

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أسلوب فرق العمل و أثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة
الاقتصادية الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

طواهر محمد التوهامي

إعداد الطالب:

بسايسة عبدالله

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر 03	الأستاذ الدكتور محمدي عز الدين
مشرفا و مقرا	جامعة الجزائر 03	الأستاذ الدكتور طواهر محمد التوهامي
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 03	الأستاذ الدكتور رياض عبد القادر
عضوا مناقشا	المدرسة العليا للتجارة	الأستاذ الدكتور لحرش طاهر
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	الدكتور دروم أحمد
عضوا مناقشا	جامعة البويرة	الدكتور طيباوي أحمد

السنة الجامعية:

2022/2021



شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا و الصلاة و السلام على خير الأنام سيدنا محمد صلى الله عليه و

سلم. أحمد الله على أن وفقني في إتمام هذه الدراسة.

أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير إلى كل من:

✚ الأستاذ الدكتور محمد طواهر التوهامي الذي تابعتني في دراساتي العليا و خصص لي من

وقته ما سمح لي بإتمام أطروحتي من خلال إرشاداته و نصائحه الثمينة التي أدعو الله من

خلال هذا المنبر أن يجعلها الله في ميزان حسناته.

✚ عمال و إدارات مديرية الصيانة التابعة لمؤسسة سوناطراك على ترحيبهم بي و مساهمتهم

في توزيع الاستبانة و الإجابة عنها و نخص بالذكر السيد بريتل بدرو الذي قام بتسهيل

إجراءات الدراسة خاصة في هذه الظروف الصحية التي تمر بها البلاد نسأل الله أن يرفعها

عنا.

✚ جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة و كان لهم الفضل في تقديم الاقتراحات و

التوجيهات لذلك نخص بالذكر الدكتور دروم أحمد، الدكتور هزشي طارق، الدكتور بن

علية لخضر.

✚ أعضاء لجنة المناقشة للجهد الذي سيبدلون همن أجل تقييم هذا العمل و الاستفادة من

نصائحهم و إرشاداتهم في مشوارنا العلمي.

✚ لكل من ساهم في هذه الأطروحة من قريب أو من بعيد.....

الإهداء

إلى والدي العزيزين.....حفظهما الله و أطال في عمرهما.

إلى زوجتي العزيزة لما قدمته من مساعدة و صبر كبيرين حفظها الله.

إلى أبنائي الأعمام.....آية فاطمة الزهراء، محمد عبد الإله، حدة آلاء الرحمان، لخضر عصام.

إلى إخوتي و أخواتي

إلى جميع الأهل و الأصدقاء

أهدي هذا العمل.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تبني أسلوب فرق العمل كمنهج تنظيمي في المؤسسات الحديثة على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بها في ظل مقارنة مبنية على الموارد و الكفاءات و نتائج ذلك من خلال المنظور المعرفي و منظور إدارة الجودة الشاملة.

توصلت هذه الدراسة في جانبها النظري إلى اعتبار فرق العمل أسلوب تنظيمي يمكن الاعتماد عليه في إيجاد كل ما هو جديد و مبدع و أن أعضاءه يستطيعون مع مرور الزمن اكتساب مهارات إبداعية و سلوكيات متفردة نتيجة تراكم الخبرة المتأتية من انجاز المهام المنوطة بهم في ظل قيادة تشاركية و مناخ ايجابي و ثقافة تنظيمية مشجعة يجعلون من الإبداع هدفا استراتيجيا لابد من تحقيقه مستخدمين في ذلك التعلم و التمكين التنظيميين كمدخلين أساسيين لذلك. قمنا بإسقاط ذلك على مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ، حيث صممنا استبانة ليتم توزيعها على مجموعة محكمين للوقوف على مدى صلاحيتها للتوزيع من خلال تقديم التوجيهات و النصائح الضرورية لذلك، ليتم توزيعها على 120 فرد استرجعنا منها 112 استبانة حيث قمنا بالبحث في صدقها البنائي وثباتها بالاعتماد على برنامج **SPSS 20** أين قدم لنا العديد من الاختبارات و الإحصائيات ذات العلاقة بدراستنا وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد (المتغير ككل) في المؤسسة محل الدراسة و أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل (أسلوب القيادة ، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، سلوكيات الفريق) و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة خلصت من خلاله الدراسة إلى جملة من الاقتراحات و التوصيات خاصة بمؤسسة سوناطراك **الكلمات المفتاحية:** أسلوب فرق العمل ، السلوك الإبداعي للأفراد، القيادة، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي.

Abstract:

The study aimed to measure the impact of adopting the teamwork method as an organizational approach in modern institutions on the development of the creative behavior of individuals in them in light of an approach based on resources and competencies and the result of that through the cognitive perspective and the perspective of total quality management.

In its theoretical aspect, this study concluded that the work teams are an organizational method that can be relied upon to find everything that is new and creative, and that its members can, with the passage of time, acquire creative skills and unique behaviors as a result of the accumulation of experience resulting from the accomplishment of the tasks assigned to them under participatory leadership. A positive climate and an encouraging organizational culture make creativity a strategic goal that must be achieved, using organizational learning and empowerment as basic inputs.

