

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

الموضوع

فرق العمل و دورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين

-دراسة حالة مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML الأغواط-

تحت إشراف:

أ.د. خنيش يوسف

من إعداد الطالبين:

- الهبيري محمد الأمين
- مريوح حمزة عبد الفتاح

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. عبد القادر بن برطال	أستاذ	رئيسا
أ.د. يوسف خنيش	أستاذ	مشرفا ومقررا
د. كريم بو عيسى	أستاذ مساعد - أ.	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل في تنمية التفكير الإبداعي لدى موظفين مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط، وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغيرين المستقل يتمثل في فرق العمل بأبعاده (القيادة، التعاون، المشاركة، المرونة، التنسيق) والمتغير التابع كامل بدون أبعاد يتمثل في التفكير الإبداعي، ولتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة حيث تم توزيعه على عينة مكونة من (45) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل بأبعادها الثلاثة (القيادة، المشاركة، التنسيق) وتنمية التفكير الإبداعي عند مستوى معنوي ($\alpha=0.05$)، بالتالي يمكننا القول أن فرق العمل تساهم بشكل كبير ولها دور فعال في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط ومن بين التوصيات لابد من تنويع طرق التحفيز المادي والمعنوي لأعضاء الفرق مع منح فرصة للأعضاء أصحاب التفكير الإبداعي للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهتم المنظمة ومحاولة التنسيق بين مختلف الفرق داخل المنظمة ما يساعد في إنجاز المهام بشكل جيد.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، القيادة، التعاون، المشاركة، المرونة، التنسيق، التفكير الإبداعي.

Abstract:

This study aimed to identify the role of work teams in developing creative thinking among the employees of the maintenance directorate of sonatrach company DML in laghouat. the study have been determined by two variables elements, the independent variable is work teams and its dimensions (leadership, collaboration, participation, flexibility, coordination) and the dependent variable without dimensions is the creative thinking and to achieve this study we adopted the descriptive method, and the questionnaire was used as a basic tool in the study, as it was distributed to a sample of (45) employees, and the study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect between the work teams and their three dimensions (leadership, participation, coordination) and the development of creative thinking at a moral level of ($\alpha=0.05$). thus we can say that work teams contribute significantly and have an effective role in developing creative thinking of the employees in the maintenance directorate of sonatrach company DML in laghouat, among the recommendations must diversify the methods of material and moral stimulation for the members of the teams, while giving an opportunity for members with creative thinking to participate in making decisions of interest to the organization and try to coordinate between the various teams within the organization, which helps in accomplishing the tasks well.

Key words: work teams, leadership, collaboration, participation flexibility, coordination, thinking, creative thinking.

إهداء

أولاً نحمد المولى عز وجل و نشكره على توفيقنا في مسارنا الدراسي
والجامعي

وأهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين الذين لم يدخروا جهداً في سبيل
إسعادي ودعمي وتشجيعي في مساري الدراسي والجامعي وبلوغي هذه
المرحلة لهم مني كل الحب و التقدير و الاحترام

إلى كل أفراد عائلتي وأقاربي وأصدقائي

وإلى أساتذتي الكرام وكل من علمني ولو حرفاً واحداً

إلى كل من يدعمني ويشجعني بصدق للمضي قدماً

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي

(الهبيري محمد الأمين)

إهداء

أهدي تخرجي لأبي الغالي و أمي الغالية حفظكم الله ورعاكم وجزاكم عنا

خيرا و إخوتي و كل من ساندني طيلة مشواري الدراسي

بحث كثيرا في الكتب والمجلات وغيرها لأهديكم تخرجي وأعبر لكم عن

مشاعري تجاهكم

بانثناء أعذب الكلمات وأرقى العبارات لتليق بمقامكم فما وجدت سوى

كلماتي البسيطة من مشاعر صادقة من القلب للقلب

أشكركم أبي وأمي من أعماق قلبي

ساندتموني و وقفتم بجانبني طيلة حياتي التربوية والتعليمية حتى وصلت

بفضل الله ثم أنتم إلى إتمام دراستي الجامعية

(مربوح حمزة عبد الفتاح)

شكر و عرفان

بعد شكر المولى عز وجل على توفيقنا في إتمام هذا العمل و الثناء على
نعمه كلها

نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير لأستاذنا الفاضل "خنيش يوسف" لقبوله
الإشراف على موضوعنا والذي منحنا وقته وجهده واهتمامه ومرافقته لنا
بتوجيهاته ونصائحه القيمة في إتمام هذه الدراسة فله منا كل التقدير
والاحترام،

كما نتقدم أيضا بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل على قبولهم مناقشة
مذكرتنا وتقييمها دون أن ننسى جميع أساتذة قسم علوم التسيير في الكلية
الذين ساعدونا ووجهونا في هذا العمل.

كما نشكر أيضا موظفي مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML
بالأغواط الذين قدموا لنا يد العون لإتمام الدراسة الميدانية

والشكر موصول إلى جميع أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء والزملاء في
الدراسة و كل من ساهم سواء من قريب أو من بعيد في إتمام هذه
الدراسة.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	ملخص الدراسة
V-IV	الإهداء
VI	شكر وعرفان
VIII-VII	فهرس المحتويات
X-IX	قائمة الجداول والأشكال
{أ-ك}	مقدمة
أ	تمهيد
أ-ج	إشكالية الدراسة، تساؤلاتها الفرعية، الفرضيات
ج	أهمية وأهداف الدراسة
د	أسباب اختيار الموضوع
د-هـ	حدود الدراسة والمنهج المتبع
و	صعوبات الدراسة
و-ط	الدراسات السابقة (العربية، الأجنبية)
ط-ي	التعريفات الإجرائية، نموذج الدراسة
ك	هيكل الدراسة
{48-22}	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
23	تمهيد
37-24	المبحث الأول: مفاهيم و أساسيات حول فرق العمل.
31-24	المطلب الأول : ماهية فرق العمل.
33-32	المطلب الثاني : الفرق بين فرق العمل و الجماعات.
35-33	المطلب الثالث : أنواع فرق العمل.

37-35	المطلب الرابع : فريق العمل الناجح و الفعال.
47-38	المبحث الثاني: الإطار العام للتفكير الإبداعي وعلاقته بفرق العمل.
41-38	المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي.
45-41	المطلب الثاني: مهارات التفكير الإبداعي و العوامل المؤثرة فيه.
46-45	المطلب الثالث : مراحل التفكير الإبداعي.
47	المطلب الرابع : العلاقة بين فرق العمل و التفكير الإبداعي.
48	خلاصة الفصل.
{74-49}	الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط
50	تمهيد
54-51	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.
51	المطلب الأول: التعريف بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.
52-51	المطلب الثاني: الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة.
54-52	المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية للمؤسسة.
73-55	المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة.
59-56	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.
63-60	المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
73-63	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
74	خلاصة الفصل.
78-75	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغيرات الدراسة	و-ز
02	يمثل الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة	ز-ح
03	مراحل بناء فرق العمل	31
04	أهم الفروقات بين فرق العمل و الجماعات	32
05	ثبات أداة الدراسة.	55
06	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	56
07	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	56
08	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	57
09	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	58
10	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب	59
11	يمثل مقياس ليكرت الخماسي	60
12	يمثل اتجاهات الآراء بالنسبة لأبعاد متغير فرق العمل.	61-60
13	يمثل اتجاهات الآراء بالنسبة لمتغير التفكير الإبداعي.	63-62
14	يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد القيادة والتفكير الإبداعي.	64
15	يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد التعاون والتفكير الإبداعي.	64
16	يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد المشاركة والتفكير الإبداعي.	65
17	يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد المرونة والتفكير الإبداعي.	65
18	يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد التنسيق والتفكير الإبداعي.	66
19	يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين فرق العمل والتفكير الإبداعي.	66
20	يمثل الفروق في فرق العمل بالنسبة لمتغير الجنس.	68
21	يمثل الفروق في فرق العمل بالنسبة لمتغير العمر.	69
22	يمثل الفروق في فرق العمل بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.	69
23	يمثل الفروق في فرق العمل بالنسبة لمتغير طبيعة المستجوب.	70
24	يمثل الفروق في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير الجنس.	71
25	يمثل الفروق في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير العمر.	71
26	يمثل الفروق في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.	72
27	يمثل الفروق في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير طبيعة المستجوب.	72

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ي
02	يوضح مراحل بناء فريق العمل	30
03	يوضح الهيكل التنظيمي مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط	54
04	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	57
05	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	58
06	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	59
07	نموذج الدراسة المقترح	67

مقدمة :

إن الإنسان بطبيعته لا يمكنه العيش بمعزل عن الآخرين، ولا يستطيع أن يلبي غالبية احتياجاته المتنوعة إلا بطلب الإعانة من الآخرين، ولا يتم ذلك إلا بالانتساب إلى الجماعة والعمل معها، كما أن العنصر البشري هو الشريان المسؤول عن حركة و نشاط المنظمات ومن جهة أخرى فالمنظمات بدورها هي الأطر والقنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، ومع اشتداد المنافسة في كل أنحاء العالم و التطور في مختلف المجالات وحاجات العملاء المتزايدة باستمرار تجعل من الضروري للمنظمات أن تتبنى مفهوم فرق العمل لأنها من الأساليب التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجيات لمواجهة التحديات، وتعد أحد الطرق لخلق قيمة مضافة وتحقيق التميز ومن القواعد الأساسية للإبداع والابتكار.

على ذكر الإبداع الذي بات أيضا مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات الحديثة إذ يمكنها من إيجاد الحلول لأغلب المشاكل والأزمات التي تواجهها خاصة في ظل التغيرات الحالية في العالم ككل، إلا أن بعض المنظمات لم تصل إلى مرحلة الاستفادة الكلية من إمكانيات موظفيها وقدراتهم الإبداعية، وذلك لوجود عدة عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم كل ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقضي إلى إنجاز الأعمال و حل المشاكل بشكل فعال و إيجابي، وبالتالي يتعين على المديرين أن يحرصوا كل الحرص على تطوير وتنمية قدرات الموظفين و مهاراتهم للمساهمة في حل المشاكل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى مرحلة الإبداع في العمل وزيادة أداء المنظمة، وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم فرق العمل في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في المنظمات؟؟؟

الأسئلة الفرعية:

تتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

-ماهي أهم مرتكزات بناء فرق العمل؟

-ماهي أبرز مميزات التفكير الإبداعي؟

-هل لأبعاد فرق العمل(القيادة،التعاون،المشاركة،المرونة،التنسيق) دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في المنظمة؟

الفرضيات: تم اعتماد فرضيات الدراسة التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

لفرق العمل دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

ومن هذه الفرضية تتفرع إلى 5 فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية الأولى: لبعد القيادة دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

-الفرضية الفرعية الثانية: لبعد التعاون دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

-الفرضية الفرعية الثالثة: لبعد المشاركة دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

-الفرضية الفرعية الرابعة: لبعد المرونة دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

-الفرضية الفرعية الخامسة: لبعد التنسيق دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

-الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، طبيعة المستجوب).

-الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهمية الموضوع: يمكن تحديد أهمية الدراسة في العناصر التالية:

-تظهر أهمية الدراسة في اعتبار فرق العمل أحد الأساليب الإدارية الحديثة في المنظمات، ومن الوسائل الأساسية و الفعالة في إيجاد مناخ عمل يشجع الموظفين على التجديد والابتكار و طرح أفكارهم الإبداعية بحرية داخل المنظمة.

-أهمية الدور الذي تلعبه فرق العمل في الرفع من أداء الموظفين داخل المنظمة.

-العمل بأسلوب الفريق و مساهمته البارزة في تحفيز و تشجيع الموظفين داخل المنظمات من أجل طرح أفكارهم الإبداعية التي بدورها تساهم في حل مشاكل العمل و تحسن من أداء المنظمة ككل.

-أهمية الجانب التطبيقي الذي نبرز فيه أسلوب فرق العمل داخل مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط و كيف تظهر أبعاده من قيادة وتعاون ومشاركة ومرونة وتنسيق داخل الفرق و بين الموظفين.

أهداف الدراسة:

-توضيح الدور الذي تلعبه فرق العمل في تنمية و تحسين نمط التفكير الإبداعي لدى الموظفين في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

-التعرف على فرق العمل و دورها داخل المنظمة.

-محاولة الكشف عن مميزات التفكير الإبداعي ودوره في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.

-التطرق إلى أسلوب التفكير المبدع و كيف ينمى ويطور بوجود فرق العمل داخل المنظمة.
أسباب اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة يمكن تقسيمها إلى:

-أسباب ذاتية:

-الرغبة في دراسة مواضيع جديدة و خاصة الجانب المتعلق بالإبداع و الابتكار داخل المنظمة.

-الانشغال الكبير بالموضوع كونه يتوافق مع تخصصنا و محاولة التعمق فيه أكثر.

-أسباب موضوعية:

-لحدثة الموضوع.

-تسليط الضوء على أسلوب فرق العمل داخل المنظمات الجزائرية.

-تزايد الاهتمام بتطبيق أسلوب فرق العمل داخل المنظمات الحديثة لدوره الكبير في رقيها وتطورها.

-محاولة معرفة الأسلوب الذي تعتمده مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط في إيجاد و تطبيق الأفكار و الطرق الجديدة في العمل.

حدود الدراسة:

-الحدود المكانية: مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

-الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من تاريخ 2023/04/23 إلى غاية 2023/05/07

-الحدود البشرية: عينة مكونة من(45) موظفا بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

-الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة دور فرق العمل في تنمية التفكير الإبداعي، حيث تطرقنا إلى فرق العمل كمتغير أول بأبعاده(القيادة،التعاون،المشاركة،المرونة،التنسيق) إضافة إلى المتغير الثاني وهو التفكير الإبداعي.

-المنهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره منهج ملائم لمثل هذه الدراسة فيما يتعلق بالجانب النظري الذي يحتوي على أهم المفاهيم المتعلقة بفرق العمل و التفكير الإبداعي، حيث تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة و الكتب و المقالات و الأطروحات للوصول إلى مختلف العناصر المتعلقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة.

-أدوات الدراسة:

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة بحيث تم توزيعه على عينة من الموظفين المعنيين بالدراسة بلغ عددهم (45) عضوا داخل المنظمة، إضافة إلى الأداة الإحصائية "SPSS 24" لمعالجة و تحليل البيانات و النتائج، حيث تم تصميم الاستبانة على النحو التالي:

القسم الأول: يضم البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس،العمر،عدد سنوات الخدمة، طبيعة المستجوب) وقد تم ترميز هذه المعلومات للمساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS كالتالي:

(1)الجنس("1" ذكر، "2" أنثى).

(2)العمر("1" أقل أو يساوي 30 سنة1، "2" من 31 إلى 49 سنة، "3" 50 سنة فأكثر).

(3)عدد سنوات الخدمة("1" أقل من 5 سنوات،"2" من 5 إلى 10 سنوات،"3" أكثر من 10 سنوات).

(4)طبيعة المستجوب("1" عضو في فريق، "2" رئيس فرقة).

القسم الثاني: يضم محورين، المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل فرق العمل بأبعاده المتمثلة في: (القيادة تضم العبارات من 1 إلى 5، التعاون يضم العبارات من 6 إلى 10، المشاركة تضم العبارات من 11 إلى 15، المرونة تضم العبارات من 16 إلى 20، التنسيق يضم العبارات من 21 إلى 25)، والمحور الثاني يتعلق بالتفكير الإبداعي يضم العبارات من 26 إلى 37).

صعوبات الدراسة:

-اتساع موضوع الدراسة و تعدد عناصره واختلاف وجهات النظر بين الباحثين و الكتاب
فيما يتعلق ببعض عناصر الموضوع.

-صعوبة فهم المقصود بدراستنا عند إسقاطها على أرض الواقع في المنظمة محل الدراسة.

-صعوبة القيام بالجانب التطبيقي في المنظمة لمرورها بمشاكل و تغييرات إدارية.

-صعوبة الوصول إلى أكبر عدد من الموظفين بسبب القوانين الداخلية في المنظمة.

الدراسات السابقة: (الدراسات العربية المتعلقة بفرق العمل 1.2.3 و التفكير الإبداعي 4.5.6)

الجدول رقم (1): يمثل الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرقم	المؤلف	عنوان الدراسة	متغيرات الدراسة		أهم النتائج	التوصيات
			المستقل	التابع		
01	د. عبد القادر بن برطال	تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط	فرق العمل	الثقة التنظيمية	الأساتذة يمارسون المهام في شكل فرق عمل ووجود مستوى من الثقة التنظيمية لديهم اتجاه الزملاء والمشرفين.	وجب على الإدارة الحفاظ على مستوى الثقة التنظيمية مع العمل على تنميته من خلال توفير الجو المناسب لذلك.
02	طاوس عبيد	القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة	القيم التنظيمية	تماسك فرق العمل	تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.	أهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة والاعتماد على فرق العمل لأداء المهام.
03	صفاء حسن إبراهيم يوسف	فرق العمل و أثرها في الإبداع الإداري	فرق العمل	الإبداع الإداري	وجود علاقة ايجابية بين فرق العمل والإبداع الإداري.	يجب توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل

04	أنور هادي طه	تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي	عمليات إدارة المعرفة	قدرات التفكير الإبداعي	هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة وأثر بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات التفكير الإبداعي.	على المكتبة المركزية تبني الأفراد المبدعين ومساندتهم ماديا ومعنويا.
05	عليه خليف	فاعلية برنامج مقترح لتعليم التفكير في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة الجامعيين	التفكير	التفكير الإبداعي	إمكانية تعليم وتنمية التفكير الإبداعي في ظل توافر البرنامج المتكامل والمدرّب المتمكن والإمكانات المادية لتطبيقه.	اعتماد البرنامج المقترح كمنهج مستقل في تعليم وتنمية التفكير الإبداعي.
06	محمد توفيق عبد الباري	التعاون/التشاؤم والثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة مرتفعي ومنخفضي التفكير الإبداعي	التعاون/التشاؤم	التفكير الإبداعي	وجود علاقة ارتباطية بين التعاون/التشاؤم والتفكير الإبداعي.	لكل متعلم قدرة على التفكير الإبداعي يجب الاستفادة منها وتنميتها للوصول للإبداع.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة العربية

-الدراسات الأجنبية: (المتعلقة بفرق العمل 1.2 و التفكير الإبداعي 3.4)

الجدول رقم (2): يمثل الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرقم	المؤلف	عنوان الدراسة	متغيرات الدراسة		أهم النتائج	التوصيات
			المستقل	التابع		
01	Diane D. Galbraith and Fred L. Webb	Teams That Work: Preparing Student Teams For The Workplace	Team work	/	يتم ربط أعضاء الفريق من خلال القيم والأهداف الجماعية وهذا ما يعطي بيئة فعالة ومنتجة.	ضرورة العمل الجماعي لأنه الوقود الذي يسمح لعامة الناس بتحقيق نتائج غير مألوفة.

يتعين على أعضاء الفريق التنسيق بكفاءة وتبادل المعارف والأفكار وتنفيذها بفعالية للوصول إلى إبداع الفريق.	العمل كفريق يمكن أن يكون له فوائد ولكن أكثر الأمور فاعلية قد تنطوي على توازن في العمل الجماعي.	Team Innovation	Group Creativity	Collaborative Creativity- Group Creativity and Team Innovation	Paul B. Paulus, Mary D.zindolet, and Nicholas W.Kohn	02
تعزيز القدرة على التفكير الإبداعي لأن العقل سيحل محل القوة في عصر اقتصاد المعرفة.	مهارات الإبداع من بين أهم مهارات العمل يمكن تطويرها باستخدام تقنيات مختلفة.	/	Creativity and Creative Thinking skills	Creative Thinking skills	Ola Gafour, Walid Gafour	03
يجب مراعاة المناخ التنظيمي للعمل لأنه يؤثر بشكل كبير على الإبداع الفردي والجماعي للفريق.	إبداع الأفراد يؤثر بشكل مباشر على إبداع الفريق	team creativity	individual creativity	The relationship between individual creativity and team creativity	Andrew Pirola-Merlo and Leon Mann	04

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة الأجنبية

-أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

كما نلاحظ في دراسة د. عبد القادر بن برطال تحت عنوان "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط" نرى التشابه مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل "فرق العمل" وفي اختيار المنهج الوصفي وكذلك الأداة الرئيسية لجمع البيانات "الاستبيان" وبرنامج "Spss" للمعالجة والتحليل، أما الاختلاف مع الدراسة الحالية فيظهر في اختيار المؤسسة محل الدراسة والمتغير التابع "الثقة التنظيمية" وكذلك عينة الدراسة المكونة من "48" فردا.

