعتبر هذا النموذج حلاً قابلاً للتطبيق للتحديات التي يواجهها صانعو القرار في إدارة وتمويل المبادرات الإبداعية والتنموية. وهي تحقق ذلك من خلال

<sup>1</sup> حراز الخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EJTT مركب حام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011، ص ص 101-102.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن علي، دور الابتكار التسويقي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 2، العدد 7، جامعة الوادي الجزائر، 2014، ص ص 217-220.

توجيه الجهود الإبداعية من خلال سلسلة منظمة من المراحل، وتسهيل التمييز بين المشاريع وتمكين اختيار أولئك الذين لديهم أعلى احتمالية للنجاح وأكبر قدر من الإلحاح بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، فإن قدرة النموذج على الإدارة الفعالة لجميع المشاريع المبتكرة لا تزال غير مؤكدة، لأنها قد تتطلب مرونة إضافية لاستيعاب المشاريع العاجلة. ومن المحتمل أن تؤدي الإجراءات الشكلية المتأصلة في النموذج إلى إعاقة التقدم في الحالات التي تتطلب تطوراً سريعاً للاستفادة من فرص السوق أو التفوق على المنافسين. وعلى العكس من ذلك يظهر النموذج زيادة الفعالية والوضوح في تقييم المخاطر للمشاريع التي تتميز بدرجة عالية من المخاطر، والتي لا تسمح بالنعمية.<sup>1</sup>

### ✓ نموذج تبني الإبداع لـ (Kotter):

بشير إلى أن الإبداع أي سلعة، أو خدمة أو فكرة تدرك من قبل الفرد وتكون جديدة، وقد يكون للفكرة زمن طويل ولكنها تعد جديدة بالنسبة للفرد الذي يراها، حيث قدم الإبداع من منظور تسويقي وفق ثلاث مراحل كما يلي:<sup>2</sup>

✓ مرحلة الإدراك: وهنا يصبح المستهلك واعياً بالإبداع ولكن لديه نقص حوله؛

✓ مرحلة التأثير: وتتضمن بدورها خطوتين هما (الاهتمام، التقويم)؛

✓ مرحلة السلوك: وتشمل بدورها الخطوتين التاليتين (الحكم، التبني).

إضافة إلى نماذج أخرى نذكر أهمها:<sup>3</sup>

### ✓ النموذج الياباني:

حيث تبنت الشركات اليابانية ثلاثة مسارات التحقيق للإبداع وتطوير المنتجات الجديدة تتمثل في:

✓ المسار الأول وقد حدده أستاذ الجودة (Kaizen)، ويرتبط بالتحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل اختزال التكلفة لتحقيق الربح؛

✓ مسار القفز (Leaping)، يعني تطوير منتج جديد يكون مختلف عن القديم وفق تطورات محددة؛

✓ مسار الإبداع الفني (Tec novation)، ويتم التركيز هنا على تحقيق الإبداع ضمن تكنولوجيا معينة، أو العمل على تطوير تكنولوجيا هجينة، ووفقاً لهذا النموذج فإن المنظمة بعد طرحها منتجاً إبداعياً في السوق فهي تحدد فترة تداوله ثم سحبه من السوق من أجل طرح الجديد قبل المنافسين وضمان بقائها.

<sup>1</sup> عبد الرحمان رايس، الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة حاج لخضر باتنة - 1- الجزائر، 2017، ص 49-50.

<sup>2</sup> شفاء بلاسم حسن، إمكانية تطبيق النموذج النفاذ للإبداع في بيئة التصنيع العراقية - دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية وشركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، جامعة بغداد العراق، 2014، ص 247-249.

<sup>3</sup> سارة مرزوق، أثر التمكين على أداء العاملين نظرة جديد، زمزم للنشر، عمان، 2020، ص 163-165.

## - نموذج الروابط الأفقية (Horizontal Linkage Model)

يؤكد هذا النموذج على العلاقة بين الابتكارات واحتياجات العملاء من خلال تكامل التكنولوجيا ودعم الإدارة العليا التي تعزز الإبداع. يسلط الضوء على أهمية التصميم الفعال للمنتج والذي يتم تسهيله من خلال التعاون الأفقي عبر الأقسام المختلفة. في هذا الإطار تم تنظيم المنظمة لتعزيز الإبداع من خلال ثلاث مجموعات متميزة:

- التخصص حسب الأقسام الرئيسية وهي البحث والتطوير والإنتاج والتسويق، فلكل قسم مهارات مختلفة؛
- إلغاء الحدود للسماح للقسم المنشغل بعملية الإبداع بالانفتاح على قطاعات الأخرى في بيئة المنظمة؛
- الرابطة الأفقية التي تسمح بإشراك الأفراد المبدعين والتقنيين والتسويقيين.

كما هناك العديد من النماذج التي أشار إليها الكثير من الطالبة ين نوجزها فيما<sup>1</sup>:

## - نموذج الإبداع عن طريق الصدفة:

إن هذا النموذج يأتي من خلال كون أن هناك فرد أو أفراد معينين داخل مؤسسة معينة، تعمل على محاولة الإبداع في مجال معين أو تطوير شيء جديد، فيتم اكتشاف منتج جديد لم يكن متوقع أبدا ولم يخطط له، غير أن هذا النموذج نادر جدا.

## - النموذج الخطي للإبداع:

وفق هذا النموذج فإن الإبداع يحدث نتيجة التفاعل بين المعرفة والتطور التكنولوجي والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين، وقد تطور هذا النموذج بعد الحرب العالمية الثانية، على أيدي علماء الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية.

## - نموذج التجميع:

المتزامن بناء على الانتقادات الموجهة للنماذج السابقة فقد تم تطوير هذا النموذج الذي يقوم على أساس أن الإبداع يحدث نتيجة التكامل المتزامن للمعرفة والقدرات والمهارات في ثلاث وظائف رئيسية هي التسويق والتصنيع والبحث والتطوير.

<sup>1</sup> \_بوفولة نبيلة، الإبداع في مجال الخدمات مميزات ومستوياته، مجلة دراسات، المجلد 09، العدد09، 2018، ص 295.

## - نموذج الشبكة:

يركز على أن المؤسسة كيان اجتماعي يخضع لمجموعة من الظروف والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية لها، كما أن عملية الربط بين البيئتين تكون في شكل شبكة من الاتصال والتفاعل تساعد في حدوث الإبداع. وبالإجماع السائد بين الباحثين هو أنه لا يوجد نموذج فردي يمكنه تغليف تعقيدات العملية الإبداعية بشكل كامل. ويعزى ذلك إلى القيود المتأصلة في كل نموذج مقترح، فضلا عن الظروف والخصائص الفريدة التي تجعل كل نموذج أكثر قابلية للتطبيق على صناعات محددة.

## الفرع الثالث: مقومات ومحفزات الإبداع

## 1. مقومات الإبداع:

في نظرية المكونات، تشمل التأثيرات على الإبداع ثلاثة مكونات داخل الفرد: المهارات ذات الصلة بالمجال (الخبرة في المجال أو المجالات ذات الصلة)، والعمليات ذات الصلة بالإبداع (العمليات المعرفية والشخصية التي تفضي إلى تفكير جديد)، وتخفيف المهام (على وجه التحديد، الدافع الجوهرى للانخراط في النشاط بدافع الاهتمام أو المتعة أو الشعور الشخصي بالتحدي). المكون خارج الفرد هو البيئة المحيطة - على وجه الخصوص البيئة الاجتماعية. تحدد النظرية أن الإبداع يتطلب التقاء جميع المكونات السابقة:<sup>1</sup>

- **المهارات ذات الصلة بالمجال:** تشمل المهارات ذات الصلة بالمجال المعرفة والخبرة والمهارات التقنية والدكاء والموهبة في المجال المعين الذي يعمل فيه حل المشكلات، تشمل هذه المهارات المواد الخام التي يمكن للفرد الاعتماد عليها طوال العملية الإبداعية - العناصر التي يمكن أن تتحد لخلق استجابات محتملة، والخبرة التي سيحكم الفرد على مدى جدوى إمكانيات الاستجابة.
- **العمليات ذات الصلة بالإبداع:** تشمل العمليات ذات الصلة بالإبداع أسلوبا معرفيا وخصائص شخصية تفضي إلى الاستقلال والمخاطرة واتخاذ وجهات نظر جديدة حول المشكلات بالإضافة إلى أسلوب عمل منضبط ومهارات في توليد الأفكار. تشمل هذه العمليات المعرفية القدرة على استخدام فئات واسعة ومرنة لتوليف المعلومات والقدرة على الخروج من "النصوص" الإدراكية والأداء.
- **تخفيف المهمة:** الدافع الجوهرى للمهمة هو الشغف: الدافع للقيام بمهمة لأنها مثيرة للاهتمام بدلا من القيام بها من الدافع الخارجي الناشئ عن المكافآت المتعاقد عليها. ان أحد المبادئ التي تركز عليها نظرية المكونات هو

<sup>1</sup> \_ Teresa M. Amabile, *COMPONENTIAL THEORY OF CREATIVITY*, MA: Harvard Business School, Boston 2011, pp. 538-559.

مبدأ الدافع الجوهرى للإبداع اذ يكون الناس أكثر إبداعا عندما يشعرون بالتحفيز في المقام الأول من خلال الاهتمام والمتعة والرضا والتحدى للعمل نفسه وليس من خلال المحفزات الخارجية. نظرا لأن المحفزات الخارجية البارزة، كما أظهرت الأبحاث، يمكن أن تقوض الدافع الجوهرى، فإن وجودها أو غيابها في البيئة الاجتماعية أمر بالغ الأهمية. وكذلك الحال بالنسبة لوجود أو عدم وجود قوى يمكن أن تدعم الدافع الجوهرى.

- **البيئة الاجتماعية:** يشمل مكان العمل عناصر خارجية تؤثر على الدافع الداخلى والإبداع. تشير الدراسات التجريبية إلى أن النقد السلبي والسياسة التنظيمية والتركيز على الحفاظ على الوضع الراهن والعقلية المحافظة بين الإدارة العليا يمكن أن تعيق العمليات الإبداعية. على العكس من ذلك، يمكن تعزيز الإبداع من خلال الشعور بالتحدي الإيجابي، ووجود فرق متنوعة، والاستقلالية في مكان العمل، والتشجيع من المشرفين، والدعم من الإدارة العليا، وتنفيذ الآليات التي تسهل تطوير الأفكار والمشاركة النشطة للأفكار داخل المنظمة.

كما وضحت العديد من الأبحاث وجهة نظر مختلفة حول مقومات الإبداع والتي تمثلت فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الانتماء المؤسسي:** يشير المصطلح إلى قوة العلاقة بين المؤسسة والمبدع بحيث يصبح جزءا لا يتجزأ من الإطار المؤسسي. وينبغي ألا تعزز هذه العلاقة شكلا من أشكال التعصب لأن مثل هذه البيئة حاسمة في رعاية الدوافع التي تدفع الأفراد إلى الإبداع والابتكار.
- **التكيف مع الجماعة:** يتم تعريف العصر الحالى من خلال إطار عمل جماعي، والابتعاد عن سياسات العمل الفردية. يرتكز هذا الإطار على مبادئ الفلسفة التنظيمية وتكامل وجهات النظر المتنوعة والجهود التعاونية والتي تختلف بناء على التجارب الفردية. وهذا يدل على أن تحقيق الأهداف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تكامل الجهود وتأزرها، فضلا عن التنسيق الفعال بين جميع أصحاب المصلحة.
- **احترام الرأي الآخر:** تتطلب العملية الإبداعية بيئة مواتية لحرية التعبير، حيث يتم الترحيب بالأراء المختلفة. إن الرغبة في الاستماع إلى وجهات النظر المتنوعة تدل على المعايير السلوكية للأفراد واحترامهم لمبادئ الحوار المفتوح. وبالتالي، تلعب المؤسسات الإبداعية دورا حاسما في تعزيز احتمالية التفاهم المتبادل وتعزيز مناخ يشجع الأفراد على صقل أفكارهم وإبداعهم في مساهماتهم. وهذا بدوره يعمل على تحسين بيئة العمل وتعزيز جهود أكبر نحو الإبداع.

<sup>1</sup> \_ ايمان صلاح الدين عبد الحميد عطا، إدارة الإبداع في المؤسسات الاعلانية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين، محلة التربية النوعية، العدد 15، مصر، 2009، صص 278-280.

## 2. محفزات الإبداع داخل المنظمات:

بالإضافة إلى الثقافة الإبداعية هناك عوامل أخرى تحفز الإبداع نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- يلعب نقل المعرفة دورا حاسما في تعزيز الإبداع ويجعل من الممكن إجراء مقارنات بين المجالات المختلفة. يمكن للإدارة تعزيز القراءة الإبداعية من خلال توزيع المجالات المهنية مما يسهل تبادل وجهات النظر بين الإدارات ويشجع على ظهور أفكار جديدة. يعتمد الإبداع في التخصصات العلمية والتقنية على التفاعل مع الزملاء والمهنيين يؤدي الترابط الأكبر إلى زيادة المعرفة المشتركة والتي بدورها تحفز البحث والتطوير. يمكن أن تختلف التفاعلات بدءا من المحادثات اليومية إلى التعاون في المشاريع كل منها يساهم بشكل كبير في إثراء الإبداع؛
- يمكن للمنظمات تعزيز الالتزام بالإبداع من خلال الاعتراف بالمهنيين المبدعين ومكافأهم. في حين أن الحوافز المالية تعمل كمحفزات مهمة ، فإن تعزيز احترام الذات وتحقيق الذات يعتبر أمرا بالغ الأهمية للأفراد في الأدوار الإبداعية. فمن الضروري مكافأهم على أفكارهم المبتكرة وكذلك أدائهم. غالبا ما تظهر الابتكارات التي تدعمها المكافآت ميلا نحو التكرار؛
- ان تصميم برامج الاقتراحات لتعزيز تطوير الأفكار المبتكرة ؛ ومع ذلك ، غالبا ما يواجهون مقاومة من الموظفين الذين قد يحشون النقد أو الرفض إذا انحرفت اقتراحاتهم عن المعايير المعمول بها. للتخفيف من هذه المقاومة فمن الضروري للمديرين تهيئة جو داعم يسمح للموظفين بتقديم أفكارهم دون نقد فوري والحفاظ على عدم الكشف عن هويتهم حتى يتم تنفيذ الاقتراح. علاوة على ذلك، يجب الاعتراف بالأفراد الذين يساهمون بأفكار قيمة ومكافأهم لتحفيز مشاركتهم المستمرة في العملية؛
- تعمل سياسة البراءات على تعزيز الابتكار من خلال توفير حوافز كبيرة مثل المكافآت النقدية المرتبطة بقيمة الاختراع والتي قد تكون أكثر جاذبية من برامج الاقتراحات التقليدية. علاوة على ذلك فإن السماح للمخترعين بالحفاظ على ملكية براءات الاختراع الخاصة بهم يمثل بديلا قابلا للتطبيق للمنظمات التي تواجه قيودا تنظيمية مثل الكيانات الحكومية. تم تصميم هذه السياسات لتحفيز تحفيز الموظفين المبدعين وتعزيز الابتكار. بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام منهجيات مثل العصف الذهني والارتباط الحر، إلى جانب التقييمات لتقييم القدرات الإبداعية، للتأكيد على أهمية الإبداع داخل المنظمة.

<sup>1</sup> \_ Foad Farid, **MANAGING FOR CREATIVITY AND INNOVATION IN A/E/C ORGANIZATIONS**, *Journal of Management in Engineering Archive* Vol. 9, No. 4, 1993, pp 401-403.

## الفرع الرابع: شروط ومتطلبات الإبداع في المنظمات

## 1. شروط الإبداع:

لكي تكون بيئة تكييفية يزدهر فيها الإبداع والابتكار، يطلق **Ralph Stacey** على هذه البيئة اسم "مساحة الإبداع". في نموذج ستايسي، يعتمد ما إذا كانت شروط الإبداع والابتكار موجودة في المنظمات بشكل أساسي على خمسة متغيرات:<sup>1</sup>

- (1) كيفية توجيه المعلومات واستخدامها داخل المنظمة؛
- (2) درجة ونوعية الاتصالات بين مكونات المنظمة وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين؛
- (3) مع من تقيم السلطة والنفوذ داخل المنظمة؛
- (4) درجة التنوع في المنظمة، على طول المعايير الثقافية والمعرفية؛
- (5) الدرجة التي تكون بها المنظمة قادرة على احتواء مستوى القلق لدى أعضاء النظام الناتج بشكل طبيعي عن تدمير الوضع الراهن الذي يعد جزءاً من أي نشاط إبداعي أو ابتكاري.

## 2. متطلبات الإبداع داخل المنظمات:

أشارت معظم الدراسات على وجود مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في المؤسسات يمكن إدراجها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو فيما مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية؛
- التسيير والتنظيم: إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين نظام المعلومات يجب إقامة نظام معلومات مرنة تعطى للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية؛
- الحرية: أي إعطاء الحرية للفرد في اتخاذ
- القرارات مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز؛

<sup>1</sup> Vicenzi, R., , *Creating conditions for creativity and innovation in organizations. In Proceedings of the 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology. ICMIT 2000. 'Management in the 21st Century'* (Cat. No. 00EX457) (Vol. 1, pp. 276-282). IEEE.

<sup>2</sup> فواز هنلي، متطلبات تفعيل الإبداع والابتكار كمدخل لدعم المقاولاتية والاستدامة في المنظمات -قراءة في النماذج اليابانية والأمريكية الناجحة-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 08، العدد 01، ص ص 57-59.

- البحث والتطوير الاهتمام بهذه الوظيفة وضع لها مكانة في الهيكل التنظيمي؛
- توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة؛
- الثقافة الإنسانية: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وإن الكل جزء لا يتجزأ منه ثقافة الانتماء؛
- دعم فرق العمل وتساهم في صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات.

### المطلب الثالث: معوقات الإبداع واستراتيجيات تنميته في المنظمات

#### الفرع الأول: فوائد الإبداع ومؤشرات قياسه

##### 1. فوائد الإبداع في المنظمات:

- لقد ذكرت العديد من الدراسات ان تبني الإبداع يعود بمجموعة من الفوائد على المنظمة نذكر أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- وجود تحولات وتغيرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات العملاء؛
  - زيادة قدرة المنظمة على المنافسة مع المنظمات المماثلة من خلال السرعة في تقديم منتج جديد وتقليل كلف التشغيل؛
  - سهولة التأثير على أذواق العملاء بسبب التنوع في البرامج العالمية؛
  - زيادة فاعلية الاتصالات؛
  - نجاح المنظمة بشكل كبير ويمكن إن تكون قائدة للسوق؛
  - زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر؛
  - تحسين الجودة؛
  - تحسين صورة المنظمة وجعل مكانتها مقبولة للعملاء؛
  - قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يؤدي الى زيادة الاهتمام بالإبداع لتلبية احتياجات العملاء؛
  - تعزيز وتنشيط أداء المنظمة بشكل عام.

<sup>1</sup> \_ علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013، ص17.

## 2. مؤشرات قياس الإبداع:

يتم الاعتراف بالإبداع بشكل متزايد كرسيد قيم للأفراد في حل المشكلات اليومية وحياتهم المهنية، مما يساهم في التنمية الشخصية والاجتماعية وبناء على ذلك، فإن محاولة فهم طبيعة الإبداع ومحدداته له أهمية كبيرة لتعزيز تطوره.<sup>1</sup> تتعلق نقطة الخلاف المهمة في مجال أبحاث الإبداع بقياس هذا البناء. وقد ركز حجم متزايد من الدراسات على إنشاء أدوات مختلفة مصممة لتقييم تطور الإبداع. وقد تم ربط هذا التوسع في أبحاث الإبداع بالسعي وراء منهجيات وأدوات يمكن الاعتماد عليها لتقييمها. إلا أنه في العقود الأخيرة برزت مهمة قياس الإبداع كتحدٍ معقد ويعزى الكثير من الغموض الذي يحيط بقياس الإبداع إلى عدم وجود إجماع بين الباحثين على تعريفه وبناءً على تعريفات مختلفة للإبداع، طور الباحثون أدوات مختلفة لقياسه تعكس كل أداة تصور مطورها فيما يتعلق بطبيعة الإبداع يتم تصنيف هذه الأدوات عادةً إلى أربعة مناهج تمثل الفئات الأربع الرئيسية لتعريفات الإبداع: العملية والمنتج والشخص.<sup>2</sup>

كما أكدت دراسات أخرى أنه يتم استعمال عادة ثلاثة أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي وتتمثل هذه القياسات في:<sup>3</sup>

- **نفقات البحث والتطوير:** ويتعلق هذا المصطلح بمجموع النفقات المخصصة للبحث والتطوير من جانب كل من المؤسسات الخاصة وعلى الصعيد الوطني، ويعتبر عموماً مقياساً للاستثمار في الابتكار. ومع ذلك فإن توافر هذه البيانات غالباً ما يكون محدوداً من حيث الدقة في العديد من البلدان؛
- **تعداد الإبداعات:** تحتوي الوثيقة المعنية على بيانات منسقة بدقة من مؤسسات متعددة، ناتجة عن تحقيق مكثف. يتم افتراضه كمصدر رئيسي للمعلومات، لأنه يحدد مقاييس الإنتاج بشكل فعال. علاوة على ذلك يمتلك المحققون سلطة وضع بروتوكولات لتجميع البيانات، وكذلك تحديد الأهداف المؤسسية أو الصناعية أو الوطنية ذات الصلة. ومع ذلك، فقد واجه هذا التعداد انتقادات بسبب منهجيته العشوائية بطبيعتها؛
- **تعداد براءة الاختراع:** يمكن تقييم القدرة الإبداعية للأمة من خلال حجم طلبات البراءات المقدمة من سكانها. البراءة هي شهادة رسمية صادرة عن سلطة حكومية معترف بها تمنح المخترع الحق الحصري في استغلال

<sup>1</sup> Barbot, B., Besançon, M., & Lubart, T. I, *Creative potential in educational settings: Its nature, measure, and nurture*, Education, v3, n13, 2015, p p 371-379.

<sup>2</sup> Sameh Said-Metwaly ; Eva Kyndt, *Approaches to Measuring Creativity: A Systematic Literature Review*, Creativity Theories – Research – Applications, V4, N2,2017, PP 238-244.

<sup>3</sup> حبيش علي، قيادة الإبداع (مفاهيم، مبادئ وسمات) -دراسة حالة مؤشر الإبداع في الأردن، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص ص 207-208.

اختراعه تجاريا لمدة محددة وتحت ظروف معينة. في مقابل هذا التفرد، من المتوقع أن يساهم المخترع في تقدم المعرفة والابتكار.

## الفرع الثاني: خصائص المنظمات المبدعة

### 1. خصائص المنظمة المبدعة:

يتم تعريف المنظمة المبدعة من خلال قدرتها على الابداع المستمر والقدرة على التكيف استجابة للتغيرات البيئية الخارجية. كما تعزز التفكير الإبداعي والتجريب وتنظر إلى الفشل على أنه جزء لا يتجزأ من عملية التعلم. تعمل هذه المنظمات على تنمية بيئة عمل تعاونية تسهل تبادل الأفكار في جميع المستويات. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تعطي الأولوية لتطوير مهارات موظفيها. علاوة على ذلك، تلتزم هذه المنظمات بالاستفادة من التقنيات والمنهجيات الحديثة لتعزيز قدرتها على تقديم حلول مبتكرة وفريدة من نوعها. إذ يمكن العثور على عدد كبير من المتغيرات التي يمكن أن تكون مرتبطة بالقدرة الإبداعية لشركة معينة في الأدبيات. لقد لخص العديد من الباحثين إلى أن المتغيرات الهيكلية هي محدد رئيسي للإبداع.<sup>1</sup> ومن جهة أخرى ركزت الدراسات على مجموعات من الأشكال التنظيمية وصفتها بخصائص المنظمة المبدعة تمثلت في المرونة الاستراتيجية، عمليات الاتصال، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التحالفات الاستراتيجية، اتفاقيات التعاون.<sup>2</sup>

وقد أورد جاري ستانر في كتابه مميزات المنظمة الإبداعية وذلك عن طريق مقارنتها مع ميزات الفرد المبدع فذكر أن المنظمة الإبداعية تتصف في أنها:<sup>3</sup>

- لديها رجال فكر وقنوات اتصال مفتوحة وانظمة واقتراحات؛
- أفكارها بارعة ومفاجئة؛
- وحدات الافكار فيها متفرغة للعمل وتشجع الاتصال الخارجي؛
- سياسة موظفيها غيرية تشمل انماطا هامشية وغير عادية وتعين عدد من المختصين لحل المشاكل وتسمح بالاختلاف المركزي؛
- لها منهج موضوعي مبني على الحقائق؛
- تقييم الحقائق بناء على مزاياها لأعلى مكانة خارجها؛

<sup>1</sup> \_Damanpour, F, 'Innovation type, radicalness, and the adoption process', *Communication Research*, 15, 1988, 545-567.

<sup>2</sup> \_Carmen Cabello Medina, *Characteristics of Innovative Companies: A Case Study of Companies in Different Sectors*, *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, V14, N3, 2005, PP 274-277.

<sup>3</sup> \_فاطمة عواف عنقرة، المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير، قسم التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 1990، ص 11.

- تمتلك أيضاً طرق اتصالات خاصة تكافئ بناء على المزايا فقط؛
- تفتقد الالتزام المادي والمالي نحو المنتجات والسياسات.

### الفرع الثالث: معوقات الإبداع في المنظمات

يعد الإبداع عنصراً أساسياً لنجاح منظمات الأعمال حيث يلعب دوراً حيوياً في تعزيز توليد الأفكار الجديدة ومعالجة التحديات من خلال الحلول المبتكرة. ومع ذلك، تواجه العديد من المنظمات عقبات كبيرة تعوق تحقيق مستويات عالية من الإبداع. وتشمل هذه العوائق الثقافات التنظيمية غير المرنة وعدم كفاية تخصيص الموارد لدعم المساعي الإبداعية، والحوافز غير الكافية التي تحفز الموظفين على الانخراط في التفكير غير التقليدي. وعلاوة على ذلك، فإن الممارسات الإدارية التقليدية والافتقار إلى التنوع الفكري قد يخنقان المبادرات الإبداعية، مما يقلل من قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية للتغيرات السريعة في بيئة العمل.

وقد استكشفت الأدبيات الموجودة العقبات التي تحول دون الإبداع من وجهات نظر مختلفة، حيث يسعى العلماء والممارسون إلى فهم العوامل التي قد تعيق تحقيق الإبداع داخل منظمات الأعمال، صنفت بعض الدراسات المعوقات كما يلي:<sup>1</sup>

- التعلم والعادة؛
- القواعد والتقاليد؛
- الحواجز الإدراكية؛
- الحواجز الثقافية؛
- الحواجز العاطفية؛

كما لقد لخصت الأدبيات ان معوقات الإبداع تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- الاستراتيجية: ويتعين على المنظمة أن تطبق منهجية مدروسة لعمليات البحث والتطوير التي تقوم بها من أجل تعزيز تخصيص الموارد على نحو استراتيجي وبالتالي تعزيز الكفاءة التشغيلية وتشجيع الابتكار المستدام.

<sup>1</sup> \_ Davis, Gary A, *Barriers to Creativity and Creative Attitudes*, VO1, University of Wisconsin, Madison, 2011, p117.

<sup>2</sup> \_ علي فالح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن)، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، 2011، ص 169.

- **الأدوات والوسائل:** تعمل أدوات إدارة المعرفة كمسار حاسم للنجاح التنظيمي، حيث تعطي الشركات الفعالة الأولوية لمشاركة المعرفة الداخلية والاستفادة من تجاربها والدروس المستفادة من أخطاء الماضي عبر مختلف المشاريع.

- **الوقت:** غالبا ما يتم تعزيز الإبداع في حالات ضيق الوقت حيث يبلغ العديد من الأفراد عن زيادة الكفاءة في إنتاجهم عند العمل تحت الضغط. ومع ذلك فقد أظهرت مجموعة كبيرة من الأبحاث نتائج تتعارض مع هذه الفكرة.

تعد الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل وتحسين القدرة التنافسية في الاقتصادات الحديثة وفي هذا السياق، يُنظر إلى الإبداع والابتكار على أنهما آليتان أساسيتان تمكنان هذه المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة الأعمال، وزيادة إنتاجيتها، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، واستكشاف أسواق جديدة ومع ذلك، هناك عدد من العوائق التنظيمية والمالية والثقافية والتكنولوجية التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على الإبداع. وتخلق هذه العوائق فجوة كبيرة بين الخطاب الرسمي الذي يشجع الإبداع وواقع عمليات هذه المؤسسات.

وقد أجريت دراسات عديدة لتصنيف هذه العوائق إلى تصنيفات متميزة، مما مكن من اتباع نهج أكثر انتظاما لمعالجتها. حيث اتفقت اغلب الدراسات الأكاديمية على تصنيف معيقات الإبداع الى ثلاثة فئات تتمثل الفئة الأولى بالمعوقات الفردية، اما الفئة الثانية تعلقت بالمعيقات التنظيمية واخر فئة تضمنت المعيقات البيئية وهذا ما اعتمدت الدراسة.

### 1. معيقات شخصية:

متمثلة بالفرد من حيث تكوين شخصيته متمثلة في السلوك العدواني الاسقاط في السلوك، أحلام اليقظة، الكبت اللاشعوري.<sup>1</sup> وتتضمن هذه الأخيرة كل من:<sup>2</sup>

المعيقات العقلية إنه ينطوي على تشكيل أحكام متسرعة وغير انعكاسية فيما يتعلق بالأفراد والقضايا، والتي تتميز بالملاحظة غير الكافية والفهم السطحي للمسائل المهمة. غالبا ما يكون هذا الاتجاه متجذرا في أنماط التفكير النمطية والقيود المعرفية.

<sup>1</sup> \_ شهناز فاضل احمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، 2009، ص161.

<sup>2</sup> \_ دالة محمد، معوقات الإبداع الإداري بمديرية الشباب والرياضة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، ص124.

المعوقات الانفعالية تعمل سمات مثل الثقة بالنفس، والميل إلى المخاطرة، والفكر المستقل، والعاطفة كعوامل محفزة تشجع الأفراد على تنويع سلوكياتهم سعياً وراء الإشباع العاطفي وتخفيف التوتر المرتبط بمثل هذه المشاعر. ومع ذلك، فإن الانفعال المفرط لا سيما في شكل الخوف أو القلق، قد يمنع التعبير الإبداعي.

معوقات الدافعية أظهرت الدراسات التجريبية أن قدرة الفرد على تحقيق إنجازات جديدة تتوقف على الرغبة الحقيقية في متابعة هذه الإنجازات. من الضروري أن يمتلك الفرد دافعا محفزا يجبره على بذل جهد إيجابي نحو تعزيز الإبداع. علاوة على ذلك، فإن النقص في التشجيع والتحفيز المناسبين، إلى جانب عدم الاحترام والتقدير والدعم من الآخرين، يمكن أن يعيق بشكل كبير العملية الإبداعية ويخلق عقبات أمام توليد الأفكار المبتكرة.

## 2. معوقات تنظيمية:

المنظمة التي تركز السلطة بين قيادتها وتحد من مشاركة الموظفين في المناقشات المتعلقة بظروف العمل والتخطيط الاستراتيجي تعزز بيئة تخنق الإبداع والابتكار. غالباً ما يقود هذا الهيكل الموظفين إلى تجنب تحمل المسؤولية بسبب المخاوف من الفشل والتداعيات المحتملة. يحدد الصيدلي العديد من الحواجز التنظيمية التي تؤدي إلى تفاقم مركزية صنع القرار بما في ذلك المحسوبية التي يظهرها الرؤساء تجاه بعض المرؤوسين وتأثير العلاقات الشخصية على عمليات صنع القرار، وعدم تفويض السلطة، والمتطلبات الصارمة للموظفين للالتزام بالإجراءات واللوائح المعمول بها. بالإضافة إلى ذلك، قد تعاني المنظمة من عدم كفاية أنظمة الحوافز المادية والمعنوية والتوزيع غير العادل للمكافآت والاعتراف، وغياب عام للعدالة في هذه الممارسات.<sup>1</sup>

## 3. معوقات بيئية:

تؤثر العوامل البيئية بشكل كبير على تعزيز أو تقييد القدرات الإبداعية. عندما يقيم الفرد في بيئة متساهلة وقابلة للتكيف تكرم حريته في الفكر والتعبير وتمتنع عن الحكم على عجل على أولئك الذين يعبرون عن أفكارهم، فإنه يعزز جواً يفضي إلى التفكير الحر. هذه الحرية ضرورية لظهور الإبداع. علاوة على ذلك، عندما تتاح للأفكار والمنظورات المبتكرة فرصة للتجريب، حتى لو انحرفت عن المعايير التقليدية، فإن مثل هذه البيئة تساهم بشكل كبير في تنمية الإبداع.<sup>2</sup>

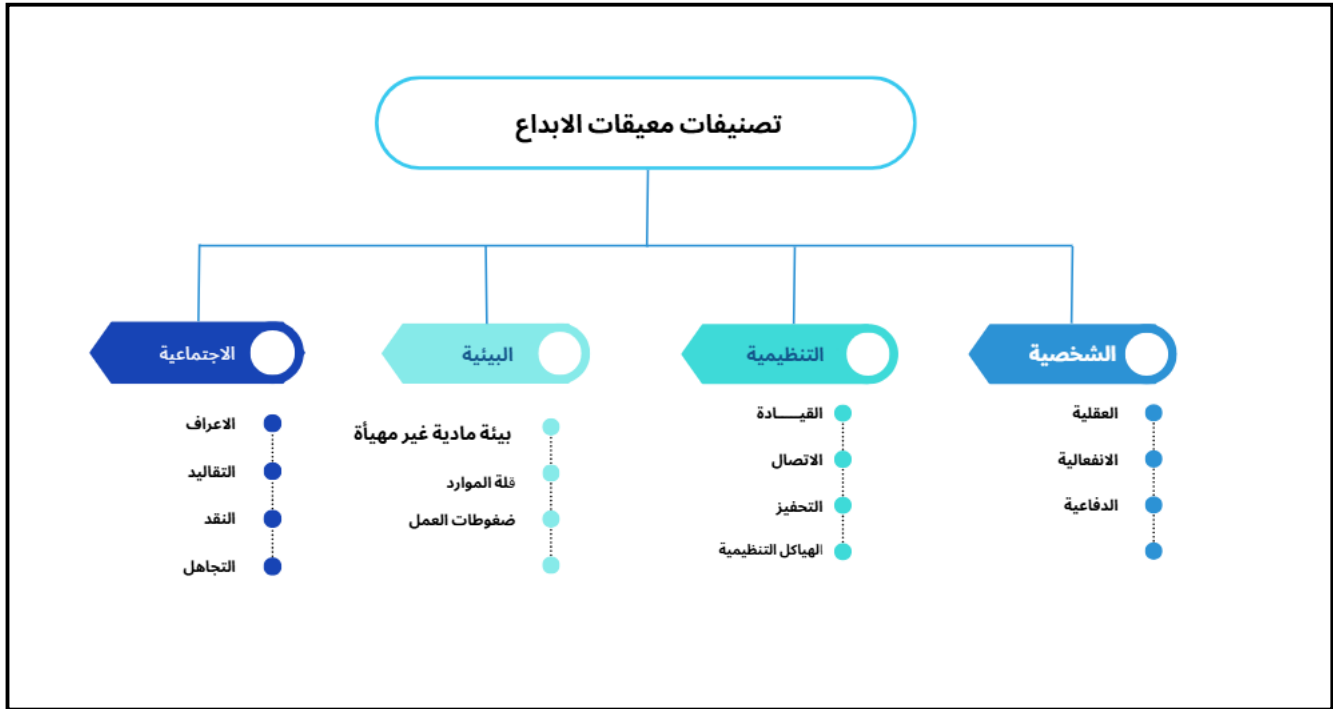
1\_ أمينة عبد القادر علي، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص186.

2\_ حسنى محمود عبد الغني حميد، واقع إدارة الإبداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد13، الجزء 03، ص372.

## 4. معوقات اجتماعية:

تتمثل هذه الأخيرة في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة وبالتالي، من المرجح أن يتعرض الأفراد الذين يختلفون عن الأعراف أو التقاليد الراسخة للنقد أو الاستبعاد الاجتماعي. قد تجبرهم هذه الاستجابة على الانخراط في سلوكيات تتماشى مع الأعراف والتقاليد السائدة من أجل الحصول على موافقة فئاتهم الاجتماعية.<sup>1</sup>

## الشكل رقم 10: تصنيف معوقات الإبداع



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

## الفرع الرابع: استراتيجيات تنمية وتعزيز الإبداع داخل المنظمات

ان تعزيز الإبداع داخل المنظمات هو عنصر حاسم في بناء الشركات المبتكرة والقابلة للتكيف. الإبداع ليس مجرد موهبة محفوظة لعدد قليل إنما مهارة يمكن رعايتها وتطويرها عبر جميع مستويات المنظمة. تشمل استراتيجيات تعزيز الإبداع تنمية ثقافة تشجع على المخاطرة وتعزيز الفرق المتنوعة التي تجلب وجهات نظر متنوعة وتنفيذ جلسات العصف الذهني المنظمة. بالإضافة إلى ذلك يعد توفير فرص التعلم المستمر وخلق بيئة تقدر التواصل المفتوح أمراً أساسياً لإطلاق الإمكانيات الإبداعية داخل مؤسستك. من خلال تضمين هذه الممارسات بشكل استراتيجي يمكن للشركات دفع

<sup>1</sup> محمد علي محمد آل عون السهلي، المعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع لدى طالب المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، 2018، صص 104-117.