We projected this to the Maintenance Directorate of Sonatrach, where we designed a questionnaire to be distributed to a group of arbitrators to determine its suitability for distribution by providing the necessary directions and advice for this, to be distributed to 120 individuals, from which we retrieved 112 questionnaires, where we searched for their constructive validity and stability by relying on a program **SPSS 20** Where he presented us with many tests and statistics related to our study, and we reached a set of results confirming the existence of a statistically significant effect at the level of morale ($\alpha \leq 0.05$) between the institution's adoption of the work teams style and the development of the creative behavior of individuals (the variable as a whole) in the institution The place of study

Keywords: Adhocratic, Creative Behavior of Team, Leadership, Organizational culture, Organizational Climate

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
05	نموذج لمقاربة الموارد حسب Grant	(1-1)
13	خلق ميزة تنافسية حسب Barney	(2-1)
14	اختبار تقدير القيمة الإستراتيجية للموارد	(3-1)
20	تكوين الكفاءات الجماعية	(4-1)
30	أسس بناء الميزة التنافسية	(5-1)
35	النموذج الأوروبي للتميز	(6-1)
37	الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب منتزبرغ	(7-1)
39	الهيكل المصفوفي	(8-1)
63	نموذج نوناكا لتحويل المعرفة	(1-2)
69	النموذج التفاعلي للإبداع المنظمي	(2-2)
73	عناصر السلوك الإبداعي	(3-2)
77	التنظيم المتشعب حسب نوناكا و تاكوشي	(4-2)
80	هرم هوني ومامفورد للتعلم	(5-2)
88	أشكال التعلم حسب Argyris	(6-2)
91	مراحل التمكين حسب Daft	(7-2)
92	مستويات التمكين حسب Daft	(8-2)
98	الهيكل التنظيمي في المنظمة الممكنة	(9-2)
110	عناصر القيادة بالتمكين النفسي	(1-3)
115	نموذج قيادة الفريق حسب Northouse	(2-3)
118	مستويات الثقافة التنظيمية حسب Shein	(3-3)
120	نموذج القيم المتنافسة CVF	(4-3)
142	نموذج متكامل لفريق عالي الأداء	(5-3)
153	تقسيم الأنشطة لدى مؤسسة سوناطراك	(1-4)
154	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	(2-4)
163	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط	(3-4)
166	أنموذج الدراسة	(4-4)
169	مجتمع و عينة الدراسة	(5-4)

178	توزيع العينة حسب الفئات العمرية	(6-4)
179	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	(7-4)
180	توزيع العينة حسب الصنف الوظيفي	(8-4)
181	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	(9-4)

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
15	إسهامات مختلف المدارس	(1-1)
17	أهم التعريفات المعطاة لمصطلح الكفاءة في الفكر الاستراتيجي	(2-1)
19	خصائص الكفاءات الفردية	(3-1)
21	خصائص الكفاءات التنظيمية	(4-1)
25	تعريف القدرات الديناميكية	(5-1)
34	الفرق بين الأداء التقليدي و المتميز للمؤسسات	(6-1)
44	الفرق بين فريق العمل و جماعة العمل	(7-1)
49	مؤشرات الفريق الفعال	(8-1)
61	الإطار الاستراتيجي للمعرفة	(1-2)
67	عرض لمختلف التعاريف للإبداع	(2-2)
72	مختلف التصنيفات لمفهوم الطلاقة	(3-2)
75	العوامل المحددة للإبداع	(4-2)
79	بعض التعريفات المعطاة لمفهوم التعلم التنظيمي	(5-2)
82	أهم تعاريف المنظمة المتعلمة	(6-2)
84	أبعاد المنظمة المتعلمة حسب Senge	(7-2)
89	بعض التعاريف الخاصة بمفهوم التمكين	(8-2)
102	بعض التعريفات لمفهوم القيادة	(1-3)
104	المقارنة بين المدير و القائد	(2-3)
107	بعض التعاريف حول القيادة التحويلية	(3-3)
111	الأساليب التسييرية في فرق العمل	(4-3)
113	أساليب تعامل القادة في كل مرحلة من مراحل تشكل الفريق	(5-3)
116	بعض المفاهيم حول الثقافة التنظيمية	(6-3)
119	أهم نماذج الثقافة التنظيمية	(7-3)

123	بعض التعاريف حول مفهوم المناخ التنظيمي	(8-3)
134	بعض التعاريف الإجرائية حول حلقات الجودة	(9-3)
154	الأنشطة الرئيسية لمؤسسة سوناطراك	(1-4)
155	مديريات مؤسسة سوناطراك	(2-4)
158	الحصيلة الإجمالية للنشاط النقل عبر الأنابيب (إحصائيات 2017)	(3-4)
162	تقسيم عمال المديرية حسب الصنف المهني	(4-4)
169	تعداد الاستبيان الموزع	(5-4)
171	المتوسط المرجح لدرجات استجابة أفراد العينة	(6-4)
172	المتوسطات المرجحة للأبعاد و المستويات الموافقة لها	(7-4)
173	نتائج الاختبار الطبيعي لمحاو الدراسة	(8-4)
174	معاملات الارتباط بين فقرات أسلوب فرق العمل مع الدرجة الكلية للأبعاد	(9-4)
175	معاملات الارتباط بين فقرات تنمية السلوك الإبداعي للفريق مع الدرجة الكلية للأبعاد	(10-4)
176	معاملات ثبات محاور الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ	(11-4)
177	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	(12-4)
178	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	(13-4)
179	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي	(14-4)
181	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(15-4)
182	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستويات الأبعاد	(16-4)
183	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء أنماط القيادة السائدة لدى فرق العمل	(17-4)
185	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المناخ التنظيمي السائد داخل المديرية	(18-4)
187	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقافة السائدة داخل المديرية	(19-4)
188	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء سلوكيات الفريق	(20-4)
190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الطلاقة و الأصالة	(21-4)
191	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإحساس بالمشكلات و الإثراء	(22-4)