نرى في دراسة صفاء حسن إبراهيم يوسف تحت عنوان " فرق العمل و أثرها في الإبداع الإداري" أن التشابه مع الدراسة الحالية يظهر المتغير المستقل "فرق العمل" وفي

اختيار المنهج الوصفي أيضا وكذلك الأداة الرئيسية لجمع البيانات "الاستبيان" وبرنامج "Spss" للمعالجة والتحليل، أما الاختلاف مع الدراسة الحالية في اختيار أبعاد المتغير المستقل والمؤسسة محل الدراسة والمتغير التابع "الإبداع الإداري" وكذلك عينة الدراسة المكونة من "130" فردا.

توضح دراسة علية خليفي تحت عنوان " فاعلية برنامج مقترح لتعليم التفكير في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة الجامعيين" أن التشابه مع الدراسة الحالية يظهر في المتغير التابع "التفكير الإبداعي" وكذلك الأداة الرئيسية لجمع البيانات "الاستبيان" وبرنامج "Spss" لمعالجة واختبار الفرضيات، أما الاختلاف مع الدراسة الحالية فيظهر في طرح أبعاد للمتغير التابع واختيار المنهج التجريبي وكذا المؤسسة محل الدراسة وكذلك عينة الدراسة المكونة من "70" فردا.

من خلال دراسة محمد توفيق عبد الباري تحت عنوان " التفاؤل/التشاؤم والثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة مرتفعي ومنخفضي التفكير الإبداعي" نرى أن التشابه مع الدراسة الحالية يظهر في المتغير التابع "التفكير الإبداعي" وكذلك اختيار المنهج الوصفي والأداة الرئيسية لجمع البيانات "الاستبيان" وبرنامج "Spss" للمعالجة والتحليل واختبار الفرضيات، أما الاختلاف مع الدراسة الحالية فيظهر في اختيار المؤسسة محل الدراسة وكذلك عينة الدراسة المكونة من "140" فردا.

التعريفات الإجرائية:

-**فريق العمل:** هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

-**القيادة:** هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الفريق وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة.

-**التعاون:** هو اتحاد فريق أو مجموعة من الأشخاص لإتمام عمل أو لتحقيق أهدافهم الفردية والجماعية.

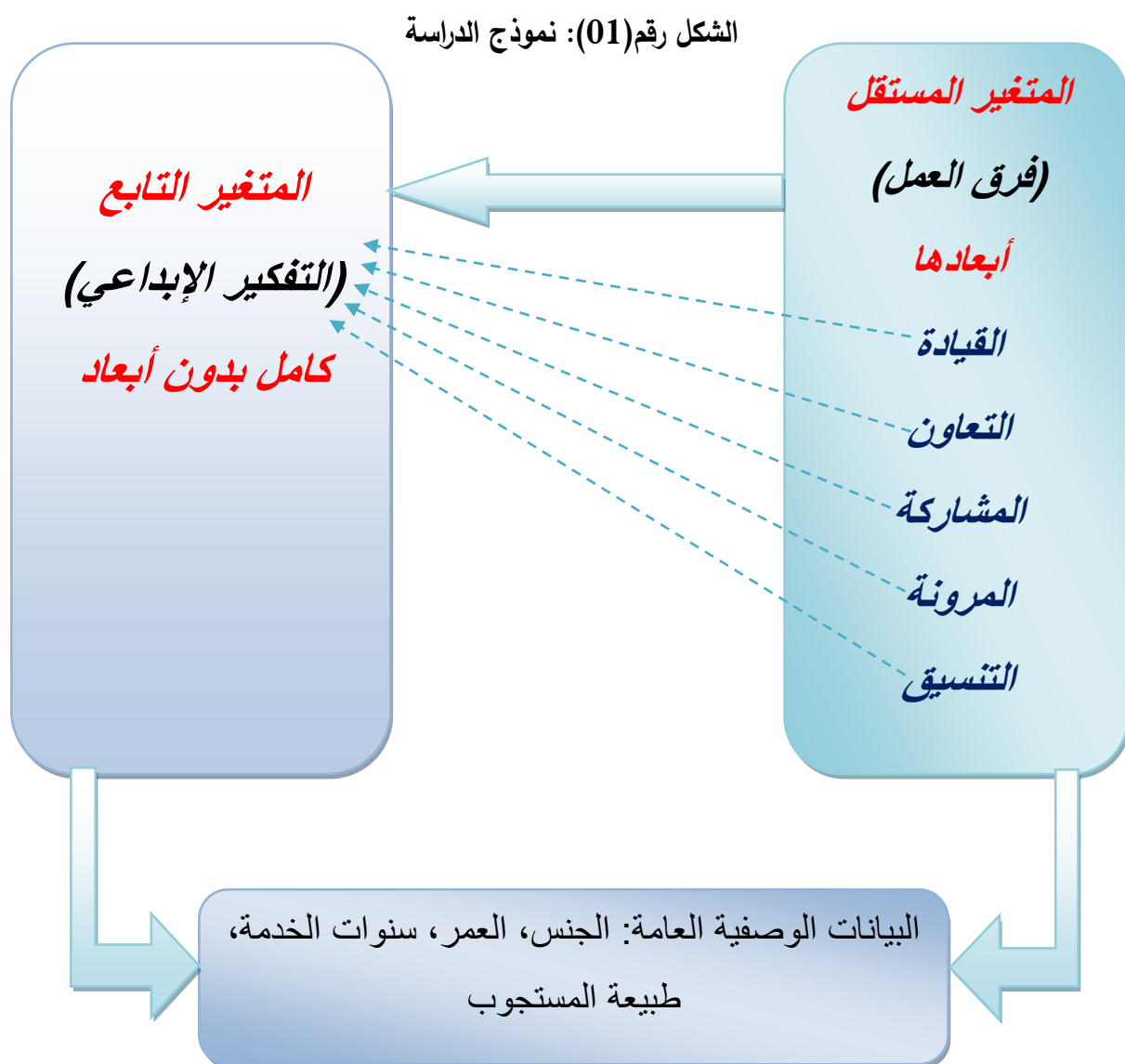
-**المشاركة:** هي المشاركة المباشرة والمنتظمة للموظفين في فريق العمل لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

-المرونة: هي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

-التنسيق: هو التكامل والتوحيد والتزامن لجهود أعضاء الفريق من أجل توفير وحدة العمل في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

-التفكير الإبداعي: هو القدرة على توليد وابتكار أفكار جديدة لم تكن موجودة سابقا.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعية سابقا قمنا بتقسيم هذه الدراسة كما يلي:

-الفصل الأول: يتعلق بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة بحيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، يشتمل المبحث الأول على مفاهيم و أساسيات حول فرق العمل مقسما إلى أربعة مطالب بحيث تناولنا المفهوم والأهمية و الهدف منها و مراحل بناء الفريق و أنواع فرق العمل و أهم خصائص فريق العمل الناجح، كما تناولنا في المبحث الثاني التفكير الإبداعي مقسما إلى أربعة مطالب أيضا بحيث تطرقنا إلى مفهومه وخصائصه ومهاراته، إضافة إلى مراحل و العوامل المؤثرة فيه وفي المطلب الأخير العلاقة بين فرق العمل بأبعادها و كيف تساهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في المنظمة.

-الفصل الثاني: تناولنا من خلاله الإطار التطبيقي للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول تقديمًا عامًا حول للمؤسسة محل الدراسة مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط و طبيعة نشاطها إضافة إلى الخريطة التنظيمية للمؤسسة، أما في المبحث الثاني فقد قمنا بعرض و تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة و النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما قمنا باختبار فرضيات الدراسة للبرهنة على صحتها.

الفصل الأول :الإطار

النظري لفرق العمل

والتفكير الإبداعي

❖ المبحث الأول: مفاهيم و أساسيات

حول فرق العمل.

❖ المبحث الثاني: الإطار العام للتفكير

الإبداعي وعلاقته بفرق العمل.

تمهيد:

أصبحت الدول خصوصاً في زمننا الحالي تؤمن أن أساس تطورها كامن في بناء العنصر البشري والاستثمار فيه والذي يعتبر سلاحها للتحرر والنمو، إذ أنه من بين الأساليب الإدارية المعاصرة التي سعت منظمات الأعمال نحو تجسيدها وتوظيفها في إدارة أعمالها وتنفيذ أنشطتها ومهامها أسلوب فرق العمل، حيث أصبح من المتطلبات الضرورية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما اتضح أنه بتطبيق هذا الأسلوب يمنح أثر إيجابي في زيادة إنتاجية المنظمة وتنفيذ مهامها دون أخطاء وسرعة إيجاد الحلول لمختلف المشاكل وغيرها، وما نراه حالياً من سرعة كبيرة في التغيرات الحاصلة والمؤثرة في مستقبل أغلب المنظمات الإدارية، قد فرض عليها تحديات جديدة لم تكن موجودة سابقاً، تظهر في السعي من أجل فهم واستيعاب وتطبيق النظم الحديثة وتبني الأفكار الإبداعية لدى الأفراد من أجل إيجاد أساليب وطرق إدارية حديثة وهذا ما يمنح المنظمات صفة الحداثة والتطوير والتميز عن غيرها.

من أجل دراسة موضوعنا حول فرق العمل و دورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين فيما يتعلق بالجانب النظري قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، يشتمل المبحث الأول على فرق العمل من حيث المفهوم والأهمية و الهدف منها و مراحل بناء الفريق و أنواع فرق العمل، كما يحتوي المبحث الثاني على التفكير الإبداعي وعلاقته بفرق العمل حيث تطرقنا إلى مفهومه أيضاً وخصائصه ومهاراته، إضافة إلى مراحل و العوامل المؤثرة فيه وفي الأخير العلاقة بين فرق العمل والتفكير الإبداعي.

المبحث الأول: مفاهيم و أساسيات حول فرق العمل.

إن استخدام أسلوب فرق العمل في منظمات الأعمال اليوم راجع إلى عدة أسباب أبرزها وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة و مختلفة، ووجود مشكلات صعبة يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها، ووجود فرص جديدة يمكن اقتناصها، واحتياج المنظمة إلى أفكار ومعارف جديدة، ووجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمات، علاوة على وجود مشاكل في السلوك التنظيمي والاجتماعي، وبالتالي فإن الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل وإنجاز أسرع وعلاقات إنسانية أعمق بين الموظفين.

المطلب الأول : ماهية فرق العمل:

هناك عديد من الكتاب و الباحثين ممن تناولوا مفهوم فريق العمل، و بالتالي اخترنا مجموعة من التعاريف لبعض هؤلاء الباحثين نذكرها كالتالي:

1- مفهوم فريق العمل: لا يوجد تعريف موحد لفريق العمل، ويمكن إيجاز وتلخيص آراء الباحثين في تعريفهم لفريق العمل كما يلي:

✓ الفريق هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر لفترة زمنية من أجل تجسيد اهتمام مشترك وتحقيق أهداف مشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم."

نلاحظ من التعريف السابق أنه لم يتطرق إلى المسؤولية عن تحقيق الأهداف في الفريق كما لم يتم تحديد ما إذا كان الفريق قادرا على اتخاذ القرارات في المنظمة أم لا.

✓ فرق العمل هي " جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"¹.

نرى أن التعريف السابق لم يتطرق إلى ضرورة وجود مهارات متكاملة ومعارف مختلفة يمتلكها أعضاء فريق العمل.

¹ - بن برطال عبد القادر، "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد:15، العدد:02، جوان2018، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، ص187.

- ✓ فريق العمل هو "مجموعة من الأشخاص يعملون معا لتحقيق مجموعة من الأهداف الواضحة، والتي لا يمكن لأي فرد من الفريق تحقيقها بمفرده"¹.
- ✓ فريق العمل "عبارة عن مجموعة مترابطة من الأفراد الذين يتشاركون المسؤولية لنتائج محددة لمنظمتهم"².
- ✓ الفرق "عبارة عن مجموعات عادة ما يكون لها علاقة طويلة الأمد و تكون مدمجة في منظمة و تعمل معا على مشروع أو هدف مشترك"³.
- ✓ يعرف الفريق بأنه "ترتيب مهام يعمل فيها الأفراد بشكل مترابط لتحقيق أهدافهم حيث يكونون مسؤولين بشكل جماعي عن نتائج عملهم"⁴.
- نرى أن التعريف السابق لم يذكر العناصر التي تجعل أعضاء فريق العمل يعملون بشكل مترابط لتحقيق أهدافهم.
- ✓ فريق العمل "هو نظام يقوم على تنظيم العمل لتحقيق هدف معين حيث تعتبر الخبرة والمعرفة الأساس الذي يقوم عليه اختيار أعضاء الفريق"⁵.
- نلاحظ أن التعريف السابق لم يذكر ضرورة أن يكون الهدف مشتركا بين أعضاء الفريق وأيضاً ضرورة إمتلاك الأعضاء لمهارات مختلفة.
- ✓ و كتعريف شامل لفرق العمل و باجتهاد من طرف الباحثين نقول بأن "فرق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات متكاملة و معارف مختلفة، يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك".

2-أهمية فرق العمل:

إن العمل الجماعي من أفضل الحلول لتحقيق النجاح في المنظمة، وتتمثل أهميته في كونه أسلوباً لتسهيل عمل المدراء والعاملين بالمنظمة خاصة في اتخاذ القرارات التي من شأنها توضيح ما يجب القيام به لتحقيق أهداف المنظمة، كما يساهم العمل الجماعي في

¹ -Barker.A, **How to be Better at Managing People**, Kogan Page Limited, London, 2000, p:145.

² -Mary J.Waller and al, "**Focusing on Teams in Crisis Management Education: An integration and Simulation-Based Approach**", Academy of Management Learning and Education, Vol.13, No.2, 2014, Canada, P:209.

³ – Paul B. Paulus and al, **Collaborative Creativity—Group Creativity and Team Innovation**, University of Texas at Arlington, 2017, p:328.

⁴ – Doris Fay and al, "**Teamwork and Organizational Innovation**": The Moderating Role of the HRM Context, Creativity and Innovation Management, Vol.24, No.2, 2014, UK, P:261.

⁵ -Michel Petit et al, **Management d'équipe**, Dunod, Paris, 1999, p :13.

الحفاظ على انسجام الفريق، ومن ثم زيادة الثقة بين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي الذي له دور كبير في رفع الأداء الفردي، وقد حدد الباحثون مجموعة من الجوانب التي تشكل أهمية فرق العمل كالآتي¹:

- ✓ يعزز حل المشكلات: العمل الجماعي ضروري عندما يتعاون العديد من الأشخاص لإيجاد حل للمشكلات. عندما يعمل أي شخص في قضية منظمة، يمكنه فقط اعتماد خبرته المهنية وفهمه. يجمع أعضاء الفريق أفكارهم الجماعية لتطوير أفكار جديدة لحل المشكلات.
- ✓ تحسين إيصال الأفكار: العمل الجماعي هو أساس التواصل التنظيمي الفعال، إذ لا يمكن للموظفين تبادل الخبرات أو المعلومات الجديدة بسرعة أثناء عملهم كأفراد أو بشكل فردي في المشاريع. يؤدي هذا النقص في التنسيق إلى زيادة الوقت الذي تستغرقه الحلول.
- ✓ زيادة سرعة تدفق العمل: التماسك هو نتيجة ثانوية حاسمة لتنسيق المنظمة. يمكن أن يكون هذا الاستقرار ناتجا لزيادة التناغم أو الثقة أو كليهما من خلال نشاط الفريق. من غير المرجح أن يواجه العمال المتناسكون بعضهم البعض وأن يتبنوا قرارات بعضهم البعض بشكل أكثر فعالية. سيعزز تآزر الفريق بشكل كبير وتيرة سير عمل الشركة.
- ✓ التعلم من أعضاء الفريق: يستفيد الموظفون من بعضهم البعض أثناء عملهم معا كفريق داخل المنظمة. يجب ألا تقتصر هذه الخبرة على الخبرات الشخصية للموظفين؛ سيعلم الموظفون بعضهم البعض بشأن جوانب القصور والفرص في إداراتهم.
- ✓ الشعور بالانتماء: عندما يعمل الفريق معا ويتحد، يعرف أعضاء الفريق أنهم ينتمون إلى شيء إيجابي. الكل يريد أن يكون جزءا من فريق رابح، أعضاء الفريق يقودون بعضهم البعض، ويتذكرون انتصاراتهم والفوز معا مرة أخرى، وهذا يسهل ويعزز علاقات العمل الجيدة.
- ✓ الإنتاجية: من أوضح فوائد التعاون تعزيز الكفاءة، هذه هي الطريقة التي يمكن بها كسر عبء العمل وتقليل عبء العمل الفردي. ومن ثم يتم تنفيذ العمليات بشكل متكرر في وقت قياسي على وفق الحدود الزمنية.
- ✓ علاقات أفضل مع الموظفين: من المتوقع أن يؤدي العمل في نموذج الفرق إلى تحسين تجارب الموظفين، ومن المرجح أن يكون الموظفون أكثر صلة. يهيمن على الإنجاز الناجح لكل مشروع الشعور بالانسجام والعواطف المتبادلة. جو الثقة المشتركة والزمالة أمر شائع.

¹ - عامر عبد اللطيف، سوسن احمد محمود شكري، "دور فرق العمل في تعزيز أداء العاملين"، مجلة التقنيات، المجلد:4، العدد:3، سبتمبر 2022، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، ص ص:129،130.

✓ المساءلة المشتركة: هو أحد الأسباب الرئيسة التي أكدت الحاجة إلى التنسيق. يعمل الموظفون أيضا تحت الضغط عندما يعملون كأفراد منفردين. إنهم يعملون تحت ضغط اجتماعي متزايد، لذلك يمكن أن يؤدي الخلل إلى الضرر. عمل الفريق بأكمله يسمح للفرد المتخصص بالعثور على الخلل الفعلي.

ومن بين الفوائد الأخرى التي تحققها المنظمة عند تبني أسلوب فرق العمل نذكر¹:

- ✓ إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية؛
- ✓ تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة و العاملين؛
- ✓ إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في العمل؛
- ✓ إثارة الذات و المشاركة البناءة بالفكر و الجهد؛
- ✓ تبادل الأفكار و المعارف و المهارات و توثيق العلاقات؛
- ✓ يسود أعضاء الفريق روح العمل الجماعي.

3-أهداف بناء فرق العمل:

مع زيادة حدة المنافسة و الصعوبات و المشاكل الأكثر تعقيدا التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحالي، أصبحت أغلب هذه المنظمات تبحث عن أساليب و طرق و وسائل تمكنها من الوصول لأهدافها بسهولة و من بين هذه الوسائل فرق العمل بحيث تتيح للمنظمة تحقيق جملة من الأهداف نذكرها كالآتي²:

- ✓ بناء روح الثقة و التعاون بين الأفراد؛
- ✓ تنمية مهارات الأفراد و زيادة مداركهم؛
- ✓ تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء و المرؤوسين؛
- ✓ تنمية مهارات حل الصراعات و المنازعات بين الأفراد و المجموعات؛
- ✓ توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة و بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية و الوضوح في مواجهة القضايا و المشكلات؛
- ✓ إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف؛

¹ - لمزيد من المعلومات أنظر محمد عبد الخضر غالب الطائي، "تنمية التطوير التنظيمي الإداري بأسلوب بناء فرق العمل لمديرية النشاط

الرياضي و المدرسي في بابل"، مجلة دراسات تربوية، العدد: 56، 2021، العراق، ص 344.

² - نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص 35.

- ✓ زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة و بما يحقق كفاءة الأداء؛
- ✓ تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمة.