الابتكار والحفاظ على ميزة تنافسية في صناعاتها. ومما سبق وجب ذكر بعض الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات من أجل تنمية الإبداع وطرح أفكار جديدة:

### - أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني هو تقنية حل المشكلات. يظهر القوة الإبداعية الجماعية لمجموعة من الأفراد إنها إنتاجية المجموعة. يستخدم هذا لمعرفة عدد كبير من الأفكار في وقت أقصر لحل المشكلة. من المفيد توليد عدد كبير من الأفكار حول مشكلة ما. إن العصف الذهني له مجموعة متنوعة من المعاني الشعبية. في بعض الأحيان هو مناقشة عارضة للأفكار الجديدة. يعتقد بعض الناس أن المصطلح العصف الذهني هو علاج علمي لتقنية حل المشكلات الإبداعية. العصف الذهني هو أداة لتحقيق أقصى قدر من إبداع المجموعة في حل المشكلات.<sup>1</sup>

### - أسلوب ديلفي:

يمكن وصفها بأنها وسيلة لهيكلية مجموعة الاتصالات عملية بحيث تكون العملية فعالة في السماح لمجموعة من الأفراد للتعامل مع مشكلة معقدة، يوجد اليوم شكلين متميزين من عملية ديلفي. الأكثر شيوعاً هو نسخة ورقية وقلم رصاص يشار إليها عادة باسم "تمرين ديلفي" أما الشكل الأحدث يسمى أحياناً "مؤتمر ديلفي"، عادة ما تخضع ديلفي سواء كانت تقليدية أو الحديثة، لأربعة مراحل متميزة تتميز المرحلة الأولى باستكشاف الموضوع قيد المناقشة حيث يساهم كل فرد بمعلومات إضافية يشعر أنها ذات صلة بالقضية. تتضمن المرحلة الثانية عملية التوصل إلى فهم لكيفية ترى المجموعة المشكلة إذا كان هناك خلاف كبير بين الأعضاء ثم يتم استكشاف هذا الخلاف في المرحلة الثالثة لإبراز الأسباب الكامنة وراء الاختلافات وربما لتقييمها. المرحلة الأخيرة يحدث عندما تكون جميع المعلومات التي تم جمعها سابقاً في البداية تم تحليلها وتم تغذية التقييمات مرة أخرى للنظر فيها.<sup>2</sup>

### - أسلوب قفزة الكم:

تعطي هذه الطريقة رؤية مختلفة تماماً للفكرة، وهي إحدى أهم الطرق في توليد الأفكار الإبداعية والتفكير بطريقة الكم، يتم عبر مراحل مختلفة تفيد في حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة:<sup>3</sup>

➤ أولاً تحديد الهدف الأساسي؛

<sup>1</sup> \_ Kumbhar K. N, *Brainstorming technique: Innovative Quality Management Tool for Library*, Conference Paper, June, 2018, p1-8.

<sup>2</sup> \_ Harold A. Linstone, *The Delphi Method Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publishing Company, Advanced Book Program, 1995, p1-6.

<sup>3</sup> \_ فتيحة ونوغي، أهمية الإبداع في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 2، العدد 1، 2011، ص 270.

- **ثانياً** تحويله إلى هدف بطريقة " قفزة الكم " ويتم ذلك من خلال ضربه في العدد 10 وإن لم يكن الهدف قابلاً للقياس يجب رفعه إلى مستوى مضاعف عشر مرات؛
- **ثالثاً:** تكوين الاعتقاد بأن " هدف قفزة الكم " هو الهدف الذي تريد تحقيقه وحياتنا كلها تتوقف عليه، والأمر يتطلب تحيلاً واسعاً وينبغي تأجيل كل الشكوك والأحكام الانتقادية؛
- **رابعاً:** قضاء يوماً كاملاً، أو بعض يوم في توليد أفكار إبداعية نقوم بها لتحقيق هذا الهدف؛
- **خامساً** من بين هذه الأفكار يتم انتقاء الأفكار التي لها ميزة خاصة ثم تحويلها إلى خطة عمل لتحقيق الهدف الأساسي.

#### - أسلوب بنوك الأفكار:

يمكن استخدام نموذج بنك الفكرة لتسجيل أنواع مختلفة من مقترحات التطوير في ملف نموذج التشغيل المشترك والنظام. يتكون نموذج التشغيل من إجراء تطوير الاقتراح والتعامل معه ومعالجته وتنفيذ البيانات ومكافأتها وتسجيلها واسترجاعها المتعلقة بالاقتراح والمتابعة. قد يسهل نموذج بنك الأفكار الموظفين المشاركة في أنشطة التنمية والابتكار، فضلاً عن تبادل المعرفة والتشغيل طرق. يسمح النموذج بتوجيه أنشطة التطوير وفقاً للشركة للاحتياجات، فضلاً عن رصد وتحليل العمليات. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن الموظفين الدراية ليتم تسجيلها من أجل إنشاء مورد للبيانات للمنظمة.<sup>1</sup>

#### - أسلوب المجموعة الاسمية:

تسمى أيضاً تقنية المجموعات الاسمية، تقنية المجموعة الاسمية هي جلسة جماعية منظمة وجهها لوجه مع الغرض تحقيق إجماع المجموعة وتخطيط العمل على موضوع مختار وهي أحد الأساليب المتبعة لتعزيز الإبداع الجماعي والعصف الذهني عبر اجتماع منظم بين أعضاء المجموعة يتم تنظيم الأفكار وفقاً لأولويتها وأهميتها. بعد ذلك، يوضح كل عضو فكرته المقترحة للتداول الجماعي. بعد هذه المناقشة، يتم اختيار الأفكار التي تعتبر الأكثر أهمية لمزيد من الدراسة مما يؤدي في النهاية إلى تبني الفكرة التي تحصل على أعلى نسبة من الأصوات.<sup>2</sup>

#### - أسلوب ملف الإنجاز للقيادات:

يعمل السجل كأداة وثائقية تدمج التعلم والخبرات المستمرة بمثابة مرجع شخصي للأفراد لمراقبة نموهم المهني والشخصي. وهو يوثق بشكل منهجي تفاصيل عمل الفرد مما يسهل العلاقة بين جهوده والنتائج الفعلية المحققة.

<sup>1</sup> \_ Pekka. Tervonen; Harri. Haapasalo, *The Use of an Idea Bank in Developing Business Operations*, IBIMA Publishing, Finland, 2012, p01.

<sup>2</sup> \_ Tiinde Varga-Atkins; Nick Bunyan; Ray Fewtrell Jaye McIsaac, *The Nominal Group Technique – a practical guide for facilitators*, Written for the ELESIG Small Grants Scheme. Liverpool: University of Liverpool, Version 1.0, p1-4.

يسمح هذا الاتصال للأفراد بتقييم تقدم أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف. علاوة على ذلك، يساعد السجل في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التطوير المستمر وبالتالي تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم بشكل أكثر فعالية والبقاء مستجيبين للتغيرات المستمرة في مجالهم المهني. وبالتالي، فإن السجل أداة حيوية للتوجيه الذاتي والتنمية المستدامة.<sup>1</sup>

### - أسلوب التعلم والبحث الاجرائي:

يسعى هذا النهج إلى تحديد حلول عملية للتحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمات بالتوازي مع مبادئ البحث التطبيقي. يتميز البحث الإجرائي بمنهجية عملية حيث تتضمن الخطوة الأولى تحديد المشكلة. بعد ذلك يتم تنفيذ الإجراءات لمعالجة المشكلة المحددة، يليها وضع مقاييس لتقييم فعالية هذه التدخلات. في الحالات التي تعتبر فيها النتائج غير كافية يتم تكرار العملية لتحسين النهج. فبعض الدراسات تعرف النظرية الإجرائية هي "شكل آخر من أشكال نظرية التعلم، وملا كانت هذه النظرية نسقا منتظما لأبحاث علم النفس فإنه يشار إليها باسم التحليل التجريبي للسلوك".<sup>2</sup> بشكل عام، تعزز منهجية التعلم والبحث الإجرائي التفكير النقدي والإبداعي وبالتالي تمكين المنظمات من ابتكار حلول مبتكرة وفعالة للتحديات التي تواجهها. ويؤدي هذا النهج أيضا دورا هاما في تعزيز الأداء العام للمنظمة.

### - أسلوب فرق العمل:

يعتبر أسلوب فرق العمل استراتيجية أساسية تستخدمها المنظمات المعاصرة. تتجاوز الإنجازات الجماعية للفريق بشكل كبير مجموع المساهمات الفردية، حيث أن نجاح الفريق لا يتوقف فقط على الكفاءات الفردية لأعضائه ولكن أيضا على الطريقة التي يتعاونون بها ويدعمون بعضهم البعض. تعمل فعالية فرق العمل كعنصر أساسي للابتكار وهي عامل حاسم في توليد القيمة المضافة وتحقيق التميز. وبالتالي، برز العمل الجماعي كمبدأ مركزي داخل المنظمات، التي ابتعدت بشكل متزايد عن الهياكل الهرمية التقليدية لصالح النماذج الفرق، مع الاعتراف بالدور الحيوي لفرق العمل في ضمان الاستدامة والاستمرارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_ واري حسين، الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العالقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني METAL CR-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، خصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الشعبة علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2023، ص113.

<sup>2</sup> \_ عبد القادر زيدان، التعلم الإجرائي ودوره في معالجة السلوكيات المخلة بالعملية التربوية والتعليمية، جسور المعرفة، المجلد07، العدد05، 2021، ص434.

<sup>3</sup> \_ أنس بن عبد الرحمن سعيد الغامدي، دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين دراسة حالة بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المجلد 06، العدد23، 2022، ص ص 70-115.

## - استراتيجيات الحل الإبداعي للمشكلات:

هو عملية مركبة تهدف لحل المشكلات متعددة الأوجه مما يستلزم دمج مهارات التفكير النقدي والابتكاري. يتطلب التطبيق المتزامن لقدرات التفكير المتقاربة والمتباعدة باتباع سلسلة من الخطوات المنطقية للوصول إلى الحلول المثلى لقضية معينة. علاوة على ذلك، يتم تسهيل تطوير حلول أو مفاهيم جديدة تتعلق بالتحديات البيولوجية من خلال نهج منظم لحل المشكلات الإبداعي والذي يشمل عدة مراحل: تحديد المشكلة، وجمع البيانات ذات الصلة، وتحديد المشكلة، وتوليد الحلول المحتملة، واختيار الحل المناسب، وتنفيذ الحل في نهاية المطاف. لا يعزز هذا النهج المنهجي قدرة الأفراد على مواجهة التحديات وحل المشكلات فحسب بل يعزز أيضاً تقدم مهارات التفكير النقدي<sup>1</sup>.

## - أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية:

في هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:<sup>2</sup>

- ان يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها؛
- تم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة والناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم؛
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

بعدها يقوم كل فرد رسماً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

<sup>1</sup> \_ نعمة طرخان زكي هجرس، فعالية برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبة المعلمة بكلية البنات، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، 2015، ص348.

<sup>2</sup> \_ نجم العزاوي، الإبداع والتغيري التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، 2011، ص 70.

### المبحث الثالث: فرق العمل كآلية للحد من معوقات الإبداع

لطالما كان الإبداع في قلب الأعمال، ولكن حتى الآن لم يكن على رأس جدول أعمال الإدارة. بحكم التعريف القدرة على خلق شيء جديد ومناسب، والإبداع ضروري لريادة الأعمال التي تبدأ أعمال جديدة والتي تحافظ على أفضل الشركات بعد أن وصلت إلى نطاق عالمي. فالهدف الأساسي لمعظم منظمات الأعمال هو ضمان بقائها واستمراريتها. ومع ذلك فإن عددا محدودا فقط من هذه المنظمات يحقق التجديد والتطوير بنجاح. ويتوقف هذا التقدم على الإبداع والابتكار وهما موجودان بطبيعتهما في أذهان الموظفين الذين يمتلكون الكفاءات المطلوبة. وبالتالي من الضروري أن توفر فرق العمل الاهتمام والتشجيع لهؤلاء الأفراد من أجل تعزيز قدرتهم على الإبداع والابتكار والأداء بأعلى إمكاناتهم.

#### المطلب الأول: مساهمة فرق العمل في التغلب على معوقات الإبداع

تلعب الفرق دورا أساسيا في معالجة العقبات التي تحول دون الإبداع التي قد يواجهها الأفراد في البيئات التنظيمية. من خلال تسهيل التعاون وتبادل الأفكار، يمكن للفرق تهيئة جو داعم يعزز الإبداع ويفكك العوائق التي تحول دون التفكير الإبداعي. وبالتالي، تعمل الفرق كمحفز لتحقيق المفاهيم الإبداعية وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

– القيادة والمشاركة: ترتبط القيادة بشكل عملي بتبني الابتكار والتنفيذ على مستوى الفريق، يمكن للقيادة إلهام المتابعين متابعة القيم والتطلعات الجماعية وكذلك التوضيح. تكشف أيضا النظريات أنه يمكن للقيادة استدعاء العواطف وتنظيمها بدلا من الاعتماد على العمليات العقلانية لتحفيز الأفراد الآخرين. كما تعبر القيادة عن السلوك الذي يؤثر على مواقف الفرد وسلوكياته والتفاعل بين المجموعات كما يسمح القائد للمتابعين بأن يكونوا مبتكرين<sup>1</sup>، حيث تم الاعتراف بالإبداع والابتكار في المنظمات على أنهما النتيجة المشتركة لعمل الأعضاء الأفراد والقادة والمسار التنظيمي<sup>2</sup>. وقد اتفق معظم الباحثين على أن هناك دورا هاما للقيادة في العملية الإبداعية؛ حيث فمن بين أدوار القائد ما يلي<sup>3</sup>:

- باعتماده على العقول الصحيحة: الأولوية الأولى للقيادة هي إشراك الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلى الدرجة المناسبة في العمل الإبداعي؛
- الاستفادة من الأفكار من جميع المستويات؛
- تشجيع وتمكين التعاون.

<sup>1</sup> \_ Zijian Huang; Stavros Sindakis; Sakshi Aggarwal; Ludivine Thomas, *The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments*, journal *Frontiers in Psychology*, 2022, p02.

<sup>2</sup> \_ Lea-Therese Strobel, *The Role of Creative Leadership Manifestations in Creativity and Innovation*, *CREATIVITY RESEARCH JOURNAL*, published with license by Taylor & Francis Group, 2024, p03.

<sup>3</sup> \_ Teresa M. Amabile; Mukti Khaire, *Creativity and the Role of the Leader*, *Harvard business review*, 2008.

## - التنوع الفكري:

اثبتت الدراسات ان التنوع الفكري داخل فرق العمل يساهم بشكل كبير في القدرة على الحلول المبتكرة لمشاكل الإبداع. حيث تدل الأبحاث إلى أن الفرق المتنوعة تستفيد من مجموعة متنوعة من وجهات النظر وأيضاً تتميز بمهارات مختلفة اذ تعمل هذه الأخيرة على تعزيز الإبداع والابتكار. يمكن لهذا التنوع خاصة عند إدارته بفعالية تحويل النزاعات المحتملة إلى أصول إبداعية، مما يؤدي لتحقيق النتائج المرغوب فيها، ويمكن للتنوع الفكري داخل فرق العمل تعزيز الأداء الإبداعي من خلال تقديم وجهات نظر ومعرفة مختلفة، وتعزيز الأفكار المبتكرة.<sup>1</sup>

يساهم التنوع الفكري الإبداع الجماعي كونه يسمح بتبادل المعرفة والأفكار والخبرات، وهذا يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة. اذ تعمل البيئات التعاونية على تعزيز هذه العلاقة من خلال تفعيل التواصل المجدي والتنسيق بين وجهات النظر المختلفة بين أعضاء الفريق.<sup>2</sup>

## - الثقة:

يتم تصور الثقة التنظيمية على أنها التوقعات التي يحتفظ بها الأفراد أو المجموعات فيما يتعلق بقدرة إطار صنع القرار التنظيمي على تحقيق نتائج مفيدة دون الحاجة إلى تأثير خارجي. وقد أكدت الأبحاث على أهمية تعزيز الأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية بين الموظفين من خلال توفير العناصر التنظيمية التي تعزز هذا التطور الإيجابي. وبالتالي، لا بد للإدارة من ابتكار وتنفيذ مبادرات ثقافية تهدف إلى تنمية الثقة بين جميع أعضاء المنظمة. يجب أن يبدأ ذلك بتعزيز الثقة المتبادلة بين الزملاء والمرؤوسين، يليه تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يعزز في نهاية المطاف ثقة الموظفين في مؤسستهم.<sup>3</sup>

يؤكد خبراء الصناعة على أهمية الثقة في الموظفين كعنصر حاسم في تسهيل عمليات الشركات. تشير الدراسات التجريبية إلى أن الموظفين الذين يمتلكون الثقة في مؤسستهم أكثر مهارة في تخفيف المخاطر. تعمل الثقة كمقياس أساسي لتقييم الإبداع، حيث تعمل البيئة التي يمكن الاعتماد عليها كمحفز حاسم لتعزيز جو إبداعي. يمكن تعزيز هذه الثقة من خلال تحسين العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين. علاوة على ذلك، تشير الأبحاث إلى أن عدالة وموضوعية المعاملة داخل المنظمة لها تأثير كبير على مستويات ثقة أعضائها. على وجه التحديد يميل الموظفون أكثر إلى الوثوق بالمنظمة

<sup>1</sup> \_Frans, Gerard, Stel., Peter, T., van, den, Berg, *Training team creativity with Lego Serious Play: Upside and downside of team diversity*, 2020, p1-10.

<sup>2</sup> \_Raghda, Abulsaoud, Ahmed, Younis, " *Cognitive Diversity and Creativity: The Moderating Effect of Collaborative Climate.*" *The International Journal of Business and Management*, V14, N01, 2018, p3-10.

<sup>3</sup> \_ مصنوعة أحمد، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ألقو فود كافي أروما - الجزائر، مجلة اقتصاديات مشال إفريقيا، المجلد 17، العدد 25، 2021، ص ص 449-461.

عندما يرون أنهم يعاملون بشكل منصف. وبالتالي، فإن تعزيز هذه القيم يمكن أن يعزز دافع الموظفين لتقديم أداء وظيفي استثنائي.<sup>1</sup>

### - مرونة الاتصال:

يعتبر الاتصال هو العامل الرئيسي في تشكيل السياق الاجتماعي وتطوير الأصول التنظيمية غير الملموسة مثل الإبداع. يستخدم التواصل في المنظمات لربط الأهداف والاستراتيجيات بالأنشطة اليومية والاستفادة من رأس المال الاجتماعي فإن التواصل التنظيمي يحل التعقيدات التنظيمية ويسهل نشر الأفكار. يمكن للمنظمات تسريع أداؤها من خلال جذب واستغلال الموظفين المبدعين.<sup>2</sup>

فلا بد من التأكيد على أن التواصل الفعال داخل الفريق ضروري ليس فقط لتحقيق الأهداف ولكن أيضا لتعزيز الإبداع والابتكار. فهو يساهم في التقليل من الخوف من الفشل ويشجع أعضاء الفريق على مشاركة أفكارهم بحرية. يمكن للأفكار المتنوعة والمختلفة أن تفتح آفاقاً جديدة وتعزز الإبداع من خلال تقديم زوايا نظر غير متوقعة. يمكن أن تؤدي أوجه القصور في إطار الاتصال إلى إعاقة تنفيذ الوظائف الإدارية وقد تساهم أيضا في انخفاض الإنتاج الإبداعي. يمكن أن يؤدي عدم كفاية التواصل بين أعضاء الفريق إلى تقييد تدفق الأفكار والمعرفة الجديدة وبالتالي خلق بيئة عمل تفتقر إلى الحافز والإلهام.<sup>3</sup>

### - أنظمة المكافآت:

ان أنظمة المكافآت في مكان العمل تساهم في تعزيز الإبداع وذلك يكون من خلال الاستفادة من هياكل الحوافز المتنوعة التي تعمل على تحسين الأداء الفردي والجماعي. تساهم هذه الأخيرة أيضا في تماسك المجموعة والجهود التعاونية داخل الفريق، وهذا يمكن وبشكل ملحوظ في زيادة الإنتاج الإبداعي مع الحفاظ على الدوافع الجوهرية. كما تشجع أنظمة المكافآت على التعاون والوحدة بين أعضاء الفريق مما يسهل في نهاية المطاف عملية توليد حلول مبتكرة.<sup>4</sup> ولقد أثبتت الدراسات السابقة ان نظم المكافآت التي تعمل على مطابقة المساهمات الفردية مع التأثير الجماعي لها دور أساسي في تعزيز الإبداع ذلك من خلال تقليل الركوب المجاني وتشجيع الاستكشاف. كما تمكن الحوافز أيضا على تحسين توليد

<sup>1</sup> \_ Yi Jiang, *Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity*, *Journal of Mathematics Science and Technology Education*, V13, N06, 2017, P2062.

<sup>2</sup> \_Smaliukienė, Rasa, and Antanas Survilas. "Relationship between organizational communication and creativity: how it advances in rigid structures?." *Creativity studies*, V11, N1, 2018, P 230-243.

<sup>3</sup> \_ حمزة بعلي، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04 ، العدد07، 2019، صص99-114.

<sup>4</sup> \_ Clara, Xiaoling, Chen., Michael, G., Williamson., Flora, H., Zhou. "Reward System Design and Group Creativity: An Experimental Investigation." *The Accounting Review*, V87, N8, 2012, 5-27.

الأفكار، ومن جهة أخرى تساعد المكافآت في زيادة الدافع لدى أعضاء الفريق.<sup>1</sup> وفي دراسات أخرى نجد ان المكافآت تم تصنيفها الى: المكافآت التنظيمية؛ المكافآت الجوهرية والمكافآت النقدية وغير النقدية الخارجية، تؤثر على إبداع الموظفين وابتكارهم في بيئة تنظيمية اذ ذلت النتائج الى ان المكافآت الجوهرية تدعم عملية إبداع وابتكارهم من خلال تأثيرهم الإيجابي على الذات؛ والمكافآت الخارجية غير النقدية تدعم إبداع وابتكار.<sup>2</sup>

### - توفر التكنولوجيا:

من إيجابيات توفير التكنولوجيا لفريق العمل هي تسهيل عملية تبادل ومشاركة المعلومات، كما لها دور في تخفيف ردود الفعل النقدية، ويعزز من المساهمات المتنوعة لأعضاء الفريق، وبالتالي تهيئة وخلق بيئة داعمة للإبداع. وهذا الأخير يعزز التعاون ويسمح بإنتاج الأفكار الغير تقليدية والتغلب في على الحواجز التفكير الإبداعي<sup>3</sup>، كما اكدت الدراسات على ان الطرق التقليدية التي تعزز توليد أفكار إبداعية لم تعد تجدي نفعا في عصر العولمة والانفتاح التكنولوجي فقد تم استبدال التقنيات التقليدية لتحفيز الإبداع وتعزيزها من خلال الأدوات التي تعتمد على التكنولوجيا مثل: الغرف الافتراضية، ومقصورات القيادة، وأدوات الاتصال المختلفة ولوحات المعلومات التفاعلية. وعلى وجه الخصوص إنترنت الأشياء (IoT)، الذكاء الاصطناعي (AI) والواقع الافتراضي (VR) يكون لها تأثير على إبداع رواد الأعمال وفرقهم. حيث تساهم هذه الأدوات في تعزيز العمليات الإبداعية. على سبيل المثال يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي للكشف عن بعض الإحصاءات والمساعدة في تحديد فرص التسويق والتي يمكن أن تكون أكثر كفاءة وتنوع مقارنة بالممارسات التقليدية.<sup>4</sup>

### - توفير بيئة داعمة:

من أجل تعزيز الإبداع والابتكار داخل فريق أو منظمة، من الضروري إنشاء بيئة داعمة تشجع على توليد أفكار جديدة وتعزز الحوار المفتوح. يعزز هذا الجو شعور الأفراد بالأمان والانفتاح مما يمكنهم من تقديم مفاهيم غير تقليدية دون خوف من النقد أو الرفض. وعلاوة على ذلك، فإنه يسهل المناقشات البناءة التي يتم فيها الاعتراف بالمنظورات المتنوعة ودراستها بشكل منصف. في هذا السياق، ينظر إلى كل فكرة بغض النظر عن بساطتها. فمن الضروري أن يدرك الموظفون بيئة مواتية للتعبير المفتوح عن أفكارهم، بينما يجب أن يشعر المدبرون أيضا بالأمان في تبني المفاهيم المبتكرة، لا سيما تلك التي تختلف عن وجهات نظرهم الخاصة. يجب أن يكون الشعور بالأمان سائدا في السياقين الداخلي والخارجي. خارجيا، يعزز مكان العمل الآمن جوا يتم فيه الترحيب بالأفكار حتى عندما تتحدى المعتقدات الحالية. يجب أن تنقل الثقافة

<sup>1</sup> \_Olivier, Toubia, " Idea Generation, Creativity, and Incentives." Marketing Science, 2006.

<sup>2</sup> \_Badeel, Al-Mahdawi. " Understanding the Impact of Rewards on Employees' Creativity and Innovation: a Literature Review Study." 2016, p03.

<sup>3</sup> \_Marek, Blaszczak, " IT technologies as a tool to support creative discussions in solving engineering problems." General and Professional Education, 2016, p1-5.

<sup>4</sup> \_Robert, D., Hisrich., Mariusz, Soltanifar. " Unleashing the Creativity of Entrepreneurs with Digital Technologies." 2021, p24-25.

التنظيمية للموظفين أن التعبير عن الأفكار ليس مقبولا فحسب بل يتم تشجيعه بنشاط بغض النظر عما إذا كانت هذه الأفكار تتعارض مع آراء رؤسائهم. داخليا، فإن الشعور بالأمان الذي يعاني منه كل من المديرين والموظفين هو نتيجة لتحقيق الإنجاز الشخصي والمهني. من الناحية المهنية يتطلب هذا الشعور بالأمان الحفاظ على قواعد المعرفة الحالية للتنقل بفعالية بين التحديات والوفاء بالمسؤوليات مما يؤدي في النهاية إلى النجاح والاحتراف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_مادان بريل، ترجمة نيفني عبد الرؤوف، فيدكس: قصة نجاح كيف تحافظ شركة الشحن الرائدة في العالم على الابتكار والتفوق على منافسيها، مؤسسة هنداوي للنشر، المملكة المتحدة ، 2017، ص ص137-140.

## خلاصة الفصل

يكشف فحص الإطار النظري المحيط بفرق العمل والإبداع أن فرق العمل تمثل مجال اهتمام كبير للباحثين لا سيما في سياق فهم العنصر البشري وتأثيره في توجيه السلوكيات الفردية نحو تحقيق الأهداف المنتظرة وسط بيئة تتميز بالتغير والتعقيد السريع. في هذا الصدد يتم التأكيد على دور فرق العمل في تسهيل التكيف التنظيمي مع التغييرات المختلفة من خلال قدرتها على تعديل السلوكيات الفردية وتعزيز الفهم للأهداف الجماعية والتنظيمية.

وعلى العكس من ذلك، فإن الإبداع هو مفهوم متعدد الأوجه يشمل السمات الفردية والجماعية مما يؤثر على حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء. ولزراعة بيئة مواتية للإبداع داخل المنظمات من الضروري إنشاء ثقافة مؤسسية لا تحتضن الأفكار المبتكرة فحسب بل تعزز أيضا نقل المعرفة. في هذا الإطار تلعب فرق العمل دورا أساسيا في تعزيز الإبداع من خلال تطوير قدرات الموظفين وتشجيع حل المشكلات وتسهيل المشاركة في صنع القرار وتوليد أفكار جديدة.

وبالتالي، فإنه يمكن التأكيد على أن فرق العمل تلعب دورا حيويا في تخفيف العقبات التي تحول دون الإبداع داخل المنظمات من خلال تعزيز روح التعاون والاجتهاد. وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الإبداع في مكان العمل وزيادة الإنتاجية، وبالتالي تحويل المنظمة من متلقي سلبي للمعرفة إلى منشئ نشط لها.

سنتناول في الفصل الموالي أهم الأدبيات التطبيقية التي تناولت فرق العمل ومعوقات الإبداع، إذ سنستعرض الدراسات والأبحاث التي اهتمت بهذا الموضوع من زوايا متعددة، سواء تلك التي ركزت على دور فرق العمل في تعزيز البيئة الإبداعية، أو تلك التي سعت إلى تشخيص أبرز العوائق التي تحول دون انطلاق الإبداع داخل المنظمات. ويهدف هذا الاستعراض إلى بناء أرضية نظرية وتطبيقية متينة تُمكننا من فهم السياق الذي تندرج فيه إشكالية بحثنا، والوقوف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وما أثارته من تساؤلات لا تزال تستدعي مزيداً من البحث.



# الفصل

# الثاني

الادبيات التطبيقية



## فصل الثاني: الادبيات التطبيقية

### تمهيد

تشكل الادبيات السابقة مكونا أساسيا للبحث العلمي، حيث يقدم نظرة عامة شاملة على التطورات في مجال معين ويساعد الباحثين في بناء إطار نظري قوي قائم على البيانات والأدلة العلمية الراسخة. يتيح الفحص الشامل للدراسات السابقة تحديد الثغرات البحثية التي لا تزال غير مستكشفة بشكل كاف أو تتطلب مزيدا من التحقيق. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسات سياقاً أساسياً لفهم أهمية البحث المعاصر وأهدافه.

في هذا الفصل سيتم مراجعة لأهم الدراسات المتعلقة بالمتغيرات قيد البحث (فرق العمل والعقبات التي تعترض الإبداع)، مع التركيز على المنهجيات والأطر النظرية المستخدمة وكذلك النتائج التي حققتها هذه الدراسات. سنقوم أيضاً بتقييم الدرجة التي تتوافق بها هذه الدراسات مع إطار البحث الحالي أو تتباعد عنه والآثار المترتبة على هذا التوافق أو الاختلاف في صياغة الفرضيات وأهداف البحث. إن مراجعة الدراسات السابقة لا تلخص المعرفة الحالية فحسب بل تشارك أيضاً في تحليل نقدي يؤكد نقاط القوة والقيود في الأدبيات الحالية وبالتالي إثراء فهمنا للموضوع وتوجيهنا نحو استفسارات بحثية جديدة تستحق المزيد من الاستكشاف.

## المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغير فرق العمل

## المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة (باهي محمد طاهر صيام، 2023): "أثر فرق العمل على الرشاقة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 24، العدد الأول، جامعة بورسعيد، مصر

كان الهدف من هذه الدراسة معرفه تأثير فرق العمل على الرشاقة التنظيمية، ولتحقيق ذلك الهدف تم بحث التأثيرات المباشرة لأبعاد فرق العمل: الموارد الكافية، القيادة، مناخ الثقة، وضوح الأهداف، أنظمة المكافآت، توازن الأدوار، مهارت الشخصية، الاتكالية الاجتماعية، على الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثالثة: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق. وكانت الإشكالية كما يلي: الى أي مدى تؤثر فرق العمل في الرشاقة التنظيمية للمنظمة وقد تم اجراء البحث على عينه من 305 من مديرين التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المعنية ممن يعملون في مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، وتم تحليل البيانات احصائيا وأشارت نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد القياسي الى ان أبعاد فرق العمل (الموارد الكافية، القيادة، مناخ الثقة، وضوح الأهداف، أنظمة المكافآت، المهارات الشخصية) أثرت بشكل إيجابي على الرشاقة التنظيمية للمنظمة ، ومن بين اهم التوصيات التي طرحها الطالبة

— ضرورة العمل على التشجيع على المرونة والانفتاح في الاتصال بين الإدارة العليا وفرق العمل لديها وتوفير بيئة عمل تتسم بالثقة والشفافية بينهم والمشاركة في رسم السياسات العامة وصياغة الأهداف لضمان الفهم الواضح لها والسعي لتحقيقها.

— ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالعلاقات الرسمية والغير رسمية، العلاقات الاجتماعية، والشخصية بين العاملين وتنمية روح التعاون وخلق مناخ الثقة بين العاملين بينهما لما لذلك تأثيرا فعال في تحقيق الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية

— ضرورة الاهتمام باختيار القائد لما له من اهمية ظهرت في استجابات الباحثين وذلك وقدرته على توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف الموكلة له بنجاح.

— تقديم الحوافز والجوائز المادية والمعنوية للقيادة والمديرين ورؤساء الأقسام وغيرهم من المتميزين وتشجيعهم وذلك ينعكس إيجابيا على المصانع محل البحث ويزيد من الرشاقة التنظيمية

دراسة (حامد حسن عوف، 2023)، "متطلبات تحسين أداء فرق العمل في بمدارس التعليم العام"، مجلة كلية التربية ، المجلد 38 ، العدد 82، الجزء الأول، مصر .

هدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط إضافة إلى تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، حيث طرح الطالبة الإشكالية البحث عن متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي كمدخل وآلية لتحقيق هذه المتطلبات حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم على جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية وقد توصل البحث إلى العمل على إيجاد ثقافة داعمة لفرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط تسمح بالتعاون والعمل الجماعي، تمكين العاملين بمدارس التعليم العام بدمياط وتحفيزهم تحقيقاً لمشاركتهم في العمل الجماعي زيادة مستوى إدراك القيادات الإدارية بمدارس التعليم العام بدمياط بأهمية وجود فرق العمل ودورها الإيجابي في تنمية المستوي وازدهار العمل بها العمل على تقديم أفضل ممارسات القيادة المدرسية بمدارس التعليم العام بدمياط من خلال فرق العمل كنمط قيادي يتفق مع متغيرات العصر، كما طرح الطالبة مجموعة من المقترحات من بينها:

— الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر، فليس هناك حد للتطوير والتحسين؛ الاهتمام ببحوث التدريب الإبداعي وأساليبه القائمة على تطبيقات تقنيات التدريب الإبداعي مثل العصف الذهني؛ ضرورة النص في لوائح تنظيم الجامعات وقوانينها على جعل الاعداد الاداري نشطا مسبقا لالتحاق المرؤوسين بأي منصب قيادي؛ إجراء دورات تدريبية لتشجيع الابداع الإداري والتدريب على متطلباته للقيادات الاكاديمية بالمؤسسات الجامعية؛ تصميم البيئة التنظيمية المحفزة للعمل داخل مدارس التعليم العام.

دراسة (أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي، 2023)، "إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الازهر ومتطلبات تفعيلها "دراسة حالة"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 42، العدد 05، مصر.

تناولت الدراسة مقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الازهر وذلك لدورها الفعال في النهوض بالمؤسسات العامة والمؤسسات الجامعية بشكل خاص وتبعاً لما تطرقت له الدراسات السابقة في الموضوع طرح الطالبة اشكالية كيفية تفعيل إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الازهر. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة وأسلوب المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، وذلك مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الازهر تتألف من 501 فرداً للوقوف على واقع إدارة فرق العمل والمعوقات التي تواجهها، ومتطلبات تفعيلها بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الازهر من وجهة نظرهم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي من بينها: تأكيد استجابات أفراد عينة الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة

الازهر والتي تراوحت نسب موافقتهم عليها بين (8.38 - 500) % ومن هذه المعوقات: قلة الاهتمام بتقديم الحوافز والمكافآت المناسبة لفرق العمل المتميزة، وضعف توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في التواصل والتعاون لإنجاز أعمال الفريق. وانتهت الدراسة بتقديم العديد من التوصيات ومنها: إعداد خريطة تنظيمية تصور مقترح لتفعيل إدارة فرق العمل بالكلية، متضمنةً توضح فرق العمل على مستوى الكلية، والضوابط المحددة لها، والعلاقات المتبادلة فيما بينها، والادوار المنوط بها كل فريق ورؤيته وأهدافه وآليات التنسيق بين فرق العمل بما يحقق التوجه الاستراتيجي للكلية.

دراسة (فاطمة بنت محمد سابق القحطاني، 2023)، "مهارات القيادة وعلاقتها بإدارة فرق العمل التطوعي وآليات تفعيلها لتمكين المسؤولية المجتمعية في ضوء أهداف برامج رؤية المملكة 2030 (دراسة ميدانية على طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن)"، مجلة التربية، العدد 199، الجزء 1، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، مصر

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة ومدى تأثيرها في مقدرة الطالبات على إدارة فرق العمل التطوعي وتقديم آليات تفعيل ممارسة مهارات القيادة لتمكين "المسؤولية المجتمعية" لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة 2030 وبما يتواءم مع الاستجابة إلى أهداف ومبادرات ومشاريع برنامج التحول الوطني للوصول إلى مليون متطوع بنهاية عام 2030، وإطلاق المنصة الوطنية للعمل التطوعي وبالتكامل مع مؤشرات المعيار الوطني السعودي للتطوع (معيار إدامة) ومبادرة "مأسسة المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية، وعلية تحددت مشكلة الدراسة في محاولت فهم واقع العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة وإدارة فرق العمل التطوعي وما اليات تفعيلها لتمكين المسؤولية المجتمعية لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء اهداف برنامج المملكة 2030. وللتوصل الى النتائج المطلوبة استخدمت الطالبة (منهج البحث المختلط) وهو المنهج الذي جمع بين المنهج الكمي بأسلوب المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي بأسلوب المنهج الوثائقي كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها استعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS وتم توزيع الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بلغت (203) طالبة من طالبات مرحلة البكالوريوس في الكليات الإنسانية والعلمية والطبية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وبدرجة (متوسطة) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد مقياس مهارات القيادة المهارات الذاتية، ومهارات التفكير والتعلم، ومهارات التخطيط والمهارات الفنية، ومهارات اتخاذ القرارات ومهارات حل المشكلات ومهارات الاتصال، ومهارات قيادة فرق العمل الجماعي وبين أبعاد إدارة فرق العمل التطوعي في: البعد الأول (قيادة فرق العمل التطوعي)، والبعد الثاني توجيه فرق العمل التطوعي؛ فكلما زادت مهارات القيادة لدى الطالبات كلما ازدادت مقدرتهن الفعالة في إدارة فرق العمل التطوعي كما كشفت

النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات الطالبات ترجع لاختلاف متغير الكلية وكانت لصالح طالبات الكليات الإنسانية. وقدمت الدراسة آليات لتفعيل ممارسة مهارات القيادة وإدارة فرق العمل التطوعي في ضوء رؤية المملكة 2030، إضافة إلى مجموعة من التوصيات من بينها:

- توجيه القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية إلى تطبيق آليات لتفعيل ممارسة مهارات القيادة لدى طلبة الجامعات وإدارة فرق العمل التطوعي وتمكين المسؤولية المجتمعية من خلال التخطيط الاستراتيجي المتجدد والمتكامل مع أهداف المبادرات الوطنية للوصول إلى مليون متطوع بنهاية عام 2030 ومبادرة "مأسسة المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية"؛
- تطوير البرامج الدراسية في مختلف التخصصات الجامعية لتحتوي على تدريس مقرر مهارات القيادة ومقرر مهارات إدارة فرق العمل التطوعي، وأنشطة وتدريب ميدانية في نفس المجال لتعزيز ثقافة الالتزام بالمشاركة الوطنية والمسؤولية المجتمعية؛
- عقد اتفاقات تعاون وشراكات مع جامعات محلية وعربية وإقليمية وعالمية لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة؛ ولعقد مؤتمرات وملتقيات في مجال قيادة فرق العمل التطوعي؛
- إجراء المزيد من البحوث المتخصصة في مجال مهارات القيادة وإدارة فرق العمل التطوع.