192	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المرونة	(23-4)
193	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أسلوب فرق العمل على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(24-4)
194	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسلوب فرق العمل على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(25-4)
195	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أسلوب قيادة فرق العمل المنتهج لتنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(26-4)
195	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسلوب قيادة فرق العمل المنتهج لتنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(27-4)
196	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر طبيعة المناخ التنظيمي السائد على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(28-4)
197	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر طبيعة المناخ التنظيمي السائد على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(29-4)
198	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الثقافة السائدة في المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(30-4)
198	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة السائدة في المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(31-4)
199	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر سلوكيات الفريق على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(32-4)
200	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سلوكيات الفريق على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-	(33-4)
201	نتائج تباين الأحادي لآراء المستجوبين تبعاً للعمر	(34-4)
202	نتائج تباين الأحادي لآراء المستجوبين تبعاً للمستوى الدراسي	(35-4)
203	نتائج تباين الأحادي لآراء المستجوبين تبعاً للصنف الوظيفي	(36-4)

205	نتائج تباين الأحادي لآراء المستجوبين تبعاً للخبرة المهنية	(37-4)
-----	---	--------

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
225	الاستبانة النهائية	01
230	قائمة المحكمين	02
231	مخرجات SPSS20	03

فہر س المحتویات

الإهداء

شكر

المستخلص باللغة العربية والانجليزية

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

فهرس المحتويات

مقدمة عامة.....أ - س

الفصل الأول:المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب

فرق العمل

تمهيد.....02

المبحث الأول: المقاربة المبنية على الموارد: التطور، المفهوم و التعاريف.....03

المطلب الأول: الموارد مدخل مفاهيمي من خلال المنظور التاريخي.....03

المطلب الثاني: التصنيفات الأساسية للموارد و مبادئها.....07

المطلب الثالث: الفرضيات المبني عليها مقارنة الموارد و استدامة الميزة التنافسية.....10

المبحث الثاني: الكفاءات مقارنة حديثة و جذور قديمة.....15

المطلب الأول: الكفاءات : البناء المفاهيمي بين القديم و الحديث.....15

المطلب الثاني: أصناف كفاءات المنظمة.....22

المطلب الثالث: الكفاءات المحورية رهان المؤسسات الحديثة.....24

المبحث الثالث: فريق عمل المنظمة بين مفهومي الموارد والكفاءات.....25

المطلب الأول: القدرات الديناميكية و بناء الميزة التنافسية.....25

المطلب الثاني: الأداء المتميز من خلال الهياكل التنظيمية (رؤى مختلفة).....32

المطلب الثالث: أسلوب فرق العمل من المنظور الاستراتيجي إلى التجسيد العملي....	42
خلاصة الفصل الأول.....	53
الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي و الإبداع	
تمهيد.....	55
المبحث الأول: المعرفة دعامة نجاح المنظمات في القرن 21.....	56
المطلب الأول: المعرفة البعد المفاهيمي بين الإدارة و الاقتصاد.....	56
المطلب الثاني: مداخل التفريق بين أنواع المعرفة الإنسانية.....	60
المطلب الثالث: سيرورة إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي للمؤسسة.....	62
المبحث الثاني: السلوك الإبداعي للموارد البشرية رهان المنظمات الحديثة.....	66
المطلب الأول: الإبداع بين رؤى كلاسيكية و حديثة.....	67
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي لفريق العمل.....	70
المطلب الثالث: السلوك الإبداعي للفريق في ظل المقاربة المعرفية (organisation hypertexte).....	76
المبحث الثالث: تجسيد عملي للسلوك الإبداعي الفعال للمورد البشري من خلال المدخل المعرفي.....	78
المطلب الأول: المنظمة المتعلمة تجسيد جديد للمنظمات الحديثة.....	79
المطلب الثاني: التمكين توجه مناجيري جديد -المفاهيم و التعاريف-.....	89
المطلب الثالث: تمكين فريق العمل رهان المنظمات الحديثة.....	97
خلاصة الفصل الثاني.....	99

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في

المنظمات المتعلمة و الممكنة

101	تمهيد.....
102	المبحث الأول: فريق عمل متناسق من خلال القيادة المناسبة.....
102	المطلب الأول: القيادة برؤية حديثة المفاهيم و التعريف.....
105	المطلب الثاني: أنماط القيادة في المؤسسات الحديثة.....
	المطلب الثالث: تنمية السلوك الإبداعي للمورد البشري من خلال النمط القيادي المناسب.....
110
	المبحث الثاني: تنمية السلوك الإبداعي للفريق من خلال مناخ سليم و ثقافة قوية.....
116
116	المطلب الأول: ثقافة المؤسسة كدعامة للإبداع.....
122	المطلب الثاني: المناخ التنظيمي من خلال أسلوب فرق العمل.....
	المطلب الثالث: دراسة تحليلية لتنمية السلوك الإبداعي لفرق العمل من خلال الثقافة و المناخ السائدين.....
126
	المبحث الثالث: أساليب و طرق كلاسيكية و حديثة لتنمية السلوك الإبداعي لفريق عالي الأداء.....
130
	المطلب الأول: تنمية السلوك الإبداعي للفريق من خلال المقاربة المعرفية.....
130
	المطلب الثاني: تنمية السلوك الإبداعي للفريق من خلال مقاربة الجودة الشاملة.....
134

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: فرق عالية الأداء محصلة تنمية السلوك الإبداعي

140.....للأفراد

144.....خلاصة الفصل الثالث.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بديرية الصيانة بالأغواط (مؤسسة سوناطراك)

148.....تمهيد

149.....المبحث الأول: مدخل للصناعة البترولية و الغازية.