4-مراحل بناء فرق العمل:

فيما يلي مراحل تطور فريق العمل كما أنشأها "Bruce Tuckman" و المتمثلة في ¹ :

✓ مرحلة التشكيل:

كما يوحي الاسم فإن الكثير مما يدور في هذه المرحلة المبكرة يتعلق بتشكيل الفريق سواء في بناء العلاقات أو في تطوير المهام و تنفيذها، فجميع الفرق تمر بمرحلة التشكيل أو التكوين بطريقة أو بأخرى، إذ يتم اختيار أعضاء الفريق من قبل الإدارة أو حتى من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون مكلفين بعملية الانتقاء، و تتسم هذه المرحلة بالكثير من الالتباس و الغموض حول المهام و توزيعها على الأعضاء، حيث يكون من الضروري التعريف بطبيعة المهام الموكلة للفريق حتى يتسنى لكل الأعضاء فهمها فهما صحيحا، باعتبار أن الفريق غير ناضج بعد و ربما لا يعرفون بعضهم بعض.

هذا ما أكدته "Bruce Tuckman" حين اعتبر هذه المرحلة الأولى من تشكيل الفريق مرحلة يبدأ فيها الأعضاء بالتعارف، تبادل المعلومات الشخصية، و في الوقت نفسه فإنها اختبار لهم، و عادة ما يكون أعضاء الفريق قلقون و غير متأكدين من الأدوار التي سيلعبونها داخل الفريق أو حول من قائد الفريق، فإذا كان القائد الرسمي لن يتولى إدارة الفريق في هذه المرحلة، فعادة سوف يكلف قائد غير رسمي بإدارة الفريق لتلبية حاجيات الأعضاء توجيههم و تزويدهم بأهم المعلومات التي يحتاجون إليها، و لكن غالبا ما يتولى القائد المعين رسميا من قبل الإدارة حتى يتمكن من فرض نفسه بشكل رسمي و يستخدم هذه الفترة المبكرة كوسيلة للسيطرة على جميع أعضاء المجموعة.

✓ مرحلة العصف أو الصراع:

تعرف هذه المرحلة بمرحلة النزاعات و العلاقات التي تنشأ ما بين الأعضاء، فالنزاعات التي تحدث في هذه المرحلة لا تحمل بالضرورة في مضمونها المفهوم السلبي طالما أن أغلبية الفرق تمر بها، حيث يسعى أعضاء الفريق إلى البحث عن إيجاد العضوية ضمن فريق معين.

¹ - لمزيد من المعلومات أنظر طاوس عبيد، القيم التنظيمية و علاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018/2019، ص-ص:254-264.

تكون هنالك صعوبة في أداء المهام و تحقيق الأهداف، إذ لا يشك الأعضاء في مهاراتهم و قدراتهم، فقد يرجع هذا الصراع إلى اعتبارات معينة كاختلاف الأفراد حول المعايير، القيم و القوانين التي تحكم سير الفريق، أو النزاع حول قيادة الفريق في حالة عدم وجود قائد، الأمر الذي يؤدي بهم إلى تغليب وجهات النظر الشخصية و الوقوف في حيرة بين الاستمرار ضمن الفريق و الصبر على النتائج و بين الانفصال عنه، و للقائد الكلمة حول إمكانية تدعيم الأعضاء و مساعدتهم في تجاوز هذه الصراعات بشكل إيجابي، بعد فهم سلوكياتهم و العمل على تعزيز تماسك الفريق و حث الأعضاء على الاستعداد التام للتعاون و المشاركة في تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ مرحلة الاستقرار:

بمجرد أن يتم توجيه الأعضاء و التأكد من وضوح الأهداف، يبدأ التحدي الرئيسي للفريق الذي يتمثل في إنشاء وحدة متماسكة أو الإحساس بروح الفريق، فيتم وضع القواعد في بداية هذه المرحلة، و العمل على تطوير ثقافة الفريق الأساسية و العلاقات غير الرسمية بين الأعضاء، فالحاجة إلى نقل الفريق من مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون في هدف، إلى وحدة متماسكة هي الدافع الذي يقود الفريق إلى مرحلة جديدة من التطور تتمثل في مرحلة التقديم، و بهذا يبدأ الفريق في تطوير شخصية و ثقافة خاصة به، و لأن كل فرد قد يواجه بعض الضغوطات لذلك يكون العمل مركز على التخفيف منها حتى تتوافق مع توقعات أعضاء الفريق الآخرين، فبالنسبة للباحثين هي ضغوطات عادية و الجميع قد يواجه مثلها.

✓ مرحلة الأداء:

تعتبر كذلك عن مرحلة التطور، إذ بعد مرحلة الاستقرار يتفرغ الأفراد لأداء أدوارهم في قالب جماعي متكامل و متماسك. و تشير مرحلة أداء تطوير الفريق كما أطلق عليها "فرد لينوبرغ" و "ميلودي لينوبرغ" إلى ظهور وحدة ناضجة و منظمة تعمل بشكل جيد، متوازن ومستقر، فأعضاء الفريق مستعدون للتركيز على إنجاز مهامهم الرئيسية، يتم دعم و تشجيع تنوع وجهات النظر، حيث تميل الفرق التي تشجع على التنوع إلى أن تكون أكثر قدرة على التكيف، كما تميل الفرق الأكثر تكيفا إلى أن تكون أكثر نجاحا.

كما سبق الذكر فإن المراحل الأربع لبناء الفريق التي وضعها العالم "Bruce Tuckman" والتي هي محل اتفاق بين الكثير من الباحثين، بينما يجتهد بعض الباحثين

ليضيفوا مرحلة خامسة تضاف إلى سلسلة المراحل التي يمر بها الفريق تتمثل في مرحلة الانحلال أو التفكك أو الزوال كما عبر عنها كل باحث.

الشكل رقم (02): يوضح مراحل بناء فريق العمل



Source: D.R.Forsyth, Group Dynamics, Brooks/Cole Publishing Company, 2nd Edition, USA, 1990, P22

✓ مرحلة الانحلال أو التفكك:

في هذه المرحلة يتم إنهاء الفريق لأنه قد حقق أهدافه، ولم يعد هناك سبب لوجوده، مثل الفرق التي لها واجبات محددة حيث تقوم بأدائها ومن ثم إحلالها، وبعض قادة الفرق يقومون بعمل مراسيم التكريم وتوزيع الهدايا لأعضاء الفريق نتيجة لجهودهم بغية خلق هكذا أعمال مستقبلية¹.

جدول رقم (3): مراحل بناء فرق العمل

الباحث/المراحل	تكمان 1965	فيشر 1999	بيش 2001	ويسوكي 2002	جوردون 2002	هاريس 2003
المرحلة الأولى	تشكيل	إرشاد	تكوين الفريق	تقييم	التوجه نحو المهمة	تشكيل أولي للفريق
المرحلة الثانية	عصف	تشكيل	المشاركة المتوازنة	تشكيل	إعادة ضبط سلوك مناسب	إعداد المشروع
المرحلة الثالثة	استقرار	ظهور	الإنتماء والمشاركة	نمو	الربط بين سلوك المجموعة	تنفيذ المشروع
المرحلة الرابعة	أداء	تعزيز	القيادة المشاركة	أداء المهام	إضافة الميزة الرسمية للمجموعة	مراقبة و تقييم النتائج
المرحلة الخامسة	انحلال	/	/	/	/	/

Source: Bakir.M, A Model for Successful TeamWork, These of Communications Honours Edith-Cowan University, Australie,2006, p:12

¹ - الحلبوسي فائق حمد، سلوكيات فرق العمل الفاعلة على وفق العلاقة بين الدعم التنظيمي واستراتيجيات الموارد البشرية، ماي 2013، جامعة تورك هافا كورومو، تركيا، ص39.

المطلب الثاني : الفرق بين فرق العمل و الجماعات :

هناك مجموعة من الفروقات التي تميز ما بين فرق العمل و الجماعات و التي تناولها عديد من الباحثين و الكتاب و الدارسين في المجال، و الجدول التالي يوضح أهم هذه الفروقات:

جدول رقم (4): أهم الفروقات بين فرق العمل و الجماعات

الجماعات	فرق العمل
يقوم القائد بالتحكم في المجموعة والهيمنة عليها.	يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق.
يتم إعداد الأهداف من قبل المنظمة.	يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق.
يعمل القائد على تنظيم الاجتماعات واللقاءات، ويقوم بمتابعة العمل والإشراف عليه بنفسه.	تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين الأعضاء، وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة.
يتم التركيز على أداء الفرد.	يكون التركيز فيها على أداء الفريق.
توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض.	يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك.
الاتصال يكون في اتجاه واحد من القائد إلى المجموعة.	يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد.
تخزن المعلومات لدى العاملين.	يتم إشراك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق.
يتم اتخاذ القرارات من قبل القائد بمفرده.	تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق.

المصدر: أرثر بيل، بناء فريق العمل، تر: خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة،

مصر، 2002، ص18

المجموعات ليست فرق، هذين المصطلحين غير قابلين للتبادل، يعرف الفريق بأنه عدد قليل من الأشخاص ذوي المهارات التكميلية و الملتزمين بهدف مشترك حيث تتطور المجموعة إلى فريق عندما¹:

- ✓ تصبح القيادة نشاطا مشتركا؛
- ✓ تتحول المسألة من فردية إلى فردية و جماعية؛
- ✓ تطور المجموعة مهامها و عملها؛
- ✓ حل المشكلات أسلوب حياة و ليس نشاطا بدوام جزئي؛
- ✓ يتم قياس الفعالية من خلال النتائج و المنتجات الجماعية للمجموعة.

المطلب الثالث :أنواع فرق العمل :

هناك العديد من أنواع الفرق التي تم تصنيفها من قبل العلماء و الباحثين في المجال على أساس أبعاد رئيسية ثلاثة، يتعلق البعد الأول بالغرض أو المهمة الرئيسية للفريق فبعض هذه الفرق تعمل على تطوير و تصنيع المنتجات، و توفير الخدمات للعملاء، أين ينصب تركيزهم على استخدام موارد المنظمة لتحقيق نتائجها بشكل فعال، أما بعض الفرق الأخرى المعروفة باسم فرق التحسين فهي موجهة نحو مهمة الدعم و زيادة الفعالية.

أما البعد الثاني فله علاقة بالوقت حيث يرتبط تكوين الفريق و بقائه بالوقت و هذا باعتبار أنها فرق مؤقتة، يتم تأسيسها من أجل القيام بمهمة محددة أو مشروع معين ثم تنفك، في حين تتشكل فرق أخرى دائمة تبقى ما دامت المؤسسة تزاوّل نشاطاتها المختلفة.

أخيرا فإن البعد الثالث يعكس ارتباط وصلة الفريق بهيكل السلطة العامة و مختلف المستويات الرسمية، إذ يمكن لفريق ما أن يشارك في أنشطة عدة مؤسسات كالفرق متعددة الوظائف².

¹ – Diane D and al, "Teams That Work: Preparing Student Teams For The Workplace", American Journal Of Business Education, Volume 6, Number 2, March/April 2013, Slippery Rock University, USA, P:224,225

² - طاوس عبيد، مرجع سبق ذكره، ص:245.

1. فرق حل المشكلات:

هي فرق تتكون من خمسة إلى اثني عشر فرداً يعملون في نفس الوحدة التنظيمية يتقابلون لعدد من الساعات أسبوعياً وبصفة دورية لمناقشة الأساليب المختلفة التي يمكن من خلالها تحسين الجودة أو تخفيف التكاليف أو زيادة كفاءة العمل أو حل إحدى المشكلات الطارئة¹.

2. فرق متعددة الوظائف:

يتم الاستعانة بالفرق متعددة الوظائف بصورة متزايدة في المؤسسات لتحسين تنسيق الأنشطة المترابطة فيما بين الوحدات الفرعية المتخصصة. فعادة ما يضم الفريق ممثلين عن كل وحدة فرعية وظيفية مشتركة في المشروع، و يمكن أن يضم ممثلين عن منظمات خارجية مثل المديرين و العملاء و شركاء المشاريع المشتركة، و يتحمل الفريق مسؤولية التخطيط غالباً ما يكون النشاط معقد قد يتطلب قدراً كبيراً من التنسيق و التعاون و حل المشاكل المشتركة بين الأطراف، و تشمل الأمثلة على هذه الأنشطة تطوير منتج جديد وإدخاله في الإنتاج، تنفيذ نظام معلومات جديد، تحديد سبل تحسين جودة المنتج، التخطيط لحملة إعلانية لعميل، وكالة إعلانية، تنفيذ مشروع استشاري، تطوير برنامج الرعاية في المستشفى و تطوير برنامج الماجستير في إدارة الأعمال الجديدة في الجامعات...إلخ. هذا يعني أن المؤسسة تستعين بالفرق متعددة الوظائف ليس فقط لحل بعض المشاكل و لكن من أجل خلق قيمة مضافة، تطوير و تحسين المنتج ابتداء من بداية التصنيع إلى غاية عمليات التسويق و التوزيع حيث يدخل كل ذلك تحت غطاء الحفاظ على سمعة المؤسسة والمحافظة على الزبائن².

3. فرق الإدارة الذاتية :

أهم ما يميز هذه الفرق هو أنها ليس لها قائد رسمي أو دائم، حيث يقوم أعضاء هذه الفرق بإنجاز أعمالهم بطريقة جماعية، فيتم اختيار قائد منهم لقيادة المشروع المطلوب تنفيذه، ومن ثم يتم اختيار قائد آخر من أحد الأعضاء الآخرين ليكون قائداً في إنجاز عمل

¹ - صفاء حسن إبراهيم يوسف، فرق العمل و أثرها في الإبداع الإداري، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2016-2017، ص14.

² - طاوس عبيد، مرجع سبق ذكره، ص248.

آخر وهكذا، أي أن كل عضو من أعضاء الفريق يمكنه أن يكون قائدا لفترة من الوقت إذا استدعى الأمر ذلك¹.

4. الفرق الافتراضية :

الفريق الافتراضي أو الظاهري يضم مجموعة الأفراد الذين يعملون بشكل روتيني ومتكافل لتحقيق هدف مشترك عبر الوقت، قلما يجتمعون وجها لوجه، وسيلتهم الأولى في الاتصال هو الاعتماد على أحدث تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، و هذا النوع من الفرق يتفرع بدوره إلى أنواع متعددة.

تعد فرق العمل الافتراضية حديثة النشأة ظهرت نتيجة التطور السريع الذي حصل في مجال التكنولوجيا و المعلومات، فالأعضاء في هذا النوع يتقاسمون عناصر الخبرة، المعلومات والمعرفة التي تمكنهم من الاطلاع و من ثم الاستجابة لكل المشكلات والعقبات التي قد تواجههم، و تتمثل الفائدة الرئيسية لفريق العمل الافتراضي في كونه وسيلة تتيح للمؤسسات بأن تكون أكثر مرونة و أن تكسب المواهب من مختلف الوظائف و المواقع دون قيود جغرافية أو زمانية، و في المقابل يعد فقدان التوازن و قلة اجتماع الأعضاء على طاولة واحدة وجها لوجه أهم عيوب هذا النوع من الفرق، مما قد يولد مشاعر العزلة و يقلل من الثقة بين الأعضاء خاصة إذا تنوعت ثقافتهم و اختلفت قيمهم، و يجدر بنا الإشارة إلى أن الثقة و الصدق هما أساسا النجاح².

المطلب الرابع : فريق العمل الناجح و الفعال :

تتبنى معظم المنظمات أسلوب فرق العمل و المبرر هو أن الفرق أفضل في حل المشكلات و التعلم بسرعة أكبر و بالتالي تطوير و زيادة نشاط المنظمة بسرعة، و على اعتبار فرق العمل عنصر ضروري في نجاح المنظمات إلا أنه يجب التمييز ما بين الفرق الناجحة و الفعالة و الفرق الغير فعالة في المنظمة.

¹ - أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، أطروحة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009-2010، ص19.

² - طاوس عبيد، مرجع سبق ذكره، ص252.

1. **تعريف:** فريق العمل الناجح و الفعال هو ذلك الفريق الذي يحقق الأهداف ويكون أعضائه ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، ويعملون معا بشكل جيد ومتعاونون فيما بينهم، والذي ينتج عنه أداء ونتائج عالية الجودة¹.

2. **خصائصه:**

بالرغم من وجود نفس نمط ونوع فرق العمل في مختلف المؤسسات، إلا أننا نجد أن هناك فرق عمل فعالة وفرق عمل غير فعالة، وهذا ما يدفعنا للتساؤل عن الخصائص التي تمتلكها فرق العمل لتكون فعالة، وقد قدم الدارسون لهذا الموضوع مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي²:

- ✓ أهداف واضحة ومحددة؛
- ✓ اتصال واعي بين كل الأعضاء؛
- ✓ إلتزام عالي بالأهداف ومهمة الفريق؛
- ✓ توفر المهارات اللازمة وتكاملها؛
- ✓ تشجيع التفكير الابداعي؛
- ✓ معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، و إدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية؛
- ✓ توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي؛
- ✓ إدارة الصراع والخلافات بشكل ايجابي؛
- ✓ التعاون بين أعضاء الفريق في أداء المهام؛
- ✓ مناخ عمل مريح وغير رسمي بعيد عن الرسمية؛
- ✓ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية؛
- ✓ ممارسة الرقابة الذاتية؛

¹ - الحلبوسي فائق حمد، مرجع سبق ذكره، ص40.

² - بن برطال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص189.

✓ الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق؛

✓ تدريب أعضاء الفريق بشكل دوري.

كما تستفيد فرق العمل الناجحة من معارف و مهارات و خبرات و الاهتمامات المتنوعة للأعضاء، بحيث يولدون استجابات أكثر إبداعاً و أفكاراً جديدة لمنتجات وخدمات جديدة وعمليات تجارية أفضل و استراتيجيات مربحة، و يؤدون مهامهم بتقاني و طاقة و كفاءة حيث تولد مشاعر الرضا و الفخر بين الأعضاء، كما يواجهون الصراع نحو اتجاهات منتجة¹.

3. الأسباب التي تهدم الفريق:

توجد هناك الكثير من الأسباب والأدوار التي تقف خلف فشل الكثير من فرق العمل في منظمات الأعمال و هي²:

✓ عدم قدرة الفريق على تجاوز الاستراتيجيات و السياسات الخاطئة؛

✓ الافتقار إلى الثقة؛

✓ مستوى التدريب غير مناسب؛

✓ محاولة الفريق أن يفعل الكثير بوقت قصير جداً؛

✓ التركيز الكبير على النتائج وليس على عمليات الفريق؛

✓ العوائق غير المتوقعة التي تحول دون الاستمرار في فريق العمل؛

✓ الافتقار إلى مهارات العلاقات الإنسانية؛

✓ تشكيل الفرق لأغراض مظهرية أو التشكيل أو معالجة مشكلة طارئة؛

✓ عدم نقل الدروس المستوحاة من عمل الفريق الحالي إلى الفرق المستقبلية؛

✓ الواجبات غير الواضحة والمتعارضة.

¹ – Serrat, **Knowledge Solutions**, Proposition 64, Working in Teams, Asian Development Bank 2017, p:601.

² – حسين عبد الكريم يونس، دعاء شهيد حبيب، "فريق العمل وأثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد: 41، سبتمبر 2019، جامعة البصرة، العراق، ص 39.

المبحث الثاني : الإطار العام للتفكير الإبداعي و علاقته بفرق العمل:

أصبح الفكر هو الأداة الرئيسية التي يقاس بها تقدم المجتمعات، فعندما تنتوع طرق التفكير وتتميز بالحدثة و الإبداع يؤدي ذلك إلى تطور المجتمعات و نمو معارف جديدة، أما عندما يكون التفكير محدودا يغيب الإبداع ويتراجع نمو المجتمعات وتضيع معارفها.