دراسة (رضا السيد محمد سليمان، 2023)، اثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات

على ديناميكية فريق العمل والأداء الإبداعي الفعال، المجلد 14، العدد 02، مصر

يهدف البحث الحالي إلى دراسة طبيعة العلاقة بين تقبل التنوع الثقافي بين أفراد فريق العمل في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات ومدى تأثيره على ديناميكية الفريق والأداء الإبداعي الفعال لدى عينه من الموظفين الإداريين في شركتين متعددة الجنسيات في مصر حيث صاغ الطالبة إشكالية الدراسة على شكل مجموعة من التساؤلات كما اعتمد الطالبة على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع المعلومات الميدانية لنتائج الاستبيانات التي أعدتها الطالبة لقياس درجة تقبل التنوع الثقافي ومؤشرات ديناميكية فريق العمل وابعاد الاداء الابداعي الفعال، تم توزيعها على 30 موظف وتم اجراء التحليل الاحصائي بالأساليب الاحصائية التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات واختبار الفروض التي يحاول البحث اثباتها. وخلص البحث الحالي إلى وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين تقبل التنوع الثقافي بين أفراد الفريق في الشركات متعددة الجنسيات وبين ديناميكية فريق العمل والأداء الإبداعي الفعال مما يؤكد فروض البحث الحالي حول العلاقة بين المتغيرات كما كشفت نتائج البحث عن الفروق الاحصائية الدالة بين المرتفعين والمنخفضين في درجة تقبل التنوع الثقافي

وانعكاسها علي مستوي ديناميكية الفريق وكذلك الاداء الابداعي الفعال. وبناءا على النتائج المتحصل اليها قدم الطالبة مجموعة من التوصيات أهمها:

- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال لأهمية الكشف والتقصي حول هذه المتغيرات وما لها من دور فعال في نجاح العمل وكفاءة الأداء في البيئة الإدارية وتحقيق الجودة والوصول للاهداف بين اعضاء فريق العمل في الشركات متعددة الجنسيات؛
- إعداد سيناريوهات مختلفة استباقية لأي ظروف قد تطرأ ويكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على وضع الشركة لرفع درجات المرونة والصمود والكفاءة الشخصية والثقة في مهارات القائد وتحقيق مبادئ الجودة ومنح الموظف الشعور بحياة وظيفية مستقرة وبيئة عمل هادئة بما يحقق ويدعم الاداء الابداعي ويرفع ديناميكية عمل الفريق؛
- اضافة صلاحيات أكثر لأعضاء فريق العمل وعدم تركيز القرارات عند مستوى القيادة فقط لرفع درجة المرونة والكفاءة الشخصية كمحفزات للأداء الابداعي الفعال ، وكمقومات لدوافع الانجاز وتحقيق الذات ورفع مستوي ديناميكية الفريق.

دراسة (محمد مصطفى شافعي الطويل، 2023)، دور فريق العمل في المدينة الجامعية في تخفيف حدة القلق الاجتماعي للطالبات حديثي الاغتراب من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد 38، مصر.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور فريق العمل بالمدينة الجامعية مع الطالبات حديثي الاغتراب وهم طالبات الفرقة الأولى قاطني المدينة الجامعية بجامعة اسوان في التخفيف من حدة القلق الاجتماعي لديهن. و. في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة البحث في البحث عن دور فريق العمل بالمدينة الجامعية في التخفيف من حدة القلق الاجتماعي للطالبات حديثي الاغتراب من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، وتم تطبيق استبيان القلق الاجتماعي على الطالبات واستبيان آخر لفريق العمل بالمدينة الجامعية. ولقد طبقت أدوات جمع البيانات على جميع طالبات الفرقة الأولى المنتميين إلى كليات الخدمة الاجتماعية والآداب والزراعة والعلوم والمقيمين في المدينة الجامعية وعددهم 82 طالبة أيضا تم جمع البيانات من جميع أعضاء فريق العمل بالمدينة الجامعية وعددهم 103. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى التأكيد على أهمية دور فريق العمل في تقديم المساعدات للطالبات إلا أنهم في حاجة إلى المزيد من الدعم المهني والبرامج التدريبية المتخصصة كذلك الحاجة إلى تذليل الصعاب التي تواجههم والتي من أهمها نقص الموارد والامكانيات والحاجة إلى المزيد

من البرامج والأنشطة الجماعية التي تهدف إلى تخفيف مشاعر الخوف والتوتر لدى الطالبات. ومن خلال ما سبق تم عرض التوصيات التالية: ضرورة تدعيم المدينة الجامعية بالمزيد من المتخصصين من ذوي الخبرات والمعارف في كافة المجالات وأن يكون هناك معايير الجودة الأداء المهني للمدن على نفس معايير جودة العملية التعليمية بالجامعة ، وخاصة الجامعات ذات المحافظات الاقليمية لزيادة نسبة الطلاب المغتربين بها . - ضرورة تدعيم المدينة الجامعية بالمزيد من الاخصائيين الاجتماعيين والاختصاصيين النفسيين المؤهلين والمدربين على العمل مع الطالبات الجامعيات ومواجهة مشكلاتهم.

دراسة (عمر وعد سلطان الشمطي، 2023) تأثير التعقيد المعرفي في تحسين أداء وفعالية فرق العمل، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 4، العدد3، جامعة الموصل، العراق.

هدف البحث إلى تحديد طبيعة علاقة التأثير للتعقيد المعرفي ببعديه (التمايز المعرفي والتكامل المعرفي) في تحسين فاعلية فرق العمل بأبعادها الخمسة (ملائمة الاتصالات، التماسك، المشاركة، التعاون) وتحقيق الأهداف في عدد من كليات جامعة الموصل، وتم صياغة مشكلة البحث بتساؤل رئيسي يبحث في طبيعة علاقة التأثير للتعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل في الميدان المبحوث، ولغرض تحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج التحليلي الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ بلغت عينة البحث (304) تدريسي في عدد من كليات جامعة الموصل بمختلف الالقب العلمية، وتم الاعتماد على البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS V26) و Amos V26 وذلك لغرض إجراء الاختبارات الاحصائية المطلوبة وتوصل البحث إلى وجود علاقة أثر المتغير التعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل، فضلاً عن وجود علاقة أثر طردية للتمايز المعرفي والتكامل المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل في الكليات محل الدراسة، ويوصي الطالبة بضرورة الاهتمام بعملية اختيار وتوظيف القيادات الإدارية في الكليات محل الدراسة لأنه ينعكس بشكل كبير على نتائج أداء الأفراد إضافة الى العمل على بناء جسور الثقة بين افراد الفريق وقياداتهم بالشكل الذي يعمل على تعزيز التعاون وزيادة الاتصالات فيما بينهم واتخاذ قرارات في حل اصعب المشكلات التي تواجه العمل وبالتالي زيادة التماسك لدى فرق العمل.

دراسة (عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود)، العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية ( دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية )، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 49 ، المملكة العربية السعودية،

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على اهم العوامل المؤثر في نجاح وفعالية فرق العمل الافتراضية وذلك لما لد من دور مهم خاصة في السنوات الأخيرة حيث ان بعض الشركات لم تعد تمتلك مقرات للعمل كما اصبح لديها فروع خارج الحدود الإقليمية قد حاول الطلبة في هذه الدراسات ابراز أكثر المشاكل والتحديات التي تواجه قيادة فرق العمل الافتراضية وكان ذلك عن طريق طرح الإشكالية المتمثل في دراسة العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية في الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية؟ وقد اتبع الطلبة منهج البحث الوصفي والتحليلي بهدف دراسة الظاهرة العلمية المتعلقة بمفهوم القيادة الافتراضية وفرق العمل الافتراضية والعوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية وتفسيرها وشرحها من خلال الرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية المتوفرة في الأدب النظري والدراسات السابقة، وإجراء دراسة تطبيقية على بعض فروع الغرفة التجارية الصناعية المنتشرة في أنحاء المملكة العربية السعودية. واعتمد الطلبة على استبانة بنيت على محورين : المحور الأول : البيانات والمعلومات الديموغرافية العامة عن أفراد العينة وهم العاملين بالغرفة التجارية الصناعية بمدينة الرياض. المحور الثاني: فقرات الإستبانة الموجهة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية. أخيرا توصل الطلبة الى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث أن الغرفة التجارية الصناعية تعتمد نمط قيادة فرق العمل الافتراضية لدى فروعها المنتشرة في أنحاء المملكة العربية السعودية؛
- بينت النتائج أن الغرفة التجارية الصناعية تعتمد على تطبيق أحدث تقنيات التكنولوجيا في الاتصالات وتبادل المعلومات بين جميع العاملين حيث يوجد أجهزة حاسوب في جميع فروع الغرفة التجارية الصناعية كقواعد بيانات ومصادر حصول على المعلومات.
- أظهرت آراء عينة البحث عن إجماع غالبيتهم على ما يحتاجه الفريق الافتراضي من تدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلم كيفية تنفيذ المهام وتحديد معايير الأداء وتبسيط إجراءات العمل وتعلم مهارات الاتصال ، حل الصراعات ، صنع واتخاذ القرارات إدارة الاجتماعات ، وإدارة الوقت، حيث بينت إجاباتهم أن مستوى برامج التدريب التي تقدمها الشركة للعاملين لا يتناسب مع حجم توسع النطاق الجغرافي لأعمال الشركة؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة عن اختلاف العوامل المؤثرة في إنجاح قيادة فرق العمل الافتراضية باختلاف كل من المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة.

ومن اهم التوصيات التي طرحها هي: ضرورة اعتماد نمط القيادة الافتراضية في جميع مكونات قطاع الأعمال السعودية سواء القطاع الخاص أو العام مع مراعاة أن يكون هناك نمط آخر للقيادة مساندا له لضمان تحقيق أفضل النتائج، إمكانية إنشاء قاعدة بيانات تكون بمثابة وحدة مرجعية للعاملين في مختلف فروع الغرفة التجارية الصناعية، تخصص تلك الوحدة لأرشفة تقارير محاضر الاجتماعات التي تمت لمناقشة المشكلات والتحديات التي واجهت فرق العمل الافتراضية أو حتى قياداتها سابقا، فهي كفيلة في اختصار الوقت وتوفير الجهد في البحث عن حلول أو مقترحات لمشكلة أو موقف معين يواجه الفرق أو القيادات في الوقت الراهن من خلال مراجعة ما حدث سابقا من ظرف مشابه وما قدم له من حلول ومقترحات.

دراسة (مصطفى شامل محمد، 2020) دور المعرفة المتعمقة في تحسين أداء فرق العمل: دراسة حالة في شركة الفهد لإزالة الألغام المحدودة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 39، العدد 127، جامعة الموصل.

هدف البحث الحالي تحليل واقع بعدي المعرفة المتعمقة وأنشطة فرق العمل بهدف تكوين تصورات عن تأثير المعرفة المتعمقة في أداء فرق عمل شركة الفهد لإزالة الألغام المحدودة وكانت المشكلة تبحث في وجود تصورات عن المعرفة المتعمقة لدى كما تبحث عن أنشطة فرق العمل ومؤشرات قياس ادائها، وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد البحث أسلوب دراسة المقارنة لبيانات تاريخية وقائمة الفحص كأسلوبين لجمع البيانات وأنجاز الجانب العملي، شمل الاستمارة تسعة خبراء مثلوا قيادات الشركة وقادة الفرق العاملة فيها، وقد تم تحليل الاستبانة باعتماد البرنامج الاحصائي spss22، توصل الطالبة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها توفر بعدي المعرفة المتعمقة وسياقات فرق العمل وبتوجه جيد جداً، وإن إدارة شركة الفهد تعمل على استيعاب مفاهيم إدارة الجودة وتنمية معتقداتها وملا لتقديهما التعليمات اللازمة لعمل الأفراد داخل المنظمة كما تم تقديم مقترحات لإدارة الشركة أبرزها زيادة اهتمام إدارة الشركة بمضامين المعرفة المتعمقة، تعزيز ثقافة الجودة وتعزيز قدرة الشركة على التنافس. إضافة الى ضرورة زيادة اهتمام إدارة الشركة وجميع العاملين فيها من كوارد فنية وإدارية بمفهوم التعاون والعمل الجماعي وكل ما من شينه تعزيز أسلوب العمل الفرق.

دراسة (عاف محمد عبد الباري مبروك)، فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل، مقال علمي المجلد 47، العدد 03، كلية العلوم والدراسات الانسانية برماح، جامعة الجمعة،

هدفت الدراسة الى إلقاء الضوء على دور فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على وجوده الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل كما تم تطوير استبانة وخضعت للتقييم العلمي وإجراءات الصدق والثبات

قبل استخدامها في الدراسة، وبلغت الردود القابلة للتحليل الاحصائي 313 استبانة. ومن أهم نتائج الدراسة: يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الديمقراطية المتعلقين بالسلوكيات والأخلاقيات على فعالية فرق العمل. يوجد تأثير معنوي لبعدي اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية على كفاية وعدالة الراتب والحوافز وبعدي أخلاقيات القيادة الديمقراطية على المشاركة في صنع القرارات ولكافة أبعاد القيادة الديمقراطية على بيئة عمل خبراء وزارة العدل. يوجد تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على كل من بعدي جودة الحياة الوظيفية والمتعلقين بكفاية وعدالة الراتب والحوافز وبيئة عمل الخبراء في حين لم يكن هناك تأثير معنوي على المشاركة في صنع القرارات. توجد وساطة جزئية لفعالية فرق العمل في تأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية. ومن أهم توصيات الاهتمام بتفعيل فرق العمل، وتطوير نظام الأجور والحوافز، وتحسين بيئة عمل الخبراء.

### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

**Miguel Martín-Somer**، الإدارة الفعالة لفرق العمل من خلال الأدوار السلوكية المطبقة لدى طلاب التعليم العالي، مجلة التعليم للمهندسين الكيميائيين، المجلد 43، اسبانيا، 2023،

من أكثر المهارات المطلوبة للمهندسين هي العمل بفعالية ضمن فريق. ومع ذلك، فإن الاختلافات داخل المجموعة غالباً ما تؤدي إلى فشل تقدم المهمة. ولذلك، فإن إنشاء منهجية تسمح بالتغلب على هذه العقبة وتعزز العمل الجماعي الناجح يبدو أمراً أساسياً. نقدم في هذا العمل استبياناً جديداً قمنا بتصميمه وتنفيذه لتكوين فرق عمل متوازنة تعتمد على سلوك وشخصية أفراد المجموعة. وبشكل ملموس، كانت الأدوار المختارة هي القائد والتعاوني والمدروس والإبداعي. تم تنفيذ تعيين الدور باستخدام سؤال وتطبيقه على مواضيع ودرجات مختلفة. وكان دور القائد هو السائد، ولكن عند تحليل آراء زملاء المجموعة، لوحظ انخفاض ذو صلة، مما يشير إلى أن الطلاب أجابوا على السؤال كقائد ولكن لم يظهروا قدرات قيادية. وكانت أغلبية الدور الثاني هي المتعاون، وحصلت الأدوار الإبداعية والمدروسة على أقل النسب. وأخيراً، تم تحليل النتائج الأكاديمية للدورات المختلفة وتجربة ردود أفعال الطلاب، والحصول على تقييم متفائل للمنهجية الجديدة لتشكيل المجموعات، كما لوحظ تحسن في متوسط درجات المواد.

**Andrea Wullschleger**، تحسين التدريس وفرق العمل والتنظيم المدرسي: شبكات التعاون في فرق المدرسة، مجلة التدريس وتعليم المعلمين، المجلد 121، سويسرا، 2022،

ركزت الدراسات السابقة حول تعاون المعلمين بشكل شبه حصري على التحسين التدريس، تبحث هذه الورقة في التعاون في ثلاثة مجالات مهمة للغاية لتحسين المدرسة عن طريق قياس ومقارنة ثلاث شبكات اجتماعية بين المعلمين

الذين يستكشفون: أفكار جديدة حول التدريس، والعمل الجماعي، وتنظيم المدرسة. حيث صاغ الطالبة أسئلة الدراسة على النحو التالي بما يلي:

- إلى أي مدى تتداخل علاقات التعاون في شبكات كل مدرسة عبر مجالات تحسين المدرسة الثلاثة؟
- إلى أي مدى (يختلف) هيكل شبكات التعاون في فرق المدرسة عبر مجالات تحسين المدرسة الثلاثة؟
- هل تفسر الخصائص الفردية والمجموعات الفرعية الاختلافات الهيكلية في الشبكات الخاصة بمجالات تحسين المدارس الثلاثة؟

تم استخلاص بيانات هذا التحليل من دراسة أكبر درست قدرة تحسين المدارس في أربع مدارس ثانوية كما استعان الطالبة باستبانة الكترونية حثي كانت نسبة الاستجابة %83، قام الطالبة بدراسة ما مدى تداخل شبكات التعاون، وكيف تختلف هياكل الشبكة، وما هي العوامل التي تفسر ذلك اختلافات. وكشفت النتائج عن اختلافات كبيرة بين التعاون في المجالات الثلاثة. هذا يقترح أن الأبحاث المستقبلية يجب أن تدرس التعاون من منظور شبكة متعددة الأبعاد.

**Adam ABDULLE**، أثر فرق العمل على أداء الموظفين في بعض البنوك الخاصة المختارة في

مقديشو-الصومال، مجلة أبحاث الأعمال-تركيا، المجلد 11، العدد 03، تركيا، 2019،

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير فرق العمل على أداء الموظفين في بعض البنوك الخاصة المختارة في مقديشو-الصومال. اعتمدت هذه الدراسة تصميم بحث وصفي لوصف خصائص وسلوكيات المجموعة المستهدفة المختارة. السكان المستهدفين في هذه الدراسة تم استطلاع آراء 500 فرد مع حجم عينة مكونة من 222 موظفًا يعملون في الشركات المختارة للدراسة البنوك الخاصة. تم جمع بيانات البحث باستخدام المسح المنظم كالبحث أداة هذه الدراسة. لتقييم الاتساق الداخلي لموثوقية بيانات البحث وتم إجراء اختبارات الصلاحية عبر برنامج (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية). علاوة على ذلك، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام ملخص النموذج، وتحليل التباين (ANOVA) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعاملات الانحدار لتحديد تأثير العمل الجماعي على أداء الموظفين في البنوك الخاصة المختارة في الدراسة في مقديشو-الصومال. توصلت هذه الدراسة إلى أن جميع مقاييس فرق العمل بين أعضاء الفريق تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين في البنوك الخاصة المختارة في الدراسة في مقديشو-الصومال. من تحليل بيانات الدراسة والتفسيرات والنتائج، استخلص الطالبة واستنتاجات الدراسة التي تقترح أن البنوك الخاصة في مقديشو-الصومالية يجب أن تقوم بإنشاء بيئة تساعد فرق العمل على تعزيز الثقة والتماسك والروح وتبادل المعرفة بين فرقهم لأن هذا بدوره سيزيد من أداء موظفيهم وتشير نتائج هذه الدراسة.

**Jalal Hanaysha**، دراسة آثار تمكين الموظفين و فرق العمل وتدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة المؤتمر الدولي الخامس للقيادة والتكنولوجيا والابتكار وإدارة الأعمال، كلية الأعمال والإدارة، بيكان، باهانج، ماليزيا، 2016،

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة آثار ثلاثة عوامل وهي تمكين الموظفين، والعمل الجماعي، وتدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي في سياق التعليم العالي الماليزي. ولتحقيق الهدف المعلن، تم جمع البيانات باستخدام مسح عبر الإنترنت من 242 موظفًا في الجامعات الحكومية في شمال ماليزيا. وقد تم تحليل البيانات المجموعة باستخدام برنامج SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أشارت النتائج إلى أن تمكين العاملين له تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي. كما تبين أن تأثير العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي كان إيجابيا وذودلالة إحصائية. وأخيراً أكدت النتائج أن تدريب العاملين له تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي. ومن المتوقع أن تقدم هذه النتائج اقتراحات مفيدة للإدارة في قطاع التعليم العالي لتحسين الالتزام التنظيمي بين موظفيها من خلال التركيز على تمكين الموظفين والتدريب و فرق العمل.

**Shruti Narayanswamy**، تطوير فرق العمل في سياق مناهج متعددة التخصصات ومتعددة الفوج: دراسة حالة لمشاريع متكاملة رأسياً، مجلودة ممارسة التدريس والتعليم الجماعي، المجلد 20، العدد4، 2013،

هدفت من هذه الورقة هودراسة تعليقات الطلاب وتصوراتهم حول تجاربهم في التعاون وتطوير مهارات فرق العمل في سياق VIP في سانت أندروز. إن السؤال البحثي محل الاهتمام هو إلى أي مدى يضيف التكوين الجديد متعدد المستويات والتخصصات لفرق الطلاب، وفرصة المشاركة في فصول دراسية متعددة، قيمة إلى تطوير مهارات العمل الجماعي. تجدر الإشارة إلى أن المؤلفين جميعهم يشاركون بشكل مباشر في برنامج VIP كمشرفين على المشروع وفي توجيه وإدارة تنفيذه. نحن نبدأ من خلال وصف موجز لتطبيق نموذج VIP في سانت أندروز وتوثيقه مشاركة الطلاب والموظفين. ثم نقوم بالتحقيق في ثلاثة مصادر للأدلة على العمل الجماعي. الأول هوالتعليقات الواردة من الطلاب حول تطور مهاراتهم المهنية تم الإبلاغ عنها في تقييمات وحدة نهاية الفصل الدراسي. ثانياً، نقوم بتحليل نتائج على الانترنت أداة المسح التي تم توزيعها على جميع الطلاب VIP المسجلين حالياً وتم تصميمها من أجل جمع بيانات أكثر تفصيلاً عن تصوراتهم لأنشطتهم التعاونية. ثالثاً نحن استكمل مصادر البيانات الكمية هذه بمراجعة موجزة للمعلومات النوعية عنها تجارب العمل الجماعي المقطر من السجلات العاكسة الأسبوعية والتقارير العاكسة النهائية المؤلفة من قبل الطلاب في أحد كبار الشخصيات لدينا. على حد علمنا، هذه هي أول دراسة للطرق المختلطة من طراز VIP.

## المبحث الثاني: عرض دراسات السابق لمتغير معيقات الابداع

## المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة (دالة محمد، 2020)، معيقات الابداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة بأدرار

الدراسة عبارة عن مقال حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري في مديريات الشباب والرياضة الجزائرية. أجريت الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة بـ برج باجي مختار أدرار، قد كان التساؤل الدراسة كالتالي: هل هناك معوقات تعترض الابداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية؟ وصيغت الفرضية الرئيسية كما يلي: هناك معوقات تعترض الابداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي باستخدام استبيان القياس المطبق على عينة قوامها 14 فردًا من إجمالي الموظفين العاملين في مديرية الشباب والرياضة بـ برج باجي مختار أدرار وتم اختيار هذه العينة عشوائيًا. وفي معالجة البيانات تم اعتماد نظام الحزم الإحصائية SPSS. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود معوقات ذهنية تعيق الإبداع الإداري للشباب والرياضة بـ برج باجي مختار. إلا أن هناك معوقات عاطفية ودوافع وتنظيمية تعيق الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة. وبناء على ذلك خلص إلى أن هناك معوقات تعوق الإبداع الإداري لمديرية الشباب والرياضة بـ برج باجي مختار أدرار. كما حثت الطالبة على مجموعة من التوصيات منها: - تحفيز العاملين وتوفير الجوامع للملائم للتفكير وتطبيق تصوراتهم الإبداعية؛

- الابتعاد عن أسلوب التبعية في التفكير وتفهم أخطاء العاملين ومحاولة تصحيحها؛
- قبول المخاطر وعدم الخوف من الجديد.

دراسة (بوشيخي محمد رضا، 2018)، دور الابداع في اثراء العمل الاداري لاكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، جامعة معسكر، الجزائر

.هدفت هذه الورقة الى معرفة تأثير الإبداع في شكله الاداري في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية تم دراسة مدى اهتمام هذه المؤسسات بالإبداع واعتقادهم بأهميته في المساهمة في اكتساب الميزة التنافسية. ذلك من خلال دراسة تطبيقية استبائية لعينة مكونة من 45 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ولاية معسكر، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS 21.0 لمعالجة البيانات، حيث توصل الطلبة الى عدم اهتمام جل مسيري هذه المؤسسات بالإبداع الاداري، كما تبين بأن مستويات الابداع في العينة البحثية ضعيف ولا يمكن الاعتماد عليه في اكتساب أوالمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة خاصة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري. كما صاغ الباحثون مجموعة من التوصيات من بينها:

\_\_توعية اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية الابداع، ودوره في بناء تنمية الميزة التنافسية؛

\_\_ تقوم المؤسسات بإعطاء أهمية للبحث والتطوير وان يكون عملها منظما ومشاريعها محددة بدقة وبمخصصات مالية كافية لعملية البحث والتطوير هي السبيل الناجع الذي من خلاله يمكن المؤسسات الحصول على الاساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الانتاج العصري؛

\_\_ ضرورة اتصال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمياكل التعليم العالي ومراكز البحث التطبيقي، وتوثيق الصلات بينهما باعتبار هذه المراكز مصادر هامة لاستقطاب الافكار والابداعات؛

\_\_ أهمية منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين في عملهم بشكل خاص للارتقاء بمستوى الرضا عن العمل، وبالتالي زيادة دافعيتهم للانتماء والانجاز.

**دراسة (أسماء الرتيمي) ، معيقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد8، البليلة، الجزائر،**

هدف البحث إلى محاولة التعرف على أهم المعوقات الإبداعية، أو التي تقف عائقا أمام التفكير الإبداعي، ومختلف العوامل التي تؤثر في الابتكارات ما يجعلها تنطفئ رغم أهميتها وتشوه تجسيدها بالإضافة إلى تسليط الضوء عليها بغية محاولة المؤسسات لتفاديها في ظل وجود إبداعات وابتكارات ترتقي بها إلى مصاف المؤسسات المنافسة التي تحتل مكانة متميزة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، حيث صيغت إشكالية الدراسة على الشكل التالي ما هي أهم معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار بالمؤسسة؟ كما استعانت الطالبة على المنهج الوصفي ومن خلال الاعتماد على الدراسات الأدبية تم التوصل الى ان المؤسسات في حاليا تحتاج الى تجديد دائم وذلك من خلال طرحها أفكارا حديثة وهذا ما يكون الا من خلال الإبداع في المنظمة، أي ان الهدف من وراء الإبداع هو تجسيد تلك الأفكار والأساليب حديثة ما يجعل المنظمة تتميز عن غيرها وتضمن لها موقعا رياديا. وكل ذلك لا يتأت إلا من خلال مورد بشري توفرت له ظروف مشجعة على إبداع الأفكار واحتضان الابتكارات وتجسيدها. فعلى الرغم من معوقات الإبداع ومختلف العوامل التي تؤثر في الابتكار إلا أن حاجة المؤسسات الماسة للتميز جعلها تكثف الجهود لدعم الإبداع فيها وجعله مجسدا من خلال مختلف الابتكارات التي تطرحها في الأسواق، وذلك من خلال خلق ثقافة التطوير والتجديد.

**دراسة (بويعة عبد الوهاب2018) ، دور الإبداع في تحقيق ريادة المنظمات، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد03، الجزائر،**

هدفت الدراسة الى تقييم دور الإبداع كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمنظمة ومدى مساهمته في تحقيق ريادتها. ولكي يحقق الإبداع الريادة لابد أن يكون جزءا لا يتجزأ من العمليات اليومية، حيث يساهم في الأفكار الجديدة التي من خلالها يمكن تحقيق قفزات كبيرة تحتاجها المنظمات في جميع النشاطات التي تحدث فرقا تنافسيا، ومن هنا طرح الطالبة مشكلة التالية ما هو دور الإبداع في دعم زيادة المنظمات وهل يعتبر مجمع صيدال نموذجا في هذا المجال، وبغية الإجابة على الإشكالية السابقة تم صياغة مجموعة من الفرضيات تمثلت في:

- يوفر مناخ الأعمال في الجزائر فضاء يساعد "صيدال" على الإبداع والريادة؛
- توجد علاقة بين نفقات تمويل المشاريع الإبداعية وتحقيق الريادة في مجمع "صيدال"؛
- تساهم المشاريع الإبداعية في زيادة المجمع وزيادة أرباحه.

ولإعداد هذه الدراسة تم الاعتماد المنهج الوصفي وذلك بهدف الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع من خلال الأدبيات المتاحة، والمنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهني ترهن على إجابة أسئلة البحث. كما حدد يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الإطارات والباحثين بمجمع صيدال، حيث بلغ عددهم 71 وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة بـ 71 إطار وبحث من مجموع 150 والتي تمثل ما نسبته 47% من حجم الإجمالي ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS23، وقد أكدت معظم نتائج البحث على وجود علاقة طردية بين الإبداع والريادة في "صيدال"، لكن تبقى جهود صيدال غري كافية مقارنة بما تبذله الشركات العالمية الرائدة في مجال الصناعة الدوائية، مما يتطلب تعزيز هذه العلاقة أكثر عن طريق تفعيل البيئة الحاضنة للإبداع، والاستثمار بشكل أكبر في إنشاء مراكز للبحوث والتطوير. كما تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها ان اعتبار مناخ الأعمال في الجزائر فضاء يساعد مجمع "صيدال" على الإبداع يعود الى الاهتمام الذي أولته الحكومة في السنوات الأخيرة في هذا القطاع، إلا أن البيروقراطية المتواجدة في مختلف المؤسسات الاقتصادية، وكذا ضبابية بعض القوانين الخاصة بالاستيراد والتصدير ونقص المعلومات حول التنافسية في قطاع الصناعة الصيدلانية ساهم في إضعاف فعالية البيئة الحاضنة للإبداع.

دراسة ( بوشياخي محمد رضا، 2018)، دور الابداع في اثراء العمل الإداري لاكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، الجزائر

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الابداع في شكله الإداري في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية وتم ذلك من خلال دراسة تطبيقية من خلال توزيع استبانة حيث كانت العينة تتكون من 45 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ولاية معسكر كما اعتمد الطالبة على برنامج SPSS21.0 من اجل تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى انه لا يوجد اهتمام كل مسيري هذه المؤسسات بالإبداع الإداري إضافة الى ان مستوى الابداع لدى العينة المدروسة ضعيف ولا يمكن الاعتماد

عليه في اكتساب اوالمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما صاغ الطالبة مجموعة من التوصيات نذكر أهمها:

. توعية اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية الابداع ودوره في بناء تنمية الميزة التنافسية؛

. ان تقوم المؤسسات المبحوثة بإعطاء اهمية للبحث والتطوير وان يكون عملها منظما ومشاريعها محددة بدقة وبمخصصات مالية كافية فعملية البحث والتطوير هي السبيل الناجع الذي من خلاله يمكن المؤسسات الحصول على الاساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الانتاج العصري؛

. ضرورة اتصال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهياكل التعليم العالي ومراكز البحث التطبيقي وتوثيق الصلات بينهما باعتبار هذه المراكز مصادر هامة لاستقطاب الافكار والابداعات؛

. أهمية منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين في عملهم بشكل خاص للارتقاء بمستوى الرضا عن العمل وبالتالي زيادة دافعيتهم للانتماء والانجاز؛

. ضرورة تجاوز الاساليب التسويقية التقليدية من قبل ادارة هذه المؤسسات واعتماد أساليب التسويق عبر البرمجيات الرقمية التي من شأنها ان تحقق وفورات في الوقت والجهد؛

**دراسة (أمينة عبد القادر علي، 2015)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، السودان،**

هدفت الدراسة الى الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم. هدف البحث إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثره بمعوقات الإبداع الإداري وللإجابة عن مشكلة تم صياغة مجموعة من الفرضيات تمثلت في:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب نحوالابداع الاداري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري (العقلية-الانفعالية-الدافعية - التنظيمية) ومدى ممارسة مديري المكاتب للإبداع الاداري.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المكاتب ووجود معوقات تعوق عملية الإبداع الإداري.

وتم استخدام البحث المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد إستبانه وزعت منها (379) واسترجع منها (328) استبانه صالحة للتحليل بنسبة استرداد (86.5%). توصلت نتائج البحث إلى أن مديري المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية، وإن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات. أوصى البحث على عدم تركيز السلطة في يد الإدارة العليا لان ذلك من شأنه الحد من التجديد والإبداع، كذلك عدم اعتبار الأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على أنها الهدف الرئيسي في العمل، مع الاهتمام بزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري.

دراسة (نايفة علي، 2012)، معوقات الابداع الاداري بمدارس المرحلة الثانوية العامة . دراسة ميدانية .، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد34، العدد3، سوريا،

هدف البحث إلى تعرف على معوقات تطبيق الابداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمدرسين في محافظتي دمشق وريفها، وكذلك تعرف الفروق في وجهة نظر عينة البحث تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) كما ان مشكلة البحث تتحدد من خلال التعرف على مقومات الابداع الإداري الفعال من وجهة نظر أفراد عينة البحث في محافظتي دمشق وريفها، والمعوقات التي تعترض تطبيقه في مدارس التعميم الثانوي؟ وعليه استخدم المنهج الوصفي والذي يصف الظاهرة التربوية كما هي في الواقع، كمياً وكيفاً، بحيث يؤدي ذلك إلى فهم الظاهرة، وقد تم جمع البيانات الإحصائية عن آراء أفراد عينة البحث من المديرين ومعاوني المديرين والمدرسين القائمين على الإدارة والتدريس في المدارس محل الدراسة من خلال استبانه وجهت لهم ولتحقيق هدف البحث اشتملت عينة البحث على 460 من الطاقم المدرسي ، ولتحليل تلك البيانات استعان الطالبة ببرنامج SPSS وكانت النتائج كالآتي: اولاً أن مقومات الابداع الاداري الفعال بمدارس المرحلة الثانوية للتعليم الثانوي تمارس بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج أن مقابل %19.39 من إجابات أفراد العينة وافقوا على تواجد المعوقات المذكورة في الاستبانه بدرجة كبيرة جداً 32.03% بدرجة كبيرة، في حين أن 25.39% وافقوا على هذه المعوقات بدرجة متوسطة 15,61% وبدرجة 7.36%، كما وجدت فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغيري المسمى الوظيفي، الخبرة وقدم البحث مقترحات عديدة منها:

1. فهم مدى أهمية الابداع الاداري من قبل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بهدف زيادة مستوى الابداع الإداري لدى العاملين؛

2. توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الابداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي على مستوى المحافظات

3. العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أكثر تطوراً والتعرف على مهارات وأساليب جديدة لمعمل الإداري

دراسة (رانيا قدري أحمد مرجان، 2011)، مقومات الإبداع لدى طلبة الجامعة "دراسة نظرية"، مجلة كلية التربية، العدد العاشر، جامعة برسعيد، مصر،

هدف البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على الإطار النظري للإبداع، وكذلك تحديد مقومات الإبداع لدى طلبة الجامعة، وأيضاً التعرف على واقع التعليم الجامعي في مصر حيث كانت إشكالية البحث ماهي معوقات الإبداع التي تواجه طلبة الجامعة؟ استخدمت الطالبة منهج البحث الوصفي (تشخيص - كشف) باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة مشكلة حيث إن هدفه لا يتوقف عند حدود وصف الظاهرة وكانت نتائج الدراسة متمثلة في أنه يجب الاهتمام بالطالب لأنه ناتج مهم للعملية التعليمية داخل الجامعة وهو الذي يعبر عن مدى تقدم ورقى الجامعة ومدى نجاحها وكل ذلك يتم من خلال شعور الطالب بالثقة والانتماء إلى المؤسسة الجامعية، مما يساعده على مشاركة زملائه والعمل معهم بروح الفريق لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة الجامعية، وكذلك محاولة إيجاد الحلول المبدعة، وذلك في ضوء توفير بعض العوامل التي تؤثر على الإبداع وإيجاد حلول لكل المعوقات التي تواجههم، إلى جانب تدريب الطلاب المبدعين وتوفير المحفزات المادية ولمعنوية التي تعتبر دافع لهم لخلق أفكار جديدة تتميز بالإبداع ومن خلال العرض الاطار النظري للإبداع وواقع التعليم الجامعي فقد توصلت الطالبة إلى بعض المقترحات والتوصيات وهي كالتالي:

- أن تساعد المقررات الطلاب على الخروج من النمطية والروتين

- أن تساعد الطلاب على الربط بين الواقع والخيال وذلك لتنمية الإبداع لديهم لإيجاد أفكار جديدة يمكن تطبيقها في الواقع - أن تراعى المقررات الفروق الفردية بين الطلاب واختلاف مستوى إبداعهم وتنوعه في أكثر من مجال.

- أن يشارك الطلاب في اختيار الأساليب التي تناسب مع مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.

- أن تُعد دورات في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التدريس.

دراسة (مروان مصطفى شموط)، معوقات الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، عمان

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المعوقات التي يواجهها موظفي البنوك التجارية الأردنية في مجال الإبداع والابتكار الوظيفي، وقد طرح البحث الإشكالية التالية: ماهي العوامل والتأثيرات التي تعيق الإبداع في البنوك التجارية الأردنية؟

تم جمع البيانات بالاستعانة باستبانة حيث قد بلغ حجم عينة الدراسة 150 منفردة تم اختيارها بطريقة واستخدام الطالبة مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل التباين الأحادي وطريقة شافيه للمقارنات البعدية وغيرها وفي الأخير توصل الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- . ان دور البنوك في تخصيص دورات في مجال الابداع والابتكار لم يكن في المستوى المطلوب؛
- . انخفاض مستوى الحوافز المادية للموظفين؛
- . شعور الموظفين بالخوف من الوقوع في الأخطاء نتيجة المجازفات المحسوبة؛
- . عدو الثقة من جانب الرؤساء للمرؤوسين.