149.....المطلب الأول: المحروقات و مؤسسة سوناطراك.

المطلب الثاني: نشاط النقل عبر الأنابيب الماهية و

157.....الانجازات.

المطلب الثالث: مديرية الصيانة كدعامة لنشاط

159.....المؤسسة.

164.....المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

165.....المطلب الأول: منهج و أنموذج الدراسة المقترح.

166.....المطلب الثاني: تطوير و بناء أداة الدراسة (الاستبيان).

المطلب الثالث: توزيع الاستبيان، المجتمع و العينة

168.....المدرسة.

المطلب الرابع: اختبارات الصلاحية و النتائج الشخصية و

170.....الوظيفية.

182.....المبحث الثالث: تحليل و تفسير مجالات الدراسة.

المطلب الأول: مستوى استخدام أسلوب فرق العمل لدي مديرية الصيانة

182.....سوناطراك.

فهرس المحتويات

أولاً: أنماط	القيادة السائدة لدى فرق العمل بمديرية
183.....	الصيانة.
	ثانياً: المناخ التنظيمي السائد داخل
185.....	المديرية.
	ثالثاً: الثقافة السائدة داخل المديرية محل
186.....	الدراسة.
	رابعا: الأساليب المنتهجة لتنمية سلوكيات الفريق لدى مديرية الصيانة
188.....	بالاغواط.
	المطلب الثاني: مستوى تنمية السلوك الإبداعي للأفراد لدى مديرية الصيانة
189.....	بالاغواط.
189.....	أولاً: الطلاقة والأصالة.
190.....	ثانياً: الإحساس بالمشكلات و الإثراء.
191.....	ثالثاً: المرونة.
192.....	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
	المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الأولى مع
193.....	التحليل.
	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الثانية مع
194.....	التحليل.
	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثالثة مع
200.....	التحليل.
206.....	خلاصة الفصل الرابع.

فهرس المحتويات

208.....	خاتمة عامة.....
216.....	قائمة المراجع.....
225.....	الملاحق.....

مقدمتہ

عامتہ

تمهيد

يتسم العصر الذي تعيش فيه المؤسسات في وقتنا الحالي بالمنافسة الشديدة أين أصبحت المزايا التنافسية تتسم بعدم الديمومة الطويلة نتيجة لذلك، وأصبح تحديد و الحفاظ على الموارد الداخلية للمؤسسة و كفاءتها المحورية من أولويات المؤسسات الحديثة، و تزامن ذلك مع ظهور مفاهيم مرافقة لهذه الأجواء التنافسية، و هذه المفاهيم قد تشكل المنهج الصحيح للدخول والاستمرارية في عالم المنافسة بقوة وتمكّن، وهي في حال تطبيقها يمكن اعتبارها الأساس القويم لإرساء المؤسسة لدعائمها الإستراتيجية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتمثلة في البقاء و النمو و الاستمرار ، ومن المفاهيم الواجب الحرص عليها مفهوم الموارد و الكفاءات المحورية كأهم محور في مقارنة إدارة الموارد البشرية .

و حتى يتسنى للمؤسسة تجسيد ذلك أصبح من الضروري تبني هذا المفهوم ضمن البيئة الداخلية لها مع اللجوء إلى ابتكار أساليب و تقنيات إدارية جديدة تحقق من خلالها ذلك و لعل الحل يكمن في تبني التنظيم الموقفي **Adhocratie**، حيث يعتمد هذا الأخير على أسلوب فرق العمل الذي يعد صورة من أهم صور التمكين في المؤسسة و امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات بين مختلف الفرق و ممارسة النقد و إبداء الآراء و ممارسة العمل الفرقي بصفة عامة قصد زيادة المعرفة والمهارة والدافعية، و من الملاحظ أن العمل الفرقي يرتكز في المقام الأول على المورد البشري سلاح المؤسسة الحقيقي في بيئتها غير مستقرة و لعل أهم ما يميز هذا المورد هو سلوكه الإبداعي الذي يتبناه و يكتسبه خلال مراحل مساره المهني ويظهر ذلك جليا من خلال المراحل التي يسلكها الفرد في معالجة المشاكل التي تواجهه خلال ممارسة عمله بداية من تحديد المشكلة إلى غاية اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة والذي يقوده حتما إلى تبني سلوك معين أو فكرة معينة أو رفض ذلك تماما ، الأمر الذي يجعل من تنمية السلوك الإبداعي داخل المؤسسة من أولويات القائمين على الإدارة و تقجير طاقات الأفراد الإبداعية و تقديم الجديد في كل

مقدمة عامة

مرة أمر بالغ الأهمية، خاصة و أن المؤسسات التي تطمح إلى بلوغ الريادة و التميز في حال انتهاجها لهذا الأسلوب التنظيمي تعمل على حث الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم و كفاءتهم قصد تحقيق النتائج التي يريدون الوصول إليها هذا من جهة، و من جهة أخرى مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضها البعض باعتبار أن كل فرد له خبرة في تخصص معين.