إن المجتمع والإنسان دائما في حالة تفاعل واتصال مستمر دون توقف حيث يؤثر كل منهم على الآخر سواء بالإيجاب أو بالسلب والتفكير الإبداعي يعد من أهم الأدوات للتواصل بين أفراد المجتمع وهو أيضا من القواعد الأساسية التي تساهم بشكل كبير في ارتقاء المجتمعات وتطورها.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي:

التفكير من أرقى السمات التي يتسم بها الإنسان حيث ينمو ويتطور عبر المراحل العمرية، كما يوجد أنماط و أنواع مختلفة من التفكير التي يستخدمها البشر من أجل إيجاد الحلول للمشاكل أو طرق أخرى للقيام بالنشاطات المختلفة كما أن طريقة التفكير و كذا النشاط الذي يقوم به العقل البشري يختلف من شخص لآخر، و يعد التفكير الإبداعي أحد أهم أنواع التفكير لأنه يمنح المجتمع الأفكار التي يحتاج إليها من أجل مسايرة المجتمعات المعاصرة، فالعالم في يومنا هذا يشهد سباقا نحو ميادين مختلفة وخاصة ميدان الإبداع وقد سار بخطى سريعة في ميدان التقدم والتنمية مقارنة بالسنوات السابقة، وبالتالي بهدف مواكبة العصر الحالي بمختلف تحدياته ومظاهره لابد من وجود أشخاص بعقول تفكر بطريقة غير مألوفة وجديدة، وقبل التطرق إلى مفهوم التفكير الإبداعي نعطي لمحة فيما يتعلق بالتفكير حيث يعرف بأنه "عملية تتضمن وجود المعلومات و الخبرات المنظمة، و استخدامها في مواجهة مواقف بيئية محيطة، و إدراكها والحكم عليها بصورة منطقية، و حل المشكلات واتخاذ القرارات"¹.

أما مصطلح الإبداع ينسب إلى الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Schumpeter) الذي يعرفه بأنه "النتيجة الناجمة عن استخدام طريقة جديدة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"².

¹- برهان محمود حمادنة، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، الأردن، 2014، ص10.

² -Lachmann.J and al, *Le Financement des Strategies de L'innovation*, Economica, Paris, France, 1993, p :22.

1. تعريف التفكير الإبداعي: Creative Thinking

هناك عدة تعريف تناولها مجموعة من الكتاب و الباحثين في المجال سنتطرق لبعضها على النحو التالي:

- ✓ يعرفه فتحي جروان على أنه "نشاط عقلي مركب و هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصيلة و قيمة لم تكن معروفة سابقاً"¹.
- ✓ كما عرفه الباحث Torrens بأنه "عملية إدراك الثغرات و الإختلال و العناصر المفقودة ومحاولة صياغة فرضيات جديدة و التوصل إلى نتائج محددة بشأنها و اختبار الفرضيات والربط بين النتائج و تعديلها و إعادة اختبارها ثم تعميمها".
- ✓ عبر J. Sternberg و L. Libart عن التفكير الإبداعي بأنه "القدرة على التعامل مع مشكلة معينة بالطرق الأصيلة"².
- ✓ يعرف John.M Ivancevich الإبداع بأنه "القدرة على توليد فكرة جديدة وتنفيذها بتحويلها من حالتها المثالية إلى الواقع"³.
- ✓ يرى Mednick أن التفكير الإبداعي "قدرة الفرد على استخدام مجموعة من المفاهيم والأفكار بأسلوب بناء و هادف و مبدع"⁴.
- ✓ التفكير الإبداعي هو "طريقة لمراقبة المشاكل أو المواقف من منظور جديد يعني حلولاً غير تقليدية"⁵.
- ✓ كتعريف شامل و بسيط للتفكير الإبداعي باجتهاد من طرف الباحثين في الموضوع نعرفه بأنه "استخدام الأفراد للأفكار و القدرات و المهارات العقلية لديهم بهدف إيجاد حلول وطرق و أفكار جديدة لم تكن موجودة سابقاً".

¹- زينب عبد الرحمان محمد، "التفكير الإبداعي لدى الطالبات المتفوقات في المرحلة المتوسطة"، مجلة نسق، مجلد:35، العدد:3، 30 سبتمبر 2022، العراق، ص48.

²- Sternberg.J, Libart.L, "Investing in Creative", American Psychologist, Vol.4, No.3, 1996, USA, P:681.

³- John.M Ivancevich and al, **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd Ed, Free press, Chicago, 1997, p:487.

⁴- برهان محمود حمادنة، مرجع سبق ذكره، ص14.

⁵- Ola Gafour, Walid Gafour, "Creative Thinking Skills", A review article, May 2020, P:3.

2. أهمية التفكير الإبداعي:

تكمُن أهمية التفكير الإبداعي أنه يتيح للإنسان إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة الأمر الذي يدفع إلى ابتكار الجديد و بناء التفكير الناضج القادر على التحليل والمناقشة و المرونة في التفكير، و استيعاب متغيرات العصر و العمل على تنمية المجتمع¹.

كما أشار كل من جيلفورد و تورانس إلى أنه لا يوجد شيء يمكن أن يسهم في رفع مستوى رفاهية و تطور الإنسانية و تقدمها أكثر من رفع مستوى الأداء الإبداعي، فالثروة البشرية هي صناعة الرقي و التقدم و هي الاستثمار الحقيقي للنهوض بالمجتمعات باعتماد استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي للوصول إلى نواتج إبداعية تسمو باقتصاد البلدان و تساير عصر الانفجار المعرفي و التكنولوجي².

3. أبرز خصائص التفكير الإبداعي³:

للتفكير الإبداعي مجموعة من الخصائص و المميزات، نذكرها كالتالي:

✓ **الجدة و الأصالة:** و المقصود بها أن التفكير الإبداعي عملية تنتج عنها إصدار عمل جديد اختراعاً كان أو فكرة لم يسبق لها مثيل من قبل، أو شيء موجود من قبل لكن في قالب جديد، لأنه في غياب الأصالة يفقد هذا العمل أو المنتج صفة الإبداع كون هذا الأخير عملية ذات مسار جديد يختلف عن مسارات التفكير القديم .

✓ **ظاهرة عملية:** الإبداع هو البحث عن معرفة جديدة تسهل حياة الفرد كون أن الإنسان بطبعه يميل لفهم الظواهر و الأحداث المحيطة به، و محاولة تفسيرها بغية الضبط والتحكم فيها و تسخيرها لصالحه، و كل مشاكله من خلال إيجاد أدوات ووسائل وأساليب علمية حديثة للتعامل مع هذه الظواهر.

¹- باسمه هلال عبود، "التفكير الإبداعي و دوره في تنمية المفاهيم الإسلامية"، مجلة إشراقات تنموية ، العدد19، 2019، العراق، ص45.

²- طه حمود و آخرون، "تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة"، مجلة الجامع، العدد:01، جوان2016، المسيلة، ص44.

³- عليّة خليف، فاعلية برنامج مقترح لتعليم التفكير في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، ص-ص: 158-159.

✓ **عملية إنتاجية:** بحيث لا يمكننا أن نطلق لفظ إبداع على شيء كامن، أو فكرة كامنة، لم تظهر للوجود، بل لابد أن يظهر في شكل عمل أو إنتاج يساعد في حل مشكلة معينة، و مواجهة متطلبات المجتمع و حل أزماته.

✓ **عملية مفيدة:** إذ يجب أن يكون الإنتاج الإبداعي فكرة كان، أو اختراعاً ذا قيمة ومقبولاً اجتماعياً، أي لابد أي يرضي مجتمعه و يقبله على أساس أنه مفيد و نافع، لأنه من غير المنطقي إطلاق صفة الإبداع على شيء لا طائل منه.

✓ **عملية تفاعلية:** فالإبداع يرتبط بنوع معين من الأشخاص يعيشون في واقع اجتماعي معين و يتأثرون بما ينطوي عليه هذا الواقع سلبياً و إيجابياً، فغالبا ما يكون الشخص المبدع على وعي عميق بعالمه الذي يعيش فيه، فهو يدرك حاجاته و متطلباته فتتكامل كل من خبرة الفرد الذاتية و الواقع الخارجي و البيئة و ظروف الحياة في إنتاج عمل إبداعي لمواجهة متطلبات الفرد و المجتمع معاً، أي نتاج تفاعل الفرد مع البيئة بغرض تعديل البنية المعنوية للمجتمع كما في حالة الإبداع الفني و الأدبي أو تغير وجه الحياة المادية للمجتمع كما هو الحال في الإبداع العلمي و التكنولوجي.

المطلب الثاني: مهارات التفكير الإبداعي و العوامل المؤثرة فيه:

إن التفكير الإبداعي يقوم بإزالة الحاجز الذي يحيط بالأفكار القديمة، وهذا يقود إلى تغيير الاتجاهات و أن ينظر إلى الأشياء بمنظار أكثر عمقاً إذ أن من أهم عناصر التفكير الإبداعي التحرر من الأفكار القديمة وتحفيز و استثارة الأفكار الجديدة.

1. مهارات التفكير الإبداعي: CreativeThinkingSkills

تعرف مهارات التفكير الإبداعي على أنها "مجموعة من المهارات العقلية التي يستخدمها الفرد لإنتاج أفكار جديدة و هادفة"¹.

¹- داود عبد الملك الحدابي، "مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية و العلوم التطبيقية"، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد: 03، 2011، اليمن، ص43.

كما يوجد اتفاق بين معظم الباحثين والدارسين للتفكير الإبداعي على أنه يشتمل على ثلاث مظاهر أو مهارات أساسية، وهي الطلاقة والمرونة والأصالة و الحساسية للمشكلات، و فيما يلي تعريف لكل من هذه المهارات:

✓ **الأصالة:** هي القدرة على أن يولد الفرد و ينتج بسرعة كبيرة أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير العادية، و غير المباشرة، أو الأفكار الطريفة و غير الشائعة، و يشترط أن تكون مقبولة و مناسبة للهدف، مع اتصافها بالجدة و الطرافة، و تعرف بأنها القدرة على التعبير البعيد، و إنتاج الأفكار البعيدة و الماهرة، أكثر من الأفكار الشائعة والواضحة، أي أنها التميز و التفرد في الفكرة، و القدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، فالفكرة أصيلة إذا كانت غير متكررة أو غير مألوفة، و لا تخضع للأفكار الشائعة¹.

✓ **الطلاقة:** تعني قدرة الأشخاص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، حيث يتفوق الشخص المبدع عن الآخرين من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في وحدة زمنية ثابتة، كما يتمتع بدرجة عالية من القدرة على الانسيابية وسهولة إيجاد الأفكار².

كتعريف آخر تعني قدرة الفرد على إنتاج كم كبير من أنماط السلوكيات خلال فترة زمنية محددة، و الكم يعني الوفرة و يولد الكم الكيف و الجودة و هي تتضمن الجانب الكمي في التفكير الإبداعي، و الطلاقة هي تعدد الأفكار التي يمكن أن يستدعيها الفرد أو السرعة أو السهولة التي يتم بها استدعاء الاستعمالات و المرادفات للأشياء المحددة. وتتميز الأفكار الإبداعية بملائمتها للبيئة التي تعمل المنظمة في نطاقها و كلما كانت الأفكار الاستجابات المطروحة أكبر خلال الفترة الزمنية المحددة توفرت قيمة الطلاقة أكثر. و يمكن أن تقاس الطلاقة بعدة أساليب منها سرعة التفكير، تصنيف التفكير، القدرة على إنتاج أفكار

¹- لطفي قلوب، "أهمية تعليم التفكير الإبداعي و استراتيجياته"، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد: 02، 31 ديسمبر 2022، الجزائر، ص 275.

²- فاروق بوقريط، منصف شرفي، "أثر توليد المعرفة وفق نموذج على التفكير الإبداعي للعاملين"، مجلة نماء، المجلد 06، العدد: 01، جوان 2022، الجزائر، ص 181.

متجددة باستمرار، القدرة على وضع أكبر عدد ممكن من الأفكار كحلول لمشكلة معينة، وتصنف الطلاقة إلى أربعة عناصر¹:

-**اللفظية**: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة ما.

-**الإرتباطية**: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من العلاقات أو الترابطات في المعاني لفكرة معينة.

-**الفكرية**: القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة معينة.

-**التعبيرية**: و يقصد بها التفكير السريع بإنتاج العبارات الترابطية لموقف أو مشكلة معينة وصياغة الأفكار السليمة التي تخص مشكلة معينة.

✓ **المرونة**: و يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع و قدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني و الذي يعني تبني أنماطاً ذهنية محددة سلفاً و غير قابلة للتغيير بحسب ما تستدعي الحاجة، القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار و الكلمات ذات المعنى و الدلالة، و يمكن تقسيم المرونة إلى نوعين²:

-**المرونة التكيفية**: و هي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

¹- مراتب حسين نعمة، محمد فاضل عباس، "التفكير الإبداعي و تأثيره في إعادة هندسة الخدمة الفندقية"، مجلة الإقتصاد و العلوم الإدارية، العدد: 121، أوت 2020، العراق، ص 183.

²- أنوار هادي طه، جلييلة كوركيس، "تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي"، تنمية الرافدين، العدد: 112، مارس 2013، العراق، ص 231.

-**المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الإستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، و إنما تنتمي إلى عدد متنوع.

يلاحظ مما سبق أن الاهتمام بعامل المرونة ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات، بمعنى أن عامل المرونة يبرز أهمية تغيير اتجاه الأفكار، في حين يتركز الاهتمام في عامل الطلاقة على الكم دون التنوع، أي إن عامل الطلاقة يبرز أهمية كثرة الأفكار فقط.

✓ **الحساسية للمشكلات:** تبدو هذه القدرة في كل مظاهر السلوك التي تصدر عن الفرد، وتنبئ بأنه يشعر بأن الموقف الذي يواجهه ينطوي على فاقد، أو قصور، أو نقص، أو فجوة، أو مشكلة، أو عدد معين للمشكلات، و الأمر يحتاج إلى حل أو أن هذا الموقف ليس موقفا مستقرا، بل يحتاج إلى إحداث تغيير فيه، ولا نستطيع أن ننكر أن القدرة على الحساسية تجاه المشكلات من أهم قدرات التفكير الإبداعي فلا تفكيرا إبداعيا بدون الإحساس بالمشكلة، فلن يفكر الأفراد في حلول جديدة دون أن يدرك المشكلات التي سوف يفكرون فيها أولا، والحساسية للمشكلات لا تقتصر على رؤية الجوانب الغريبة أو المباشرة للمشكلة، ولكنها تمتد إلى العوامل الخفية والتي تؤثر مباشرة في المشكلة و كذلك العوامل ذات الصلة و التي تسبب تأثيرات جانبية، وتشمل أيضا القدرة على توقع ولادة مشكلات جديدة، و تظهر هذه الحساسية في الجوانب الفنية مثل ملاحظة عدم تناسق الألوان أو إعادة ترتيب الأشياء كي تبدو أكثر تنسيقا و تنظيما، و قد تظهر في طلب إعادة صياغة الكلمات أو المشكلات الاجتماعية¹.

2. العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي:

من بين العوامل المؤثرة على التفكير الإبداعي نذكر:

✓ **الصفات الشخصية:** المرونة والمبادرة والحساسية للمثيرات والدافعية الذاتية والاستقلالية والمزاجية وتأكيد الذات والفكاهة والسيطرة فالأفراد الذين يمتازون بمثل هذه الخصائص هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار.

¹- محمد توفيق محمد مبروك عبد الباري، التفاؤل/التشاؤم و الثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة مرتفعي و منخفضي التفكير الإبداعي، رسالة ماجستير في التربية، قسم علم النفس، جامعة مدينة السادات، مصر، 2016/2017، ص17.

✓ **الرقابة:** تؤثر طبيعة البيئة التي ينشأ فيها الأفراد في تطوير قدرات التفكير الإبداعي لديهم فالأفراد الذين ينشئون في بيئات متشددة تمتاز بالتسلط والنقد وعدم إفراح الحرية بالتعبير عن الفكر و الرأي يكون أقل قدرة على التفكير الإبداعي موازنة بالأفراد الذين ينشئون في البيئات التي تقوم على التشجيع والدعم لهم¹.

✓ **المحاكاة:** وهو عامل سلبي لأن تقليد الآخرين تحد من قدرة الفرد على الإبداع بينما الاستقلالية عن الآخرين و عدم الاكتراث بأرائهم يسهم في تطوير السلوك الإبداعي.

✓ **أساليب التربية و التعليم:** إن أساليب التعليم التي تعتمد على التلقين و حشو الأدمغة بالمعلومات لا تفسح المجال لتقديم الأفكار الإبداعية بينما الأساليب التربوية غير المقيدة تفسح المجال لفرصة التفكير الحر².

كما أن هناك أيضا عوامل تتعلق ببيئة الفرد كالعوامل الخارجية مثل المستوى الاقتصادي، والمستوى الاجتماعي، والمستوى التعليمي، وتقدم المجتمع و تأخره، وظروف المجتمع السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية³.

المطلب الثالث : مراحل التفكير الإبداعي:

من أهم عمليات التفكير الوصول إلى المرحلة التي يستطيع فيها الفرد الاستفادة من أقصى ما يمكن استخدامه من طاقات لديه و المتمثلة في الإبداع، فالتفكير الإبداعي هو أحد أشكال التفكير العميق أو المركب الذي ينتج عنه إنجازات متميزة لا يستغني عنها الأفراد و المجتمعات، حيث يمر هذا الأسلوب من التفكير بمجموعة من المراحل كالتالي:

1. مرحلة الإعداد (التحضير): لا يمكن لأي عمل إبداعي أن يتم بدون عملية الإعداد والتحضير له فهو لم يأتي من فراغ ولا صدفة و تشمل هذه المرحلة جمع بيانات ذات صلة بالموضوع المراد إنتاجه كعمل إبداعي و يتم تحليلها و تصنيفها و تنظيمها و تحديد المهارات اللازمة له، وبعد ذلك تتم صياغة استنتاجات أولية عامة واسعة و شاملة إلى حد ما من

¹- آلاء زهير مصطفى، غيد محمد كريم، "التفكير الإبداعي و علاقته بدقة مهارتي الاستقبال و الإرسال بالكرة الطائرة"، مجلة الفتح، المجلد 11، العدد: 64، 31 ديسمبر 2015، العراق، ص 197.

²- باسمه هلال عبود، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³- محمد توفيق محمد مبروك عبد الباري، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المعلومات التي توفرت بعد جمعها ومن ثم فحصها و تنفيذها و استبعاد ما هو غير مناسب منها ومع ذلك فإن موضوع البحث يشكل مشكلة لدى الفرد.

2. مرحلة الاحتضان أو الكمون: في هذه المرحلة يكون الشخص المبدع خاملاً، ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر، وفيها يستوعب كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ويتخلص من الأفكار و المعلومات التي ليس لها علاقة كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة، ويكون الفرد المبدع قلقاً و متوتراً و قد أطلق على هذه المرحلة اسم مرحلة المخاض لما يصاحب من توترات نفسية و تقلبات مزاجية، و تشير خبرات الأشخاص المبدعين أن إنجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز وعيهم على موضوع آخر، أو عندما يكاد الإحباط أن يجهز عليهم و تعتبر مرحلة وسطى بين الاستعداد و الإلهام والتأمل، حيث أن الأشخاص المبدعين يجدون إنجازاتهم حدثت خلال الأوقات التي يركز فيها وعيهم حول موضوع آخر أو منشغلين بأفكارهم الأولية البعيدة عن الحلول المقبولة التي يتوصلون إليها في النهاية، و هنا تجدر بنا الإشارة أنه لا يمكننا تحديد الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه المرحلة فقد تدوم لسنوات أو تقتصر على بضعة دقائق¹.

3. مرحلة الإشراق: وهي تتضمن ما يمكن أن نطلق عليه انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة و الخروج من المأزق الذي كان يواجه ذلك الحل. فهي بذلك تشكل مرحلة العمل الدقيق و الحاسم للعقل في عملية الإبداع، وبالطبع فإن حالة الإشراق هذه لا يمكن تحديدها مسبقاً لأنها تمثل إلهاماً لا يمكن تحديد زمانه أو مكانه قبلاً كما حصل عند أرخميدس في استلهامه للقانون الخاص بدفع الماء للأجسام التي تطفو فوقه، و ذلك في أثناء استحمامه و إطلاقه عبارته الشهيرة (وجدتها...، وجدتها...)، أوفي توصل اينشتاين إلى النظرية النسبية بعد أربعة عشر عاماً من البحث و الدراسة في هذا الإطار.