و بناء على النتائج المتحل عليها اقترح الطالبة مجموعة من التوصيات اهمها:

1. أن تعمل المصارف التجارية في إيجاد نظام للحوافز هدفه تطوير الأفكار الإبداعية لتقديم خدمات أفضل؛
2. أن توفر المصارف التجارية اهتماما أكثر بموضوع الدورات والحلقات العلمية والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أفكار إبداعية تؤدي لتطوير أسلوب العمل لدى المسؤول والمسؤولين؛
3. أن تتبنى المصارف التجارية ما أمكن أسلوبا إداريا يقلل من المركزية وأن توفر مناخا إداريا يساعد كافة الموظفين لديها بالتفكير بمنظور إبداعي خلاق يرفع من كفاءة وإنتاجية العمل؛
4. تفعيل المصارف التجارية روح العمل الإبداعي من خلال القيام بدراسات حول المتغيرات المختلفة المؤثرة في ذلك؛
5. أن توفر المصارف التجارية جمع الوسائل التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية اللازمة لتوفير التنافس والإبداع والتميز بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

دراسة (سهيل رزق دياب، 2005)، معوقات تنمية الابداع لدى طلبة المرحلة الأساسية بمدارس غزة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الثاني لكلية التربية، الجامع الإسلامية بغزة، فلسطين،

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهم معوقات تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية في مدارس قطاع غزة من وجهة نظر معلمهم . حيث تكمن أهميتها في أنها قد تساهم في تعريف العاملين التربويين معوقات تنمية الإبداع لدى طلبتهم بما يساعد على الحد من هذه المعوقات والعمل على توفير ما يلزم من احتياجات ومتطلبات لرعاية الإبداع وتنميته، ومن اجل الإجابة عن الاشكالية استخدم الطالبة المنهج الوصفي التحليلي لاعتباره أنسب المناهج البحثية لمثل هذه الدراسات، حيث قام بإعداد استبانة تشمل أربعة أبعاد تتضمن معوقات تتعلق بالمنهاج، والبيئة المدرسية، والمعلم، والطالب .وقام بتطبيق هذه الاستبانة على عينة مكونة من (100) معلم تم اختيارهم عشوائياً من عشر مدارس تابعة لوكالة هيئة الأمم المتحدة بمدينة غزة. وبعد جمع البيانات وتحليلها باعتماد برنامج SPSS تم الوصول إلى ان

معوقات تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية وترتيب هذه المعوقات بحسب درجة تأثيرها وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. كما خرجت بتوصيات من أهمها:

1. ضرورة إعادة النظر في الأنشطة التعليمية والإمكانيات المدرسية وتجهيزاتها من أجل زيادة فاعليتها في تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الأساسية؛
2. الاهتمام بإعداد المعلم وتأهيله وتزويده باستراتيجيات وطرائق اكتشاف المبدعين من الطلبة وتنمية قدراتهم؛
3. ضرورة توفير بيئة تعليمية مشوقة يسودها الأمن والاستقرار وتعمل على تحقيق الإبداع وتنميته؛
4. ضرورة إعادة النظر في المناهج الدراسية ومحتواها وعرضه بأسلوب شائق يقوم على المبادرة والبحث والتجريب والابتعاد عن التركيز على الحفظ والاستظهار.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

**Helena Chacon-L'opez**، تنمية الإبداع وتقدير الذات ومعوقات الإبداع لدى طلبة التعليم الجامعي على وفق مشاركتهم في الأنشطة الفنية، مجلة مهارات التفكير والإبداع، المجلد 48، اسبانيا، 2023، كان الهدف الرئيسي للدراسة هو اكتشاف الدور الذي تلعبه في التنمية الإبداعية، احترام الذات والعوائق التي تحول دون الإبداع من خلال المشاركة المسبقة في الأنشطة الفنية. الدراسة أيضا هدفت إلى الكشف عن وتيرة قيام هؤلاء الطلاب بالأنشطة الفنية وتحديد الأنشطة التي يتم تنفيذها بشكل متكرر من قبل الرجال والنساء. ونظرا لندرة أدوات القياس الصارمة التي تم التحقق من صحتها بالنسبة للسكان الإسبان، الدراسة أيضا مقترح للتحقق من صحة جرد حواجز الإبداع الشخصي لدى السكان الإسبان. شارك إجمالي 574 طالبًا في عملية التحقق و 291 (تم اختيارهم عشوائيًا) في المرحلة اللاحقة لدراسة شبه تجريبية وصفية مقطعية. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات الديموغرافية الاجتماعية، وحصر معوقات الإبداع الشخصي، واختبار الخيال الإبداعي لدى البالغين (2012) (PIC-A) ومقياس روزنبرغ لتقدير الذات (1965). أظهر التحقق من صحة المخزون أدلة متناقضة على الاتساق الداخلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد الفروق المرتبطة بالمشاركة في الأنشطة الفنية لدى المجموعة التي قامت بها من هذه الأنشطة حصلت على درجات أعلى في السرد والتصوير (على الرغم من أنها في حدود الأهمية) والإبداع العام. ولم يتم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في عوامل العوائق التي تحول دون الإبداع أو احترام الذات. ونحتم بالتوصية بالمشاركة في الأنشطة الفنية نظرا للفوائد المستمدة من الإبداع، وخاصة في السرد والتصوير مهام.

**Phuong Ngoc-Duy Nguyen**، وجهات النظر الاستراتيجية والإبداع والأداء المالي في

الشركات الصغيرة والمتوسطة الفيتنامية، مجلة هيليون، المجلد 9، العدد 9، الفيتنام، 2023.

تتناول هذه الدراسة العلاقات بين وجهات النظر الداخلية والخارجية للاستراتيجيين والإبداع التنظيمي والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفيتنامية. واستناداً إلى العرض القائم على الموارد وعرض القدرات الديناميكية، قمنا بجمع بيانات مقطعية من 382 مديرًا على جميع مستويات الشركات الصغيرة والمتوسطة الفيتنامية. استخدمت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية. وتؤكد النتائج أن المنظور الداخلي يؤثر بشكل إيجابي على الإبداع التنظيمي ولكن له تأثير سلبي على الأداء المالي. وعلى العكس من ذلك، يؤثر المنظور الخارجي بشكل إيجابي على كل من الإبداع التنظيمي والأداء المالي. بالإضافة إلى ذلك كشفت الدراسة عن الإبداع التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي ويعمل كوسيط بين وجهات النظر والأداء المالي. وبالتالي، تشير الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تستفيد من تبني منظور خارجي لتعزيز كل من الإبداع التنظيمي والأداء المالي.

**Osama Khassawneh**، أثر القيادة في تعزيز الإبداع لدى الموظفين: دور تبادل المعرفة كوسيط، مجلة علوم الإدارة، المجلد 12، العدد الرابع، 2022،

قامت هذه الورقة البحثية بدراسة الدور الذي يلعبه تبادل المعرفة في التوسط في العلاقة بين ثقة الموظف في القيادة والابتكار الوظيفي في قطاع الخدمات في مملكة الإمارات العربية المتحدة (الإمارات العربية المتحدة). لجمع المعلومات عن العوامل المختلفة التي تشكل الإطار المقترح، قام الطالبة بتصميم استبانة. في هذا العمل، استخدمنا أدوات ثابتة من دراسات أخرى لقياس المتغيرات المقترحة (وصفنا المصادر أدناه). شكل الأفراد العاملون في صناعة الخدمات الجزء الأكبر من المشاركين في هذه الدراسة (الفنادق والمستشفيات وشركات التأمين والمعاهد التعليمية والبنوك). تم اختيار 500 عامل للعينة، وقمنا بتوزيع المسح عليهم بشكل عشوائي. وكان عدد الاستبيانات الصالحة للإرجاع 364، كما استعان الطالبة ببرنامج SPSS من اجل تحليل البيانات وكانت نتائج الدراسة كالتالي فإن الإيمان بالقائد له تأثير مفيد وإيجابي ملحوظ على مدى مشاركة الموظفين لمعارفهم وابتكارهم. إن مشاركة المعرفة لها تأثير إيجابي وجوهري على إبداع الموظفين، والعكس صحيح. ووفقاً لنتائج الدراسة، فإن انفتاح القادة يتوسط جزئياً رغبة الموظفين في تجربة أشياء جديدة وتبادل المعلومات، وهو نتيجة للثقة التي يضعها الموظفون في قادتهم واستعدادهم لتجربة مفاهيم جديدة.

**Qinghua Fu**، إطار قيادة شامل لتعزيز إبداع الموظفين في قطاع الرعاية الصحية: دور السلامة النفسية والتعددية الزمنية، المجلة الدولية للبحوث البيئية والصحة العامة، المجلد 19، العدد 4519، 2022،

وفي هذه الورقة البحثية تم التركيز على دور القيادة الشاملة باعتبارها فعالة تمت مناقشة استراتيجية الإدارة التنظيمية مؤخرًا في الأدبيات على مستويات مختلفة. ومع ذلك، مثل هذه العلاقات في أنظمة الرعاية الصحية في الاقتصادات النامية ظلت إلى حد كبير غير مستكشفة في السابق. لقد تم اكتشاف ان إبداع الموظفين في سياق الرعاية الصحية في الاقتصاد النامي بشكل شامل إطار القيادة لسد هذه الفجوات المعرفية. تم أيضا التحقيق في أدوار الوساطة للسلامة

النفسية والتعددية في العلاقة المذكورة، استعانة الطالبة بمنهجية المسح بالورقة والقلم للحصول على الردود. بشكل عام، تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين. تم جمع المعلومات الديموغرافية في القسم الأول، في حين كانت المعلومات المتعلقة بالمتغيرات موضوع الجزء الثاني. تم تطبيق إجراء جمع البيانات ثلاثي الموجات في هذا السياق. وتم الحفاظ على فاصل زمني مدته ثلاثة أسابيع لكل موجة. نموذج افتراضي تم تطويره، والذي تم اختباره من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية في AMOS بناء على وبالنتائج الإحصائية، وجدنا أن أسلوب القيادة الشامل في المستشفى يمكن أن يؤدي إلى حد كبير تعزيز إبداع الموظف، في حين أن السلامة النفسية والتعددية الزمنية تتوسط هذه العلاقة. تقدم هذه الدراسة رؤى نظرية وعملية مختلفة، وخاصة لنظام الرعاية الصحية. ان وكانت النتيجة المهمة هي أن القائد الشامل يمكنه تحفيز أتباعه ليكونوا أكثر إبداعًا. هذا تعتبر النتائج مهمة بالنسبة للمستشفى لأن الموظفين المبدعين يزودون المستشفى بمادة صلبة أساس تنافسي.

**Ziane kolee imene**، التدريب على ريادة الأعمال التكنولوجية لتعزيز الإبداع والابتكار في ريادة

الأعمال الرقمية، مجلة الأعمال والدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 03، الجزائر، 2020

، تسعى هذه الورقة إلى تعزيز ريادة الأعمال التكنولوجية كوسيلة تكنولوجية التقدم في العصر الحديث. مشددًا على أن ريادة الأعمال يجب أن تكون الأساس الوحيد للابتكار في عالم العلوم والتكنولوجيا، بحيث تكون الابتكارات التكنولوجية قيمة في السعي لتحقيق التنمية الاقتصادية. تم جمع البيانات من 93 طالبًا من طلاب دار ريادة الأعمال (تلمسان) في عام 2020 برنامج فريق العمل. وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها. نتائج وبيّن التحليل أهمية اعتماد ريادة الأعمال التقنية كوسيلة تنمية المجتمع بهدف تعزيز الكفاءة في البحث وتطوير. كما يؤكد العلاقة القوية بين التطور التكنولوجي، الابتكارات وريادة الأعمال.

**RIM BOUGHERARA**، الابداع في التعليم: بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب واللغات، المجلد

42، العدد السادس والعشرون جوان 2019، الجزائر، 3،

الهدف الرئيسي من هذه الورقة هو تحديد أهمية الإبداع لتحقيق عملية تعليمية ناجحة. تحاول أيضًا سد الفجوة بين النظرية والتطبيق فيما يتعلق بالإبداع. بقدر ما يمثل الإبداع أحد أكثر الاتجاهات ابتكارًا في التدريس، إضافة إلى تسليط الضوء على الطرق التي يجب اتباعها من أجل سد الفجوة بين النظرية والتطبيق للمعلمين عندما يتعلق الأمر بمسألة الإبداع. اكتفى الطالبة بالجانب النظري ولم يستخدم أي من أدوات التحليل الإحصائي وفي الختام تم التوصل إلى أنه لا يمكن إهمال الإبداع في التعليم الحالي ويجب تطويرها من منظور المعلمين لتعزيز عملية التدريس والتعلم الناجحة. وقد تم إدراك أن كون المدرس مبدعًا ناجحًا هو مسألة ممارسة وليست نظرية. المعلمون المبدعون مسؤولون عن تنفيذ الإبداع في

فصو لهم ويجب عليهم سد الفجوة بين النظرية والتطبيق. ولهذا الغرض سلطت هذه الورقة الضوء على بعض الطرق المهمة التي ستساعد كل معلم على تطبيق الإبداع في عملية التدريس الخاصة بهم.

**wan Irwansyah**، تمكين ريادة الأعمال الطلابية من خلال التفكير الإبداعي: ابتكار مستدام نحو الثورة الصناعية 4.0، مجلة أبحاث جنوب آسيا للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 03، اندونيسيا 2019.

يهدف هذا البحث إلى الإجابة على الأسئلة المتعلقة بكيفية تنفيذ الجامعات لدورات ريادة الأعمال للطلاب وكيف يمكن للجامعات غرس وتطوير الإبداع الطلابي لتغيير العقلية من كونك موظفًا إلى رجل أعمال. في هذا البحث، تم تطبيق طريقة البحث النوعي. الغرض من البحث النوعي ليس صياغة بيانات عامة ولكن استكشاف سياقات اجتماعية محددة لتحقيق فهم أفضل للإعدادات الاجتماعية المحددة باتون كما نقلت في. ولهذا السبب تم اختيار العينة النوعية بشكل هادف وتم اعتماد منهج دراسة الحالة في هذا الصدد بحث. استخدمت الطالبة المنهج الفينومينولوجي كما ذكر كريسويل أن الدراسة الفينومينولوجية "تصف المعنى بالنسبة للعديد من الأفراد لتجارهم الحياتية لمفهوم أو ظاهرة الغرض من الطريقة الظواهرية هي "اختزال التجارب الفردية مع الظاهرة إلى وصف للجوهر العالمي". يتم جمع البيانات من خلال التعمق في مقابلات ومقابلات متعددة وقد استمرت المقابلات لمدة تتراوح من 45 دقيقة إلى ساعة واحدة لكل مشارك، واستخدمنا مقابلة شبه مؤسسة منذ ذلك الحين يمكنه توجيه المقابلة بشكل أوثق، للحصول على مجموعة محددة مسبقًا من الأسئلة مع السماح في نفس الوقت لمن أجريت معهم المقابلات مرونة كافية لتشكيل تدفق المعلومات المقدمة وفي هذه الدراسة، أجرى الطالبة مقابلات مع 8 طلاب جامعيين للحصول على معلومات حول تجاربهم في عملية تعلم كيف يصبحون رواد أعمال وكيف يتم تنفيذ محاضرة ريادة الأعمال في كليتهم. الطالبة أيضا أجريت مقابلات مع اثنين من مديري شؤون الطلاب للتعلم في وجهات نظرهم حول ريادة الأعمال الطلابية. من أجل إجراء هذا البحث وبشكل أكثر موضوعية، أجرى الطالبة أيضًا مقابلات مع 4 محاضرين في ريادة الأعمال للحصول على معلومات حول كيفية إجراء محاضرة ريادة الأعمال. وأثبت البحث أن معظم الجامعات لا تزال تدرس ريادة الأعمال نظريًا. لا تزال هناك أيضًا جامعات محدودة توفر مرافق حاضنة للشركات الناشئة، ولا يزال معظم الطلاب لديهم عقلية أن يصبحوا موظفين وليس رواد أعمال، لذا لم يتمكنوا من تحسين التفكير الإبداعي. هذه العقلية بحاجة إلى التغيير. بالنسبة للبحث المستقبلي، يوصي الطالبة بالتعمق في هذه القضايا كيفية تطوير برنامج ريادة الأعمال في الجامعات مع اعتماد مناهج مختلفة.

**Ahmed M. Abdulla**، معيقات الإبداع الشخصي لدى المرأة العربية من دول مجلس التعاون

الخليجي، مجلة إبداع. نظريات. أبحاث. تطبيقات، المجلد 5، العدد (1)، 2018،

هدفت الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل التالي ما هي أبرز معوقات الإبداع الشخصي من وجهة نظر الإناث البالغات في دول مجلس التعاون الخليجي وهل هناك أي اختلافات بين أنواع العقبات المختلفة، وهل تتعلق بالبلد، والعمر، ومستوى التعليم، ومجال الدراسة، والحالة الاجتماعية، والدخل، والقطاع (الحكومي مقابل الخاص) ، حيث تكونت العينة من تكونت عينة الدراسة من 297 امرأة يمثلن أربع دول: البحرين (17.5%)، الإمارات العربية المتحدة (31.3%)، المملكة العربية السعودية (35.7%)، الكويت (15.5%)، تم استخدام معوقات حصر الإبداع الشخصي (ألينكار، 2014) لتحديد أربعة أنواع من معوقات الإبداع لدى النساء في دول مجلس التعاون الخليجي. يحتوي المخزون على 66 مادة. تم استخدام مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط للسماح للمشاركين بالتعبير عن مدى موافقتهم أولاً أووافق على عبارة معينة: من 1 (لا أوافق تماماً) إلى 5 (أوافق تماماً). شاي تم تقييم الأسئلة بأربعة عوامل: (أ) الكبت/الخجل، (ب) ضيق الوقت/الفرص، (ج) القمع الاجتماعي، (د) الافتقار إلى الحافز. (يشير المتوسط المرتفع إلى وجود المزيد من العقبات). وأشار تحليل التباين متعدد المتغيرات إلى أن العقبات المبلغ عنها أمام الإبداع تختلف بشكل كبير حسب مجال الدراسة. أفادت النساء في مجال الفنون أنهن يواجهن عقبات أقل تتعلق بالقمع الاجتماعي مقارنة بالنساء في الهندسة، اللاتي أظهرن أعلى متوسط. ولم تتم ملاحظة أي تأثيرات ذات دلالة إحصائية على مستوى التعليم والدولة والدخل في دول مجلس التعاون الخليجي. أظهر تحليل MANOVA أيضاً تفاعلات كبيرة بين (أ) التعليم والقطاع (أي الحكومة مقابل القطاع الخاص)، (ب) البلد والقطاع، (ج) في المجيء ومجال الدراسة، وأخيراً (د) بين مجال الدراسة والقطاع. تمت مقارنة نتائج هذه الدراسة بدراستين أخريين، في البرازيل والمكسيك، استخدمتا معوقات جرد الإبداع الشخصي. إن المتوسط المرتفع الذي تم العثور عليه لنقص الحافز في دول مجلس التعاون الخليجي يستحق المزيد من البحث، نظراً لأن التحفيز مهم للغاية للإبداع وغالباً ما يكون شيئاً يمكن تشجيعه.

**Valentina Della Corte، الإبداع الريادي: المصادر والعمليات والآثار، المجلة الدولية للأعمال**

**والإدارة، المجلد 12، العدد 06، إيطاليا، 2017،**

لقد تم تطوير الأدبيات المتعلقة بالإبداع في ريادة الأعمال على نطاق واسع في العقود الماضية، مع الاهتمام بكل من العملية وأصولها وسوابقها. الهدف من هذه الورقة هو تنظيم الأدبيات حول هذا الموضوع، من أجل توضيح مفهوم الإبداع الريادي بشكل أفضل في سماته ومكوناته الرئيسية. لا تزال القضية تظهر مساهمات مجزأة إلى حد ما حول مفهوم الإبداع الريادي في مختلف التخصصات، ضمن بنية معقدة للغاية ومتعددة الأبعاد. لذلك، نقترح مراجعة الأدبيات التي يكون هدفها الرئيسي هو الحصول على نظرة عامة على أحدث ما توصلت إليه الإبداع في مجال ريادة الأعمال وتحديد ما زال قائماً، من أجل توضيح الموضوع الذي تم فحصه بشكل أفضل، شرعنا في مراجعة الأدبيات في هذا المجال. كانت الخطوة الأولى عبارة عن بحث موسع من خلال قواعد البيانات الإلكترونية الجغرافية، وعلى وجه التحديد:

Google و Direct (Elsevier)، و Emerald، و Business Source Premier (EBSCO) و Scholar، ثم مطابقة النتائج. من خلال تحليل الأوراق المختارة، تظهر بعض التلميحات المثيرة للاهتمام للاستنتاج. بناءً على التعرف على الأدبيات، تتناول هذه الدراسة عدة قضايا، إحداها هي فهم الانفصال المحتمل بين الرؤية الإبداعية وتنفيذ الفكرة، والتي، بدلاً من ذلك، يجب أن تمثل شرطاً أساسياً لريادة الأعمال الإبداعية. وقد تم التأكيد على هذا الجانب في المساهمات المشار إليها في الإبداع كعملية وفي موضوع خلق الفرص واغتنامها. وبشكل أكثر دقة، فإن العلاقة بين توليد الأفكار وتنفيذها ليست واضحة: فهي تتأثر بعدم القدرة على التنبؤ بالسياق الخارجي الذي يعمل فيه رواد الأعمال. وهذا يفتح المجال أمام تقدم بحثي واسع.

**Teresa M. Amabile**، النموذج الديناميكي المكون للإبداع والابتكار في المنظمات: إحرار التقدم،

وصنع المعنى، مجلة بحوث في السلوك التنظيمي، العدد 36، الولايات المتحدة الأمريكية، 2016

تقدم هذه الورقة مراجعة مهمة لنموذج الإبداع والابتكار في المنظمات المنشورة في البحث في السلوك التنظيمي في عام 1988. ويركز هذا التحديث على في المقام الأول على العمليات النفسية على المستوى الفردي المشاركة في الإبداع والتي تم تسليط الضوء عليها من خلال الأبحاث الحديثة، ويسلط الضوء على تأثيرات بيئة العمل التنظيمية على تلك العمليات. نعيد النظر في الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها نموذج 1988، تعديل بعض المكونات والروابط السببية، وإدخال أربعة بنى جديدة في النموذج: الشعور بالتقدم في تطوير الفكرة الإبداعية، المعنى العمل لمن يقوم به، تؤثر؛ والتحفيز الخارجي التآزري. اقترح في جميع أنحاء الطرق التي يمكن من خلالها للمكونات الأساسية للإبداع الفردي والجماعي أن تؤثر وتتأثر بالعوامل التنظيمية الحاسمة للابتكار.

**Hardi Emrie Rosly**، العلاقة بين الإبداع ونية ريادة الأعمال التكنولوجية، مجلة البحوث الأكاديمية

الدولية لعلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، ماليزيا، 2015،

، تم إجراء هذه الدراسة للنظر على وجه التحديد في فهم مستوى الإبداع بين طلاب العلوم والتكنولوجيا من UiTM وفحص ما إذا كان للإبداع صلة محددة بنية ريادة الأعمال التكنولوجية التي يمكن مساهمة الطلاب في إنشاء وإدارة ودعم المشاريع المستدامة. حيث كانت الإشكالية تركز حقا على سمات الإبداع المحددة التي تؤثر بالفعل على ميل الطلاب لاختيار أن يكونوا رواد أعمال تقنيين. من هنا ، تحاول هذه الدراسة فحص درجة الإبداع التي يمتلكها الفرد (الطالب) النتائج حول العلاقة بين الإبداع ونية ريادة الأعمال التكنولوجية ، كما سلطت هذه الدراسة الضوء على نوع سمات الشخصية من الإبداع الذي يؤثر فعليا على الطلاب نحو نية ريادة الأعمال التكنولوجية ، اعتمد الطالبة على استبيان من أجل دراسة العلاقة بين الإبداع ونوايا ريادة الأعمال التكنولوجية. احتوت الاستبيان على 3 أقسام، اعتمد القسم الأول منها على 8 متغيرات ديموغرافية، تليها 6 فقرات في النية الريادية و 35 فقرة في مواقف الإبداع على التوالي. تم استخدام مقياس ديكرت

ذو الخمس نقاط للأسئلة. وتكونت العينة من 226 طالبًا تم اختيارهم عشوائيًا من طلاب المرحلة الجامعية في العلوم والتكنولوجيا بجامعة UiTM Shah Alam. وتم تقييم مرساة الإبداع من خلال سبعة متغيرات. تم قياس عامل الإبداع من خلال القيمة المتوسطة لعناصر مقياس ديكرت المكونة من خمس نقاط من تحليل العوامل الذي يقيم الوعي الإبداعي لدى الطالب، ومستويات الفضول، ومهارات كسر الأنماط، والقدرة على تغذية الأفكار، والاستعداد للتجربة، والشجاعة والمرونة؛ والمثابرة النشطة. المتغير التابع هو نية قيادة الأعمال التقنية لدى طلاب مجموعة العلوم والتكنولوجيا. وكانت النتائج هذا البحث تتفق مع النتائج الحديثة أن الإبداع له تأثير على رغبة الفرد في أن يكون رائد أعمال أو في هذه الحالة رائد أعمال تقني على الرغم من أن البحث يشير إلى أن التأثير قد يكون صغيرا إلا ان الإبداع بشكل متزايد مهم في ضمان نجاح الأعمال، قد لا يتم تجاهل الإبداع كمؤشر لتنظيم المشاريع. يمكن أن يكون السبب في استدامة المشاريع ونجاحها.

**Foad Farid**، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات تكييف الهواء، مجلة الإدارة في الأرشيف الهندسي،

المجلد 9، العدد 4، جامعة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2015،

هدفت هذه الدراسة الى مناقشة الابداع والابتكار في المنظمات حيث ان التقدم هو نتيجة الأفكار الإبداعية والأنشطة المبتكرة. كما تعتمد المؤسسات الناجحة على موظفيها المبدعين لتطوير منتجات وخدمات جديدة توفر لهم ميزة تنافسية في السوق ومع ذلك، لا تُظهر المنظمات القيادة اللازمة لتعزيز الإبداع من خلال توفير بيئة مواتية وتحفيز موظفيها المبدعين شخصيًا. ولمعالجة هذه المشكلة، تم تحديد سمات محترفي الإبداع، وتم تحديد الثقافة التنظيمية التي تحفز الإبداع، ومناقشة العوائق التي تعترض الإبداع - وطرق التغلب عليها. الإبداع هو الجمع بين الأفكار القديمة أو توليد أفكار جديدة لتلبية الحاجة. الإبداع يشكل شيئًا من لا شيء؛ الابتكار يشكل ذلك الشيء في المنتجات والخدمات. إن شيخوخة الإنسان من أجل الإبداع هي توفير البيئة والتقدير والمكافآت والقيادة اللازمة لتحفيز الموظفين على الإبداع. يتمتع المحترفون المبدعون بخصائص مميزة؛ يجب أن يكون المديرون قادرين على التعرف على هؤلاء الأفراد عند ملء المناصب الشاغرة. تعد الثقافة التنظيمية التي تساعد على تطوير واختبار الأفكار الإبداعية أمرًا ضروريًا لتحفيز الإبداع. يقدر المحترفون المبدعون التقدير وزيادة احترام الذات أكثر من المكافأة المالية.

**Vahid Rouhollahi**، تقييم الإبداع ومعوقاته على أساس الخصائص الفردية، مجلة البحوث

الاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة باناراس الهندوسية، فاراناسي، الهند، 2014،

قامت هذه الدراسة بتقييم الإبداع ومعوقاته على أساس الخصائص الفردية بين مديري الرياضة والإداريين الرياضيين. ساعد هذا البحث في تقييم وتحسين التقنيات التي تم تطويرها لتنمية الإبداع وعقباته بأكثر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة. وقد تم اختيار عينة عشوائية من مديري الرياضة ومديري الرياضة الذين يعملون فيها المنظمات الرياضية المختلفة. تضمنت العينة 108 من مشاركين يتكونون من اثنين متساوين أكملت مجموعات من الذكور والإناث

استبيانات معوقات الإبداع والإبداع. في ضوء أهداف البحث تم استخدام استبيانات حيث تضمنت الاستبانة 50 سؤالاً ولكل سؤال مقياس ليكرت المكون من خمسة بنود. ثلاثة استبيانات تشمل استبيان المعلومات العامة، استبيان الإبداع، واستبانة معوقات الإبداع كأداة للتقييم موزعة بين الألعاب الرياضية المديرين والإداريين الرياضيين في مختلف مستويات المجتمع الرياضي. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في الإبداع وعوامل مثل العمر والمستوى التعليمي ومستوى الخبرة ولم يكن لهذه العوامل تأثير على الإبداع في أي من المجموعات. وأشارت النتائج الأخرى لهذه الدراسة إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في معوقات الإبداع. ناقشنا حول مختلف جوانب معوقات الإبداع لدى كلا الجنسين في هذا البحث.

**Christian Walter**، معيقات بيئة العمل التي تحول دون الإبداع، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي

(الربيع) لعام 2012 حول ابتكار الأعمال وإدارة التكنولوجيا في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، معهد المعرفة

والابتكار جنوب شرق آسيا، جامعة بانكوك، راما 4 رود، كلونج توي، بانكوك 10110، تايلاند، 2012.

ناقشت هذه الورقة معوقات الإبداع في بيئة العمل حيث تم اتباع منهج استكشافي لتحديد معوقات الإبداع في بيئة العمل بفرع شركة تكنولوجيا أوروبية مقرها في تايلاند. تم استخلاص عوامل بيئة العمل التي يمكن أن تقلل من الإنتاج الإبداعي من النظرية المكونية وتم توسيعها من خلال فئتين، وهما الثقافة وبيئة العمل المادية. وقد وجد أن بعض الفئات الفردية ترتبط بشكل غير مباشر بمعوقات بيئة العمل التي تحول دون الإبداع. وأظهرت النتائج أن العوائق الرئيسية كانت الخوف من المخاطرة، وبيئة العمل المادية، وضغط الوقت، والاستقلالية أو الحرية، والعوائق التنظيمية في شكل السيطرة والصراع الداخلي.

**Jarna Heinonen**، دور الإبداع في البحث عن الفرص وخلق أفكار الأعمال، مجلة التعليم والتدريب،

المجلد 53، العدد 9/8، 2011،

تهدف هذه الورقة إلى استكشاف العلاقات بين إبداع الطلاب، ومختلف استراتيجيات البحث عن الفرص، ومدى جدوى أفكار الأعمال التي تم تطويرها خلال وحدة تعليم ريادة الأعمال، وتضع الورقة فرضيات حول الارتباطات بين الإبداع الفردي، واستراتيجيات البحث عن الفرص، وجدوى أفكار الأعمال المتولدة. قدمت مجموعة مكونة من 117 طالبًا بيانات العينة من خلال المشاركة في البرنامج التمهيدي واستطلاعات ما بعد البرنامج. تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لفحص المتغيرات الكامنة، وتم تأكيد هيكل العوامل من خلال التحليل العاملي التوكيدي، وقد تم اختبار الفرضيات من خلال بيانات استبيان المتابعة التي تم جمعها من الطلاب المسجلين في دورة جامعية إلزامية حول ريادة الأعمال. تم إجراء الاستطلاع الأول عن طريق البريد الإلكتروني الموجه إلى المشاركين. ثم قام الطلبة بإرسال استبيان المتابعة عبر البريد الإلكتروني إلى جميع المشاركين وقد أدى ذلك إلى الحصول على 146 إجابة مقبولة، ومعدل استجابة

قدره 60 في المائة. أظهرت النتائج أن الإبداع لا يرتبط بشكل مباشر بقابلية فكرة العمل للاستمرار. ومع ذلك، فإن الإبداع يعزز استراتيجيات البحث عن الفرص الإبداعية واستخدام استراتيجيات تحديد الفرص القائمة على اكتساب المعرفة. وبناءً على ذلك، فإن تأثير الإبداع على جدوى فكرة العمل يتم بوساطة كاملة من خلال استراتيجيات البحث عن الفرص الإبداعية والمبنية على اكتساب المعرفة. كلاهما لهما تأثير إيجابي على الجدوى المتصورة لفكرة العمل. كما أوضحت النتائج انه على الرغم من أن الإبداع يُنظر إليه كعنصر قيم في توليد أفكار الأعمال، إلا أنه يجب أن يكون مصحوبًا بأنشطة البحث عن الفرص من أجل توليد أفكار قابلة للتطبيق أفكار تجارية. وتؤكد النتائج على دور السلوك الإبداعي في ابتكار فكرة العمل وكذلك دمج التفكير الإبداعي في تخطيط الأعمال.

**Daniel Yar Hamidi، الإبداع في تعليم ريادة الأعمال، مجلة الأعمال الصغيرة وتنمية المشاريع، المجلد 15 رقم 2، السويد، 2008،**

ان الغرض من هذه الورقة هو استخدام النظرية المعرفية الاجتماعية لدراسة النية الريادية بين المشاركين في برامج ريادة الأعمال للخريجين. على وجه التحديد، اختبار المؤلفين ما إذا كانت الإمكانيات الإبداعية للطلاب مرتبطة بنيتهم في الانخراط في ريادة الأعمال، كما هذه الورقة هي الأولى التي تبحث في أهمية الإبداع في تعليم ريادة الأعمال والنماذج النظرية لنوايا ريادة الأعمال، قام الطالبة بجمع البيانات الأولية من خلال المسح الأولي في شكل استبيانات ذاتية، مع اختبار الإبداع كملحق. جمعت البيانات من عينة مكونة من 40 طالبًا من طلاب ريادة الأعمال المسجلين في ثلاثة برامج مختلفة، جميعها تقع في السويد:

(1) المجموعة الأولى: 13 طالبًا من طلاب الأعمال يخضعون لبرنامج الماجستير لمدة عام واحد في ريادة الأعمال في كلية جوتنبرج للاقتصاد؛

(2) المجموعة الثانية: 19 طالبًا من طلاب الهندسة يخضعون لبرنامج الماجستير في ريادة الأعمال لمدة عام ونصف في جامعة تشالمرز للتكنولوجيا؛

(3) المجموعة الثالثة: 8 طلاب من خلفيات متنوعة، يخضعون لبرنامج الماجستير في ريادة الأعمال لمدة عام إلى عام ونصف في كلية بوراس الجامعية.

قام الطالبة أيضًا بجمع بيانات عن مجموعة مراقبة مكونة من 38 طالبًا مسجلين في برنامجين آخرين للدراسات العليا في السويد:

(1) المجموعة 4: 18 طالب طب، يخضعون لبرنامج الماجستير في الطب الحيوي لمدة عام إلى عام ونصف في معهد كارولينسكا؛

(2) المجموعة 5: 20 طالبًا من طلاب الأعمال يخضعون لبرنامج ماجستير مدته عام إلى عام ونصف في تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأعمال أو الخدمات اللوجستية وتطوير الأعمال في كلية So'derto'm.

وقد يتم اختبار الفرضيات المشتقة نظريًا باستخدام عدة وتحليلات الانحدار الترتيبي. ترتبط الدرجات العالية في اختبار الإبداع والخبرات الريادية السابقة بشكل إيجابي مع نوايا ريادة الأعمال، في حين أن تصور المخاطر له تأثير سلبي، إذ تشير النتائج إلى أنه يمكن استخدام تمارين الإبداع لرفع نوايا ريادة الأعمال لدى الطلاب في تعليم ريادة الأعمال. يشير عدم التجانس في الأساليب الإبداعية بين الطلاب أيضًا إلى مشاكل نصح "مقاس واحد يناسب الجميع" في ريادة الأعمال تعليم.

**Thomas B. Ward**، الإدراك والإبداع وريادة الأعمال، مجلة الأعمال المغامرة، المجلد 19، جامعة ألاباما، توسكالوسا، 2004،

تمت التطرق في هذه الورقة البحثية ومناقشة الأساليب المعرفية للإبداع من حيث صلتها بمهمة رواد الأعمال: توليد أفكار جديدة ومفيدة للمشاريع التجارية. يتم الاهتمام بالدور المتناقض للمعرفة، والتي يمكن أن تعزز إما أن تمنع الإبداع، وكذلك إلى خصائص المعرفة أو مجموعة مختارة من العمليات التي تؤثر على أصالة الأفكار المولدة حديثًا. النتائج التجريبية تتم مناقشتها مع اقتراحات حول كيفية ترجمة هذه النتائج إلى عملية التطبيقات.

**Georg Bonn**، أثر إدارة الموارد البشرية على التنظيم الإبداع والأداء، مجلة أبحاث الموارد البشرية، المجلد 18، العدد 1، 2004

سياسة توظيف وتطوير الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز المؤهلات يحسن الإبداع التنظيمي من خلال تطوير الموارد الراكدة. وفي هذه العملية تقوم المنظمة ببناء موارد مؤهلة تتجاوز الاحتياجات الحالية لضمان المرونة والابتكار الكفاءة في بيئة السوق غير المستقرة. ونتيجة لذلك، تحسن الإبداع التنظيمي تطوير الموارد المؤهلة، يؤدي بشكل غير مباشر إلى نتائج أفضل للشركة لأنه يحسن جو الإبداع. شملت هذه الدراسة 102 شركة متوسطة الحجم من قطاع الخدمات المالية ويظهر قطاع الاستشارات أن سياسة توظيف الموظفين وتطويرهم تعتمد أولاً والأهم من ذلك ضمان أن مجموعة واسعة من المؤهلات ترتبط بشكل كبير بالإبداع مناخ. سياسة الموارد البشرية التي تركز على تفعيل الموظفين، أي التوظيف والتطوير من الموظفين، بهدف توسيع نطاق مؤهلاتهم، يزيد من الإبداع التنظيمي من خلال بناء "الموارد الراكدة". هذه هي موارد الشركة التي تتجاوز الاحتياجات الحالية لعمليات خلق القيمة لضمان القدرة على التكيف والابتكار في ظل ظروف تطورات السوق غير المؤكدة. أما بالنسبة للموارد البشرية فهذا هو الحال يعد بناء ملفات تعريف مؤهلات واسعة ومتعددة التخصصات أمرًا مهمًا بشكل خاص. زيادة الإبداع التنظيمي من خلال تعزيز نطاق أوسع ومتعدد التخصصات تزيد

ملفات المؤهلات أيضاً من نجاح الشركة في السوق - ولكن بشكل غير مباشر فقط. وبالتحديد حول زيادة المناخ الإبداعي. وتبين الدراسة الحالية التي شملت 102 شركة متوسطة الحجم في قطاع الخدمات المالية والاستشارات أنه قبل كل شيء، توظيف الموظفين الذي يركز بشكل خاص على المؤهلات متعددة التخصصات وتطوير الموظفين، والذي يتبع مؤهلات متعددة التخصصات يسعى الموظفون إلى الارتباط بشكل إيجابي كبير بالمناخ الإبداعي.

### المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة الدراسات السابقة من خلال طرح أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
متغيرات مختلفة: فرق العمل والقيادة، فرق العمل والتعقيد المعرفي، الابداع وريادة الاعمال، بيئة العمل ومعوقات الابداع، الابداع ونية ريادة الاعمال، فرق العمل والأداء، التمكين وفرق العمل، معوقات الابداع والخصائص الفردية.	متغير مستقل: فرق العمل متغير تابع: معوقات الابداع	متغيرات الدراسة
هدف بعض الدراسات السابقة الى دراسة دور واثار فرق العمل في تحسين الأداء اما الدراسات الأخرى سعت الى استكشاف معوقات الابداع	ابراز دور فرق العمل في الحد من معوقات الابداع	هدف الدراسة
بعض الدراسات كانت اجنبية وأخرى عربية	الدراسة الحالية كانت عربية	بيئة الدراسة
الزمان: من 2004 الى غاية 2024 المكان: أماكن مختلفة الأردن، اسبانيا، الجزائر، المملكة العربية السعودية، سويسرا، ماليزيا، الفيتنام.	الزمان: من 2023 الى غاية 2025 المكان: عدة ولايات مختلفة	الزمان والمكان
جمعت الدراسات السابقة بين مختلف النماذج من دراسة حالة والتحليل ولكن الأغلب استخدم الاستبيان بالإضافة الى اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري.	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في الجزء النظري واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة في الجانب التطبيقي ووزعت على عينة من الموظفين من مديريين التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المعنية ممن يعملون في مصانع المنطقة الصناعية محل الدراسة وكانت الدراسة الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss.	منهج وأدوات الدراسة

يمكن استجلاء الأهمية العلمية لهذه الدراسة ومساهماتها المعرفية المحتملة من خلال مقارنتها بما أفرزته الأدبيات السابقة ذات الصلة. إذ كشف الفحص المنهجي والتحليل النقدي للدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث الحالي "سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة" عن جملة من الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، وذلك على النحو الآتي:

تنتسب الدراسة الحالية إلى التيار البحثي المعني باستكشاف العلاقة بين متغيري فرق العمل والحدّ من معوّقات الإبداع وهو توجه رصدته جملة من الدراسات السابقة. غير أن تلك الدراسات أبدت تبايناً ملحوظاً في مناهج قياس هذين المتغيرين، لا سيما فيما يخص أبعاد فرق العمل وتصنيفات معوّقات الإبداع. فضلاً عن ذلك، اعتمد أغلبها على عيّينات من الطلاب في مراحل التعليم العام والجامعي، مما يُضيق من إمكانية تعميم نتائجها على السياقات التنظيمية الفعلية أما فيما يخص الإطار المنهجي والتطبيقي فانطلاقاً من الإطار النظري الذي تبنته الدراسة، يتركز بُعدها التطبيقي على توظيف مقاييس قياسية ومؤشرات إحصائية معتمدة بغية جمع البيانات وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة داخل المؤسسات الاقتصادية. ويرمي هذا النهج إلى استخلاص استنتاجات وتوصيات ذات صلة وثيقة بالسياق الميداني المحدد موضع الدراسة.

في المقابل تقدّم هذه الدراسة إسهاماً معرفياً أصيلاً في تعميق فهم المتغيرين المدروسين، ويتجلى ذلك في ثلاثة محاور جوهرية:

- التركيز الموضوعي: خلافاً للدراسات السابقة التي انصبّ اهتمامها في معظمها على محفّزات الإبداع وعوامل تنشيطه تتمحور هذه الدراسة حول آليات الحدّ من معوّقات الإبداع وهو منظور يُعدّ أقل حضوراً في الأدبيات القائمة؛
- النموذج البحثي: تتفرد هذه الدراسة بدمج سبعة أبعاد ضمن نموذج تحليلي متكامل في حين اقتصرت الدراسات السابقة على معالجة هذين المتغيرين بصورة منفصلة أو مقترنة بعوامل أخرى متباينة؛
- السياق المؤسسي: بينما عالجت الأدبيات المتاحة هذين المتغيرين في سياق المؤسسات الكبيرة الحجم في الغالب تنصّب هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها ركيزة محورية للتنمية الاقتصادية الوطنية وهو ما تكرّسه التوجهات السياسية الراهنة في هذا الشأن.

خلاصة القول، تجسد هذه الدراسة استجابةً بحثيةً لندرة ملموسة في الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً في آنٍ واحد مقارنةً بتلك التي اكتفت بدراستهما منفردتين أو بالاقتران مع متغيرات أخرى. وهذا ما يمنحها طابعاً بحثياً مميزاً ويُعزّز موقعها ضمن منظومة الأدبيات الأكاديمية القائمة.

### خلاصة الفصل

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بفرق العمل ومعوقات الإبداع، يتبين لنا أن أغلب هذه الدراسات تناولت كل متغير من المتغيرين بشكل مستقل، حيث ركزت دراسات فرق العمل بشكل أساسي على علاقتها بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والابتكار التنظيمي بصفة عامة، في حين اتجهت دراسات معوقات الإبداع إلى البحث في أسبابها وانعكاساتها دون ربطها بشكل مباشر بدور فرق العمل كآلية للحد منها، خاصة في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما لاحظنا من خلال هذا العرض أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت في تناولها لأبعاد فرق العمل على الأبعاد كالقيادة والاتصال والتكنولوجيا، دون التطرق إلى بُعدي الثقة والتنوع الفكري بالشكل الذي تناولهما الدراسة الحالية، وهو ما يمثل إضافة مميزة هذه الدراسة عن سابقتها. إضافة إلى ذلك، فإن غالبية الدراسات التي تطرقت إلى معوقات الإبداع لم تُجرَ في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الأمر الذي يفتح المجال لهذه الدراسة لتقديم إضافة معرفية ميدانية في بيئة لم تنل حظها الكافي من البحث في هذا الموضوع.

وعليه، يمكن القول إن الدراسة الحالية تأتي استكمالاً لما تناولته الدراسات السابقة من جهة، وتجاوزاً للفجوة البحثية الملاحظة فيها من جهة أخرى، من خلال الجمع بين متغيري فرق العمل ومعوقات الإبداع في نموذج واحد، وتوسيع أبعاد فرق العمل لتشمل الثقة والتنوع الفكري، وتطبيق ذلك ميدانياً على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهو ما سيتم تفصيله في الفصول الموالية من هذه الدراسة.



# الفصل

# الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة



## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد

يشكل الإطار التطبيقي للأطروحة محورا أساسيا يوضح الدرجة التي يتم بها تفعيل البنى النظرية في حقائق عملية قابلة للقياس والتحليل. في هذا الإطار تعمل معالجة الجانب التطبيقي كنهج يهدف إلى التحقيق في الأبعاد المختلفة للمتغيرات قيد الدراسة وفهم علاقاتها المتبادلة ضمن السياق المحدد.

يؤكد هذا الفصل على أهمية البحث في تقديم حلول عملية تركز على المبادئ العلمية من خلال تقييم النموذج المقترح ودراسة العلاقات بين المتغيرات الأولية: "فرق العمل" كمتغير مستقل و"معيقات الإبداع" كمتغير تابع. ولتسهيل ذلك، تم تطوير أدوات قياس دقيقة لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي ضمان صياغة توصيات مدروسة وقابلة للتنفيذ تساعد في تقليل الحواجز وتعزيز الإبداع داخل المنظمات.

المهدف من هذا الفصل هو تحقيق توليف بين الأبعاد النظرية والتطبيقية حيث يتم استخدام المنهجيات العلمية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية. بالإضافة إلى ذلك، يهدف إلى تقديم إجابات واضحة ودقيقة على أسئلة البحث باستخدام التحليل الإحصائي والبيانات التي تم جمعها من العينة المستهدفة.

وبالتالي، يمثل هذا الفصل تعزيزا نوعيا للدراسة، مما يمكن الطالبة من تقديم منظور شامل ومتكامل حول دور فرق العمل في الحد من العقبات التي تعترض الإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية.

## المبحث الأول: المحددات المنهجية للدراسة

يقصد بالمحددات المنهجية، هي تلك السلوكيات والأدوات التي يتم إتباعها في تشخيص المشكلة ودراستها وجمع المعلومات عنها، ومن ثم تفسيرها وتدليلها واستقصاء النتائج التي تستخلص منها.

### 1. المنهج المتبع

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالأسلوب الكمي في تحليل البيانات الميدانية لمعالجة إشكالية البحث وتحليل تساؤلاتها فضلاً عن استكشاف أبعادها واختبار صحة الفرضيات المطروحة وقد جاء اعتماد هذا المنهج لضمان استيعاب المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لفرق العمل إلى جانب المفاهيم ذات الصلة بالإبداع ومعوقاته أما على الصعيد التطبيقي فقد أجريت دراسة ميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد من الولايات بهدف فهم أثر فرق العمل في الحد من معوقات الإبداع، واستخلاص النتائج والتوصيات المناسبة.

### 2. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تمحورت الدراسة حول دور فرق العمل في الحد من معوقات الإبداع. وبمعنى آخر، فإن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو فرق العمل، مع اختيار أبعاده وفقاً لمتطلبات ونوعية المؤسسات المدروسة. وتم التركيز على (القيادة والمشاركة، الثقة، مرونة الاتصال، بيئة العمل، الثقة، التنوع الفكري، أنظمة المكافآت، التكنولوجيا)، أما بالنسبة للمتغير التابع فتم التركيز على معوقات الإبداع بكل تصنيفاتها (الشخصية، التنظيمية، البيئية، الاجتماعية).
- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة ممن يعملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بالولايات المذكورة. تضمنت العينة فئتين رئيسيتين: القيادات الإدارية: وتشمل المديرين التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، الذين يقدمون وجهة نظر إدارية حول توجيه الفرق ودعمها. أعضاء فرق العمل: وهم الموظفون المنفذون الذين يمثلون القاعدة الأساسية للفرق ويختبرون المعوقات الإبداعية بشكل مباشر في بيئة العمل اليومية.
- **الحدود المكانية:** تم اختيار مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات التالية: غرداية، الاغواط، تيارت، تيبازة كموضوع للدراسة، نظراً لمكانتها الوطنية. حيث يُشجع الموظفون والإدارة في المؤسسة على الموافقة على إجراء دراسات ميدانية لتقييم أداء فرق العمل وتحليل العوائق التي قد تعوق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا بثلاث سنوات ابتداء من أول تسجيل 2023 أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد امتدت على مدى أشهر من نهاية سنة 2024 الى غاية منتصف 2025.
3. **مجتمع وعينة الدراسة:**

شمل مجتمع الدراسة مؤسسات صغيرة (10-49 موظفا) ومتوسطة (50-250 موظفا) تم اختيارها بشكل عشوائي ومن مناطق مختلفة بما في ذلك غرداية وتيارت والاعواط والبليدة وتيبازة. وقد أجري البحث الميداني في حوالي 30 شركة صغيرة ومتوسطة تقع في المناطق المذكورة أعلاه وتشمل كلا القطاعين العام والخاص وكما تألفت عينة الدراسة من فرق العمل داخل هذه المؤسسات حيث تضمنت مديري التنفيذ ومساعديهم ورؤساء الأقسام المعنية ممن يعملون في مصانع المنطقة الصناعية لتلك الولايات والتي تم تصنيفها إلى قادة الفرق وأعضاء الفريق. قدر العدد الإجمالي للمشاركين في الدراسة بـ 180 مشاركا حيث تم تقدير 162 استبيانا مكتملا صالحا للتحليل. يمثل هذا 90% من حجم العينة المتوقع لـ 180 مستجيبا مما ينتج عنه حجم عينة نهائي لـ 162 مستجيبا.

#### 4. أداة جمع البيانات

تم الاعتماد في دراستنا على استبانة وتم توزيعها في كل من الأشكال الورقية والإلكترونية، كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. تم تنظيم الاستبيان في قسمين متميزين. جمع القسم الأول المعلومات الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة بما في ذلك المتغيرات مثل (الجنس، عمر، التحصيل العلمي، الأقدمية، الصفة). ويتألف القسم الثاني من أسئلة تناولت مختلف أبعاد متغيرات الدراسة مقسمة إلى محورين رئيسيين. ركز المحور الأول على متغير فرق العمل الذي يضم 33 عنصرا، بينما بحث المحور الثاني المعوقات الإبداع التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتكون من 20 عنصرا. كما تم استخدام مقياس ليكرت لتقييم ردود فعل المستجيبين على العناصر المعروضة في الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 05: درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

وعند عملية التحليل للبيانات المجمعة تم تقييم المتوسطات الحسابية لإيجابيات الافراد، حيث تم تقسيم المقياس إلى ثالث مجالات (عالية؛ متوسطة؛ منخفضة) لتحديد درجة الموافقة وذلك وفق المعادلة التالية: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات. أي:  $1.33 = 3/(1-5)$  وبذلك تكون:

الجدول رقم 06: المقياس الثلاثي لقياس درجة الموافقة

المجال	[1,8-1]	[2,6-1,9]	[3,4-2,7]	[4,2-3,5]	[5-4,3]
التفسير	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	المنخفضة جداً	منخفضة	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

### 1. الأساليب الإحصائية

تم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27.0. لقد استخدمنا الاختبارات التالية:

- أ) تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة؛
- ب) تحليل موثوقية واستقرار المقياس؛
- ج) تحليل الفرضيات الرئيسية:
  - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
  - تحليل الارتباط: (بيرسون إذا كانت البيانات العادية، سبيرمان إذا كانت غير عادية)؛
  - تحليل الانحدار لدراسة الأثر؛
  - T-Test and ANOVA لاختبار الاختلافات.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير البيانات

يتناول هذا المبحث التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان، حيث يتم أولاً توصيف العينة من حيث خصائصها الديموغرافية/الوظيفية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم تحليل إجابات المبحوثين وصفيًا عبر مؤشرات النزعة المركزية والتشتت، بما يتيح الوقوف على مستوى استجابات العينة واتجاهاتها العامة.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

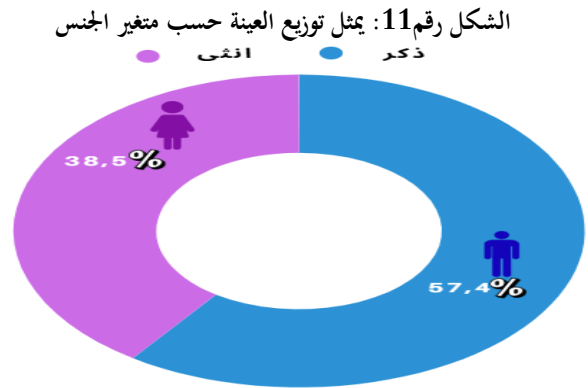
يتضمن هذا الجزء فحصاً كاملاً للخصائص الديموغرافية للمبحوثين، وذلك باستخدام النسب المئوية جنباً إلى جنب مع مقاييس النزعة المركزية والتشتت. من أجل فهم مفصل لعينة الدراسة، والذي يعتبر بدوره بمثابة خلفية لتقييم أثر فرق العمل في الحد من معوقات الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 1) متغير الجنس

الجدول رقم 07: متغير الجنس

	Fréquence	Pourcentage
Valide ذكور	97	59,9
إناث	65	40,1
Total	162	100,0

مخرجات برنامج spss



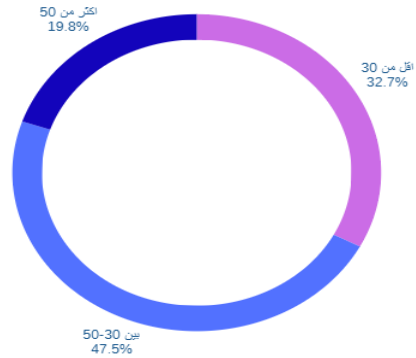
يتضح في الجدول اعلاه وجود تباين بين الجنسين تميزت بغلبة للمشاركين الذكور. بنسبة 59.9 %، يشير ذلك إلى اليات هيكلية أساسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. يمكن أن تتأثر هذه الاليات بعوامل مثل أساليب التوظيف أو الفصل المهني والاستقلالات أو المعايير الثقافية السائدة. فمن منظور السلوك التنظيمي، تم ربط الاختلاف بين الجنسين داخل الفرق على نطاق واسع بالتحسينات في الإبداع، وتعزيز قدرات حل المشكلات وعمليات صنع القرار. وبالرغم من وجود أقلية في النساء حيث تشكل 40.1% من المشاركين الا انه يعتبر مؤشرا إيجابيا يشير إلى إدراج وجهات نظر المرأة. غير أن المبادرات الرامية إلى تحقيق توازن أكثر إنصافا بين الجنسين يمكن أن تزيد من تعزيز أداء الفريق وتعزز الابداع.

## (2) متغير السن

الجدول رقم 08: السن

		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 30	53	32,7
	30-50	77	47,5
	أكبر من 50	32	19,8
	Total	162	100,0

الشكل رقم 12: يمثل توزيع العينة حسب متغير العمر



### مخرجات برنامج spss

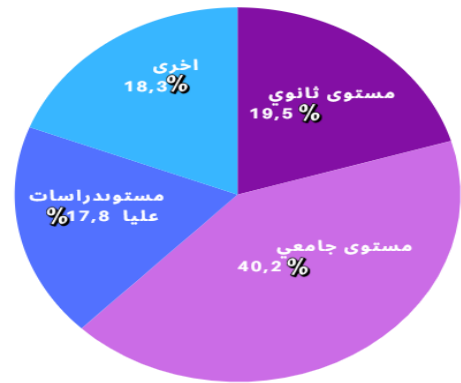
يُظهر الجدول متغير العمر متوزع توزيعًا متفاوتًا عبر الفئات العمرية الثلاث، حيث نجد ان الفئة المهيمنة لمعظم الباحثين يقع ضمن الشريحة العمرية الثانية حيث تتراوح أعمارهم بين (30-50 سنة) وذلك بنسبة 47,5% مما يدل على ان الفئة النشيطة الرئيسية في الدراسة الحالية تتصف بالنضج المهني اذ تتقارب الأقدمية المهنية والإنتاجية، اما النسبة التي تليها كانت تتضمن فئة الشباب (اقل من 30 سنة) بنسبة 32,7% اذ تعتبر هذه الشريحة لها أهمية كبيرة كونها اكتسب قدرة على التكيف التكنولوجي والإمكانات الإبداعية كما يمكننا ربط تواجدهم بالبيئات التنظيمية الأكثر مرونة وانفتاحا على التغيير. بين الجدول اقل فئة من المستجوبين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة وذلك بنسبة 19,8% بالرغم من اقلية هذه الفئة الى ان لها دور مهم يتمثل في راس المال الفكري الذي يمكن الاستفادة منه خاصة فيما يتعلق بالاتخاذ القرارات

## (3) متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 09: المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage
Valide	ثانوي	33	20,4
	جامعي	68	42,0
	دراسات عليا	30	18,5
	أخرى	31	19,1
	Total	162	100,0

الشكل رقم 13: يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



### مخرجات برنامج spss

يوضح تحليل الجدول المستوى التعليمي الإمكانات المعرفية التي تمتلكها عينة الدراسة، فنجد من خلال البيانات ان فئة ذات التعليم الجامعي أكبر نسبة بين المشاركين وذلك بـ 42% مما يظهر وجود قاعدة متماسكة من التدريب التقني

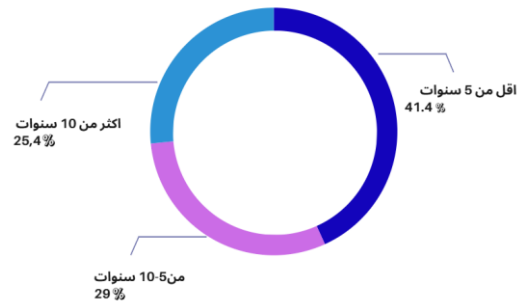
والمهني. كما نلاحظ أيضا وجود نسبة معتبرة لحاملي الشهادات العليا (الماجستير، الدكتوراه) بين المبحوثين بنسبة 18.5% اذ يدل ذلك الى وجود بيئة ذات مستويات عالية من التخصص والتفكير الاستراتيجي. و 20.4% حاصلون على تعليم ثانوي فقط، 19.1% ينتمون إلى فئة "أخرى"، والتي قد تشمل التدريب التقني أو الشهادات المهنية أو التعلم الذاتي. وبالتالي يمكننا القول ان هذا التنوع في مستويات التعليم يشير الى وجود هيكل مختلط من الكفاءات والخبرات، وتنوعا في راس المال البشري حيث تدمج المعرفة التجريبية والأكاديمية. مما يعزز الابداع في البيئات التنظيمية.

#### (4) متغير الاقدمية

الجدول رقم 10: متغير الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 5	71	43,8
	5-10	49	30,2
	أكثر من 10	42	25,9
	Total	162	100,0

الشكل رقم 14: يمثل توزيع العينة حسب متغير



#### مخرجات برنامج spss

ان تحليل أقدمية العمل يسمح لنا بفهم هيكل الأقدمية المهنية للمستجوبين وآثارها على الديناميكيات العمل والابداع. نرى ان الفئة الأعلى نسبة هي التي لها أقدمية (اقل من 5 سنوات) ذلك بنسبة 43.8% وقد يعكس هذا الى وجود بيئة عمل شابة ومتنامية، يمكن أيضا ان يكون بسبب ارتفاع معدل دوران الوظائف أو التوظيف على أساس المواهب الجديدة. وعادة ما تتميز هذه المؤسسات بكونها أكثر استعدادا لتبني التقنيات الحديثة وتحمل المخاطر والمساهمة بأفكار جديدة وهو أمر أساسي في البيئات التنافسية والموجهة نحو الابداع. كما تحتل المجموعة الاقدمية بين (5-10 سنوات) بنسبة 30.2% مكانا وسيطا من حيث الخبرة وتمثل المهنيين في مرحلة توحيد العمل. لديهم خبرة كافية لأداء وظائف حاسمة عادة ما تكون هذه المجموعة أساسية لنقل ثقافة الشركة وإدارة الفريق والتنفيذ. اما بالنسبة للفئة الأخيرة وهي ذات الأقدمية الأكثر من 10 سنوات نجدها بنسبة 25,9% على الرغم من كونها قليلة الى ان لها دور كبير في معرفة العمليات التنظيمية، والقدرة على التحليل وصنع القرار على أساس الخبرة.

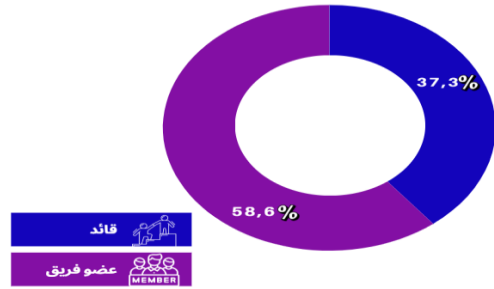
## (5) متغير الصفة

الجدول رقم 11: الصفة

		Fréquence	Pourcentage
Valide	قائد	64	39,5
	عضو فريق	98	60,5
	Total	162	100,0

مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 15: يمثل توزيع العينة حسب متغير الصفة



يوضح تحليل الدور الذي يتم لعبه داخل الفريق عن الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي وأساليب القيادة. كما يسمح لنا هذا المتغير بمعرفة كيفية توزيع أدوار القيادة والتنفيذ داخل فرق العمل. فنجد من الجدول أعلاه ان غالبية المشاركين يمثلون أعضاء فريق ذلك بنسبة 60.5% وتمثل (39.5%) للقيادة.

وكتيجة عامة للخصائص الشخصية والوظيفية يمكن القول أن الميل نحو الأفراد الأصغر سنًا أو من هم في منتصف حياتهم المهنية مفيدًا لتعزيز الطاقة الإبداعية وسلوكيات المخاطرة. ومع ذلك، فإن إشراك المهنيين الأكثر أقدمية يمكن أن يعزز الابداع من خلال توفير الرؤية الاستراتيجية والإرشاد والتوجيه، أما المستوى التعليمي نجد ان غالبية الباحثين حاصلون على تعليم جامعي مع وجود نسبة كبيرة من الحاصلين على شهادات عليا ويشير هذا التباين الملحوظ إلى التنوع التعليمي، الذي يمكن أن يسهل حل المشكلات الإبداعية داخل الفرق من خلال التباين المعرفي. ومن وجهة نظر نظرية رأس المال البشري، يمثل هذا التنوع ميزة قيمة لتعزيز القدرة على الابداع. كما يتمتع عدد كبير من عينة الدراسة بخبرة مهنية تقل عن 10 سنوات، ويتركز توزيعهم في المقام الأول في المراحل الأولى من حياتهم المهنية. قد تُظهر هذه القوى العاملة الشابة نسبيًا انفتاحًا أكبر على الأفكار الجديدة والأدوات الرقمية. اما الصفة فهي تعكس توزيع الوضع المهني في الغالب المناصب الهرمية من المستوى المتوسط إلى الأدنى (بدءًا من قائد فريق إلى عضو فريق). اخيرا يعد الفهم الشامل للتركيبية الديموغرافية للعينة أمرًا بالغ الأهمية لوضع سياق دور العمل الجماعي في التغلب على عقبات الإبداع. يبدو أن التنوع التعليمي والتوزيع العمري الملحوظين يعززان المشاركة الإبداعية.

## المطلب الثاني: التحقق من ثبات المقياس واختبار التوزيع الطبيعي للعينة

## I. تحليل الصدق والثبات

## - الفاكرومباخ

لضمان صحة الأداة، تمت مراجعتها من قبل لجنة من الخبراء في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي. كما تم استخدام ملاحظاتهم لتحسين الصياغة والتأكد من أن العناصر تقاس بدقة المجموعات المقصودة فالجدول التالي يوضح المعالجة الإحصائية المطبقة على العينة الإجمالية للردود على الاستبيان مع الإشارة بوضوح إلى عدد الملاحظات التي اعتبرت صحيحة. حيث بلغ معامل ألفا قيمة 0.889 وهي قيمة عالية الثبات.

## الجدول رقم 12: صدق وثبات الأداة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	53

تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام ألفا كرونباخ على عينة من 162 فرد. كان ألفا كرونباخ 0,889 للمقياس الإجمالي حيث تشير هذه النتيجة إلى مستوى جيد من الاتساق الداخلي ويتجاوز الحد الأدنى للقيمة المقبولة 0,70 وفقاً للدراسات الاجتماعية والسلوكية<sup>1</sup> تشير الموثوقية إلى مدى اتساق الأداة النتائج عبر الإدارات المختلفة أو مجموعات مختلفة من العناصر التي يزعم أنها تقيس نفس الشيء<sup>2</sup>، مما يعكس الاتساق الداخلي المقبول بين العناصر وقدرتها على قياس البعد قيد الدراسة بطريقة متماسكة. وبالتالي، يمكن الاعتماد على المقياس في التحليلات الإحصائية اللاحقة (اختبارات الارتباط والاختلاف). ويمكن تحسين قيمة معامل ألفا عند حذف بعض الفقرات مثل ما يوضحه الجدول التالي بالنسبة للمحور الأول:

Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
195,1790 توجه الفريق لتحقيق الأهداف بوضوح	,887
195,2963 تشجع الإبداع داخل الفريق	,886
195,3025 توفر الدعم اللازم لتجاوز العقبات التي تواجهك أثناء العمل	,886
195,3704 تقدر المساهمات الفردية لأعضاء الفريق	,887

<sup>1</sup> -Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H, *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill, (1994), p245.

<sup>2</sup> -Robert F. DeVellis, *Scale Development: Theory and Applications*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, (2017), p135.

### SPSS المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات

ما يمكن ملاحظته هو أنه عند حذف أي فقرة فإن قيمة ألفا تنخفض وبالتالي يجب الاحتفاظ بكل فقرات المحور الأول. ( وتم التأكد من باقي الفقرات ، أنظر الملاحق ) ومنه يمكن القول أن البيانات تتمتع بجودة عالية واتساقا عاما في الردود. وهذا يشير الى أن الاستبيان قد تم تصميمه بشكل جيد وفهمه من طرف العينة. كما يشير إلى أن بنية العناصر والمقاييس المستخدمة لم تولد غموضا كبيرا أو إجابات غير كاملة.

وقد أثبتت الأداة المستخدمة في هذه الدراسة أنها موثوقة للغاية مما يعني أن العناصر تقيس باستمرار نفس التركيبات النظرية الأساسية. يوضح معامل ألفا كرونباخ الذي يبينه الجدول بمعدل 0.88 وهو بالتقريب 0.9 ان الاستبيان المستخدم يتمتع بثبات ممتاز، أي أننا إذا وزعنا الاستبيان على نفس العينة في وقت لاحق فأنا سنتحصل على نفس النتائج مما يجعله أداة سليمة إحصائياً وصالحة علمياً لتحليل الظواهر التنظيمية التي تسعى الدراسة لقياسها.

### المطلب الثالث: وصف إجابات العينة لمتغيرات الدراسة

#### ➤ متغير فرق العمل:

#### أ. بعد القيادة والمشاركة:

جدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيادة والمشاركة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	توجه الفريق لتحقيق الأهداف بشكل واضح.	4,01	1,01	مرتفع
02	تشجع على الابداع داخل الفريق.	3,89	1,08	مرتفع
03	تعمل على توفير الدعم اللازم لتجاوز العقبات التي تواجهك اثناء العمل	3,88	1,08	مرتفع
04	تقدّر المساهمات الفردية لأعضاء الفريق	3,82	1,12	مرتفع
05	تقوم باشتراك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات	3,87	1,10	مرتفع
06	تعزز المشاركة الروح الجماعية داخل الفريق	3,89	,96	مرتفع
	بعد القيادة والمشاركة	3,87	0,72	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح من خلال الجدول أعلاه ان المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة محل الدراسة فيما يخص بعد القيادة والمشاركة تراوحت بين (3,89-4,01) اذ انها تقع ضمن المستوى المرتفع ذلك يدل على ان افراد العينة مدركون بوجود ممارسات إيجابية للقيادة والمشاركة ضمن الفريق داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث جاءت العبارة: "توجه الفريق لتحقيق الأهداف بشكل واضح" ؛ وهي تحتل المرتبة الأولى بمتوسط (4.01) وهذا يدل على أن قادة

هذه الفرق يحاولون حث أعضائهم على العمل نحو أهداف واضحة ومحددة مما يجعل المنظمة أكثر فعالية ويزيد من احتمالية تحقيق الجميع لأهدافهم. اما بالنسبة للعبارتين "تشجع على الإبداع داخل الفريق" و "نعزز المشاركة الروح الجماعية داخل الفريق" كانت قيمة المتوسط حسابي (3,89) يدل ذلك على اهتمام قادة بتشجيع الابداع والابتكار داخل الفريق مما يعتبر وسيلة أساسية تمكن من الحد من معيقات الابداع. ثم تلي عبارة "تعمل على توفير الدعم اللازم لتجاوز العقبات التي تواجهك اثناء العمل" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,88) ذلك يوضح مدى مساندة القادة في حل وتحطى المشاكل التي يواجهها الافراد خلال العمل. اما بالنسبة للعبارة رقم 04 "تقدّر المساهمات الفردية لأعضاء الفريق" فقد جاءت بأدنى قيمة قدرت ب(3,82) بالرغم انها ضمن المستوى المرتفع مما يدل على إمكانية وجود بعض التحفيزات والمكافآت الفردية داخل الفريق.

### ب. بعد الثقة:

جدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
07	تثق بأعضاء فريقك واثقون بك.	3,93	0,94	مرتفع
08	تتحترم الآراء المختلفة داخل الفريق.	3,88	1,06	مرتفع
09	تعمل على تعزيز الثقة بين الأعضاء للتعاون بشكل أفضل	3,84	1,06	مرتفع
10	تتعامل بشفافية عند حل المشكلات	3,93	0,97	مرتفع
11	تبادل المعلومات بحرية مع أعضاء الفريق	3,78	1,08	مرتفع
	بعد الثقة	3,87	0,70	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة التي عبرت عن بعد الثقة وجدنا ان كل العبارات تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية بين (3,78-3,93) فهي تقع ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط كلي عام مقداره (3,87) وانحراف معياري قدره (0,70) وهذا يدل على أن عامل الثقة يعتبر صفة أساسية وبارزة في فرق العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يحث انها تمكن من توفير مناخ يسوده كل الاحترام والشفافية والتعاون التقدير بين أعضاء الفريق. كما نلاحظ ان عبارتي "تثق بأعضاء فريقك واثقون بك"، تتعامل بشفافية عند حل المشكلات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,93) ذلك يعكس لنا مدى قوة وترباط العلاقات المهنية القائمة على تبادل الثقة بين الأعضاء ومن جهة أخرى فإنها تعمل على تقليل الصراعات والاختلافات داخل الفريق. ثم تليها عبارتي "تتحترم الآراء المختلفة داخل الفريق، تعمل على تعزيز الثقة بين الأعضاء للتعاون بشكل أفضل" بمتوسط حسابي (3,88، 3,84) على التوالي اذ يمكن القول ان بيئة العمل تشجع تبادل الآراء والأفكار بحرية كما

أما تدعم تقبل وجهات النظر مهما كانت. وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تبادل المعلومات بحرية مع أعضاء الفريق" متوسط حسابي قدره (3,78) كونها ضمن المستوى المرتفع يمكننا تفسير ذلك من خلال انه يوجد إمكانية في تحسين قنوات تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق مما يساهم في تعزيز الشفافية والتعاون بشكل فعال.

### ج. بعد بيئة العمل:

جدول رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده بيئة العمل

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12	تشجع بيئة عملك على الابداع داخل الفريق	3,89	1,04	مرتفع
13	تضمن العمل في أجواء خالية من الضغوط السلبية	3,85	1,12	مرتفع
14	توفر الموارد اللازمة للعمل بكفاءة.	3,92	1,01	مرتفع
15	تحافظ على العلاقة بين أعضاء الفريق إيجابية	3,92	1,09	مرتفع
16	تشجع التفكير الإبداعي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة.	3,90	1,12	مرتفع
	بعد بيئة العمل	3,90	0,71	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد بيئة العمل تراوحت بين (3.85) و(3.92)، وهي جميعها ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط عام مقداره (3.90) وانحراف معياري (0.71) اذ توضح نتائج التحليل أن بيئة العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشجعة ومحفزة كما أنها توفر المناخ النفسي والمادي الملائم لتعزيز أداء فرق العمل. حيث جاءت عبارتي "تحافظ على العلاقة بين أعضاء الفريق إيجابية، توفر الموارد اللازمة للعمل بكفاءة" بمتوسطات حسابية متقاربة (3,92) يمكن تفسير ذلك ان توفير الإمكانيات الضرورية والعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الاعضاء له دور تعزيز التعاون وتقليل الخلافات. بينما عبارتي "تشجع التفكير الإبداعي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، تشجع بيئة عملك على الابداع داخل الفريق" كانت قيمتهما على التوالي (3,90 - 3,89) وهو ما يؤكد على مدى اهتمام الإدارة على تشجيع الابداع ومحاولة توفير بيئة مناسبة له. وفي الأخير جاءت عبارة "تضمن العمل في أجواء خالية من الضغوط السلبية" بمتوسط حسابي قدره (3,85) يدل ذلك على وجود محاولات لتوفير بيئة مستقرة مما يقلل من الضغوط التي يمر بها الأعضاء.

### د. بعد مرونة الاتصال:

جدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة الاتصال

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
---------	----------	-----------------	-------------------	---------

17	تبادل المعلومات بفعالية مع أعضاء فريقك	3,91	1,03	مرتفع
18	تجعل الاجتماعات مفيدة ومنظمة.	3,80	1,05	مرتفع
19	تحافظ على وضوح قنوات الاتصال داخل الفريق	3,78	1,21	مرتفع
20	تتعامل بسرعة مع مشكلات الاتصال.	3,91	1,10	مرتفع
21	تمنح الجميع فرصة للتعبير عن آرائهم	3,93	0,96	مرتفع
	بعد مرونة الاتصال	3,87	0,74	مرتفع

يوضح الجدول التالي أن المتوسطات الحسابية لبعده الاتصال تراوحت بين القيمتين (3.78) و(3.93)، وهي جميعها ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط عام قدره (3.87) وانحراف معياري (0.74) حيث تشير هذه النتائج إلى أن التواصل داخل فرق العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميز بدرجة عالية من الفاعلية والوضوح، مما يسهل تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل منسق ومنظم وانه يتم التعامل مع المشكلات بشكل اني، اذ نجد ان عبارة "تمنح الجميع فرصة للتعبير عن آرائهم" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,93) وذلك يدل ان فرق العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى أسلوب المشاركة والانفتاح في النقاشات عموما مما يتيح تبادل الأفكار بشكل جيد. وجاءت كل من "تتعامل بسرعة مع مشكلات الاتصال" و"تبادل المعلومات بفعالية مع أعضاء فريقك" في المرتبة الثانية بمتوسط قيمته (3,91) وهذا يبين مدى اهمية توفر تواصل فعال وسريع في معالجة القضايا والمشكلات داخل الفريق، وهو ما يساهم في تحقيق التنسيق وتقليل سوء الفهم بين الأعضاء. ثم تليها عبارة "تجعل الاجتماعات مفيدة ومنظمة" و"تحافظ على وضوح قنوات الاتصال داخل الفريق" بمتوسط حسابي على التوالي (3,80)، (3,78) كلاهما يقعان في المستوى المرتفع الا انه يدل على وجود محاولات لتحسين جودة الاجتماعات وقنوات الاتصال الرسمية والغير رسمية بين أعضاء الفريق.

### هـ. بعد التنوع الفكري

جدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التنوع الفكري

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
22	تعتبر الأفكار المختلفة داخل الفريق فرصة للإبداع	3,74	1,18	مرتفع
23	تحتزم وجهات النظر المتنوعة في الفريق	3,80	1,10	مرتفع
24	تستفيد من التنوع الفكري لحل المشكلات بشكل أفضل.	3,93	1,04	مرتفع
25	تقدّر الإبداع الناتج عن الآراء المختلفة	3,96	1,04	مرتفع
26	تستفيد من خلفيات أعضاء الفريق المتنوعة	3,80	1,13	مرتفع
	بعد التنوع الفكري	3,84	0,77	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول المقابل المتوسطات الحسابية لإجابات العينة الخاصة ببعده التنوع الفكري حيث نجد ان القيم تراوحت بين (3,93 و 3,74) فبالتالي هي تقع ضمن المستوى المرتفع وبمتوسط حسابي كلي قدره (3,84) مما يدل على ان التنوع الفكري له أهمية كبيرة في نجاح وتميز فرق العمل اذ انه يمكن من استغلال خبرات والخلفيات الفكرية بين أعضاء الفريق ويمكن أيضا من استثمارها في تحقيق الأهداف المنشودة والاستعانة بها لحل المشكلات بطريقة مبتكرة. من جدول نجد ان عبارة "تقدّر الابداع الناتج عن الآراء المختلفة" كانت قامتها الأعلى ب(3,96) يوضح ذلك أن أعضاء الفرق والإدارة يُقدِّرون القيمة المضافة التي تنتج عن اختلاف وجهات النظر، وهو ما يعزز المناخ الإبداعي ويحد من الجمود الفكري داخل المؤسسات، كما حقق عبارة "تستفيد من التنوع الفكري لحل المشكلات بشكل أفضل" متوسط حسابي (3,93) وهو ما يؤكد أهمية التنوع الفكري كونه يستثمر مختلف الخبرات والخلفيات بين الأعضاء في حل المشكلات التي تواجه الفريق والمؤسسة. نلاحظ أيضا عبارتي "تحتزم وجهات النظر المتنوعة في الفريق" و "تستفيد من خلفيات أعضاء الفريق المتنوعة" قيمتهما تمثلت في (3,80) ذلك يعكس الدرجة العالية من تقبل الاختلاف في الآراء ووجهات النظر بين الأعضاء. وفي الأخير جاءت عبارة "تعتبر الأفكار المختلفة داخل الفريق فرصة للإبداع" بمتوسط حسابي قدر ب (3,74) على الرغم من انها في المستوى المرتفع الى انه يجب تعزيز وتقوية التفكير الإبداعي والذي أساسه الأفكار المختلفة الغير نمطية.