من خلال ما تقدم و استعراض لأهم المقاربات التي تساعد في تحديد مفهوم فرق العمل و علاقته بالسلوك الإبداعي و تنميته تتبادر لدينا الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم تبني أسلوب فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للأفراد لدى المؤسسة محل الدراسة ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

أين تكمن طبيعة أسلوب فرق العمل كمكون رئيسي للتنظيم الفرقي Adhocratie لدى المؤسسة محل الدراسة؟

أين تكمن مساهمة أبعاد السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق التميز من خلال أسلوب فرق العمل؟ و كيف يمكن تنميته بالمؤسسة محل الدراسة ؟

كيف تساهم أبعاد المكونة لأسلوب فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للأفراد لدى المؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة عن التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين

تبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل و عوامل القيادة، المناخ التنظيمي ، الثقافة التنظيمية و

سلوكيات الفريق قصد تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

• الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين

آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل ، تنمية السلوك الإبداعي للأفراد)

تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية (العمر ، المستوى الدراسي ، الصنف الوظيفي ، الخبرة المهنية).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري في حد ذاته باعتباره الثروة الأولى و الحقيقية للمؤسسة

و مصدر الإبداع و الميزة التنافسية و من خلاله يمكن وضع اللبنة الأساسية لبناء فرق عمل

ناجحة كما أن انتهاج المؤسسة للأسلوب التنظيمي الموقفي ما هو إلا طريقة تسعى من خلالها هذه

الأخيرة إلى تجسيد استراتيجياتها و رؤيتها المستقبلية و أهدافها على أرض الواقع ، الأمر الذي

يقودها إلى الاهتمام كثيرا بتنمية سلوك الإبداعي للأفراد باستغلال معارفهم الضمنية المكتسبة من

خلال التجربة و الخبرة من خلال توفيرها لبيئة تنظيمية مناسبة و أساليب قيادية جديدة و محفزة

للأفراد و مناخ ايجابي مما يؤدي إلى استفزاز ملكات الأفراد و الجماعات الإبداعية و تقديم كل ما

هو جديد قصد تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية و من هنا تأتي أهمية الدراسة.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة فيما يلي:

➤ توضيح مفهوم أسلوب فرق العمل و علاقته بتنمية السلوك الإبداعي للأفراد.

➤ إبراز مفهوم الإبداع داخل المؤسسة على الوجه العام ، و مفهوم السلوك الإبداعي و طرق تنميته

على الوجه الخاص.

➤ محاولة الربط بين أسلوب فرق العمل كتنظيم من خلال مقارنة الموارد و الكفاءات على المستوى الداخلي للمؤسسة واعتبار المنظمات المتعلمة و الممكنة مدخل آخر لتفسير العلاقة الارتباطية بينه وبين تنمية السلوك الإبداعي للأفراد ومن ثم محاولة تطبيق ذلك على مؤسسة جزائرية.

➤ اقتراح جملة من توصيات تساعد المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في ظل تبنيها لأسلوب فرق العمل لديها.

أسباب اختيار الموضوع:

كان وراء اختيار الموضوع عدة أسباب أهمها:

أولاً: أسباب ذاتية

➤ دراسة أسلوب فرق العمل الذي يعتبر أهم الأساليب التنظيمية و يصب محتواه في صميم تخصصنا المتمثل في إدارة الموارد البشرية

➤ اقتناع الباحث أن السلوك الإبداعي و الخروج عن المألوف هو سلاح المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها.

➤ البحث في العلاقة بين تنمية السلوك الإبداعي للأفراد كمدخل سلوكي و أسلوب فرق العمل كمدخل تنظيمي يعتبر بالنسبة للباحث من المواضيع التي يحاول تقديم إسهام بها من خلال نتائج موضوعية.

ثانياً: أسباب موضوعية

➤ أن إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة خاصة مع تبني هاته الأخيرة لمفهوم التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لها من جهة ، و من جهة أخرى استخدام مقارنة الموارد و الكفاءات لإنجاح ذلك.

➤ يعتبر الإبداع بصفة عامة و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بصفة خاصة لدى المؤسسات الحديثة أمر بالغ الأهمية في ظل ما تعيشه المؤسسات من منافسة قوية جدا.

➤ محاولة تقديم ربط جديد بين مختلف المتغيرات من خلال الأبعاد التي يحتويها كل متغير و الربط فيما بينها.

المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية البحث، و تحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات الموضوعية تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي عن طريق تحليل أبعاد كل متغير على حدى وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لأسلوب فرق العمل و السلوك الإبداعي للموارد البشرية.

أما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مديرية الصيانة التابعة لمؤسسة سوناطراك قصد تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرين من وجهة نظر العاملين بها حيث تم تصميم استبانته تسمح باستقصاء أكبر عدد من مفردات مجتمع البحث كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ولإظهار النتائج تمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة الحزم الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي المعروف (SPSS) النسخة 20.

حدود الدراسة:

للتحكم أكثر بموضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

ستقتصر دراستنا على تناول موضوع أسلوب فرق العمل و أثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة الاقتصادية ، أي أن المتغير المستقل هو أسلوب فرق العمل و تجدر الإشارة هنا أن فرق العمل تشمل جميع الفرق العاملة في الجاني الفني و الإداري معا ، و المتغير التابع هو السلوك الإبداعي للأفراد في ظل عوامل محددة كمنط القيادة و المناخ التنظيمي و الثقافة السائدة.