4. مرحلة التحقق: في هذه المرحلة يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، و يعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة و مفيدة أم تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة. ينظر في أن مرحلة التحقيق هذه تشكل مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة و المرضية على الصعيد الاجتماعي، وبذلك يكون الإبداع هنا بمثابة إنتاج الجديد النادر و المختلف المفيد فكراً و عملاً².

¹ - عليّة خليف، مرجع سبق ذكره، ص155.

² - هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم، الطبعة الأولى، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا، 2010، ص42.

المطلب الرابع : العلاقة بين فرق العمل و التفكير الإبداعي:

أصبح مبدأ التنافس الشديد مهماً جداً في عملية تطوير بيئة العمل الداخلية، وبذلك يتحتم على الإدارات العليا أن تعمل على تطوير أسلوب تفكير إبداعي يبدأ بدعم النشاطات الجماعية أو ما تسمى بفرق العمل، وذلك من خلال العمل على تقليل أو القضاء على الصراعات عند مواجهة الآراء المختلفة، وتقاسم النجاح بين جميع الأفراد الذين شاركوا في المشروع، وكذلك تبادل الآراء أو الأفكار البناءة بصدق والعمل على الإجماع على القرارات والخطط بين فرق العمل بالشكل الذي يعزز من فاعليتها نحو تحقيق أهداف مشتركة وتقاسم الخبرة و الالتزام بنجاح العمل، وليس النجاح الشخصي¹.

كما ذكرنا سابقاً بما يتعلق بفرق العمل التي أصبحت تساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى أداء المنظمة و تطوير نشاطها من جهة، و من جهة أخرى نجدها تساهم بشكل كبير في تطوير و تنمية أسلوب التفكير الإبداعي لدى الأفراد في المنظمات، حيث نجد أن هناك ارتباط كبير ما بين أبعاد فرق العمل (القيادة،التعاون،المشاركة،المرونة،التنسيق) وأسلوب التفكير الإبداعي، فمن ناحية القيادة نجد أن القائد يؤثر على أعضاء الفريق ويدفعهم إلى العمل بمهارة وطرح أفكارهم فنجد من بينها الأفكار الجديدة و الإبداعية، أما بالنسبة للتعاون و المشاركة نجدهما ما بين الأعضاء بحيث يشارك كل عضو في الفريق في اتخاذ القرارات و يساعد في حل المشاكل التي تحد من سيرورة العمل بالطرق و الحلول الغير مألوفة، كما تظهر المرونة لدى الأعضاء عند تقبل آراء بعضهم البعض و التنازل عن المواقف التي تؤدي إلى وقوع خلل في الأداء و الذي من شأنه أيضاً أن يحفز كل عضو على طرح أفكاره و إظهار مهاراته الإبداعية، أما من ناحية التنسيق في الفريق يظهر في المناخ التنظيمي للعمل و التفاعل الذي نراه بين الأعضاء عند إنجاز الأعمال بحيث توزع الأدوار و المهام بصورة عادلة و مرضية للجميع وبالتالي يسعى كل عضو لإظهار أفضل ما لديه و يقدم حلولاً و نتائج إبداعية غير متوقعة.

¹- عامر عبد الكريم الذبحاوي، منذر عباس شعلان، "أثر الإرتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد: 55، 31ديسمبر 2019، العراق، ص400.

خلاصة الفصل:

مما تطرقنا له في هذا الفصل و من خلال النقاط التي تعرضنا لها نستنتج أن فرق العمل تلعب دورا أساسيا و هاما داخل منظمات الأعمال الحديثة، حيث تمنح للعاملين الحرية التامة والفرصة التي تسمح لهم بالمشاركة الفعلية في العمل سواء بالفكر أو الجهد إضافة إلى تسهيل عملية التواصل وتبادل الأفكار و المعارف و المهارات، كما تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل حسب نوع الفريق الذي تحتاجه المنظمة لحل مشكلة ما تواجهها أو انجاز مشروع ما، إضافة إلى ذلك لفرق العمل إمكانية هائلة في تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد و تحسين قدراتهم ومهاراتهم العقلية بهدف إيجاد حلول وطرق و أفكار جديدة لم تكن موجودة سابقا وهذا بدوره يمكن المنظمات من تطوير نشاطها ورفع أدائها وهذا ما يكسبها ميزة عن غيرها من المنظمات.

الفصل الثاني: دراسة حالة بديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط

❖ المبحث الأول: تقديم عام حول

المؤسسة محل الدراسة.

❖ المبحث الثاني: عرض و تحليل

النتائج و اختبار فرضيات الدراسة.

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري للدراسة الذي تطرقنا فيه إلى بعض المفاهيم و الأساسيات فيما يتعلق بفرق العمل و التفكير الإبداعي و تدعيما للجانب النظري تناولنا في الفصل الثاني الجانب الميداني للدراسة لأنه لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية إلا إذا تبعتها دراسة ميدانية تطبيقية بحيث اخترنا مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط كميدان لإجراء هذه الدراسة كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات و توزيعه على عينة من الموظفين داخل المنظمة.

وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة أما في المبحث الثاني فقد قمنا بعرض و تحليل النتائج التي توصلنا إليها واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة:

من خلال هذا المبحث سنتناول تقديمًا عامًا لمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط بحيث سنحاول إعطاء تعريف شامل لهذه المديرية و طبيعة أنشطتها التي تمارسها و عدد موظفيها وخريبطتها التنظيمية.

المطلب الأول: التعريف بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط:

سنة 1963 كانت مجرد قاعدة للصيانة، و بعد عدة سنوات و تحديدا سنة 1981 تم تطويرها إلى قسم للصيانة بولاية الأغواط والذي كان تابعا للمديرية الجهوية بوهـران، حيث كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب وكان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر وإجراءات وقوانين المديرية الجهوية بوهـران، التي تخصص له ميزانية خاصة، ونظرا لدوره الفعال في مجال صيانة المنشآت البترولية وشبكة نقل المحروقات، أسندت له مهمة مديرية الصيانة سنة 1989، وأصبحت مؤسسة مستقلة وتسير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح وأقسام تقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء الذين يكونون عادة من الدول الأجنبية.

كما تختص المديرية بصيانة آلات وتجهيزات نقل الموارد البتروكيمياوية (بترول غاز) من قواعد الإنتاج بحاسي مسعود و حاسي الرمل، وتعتبر مديرية الصيانة عنصرا أساسيا وهاما في هذا القطاع، إلى جانب قيامها بالتكفل بصيانة الأجهزة و العتاد بصفة دورية¹.

المطلب الثاني: الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة:

تتتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء الذين يكونون عادة دولاً أجنبية ولها مجموعة من المهام من بينها التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع النقل بالأنابيب لشركة سوناطراك وتصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات والرقابة على جميع الأنشطة إضافة إلى وضع السياسات العامة المتعلقة بالصيانة التي تساعد التقنيين في الإنجاز والتطوير وكذا القيام بالعمليات الخاصة التي تضم أساسا

¹وثائق مستلمة من مصلحة الموارد البشرية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين، ومن أجل إنجاز كل هذه المهام تمتلك المديرية الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لذلك نذكرها كالتالي¹:

1. الإمكانيات المادية:

تمتلك المديرية عدة هياكل و ورشات صيانة و عتاد معد خصيصا لصيانة التجهيزات التقنية بصفة دورية إضافة إلى عملها في تطوير وتصميم قطع الغيار لسد الاحتياج في الورشات والآليات الضخمة كالمضخات وآلات الضغط ومولدات الكهرباء وغيرها.

2. الإمكانيات البشرية:

تشغل مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط حوالي 293 عامل موزعين كالتالي:

✓ عدد الإطارات : 159

✓ عدد أعوان التحكم : 123

✓ عدد أعوان التنفيذ : 11

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية للمؤسسة:

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال خريطتها التنظيمية أنها مقسمة إلى جزئين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية وفي السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة و مختلف المصالح التي تتكون منها:

1. الدوائر الإدارية:

✓ دائرة المالية والمنازعات: المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة و الإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل المديرية وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية.

✓ دائرة الإدارة والاتصال: تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، وسند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام منها إدارة ملفات المستخدمين ومتابعتهم وتحضير مخطط

¹ - وثائق مستلمة من مصلحة الموارد البشرية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

الاتصال الداخلي و الخارجي للمديرية وتسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج وذلك بالقيام بعملية تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية ومتابعة مساهمهم المهني.

2. الدوائر التقنية:

✓ دائرة المنهجية والتنسيق: تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، حيث تقوم هذه الدائرة ببناء على طلب من المحطات (نظرا لحدوث أمر ما) بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه والذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة.

✓ دائرة الميكانيك الصناعية: الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح والصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات ومصلحة الورشات.

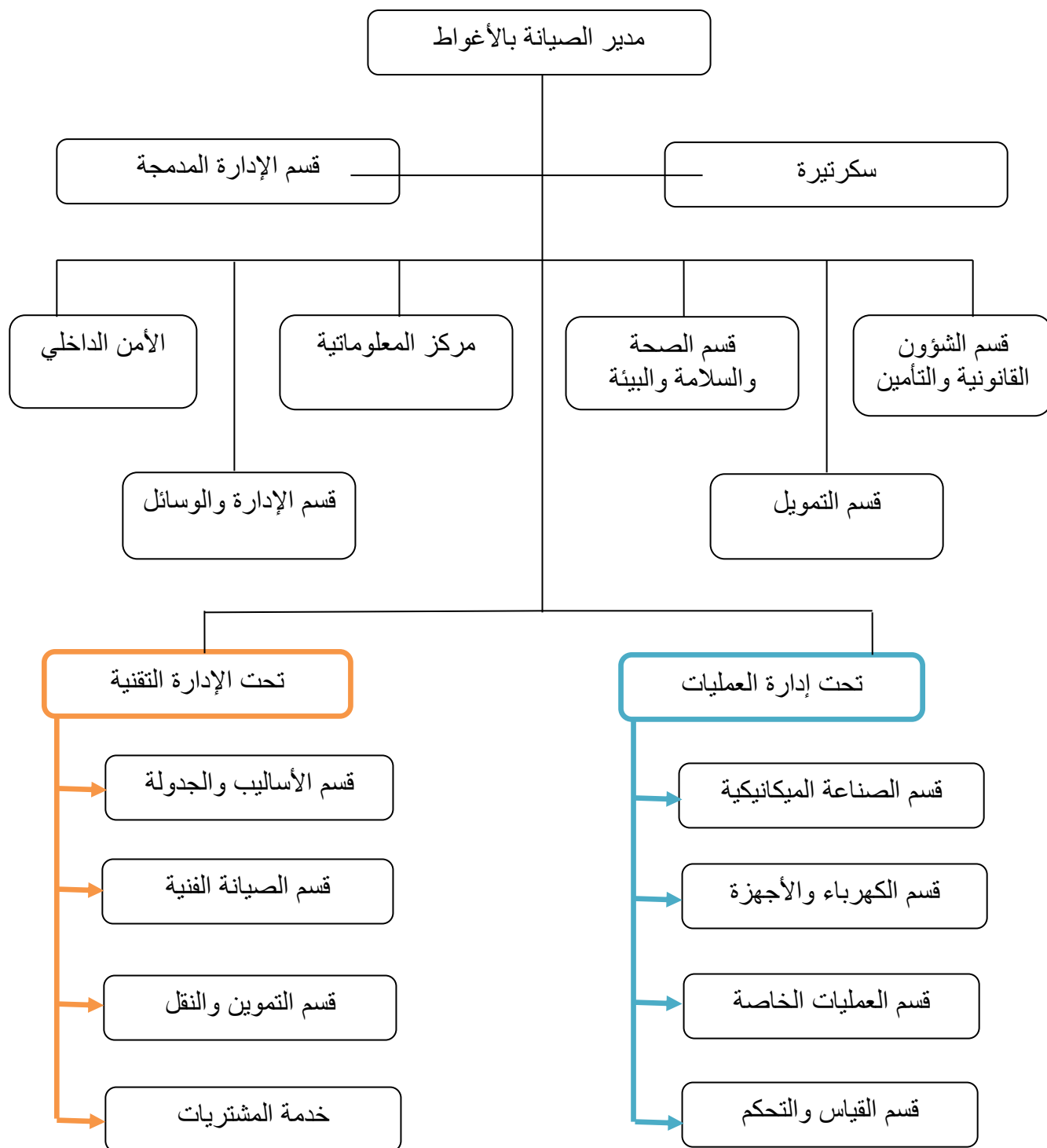
✓ دائرة الكهرباء و الآليات: تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية المتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان سلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب، تتكون هذه الدائرة من مصلحتين كما هو مبين من إسمها هما مصلحة الكهرباء والآليات.

✓ دائرة العمليات الخاصة: تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة، هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة والإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث ارتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا و ماديا.

✓ دائرة التموين والنقل: المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار ومستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، وضمان وسائل النقل لوحدات التدخل لإجراء عمليات الصيانة¹.

¹ - وثائق مستلمة من مصلحة الموارد البشرية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

الشكل رقم (03): يوضح الخريطة التنظيمية لمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بعض الوثائق من المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة:

قبل التطرق إلى عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالجانب الميداني لابد من قياس صدق وثبات الاستبيان الذي يعتبر الأداة الأساسية لجمع البيانات اللازمة في الدراسة وذلك:

أولاً: صدق الدراسة: للتحقق من صدق محتوى الاستبيان والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة تم عرضه على عدد من المحكمين بلغ عددهم (05) من أعضاء الهيئة التدريسية¹ ذوي الخبرة والإختصاص في المجال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير وقد تم الأخذ بعين الاعتبار آراء السادة المحكمين من حيث مدى انتماء العبارات للبعد الذي تندرج تحته ومدى سلامة وصحة الصياغة اللغوية لل فقرات وقد تم تعديل الإستمارة في ضوء مقترحاتهم.

ثانياً: ثبات الدراسة: باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) من أجل إثبات أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها كالتالي:

الجدول رقم (5): ثبات أداة الدراسة.

الأبعاد و المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
أبعاد فرق العمل	25	0.801
التفكير الإبداعي	12	0.863
الإجمالي	37	0.888

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل المتغيرات إذ أن معامل الثبات لأبعاد فرق العمل كما يتضح كان بدرجة 0.801 وهي درجة عالية ومقبولة كما نرى أن معامل الثبات للمتغير الثاني "التفكير الإبداعي" كان بدرجة 0.863 وهي درجة عالية أيضاً.

أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان فكان بدرجة 0.888 أي أكبر من 0,6 وهي درجة عالية من الثبات بالتالي لم يتم استبعاد أي فقرة وهذا ما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق نتائج الدراسة.

¹ -انظر الملحق (1).

-اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار ما إذا كانت المحاور تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
فرق العمل	0.128	0.062
التفكير الإبداعي	0.142	0.023

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss24

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة الاحتمال (Sig) بالنسبة لمتغير فرق العمل بلغ 0.062 وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) إذن هذا المحور يتبع التوزيع الطبيعي أما بالنسبة للمتغير الثاني التفكير الإبداعي فقد بلغت قيمة الاحتمال (Sig) 0.023 أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يمكننا القول أن هذا المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي ومنه يتم الاستعانة بأدوات الإحصاء اللابارامترية من بين أدواته معامل الارتباط "r-Spearman" ومستوى الدلالة "Sig" لإبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن أجل دراسة الفروق نستخدم اختبار Kruskal-Wallis أو Mann-Whitney.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

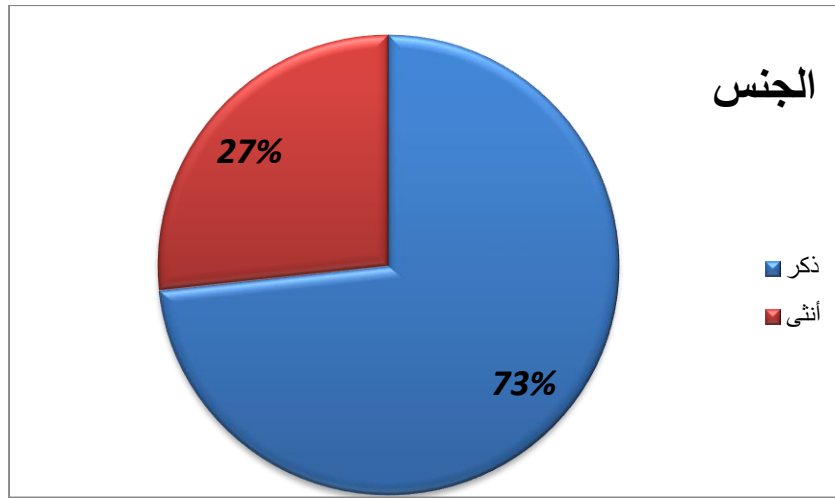
الجدول رقم (7): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	33	73,3
	أنثى	12	26,7
المجموع		45	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن توزيع الذكور في العينة بلغ (33) فردا بنسبة 73,3% من المجموع الكلي للعينة بينما بلغ عدد الإناث (12) بنسبة 26,7% من المجموع الكلي للعينة ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف بين النسبتين، ومن خلال ذلك يتضح أن عدد العمال الذكور أكبر من عدد العمال الإناث في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط وأن غالبية أعضاء فرق العمل هم من جنس الذكور وهذا راجع أيضا إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسة.