#### و. بعد نظم المكافآت:

جدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نظم المكافآت

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
27	تقدم مؤسستك مكافآت لتحفيز الأداء الإبداعي	3,64	1,16	مرتفع
28	تكافئ مؤسستك الفريق عند تحقيق إنجازات مميزة	3,81	1,20	مرتفع
29	تمنح مؤسستك بناءا على الأداء الجماعي	3,73	1,23	مرتفع
	بعد نظم المكافآت	3,73	0,97	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه ن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد نظم المكافآت تراوحت بين (3.64) و(3.81)، وجميعها تقع ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط كلي عام مقداره (3.73) وتشير هذه النتائج إلى أن نظم المكافآت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُعدّ محقراً مهماً للأداء الإبداعي وتشجّع على تحقيق التميز داخل فرق العمل.

#### ز. بعد التكنولوجيا:

جدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التكنولوجيا

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
30	تستخدم أدوات تكنولوجيا حديثة لدعم العمل	3,84	1,29	مرتفع
31	تسهّل التكنولوجيا التواصل بين الأعضاء	3,87	1,17	مرتفع
32	تدعم الأدوات الرقمية الإبداع داخل الفريق	3,79	1,25	مرتفع
33	تدرب الأعضاء على استخدام التكنولوجيا بفعالية	3,81	1,31	مرتفع
	بعد التكنولوجيا	3,83	1,04	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

بين الجدول التالي اجابات العينة فيما يخص بعد التكنولوجيا حيث نجد ان قيم المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,79-3,87) كلها تقع ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على ان توفير التكنولوجيا والأدوات التقنية المناسبة له أهمية كبير في ميز الفريق ويساعد أيضا على تعزيز الابداع. نلاحظ أيضا ان عبارة "تسهّل التكنولوجيا التواصل بين الأعضاء" بمتوسط حسابي 3,87 تؤكد ان التكنولوجيا لها دور أساسي في تسهيل عملية الاتصال بين الأعضاء. اما فيما يخص عبارتي "تستخدم أدوات تكنولوجيا حديثة لدعم العمل" و "تدرب الأعضاء على استخدام التكنولوجيا بفعالية" جاءتا ب3,84 و3,81 على التوالي تشير الى ان تدريب الافراد على التكنولوجيا الحديثة واستخدامها يسهل العمل داخل المؤسسات. اما عبارة "تدعم الأدوات الرقمية الإبداع داخل الفريق" جاءت بأدنى متوسط حسابي 3,79 بالرغم من كونها ضمن المستوى المرتفع يمكن تفسير ذلك على وجوب تعزيز فكرة استخدام التقنيات الحديثة من اجل توليد افكار جديدة مختلفة.

### ➤ متغير معيقات الابداع

#### أ. المعوقات الشخصية:

جدول رقم 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الشخصية

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الخوف من الفشل يؤثر على قدرتك على الإبداع	3,34	1,20	متوسط
02	نقص الثقة بالنفس يحد من تقديمك لأفكار الجديدة	3,29	1,27	متوسط
03	الشعور بالتوتر يقلل من تفكيرك الإبداعي	3,52	1,20	مرتفع
04	نقص المهارات اللازمة يؤثر على ادائك الإبداعي	3,52	1,20	مرتفع
05	الافتقار إلى الحافز الشخصي يحد من إبداعك	3,54	1,20	مرتفع
	المعوقات الشخصية	3,44	0,90	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال نتائج المتحصل عليها ان المتوسط العام للمعوقات الشخصية (3,44) وانحراف معياري قدر بـ (0,90) كما وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3,29) و(3,54) مما يدل على تقارب آراء الباحثين حول وجود معوقات شخصية ذات تأثير ملحوظ ولكن غير حاد على النشاط الإبداعي. حيث حققت عبارة "الافتقار إلى الحافز الشخصي يحد من إبداعك" متوسط حسابي يقدر بـ (3,54) مما يشير الى ان غياب الداع الذاتي يؤثر على ابداع الافراد. ثم تليها عبارتي "الشعور بالتوتر يقلل من تفكيرك الإبداعي" و "نقص المهارات اللازمة يؤثر على ادائك الإبداعي" بمتوسط حسابي بلغ (3,52) مما يؤكد أيضا ان غياب اوضاع المهارات الشخصية والتوتر النفسي لد دور في بناء عقبات امام التفكير الإبداعي. ثم تليها "الخوف من الفشل يؤثر على قدرتك على الإبداع" و "نقص الثقة بالنفس يحد من تقديمك لأفكار الجديدة" بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,34) (3,29) على التوالي يسלט الضوء على ان الخوف من الفشل وضعف الثقة في النفس عامل موجودوله يؤثر سلبا على الإنتاج الإبداعي ولكن ليس بشكل كبير حسب الإجابات العينة.

### ب. المعوقات التنظيمية:

جدول رقم 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
06	غياب الدعم الإداري يعوق قدرتك على الإبداع	3,63	1,16	مرتفع
07	الروتين المفرط يؤثر سلبًا على تفكيرك الإبداعي	3,61	1,10	مرتفع
08	نقص الموارد المتاحة يحد من قدرتك على الابداع.	3,64	1,18	مرتفع
09	المركزية الشديدة تحد من إبداعك داخل الفريق	3,75	1,11	مرتفع
10	ضعف الهيكل التنظيمي يقلل من فرص ابداعك	3,70	1,14	مرتفع
	المعوقات التنظيمية	3,67	0,76	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين لنا الجدول المقابل تحليل نتائج الخاصة بالصنف الثاني من معوقات الابداع المتمثلة في المعوقات التنظيمية اذ نجد ان المتوسط الحسابي الكلي للعبارات قدر بـ (3,67) وانحراف معياري (0,76) وهو ضمن مستوى مرتفع مما يعكس إدراكًا عامًا بوجود بعض الصعوبات التنظيمية التي تحد من المبادرات الإبداعية ولكن بدرجة غير مرتفعة جدًا. فمن الجدول نجد ان العبارة "المركزية الشديدة تحد من إبداعك داخل الفريق" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,75) ثم تليها عبارة "ضعف الهيكل التنظيمي يقلل من فرص ابداعك" بمتوسط حسابي (3,70) هما حيث يدل ذلك ان المركزية الشديدة وعدم مرونته الهيكل التنظيمي يشكلان اكثر التحديات التي تواجه الابداع. ثم تليهما العابرتين "نقص الموارد المتاحة يحد من قدرتك على الابداع" و "غياب الدعم الإداري يعوق قدرتك على الإبداع"

بمتوسط حسابي (3,64) و(3,63) يمكن انما تشير الى وجود دعم ولكن دون المستوى المطلوب من طرف الإدارة المؤسسات.

### ج. المعوقات البيئية:

جدول رقم 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات البيئية

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	الثقافة السائدة في المؤسسة تعيق من ابداعك	3,47	1,20	متوسط
12	ضعف الحوافز الخارجية يحد من قدرتك على الإبداع.	3,51	1,27	موتفع
13	البيئة المادية للعمل غير محفزة للإبداع	3,66	1,19	مرتفع
14	المنافسة الشديدة تؤثر على ادائك الإبداعي	3,41	1,31	متوسط
15	ضغوط العمل تقلل من تفكيرك الإبداعي	3,56	1,30	مرتفع
	المعوقات البيئية	3,52	0,82	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أن المتوسط العام للمعوقات البيئية بلغ (3.52) بانحراف معياري قدره (0.82)، وهو مستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا الصنف بين (3.41) و(3.66)، وهو ما يؤكد على اتفاق الباحثين أن البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة تفرض بعض التحديات التي قد تحد من الإبداع. فمن الجدول نجد ان عبارة "البيئة المادية للعمل غير محفزة للإبداع" تقع ضمن المستوى مرتفع بمتوسط حسابي مقداره (3,66) وهو يدل على ظروف العمل الغير ملائمة تمثل تحديات ضمن المعوقات البيئية التي تواجه الافراد عند ممارستهم لأنشطتهم. ثم نجد ان "ضغوط العمل تقلل من تفكيرك الإبداعي" و"ضعف الحوافز الخارجية يحد من قدرتك على الإبداع." بلغت قيمتهما بـ(3,56)، (3,51) يدل على ان المكافآت والحوافز لها دور في تشجيع الابداع داخل المؤسسات، وفي الاخير احتلت "المنافسة الشديدة تؤثر على ادائك الإبداعي" بمتوسط حسابي قدره 3,41 هو ما يشير إلى أن التنافس لا يُعتبر من أهم المعوقات مقارنة ببقية العوامل البيئية.

## د. المعينات الاجتماعية:

جدول رقم 25: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعينات الاجتماعية

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	عدم تقبل الآخرين للأفكار الجديدة يعوق ابداعك	3,59	1,31	مرتفع
17	العلاقات السلبية بين أعضاء الفريق تحد من تعاونك	3,53	1,32	مرتفع
18	غياب التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة يقلل من ادائك الابداعي	3,58	1,31	مرتفع
19	التأثيرات الاجتماعية تعوق ابداعك.	3,83	1,13	مرتفع
20	نقص التواصل مع الخبراء والجهات الخارجية يقلل من إبداعك	3,96	1,18	مرتفع
	المعينات الاجتماعية	3,70	0,88	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين لنا نتائج الجدول المتوسط الحسابي للمعينات الاجتماعية حسب إجابات العينة حيث نجد ان المتوسط العام قدر ب(3,70) وانحراف معياري (0,88) وهو ضمن مستوى مرتفع ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3,53) و(3,96)، وهوما يعكس إدراكًا واسعًا لمدى تأثير العلاقات الاجتماعية والتفاعلات البشرية في بيئة العمل على قدرة الأفراد على الإبداع. من خلال الجدول نجد ان العبارتين "نقص التواصل مع الخبراء والجهات الخارجية يقلل من إبداعك" و"التأثيرات الاجتماعية تعوق ابداعك." حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,96)، (3,83) مما يؤكد لنا ان الانغلاق وعدم الانفتاح على المصادر الخارجية للمعرفة والأفكار الجديدة يمثل من ابرز التحديات التي يواجهها الابداع أيضا فيما يخص الضغوطات والعادات والتقاليد الاجتماعية لها اثر سلبي كونها تحد من حرية التفكير الإبداعي. كما جاءت "عدم تقبل الآخرين للأفكار الجديدة يعوق ابداعك" بمتوسط حسابي (3,59) ثم تليها "العلاقات السلبية بين أعضاء الفريق تحد من تعاونك" بمتوسط بلغ (3,53) تؤكد لنا أيضا البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة بما تتضمنه من علاقات ومواقف تؤثر بشكل مباشر على استعداد الأفراد للتفكير والتجريب والجرأة والابداع.

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

## المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية، تم استخدام اختبار T-Test لعينة واحدة لمقارنة متوسطات استجابات العينة بالقيمة المحايدة . يوضح الجدولان (26) و(27) أن قيم T المحسوبة لجميع الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) ، كما أن جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من القيمة المحايدة.

## ➤ الفرضية الأولى: يدرك المبحوثين أهمية تطبيق مفهوم فرق العمل بمؤسساتهم

الجدول رقم 26: احصائيات العينة فيما يخص محور فرق العمل

	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard	Sig. (bilatéral)	T قيمة المحسوبة	ddl
محور فرق العمل	162	3,8489	,54447	,04278	,000	19,845	161
القيادة والمشاركة	162	3,8741	,72946	,05731	,000	15,251	161
الثقة	162	3,8778	,70956	,05575	,000	15,745	161
بيئة العمل	162	3,9012	,71757	,05638	,000	15,986	161
مرونة الاتصال	162	3,8741	,74730	,05871	,000	14,887	161
التنوع الفكري	162	3,8531	,77180	,06064	,000	14,068	161
أنظمة المكافآت	162	3,7305	,97981	,07698	,000	9,489	161
التكنولوجيا	162	3,8318	1,04400	,08202	,000	10,141	161

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان:

- كل قيم المتوسطات الحسابية لمحور فرق العمل جاءت بدرجة الموافقة ضمن المجال (3.4 – 4.2)
- كل قيم T المحسوبة جاءت أكبر من قيم T الجدولة وهذا يعني أن الاختبار دال إحصائياً.
- كل قيم المعنوية جاءت أقل من 0.05 وهذا يعني أن أفراد العينة المبحوثين يتفقون وبدرجة عالية على إدراك أهمية تطبيق مفهوم فرق العمل في مؤسساتهم وهذا ما يحقق صحة الفرضية الأولى القائلة بأن المبحوثين يدركون أهمية تطبيق مفهوم فرق العمل في مؤسساتهم.

➤ الفرضية الثانية: يدرك المبحوثين أهمية الحد من المعوقات للإبداع بمؤسستهم.

الجدول رقم 27: احصائيات العينة فيما يخص محود الحد من معوقات الإبداع

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Sig. (bilatéral)	T قيمة المحسوبة	ddl
الحد من المعوقات الإبداع	162	3,5880	,49962	,03925	,000	14,978	161
المعوقات الشخصية	162	3,4469	,90891	,07141	,000	6,258	161
المعوقات التنظيمية	162	3,6728	,76044	,05975	,000	11,262	161
المعوقات البيئية	162	3,5296	,82190	,06457	,000	8,202	161
المعوقات الاجتماعية	162	3,7025	,88106	,06922	,000	10,148	161

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان:

- كل قيم المتوسطات الحسابية لمحور الحد من المعوقات جاءت بدرجة الموافق ضمن المجال (3.4 – 4.2)

- كل قيم T المحسوبة جاءت أكبر من قيم T الجدولة وهذا يعني أن الاختبار دال إحصائياً.

- كل قيم المعنوية جاءت أقل من 0.05 وهذا يعني أن أفراد العينة المبحوثين يجمعون على أهمية إدراك الحد من المعوقات للإبداع في مؤسستهم وهذا ما يحقق صحة الفرضية الثانية.

بناءً على ما تم ذكره، نقبل الفرضية الأولى القائلة بأن المبحوثين يدركون أهمية تطبيق فرق العمل، ونقبل الفرضية الثانية القائلة بأنهم يدركون أهمية الحد من معوقات الإبداع.

➤ الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذودلالة إحصائية لأبعاد فرق العمل في إدراك الحد من معيقات الإبداع عند مستوى دلالة " $\alpha \leq 0.05$ )

من أجل التحقق من الفرضية أعلاه استخدمنا معامل الانحدار الخطي المتضمن العلاقة بين متغير فرق العمل والحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الجدول 29: نتائج معامل الانحدار لأثر فرق العمل على الحد من معيقات الإبداع

معامل	معامل	قيمة F	معامل	معامل	مستوى
الارتباط R	التحديد R <sup>2</sup>	الانحدار B	الدلالة	الدلالة	Sig
0,399 <sup>a</sup>	,154	30,374	0.367	,000	الحد من معيقات الإبداع
					فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط بلغ ( $R = 0.399$ ) وهو يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2 = 0.154$ ) مما يعني أن فرق العمل تُفسّر ما نسبته (15.4%) من التباين الحاصل في إدراك الحد من معيقات الإبداع. كما بلغت قيمة  $F = 30.374$  عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهي أقل من المستوى المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد أن النموذج الانحدار دالاً إحصائياً. وعليه، تُقبل الفرضية الثالثة، إذ يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل في إدراك الحد من معيقات الإبداع. يمكننا تفصيل الفرضية انطلاقاً من أبعاد فرق العمل على النحو التالي:

الجدول 30: نتائج معامل الانحدار لأثر أبعاد فرق العمل على الحد من معيقات الإبداع

معامل	معامل	قيمة F	معامل	معامل	مستوى
الارتباط R	التحديد R <sup>2</sup>	الانحدار B	الدلالة	الدلالة	Sig
0,225	0,045	8,507	0,145	,004	بعد القيادة والمشاركة
0,366	0,129	24,780	0,225	,000	بعد بيئة العمل
0,170	0,023	4,750	0,120	,031	بعد الثقة
0,281	0,073	13,705	0,188	,000	بعد مرونة الاتصال
0,323	0,099	18,659	0,209	,000	بعد التنوع الفكري
0,229	0,046	8,830	0,117	,003	بعد نظم المكافأة
0,280	0,072	13,559	0,134	,000	بعد التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

بين الجدول مدى تأثير أبعاد فرق العمل على الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسط، حيث نلاحظ أن جميع أبعاد فرق العمل تساهم بشكل إيجابي وملحوظ في الحد من معيقات الإبداع حيث نجد الأكثر تأثيراً بيئة العمل إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.366$ ) وهو يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة بين هذا البعد والحد من معيقات

الإبداع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.129$ ) مما يعني أن بعد بيئة العمل يُفسّر ما نسبته (12.9%) من التباين الحاصل في إدراك الحد من معيقات الإبداع. كما بلغت قيمة  $F = 24.780$  عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من المستوى المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يدل على أن العلاقة معنوية إحصائياً. ثم في المرتبة الثانية يأتي بعد التنوع الفكري بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.323$ ) وهويشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التنوع الفكري والحد من معيقات الإبداع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.099$ ) مما يعني أن هذا البعد يُفسّر ما نسبته (9.9%) من التباين الحاصل. كما بلغت قيمة  $F = 18.659$  عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهي أقل من المستوى المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ما يشير إلى أن العلاقة معنوية إحصائياً. ثم مرونة الاتصال نجد ان معامل الارتباط ( $R = 0.281$ ) وهويؤكد وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين مرونة الاتصال والحد من معيقات الإبداع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.073$ ) مما يعني أن هذا البعد يُفسّر ما نسبته (7.3%) من التباين الحاصل. كما بلغت قيمة  $F = 13.705$  عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهي أقل من المستوى المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ما يدل على أن العلاقة معنوية إحصائياً، اما التكنولوجيا بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.280$ ) وهويشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين التكنولوجيا والحد من معيقات الإبداع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.072$ ) مما يعني أن التكنولوجيا تُفسّر ما نسبته (7.2%) من التباين الحاصل. كما بلغت قيمة  $F = 13.559$  عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهي أقل من المستوى المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ما يدل على أن العلاقة معنوية إحصائياً .

في المقابل نجد الابعاد الأقل تأثيراً: الثقة بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.170$ ) وهويشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقة والحد من معيقات الإبداع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.023$ ) مما يعني أن الثقة تُفسّر ما نسبته (2.3%) من التباين الحاصل. كما بلغت قيمة  $F = 4.750$  عند مستوى دلالة (Sig = 0.031) وهي أقل من المستوى المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية

القيادة والمشاركة بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.225$ ) وهويؤكد وجود علاقة طردية ضعيفة بين هذا البعد والحد من معيقات الإبداع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.045$ ) مما يعني أن بعد القيادة والمشاركة يُفسّر ما نسبته (4.5%) من التباين الحاصل في إدراك الحد من معيقات الإبداع. كما بلغت قيمة  $F = 8.507$  عند مستوى دلالة (Sig = 0.004) وهي أقل من المستوى المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ما يشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية

نظم المكافأة بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.229$ ) وهويشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين نظم المكافأة والحد من معيقات الإبداع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.046$ ) مما يعني أن هذا البعد يُفسّر ما نسبته (4.6%) من التباين الحاصل. كما بلغت قيمة  $F = 8.830$  عند مستوى دلالة (Sig = 0.003) ، وهي أقل من المستوى المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

## النتائج التفصيلية :

1. الفرضية الجزئية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات الشخصية للإبداع عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ):

الجدول رقم 31: نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بتأثير أبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات الشخصية

أبعاد فرق العمل	القيادة والمشاركة	الثقة	بيئة العمل	مرونة الاتصال	التنوع الفكري	أنظمة المكافآت	التكنولوجيا
الحد من	معامل الارتباط R	0,150	0,005	0,196	0,067	0,326	0,228
المعوقات	معامل التحديد R <sup>2</sup>	0,016	-0,006	0,032	-0,002	0,101	0,077
الشخصية	قيمة F	3,676	0,004	6,398	0,720	19,063	17,493
	معامل الانحدار B	0,187	0,006	0,248	0,081	0,303	0,251
	قيمة (Sig)	0,057	0,953	0,012	0,398	0,00	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بتأثير أبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات الشخصية إلى وجود تباين في قوة واتجاه العلاقات بين الأبعاد المختلفة.

سجل بعد أنظمة المكافآت أقوى تأثير بين الأبعاد حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.326$ ) مع دلالة إحصائية قوية ( $Sig = 0.000$ ) كما يفسر ما نسبته ( $R^2 = 0.101$ ) من التباين، مما يدل على أن أنظمة المكافآت تلعب دوراً مهماً في الحد من المعوقات الشخصية.

أظهر بعد التكنولوجيا أيضاً علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ( $R = 0.228$ ) و ( $Sig = 0.000$ ) حيث يساهم في تفسير ( $R^2 = 0.077$ ) من التباين، مما يعكس أهمية استخدام التكنولوجيا في تقليل المعوقات الشخصية. وضح بعد بيئة العمل علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.196$ ) وقيمة الدلالة ( $Sig = 0.012 < 0.05$ ) مما يعني أن تحسين بيئة العمل يساهم بشكل معنوي في الحد من المعوقات الشخصية كما يفسر هذا البعد ما نسبته ( $R^2 = 0.032$ ) من التباين في المتغير التابع.

أما بالنسبة لبعد مرونة الاتصال، بعد التنوع الفكري، الثقة، لبعد القيادة والمشاركة فقد سجلت معاملات ارتباط ضعيف مع قيمة دلالة غير معنوية مما يدل على عدم وجود تأثير إحصائي لهذه الأبعاد

2. الفرضية الجزئية الثانية: يوجد اثر ذودلالة إحصائية إحصائية لأبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات التنظيمية للإبداع عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ):

الجدول رقم 32: نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بتأثير أبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات التنظيمية

أبعاد فرق العمل	القيادة والمشاركة	الثقة	بيئة العمل مرونة الاتصال	التنوع الفكري	أنظمة المكافآت	التكنولوجيا
الحد من المعوقات التنظيمية	معامل الارتباط R	0,111	0,327	0,286	0,214	0,080
	معامل التحديد R <sup>2</sup>	0,006	0,101	0,076	0,040	0,005
	قيمة F	1,996	19,154	14,252	7,673	0,254
	معامل الانحدار B	0,190	0,347	0,291	0,211	0,029
	قيمة (Sig)	0,020	0,000	0,000	0,006	0,615

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

بينت نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بتأثير أبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات التنظيمية إلى وجود تباين في قوة واتجاه العلاقات بين الأبعاد المختلفة.

حيث نجد من خلال الجدول ان بيئة العمل أقوى تأثير بين الأبعاد حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0,327$ ) مع دلالة إحصائية قوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) كما يفسر ما نسبته ( $R^2 = 0.101$ ) من التباين، مما يدل على أن بيئة العمل تلعب دورًا مهمًا في الحد من المعوقات التنظيمية.

أظهر بعد مرونة الاتصال أيضا علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ( $R = 0,286$ ) و ( $\text{Sig} = 0.000$ ) حيث يساهم في تفسير ( $R^2 = 0,076$ ) من التباين وهذا يعكس أهمية بيئة العمل في تقليل المعوقات التنظيمية.

كما وضحت النتائج ان كل هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لكل من البعدين التنوع الفكري، القيادة والمشاركة حيث بلغ معامل الارتباطهما على التوالي. ( $R = 0,214$ ) ( $R = 0,182$ ) وقيمة الدلالة

( $\text{Sig} = 0,006 < 0.05$ ) ( $\text{Sig} = 0,020 < 0.05$ ) مما يعني أن القيادة الجيدة وتبادل المعلومات يساهم

بشكل معنوي في الحد من المعوقات التنظيمية.

اما بالنسبة لبعء الثقة، بعد أنظمة المكافآت، بعد التكنولوجيا فقد سجلت معاملات ارتباط ضعيف مع قيمة دلالة غير معنوية مما يدل على عدم وجود تأثير إحصائي لهذه الأبعاد

3. الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إحصائية لأبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات البيئية للإبداع عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ):

## الجدول رقم 33: نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بتأثير أبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات البيئية

أبعاد فرق العمل	القيادة والمشاركة	الثقة	بيئة العمل	مرونة الاتصال	التنوع الفكري	أنظمة المكافآت	التكنولوجيا	
الحد من	معامل الارتباط R	0,029	0,058	0,014	0,054	0,132	0,048	0,045
المعوقات	معامل التحديد R <sup>2</sup>	-0,005	-0,003	-0,006	-0,003	0,011	-0,004	-0,004
البيئية	قيمة F	0,134	0,540	0,031	0,472	2,822	0,367	0,321
	معامل الانحدار B	-0,033	0,067	0,016	0,060	0,140	-0,040	0,035
	قيمة (Sig)	0,714	0,463	0,861	0,493	0,095	0,545	0,572

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

بينت نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بتأثير أبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات البيئية أن جميع أبعاد فرق العمل لم تُظهر أي تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الحد من المعوقات البيئية وهو ما يعكس أن هذا النوع من المعوقات قد يكون مرتبطاً بعوامل خارجية تتجاوز نطاق فرق العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

4. الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد اثر ذودلالة إحصائية لأبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات الاجتماعية للإبداع عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ):

## الجدول رقم 34: نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بتأثير أبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات الاجتماعية

أبعاد فرق العمل	القيادة والمشاركة	الثقة	بيئة العمل	مرونة الاتصال	التنوع الفكري	أنظمة المكافآت	التكنولوجيا	
الحد من	معامل الارتباط R	0,225	0,230	0,333	0,271	0,293	0,157	0,261
المعوقات	معامل التحديد R <sup>2</sup>	0,045	0,047	0,105	0,067	0,080	0,019	0,062
الاجتماعية	قيمة F	8,508	8,969	19,987	12,647	14,986	4,039	11,657
	معامل الانحدار B	0,271	0,286	0,408	0,319	0,334	0,033	0,220
	قيمة (Sig)	0,004	0,003	0,00	0,00	0,00	0,046	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بتأثير أبعاد فرق العمل على الحد من المعوقات الاجتماعية إلى أن كل الأبعاد الخاصة بفرق عمل لها تأثير على هذا النوع من المعوقات. حيث نجد من خلال الجدول أن بيئة العمل أقوى تأثيراً بين الأبعاد حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0,333$ ) مع دلالة إحصائية قوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) كما يفسر ما نسبته ( $R^2 = 0,105$ ) من التباين مما يدل على أن بيئة العمل تلعب دوراً مهماً في الحد من المعوقات الاجتماعية. كما حقق بعد التنوع الفكري المرتبة الثانية أيضاً علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ( $R = 0,293$ ) و ( $\text{Sig} = 0.000$ ) حيث يساهم في تفسير ( $R^2 = 0,080$ ) من التباين وهذا يعكس أهمية التنوع الفكري في تقليل المعوقات الاجتماعية.

ووضحت النتائج أن كل هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لكل من البعدين مرونة الاتصال، التكنولوجيا حيث بلغ معامل الارتباطهما على التوالي. ( $R = 0,271$ ) ( $R = 0,261$ ) وقيمة الدلالة ( $\text{Sig} = 0,00$ )

(Sig = 0,00) وهو يشير الى أن فعالية الاتصال داخل الفريق تساهم بشكل واضح في الحد من هذا النوع من المعوقات، وبالنسبة لبعء أنظمة المكافآت فقد أظهر علاقة طردية ضعيفة لكنها دالة إحصائياً (R = 0.157) Sig (R = 0.046 < 0.05)، مما يدل على وجود تأثير محدود لهذا البعد في الحد من المعوقات الاجتماعية. في المقابل نجد ان بعد الثقة علاقة طردية معنوية (R = 0.230) ، (Sig = 0.003) مما يدل على أن تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق يساهم في الحد من المعوقات الاجتماعية، ويفسر ما نسبته (R<sup>2</sup> = 0.047) من التباين. كما سجل بعد القيادة والمشاركة معامل ارتباط (R = 0.225) وهو ما يدل على علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.004 < 0.05) مما يؤكد معنوية هذا التأثير، حيث يفسر هذا البعد ما نسبته (R<sup>2</sup> = 0.045) من التباين.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق

➤ الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد فرق العمل وإدراك الحد من معوقات الإبداع بمؤسستهم تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

يمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين كما يلي:

أ. الفرضية الجزئية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصفة)

#### 1- الفرضية المتعلقة بجنس المستجيبين:

الجدول 35: نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) للفروق بين استجابات أفراد العينة

بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
أبعاد فرق العمل	ذكر	97	3,8484	,57630	-	0.989	غير دالة
	أنثى	65	3,8497	,49757	0.014		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد فرق العمل تعزى لمتغير الجنس.

**2- الفرضية المتعلقة بصفة المستجيبين:**

الجدول 35 : نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) للفرق بين استجابات أفراد العينة

بخصوص أبعاد فرق العمل تعزى لمتغير الصفة

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
أبعاد فرق العمل	قائد	64	3,8309	,58126	-0.339	0.735	غير دالة
	عضوفريق	98	3,8607	,52178			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول 10 أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد فرق العمل تعزى لمتغير الصفة .

**3- الفرضية المتعلقة بالسن، والمستوى التعليمي للمستجيبين:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد فرق العمل تعزى لمتغيرات السن، والمستوى التعليمي، الأقدمية

الجدول 36 : اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

المتغيرات	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
متغير العمر				
أبعاد فرق العمل	بين المجموعات	2.395	4.200	قبول
	داخل المجموعات	45.333		
متغير المستوى التعليمي				
أبعاد فرق العمل	بين المجموعات	2.013	2.320	رفض
	داخل المجموعات	45.715		
متغير الأقدمية				
أبعاد فرق العمل	بين المجموعات	0.064	0.107	رفض
	داخل المجموعات	47.664		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (36) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد فرق العمل تعزى لمتغير العمر فقط. ( $F = 4.200, p = 0.017$ ) وبما أن

القيمة الاحتمالية (0.017) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية للمتغير العمر. في المقابل، لم تكن الفروق دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي ( $p = 0.077$ ) و متغير الأقدمية ( $p = 0.899$ )، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية لهذين المتغيرين.

الجدول 36: نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتوضيح اتجاه الفروق في أبعاد فرق العمل تعزى لمتغير العمر

مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير العمر		أقل من 30 سنة		31-50 سنة		51 سنة فما أكثر	
مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير العمر	الدلالة الإحصائية	مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير العمر	الدلالة الإحصائية	مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير العمر	الدلالة الإحصائية	مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير العمر	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 سنة	-	-	0.412	-0.078	0.041	0.2464*	فروق المتوسطات
31-50 سنة	0.412	0.078	-	-	0.004	0.3248*	فروق المتوسطات
51 سنة فما أكثر	0.041	-0.2464*	0.004	-0.3248*	-	-	فروق المتوسطات

(\*) دال عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة والفئة العمرية 31-50 سنة فما أكثر حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.041) وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ أن الفرق بين المتوسطات بلغ (0.2464) وهو فرق موجب أي أن هناك فروق دالة إحصائية لصالح الفئة العمرية 51 سنة فما أكثر بفارق قدره (0.2464)، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما تقدم الفرد في العمر إلا وكانت له محطات عمرية عاشها أكسبته درساً يزيد من مكتسباته وإنتمائه لفرق العمل وتفضيل العمل الجماعي على الفردي، نفس الشيء بين الفئة العمرية الثانية والثالثة لصالح الفئة العمرية الثالثة، أي أنه كلما كبر العمر كلما زاد الإدراك بفرق العمل.

ب. الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بخصوص معيقات الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصفة)

1- الفرضية المتعلقة بجنس المستجيبين:

الجدول 37: نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) للفرق بين استجابات أفراد العينة

بخصوص معيقات الإبداع تعزى لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
	ذكر	97	3,6098	,46852	0.658	0.512	

أبعاد فرق العمل	أثنى	65	3,5554	,54487	غير دالة
-----------------	------	----	--------	--------	----------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص معيقات الإبداع تعزى لمتغير الجنس.

### 2- الفرضية المتعلقة بصفة المستجيبين :

الجدول 38 : نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) للفرق بين استجابات أفراد العينة

بخصوص معيقات الإبداع تعزى لمتغير الصفة

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
أبعاد فرق العمل	قائد	64	3,5445	,40199	-	0.373	غير دالة
	عضو فريق	98	3,6163	,55435	0.894		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص معيقات الإبداع تعزى لمتغير الصفة .

### 3- الفرضية المتعلقة بالسن، والمستوى التعليمي للمستجيبين :

الجدول 39: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

المتغيرات	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
متغير العمر				
أبعاد فرق العمل	بين المجموعات	0.685	1.379	رفض
	داخل المجموعات	39.504	0.255	
متغير المستوى التعليمي				
أبعاد فرق العمل	بين المجموعات	0.687	0.915	رفض
	داخل المجموعات	39.502	0.435	

متغير الأقدمية	
أبعاد فرق العمل	بين المجموعات
0.174	1.771
0.876	39.313
داخل المجموعات	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المسجل في الجدول إلى كل قيم مستوى الدلالة المحسوبة جاءت أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص معيقات الإبداع تعزى لجميع المتغيرات الشخصية والوظيفية، أي أن هناك تجانس واتفاق في الإجابات بخصوص معيقات الإبداع. توجد دراسات تؤكد أنه كلما زاد العمر زاد الفرق في المواهب بين الفرد المبدع وأقرانه.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج

سعت دراستنا إلى محاولة اكتشاف دور واثق فرق العمل في الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال الجزائرية حيث تم اختيار مجموعة من الأبعاد الأساسية لفرق العمل تمثلت في (القيادة والمشاركة، الثقة، مرونة الاتصال، التنوع الفكري، بيئة العمل، التكنولوجيا، نظم المكافآت) أما فيما يخص معيقات الإبداع فكانت على التصنيف التالي (المعيقات الشخصية، التنظيمية، البيئية، الاجتماعية). وفي ضوء النتائج الإحصائية المتحصّل عليها، يُستعرض فيما يلي تفسير هذه النتائج ومناقشتها وفق ترتيب الفرضيات المصاغة مسبقاً.

#### ✓ مناقشة الفرضية الأولى "تتنوع معيقات الإبداع على أربعة أبعاد: شخصية، تنظيمية، بيئية، اجتماعية"

أكدت نتائج الدراسة الحالية صحة هذه الفرضية إذ كشف التحليل الإحصائي عن وجود هذه الأبعاد الأربعة بوضوح داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، وهو ما يتوافق مع ما أرسته الأدبيات السابقة في هذا الشأن وقد تبين أن المعوقات التنظيمية والشخصية تحتلان الحضور الأكبر في واقع هذه المؤسسات في حين جاءت المعوقات البيئية والاجتماعية بدرجة أدنى نسبياً مما يعكس خصوصية السياق الجزائري وطبيعة البنى التنظيمية السائدة فيه.

#### ✓ مناقشة الفرضية الثانية "يُدرك المبحوثون بمستوى مرتفع أهمية تطبيق مفهوم فرق العمل في مؤسساتهم"

تحققت هذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى إدراك المبحوثين لأهمية تطبيق مفهوم فرق العمل جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.54)، وهو متوسط يقع ضمن المستوى المرتفع وفق سلم التقدير المعتمد في الدراسة، فضلاً عن دلالة الإحصائية عند مستوى ( $\text{sig}=0.000$ ) وتعكس هذه النتيجة وعياً متنامياً لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالقيمة الاستراتيجية لفرق العمل بوصفها آلية تنظيمية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي. ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع من الإدراك في ضوء

التحولات الإدارية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية في إطار مساعي التحديث والتطوير التنظيمي، إذ بات المديرون والعاملون أكثر إدراكاً لمحدودية العمل الفردي مقارنةً بالعمل الجماعي المنظم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

#### ✓ مناقشة الفرضية الثالثة "يُدرك المبحوثون بمستوى مرتفع أهمية الحد من معيقات الإبداع في مؤسساتهم"

تحققت هذه الفرضية، إذ كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى إدراك المبحوثين لأهمية التخفيف من معيقات الإبداع جاء مرتفعاً كذلك. بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.49)، مع دلالة إحصائية عند مستوى (sig=0.000) غير أن الملاحظة الجديرة بالتأمل هنا هي أن متوسط إدراك أهمية معيقات الإبداع (3.54) جاء أدنى نسبياً من متوسط إدراك أهمية فرق العمل (3.84)، وهو فارق دال يمكن تفسيره على النحو الآتي:

قد يُدرك العاملون في هذه المؤسسات أهمية فرق العمل بصورة أوضح وأكثر ملموسيةً من إدراكهم لمعيقات الإبداع، كون الأخيرة مفاهيم أكثر تجريدًا وأصعب رصدًا وتحديدًا في الممارسة اليومية

#### ✓ مناقشة الفرضية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في الحد من معيقات الإبداع"

تُشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل في إدراك الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يُفضي إلى قبول الفرضية الرابعة. وقد كشفت النتائج أن معامل الارتباط بلغ ( $R = 0.399$ ) وهو ما يعكس وجود علاقة طردية متوسطة الشدة بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.154$ ) مما يدل على أن فرق العمل بأبعادها المختلفة تُفسّر ما نسبته (15.4%) من التباين الكلي في إدراك الحد من معيقات الإبداع. ويُعدّ هذا المستوى التفسيري مقبولاً في سياق الدراسات السلوكية والتنظيمية إذ تتداخل في تفسير الظاهرة عوامل متعددة أخرى غير مدرجة في النموذج. وقد تجلّت المعنوية الإحصائية للنموذج من خلال قيمة ( $F = 30.374$ ) عند مستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ ) مما يؤكد صلاحية النموذج الانحدار وقدرته التفسيرية. ومنه يمكن القول إن فرق العمل تشكل بيئة داعمة تُساهم في الحد من العقبات التي تواجه الإبداع إذ تتسق هذه النتيجة مع ما اشارت اليه دراسة (Adam, Chen, و Yang, 2025) أن عمل الفريق وتكوينه تؤثران بشكل كبير على تعزيز الإبداع وذلك من خلال تشجيع التفكير المتباين وتبادل المعرفة وبناء ثقافة مؤسسية منفتحة على الأفكار الجديدة.