ثانيا: الحدود المكانية

سنقوم بتوزيع استبيان على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك و التي تعتبر أكبر مؤسسة وطنية و العمل لديها بأسلوب فرق العمل من الأساليب التنظيمية المعروفة لديها و ذلك راجع لأهمية جانب الصيانة في سوناطراك و الذي تتكفل به المديرية محل الدراسة.

ثالثا: الحدود البشرية

سنعمل على توزيع استمارة الاستبانة أداة الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مديرية الصيانة بالأغواط على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية (إطارات سامية ، إطارات ، أعوان تحكم) و ذلك لقياس مستوى تنمية السلوك الإبداعي لديهم من خلال أسلوب فرق العمل.

رابعا: الحدود الزمنية

امتدت دراستنا بصفة عامة على مدار خمس سنوات، ابتداء من تاريخ تسجيلنا في مرحلة الدكتوراه من 2016 إلى غاية 2020، أما الدراسة الميدانية فكانت على مستوى مديرية الصيانة خلال الثلاثي الأخير من سنة 2020.

الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية

➤ عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم-دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،2014.

كانت الإشكالية: " إذا كان أسلوب فرق العمل كأسلوب إداري مطبق بالفعل في المنظمات السودانية فما هي عملية و منهجية التطبيق (من حيث: فعالية قيادة الفريق، مدى تفاعل أعضاء الفريق، درجة وضوح الأهداف لأعضاء الفريق، و تكامل الأدوار بين أعضاء الفريق) ؟

و كانت أهم ما استخلصته الدراسة أن منظمات القطاع الخدمي السوداني أغلبها يطبق أسلوب فرق العمل و هي تستخدم أسلوب فرق العمل المنقادة بواسطة المدير وأنها لا تتبنى منهجية علمية في بنائها و جاءت دراستنا لتقف على مدى مساهمة هذا الأسلوب-على حد قول الباحث- في تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمؤسسة جزائرية.

➤ الجبوري علياء جاسم، الطائي علي حسون فندي ، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل : دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط) ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية،المجلد 16، العدد 60 ، 2010.

و كانت الإشكالية:"ما هو مستوى وجود كل من أبعاد القيادة التحويلية و تمكين فرق العمل في الواقع التطبيقي للمنظمة؟"

أهم ما خلصت إليه الدراسة وجود مستوى عال من القيادة التحويلية على مستوى أبعادها الفرعية كما أكدت النتائج وجود معنوية العلاقة بين القيادة التحويلية و تمكين فرق العمل أي أن تطبيق أفكار القيادة التحويلية يرتبط مع تمكين فرق العمل.

➤ مكيد علي ، يحيوي فاطمة ، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري مع دراسة حالة لمؤسسة صيدال فرع ولاية المدية ،مجلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة المسيلة ،العدد 2015،14.

و كانت الإشكالية المطروحة:" هل يدرك قادة منظماتنا أهمية إستراتيجية التمكين وأثرها الإيجابي على تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري؟ وهل هم مستعدون لتطبيق هذه الإستراتيجية؟" ، واهم ما خلصت إليه الدراسة أن إستراتيجية التمكين تساهم مساهمة ايجابية و كبيرة في تنمية السلوك الإبداعي للنخبة المتميزة بالمؤسسة و تحويل المعارف الضمنية إلى معارف تصريحية و لكنها لم تتكلم عن فرق العمل لدى المؤسسة باعتبارها عنصر مهم من عناصر التمكين لدى المؤسسات الساعية إلى الريادة .

- شريف أحمد حسن عباس ، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي مع دراسة مؤسسات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2010.
- و كانت الإشكالية المطروحة:"هل لسلوكيات القيادة التحويلية تأثير على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية ؟
- و أهم ما خلص إليه الباحث أن هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية و مستوى الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات المصنعة للأدوية بالأردن في حين دراستنا تطرقت إلى سياسة فرق العمل و علاقتها بالإبداع و سلوكياته لدى الأفراد.
- دراسة فراس سليمان الشلبي و آخرون ، التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 40 ، العدد 2 ،الأردن،2013.
- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستويات التفكير الإبداعي لدى فرق العمل في الشركات محل الدراسة و التعرف إلى أنواع فرق العمل في الشركات محل الدراسة ومدى فاعلية هذه الفرق و كذلك التعرف إلى اثر عناصر التفكير الإبداعي في فاعلية فرق العمل في الشركات محل الدراسة و خلصت إلى أن أعضاء فرق العمل في شركات الاتصالات المبحوثة يمتازون بتوفر عناصر التفكير الإبداعي المختلفة ووجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين عناصر التفكير الإبداعي وجميع أبعاد فاعلية فرق العمل باستثناء بعد الإحساس بالمشكلات و أوصت الدراسة بضرورة تطوير واعتماد إستراتيجية فاعلة تعنى بتطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين و عقد البرامج التدريبية المتخصصة في مجال فرق العمل مثل الدورات التدريبية المتعلقة بزيادة الإحساس بالمشكلات ومثل دورات التحسين والتطوير المستمر للأداء.

➤ دراسة عطا الله بشير النويقة ، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية ، المملكة العربية السعودية، 2013 ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 10، العدد3، الأردن.