الشكل رقم (04): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (8): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

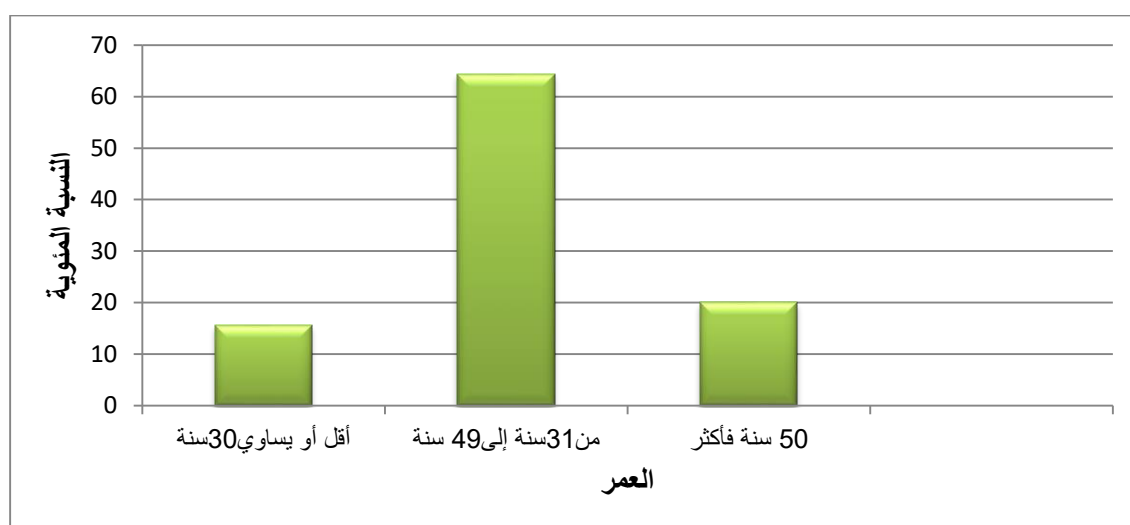
العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	أقل أو يساوي 30 سنة	7	15,6
	من 31 سنة إلى 49 سنة	29	64,4
	50 سنة فأكثر	9	20
المجموع		45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت 64,4% لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 49 سنة) تليها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)

بنسبة 20% في حين سجلت الفئة العمرية (أقل أو يساوي 30 سنة) أقل نسبة وهي 15,6% وهي نسبة معقولة حيث يتوجب على المؤسسة تنمية قدرات ومهارات هؤلاء الأفراد بشكل كبير من خلال التكوين، وبالتالي نرى أن المؤسسة تملك تنوعا في فئات السن وهذا مؤشر إيجابي يدل على تنوع الخبرات والمهارات والمعارف والأفكار لدى الموظفين، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (9): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

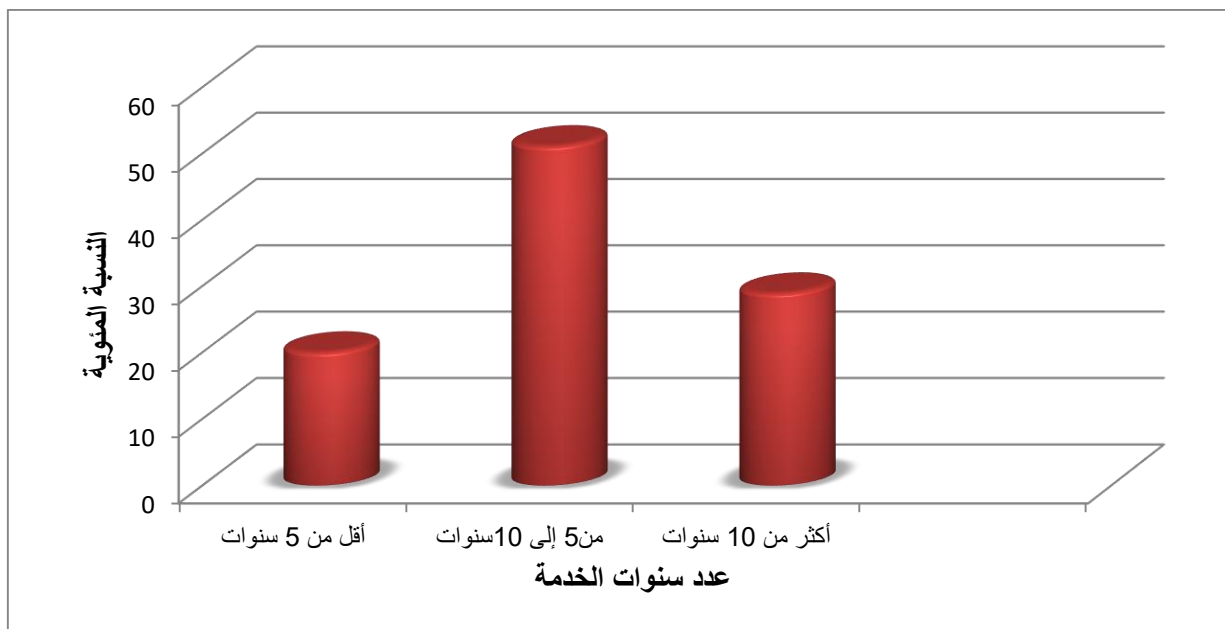
العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	9	20
	من 5 إلى 10 سنوات	23	51,1
	أكثر من 10 سنوات	13	28,9
المجموع		45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين لديهم عدد سنوات خدمة في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات هم الأعلى نسبة بـ 51,1% ثم تليها الفئة ممن لديهم أكثر من 10 سنوات خدمة بنسبة 28,9% أما أفراد العينة الذين لديهم أقل من 5 سنوات خدمة في

المؤسسة بلغت نسبتهم 20% وهي أقل نسبة، وبالتالي نستطيع القول أن المؤسسة تمتلك عمالا مؤهلين للقيام بمختلف نشاطاتها ويمتلكون خبرة ومهارات لا بأس بها للقيام بمختلف المهام في المؤسسة، وهذا ما نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

4. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
طبيعة المستجوب	عضو في فريق	36	80
	رئيس فرقة	9	20
المجموع		45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر عدد من أفراد العينة هم أعضاء في فرق مختلفة حيث بلغت نسبتهم 80% في حين أن رؤساء الفرق بلغ عددهم 9 بنسبة 20% وهذا راجع إلى تبني أسلوب فرق العمل من طرف بعض الأقسام داخل المؤسسة ما يساهم بشكل كبير في إنجاز المهام بصورة جيدة والتنسيق والتفاعل الذي نراه ما بين الرئيس والأعضاء داخل الفريق.

المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

من أجل معرفة دور فرق العمل في تنمية التفكير الإبداعي في مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) للأسئلة الممثلة لمتغيرات الدراسة وهي أبعاد فرق العمل (القيادة، التعاون، المشاركة، المرونة، التنسيق) والتفكير الإبداعي.

تحليل اتجاهات الآراء:

بلغ عدد عبارات الاستبيان 37 عبارة، وتم إعطاء أوزان ترجيحية لكل فقرة من فقراته وفق مقياس ليكرت الخماسي ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (4=1-5) ثم قسمة المدى على عدد الفئات (0.80=5/4) وبعدها يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى (1-1.80) وهكذا لبقية الفئات فيظهر المقياس كالتالي:

الجدول رقم (11): يمثل مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: العبارات المتعلقة بأبعاد متغير فرق العمل:

الجدول رقم (12): يمثل اتجاهات الآراء بالنسبة لأبعاد متغير فرق العمل.

العبارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
1	أتيح ك/ يتيح - قائد الفريق الفرصة للأعضاء لطرح أفكارهم و إبداء آرائهم بإيجابية	4.20	0.660	موافق بشدة	1
2	ألتزم ك/ يلتزم - قائد الفريق بمبدأ المساواة بيني و بين زملائي	3.91	0.668	موافق	3
3	أعطي ك/ يعطيني- قائد الفريق الحرية لإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد	4	0.768	موافق	2
4	أساعد ك/يساعدني-قائد الفريق على تطوير القدرات الفكرية في العمل	3.88	0.714	موافق	4
5	أقدم ك/يقدم- قائد الفريق مصلحة الفريق على مصالحه الشخصية	3.62	0.983	موافق	5
القيادة		3.92	0.517	موافق	(4)
1	أشعر بالحماس من خلال مساعدة زملائي لي في العمل	4	0.768	موافق	4
2	يحفزني العمل الجماعي أكثر للعمل بأقصى طاقة و نشاط	3.91	0.733	موافق	5
3	أستطيع تفادي الخلافات من خلال التعاون مع زملائي	4.08	0.701	موافق	3
4	أدرك بأن التعاون يساهم في حل مشكلات العمل بسهولة	4.11	0.714	موافق	2

5	يقدم لي زملائي في العمل يد العون عند الحاجة	4.22	0.559	موافق بشدة	1
التعاون					
1	أشعر بالرضى من خلال تبادل الأفكار مع زملائي في العمل	4.06	0.455	موافق (1)	
2	أشارك مع زملائي في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات في المنظمة	3.95	0.796	موافق	2
3	مشاركة المعلومات و الأفكار مع زملائي تزيد من التفاهم و الثقة بيننا	4.20	0.756	موافق بشدة	1
4	أشارك مع زملائي في المخاطر المتعلقة بالفريق	3.95	0.796	موافق	4
5	أشارك مع زملائي في كل العوائد التي يتحصل عليها الفريق	3.80	0.967	موافق	5
المشاركة					
1	أقبل الآراء التي تخالف رأيي الخاص	4.08	0.733	موافق	2
2	أتنازل عن المواقف التي تؤدي إلى وقوع خلل في الأداء	4.13	0.756	موافق	1
3	أحاول النظر إلى آراء الآخرين من زوايا مختلفة	3.75	0.957	موافق	4
4	أقبل التغيير في أساليب العمل بشكل كبير	3.60	1	موافق	5
5	أحاول تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	3.97	0.811	موافق	3
المرونة					
1	أرى أن الأعمال توزع بين الأعضاء بصورة عادلة	3.64	0.980	موافق	5
2	أرى أن هناك تفاعل بين الأعضاء عند إنجاز الأعمال	3.97	0.811	موافق	3
3	تحدد لي الأعمال التي يجب إنجازها من خلال التنسيق مع زملائي	4.11	0.884	موافق	1
4	أرى أن هناك فهم متبادل بين الأعضاء في أمور العمل	3.93	0.962	موافق	4
5	أعمل في مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام بشكل منسق	4	0.904	موافق	2
التنسيق					
فرق العمل					
		3.97	0.339	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24 (تم ترتيب الفقرات استنادا إلى المتوسط الحسابي الأكبر)

1. بعد القيادة: تشير بيانات الجدول أعلاه أن بعد القيادة جاء في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة 3.92 وبالتالي فإن اتجاه آراء هذا البعد يشير إلى نسبة قبول جيدة وبدرجة "موافق" وانحراف معياري قدره 0.517 وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة بخضوض الفقرات المكونة لهذا المحور وبالتالي هذا ما يدل على توفر عنر القيادة داخل فرق العمل وأن قائد الفريق يعطي الفرصة للأعضاء لطرح أفكارهم و إبداء آرائهم بإيجابية كما أنه يمنحهم الحرية لإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

2. بعد التعاون: من خلال بيانات الجدول فإن بعد التعاون جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة 4.06 وانحراف معياري قدره 0.455 ومنه حسب المقياس المعتمد فإن اتجاه آراء هذا البعد يشير إلى نسبة قبول جيدة وبدرجة "موافق"، وفي هذا

البعد احتلت العبارة " يقدم لي زملائي في العمل يد العون عند الحاجة" المرتبة الأولى ونسبة قبول كبيرة جدا وهذا ما يشير إلى أن أعضاء الفرق متعاونون فيما بينهم من أجل إنجاز كل المهام الموكلة للفريق.

3. بعد المشاركة: يظهر من خلال بيانات الجدول أن بعد المشاركة احتل المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة 4.01 ومنه فإن اتجاه آراء هذا البعد يشير إلى نسبة قبول جيدة أيضا وبدرجة "موافق" وانحراف معياري قدره 0.442 وهو ما يدل على تقارب وجهات النظر أيضا لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لهذا المحور وبالتالي يمكننا القول أن مشاركة المعلومات والأفكار بين أعضاء الفرق كبيرة وهذا ما يزيد من التفاهم و الثقة بينهم ويتيح لكل عضو المشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات في المنظمة.

4. بعد المرونة: نرى من خلال بيانات الجدول أعلاه أن بعد المرونة جاء في المرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة 3.91 وانحراف معياري قدره 0.536 ومنه حسب المقياس المعتمد فإن اتجاه آراء هذا البعد يشير إلى نسبة قبول جيدة وبدرجة "موافق"، وفي هذا البعد احتلت العبارة " أتنازل عن المواقف التي تؤدي إلى وقوع خلل في الأداء " المرتبة الأولى ونسبة قبول كبيرة وهذا ما يدل على أن أعضاء الفرق يهتمون بشكل كبير بمستوى الأداء ويسعون للحفاظ عليه بمختلف الطرق.

5. بعد التنسيق: يظهر لنا من خلال بيانات الجدول أن بعد التنسيق احتل المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة 3.93 ومنه فإن اتجاه آراء هذا البعد يشير إلى نسبة قبول جيدة أيضا وبدرجة "موافق" وانحراف معياري قدره 0.643 وهو ما يدل على تقارب وجهات النظر أيضا لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لهذا المحور وبالتالي نستطيع القول أن أعضاء الفرق يعملون في مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام بشكل منسق وبالتالي هناك فهم متبادل بين الأعضاء في أمور العمل وتفاعل عند إنجاز مختلف مهام الفريق.

ثانيا: العبارات المتعلقة بمتغير التفكير الإبداعي:

الجدول رقم (13): يمثل اتجاهات الآراء بالنسبة لمتغير التفكير الإبداعي.

الترتيب	اتجاه الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	موافق	0.824	3.95	يقدم أعضاء فريقي نتائج إبداعية غير متوقعة
1	موافق	0.943	4.13	أرى أن طبيعة العمل تتيح قدرا كبيرا من الإبداع
5	موافق	0.995	3.91	أرى أن هناك تشجيع للأعضاء ذوي التفكير المتميز

4	أستعين بطرق إبداعية تساعد في تنفيذ المهام بشكل جيد	4	0.879	موافق	2
5	أبني الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل	3.95	0.975	موافق	4
6	أسعى لطرح أفكار جديدة تساهم بحل مشاكل العمل ببراعة	3.86	0.842	موافق	6
7	أمتلك قدرات متميزة في توليد الأفكار	3.80	0.990	موافق	7
8	أقترح طرق جديدة للقيام بالمهام	3.77	1.105	موافق	8
9	أتلقي تحفيز مادي عند تقديم حلول إبداعية في العمل	3.42	1.305	موافق	12
10	أتجنب طرح الأفكار التي يغيب فيها الجانب الإبداعي	3.68	0.949	موافق	10
11	أتلقي تحفيز معنوي عند تقديم حلول إبداعية في العمل	3.73	1.095	موافق	9
12	أبحث دائما عن الأفكار الغير مألوفة	3.62	1.173	موافق	11
التفكير الإبداعي		3.82	0.641	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج spss24 (تم ترتيب الفقرات استنادا إلى المتوسط الحسابي الأكبر)

تشير بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير التفكير الإبداعي بلغ 3.82 وبالتالي فإن اتجاه آراء هذا البعد حسب المقياس المعتمد يشير إلى نسبة قبول جيدة وبدرجة "موافق" وانحراف معياري قدره 0.641 وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لهذا المحور وبالتالي هذا ما يدل على توفر هذا النوع من التفكير الإبداعي داخل فرق العمل في المؤسسة كما احتلت العبارة "أرى أن طبيعة العمل تتيح قدرا كبيرا من الإبداع" المرتبة الأولى من بين العبارات لهذا المحور وبنسبة قبول كبيرة وهذا ما يدل على أن طبيعة المهام التي يقوم بها أعضاء الفرق تمنحهم مجالا كبيرا للإبداع كما يسعى أغلبهم لطرح أفكار جديدة تساهم بحل مشاكل العمل ونرى أن هناك قابلية أيضا لدى الأعضاء لتبني الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل، في حين نلاحظ أن عبارة "أتلقي تحفيز مادي عند تقديم حلول إبداعية في العمل" احتلت المرتبة الأخيرة وهذا يدل على غياب التحفيز المادي لأعضاء الفرق وهو من الأمور السلبية التي يجب معالجتها داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث من خلاله يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة وهذا باستخدام معامل الارتباط "r-Spearman" ومستوى الدلالة "Sig" لإبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة بين أبعاد فرق العمل والتفكير الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بحيث:
الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك علاقة بين أبعاد فرق العمل والتفكير الإبداعي.
الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك علاقة بين أبعاد فرق العمل والتفكير الإبداعي.

ومن هذه الفرضية تتفرع إلى 5 فرضيات فرعية كالتالي:

-إختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة بين بعد القيادة والتفكير الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (14): يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد القيادة والتفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي		
0.466	r-Spearman	القيادة
0.001	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط r-Spearman بلغ 0.466 عند مستوى الدلالة Sig=0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي الفرضية محققة بأنه توجد علاقة بين بعد القيادة والتفكير الإبداعي وهذا يمكن تفسيره بأن قائد الفريق يلعب دورا كبيرا في تشجيع الأعضاء لطرح أفكارهم بحرية وإبداء آرائهم وهذا ما يساهم في تطوير القدرات الفكرية لديهم.

-إختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة بين بعد التعاون والتفكير الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (15): يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد التعاون والتفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي		
0.228	r-Spearman	التعاون
0.132	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

نرى من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط r-Spearman بلغ 0.228 عند مستوى الدلالة Sig=0.132 وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد علاقة بين بعد التعاون والتفكير الإبداعي إذن الفرضية غير محققة وهذا ما يمكن تفسيره بأن كل عضو في الفريق يفضل طرح أفكاره الإبداعية الخاصة دون طلب المساعدة من الآخرين وبالتالي نرى أن هناك نوع من التنافس بين الأعضاء في طرح الأفكار الجديدة وتقديم حلول إبداعية وهذا ما يساهم بشكل كبير في حل مشاكل العمل ببراعة.

-إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة بين بعد المشاركة والتفكير الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (16): يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد المشاركة والتفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي		
0.449	r-Spearman	المشاركة
0.002	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

يوضح لنا الجدول أعلاه أن معامل الارتباط r-Spearman بلغ 0.449 عند مستوى الدلالة Sig=0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي الفرضية محققة بأنه توجد علاقة بين بعد المشاركة والتفكير الإبداعي وهذا يمكن تفسيره بأن مشاركة المعلومات والأفكار بين أعضاء الفريق تزيد من التفاهم والثقة وتنمي القدرات العقلية لدى كل عضو.

-إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة بين بعد المرونة والتفكير الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (17): يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد المرونة والتفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي		
0.102	r-Spearman	المرونة
0.505	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط r-Spearman بلغ 0.102 عند مستوى الدلالة Sig=0.505 وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد علاقة بين بعد المرونة والتفكير الإبداعي إذن الفرضية غير محققة وهذا يمكن تفسيره بأن هناك رفض وعدم تقبل أو غياب للتغيير في أساليب العمل وكل عضو في الفريق يلتزم بموقفه ويسعى لطرح أفكاره ولا يدعم الآراء التي تخالف رأيه الخاص.

-إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة بين بعد التنسيق والتفكير الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (18): يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين بعد التنسيق والتفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي		
0.416	r-Spearman	التنسيق
0.004	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن معامل الارتباط r-Spearman بلغ 0.416 عند مستوى الدلالة Sig=0.004 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي الفرضية محققة إذن توجد هناك علاقة بين بعد التنسيق والتفكير الإبداعي وهذا يمكن تفسيره بأن الفرق تعمل في مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام بشكل منسق وبالتالي هناك نوع من الفهم المتبادل والتفاعل بين الأعضاء هذا ما يشجع على توليد الأفكار الإبداعية.

-الفرضية الكلية: هناك علاقة بين فرق العمل والتفكير الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

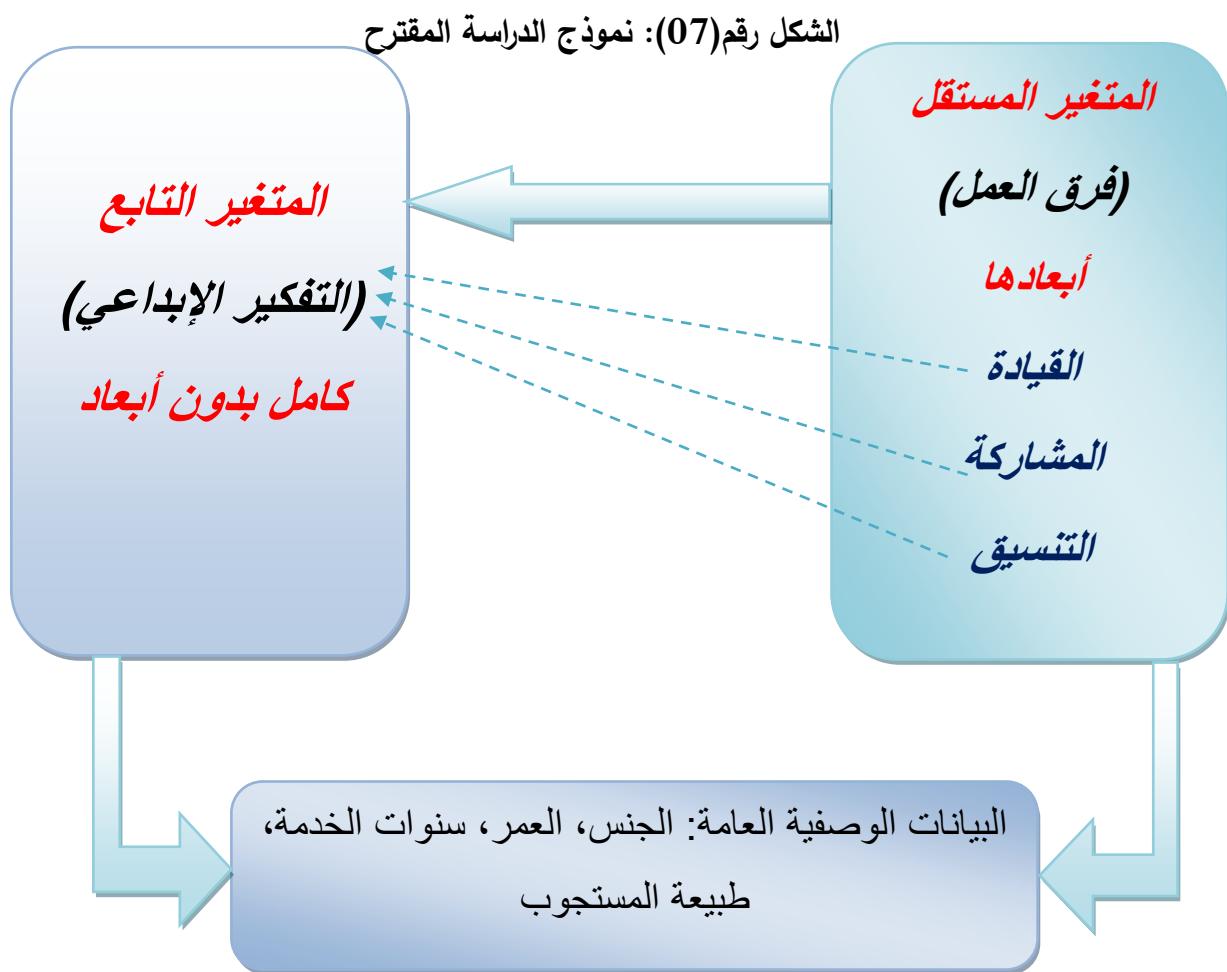
الجدول رقم (19): يمثل نتائج تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين فرق العمل والتفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي		
0.471	r-Spearman	فرق العمل
0.001	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط r-Spearman بلغ 0.471 عند مستوى الدلالة Sig=0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي الفرضية محققة إذن توجد هناك علاقة بين فرق العمل والتفكير الإبداعي.