#### تفسير النتائج التفصيلية انطلاقاً من ابعاد فرق العمل:

كشف التحليل التفصيلي لأبعاد فرق العمل أن جميع الأبعاد السبعة تُحقق أثراً ذا دلالة إحصائية في الحد من معيقات الإبداع، وإن تفاوتت في حجم هذا الأثر ودرجته. ويمكن تصنيف هذه الأبعاد وفق قوة تأثيرها على النحو الآتي:

أ. بعد بيئة العمل الأعلى تأثيراً ( $R^2 = 12.9\%$ )

أظهرت النتائج ان اقوى علاقة تاثير كانت بين بعد بيئة العمل والحد من معيقات الابداع بمعامل ارتباط بلغ ( $Rho=0,399$ ) إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.129$ ) بقيمة انحدار ( $B = 0.225$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ). تشير هذه النتيجة بأن توفير بيئة عمل محفزة وداعمة داخل فرق العمل يساهم بصورة ملموسة في إزالة الحواجز التي تعيق الإبداع. ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل الإيجابية تُقلّل من حدة الضغوط التنظيمية والرقابة المفرطة وهي من أبرز معيقات الإبداع. ان توفير بيئة عمل داعمة للفريق عامل أساسي في خفض حواجز الابداع وهذا بدوره يتوافق مع دراسة (مادان بريل، 2017) والتي اكدت على ضرورة إنشاء بيئة داعمة تشجع على توليد أفكار جديدة وتعزز الحوار المفتوح مما يولد لدى الافراد شعورا بالأمان والانفتاح مما يمكنهم من تقديم مفاهيم غير تقليدية دون خشية من النقد أو الرفض وقد أثبتت دراسة (Google's Project Aristotle, 2012–2014) أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة "الفضل السريع والتعلم السريع" تُنشئ دعماً واقعياً وفعالاً ضد الخوف، مما يُحفّز الموظفين على المجازفة الإبداعية.

ب. بعد التنوع الفكري ( $R^2 = 9.9\%$ )

أظهرت النتائج ان بُعد التنوع الفكري في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط ( $R = 0.323$ ) ومعامل تحديد ( $R^2 = 0.099$ ) بقيمة انحدار ( $B = 0.209$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وتُشير هذه النتيجة إلى أن تنوع وجهات النظر والخلفيات المعرفية داخل فرق العمل يُعدّ رافداً أساسياً لكسر القوالب الجامدة والتفكير النمطي الذي يُشكّل أحد أبرز معيقات الإبداع قد اثبت ذلك دراسة كل من (Frans, Gerard, Stel., Peter, T., van, den, ) (Berg, 2010) اثبتت ان التنوع الفكري يساهم بشكل كبير في القدرة على الحلول المبتكرة لمشاكل الإبداع. حيث تدل الأبحاث إلى أن الفرق المتنوعة تستفيد من مجموعة متنوعة من وجهات النظر وأيضاً تتميز بمهارات مختلفة اذ تعمل هذه الأخيرة على تعزيز الإبداع والابتكار، اما (Raghdha, Abulsaoud, 2018) فقد أشار الى ان التنوع الفكري له دور في تعزيز الابداع كونه يسمح بتبادل المعرفة والأفكار والخبرات، وهذا يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة.

ج. بعد مرونة الاتصال ( $R^2 = 7.3\%$ ) والتكنولوجيا ( $R^2 = 7.2\%$ )

يتقاربان في حجم الأثر، إذ بلغ معامل الارتباط لمرونة الاتصال ( $R = 0.281$ ) وللتكنولوجيا ( $R = 0.280$ ) كلاهما عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ). وتُفسّر هذه النتيجة بأن تدفق المعلومات بحرية وسرعة داخل الفريق، مدعوماً بالأدوات التكنولوجية المناسبة يُخفف من حدة معيقات الاتصال وشح المعلومات التي كثيراً ما تُقيّد الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا ما أكده (Tidd & Bessant, 2018) من أن قنوات الاتصال الفعّالة والبنية

التكنولوجية الداعمة تُشكّل محوراً جوهرياً في إدارة الابتكار، وقد اشارت دراسة (Smaliukienė, 2018) و (حمزة بلي، 2019) ان مرونة الاتصال عامل جوهري في التقليل من معوقات الابداع فهو يساهم في التقليل من الخوف من الفشل ويشجع أعضاء الفريق على مشاركة أفكارهم بحرية، في المقابل يؤدي عدم كفاية التواصل بين أعضاء الفريق إلى تقييد تدفق الأفكار والمعرفة الجديدة وبالتالي خلق بيئة عمل تفتقر إلى الحافز والإلهام. وما أكدته أبحاث كل من (Robert, D., Hisrich, Mariusz, 2021) على ان الطرق التقليدية التي تعزز توليد أفكار إبداعية لم تعد تجدي نفعاً في عصر العولمة والانفتاح التكنولوجي فقد تم استبدال التقنيات التقليدية لتحفيز الإبداع وتعزيزها من خلال الأدوات التي تعتمد على التكنولوجيا.

تفسير النتائج التفصيلية لأثر ابعاد فرق العمل في الحد من معوقات الابداع حسب نوع المعيق:

يكشف ايضا التحليل التفصيلي للعلاقات أن تأثير فرق العمل ليس مطلقاً بل يتوقف على طبيعة المعيق:

أ. الحد من المعوقات الشخصية:

حيث نجد من خلال التحليل ان كل من الابعاد التالية "بيئة العمل، نظم المكافآت، التكنولوجيا" لها دور في الحد من المعوقات الشخصية للإبداع بشكل أكثر من الابعاد الأخرى. اذ تعتبر بيئة العمل هي الأساس الذي يطلق الحرية للإبداع وذلك من خلال خلق بيئة نفسية آمنة، عندما تشجع المنظمة "التجارب الفاشلة" على أنها لحظات تعليمية، فإنها تخرج الفشل من الثقافة التنظيمية فهذه الطريقة سوف تخفف بشكل فعال الخوف من الفشل والنقد وكلما شعر الافراد بأمان كلما كانوا على استعداد بطرح أفكار غريبة أكثر (مثل Google تشتهر بشعار "فشل بسرعة وتعلم بسرعة". هذا يخلق دعماً واقعياً للموظف ضد الخوف) وهذا ما جاء في دراسة **Google's Project Aristotle 2012-2014**؛ يمكننا أيضاً ان نترجم ان نظم المكافآت هي الية فعالة للاعتراف بقيمة الابداع فعندما يرى الموظف أن أفكاره مُقدرة ومكافأة (سواء بمكافأة مالية، أو ترقية، أو حتى شهادة تقدير علنية) فإن هذا يغير الإحباط والشعور بعدم القيمة إلى حافز قوي للمحاولة مرة أخرى وبجهد أكبر حيث أكدت أبحاث **Eisenberger, R., & Rhoades, L. 2001** ذلك؛ اما التكنولوجيا فهي تساهم في التغلب على محدودية المهارات والأدوات كونها تزود الافراد بأدوات مثل منصات للتعاون عن بعد او استخدام منصة Miro أو MURAL للعصف الذهني الرقمي يجعل عملية توليد الأفكار أسهل وأكثر تنظيماً للجميع وقد اشارت اعمال (Dennis, A. R., & Williams, M. L. 2003) أن أدوات "العصف الذهني الإلكتروني" تتفوق على العصف الذهني التقليدي وجهاً لوجه.

ب. الحد من المعوقات التنظيمية:

وفي المقابل نجد ان كل من " القيادة والمشاركة، مرونة الاتصال، وبيئة العمل، التنوع الفكري " تحد من المعوقات التنظيمية بشكل أكثر فعالية من الأبعاد الأخرى، وجدت الدراسة (Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B., 1999) أن جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ما يُسمى بـ "تبادل القائد-العضو كانت مؤشراً قوياً على في تعزيز الإبداع فعندما يشعر الافراد بالثقة والدعم من قادتهم كانوا أكثر إبداعاً. فالقائد الذي يخلق علاقة جيدة مع موظفيه يقلل من "الحاجز التنظيمي" المتمثل في الخوف من التقييم السلبي، ويشجع على المشاركة الطوعية للأفكار. وقد أكدت دراسة Thomas J. Allen أن احتمال تواصل الافراد مع زملائهم ينخفض بشكل حاد مع زيادة المسافة المادية بين مكاتبهم. فهو يشير إلى أن التواصل غير الرسمي والمرن ضروري للعملية الإبداعية.

### ج. الحد من المعوقات البيئية:

اما فيما يخص تأثير ابعاد فرق العمل على الحد من المعوقات البيئية فحسب النتائج المتوصل اليها نجد ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتسم بخصائص هيكلية تجعل المعوقات البيئية للإبداع أكثر صلابة ومقاومةً للتغيير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. فعلى خلاف البيئات التنظيمية الكبرى تتمركز سلطة القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيد صاحب العمل أو المدير مما يجعل الثقافة التنظيمية السائدة وأنظمة الحوافز والبيئة المادية انعكاساً مباشراً لتوجهاته الشخصية وإمكاناته المادية المحدودة. وهذا ما يُفسّر عجز فرق العمل في التقليل من هذه المعوقات والتأثير فيها. بالإضافة الى ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل ضغوط تنافسية مستمرة تُفرز بيئة عمل مشحونة بالتوتر وهو ما يُضعف قدرة فرق العمل في تخفيف من حدة المعوقات البيئية. وقد أكدت (Kelliher, 2006) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه قيوداً هيكلية فريدة تحد من قدرتها على بناء بيئات عمل إبداعية، في مقدمتها شح الموارد وضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

### د. الحد من المعوقات الاجتماعية:

أظهرت نتائج أن جميع أبعاد فرق العمل لها تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً في الحد من المعوقات الاجتماعية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يُعكس توافقاً مع ما أكدته الأدبيات النظرية من أن فاعلية فرق العمل تتشكل من منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والإنسانية والتقنية. وعلى المستوى الكلي تؤكد هذه النتائج أن تطوير فرق العمل الفاعلة يستلزم مقارنةً شاملة تستحضر جميع هذه الأبعاد في آنٍ واحد مع إيلاء بيئة العمل والتنوع الفكري ومرونة الاتصال الأولوية في برامج التطوير والتدخل التنظيمي.

### ✓ مناقشة الفرضية الخامسة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية"

يمكننا القول ان الفرضية تحققت جزئياً إذ كشفت نتائج الاختبارات الإحصائية عن تبائن في مستوى الدلالة بحسب طبيعة كل متغير ديموغرافي، وفيما يلي التفصيل:

أ. متغير الجنس: أظهرت نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد فرق العمل ومعوقات الإبداع معاً تُعزى لمتغير الجنس، بقيم احتمالية بلغت (sig=0.989) و (sig=0.512) على التوالي، وكتلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) تدل هذه النتيجة إلى تجانس واضح في الإجابات بين الذكور والإناث تجاه فرق العمل ومعوقات الإبداع، مما يعكس أن ثقافة فرق العمل والإدراك بمعوقات الإبداع لا تتأثر بالاختلافات بين الجنسين داخل هذه المؤسسات.

ب. متغير السن: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية (F=4.200, sig=0.017)، في حين لم تظهر فروق دالة فيما يخص معوقات الإبداع . وللكشف عن اتجاه هذه الفروق، أُجري اختبار أقل فرق معنوي (LSD) ، الذي أظهر أن الفروق الدالة إحصائياً كانت:

- بين فئة أقل من 30 سنة وفئة 51 سنة فأكثر (sig=0.041)، لصالح الفئة الأكبر سنّاً بفارق متوسطات بلغ (0.2464)

- بين فئة 31-50 سنة وفئة 51 سنة فأكثر (sig=0.004)، لصالح الفئة الأكبر سنّاً بفارق متوسطات بلغ (0.3248)

حيث تشير هذه النتائج إلى أن الأفراد الأكبر سنّاً يُدركون أهمية فرق العمل بصورة أعمق وأكثر نضجاً، ويمكن ان يعود ذلك الى التراكم في الخبرات والمحطات المهنية المتعددة التي يمر بها الفرد عبر مسيرته الوظيفية تُعزز لديه فناعة راسخة بقيمة الفريق وأهميته في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ج. متغير الصفة (قائد فريق، عضو فريق): لم تصرح نتائج (Independent Sample T-Test) عن وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة وأعضاء الفريق في تقييم ابعاد فرق العمل ومعوقات الابداع بقيم احتمالية بلغت (sig=0.735) و (sig=0.373) على التوالي. وعلى الرغم مما قد يبدو هذا مفاجئاً في ظل التباين الوظيفي بين القادة والعضو فإن هذه النتيجة يمكن تفسيرها في ضوء طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تتسم نسبياً بانعدام الفجوة الهرمية الحادة بين المستويات الوظيفية مما يُفضي إلى تقارب في الرؤى بين القادة والأعضاء تجاه فرق العمل والابداع.

د. متغير المستوى التعليمي: لم تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كلٍّ من أبعاد فرق العمل ومعيقات الإبداع تُعزى للمستوى التعليمي ( $\text{sig}=0.077$ ) و ( $\text{sig}=0.435$ ) على التوالي. وتعكس هذه النتيجة أن المستوى التعليمي وحده ليس المحدد الأساسي لتصورات الأفراد تجاه العمل الجماعي والإبداع، إذ تتشكّل هذه التصورات من خلال عوامل متشعبة تشمل الثقافة التنظيمية والتجارب العملية المتراكمة بمعزل عن المؤهل الأكاديمي.

هـ. متغير الأقدمية: أكدت نتائج تحليل التباين الأحادي غياب الفروق الدالة إحصائياً في كلٍّ من أبعاد فرق العمل ومعيقات الإبداع تُعزى لمتغير الأقدمية ( $\text{sig}=0.899$ ) و ( $\text{sig}=0.174$ ) على التوالي. وعلى الرغم من التقارب الظاهري بين متغيري العمر والأقدمية، فإن هذه النتيجة تُشير إلى أن مدة الخدمة في المؤسسة بحد ذاتها ليست العامل الحاسم، بل إن التجربة الحياتية والنضج الشخصي المرتبطان بالعمر هما المحرك الحقيقي لهذه التصورات.

## خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم عرض وتحليل النتائج الميدانية المتحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية التي استهدفت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بغرض التعرف على مدى إسهام فرق العمل في الحد من معيقات الإبداع داخل هذه المؤسسات.

كشفت هذه الورقة عن التفاعل بين الأبعاد السبعة لفرق العمل المتمثلة في (القيادة والثقة والبيئة والاتصال والمشاركة والتنوع الفكري وأنظمة المكافآت والتكنولوجيا) من جهة والأبعاد المختلفة للحد من معيقات الإبداع (الشخصية والتنظيمية والاجتماعية والبيئية) من جهة أخرى، وبالتالي تحديد الدور الأساسي لفرق العمل في الحد من عقبات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة الاستقصائية وذلك نتيجة للارتباط ذي الدلالة الإحصائية، وفقا لتحليل النتائج.

كما اشارت النتائج أن كل من القيادة والمشاركة، بيئة العمل، وأنظمة المكافآت والتكنولوجيا لها أثر أقوى في التقليل من المعوقات الشخصية للإبداع، في حين تبين أن التنوع الفكري، مرونة الاتصال وبيئة العمل ساهموا بشكل فعال في تجاوز المعوقات التنظيمية ومن جهة أخرى نجد ان كل الأبعاد لها تأثير في الحد من المعوقات الاجتماعية حسب النتائج المتوصل إليها. وهو ما يعكس أهمية تبني مؤسسات الدراسة لسياسات تشجع فرق العمل وتكافئ المبادرات الإبداعية.

من جهة أخرى، سمحت التحليلات الإحصائية بفهم أعمق للعلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث أثبتت مؤشرات الارتباط صحة الفرضيات التي تم صياغتها في الإطار النظري. كما مكّنت من استخلاص مجموعة من النتائج التي يمكن أن توجه صناع القرار والمديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تفعيل فرق العمل كأداة فعالة لتعزيز الإبداع. وعلى ضوء هذه النتائج، يتيح لنا القول ان هذا الفصل قد حقق الهدف الأساسي من الدراسة والمتمثل في إبراز الدور الفعلي لفرق العمل في الحد من معيقات الإبداع.



# خاتمة



ان التحوّل من الهياكل الإدارية التقليدية والهرمية إلى نماذج الفرق الديناميكية القائمة على المجموعة مرتبط بشكل جوهري بقدرة المنظمة على تعزيز الإبداع والابتكار. كما أن تأثير الفرق المصممة جيداً والمدارة بكفاءة لا يمثل إضافة إيجابية للمنظمة فحسب؛ بل إنه يشكل بالتأكيد ميزة تنافسية للمؤسسة ومصدراً للنجاح الاستراتيجي لها. فهي تعمل كمحرك لتوليد الأفكار الجديدة وكإطار الذي يساعدها على مواجهة الحواجز التقليدية التي تواجه الابتكار.

وتشكّل فرق العمل صمام أمان لمواجهة الخوف من الفشل والمخاطر النفسية فالفرق الفعّالة تعزز الأمان النفسي حيث تعزز اعتقاد الفرد ان بإمكانه تحمل المخاطر الشخصية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية دون خوف من العقاب، كما أنه يمكن للأفكار البسيطة أن تؤدي إلى حلول ناجعة، ويُعامل الفشل كفرصة للتعلم لا كعائق وظيفي وهذا هو العامل الأكثر أهمية في إطلاق الحرية الإبداعية للفرق.

كما أن الفرق متعددة الوظائف تجمع وجهات نظر متنوعة من التسويق والهندسة والتصميم والتمويل. هذا التنوع يكسر الحواجز بين الأقسام، ويعزز التفكير الجماعي، ويخلق أرضية خصبة للإبداع حيث يتم ربط الأفكار القائمة من مجالات مختلفة بطرق مبتكرة، خاصة باستخدام الوسائط والحلول التكنولوجية.

كما أن فرق العمل تجمع الفرق نطاقاً أوسع من المعرفة والمهارات والأساليب الإدراكية أكثر مما يمتلكه أي فرد بمفرده. هذه التنوع يغذي بشكل مباشر عملية الإبداع، مما يضمن دراسة المشاكل من زوايا متعددة ويؤدي إلى حلول أكثر متانة وابتكاراً.

كما يمكن مواجهة حاجز قيود الموارد ونقص الفريق المشكل رسمياً، خاصةً الذي يكرس جهوده للابتكار يعد التزاماً مؤسسياً. يتم تزويده بوضوح بالموارد والوقت والشرعية والنفوذ والصلاحيات. هذا التنظيم الرسمي يشير إلى أن الابتكار أولوية، مما يحميه من الضغوط اليومية للفعالية التشغيلية التي غالباً ما تقضي على الأفكار الناشئة.

كما أن فرق العمل توفر الإطار الهيكلي للابتكار والابداع المستدام حيث يمكن تطبيق مفهوم التماثل التنظيمي (O'Reilly & Tushman) الذي يعد الوسيلة الأساسية لإدارة الصراع بين استغلال القدرات الحالية واستكشاف قدرات جديدة: الاستغلال (الكفاءة) حيث تتفوق الفرق التقليدية والوظيفية في تحسين وتنفيذ نموذج العمل الحالي، أما الابتكار والإبداع فيعتمد على الفرق المخصصة والمستقلة (مثل مختبرات الابتكار ، المصانع الرقمية) مُهيكله خصيصاً لاستكشاف التقنيات الجديدة ونماذج الأعمال والأسواق. يتم حمايتها من عمليات وثقافة الأعمال الأساسية، مما يسمح لها بالتجربة بحرية.

هذا الهيكل القائم على الفرق يسمح للمنظمة بتحقيق العديد من الأهداف دون السماح للثقافة السائدة بحصر وتقييد الثقافة الناشئة.

ومن جهة أخرى يمكننا القول أن الفرق ليست حلاً لكل المشاكل الإدارية فمن الضروري أن نستنتج أن الفرق لا تقلل الحواجز تلقائياً، فالفرق الذي يُدار بشكل سيء يمكن أن يزيد من العوائق، ففعالية فرق العمل تعتمد على عدة عوامل منها القيادة الفعالة: يجب على قائد الفريق تعزيز الأمان النفسي وإدارة النزاع بشكل بناء ودعم أفكار الفريق أمام الإدارة العليا كما أن يجب أن يكون للفريق هدف واضح وجذاب ولديه الحرية لتحديد كيفية تحقيقه، كما يجب أن تقدر المنظمة الجهد الإبداعي وتكافئه، وليس فقط النتائج الناجحة. يجب أن تكون القيادة وأنظمة الحوافز متوافقة مع هدف الابتكار. في الختام، يُعتبر التطبيق الاستراتيجي لفرق العمل واحداً من أقوى الأدوات التي يمكن للإدارة استخدامها لتقليل الحواجز أمام الإبداع والابتكار. من خلال إدماج الأمان النفسي، التنوع الفكري، والموارد المخصصة في هيكل المنظمة، تقوم الفرق بتحويل الابتكار من فعل فردي عشوائي إلى عبقرية وقدرة تنظيمية يمكن التنبؤ بها وإدارتها وتوسيعها. إنها الآلية الأساسية لبناء منظمة مرنة ومستعدة للمستقبل، قادرة ليس فقط على التكيف مع التغيير ولكن على قيادته.

### نتائج الدراسة:

- تعتمد المؤسسات على مفهوم فرق العمل وهذا ما أكدته نتائج اختبار الفرضية الأولى أن المستجوبين أكدوا في دراسة بأهمية فرق العمل وفعاليتها في مؤسساتهم؛
- أكدت نتائج اختبار الفرضية الثانية أن أفراد العينة مدركون تماماً بمدى أهمية الحد من معيقات الإبداع؛
- أثبتت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد فرق العمل في إدراك الحد من معيقات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك على النحو الآتي:
- على المستوى الكلي كشف تحليل الانحدار عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين فرق العمل والحد من معيقات الإبداع إذ تفسر أبعاد فرق العمل ما نسبته 15.4% من التباين في معيقات الإبداع وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى؛
- أما على مستوى الأبعاد، فقد تبين أن جميع أبعاد فرق العمل السبعة أثرت تأثيراً دالاً إحصائياً في الحد من معيقات الإبداع، وقد تصدّرت بيئة العمل هذه الأبعاد بأعلى قدرة تفسيرية ( $B=0.225$ ) تلاها التنوع الفكري ( $B=0.209$ ) ثم مرونة الاتصال ( $B=0.188$ ) والتكنولوجيا ( $B=0.134$ ) وبعدها نظم المكافآت ( $B=0.117$ ) والقيادة والمشاركة ( $B=0.145$ ) وأخيراً الثقة بأدنى قدرة تفسيرية ( $B=0.120$ )؛
- وعند تفصيل الأثر حسب نوع المعيق تجدر الإشارة إلى أن أبعاد فرق العمل أبدت أثراً دالاً إحصائياً في الحد من المعوقات الشخصية والتنظيمية والاجتماعية في حين لم يثبت أثر دال إحصائياً في الحد من المعوقات البيئية، وهو ما يُعزى إلى محدودية قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التأثير في العوامل البيئية الخارجة عن نطاق سيطرتها؛

- وضحت نتائج اختبار الفرضية الخامسة على عدم وجود فروق إحصائية بين القادة وأعضاء الفريق في فعالية فرق العمل وعملها أي ان المتغيرات الشخصية والوظيفية لا تشكل أي فروقا في تطبيق فرق العمل باستثناء متغير العمر، حيث كلما زاد العمر كان المستجوب أكثر دراية بفعالية فرق العمل وأهميتها؛
- لا تشكل المتغيرات الشخصية والوظيفية فروقا في إدراكهم لضرورة الحد من معيقات الإبداع.

### مقترحات الدراسة:

- بعد الدراسة المستفيضة ل فرق العمل و مدى مساهمتها في الحدّ من معيقات الإبداع في المؤسسات يمكننا تقديم بعض المقترحات التي ممن شأنها تعزيز ما توصلنا إليه من نتائج و لعلّ من أهم هذه المقترحات:
- ضرورة الاهتمام بتطبيق وتفعيل فرق العمل لمواجهة معيقات الإبداع؛
- توصي الدراسة بضرورة تعزيز الوعي المؤسسي بمعيقات الإبداع وتشخيصها وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة ترفع من مستوى إدراك العاملين لهذه المعوقات وتمكّنهم من مواجهتها بفعالية؛
- يجب أن تنقل الثقافة التنظيمية للموظفين أن التعبير عن الأفكار ليس مقبولا فحسب بل يتم تشجيعه بنشاط بغض النظر عما إذا كانت هذه الأفكار تتعارض مع آراء رؤسائهم؛
- يجب على الإدارة الاستثمار في خلق بيئة عمل نفسية آمنة تشجع على التجربة؛
- ضرورة تمكين فرق العمل بالمزيد من الصلاحيات لتحقيق أهدافها؛
- إعادة النظر في تصميم أنظمة الحوافز لتكون جماعية. بدلاً من مكافأة الأفراد فقط ذلك يساعد في تحقيق أهداف الفريق ونجاحه الإبداعي المشترك؛
- تصميم دورات تدريبية لقادة الفرق حول أساليب القيادة التي تركز على التمكين والرؤية المشتركة، حيث أظهرت نتائج البحث أن القيادة والمشاركة لها تأثير كبير على الحد من المعوقات التنظيمية؛
- ضرورة توخي تجانس فرق العمل عند تصميمها حتى لا تكون فرصة لبث النزاعات والصراعات؛
- محاولة تشجيع التنوع الفكري داخل الفرق كونه يتيح فرص للإبداع أكثر؛

### آفاق الدراسة:

تتيح دراستنا الحالية آفاقاً بحثية متعددة يمكن أن تكون منطلقاً لدراسات مستقبلية أعمق في موضوع فرق العمل والإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فمن النتائج المتوصل إليها نجد أن فرق العمل تمثل آلية فعالة للحد من معيقات الإبداع، وهو ما يدعو إلى توسيع نطاق البحث في هذا المجال من خلال:

- دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي؛

- اثر الأنماط القيادية في تعزيز الابداع في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- اثر الذكاء الاصطناعي على ديناميكية فرق العمل؛
- استخدام فرق العمل في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات العمومية؛
- تنمية الإبداع المفتوح في المؤسسات الناشئة؛
- إدارة فرق العمل الافتراضية في عصر الميتافارس؛

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1. الكتب

1. ابراهيم الفقي، اسرار قادة التميز، ترجمة اميرة نبيل عرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة 1996.
2. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2013.
3. العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. خيضر كظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2010.
6. راضي بهجت عطية؛ علي يوسف عربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة وتطبيقات، روابط للنشر، مصر، 2016.
7. سارة مرزوق، اثر التمكين على أداء العاملين نظرة جديد، زمزم للنشر، عمان، 2020.
8. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.
9. عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كمية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.
10. عبد الغاني حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
11. علي سعد الموسوي، السلوك التنظيمي، الفصل السادس، قسم إدارة الاعمال، كلية الكوت الجامعة، العراق، 2020.
12. غازي فرحان أبوزيتون، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
13. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، اساسيات الإدارة، مشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
14. مادان بريل، ترجمة نيثني عبد الرؤوف، فيدكس: قصة نجاح كيف تحافظ شركة الشحن الرائدة في العالم على الابتكار والتفوق على منافسيها، مؤسسة هنداوي للنشر، المملكة المتحدة، 2017.
15. محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
16. محمد فلاق، ريادة الاعمال -المقاولانية- من الفكرة للتجسيد، ط1، الفا للوثائق، عمان الأردن، 2022.
17. محمد هاشم، مختبر مهارات التفاوض، مصر، 2017.
18. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
19. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
20. مدحت محمد أبونصر، مهارات الاتصال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
21. مدحت محمود أبونصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المنهل للنشر والتوزيع، مصر، 2015.

22. معاوية إبراهيم بني حمدان، بناء وقيادة فرق العمل، دار حمد الحصريني الخيرية للنشر، 2015.
23. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
24. نفيسة محمد باشري، رباب فهمي، فوزي شعبان مذكور، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، مصر، 2017.

## 2. المقالات العلمية

1. أبوبكر الشريف خوالد، تحليل مدى تبنى أشكال الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية – وحدة عنابة، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 05، 2017.
2. أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي، العوامل المؤثرة في إدارة الوقت بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر وسبل مواجهتها دراسة حالة، مجلة التربية، العدد 200، الجزء 02، جامعة الأزهر، مصر، 2013.
3. أميمة فضل الدين، بلقاسم مزبوة، فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي (دراسة تحليلية)، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، مجلد 13، العدد 01، 2022.
4. أمينة عبد القادر علي، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2015.
5. أنس بن عبد الرحمن سعيد الغامدي، دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين دراسة حالة بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 06، العدد 23، 2022.
6. احمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 39، العدد 57، 2020.
7. اسرار بنت حنيش العماري، تصور معلمات صعوبات التعلم حول المعوقات تواجه تفعيل فرق العمل في مدينة جدة، المجلد 15، العدد 52، الجزء الثاني، 2023.
8. أكثم عبد المجيد الصرايرة، دور التمكين لفرق العمل في تعزيز فعالية أدائها دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
9. الرحيم اياد حمود، حسن دنيا، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 07، العدد 27، 2010.
10. العامري مهدي حسن، الغالي طاهر حسن منصور، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. انس بن عبد الرحمان الغامدي، دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين دراسة ميدانية بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مجلد 02، العدد 23، 2022.
12. إيمان صلاح الدين عبد الحميد عطا، إدارة الإبداع في المؤسسات الاعلانية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين، مجلة التربية النوعية، العدد 15، مصر، 2009.
13. إيمان مقداد، علاقة القيادة الإبداعية بفعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 10، العدد 01، 2024.

14. باهى محمد طاهر صيام، أثر فرق العمل على الرشاقة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 24، العدد 01، 2023.
15. بدر حسن ناصر البلوشي، دور فرق العمل الوظيفية وعلاقتها بالمشاعر والاتجاهات الإيجابية في الإدارة الرياضية، مجلة بحوث التربية الشاملة، المجلد الأول، 2023.
16. بلقاسمي كهينة، مفهوم الاصاله والجدة في الملكية الفكرية ومعايير تحديدها، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2022.
17. بوفولة نبيلة، الابداع في مجال الخدمات مميزات ومستوياته، مجلة دراسات، المجلد 09، العدد 09، 2018.
18. حامد حسن عوف، متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط، مجلة كلية التربية - جامعة دمياط المجلد 38، العدد 68، الجزء 1، 2023.
19. حبيش علي، قيادة الإبداع (مفاهيم، مبادئ وسمات) - دراسة حالة مؤشر الإبداع في الأردن، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2019.
20. حراز الخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EJTT مركب حام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011.
21. حسنى محمود عبد الغني حميد، واقع إدارة الابداع لدى مديري المدارس بالحلقة الاولى من التعليم الأساسي في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 13، الجزء 03.
22. حمد محمد محمود حماد، اثر القيادة الالكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 03، 2021.
23. حمزة بعلي، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04 ، العدد 07، 2019.
24. دالة محمد، معوقات الابداع الإداري بمدريات الشباب والرياضة الجزائرية، مجلة الطالبة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020.
25. رشا عبد العاطي راغب، سعاد محمد عمر، فاعلية برنامج ارشادي لتعزيز مهارات ريادة الاعمال لدى الشباب الجامعي، مجلة حوار جنوب، العدد السابع عشر، 2023.
26. رشاد عودة، حسني عبد القادر، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الاجتماعات من جهة نظر موظفي البلديات في محافظة الخليل، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2023.
27. رقيق عبد المالك، دور الابداع والابتكار في تحقيق النمو الداخلي للمؤسسة المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد 12، العدد 01، 2023.
28. زينب محمد عبد الله علي، البنية العاملة للتفكير الابتكاري في ضوء قدرات الطلاقة والمرونة والاصالة والتخيل والملائمة، مجلة كلية التربية، العدد 116، 2021.

29. سهام عيشور، الفعل الديمقراطي في التنظيم البيروقراطي: قراءة نظرية طبيعة العلاقة، مجلة سوسولوجيون، المجلد 03، العدد 01، 2022.
30. سهام موفق، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 06، 2016.
31. شريف غياط، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة أيام: 12-13 ماي 2010.
32. شفاء بلاسم حسن، إمكانية تطبيق النموذج التفاعلي للإبداع في بيئة التصنيع العراقية - دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية وشركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، جامعة بغداد العراق، 2014.
33. شهرزاد زقليل، الابداع الإداري رهانات، تحديات وافاق المستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 01، 2023.
34. شهناز فاضل احمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، 2009.
35. صالح عبد الرضا رشيد، حيدر محمد ألعبادي، توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط للإجماع الاستراتيجي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية ادارة واقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد 09، العدد 18، 2017.
36. عاطف محمد عبد الباري مبروك، فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 47، العدد 03، 2023.
37. عبد الحميد بشبور، هندسة النظم السوسيوثقافية: الخلفيات النظرية، مجلة الطالبة الاجتماعي، العدد 14، 2018.
38. عبد الرزاق بن علي، دور الابتكار التسويقي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 2، العدد 7، جامعة الوادي الجزائر، 2014.
39. عبد القادر زيدان، التعلم الإجرائي ودوره في معالجة السلوكيات المخلة بالعملية التربوية والتعليمية، جسر المعرفة، المجلد 07، العدد 05، 2021.
40. عبد الله بن محمد بن فطيم الحمادي، تطبيق استراتيجيات الابداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة 2030، مجلة كلية التربية، العدد 122، ج 3، 2020.
41. عبد الناصر محمد سيد أحمد، متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج . م . ع، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.
42. عبدلعال عبد الله، اثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 2، 2021.

43. علي فالخ الزعبي، العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، 2011.
44. عمة طلخان زكي هجرس، فعالية برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الناقد لدي الطالبة المعلمة بكلية البنات، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، 2015.
45. عمرو محمد حامد عيسى، متطلبات بناء فريق عمل منتجع بمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد 42، 2023.
46. فارس يونس شمس الدين، اثر مستويات الابداع في ابعاد الانتاج الرشيق دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أبريل، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، 2022.
47. فاهد بن لويبان صالح الرشيدى، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 01، العدد 16، جدة المملكة العربية السعودية، 2012.
48. فتحي محمد علي أبوناصر، مقومات وممارسات الابداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 07، العدد 21، 2015.
49. فتيحة ونوغي، أهمية الابداع في منظمات الاعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 2، العدد 1، 2011.
50. فرحات حمو، حماية الاختراعات في القانون الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 05، العدد 01، مج: 05، ص 243.
51. فواز هذلي، متطلبات تفعيل الابداع والابتكار كمدخل لدعم المقاوالاتية والاستدامة في المنظمات -قراءة في النماذج اليابانية والأمريكية الناجحة-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 08، العدد 01.
52. قادري محمد، طيب سعيدة، الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2018.
53. لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للإصدار العلمي، الإصدار السادس، العدد 52، 2023.
54. محروق إسماعيل، نظرية التحليل النفسي للابداع الفني، المدونة، المجلد 10، العدد 01، 2023.
55. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة امللك فهد الوطنية، مجلة مكتبة امللك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، 2011.
56. محمد علي محمد آل عون السهلي، المعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع لدى طالب المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، 2018.
57. مداح لخضر، الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 22، العدد 3، 2019.
58. مروة محمد السيد عبد الحميد، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 09، العدد 04، 2019.

59. مصنوعة أحمد، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ألقوفود كافي أروما - الجزائر-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 25، 2021.
60. مكيد علي، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 03، العدد 13، 2015.
61. ممدوح عبد الرحيم الجعفري، دور مؤسسات رياض الأطفال في مواجهة معوقات الإبداع لدى الطفل ما قبل الدراسة، دراسات في الطفولة والتربية، المجلد 11، العدد 11، مصر، 2019.
62. نجم العزاوي، الإبداع والتغيري التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، 2011.
63. نجيمي مسعود، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 04، 2017.
64. نورة القحطاني، علاء الرواشدة، أسماء العرب، زينب حدمر، محفزات ومعوقات إبداع المرأة في المجتمع العربي من وجهة الأكاديميات في الجامعات السعودية في مدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 5، ملحق 1، 2022.
- 3. الرسائل والأطروحات الجامعية**
1. أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل واثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009-2010.
2. حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2007.
3. زقار ليلي، أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023.
4. طارق كاظم شلاكة، فرق العمل TEAMWORK، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2020.
5. عبد الرحمان رايس، الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة حاج لخضر باتنة - 1- الجزائر، 2017.
6. عبد العزيز محمود حسن محسن، اثر التدريس باستخدام مهارتي الطلاقة والاصالة في تحصيل طالبات الصف الأول الثانوي في منطقة عمان الرابعة بمادة علوم الأرض والبيئة واتجاهاتها نحوهن، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير، قسم مناهج وطرق التدريس، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
7. عذاري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة بالكويت، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
8. علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013.

9. فاطمة عواف عنافرة، المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الاداريون، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير، قسم التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 1990.
10. واري حسين، الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني METAL CR-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الشعبة علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2023.
11. يوسف علي عيسى أبوجربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2014.

#### 4. المواقع الإلكترونية

1. <https://accountlearning.com/roles-and-responsibilities-of-team-members-in-a-team/>, 30-03-2024, 10:29
2. فارس النفيعي، "مراحل بناء فريق العمل"، من الموقع: <https://hrdisussion.com/hr16674.html>
3. IntroBooks, Team Management Crash Course, [https://www.google.dz/books/edition/Team\\_Management\\_Crash\\_Course/OGJNDwAAQBAJ?hl=fr&gbpv=1&dq=team+management&printsec=frontcover](https://www.google.dz/books/edition/Team_Management_Crash_Course/OGJNDwAAQBAJ?hl=fr&gbpv=1&dq=team+management&printsec=frontcover), 22:43, 2024-05-19

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Adam Abdulle, Belgin Aydintan, The Effect of Teamwork on Employee Performance in Some Selected Private Banks in Mogadishu-Somalia, Journal of Business Research-Turk, V11, N3, 2019, P1591.
2. Afreen Mehek, Team Management: Effective Tool, International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, Volume 02, Issue 06, 2020, p1376.
3. Ana Filipa Correia Rodrigues, Organizational Trust, Risk and Creativity, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2013, pp548-449.
4. Andres Hatum, Mastering Creativity in Organizations, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2017, p2-6.
5. Andrew McAuley, Modeling and Measuring Creativity at the Interface, Journal of Marketing Theory and Practice, V08, N02, 2000, p08-17.
6. Angela Olosutean Martin, Innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises: Une analyse des populations d'entreprises innovantes, Thèse, École Doctorale Sciences de l'Homme et de la Société, Université d'Orléans, France, 2011, p20.
7. Anju Walia, Team Teaching: A New Paradigm for Students and Teachers, Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, Volume 6, Issue 6, 2019, pp22-24.