و تهدف الدراسة إلى تحليل أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين و الكشف عن مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين و الكشف عن مدى توافر أبعاد تمكين فرق العمل و توصلت إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير العينة المبحوثة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي و أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة زيادة اعتماد الجامعة على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الإستراتيجية منها مما لذلك من اثر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

➤ يوسف علي عيسى أبو جربوع ، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية ،رسالة ماجستير جامعة الأقصى ، فلسطين، 2014

تطرقت هذه الدراسة إلى واقع بناء فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية و إلى طبيعة العنصر الفني لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني ، كما سعت إلى بيان نمط قيادة لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد و سلوكيات أعضاء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري البيئة الاجتماعية لفرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري و خلصت إلى أنه يوجد دور لفرق العمل ، العنصر الفني ، نمط القيادة و سلوكيات أعضاء الفريق في تنمية الإبداع الإداري و أوصت الدراسة على التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتطوير الإبداع الإداري و زيادة اهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل؛ لأن التدريب

يعد خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة كما أوصت كذلك بوضع مقاييس موضوعية لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين و تفعيل نظام الحوافز المادية والبشرية على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

ب- الدراسات الأجنبية

➤ دراسة al et Antonio Leal-Rodríguez،

The Effects of Organizational Culture Typologies on Unlearning and Innovation Capabilities, European Conference on Intellectual Capital, Spain, 2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار ثقافة المنظمة و القدرات الابتكارية لها مستعملا نموذج Cameron & Quinn توصل من خلالها الباحثين إلى أن ثقافة الادوقراطية تعتبر أكثر الثقافات توجها للابتكار ، هذا يشير إلى أن بعض الأنماط الثقافية أفضل من غيرها في التعامل مع الوضع المضطرب الحالي.

➤ دراسة: ايلوي (Elloy) ،

The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self-managed work team environment , Management Research News, Vol. 31 No. 11, 2008

كان الهدف من الدراسة معرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة الذاتية وفرق العمل المدارة ذاتيا في بيئة العمل (الثقة، صنع القرارات، التغذية الراجعة، ووضوح الأهداف) لدى العاملين في صناعة الورق في المنطقة الشمالية الغربية من الولايات المتحدة الأمريكية.

و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الذاتية وفرق العمل المدارة ذاتيا في بيئة العمل، وكانت أقوى هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت بين سلوكيات القيادة الذاتية ووضوح الأهداف.

➤ دراسة (Khwanruedee Tuntrabundit ،Apiwit Tansoo)،

Adhocracy Culture, Organizational Innovation and Performance: A Study of Thai Small and Medium Enterprises, International Humanities, Social Sciences and arts ,Vol 11 N°4, 2018

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإبداع التنظيمي على الأداء التنظيمي مع وجود وسيط تمثل في ثقافة فرق العمل في المؤسسات التايلندية و تشير النتائج المتحصل عليها إلى أن الابتكار التنظيمي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي ، بالإضافة إلى أن ثقافة فرق العمل ليس لها تأثير على العلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي، ومع ذلك فإن ثقافة فرق العمل لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي.

➤ دراسة (Rizki Mochamad ، Parashakti Ryani Dhyan ، Saragih

(Lisnatiawati

The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance, International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA), vol. 0(1), 2019

و كان الهدف من الدراسة هو تحليل تأثير القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي و أداء الموارد البشرية في بنك Danamon في اندونيسيا و خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على ثقافة المنظمة ولا تؤثر على السلوك الإبداعي للأفراد ، كما استنتج الباحثون وجود تأثير كبير للسلوك الإبداعي للأفراد على ثقافة المنظمة و أداء الموارد البشرية بالبنك .

➤ دراسة (Romanus Odhiambo ،Susan Were ،Gordon Khendi Misigo)،

INFLUENCE OF ADHOCRACY CULTURE ON PERFORMANCE OF PUBLIC WATER COMPANIES IN KENYA, INTERNATIONAL ACADEMIC JOURNALS 2019.

كان الهدف منها دراسة تأثير ثقافة فرق العمل على أداء المؤسسات العامة للمياه في كينيا و خلصت هذه الأخيرة إلى وجود تأثير ايجابي بين المتغيرين المدروسيين ترجمه الباحثون إلى أن كل تغيير في ثقافة فرق العمل يؤثر على أداء المنظمة بنسبة 33% و هي نسبة كبيرة ، واقترحت على مؤسسات العامة للمياه في كينيا أن تعزز إبداع الموارد البشرية و أن تتكيف مع التغيرات من خلال ثقافة فرق العمل ، كما توصي بضرورة أن تسعى مؤسسات المياه العامة لخلق ثقافة التعلم قصد التكيف مع التغيرات السريعة في بيئاتهم الخارجية.

مساهمة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظنا أن جميعها لم تتطرق إلى موضوعنا بنفس الصياغة و التحليل لكنها تتكلم عن ثقافة فرق العمل و ما تلعبه من دور على أداء المنظمات ، كما أن اقتران فرق العمل كأسلوب تنظيمي و علاقته بتنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية في ظل متغيرات كالقيادة و الثقافة و المناخ التنظيمي يعتبر فكرة جديدة يمكن اعتبارها انطلاقة لدراسات أخرى.

الدراسات القريبة من دراستنا هذه تم تناولها في بيئات مختلفة تختلف كثيرا عن بيئة المنظمات الجزائرية ومنه فلا يمكن تعميمها على هذه الأخيرة خصوصا تلك التي تكلمت عن أسلوب فرق العمل و السلوك الإبداعي للموارد البشرية و سنحاول في هذه الدراسة الوصول إلى نتائج يمكن أن تستفيد منها المنظمات الجزائرية.