وبالتالي إذا أردنا بناء نموذج صالح لقياس العلاقة والتأثير بين فرق العمل وتنمية التفكير الإبداعي نعتمد على النموذج المقترح التالي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج المحققة

ومن كل هذا نستنتج أنه إذا أردنا بناء نموذج صالح من أجل تنمية التفكير الإبداعي داخل فرق العمل لابد من توفر ثلاثة عناصر أساسية، أولاً عنصر القيادة الذي بدوره يشجع أعضاء الفريق على طرح أفكارهم الإبداعية بحرية، وثانياً عنصر المشاركة الذي يساهم

بشكل كبير في تشارك هذه الأفكار بين الأعضاء ما يزيد من التفاهم والثقة بينهم، وثالثاً عنصر التنسيق بحيث يزيد أيضاً من الفهم المتبادل بين الأعضاء عند إنجاز مختلف المهام والأنشطة في المنظمة.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بحيث:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في فرق العمل متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في فرق العمل متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

-بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (20): يمثل الفروق في فرق العمل بالنسبة لمتغير الجنس باستخدام اختبار Mann-

Whitney

	الجنس	التكرار	متوسط الرتبة
فرق العمل	ذكر	33	23.89
	أنثى	12	20.54
	المجموع	45	/
	Sig	0.454	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الرتب لصالح الإناث ومستوى الدلالة $Sig=0.454$ وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في فرق العمل بالنسبة لمتغير الجنس.

-بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (21): يمثل الفروق في فرق العمل بالنسبة لمتغير العمر باستخدام إختبار-Kruskal

Wallis

متوسط الرتبة	التكرار	الفئات العمرية	فرق العمل
20.93	7	أقل أو يساوي 30 سنة	
22.22	29	من 31 سنة إلى 49 سنة	
27.11	9	50 سنة فأكثر	
/	45	المجموع	
/	0.559	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

نرى من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الرتب لصالح الفئة العمرية (أقل أو يساوي 30 سنة) ومستوى الدلالة Sig=0.559 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في فرق العمل بالنسبة لمتغير العمر أيضا.

-بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (22): يمثل الفروق في فرق العمل بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة باستخدام

إختبار-Kruskal-Wallis

متوسط الرتبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة	فرق العمل
24.11	9	أقل من 5 سنوات	
21.98	23	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
24.04	13	أكثر من 10 سنوات	
/	45	المجموع	
/	0.867	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

يوضح الجدول أعلاه أن متوسط الرتب لصالح الفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) ومستوى الدلالة Sig=0.867 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في فرق العمل بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.

-بالنسبة لمتغير طبيعة المستجوب:

الجدول رقم (23): يمثل الفروق في فرق العمل بالنسبة لمتغير طبيعة المستجوب باستخدام اختبار Mann-Whitney

متوسط الرتبة	التكرار	طبيعة المستجوب	
22.92	36	عضو في فريق	فرق العمل
23.33	9	رئيس فرقة	
/	45	المجموع	
/	0.944	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

يبين الجدول أعلاه أن متوسط الرتب لصالح أعضاء الفرق ومستوى الدلالة Sig=0.944 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في فرق العمل بالنسبة لمتغير طبيعة المستجوب.

-الفرضية الكلية: نستنتج مما سبق أن الفرضية H1 غير محققة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 بأنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بحيث:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد هناك فروق في التفكير الإبداعي متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية البديلة H1: توجد هناك فروق في التفكير الإبداعي متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

-بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (24): يمثل الفروق في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير الجنس باستخدام اختبار Mann-Whitney

	الجنس	التكرار	متوسط الرتبة
التفكير الإبداعي	ذكر	33	22.55
	أنثى	12	24.25
	المجموع	45	/
	Sig	0.713	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الرتب لصالح الذكور ثم الإناث ومستوى الدلالة Sig=0.713 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير الجنس.

-بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (25): يمثل الفروق في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير العمر باستخدام اختبار Kruskal-Wallis

	الفئات العمرية	التكرار	متوسط الرتبة
التفكير الإبداعي	أقل أو يساوي 30 سنة	7	28.57
	من 31 سنة إلى 49 سنة	29	19.59
	50 سنة فأكثر	9	29.67
	المجموع	45	/
	Sig	0.061	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

يبين لنا من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة Sig=0.061 وهو أكبر بقليل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا راجع إلى أن متوسط الرتبة لدى الفئة العمرية (من 31 سنة إلى

49سنة) أقل من باقي المتوسطات حيث بلغ 19.59 وبالتالي نستنتج بأن هذه الفئة أقل تطبيقاً للتفكير الإبداعي وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير العمر.

-بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (26): يمثل الفروق في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة باستخدام اختبار Kruskal-Wallis

	عدد سنوات الخدمة	التكرار	متوسط الرتبة
التفكير الإبداعي	أقل من 5سنوات	9	24.72
	من 5سنوات إلى 10سنوات	23	21.43
	أكثر من 10سنوات	13	24.58
	المجموع	45	/
	Sig	0.714	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

نرى من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الرتب لصالح الفئة (من 5سنوات إلى 10سنوات) ومستوى الدلالة Sig=0.714 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.

-بالنسبة لمتغير طبيعة المستجوب:

الجدول رقم (27): يمثل الفروق في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير طبيعة المستجوب باستخدام اختبار Mann-Whitney

	طبيعة المستجوب	التكرار	متوسط الرتبة
التفكير الإبداعي	عضو في فريق	36	23.35
	رئيس فرقة	9	21.61
	المجموع	45	/
	Sig	0.727	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss24

يوضح الجدول أعلاه أن متوسط الرتب لصالح رؤساء الفرق ومستوى الدلالة Sig=0.727 أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في التفكير الإبداعي بالنسبة لمتغير طبيعة المستجوب.

-الفرضية الكلية: نستنتج مما سبق أن الفرضية H1 غير محققة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 بأنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال الاعتماد على دراسة حالة، ومنه التعرف على مدى اعتماد مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط على فرق العمل بأبعادها (القيادة، التعاون، المشاركة، المرونة، التنسيق) ودورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين وهذا باستخدام التحليل الإحصائي إضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وباستخدام معامل الارتباط "r-Spearman" ومستوى الدلالة "Sig" لإبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها اتضح أنه لفرق العمل بأبعادها الثلاثة (القيادة، المشاركة، التنسيق) دور كبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين كما لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فرق العمل والتفكير الإبداعي أيضا متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خاتمة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة إبراز دور فرق العمل في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين، حيث أصبح أسلوب فرق لعمل يساهم بشكل كبير وفعال في تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد وتوليد الأفكار الجديدة والغير مألوفة وخاصة عند توفر أبعاد القيادة والمشاركة والتنسيق داخل الفريق وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الجانب الميداني للدراسة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط، والذي بدوره يشجع الأفراد على تنمية معارفهم و قدراتهم وطرح أفكارهم وبالتالي تحسين وتطوير أداء المنظمة.

نتائج الدراسة: من خلال دراستنا توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكرها كالتالي:

-النتائج النظرية:

-لفرق العمل دور كبير في إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة الفعلية في العمل بالفكر والجهد وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات و توثيق العلاقات بين الأعضاء.

-أصبحت أغلب المنظمات في وقتنا الحالي تسعى لتطبيق أسلوب فرق العمل لما له من آثار إيجابية في تحسين أدائها.

-تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل بدءا بمرحلة التشكيل و انتهاءا بمرحلة التفكك.

-هناك عدة فروقات يجب النظر لها للتمييز ما بين مجموعات العمل و فرق العمل.

-لفرق العمل أنواع تم تقسيمها على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية يتعلق البعد الأول بالغرض أو المهمة الرئيسية للفريق أما البعد الثاني فله علاقة بالوقت وأخيرا البعد الثالث يعكس ارتباط وصلة الفريق بهيكل السلطة العامة.

-تنمية التفكير الإبداعي أحد أهم الإستراتيجيات لتحسين أداء العنصر البشري والوصول إلى نواتج إبداعية تطور اقتصاد البلدان وتساير عصر الانفجار المعرفي و التكنولوجي.

-للتفكير الإبداعي أربع مهارات أساسية وهي الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات.

-التفكير الإبداعي هو أحد أشكال التفكير العميق أو المركب حيث يمر بمجموعة من المراحل وهي الإعداد والتحضير، الاحتضان، الإشراف، التحقق.

-فرق العمل تساهم بشكل كبير في تطوير و تنمية أسلوب التفكير الإبداعي لدى الأفراد في المنظمات، حيث نجد أن هناك ارتباط كبير ما بين أبعاد فرق العمل وأسلوب التفكير الإبداعي.

-النتائج الميدانية:

-تتبع مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط أسلوب الفرق للقيام بمجموعة من النشاطات و المهام.

-كما أظهرت نتائج تحليل الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد فرق العمل على التفكير الإبداعي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط بحيث:

-لبعد القيادة أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية التفكير الإبداعي عند مستوى معنوي ($\alpha=0.05$)

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعاون على تنمية التفكير الإبداعي عند مستوى معنوي ($\alpha=0.05$)

-لبعد المشاركة أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية التفكير الإبداعي عند مستوى معنوي ($\alpha=0.05$)

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المرونة على تنمية التفكير الإبداعي عند مستوى معنوي ($\alpha=0.05$)

-لبعد التنسيق أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية التفكير الإبداعي عند مستوى معنوي ($\alpha=0.05$)

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تقول بأن لفرق العمل دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

-مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

-الدراسات التي تناولت فرق العمل:

تناولت الدراسات السابقة فرق العمل وعلاقتها بمتغيرات أخرى مختلفة، حيث توصلت دراسة عبد القادر بن برطال إلى وجود فرق العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط وهذا راجع إلى ممارسة الأساتذة لمهامهم في شكل فرق عمل وهذه نتيجة مشابهة لما توصلنا له بأن مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك DML بالأغواط تتبع أسلوب الفرق للقيام بمجموعة من النشاطات و المهام، وتوصلت دراسة طلوس عبيد إلى وجود علاقة بين القيم التنظيمية التي تساهم بشكل كبير في تماسك فرق العمل داخل المؤسسة أما ما توصلت إليه دراستنا فإن أبعاد فرق العمل تساهم في تماسك أعضاء الفريق أيضا، كما خلصت دراسة صفاء حسن إبراهيم يوسف إلى وجود علاقة ايجابية بين فرق العمل والإبداع الإداري بحيث دعت إلى ضرورة توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي

أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل ومقارنة بدراستنا فقد وجدنا أن فرق العمل تساهم أيضا في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين، وتوصلت دراسة Diane D. Galbraith and Fred L. Webb إلى أن القيم والأهداف الجماعية هي التي تربط أعضاء الفريق وهذا ما يعطي بيئة فعالة ومنتجة وهي نتيجة مشابهة لما توصلت إليه دراستنا بأن أعضاء فريق العمل يسعون لتحقيق أهداف مشتركة ما يزيد من مستوى آدائهم.

-الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي:

تناولت الدراسات السابقة التفكير الإبداعي وعلاقته بمتغيرات أخرى مختلفة، حيث توصلت دراسة علية خليفى إلى إمكانية تعليم وتنمية التفكير الإبداعي في ظل توافر البرنامج المتكامل والمدرّب المتمكن والإمكانات المادية لتطبيقه أما دراستنا فقد توصلت إلى أن القيادة أيضا تساهم بشكل كبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد، كما توصلت دراسة محمد توفيق عبد الباري إلى وجود علاقة ارتباطية بين التفاؤل/التشاؤم والتفكير الإبداعي وأنه لكل متعلم قدرة على التفكير الإبداعي يجب الاستفادة منها وتنميتها للوصول للإبداع أما دراستنا فقد أثبتت أن التفكير الإبداعي ينمى بوجود فرق العمل، وخلصت دراسة Ola Gafour, Walid Gafour إلى أن مهارات التفكير الإبداعي من بين أهم مهارات العمل يمكن تطويرها باستخدام تقنيات مختلفة وضرورة تعزيز القدرة على التفكير الإبداعي لأن العقل سيحل محل القوة في عصر اقتصاد المعرفة أما دراستنا فقد تطرقت إلى المهارات الأساسية للتفكير الإبداعي وهي الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات.

-ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها لم تدرس العلاقة بين متغير فرق العمل والتفكير الإبداعي بشكل خاص، حيث توصلت الدراسة الحالية أنه لفرق العمل دور كبير في إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة الفعلية في العمل بالفكر والجهد وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات و توثيق العلاقات بين الأعضاء، وما يميز هذه الدراسة أيضا أنها خلصت إلى نموذج جديد يبرهن أنه لفرق العمل بأبعادها الثلاثة(القيادة، المشاركة،التنسيق) دور كبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين في المؤسسة.

-المقترحات:

- من خلال النتائج التي توصلنا لها في هذه الدراسة أردنا تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:
- إعطاء الحرية الكاملة للموظفين للتعبير عن آرائهم و طرح أفكارهم الإبداعية وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم مما يزيد في أداء المنظمة.
- تنويع طرق التحفيز المادي و المعنوي لأعضاء الفرق لدفعهم نحو إيجاد الحلول الغير مألوفة للمشاكل التي تواجه نشاط المنظمة.
- إشراك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات والتركيز على مبدأ التعاون في إنجاز مهام الفريق.
- من الضروري أن تكون هناك مراقبة و متابعة من طرف الإدارة العليا لكل المهام والأنشطة التي تقوم بها الفرق.
- منح فرص للأعضاء أصحاب التفكير الإبداعي للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المنظمة.
- محاولة التنسيق ما بين مختلف الفرق داخل المنظمة ما يساعد في إنجاز المهام بشكل جيد.

-آفاق الدراسة:

- اجتهدنا في هذه الدراسة وحاولنا معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة سابقا وحسب المعلومات المتوفرة والتي استطعنا الحصول عليها، إلا أنه لابد أن تكون هناك بعض العناصر والنقاط التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة ولهذا نقترح عدد من المقترحات التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية كالتالي:
- أثر التفكير الإبداعي للأفراد على كفاءة الأداء في المنظمة.
- مدى مساهمة فرق العمل في صنع القرارات داخل المنظمة.
- القيادة و دورها في دفع الأفراد نحو التفكير بأسلوب إبداعي داخل المنظمة.
- دور بناء فريق عمل ناجح في زيادة الإنتاجية داخل المنظمة.
- فرق العمل ودورها في تطوير المهارات الإبداعية للأفراد داخل المنظمة.

قائمة المراجع:

-المراجع باللغة العربية:

-الكتب:

-أرنر بيل، بناء فريق العمل، تر:خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

-برهان محمود حمادنة، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد، الأردن، 2014.

-هشام سعيد الحلاق، التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم، الطبعة الأولى، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، سوريا، 2010.

-المقالات و المجلات:

-آلاء زهير مصطفى، غيد محمد كريم، "التفكير الإبداعي و علاقته بدقة مهارتي الاستقبال و الإرسال بالكرة الطائرة"، مجلة الفتح، المجلد 11، العدد: 64، 31ديسمبر 2015، العراق.

-أنوار هادي طه، جلييلة كوركيس، "تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي"، تنمية الرافدين، العدد: 112، مارس 2013، العراق.

-باسمة هلال عبود، "التفكير الإبداعي و دوره في تنمية المفاهيم الإسلامية"، مجلة إشراقات تنموية ، العدد 19، 2019، العراق.

-بن برطال عبد القادر، "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد: 15، العدد: 02، جوان 2018، جامعة عمار ثلجي، الأغواط.

-حسين عبد الكريم يونس، دعاء شهيد حبيب، "فريق العمل وأثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد: 41، سبتمبر 2019، جامعة البصرة، العراق.

-داود عبد الملك الحدابي، "مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية و العلوم التطبيقية"، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد: 03، 2011، اليمن.

-زينب عبد الرحمان محمد، "التفكير الإبداعي لدى الطالبات المتفوقات في المرحلة المتوسطة"، مجلة نسق، مجلد:35، العدد:3، 30 سبتمبر 2022، العراق.

-طه حمود و آخرون، "تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة"، مجلة الجامع، العدد:01، جوان2016، المسيلة.

-عامر عبد الكريم الذبحاوي، منذر عباس شعلان، "أثر الإرتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد:55، 31ديسمبر2019، العراق.

-عامر عبد اللطيف، سوسن احمد محمود شكري، "دور فرق العمل في تعزيز أداء العاملين"، مجلة التقنيات، المجلد:4، العدد:3، سبتمبر2022، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد.

-فاروق بوقريط، منصف شرفي، "أثر توليد المعرفة وفق نموذج على التفكير الإبداعي للعاملين"، مجلة نماء، المجلد:06، العدد:01، جوان 2022، الجزائر.

-لطفي قلوب، "أهمية تعليم التفكير الإبداعي و استراتيجياته"، مجلة دفاتر المخبر، المجلد:17، العدد:02، 31ديسمبر2022، الجزائر.

-محمد عبد الخضر غالب الطائي، "تنمية التطوير التنظيمي الإداري بأسلوب بناء فرق العمل لمديرية النشاط الرياضي و المدرسي في بابل"، مجلة دراسات تربوية، العدد:56، 2021، العراق.

-مراتب حسين نعمة، محمد فاضل عباس، "التفكير الإبداعي و تأثيره في إعادة هندسة الخدمة الفندقية"، مجلة الإقتصاد و العلوم الإدارية، العدد:121، أوت2020، العراق.

-نزار أشريفة، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.

-الرسائل و الأطروحات:

-الحبوسي فائق حمد، سلوكيات فرق العمل الفاعلة على وفق العلاقة بين الدعم التنظيمي واستراتيجيات الموارد البشرية، ماي2013، جامعة تورك هافا كورومو، تركيا.

-أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، أطروحة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009-2010.

- صفاء حسن إبراهيم يوسف، فرق العمل و أثرها في الإبداع الإداري، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2016-2017.
- طاوس عبيد، القيم التنظيمية و علاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018/2019.
- علية خليفي، فاعلية برنامج مقترح لتعليم التفكير في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، قسم علوم النفس، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.
- محمد توفيق محمد مبروك عبد الباري، التفاؤل/التشاؤم و الثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة مرتفعي و منخفضي التفكير الإبداعي، رسالة ماجستير في التربية، قسم علم النفس، جامعة مدينة السادات، مصر، 2016/2017.

-المراجع باللغة الأجنبية:

Book:

- Barker.A, **How to be Better at Managing People**, Kogan page Limited, London, 2000.
- D.R.Forsyth, **Group Dynamics**, Brooks/Cole Publishing Company, 2nd Edition, USA, 1990.
- John.M Ivancevich and al, **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd Ed, Free Press, Chicago, 1997.
- Lachmann.J and al, **Le Financement des Strategies de L'innovation**, Economica, Paris, France, 1993.
- Michel Petit et autre, **Management d'équipe**, Dunod, Paris, 1999.