8. Badeel Al-Mahdawi, Understanding the Impact of Rewards on Employees' Creativity and Innovation: A Literature Review Study, 2016, p03.
9. Barbot, B., Besançon, M., & Lubart, T. I, Creative potential in educational settings: Its nature, measure, and nurture, Education, V3, N13, 2015, pp371-379.
10. Carmen Cabello Medina, Characteristics of Innovative Companies: A Case Study of Companies in Different Sectors, Creativity and Innovation Management, V14, N3, 2005, PP274-277.
11. Chen, M.-H, Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams, Creativity and Innovation Management, V16, N(3), 2007, p239.
12. Chidiebere Ogbonnaya, Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction, Group & Organization Management, 2018, P05.
13. Chris Bearman, Facilitating teamwork in emergency management: The team process checklist, International Journal of Disaster Risk Reduction, Vol 94, 2023, p4.
14. Chunjie Han, Mediating Role of Teamwork in the Influence of Team Role on Team Performance, Journal of Multidisciplinary Healthcare, V16, 2023, P1057.
15. Clara Xiaoling Chen, Michael G. Williamson, Flora H. Zhou, Reward System Design and Group Creativity: An Experimental Investigation, The Accounting Review, V87, N8, 2012, 5-27.
16. Cornelia Kleindienst, Julia Koch, Frank Ritz & Jonas Brünger, Förderung der Resilienz durch organisationales Lernen. Ein Schulungskonzept für Leitwarenteams in einem Kernkraftwerk, Wirtschaftspsychologie, Heft4, 2015, p53.
17. Damanpour, F, Innovation type, radicalness, and the adoption process, Communication Research, 15, 1988, 545-567.
18. Dana H. Washburn, Caitlyn Anderson, and Stephanie Schrader, Interprofessional Education (IPE) for Healthcare Students: How Does Teamwork Develop?, University of Wisconsin - Milwaukee, p158.
19. Daniel W. Midura, Med, Essentials of Team Building: Principles and Practices, Human Kinetics, USA, 2005, p01.
20. Davis, Gary A, Barriers to Creativity and Creative Attitudes, V01, University of Wisconsin, Madison, 2011, p117.
21. Doris Fay, Helen Shipton, Michael A. West and Malcolm Patterson, Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context, Creativity and Innovation Management, V02, NO 2, 2014, P3.
22. Elizabeth Chapman, A proposed model for effective negotiation skill development, Journal of Management Development, Vol. 36 No. 7, 2017, p940.
23. Fapohunda, Tinuke. M, Towards Effective Team Building in the Workplace, International Journal of Education and Research, Vol. 1 No. 4, April 2013, pp02-03.
24. Farsat Ali Shaban, The role of management functions in successful enterprise performance, First Edition, chapter: "The Impact of Creativity Elements on Educational Service – A Case Study from Iraq", Agroinform Publishing House, Budapest, 2016, p129.

25. Fatima El Yousfi, La gestion des projets de création dans les agences de communication, Thèse de Doctorat, École Doctorale Abbé Grégoire, Conservatoire National des Arts et Métiers, France, 2016, PP67-73.
26. Fellipe Silva Martins, Eduardo Biagi Almeida Santos, Organizational Creativity in Innovation – A Multicriteria Decision Analysis, Journal of Management & Production, V8, N4, 2017, pp1225-1227.
27. Foad Farid, Managing for Creativity and Innovation in A/E/C Organizations, Journal of Management in Engineering Archive, Vol. 9, No. 4, 1993, pp401-403.
28. FRANK B. GILBRETH, LOUIS D. BRANDEIS, PRIMER OF SCIENTIFIC MANAGEMENT, NEW YORK, 1912, p12
29. Frans Gerard Stel, Peter T. van den Berg, Training team creativity with Lego Serious Play: Upside and downside of team diversity, 2020, p1-10.
30. Fred C. Lunenburg, Organizational Structure and Design, Journal of Educational Leadership and Policy Studies, Volume 1, Issue 1, p22
31. Gerald Ingram, Time Management: A Step by Step Guide to Planning Your Day for Extreme Productivity, 2020, pp1-4.
32. Gholamreza Askari, The Impact of Teamwork on an Organization's Performance: A Cooperative Game's Approach, Mathematics, 2020, V08, N10, P03.
33. Ghoshal, S., & Bartlett, C. A, Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management, Strategic Management Journal, V15, 1994, pp91-112.
34. Harold A. Linstone, The Delphi Method: Techniques and Applications, Addison-Wesley Publishing Company, Advanced Book Program, 1995, p1-6.
35. Hui-Teng Hoo, Negotiating Self- and Peer Feedback on Teamwork Competencies with the Use of Reflective Journals in Higher Education, Doctoral thesis, UCL Doctor in Education, London, 2018, p29.
36. Indra Rustiawan and others, The Importance of Creativity in Human Resource Management to Achieve Effective Administration, Journal of Contemporary Administration and Management, 2023, pp144-146.
37. Jacek Tittenbrun, The Theory of Social Exchange of G.C. Homans, 2012,P02-03.
38. Jaewan Yang, Implementing Sustainable Human Resources Practices: Leadership Style Matters, Sustainability Journal, Vol 12, N(5), 2020, p03.
39. Joel Cutcher-Gershenfeld, Japanese Team-Based Work Systems in North America: Explaining the Diversity, California Management Review, Vol 37, No. I, 1994, P42-43.
40. John E. Biernat, Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Twelfth Edition, McGraw-Hill/Irwin, United States, 2007, PP303-3016.
41. John E. Mathieu, John R. Hollenbeck, Daan van Knippenberg, A Century of Work Teams in the Journal of Applied Psychology, Journal of Applied Psychology, Vol. 102, No. 3, 2017, 452.
42. Jonah Lehrer, Imagine: How Creativity Works, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2012, pp113-115.

43. Jorge Imer Gaviria-Rivera, Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams, *European Research Studies Journal*, Volume XXII, Issue 3, 2019, P69.
44. José Ernesto Belizário, *Creatività e nuova cultura organizzativa*, 2022, p181-190.
45. Julia Koch, Jonas Brünger, Frank Ritz, Strukturierung der Teaminteraktion für eine erfolgreiche Bewältigung sicherheitskritischer Situationen, Frühjahrskongress, Institut Mensch in komplexen Systemen, Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz, 2017, pp1-2.
46. K Roach, MS Smith, J Marie, E Tilley, How Student Generated Peer-assessment Rubrics use Affective Criteria to Evaluate Teamwork, 45th SEFI Conference, 18-21 September 2017, Azores, Portugal, p2.
47. KAREN S. COOK, ERIC RICE, Social Exchange Theory, Employee Responsibilities and Rights Journal, Volume 2, 1989, p53-55.
48. Katzenbach, Jon R.; Smith, Douglas K, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harvard Press, Boston, 1993, pp20-35.
49. Kinga Hoffmann-Burdzińska, Olaf Flak, Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness, *Journal of Positive Management*, Vol 6, nr 3, 2015, P68.
50. Kuan Chen Tsai, Play, Imagination, and Creativity: A Brief Literature Review, *Journal of Education and Learning*, Vol. 1, No. 2, 2012, pp15-16.
51. Kumbhar K. N, Brainstorming technique: Innovative Quality Management Tool for Library, Conference Paper, June 2018, p1-8.
52. Lea-Therese Strobel, The Role of Creative Leadership Manifestations in Creativity and Innovation, *Creativity Research Journal*, Taylor & Francis Group, 2024, p03.
53. Macheal Mumford, *Handbook of Organizational Creativity*, First Edition, Academic Press, 2012, p04.
54. Maria Åkerlund, Christian Jacobsson and Felice Tilin, The Legacy of Susan Wheelan, *Small Group Research* 00(0), 2020, p02.
55. María-Elena Gómez-Parra and Bashar Daiss, The Concept of Change and the Teachers' Role on the Implementing Technological Transformation at School, *Educational Theory in the 21st Century*, 2022, p79.
56. Michael Benoliel, *Negotiation Excellence: Successful Deal Making*, World Scientific, Singapore Management University, Singapore, 2011, p15.
57. Michael D. Mumford, Kimberly S. Hester, and Issac C. Robledo, Chapter 1 - Creativity in Organizations: Importance and Approaches, Academic Press, 2012, pp4-5.
58. Michael D. Mumford, Kimberly S. Hester, and Issac C. Robledo, *Organizational Creativity*, Ch1: Creativity in Organizations: Importance and Approaches, The University of Oklahoma, USA, 2012, p12.
59. Miguel Martín-Somer, Effective management of work groups through the behavioural roles applied in higher education students, *Education for Chemical Engineers journal*, Vol 43, 2023, p1.
60. Min-Ling Liu et al, Modeling knowledge sharing and team performance in technology industry: the main and moderating effects of happiness, *Review of Managerial Science*, 2018, pp2-24.

61. Mitashree Tripathy, Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business Organizations, International Research Journal of Management, IT & Social Sciences, Vol. 5 No. 3, 2018, p04.
62. Mohammed Al-Malki, Leadership Styles and Job Performance: A Literature Review, Journal of International Business Research and Marketing, Volume 3, Issue 3, 2018, P55.
63. Moshe Barak, Teamwork in Modern Organizations: Implications for Technology Education, International Journal of Technology and Design Education, V09, 2018, p91.
64. Mostafa Sh. Mohammed, Moyassar E. Al-Juboury, Role of Profound Knowledge in Improving the Performance of Teamwork - A Case Study on Al-Fahad Company Ltd for Mine Survey and Clearance, Journal of Tanmiyat Al-Rafidai, Vol. 39, No. 128, 2020, PP97-98.
65. Noviyanti, Muammar Khaddafi, The Influence of Leadership Style and Teamwork on Satisfaction Work Employee with Environment Work as Moderating Variables at Public Health Center X Batam City, Morfai Journal, Volume 2, No.3, 2022, p555.
66. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H, Psychometric Theory, 3rd ed., McGraw-Hill, 1994, p245.
67. Olanrewaju Modupe-Samuel, An Empirical Analysis of the Importance of Teamwork on Project Management: The Case of Nigeria Telecommunication Sector, International Journal of Management, Nigeria, 2022, P2.
68. Olivier Toubia, Idea Generation, Creativity, and Incentives, Marketing Science, 2006.
69. Paul Ivan, The Roles Played by the Team Members in the Human Resources Performing Management, The Annals of "Ștefan cel Mare" University of Suceava, Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration, Vol. 10, 2010, p234.
70. Pekka Tervonen, Harri Haapasalo, The Use of an Idea Bank in Developing Business Operations, IBIMA Publishing, Finland, 2012, p01.
71. Phillip Andrist, Team Roles and Responsibilities, Engineering education and teaching center, Green River College, 2018.
72. R.Pathmaranjan, Japanese Style of Team Working: The Unique Way and Characteristics, Journal of Management, Vol. 1, No. 1, 2003, P34-35.
73. Raghda Abulsaoud Ahmed Younis, Cognitive Diversity and Creativity: The Moderating Effect of Collaborative Climate, The International Journal of Business and Management, V14, N01, 2018, p3-10.
74. Rahul Reddy Nadikattu, Risk Management in Private Sector, International Journal of Computer Trends and Technology, Volume 67, Issue 5, 2019, pp202-203.
75. Raluca Zoltan, Romulus Vancea, Organizational Work Groups and Work Teams – Approaches and Differences, Ecoforum, Volume 4, Issue 1, 2015, p95-96.
76. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, Management, 6th edition, New Jersey, 1999, pp359-361.
77. Robert F. DeVellis, Scale Development: Theory and Applications, 4th ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017, p135.
78. Russell Cropanzano, Marie S. Mitchell, Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, Journal of Management, Vol. 31 No. 6, 2005, P874-875.

79. Sameh Said-Metwaly, Eva Kyndt, Approaches to Measuring Creativity: A Systematic Literature Review, *Creativity Theories – Research – Applications*, V4, N2, 2017, PP238-244.
80. Sanarya Adnan Anwer, Leading Project teams: The role of leadership styles in dynamic work environment, *International Journal of English Literature and Social Sciences*, Vol-7, Issue-6, 2022, p24.
81. Sandro Serpa, Carlos Miguel Ferreira, The Concept of Bureaucracy by Max Weber, *International Journal of Social Science Studies*, Vol. 7, No. 2, 2019,p13.
82. Schramm, W, The process and effects of communication, Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 1993, pp07-08.
83. Se Kim, Sook Kim, and Ae Park, Training programs for cognitive components of creativity, *International conference on engineering and product design education*, Barcelona, 2008.
84. Sebastian Vaida, Group Development Stages: A Brief Comparative Analysis of Various Models, *Studia UBB Psychol.-Paed.*, LXVI, 1, 2021, p92.
85. Shouvik Sanyal, The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University, *Journal of Business and Management*, Volume 20, Issue 3, Sultanate of Oman, 2018, P15.
86. Simon Taggar, Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model, *Academy of Management Journal*, V45, N2, 2002, pp315-316.
87. Smaliukienė, Rasa, and Antanas Survilas, Relationship between organizational communication and creativity: how it advances in rigid structures?, *Creativity Studies*, V11, N1, 2018, P230-243.
88. Stephen P. Robbins, *Management*, Publishing as Prentice Hall, 2012, p348.
89. Steve Raue, Suk-Han Tang, Christian Weiland and Claas Wenzlik, The GRPI model – an approach for team development, *Systemic Excellence Group Independent Think Tank for Leading Practice*, Version 2, 2013, p05-09.
90. Tabitha Wangare Wambui, *Communication Skills*, Vol 1, LAP Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG, Germany, 2012, p01.
91. Taha Omar Lateef, An Examination of the Impact of Various Leadership Styles on Workplace Environment in Small and Medium-Sized Enterprises in Kurdistan, *Qalaa Zanist Scientific Journal*, Vol. 8, No. 2, 2023, P1275.
92. Teresa M. Amabile, *Componential Theory of Creativity*, MA: Harvard Business School, Boston, 2011, pp538-559.
93. Teresa M. Amabile, Mukti Khaire, *Creativity and the Role of the Leader*, Harvard Business Review, 2008.
94. Timur Kogabayev, Antanas Maziliauskas, The definition and classification of innovation, *Holistica*, Vol 8, Issue 1, 2017, p60.
95. Tünde Varga-Atkins, Nick Bunyan, Ray Fewtrell, Jaye McIsaac, *The Nominal Group Technique – A Practical Guide for Facilitators*, Written for the ELESIG Small Grants Scheme, Liverpool: University of Liverpool, Version 1.0, p1-4.

96. Vicenzi, R, Creating conditions for creativity and innovation in organizations, In Proceedings of the 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT 2000 'Management in the 21st Century' (Vol. 1, pp. 276-282), IEEE.
97. Višnja Bartolović, Goran Matijević, Lorena Ciprić, Stil Vodstva i Varijable od Utjecaja na Grupno Odlučivanje u Poduzećima, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Vol. XII, No. II, 2022, P423.
98. Vladimiras Gražulis, Teamwork – the Assumptions of the Theoretical Construct Adaptation in Organization Activity (Lithuanian Case), Human Resources Management & Ergonomics, Volume VI, 2012, p81.
99. Watson, E, Who or What Creates? A Conceptual Framework for Social Creativity, Human Resource Development Review, V6, N(4), 2007, 419-441.
100. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W, Toward a theory of organizational creativity, Academy of Management Review, V18, N(2), 1993, PP293-321.
101. Yakub Hendrawan Perangin Angin et al, Pemahaman Makna Manajemen Tim dan Implikasinya dalam Kehidupan Orang Kristen, Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen, Vol. 5, No. 1, 2023, p79-80.
102. Yi Jiang, Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity, Journal of Mathematics Science and Technology Education, V13, N06, 2017, P2062.
103. Yulia Nadtochiy, Teamwork organization in transport industry, Transportation Research Procedia, V63, 2023, p1215.
104. Zhongnan Jiang, Managerial Practice and Diversity Climate: The Roles of Workplace Voice, Centralization, and Teamwork, Public Administration Review, Vol. 82, Iss. 3, 2022, P464.
105. Zijian Huang, Stavros Sindakis, Sakshi Aggarwal, Ludivine Thomas, The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments, Frontiers in Psychology, 2022, p02.

## الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	الاهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
96-08	الفصل الأول: دراسة نظرية لفهم معيقات الابداع وفرق العمل
08	تمهيد
53-09	المبحث الأول: منطلقات نظرية لفرق العمل
26-09	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لفرق العمل
15-09	الفرع الأول: نشأة وتطور فرق العمل والنظريات المفسرة له
20-15	الفرع الثاني: ماهية فرق العمل وعلاقته بالمصطلحات القريبة له
25-20	الفرع الثالث: ابعاد وخصائص فرق العمل
26-25	الفرع الرابع: تنمية الفريق وبيئة العمل الجيدة
39-26	المطلب الثاني: مراحل بناء فرق العمل ونماذج تطويرها
29-26	الفرع الأول: أنواع فرق العمل والمعيقات التي تواجهه
31-30	الفرع الثاني: مفهوم وفوائد بناء فرق العمل
33-31	الفرع الثالث: مرتكزات ومبادئ فرق العمل
39-33	الفرع الرابع: نماذج بناء فرق العمل
53-39	المطلب الثالث: إدارة فرق العمل
41-39	الفرع الأول: إدارة فرق العمل
46-41	الفرع الثاني: مهارات وانماط إدارة فرق العمل

49-46	الفرع الثالث: خصائص وأدوار فرق العمل الفعالة
53-49	الفرع الرابع: مؤشرات قياس أداء فرق العمل
91-54	المبحث الثاني: الأسس النظرية حول الابداع ومعيقاته
68-54	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للإبداع
58-54	الفرع الأول: تعريف الابداع وأهميته
61-58	الفرع الثاني: نظريات الابداع
65-61	الفرع الثالث: خصائص وعناصر الابداع
68-65	الفرع الرابع: أنواع ومراحل العملية الابداعية
81-68	المطلب الثاني: مستويات ونماذج الابداع
73-68	الفرع الأول: مستويات ومبادئ الابداع
77-73	الفرع الثاني: نماذج الابداع
79-77	الفرع الثالث: مقومات ومحفزات الابداع
81-79	الفرع الرابع: شروط ومتطلبات الابداع
91-81	المطلب الثالث: معوقات الابداع واستراتيجيات تمثيته داخل المنظمات
83-81	الفرع الأول: فوائد الابداع ومؤشرات قياسه
84-83	الفرع الثاني: خصائص المنظمة المبدعة
87-84	الفرع الثالث: معوقات الابداع
91-87	الفرع الرابع: استراتيجيات تنمية وتعزيز الابداع
96-92	المبحث الثالث: دور فرق العمل في الحد من معوقات الابداع
97	خلاصة الفصل
131-97	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لفرق العمل ومعوقات الابداع
99	تمهيد
110-100	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغير فرق العمل
108-100	المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية لفرق العمل
110-108	المطلب الثاني: عرض الدراسات باللغة الاجنبية لفرق العمل
128-111	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغير معوقات الابداع
118-111	المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية لمعوقات الابداع

128-118	المطلب الثاني: عرض الدراسات باللغة الاجنبية لمعوقات الابداع
130-128	المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة لفرق العمل ومعوقات الابداع
131	خلاصة الفصل
169-133	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور فرق العمل في الحد من معوقات الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
133	تمهيد
136-134	المبحث الأول: المحددات المنهجية للدراسة
134	المطلب الأول: منهج واطار الدراسة
135	المطلب الثاني: طريقة البحث وأدوات الدراسة
136	المطلب الثالث: عرض الوسائل الاحصائية
151-137	المبحث الثاني: عرض نتائج الاحصاءات الوصفية للدراسة
140-137	المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية
143-141	المطلب الثاني: تحليل صدق وثبات العينة
152-143	المطلب الثالث: عرض نتائج التحليل الوصفي للعينة
169-152	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
158-153	المطلب الأول: عرض نتائج العلاقة والأثر بين المتغيرات
163-159	المطلب الثاني: عرض نتائج الفروقات
169-163	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
170	خلاصة الفصل
173-171	خاتمة عامة
172	اقتراحات وتوصيات الدراسة
173	افاق الدراسة
186-174	المراجع
189-187	الفهرس
200-190	قائمة الملاحق

## 1. أولاً قائمة المحكمين:

تم عرض استبيان الدراسة في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك بهدف التحقق من صدق المحتوى، والتأكد من مدى وضوح العبارات ودقتها العلمية، وانتمائها إلى أبعادها المقاسة. وقد أخذت بعين الاعتبار جميع الملاحظات والتعديلات التي أبدى السادة المحكمون ملاحظاتهم بشأنها، وذلك قبل توزيع الاستبيان في صورته النهائية على عينة الدراسة.

الرقم	اسم واللقب	الرتبة	الجامعة الاصلية
01	بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية
02	خنيش يوسف	أستاذ	جامعة الاغواط
03	بن برطال عبد القادر	استاذ	جامعة الاغواط
04	لعجال عادل	أستاذ	جامعة الاغواط
05	رجم خالد	أستاذ	جامعة سطيف

## 2. ثانيا الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد...

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ولأغراض البحث العلمي تم تصميم الاستبانة لدراسة دور فرق العمل في الحد من معيقات الابداع في المؤسسات الاقتصادية. لذلك نرجو منكم تعبئتها بوضع العلامة ( X ) عند الإجابة المناسبة ملتصين منكم الدقة في ذلك لإعطاء المصدقية لموضوع الدراسة مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

## الجزء الأول: معلومات خاصة

- الجنس:  ذكر 1  أنثى 2
- السن:  (اقل من 30)  (31-50)  أكثر من 50
- المستوى التعليمي:  ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى
- الاقدمية:  (اقل من 5 سنوات)  (5-10 سنوات)  أكثر من 10
- الصفة:  قائد فريق  عضوفريق

## الجزء الثاني : العبارات الخاصة بالموضوع

## المحور الأول: فرق العمل

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>القيادة والمشاركة</b>					
1. توجه الفريق لتحقيق الأهداف بشكل واضح .					
2. تشجع على الابداع داخل الفريق.					
3. تعمل على توفير الدعم اللازم لتجاوز العقبات التي تواجهها اثناء العمل.					
4. تقدّر المساهمات الفردية لأعضاء الفريق					
5. تقوم باشتراك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات					
6. تعزز المشاركة الروح الجماعية داخل الفريق					
<b>الثقة</b>					
7. تثق بأعضاء فريقك و يثقون بك.					
8. تحترم الآراء المختلفة داخل الفريق.					

					9. تعمل على تعزيز الثقة بين الأعضاء للتعاون بشكل أفضل
					10. تتعامل بشفافية عند حل المشكلات
					11. تتبادل المعلومات بجرية مع أعضاء الفريق.
<b>بيئة العمل</b>					
					12. تشجع بيئة عملك على الابداع داخل الفريق .
					13. تضمن العمل في أجواء خالية من الضغوط السلبية
					14. توفر الموارد اللازمة للعمل بكفاءة.
					15. تحافظ على العلاقة بين أعضاء الفريق إيجابية.
					16. تشجع التفكير الإبداعي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة.
<b>مرونة الاتصال</b>					
					17. تتبادل المعلومات بفعالية مع أعضاء فريقك
					18. تجعل الاجتماعات مفيدة ومنظمة.
					19. تحافظ على وضوح قنوات الاتصال داخل الفريق
					20. تتعامل بسرعة مع مشكلات الاتصال.
					21. تمنح الجميع فرصة للتعبير عن آرائهم
<b>التنوع الفكري</b>					
					22. تعتبر الأفكار المختلفة داخل الفريق فرصة للإبداع.
					23. تحترم وجهات النظر المتنوعة في الفريق.
					24. تستفيد من التنوع الفكري لحل المشكلات بشكل أفضل.
					25. تقدر الابداع الناتج عن الآراء المختلفة.
					26. تستفيد من خلفيات أعضاء الفريق المتنوعة
<b>نظم المكافآت</b>					
					27. تقدم مؤسستك مكافآت لتحفيز الأداء الابداعي
					28. تكافئ مؤسستك الفريق عند تحقيق إنجازات مميزة
					29. تمنح مؤسستك بناءا على الأداء الجماعي
<b>التكنولوجيا</b>					
					30. تستخدم أدوات تكنولوجية حديثة لدعم العمل.
					31. تسهل التكنولوجيا التواصل بين الأعضاء.

					32. تدعم الأدوات الرقمية الإبداع داخل الفريق
					33. تدرب الأعضاء على استخدام التكنولوجيا بفعالية

## المحور الثاني: معايير الإبداع

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>المعوقات الشخصية</b>					
					1. الخوف من الفشل يؤثر على قدرتك على الإبداع.
					2. نقص الثقة بالنفس يحد من تقديمك لأفكار جديدة.
					3. الشعور بالتوتر يقلل من تفكيرك الإبداعي.
					4. نقص المهارات اللازمة يؤثر على ادائك الإبداعي.
					5. الافتقار إلى الحافز الشخصي يحد من إبداعك
<b>المعوقات التنظيمية</b>					
					6. غياب الدعم الإداري يعوق قدرتك على الإبداع.
					7. الروتين المفرط يؤثر سلبًا على تفكيرك الإبداعي.
					8. نقص الموارد المتاحة يحد من قدرتك على الإبداع.
					9. المركزية الشديدة تحد من إبداعك داخل الفريق
					10. ضعف الهيكل التنظيمي يقلل من فرص إبداعك
<b>المعوقات البيئية</b>					
					11. الثقافة السائدة في المؤسسة تعيق من إبداعك
					12. ضعف الحوافز الخارجية يحد من قدرتك على الإبداع.
					13. البيئة المادية للعمل غير محفزة للإبداع.
					14. المنافسة الشديدة تؤثر على ادائك الإبداعي
					15. ضغوط العمل تقلل من تفكيرك الإبداعي
<b>المعوقات الاجتماعية</b>					
					16. عدم تقبل الآخرين للأفكار الجديدة يعوق إبداعك.
					17. العلاقات السلبية بين أعضاء الفريق تحد من تعاونك

					18. غياب التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة يقلل من ادائك الابداعي
					19. التأثيرات الاجتماعية تعوق ابداعك.
					20. نقص التواصل مع الخبراء والجهات الخارجية يقلل من الإبداعك

شكرا على مشاركتك ...

### 3. ثالثا ألفا كرونباخ:

قيم ألفا كرونباخ عند حذف الفقرات

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
توجه الفريق لتحقيق الأهداف بوضوح	195,1790	531,353	,376	,887
تشجع الابداع داخل الفريق	195,2963	526,520	,448	,886
توفر الدعم اللازم لتجاوز العقبات التي تواجهك اثناء العمل	195,3025	528,461	,410	,886
تقدر المساهمات الفردية لاعضاء الفريق	195,3704	530,160	,358	,887
تشرك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرار	195,3210	535,350	,263	,888
تعزز المشاركة والروح الجماعية داخل الفريق	195,2963	540,496	,190	,889
تثق باعضاء فريقك ويثقون بك	195,2531	532,650	,377	,887
تحترم الآراء المختلفة داخل الفريق	195,3025	526,821	,449	,886
تعزز الثقة بين أعضاء الفريق للتعاون بشكل افضل	195,3457	530,389	,378	,887
تتعامل بشفاافية عند حل المشكلات	195,2593	535,957	,288	,888
تتبادل المعلومات بحرية مع أعضاء الفريق	195,4074	529,137	,394	,886

تشجع بيئة العمل داخل الفريق الابداع	195,2963	525,303	,490	,885
تضمن العمل في أجواء خالية من العيوب	195,3395	527,207	,416	,886
توفر الموارد اللازمة للعمل بكفاءة	195,2654	528,432	,441	,886
تحافظ على العلاقة بين أعضاء الفريق إيجابية	195,2654	528,122	,410	,886
تشجع التفكير الإبداعي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة	195,2840	531,248	,337	,887
تتبادل المعلومات بفعالية مع أعضاء فريقك	195,2716	536,112	,267	,888
تجعل الاجتماعات مفيدة ومنظمة	195,3827	524,921	,496	,885
تحافظ على وضوح قنوات الاتصال داخل الفريق	195,4074	521,212	,492	,885
تتعامل بسرعة مع المشكلات الاتصال	195,2716	525,851	,450	,886
تمنح الجميع فرصة للتعبير عن آرائهم	195,2531	531,904	,383	,887
تعتبر الأفكار المختلفة داخل الفريق فرصة للإبداع	195,4506	520,175	,524	,884
تحترم وجهات النظر المتنوعة في الفريق	195,3827	526,163	,445	,886
تستفيد من التنوع الفكري لحل المشكلات بشكل أفضل	195,2531	530,327	,386	,886
تقدر الابداع الناتج عن الآراء المختلفة	195,2222	530,137	,388	,886
تستفيد من خلفيات أعضاء الفريق المتنوعة	195,3827	531,182	,335	,887
تقدم مؤسستك مكافآت لتحفيز الأداء الإبداعي	195,5494	527,007	,403	,886
تكافئ مؤسستك الفريق عند تحقيق إنجازات مميزة	195,3765	534,286	,257	,888
تمنح مؤسستك بناءا على الأداء الجماعي	195,4568	523,492	,444	,886
تستخدم أدوات تكنولوجية حديثة لدعم العمل	195,3457	517,756	,519	,884
تسهل التكنولوجيا التواصل بين الأعضاء	195,3148	524,056	,455	,885

تدعم الادوا الرقمية الابداع داخل الفريق	195,4012	519,881	,497	,885
تدرب الأعضاء على استخدام التكنولوجيا بفعالية	195,3765	518,211	,504	,885
الخوف من الفشل يؤثر على قدرتك على الابداع	195,8457	532,355	,292	,888
نقص الثقة بالنفس يحد من تقديمك لافكار جديدة	195,8951	529,076	,329	,887
الشعور بالتوتر يقلل من تفكيرك الإبداعي	195,6667	534,534	,251	,888
نقص المهارات اللازمة يؤثر على ادائك الإبداعي	195,6667	533,714	,266	,888
الافتقار الى الحافز الشخصي يحد من ابداعك	195,6481	536,689	,212	,889
غياب الدعم الإداري يعوق قدرتك على الابداع	195,5556	541,938	,123	,890
الروتين المفرط يؤثر سلبا على تفكيرك الإبداعي	195,5741	532,370	,320	,887
نقص الموارد المتاحة يحد من قدرتك على الابداع	195,5494	530,821	,324	,887
المركزية الشديدة تحد من ابداعك داخل الفريق	195,4321	537,328	,220	,888
ضعف الهيكل التنظيمي يقلل من فرص ابداعك	195,4815	535,481	,250	,888
الثقافة السائدة داخل المؤسسة تعيق الابداع	195,7160	541,795	,121	,890
ضعف الحوافز الخارجية يحد من قدرتك على الابداع	195,6728	543,749	,077	,891
البيئة المادية غير محفزة للابداع	195,5247	539,506	,164	,889
المنافسة الشديدة تؤثر على ادائك الإبداعي	195,7716	543,258	,082	,891
ضغوط العمل تقلل من تفكيرك الإبداعي	195,6235	535,565	,211	,889
عدم تقبل الاخرين للافكار الجديدة تعيق الابداع	195,5988	525,732	,374	,887
العلاقات السلبية بين أعضاء الفريق تحد من تعاونك	195,6605	528,064	,331	,887

غياب التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة يقلل من ادائك الإبداعي	195,6049	523,731	,408	,886
التأثيرات الاجتماعية تعوق ابداعك	195,3519	535,372	,255	,888
نقص التواصل مع الخبراء والجهات الخارجية يقلل من ابداعك	195,2284	528,066	,377	,886

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	53

## 3. ثالثا وصف إيجابيات عينة الدراسة:

## Statistiques

		تحقيق الفريق توجه بوضوح الأهداف	داخل الابداع تشجع الفريق	اللازم الدعم توفر التي العقبات لتجاوز العمل اثناء تواجبهك	المساهمات تقدر لاعضاء الفردية الفريق	أعضاء جميع تشرك اتخاذ في الفريق القرار	المشاركة تعزز الجماعية والروح الفريق داخل
N	Valide	162	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0123	3,8951	3,8889	3,8210	3,8704	3,8951
Ecart type		1,01533	1,08409	1,08060	1,12512	1,10414	,96914

## Statistiques

		الثقة	فريقك باعضاء تثق بك ويثقون	المختلفة الآراء تحترم الفريق داخل	أعضاء بين الثقة تعزز بشكل للتعاون الفريق افضل	حل عند شفافية تتعامل المشكلات	بحرية المعلومات تتبادل الفريق أعضاء مع
N	Valide	162	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8778	3,9383	3,8889	3,8457	3,9321	3,7840
Ecart type		,70956	,94370	1,06904	1,06071	,97882	1,08473

## Statistiques

		العمل بيئة	داخل العمل بيئة تشجع الابداع الفريق	أجواء في العمل تضمن العيوب من خالية	اللازمة الموارد توفر بكفاءة للعمل	بين العلاقة على تحافظ إيجابية الفريق أعضاء	الإبداعي التفكير تشجع بيئة توفير خلال من مناسبة عمل
N	Valide	162	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9012	3,8951	3,8519	3,9259	3,9259	3,9074
Ecart type		,71757	1,04915	1,12687	1,01269	1,09519	1,12457

## Statistiques

		الاتصال_ مرونة	المعلومات تتبادل أعضاء مع بفعالية فريقك	الاجتماعات تجعل ومنظمة مفيدة	وضوح على تحافظ داخل الاتصال قنوات الفريق	مع بسرعة تتعامل الاتصال المشكلات	فرصة الجميع تمنح ارانهم عن للتعبير
N	Valide	162	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8741	3,9198	3,8086	3,7840	3,9198	3,9383
Ecart type		,74730	1,03347	1,05462	1,21440	1,10885	,96967

## Statistiques

		الفكري_ التنوع	المختلفة الأفكار تعتبر فرصة الفريق داخل للابداع	النظر وجهات تحترم الفريق في المتنوعة	التنوع من تستفيد لحل الفكري بشكل المشكلات افضل	الناتج الابداع تقدر المختلفة الآراء عن	خلفيات من تستفيد الفريق أعضاء المتنوعة
N	Valide	162	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8531	3,7407	3,8086	3,9383	3,9691	3,8086
Ecart type		,77180	1,18770	1,10636	1,04371	1,04806	1,13408

## Statistiques

		المكافآت_ أنظمة	لتحفيز مكافآت مؤسستك تقدم الإبداعي الأداء	عند الفريق مؤسستك تكافئ مميزة إنجازات تحقيق	على بناء مؤسستك تمنح الجماعي الأداء
N	Valide	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,7305	3,6420	3,8148	3,7346
Ecart type		,97981	1,16692	1,20156	1,23002

## Statistiques

		التكنولوجيا	أدوات تستخدم لدعم جدية تكنولوجيا العمل	التكنولوجيا تسهل الأعضاء بين التواصل	الرقمية الادوا تدعم الفريق داخل الإبداع	على الأعضاء تدرب التكنولوجيا استخدام بفعالية
N	Valide	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8318	3,8457	3,8765	3,7901	3,8148

Ecart type	1,04400	1,29294	1,17830	1,25818	1,31036
------------	---------	---------	---------	---------	---------

## Statistiques

		الشخصية_ المعينات	الفشل من الخوف على قدرتك على يؤثر الابداع	يحد بالثقة نقص لافكار تقديمك من جدية	يقل بالتوتر الشعور الإبداعي تفكيرك من	المهارات نقص على يؤثر اللازمة الإبداعي ادائك	الحافز الى الافتقار من يحد الشخصي ابداعك
N	Valide	162	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4469	3,3457	3,2963	3,5247	3,5247	3,5432
Ecart type		,90891	1,20207	1,27513	1,20661	1,20661	1,20609

## Statistiques

		التنظيمية_ المعينات	الإداري الدعم غياب على قدرتك يعوق الابداع	يؤثر المفرط الروتين تفكيرك على سلبا الإبداعي	المتاحة الموارد نقص على قدرتك من يحد الابداع	تحد الشديدة المركزية داخل ابداعك من الفريق	الهيكل ضعف من يقلل التنظيمي ابداعك فرص
N	Valide	162	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,6728	3,6358	3,6173	3,6420	3,7593	3,7099
Ecart type		,76044	1,16766	1,10973	1,18802	1,11904	1,14035

## Statistiques

		البيئية_ المعينات	داخل السائدة الثقافة الابداع تعيق المؤسسة	الحوافز ضعف من يحد الخارجية الابداع على قدرتك	غير المادية البيئة للإبداع محفزة	تؤثر الشديدة المنافسة الإبداعي ادائك على	من تقلل العمل ضغوط الإبداعي تفكيرك
N	Valide	162	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,5296	3,4753	3,5185	3,6667	3,4198	3,5679
Ecart type		,82190	1,20145	1,27675	1,19002	1,31276	1,30397

## Statistiques

		الاجتماعية_ المعينات	الآخرين تقبل عدم تعيق الجديدة للافكار الابداع	بين السلبية العلاقات من تحد الفريق عضاء تعاونك	بين التعاون ب غيا في المختلفة الأقسام ادائك من يقلل المؤسسة الإبداعي	الاجتماعية التأثيرات ابداعك تعوق	مع التواصل نقص والجهات الخبراء من يقلل الخارجية ابداعك
N	Valide	162	162	162	162	162	162
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7025	3,5926	3,5309	3,5864	3,8395	3,9630
Ecart type		,88106	1,31194	1,32427	1,31236	1,13068	1,18421

## Corrélations

		المعوقات	والمش_القيادة اركة	الثقة	العمل_بيئة	الات_مرونة صال	الفك_التنوع ري	المكافا_أنظمة ت	التكنولوجيا	
Rho de Spearman	المعوقات	Coefficient de corrélation	1,000	,236**	,222**	,399**	,296**	,334**	,232**	,261**
		Sig. (bilatérale)	.	,003	,004	,000	,000	,000	,003	,001
		N	162	162	162	162	162	162	162	162
والمش_القيادة اركة		Coefficient de corrélation	,236**	1,000	,440**	,437**	,330**	,239**	,249**	,365**
		Sig. (bilatérale)	,003	.	,000	,000	,000	,002	,001	,000
		N	162	162	162	162	162	162	162	162
الثقة		Coefficient de corrélation	,222**	,440**	1,000	,470**	,455**	,518**	,217**	,412**
		Sig. (bilatérale)	,004	,000	.	,000	,000	,000	,006	,000
		N	162	162	162	162	162	162	162	162
العمل_بيئة		Coefficient de corrélation	,399**	,437**	,470**	1,000	,547**	,395**	,322**	,438**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	162	162	162	162	162	162	162	162
الاتص_مرونة ال		Coefficient de corrélation	,296**	,330**	,455**	,547**	1,000	,514**	,365**	,488**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	162	162	162	162	162	162	162	162
الفكري_التنوع		Coefficient de corrélation	,334**	,239**	,518**	,395**	,514**	1,000	,416**	,470**
		Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	162	162	162	162	162	162	162	162
المكاف_أنظمة ات		Coefficient de corrélation	,232**	,249**	,217**	,322**	,365**	,416**	1,000	,534**
		Sig. (bilatérale)	,003	,001	,006	,000	,000	,000	.	,000
		N	162	162	162	162	162	162	162	162
التكنولوجيا		Coefficient de corrélation	,261**	,365**	,412**	,438**	,488**	,470**	,534**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	162	162	162	162	162	162	162	162

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).