Articles:

–Diane D and al, "**Teams That Work: Preparing Student Teams For The Workplace**", American Journal Of Business Education, Volume 6, Number 2, March/April 2013, Slippery Rock University, USA.

–Doris Fay and al, "**Teamwork and Organizational Innovation**": The Moderating Role of the HRM Context, Creativity and Innovation Management, Vol.24, No.2, 2014, UK.

–Mary J.Waller and al, "**Focusing on Teams in Crisis Management Education: An integration and Simulation–Based Approach**", Academy of Management Learning and Education, Vol.13, No.2, 2014, Canada.

–Ola Gafour, Walid Gafour, "**Creative Thinking Skills**", Researchgate a Review Article, May 2020.

–Serrat, "**Knowledge Solutions**", Proposition 64, Working in Teams, Asian Development Bank 2017.

–Sternberg.J, Libart.L, "**Investing in Creative**", American Psychologist, Vol.4, No.3, 1996, USA.

Theses:

–Bakir.M, **A Model for Successful TeamWork**, These of Communications Honours, Edith–Cowan University, Australie, 2006.

–Paul B. Paulus and al, **Collaborative Creativity—Group Creativity and Team Innovation**, University of Texas at Arlington, 2017.

قائمة

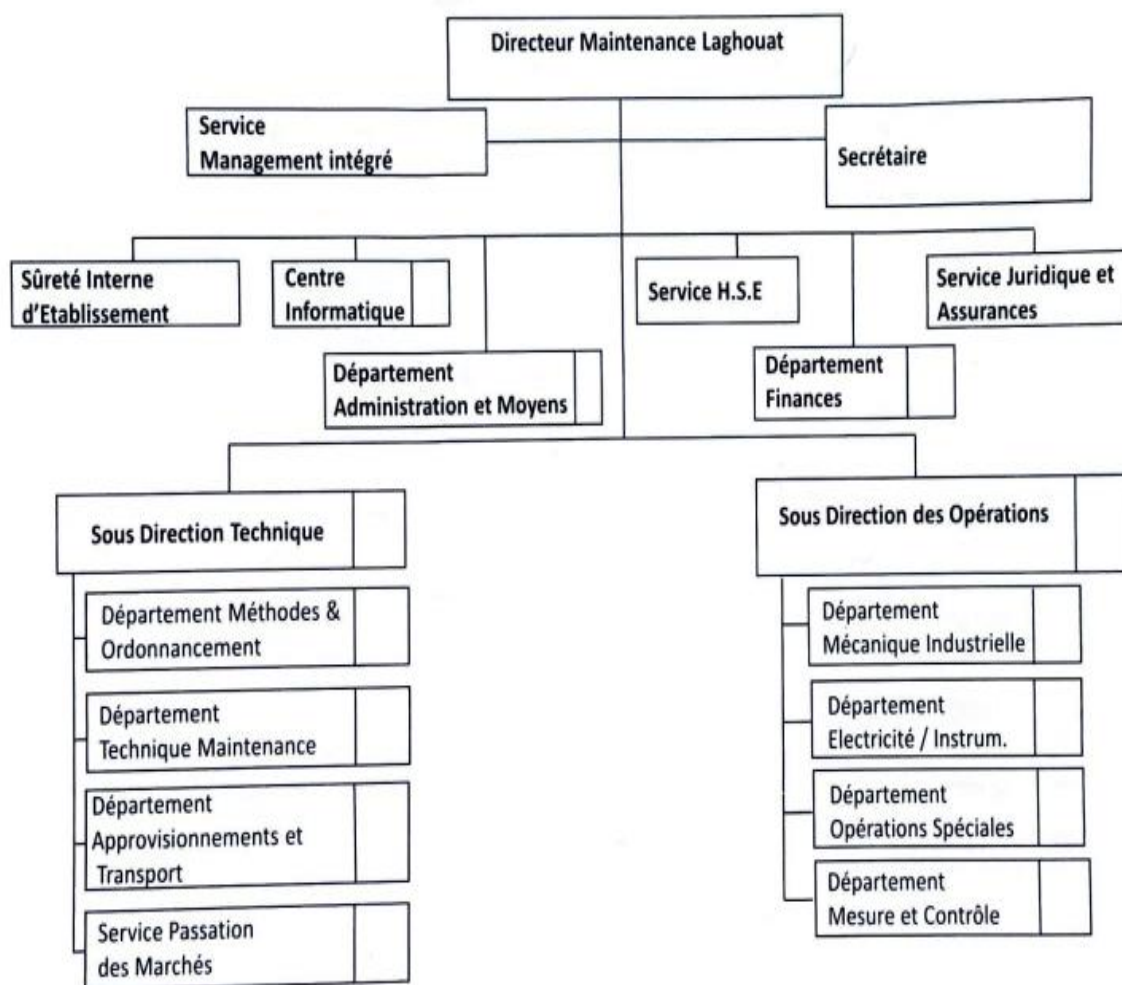
الملاحق

الملحق (01):

مكان العمل	قائمة الأساتذة المحكمين
جامعة عمار ثليجي - الأغواط - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	خنيش يوسف
	بعاج الهاشمي
	بن برطال عبد القادر
	نعيجات عبد الحميد
	لعجالي عادل

الملحق (02):

Organigramme de la Direction Maintenance Laghouat



الملحق (03):

جامعة عمار ثلجي-الأغواط-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

في إطار إعداد مذكرة التخرج ماستر تخصص "إدارة أعمال" حول موضوع "فرق العمل و دورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين (دراسة حالة)" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة على محتوياته بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام الدراسة.

- ❖ هذا الاستبيان لا يحمل اسم المجيب احتراماً وحفاظاً على خصوصية و سرية الإجابات؛ هذا الاستبيان معد لأغراض علمية فقط ولن يستخدم في أهداف أخرى مهما كان نوعها؛
 - ❖ قبل الشروع في الإجابة على الأسئلة، نرجو أن تكون القراءة متأنية لفهم العبارات جيداً، ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
- "مع الشكر الجزيل مسبقاً على قبول الإجابة على هذا الاستبيان و تعاونكم معنا".

تحت إشراف: د. خنيش يوسف

من إعداد الطالبين: _ الهيري محمد الأمين

_ مربوح حمزة عبد الفتاح

❖ البيانات الشخصية والوظيفية: ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 70%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">أقل أو يساوي 30 سنة</td> <td rowspan="3" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">العمر</td> </tr> <tr> <td>من 31 سنة إلى 49 سنة</td> </tr> <tr> <td>50 سنة فأكثر</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	2	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">أقل أو يساوي 30 سنة</td> <td rowspan="3" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">العمر</td> </tr> <tr> <td>من 31 سنة إلى 49 سنة</td> </tr> <tr> <td>50 سنة فأكثر</td> </tr> </table>	أقل أو يساوي 30 سنة	العمر	من 31 سنة إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 70%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">ذكر</td> <td rowspan="2" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">الجنس</td> </tr> <tr> <td>أنثى</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">ذكر</td> <td rowspan="2" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">الجنس</td> </tr> <tr> <td>أنثى</td> </tr> </table>	ذكر	الجنس	أنثى		
2	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">أقل أو يساوي 30 سنة</td> <td rowspan="3" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">العمر</td> </tr> <tr> <td>من 31 سنة إلى 49 سنة</td> </tr> <tr> <td>50 سنة فأكثر</td> </tr> </table>	أقل أو يساوي 30 سنة	العمر		من 31 سنة إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر								
أقل أو يساوي 30 سنة	العمر													
من 31 سنة إلى 49 سنة														
50 سنة فأكثر														
1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">ذكر</td> <td rowspan="2" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">الجنس</td> </tr> <tr> <td>أنثى</td> </tr> </table>	ذكر	الجنس	أنثى										
ذكر	الجنس													
أنثى														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 70%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">طبيعة</td> <td rowspan="2" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">المستجوب</td> </tr> <tr> <td>عضو في فريق</td> </tr> <tr> <td>رئيس فرقة</td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	4	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">طبيعة</td> <td rowspan="2" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">المستجوب</td> </tr> <tr> <td>عضو في فريق</td> </tr> <tr> <td>رئيس فرقة</td> <td></td> </tr> </table>	طبيعة	المستجوب	عضو في فريق	رئيس فرقة		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 70%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">أقل من 5 سنوات</td> <td rowspan="3" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">عدد سنوات الخدمة</td> </tr> <tr> <td>من 5 سنوات إلى 10 سنوات</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 10 سنوات</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	3	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">أقل من 5 سنوات</td> <td rowspan="3" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">عدد سنوات الخدمة</td> </tr> <tr> <td>من 5 سنوات إلى 10 سنوات</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 10 سنوات</td> </tr> </table>	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
4	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">طبيعة</td> <td rowspan="2" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">المستجوب</td> </tr> <tr> <td>عضو في فريق</td> </tr> <tr> <td>رئيس فرقة</td> <td></td> </tr> </table>	طبيعة	المستجوب		عضو في فريق	رئيس فرقة								
طبيعة	المستجوب													
عضو في فريق														
رئيس فرقة														
3	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">أقل من 5 سنوات</td> <td rowspan="3" style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">عدد سنوات الخدمة</td> </tr> <tr> <td>من 5 سنوات إلى 10 سنوات</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 10 سنوات</td> </tr> </table>	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات									
أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة													
من 5 سنوات إلى 10 سنوات														
أكثر من 10 سنوات														

العبارات					
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1 أتيح ك/ يتيح - قائد الفريق الفرصة للأعضاء لطرح أفكارهم و إبداء آرائهم بإيجابية
					2 ألتزم ك/ يلتزم - قائد الفريق بمبدأ المساواة بيني و بين زملائي
					3 أعطي ك/ يعطيني- قائد الفريق الحرية لإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد
					4 أساعد ك/يساعدني- قائد الفريق على تطوير القدرات الفكرية في العمل
					5 أقدم ك/يقدم- قائد الفريق مصلحة الفريق على مصالحه الشخصية

6	أشعر بالحماس من خلال مساعدة زملائي لي في العمل				
7	يحفزني العمل الجماعي أكثر للعمل بأقصى طاقة و نشاط				
8	أستطيع تفادي الخلافات من خلال التعاون مع زملائي				
9	أدرك بأن التعاون يساهم في حل مشكلات العمل بسهولة				
10	يقدم لي زملائي في العمل يد العون عند الحاجة				
11	أشعر بالرضى من خلال تبادل الأفكار مع زملائي في العمل				
12	أشارك مع زملائي في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات في المنظمة				
13	مشاركة المعلومات و الأفكار مع زملائي تزيد من التفاهم و الثقة بيننا				
14	أشارك مع زملائي في المخاطر المتعلقة بالفريق				
15	أشارك مع زملائي في كل العوائد التي يتحصل عليها الفريق				
16	أقبل الآراء التي تخالف رأيي الخاص				
17	أتنازل عن المواقف التي تؤدي إلى وقوع خلل في الأداء				
18	أحاول النظر إلى آراء الآخرين من زوايا مختلفة				
19	أقبل التغيير في أساليب العمل بشكل كبير				
20	أحاول تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته				
21	أرى أن الأعمال توزع بين الأعضاء بصورة عادلة				
22	أرى أن هناك تفاعل بين الأعضاء عند إنجاز الأعمال				
23	تحدد لي الأعمال التي يجب إنجازها من خلال التنسيق مع زملائي				
24	أرى أن هناك فهم متبادل بين الأعضاء في أمور العمل				
25	أعمل في مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام بشكل منسق				
26	يقدم أعضاء فريقتي نتائج إبداعية غير متوقعة				
27	أرى أن طبيعة العمل تتيح قدرا كبيرا من الإبداع				
28	أرى أن هناك تشجيع للأعضاء ذوي التفكير المتميز				
29	أستعين بطرق إبداعية تساعد في تنفيذ المهام بشكل جيد				
30	أبني الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل				
31	أسعى لطرح أفكار جديدة تساهم بحل مشاكل العمل ببراعة				
32	أمتلك قدرات متميزة في توليد الأفكار				
33	أقترح طرق جديدة للقيام بالمهام				
34	ألتقى تحفيز مادي عند تقديم حلول إبداعية في العمل				
35	أتجنب طرح الأفكار التي يغيب فيها الجانب الإبداعي				
36	ألتقى تحفيز معنوي عند تقديم حلول إبداعية في العمل				
37	أبحث دائما عن الأفكار الغير مألوفة				

الملحق (04):

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	2		{1,00} ذكر...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
2	العمر	Numérique	8	2		{1,0} أقل أو يسا...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
3	عدد سنوات الخ...	Numérique	8	2		{1,0} أقل من 5 ...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
4	طبيعة المسجوب	Numérique	8	2		{1,0} حضور في ...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
5	A1	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
6	A2	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
7	A3	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
8	A4	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
9	A5	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
10	B6	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
11	B7	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
12	B8	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
13	B9	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
14	B10	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
15	C11	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
16	C12	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
17	C13	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
18	C14	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
19	C15	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
20	D16	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
21	D17	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
22	D18	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
23	D19	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
24	D20	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
25	E21	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée

26	E22	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
27	E23	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
28	E24	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
29	E25	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
30	Q26	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
31	Q27	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
32	Q28	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
33	Q29	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
34	Q30	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
35	Q31	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
36	Q32	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
37	Q33	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
38	Q34	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
39	Q35	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
40	Q36	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
41	Q37	Numérique	8	2		{1,0} غير مواف...	Aucun	8	☰ Droite	Nominal	↘ Entrée
42	X1	Numérique	8	2	ور القادة في فرق الع...	Aucun	Aucun	34	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
43	X2	Numérique	8	2	ر التعاون في فرق ال...	Aucun	Aucun	34	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
44	X3	Numérique	8	2	ور المشاركة في فرق ...	Aucun	Aucun	34	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
45	X4	Numérique	8	2	ور المرونة في فرق ال...	Aucun	Aucun	34	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
46	X5	Numérique	8	2	ر التنسيق في فرق ال...	Aucun	Aucun	34	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée
47	Y	Numérique	8	2	محور التفكير الإبداعي	Aucun	Aucun	33	☰ Droite	Echelle	↘ Entrée

-معامل ألفا كرومباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	37

-المتوسطات و الانحرافات المعيارية:

Statistiques

		محور القيادة في فرق العمل	محور التعاون في فرق العمل	محور المشاركة في فرق العمل	محور المرونة في فرق العمل	محور التنسيق في فرق العمل
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9244	4,0667	4,0178	3,9111	3,9333
Ecart type		,51749	,45527	,44276	,53692	,64385

Statistiques

		A1	A2	A3	A4	A5
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2000	3,9111	4,0000	3,8889	3,6222
Ecart type		,66058	,66818	,76871	,71421	,98371

Statistiques

		B6	B7	B8	B9	B10
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0000	3,9111	4,0889	4,1111	4,2222
Ecart type		,76871	,73306	,70137	,71421	,55958

Statistiques

		C11	C12	C13	C14	C15
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1778	3,9556	4,2000	3,9556	3,8000
Ecart type		,80591	,79646	,75679	,79646	,96766

Statistiques

		D16	D17	D18	D19	D20
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0889	4,1333	3,7556	3,6000	3,9778
Ecart type		,73306	,75679	,95716	1,00905	,81153

Statistiques

		E21	E22	E23	E24	E25
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,6444	3,9778	4,1111	3,9333	4,0000
Ecart type		,98062	,81153	,88478	,96295	,90453

Statistiques

		Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9556	4,1333	3,9111	4,0000	3,9556	3,8667	3,8000
Ecart type		,82450	,94388	,99595	,87905	,97597	,84208	,99087

Statistiques

		Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7778	3,4222	3,6889	3,7333	3,6222
Ecart type		1,10554	1,30539	,94922	1,09545	1,17336

-اختبار التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		فرق العمل	محور التفكير الإبداعي
N		45	45
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,9707	3,8222
	Ecart type	,33956	,64147
Différences les plus extrêmes	Absolue	,128	,142
	Positif	,110	,133
	Négatif	-,128	-,142
Statistiques de test		,128	,142
Sig. asymptotique (bilatérale)		,062 ^c	,023 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

-معاملات الارتباط (r-spearman) ومستوى الدلالة (Sig):

Corrélations		محور التفكير الإبداعي	محور القيادة في فرق العمل	محور التعاون في فرق العمل	محور المشاركة في فرق العمل	محور المرونة في فرق العمل	محور التنسيق في فرق العمل
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,466**	,228	,449**	,102	,416**
	Sig. (bilatéral)	.	,001	,132	,002	,505	,004
	N	45	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations		محور التفكير الإبداعي	فرق العمل
Rho de Spearman	محور التفكير الإبداعي	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	45
	فرق العمل	Coefficient de corrélation	,471**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	45

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

-إختبار الفروقات الإحصائية: بالنسبة للتفكير الإبداعي والمتغيرات الشخصية والوظيفية:

Rangs		N	Rang moyen :
العمر	أقل أو يساوي 30 سنة	7	28,57
	من 31 سنة إلى 49 سنة	29	19,59
	سنة فأكثر 50	9	29,67
	Total	45	

Tests statistiques ^{a,b}	
Khi-deux	5,587
ddl	2
Sig. asymptotique	,061

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
محور التفكير	ذكر	33	22,55	744,00
الإبداعي	انثى	12	24,25	291,00
	Total	45		

Rangs

	عدد سنوات الخدمة	N	Rang moyen :
محور التفكير	أقل من 5 سنوات	9	24,72
الإبداعي	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	23	21,43
	أكثر من 10 سنوات	13	24,58
	Total	45	

Rangs

	طبيعة المستجوب	N	Rang moyen :	Somme des rangs
محور	عضو في فريق	36	23,35	840,50
التفكير	رئيس فرقة	9	21,61	194,50
الإبداعي	Total	45		

Tests statistiques^{a,b}

محور التفكير	الإبداعي
Khi-deux	,675
ddl	2
Sig. asymptotique	,714

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

عدد_سنوات_الخدمة

Tests statistiques^a

محور التفكير	الإبداعي
U de Mann-Whitney	183,000
W de Wilcoxon	744,000
Z	-,387
Sig. asymptotique (bilatérale)	,699
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,713 ^b

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Tests statistiques^a

محور التفكير	الإبداعي
U de Mann-Whitney	149,500
W de Wilcoxon	194,500
Z	-,356
Sig. asymptotique (bilatérale)	,722
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,727 ^b

a. Variable de regroupement :

طبيعة_المستجوب

b. Non corrigé pour les ex aequo.

-إختبار الفروقات الإحصائية: بالنسبة لفرق العمل والمتغيرات الشخصية والوظيفية:

Rangs

	العمر	N	Rang moyen :
فرق العمل	أقل أو يساوي 30 سنة	7	20,93
	من 31 سنة إلى 49 سنة	29	22,22
	سنة فأكثر 50	9	27,11
	Total	45	

Rangs

	عدد سنوات الخدمة	N	Rang moyen :
فرق العمل	أقل من 5 سنوات	9	24,11
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	23	21,98
	أكثر من 10 سنوات	13	24,04
	Total	45	

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
فرق العمل	ذكر	33	23,89	788,50
	انثى	12	20,54	246,50
	Total	45		

Rangs

	طبيعة المستجوب	N	Rang moyen :	Somme des rangs
فرق العمل	عضو في فريق	36	22,92	825,00
	رئيس فرقة	9	23,33	210,00
	Total	45		

Tests statistiques^{a,b}

فرق العمل	
Khi-deux	1,162
ddl	2
Sig. asymptotique	,559

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Tests statistiques^{a,b}

فرق العمل	
Khi-deux	,286
ddl	2
Sig. asymptotique	,867

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

عدد_سنوات_الخدمة

Tests statistiques^a

فرق العمل	
U de Mann-Whitney	168,500
W de Wilcoxon	246,500
Z	-,759
Sig. asymptotique (bilatérale)	,448
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,454 ^b

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Tests statistiques^a

فرق العمل	
U de Mann-Whitney	159,000
W de Wilcoxon	825,000
Z	-,085
Sig. asymptotique (bilatérale)	,932
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,944 ^b

a. Variable de regroupement :

طبيعة_المستجوب

b. Non corrigé pour les ex aequo.