من أجل التعمق أكثر في الدراسة و الإجابة عن الإشكالية المطروحة و الفرضيات المقترحة سنقسم الدراسة إلى فصول تتناول كل منها ما يلي:

سنتناول في **الفصل الأول** المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات باعتبارها الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تكوين فرق عمل عالية الأداء تستخدمها في تحقيق أهدافها و بغية تحقيق ذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث نحاول من خلالها الإسهاب في المقاربة المبنية على الموارد و إظهار مفهومها ثم التطرق إلى الكفاءات كمقاربة إدارية و كمفهوم حديث و ذكر أصنافها و التطرق إلى الكفاءات المحورية ، ثم التطرق إلى فرق العمل من الناحية الإستراتيجية و ذلك بعرض مفهوم القدرات الإستراتيجية و من الناحية التنظيمية تحديد مفهوم فرق العمل عن طريق الحديث عنه من خلال التطرق إلى مفهوم الهياكل التنظيمية المختلفة.

كما سنحاول في **الفصل الثاني** الحديث عن السلوك الإبداعي للموارد البشرية من خلال بعدين ألا و هما البعد المعرفي و الإبداع ، و قد قسمناه إلى ثلاث مباحث تطرقنا من خلالها إلى المقاربة المعرفية و مفهوم المعرفة و رأس المال المعرفي ثم التطرق إلى السلوك الإبداعي لفريق العمل في ظل المقاربة المعرفية و بعد ذلك التطرق إلى التجسيد العملي للسلوك الإبداعي للموارد البشرية من خلال المدخل المعرفي.

أما **الفصل الثالث** فسنتكلم فيه بطريقة تحليلية عن كيفية تنمية السلوك الإبداعي لدى فريق العمل في إطار المنظمات المتعلمة و الممكنة في ظل مختلف أنماط القيادة السائدة في المؤسسة و كذلك أنواع الثقافت و المناخ التنظيميين بالإضافة إلى الأساليب المنتهجة لتنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية بين ما هو كلاسيكي و ما هو حديث.

في **الفصل الرابع** سنتطرق إلى دراسة مؤسسة سوناطراك ثم مديرية الصيانة التابعة لها من خلال التعرف على الصناعة البترولية و الغازية في الجزائر ، ثم الإطار المنهجي للدراسة من خلال

عرض منهج و أنموذج الدراسة ، تصميم الاستبيان و توزيعه و إجراء اختبارات الصلاحية و النتائج الشخصية و الوظيفية و بعد ذلك تفسير و تحليل مجالات الدراسة عن طريق عرض كل متغير لوحده و علاقة كل منهما بالأبعاد المختارة لدراسته ، و في الأخير القيام باختبار الفرضيات و التأكد من صحتها أو عدمه ثم وضع خاتمة يتم تلخيص كل ذلك فيها و تقديم مقترحات و توصيات لها.

تعريفات لأهم الكلمات المفتاحية

الأفراد: الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة.

فرق العمل: مجموعة من الأفراد تنتمي لنفس المنظمة تتكامل فيما بينها و تقوم بالتنسيق مع بعضها البعض من اجل تحقيق مهمات و أهداف محددة.

إدارة المعرفة: هي إنشاء، ترميز، تخزين، تحويل، تقاسم المعارف للموارد البشرية المكونة للمؤسسة من خلال استخدام أنظمة للمعلومات أو قواعد للمعارف قصد حل مشكلة ما بطرق مختلفة أو تقديم ما هو جديد بصفة عامة.

السلوك الإبداعي للأفراد: عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق ويقدم قيمة مضافة.

الإبداع: هو إيجاد أفكار تتسم بالحدثة أو تغيير فيما هو موجود من أساليب إنتاج أو أساليب تنظيمية..... الخ، بغية موائمة المحيط الذي تعمل به المؤسسة و تلبية حاجات أصحاب المصالح.

القيادة: عبارة عن القدرة على التأثير على الأفراد المكونين للفريق و توجيه سلوكياتهم باستمرار من اجل تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة آراء و أفكار الفريق.

الثقافة التنظيمية: هي جميع المعتقدات،القيم،العادات،الافتراضات المشتركة التي تسود المؤسسة و تميزها عن باقي المؤسسات و التي تساعد فريق العمل في توجيه مجهوداته نحو تحقيق مهمته.

مقدمة عامة

المناخ التنظيمي: هو بيئة العمل الداخلية و التي تشمل الخصائص و السلوكات التي تميز

المنظمة عن غيرها و يدركها الأفراد و يفهمونها جيدا.

الفصل الأول

المقارنة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

تمهيد:

بعد أن كان تركيز الفكر الاستراتيجي ينصب حول الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها من المحيط الخارجي و تحقيق مزايا تنافسية دائمة لها، جاءت مقارنة الموارد و الكفاءات لتغير من هاته الأفكار و تلفت النظر للموارد الداخلية و الكفاءات اللذان تمتلكهما المؤسسة وربما لا تستغلها أحسن استغلال الأمر الذي قادنا إلى البحث في كل مقارنة سواء كانت المبنية على الموارد الداخلية أو المبنية على الكفاءات و محاولة البحث في حيثياتهما من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المقاربة المبنية على الموارد: التطور، المفهوم و التعاريف

المبحث الثاني: الكفاءات مقارنة حديثة و جذور قديمة

المبحث الثالث: فريق عمل المنظمة بين مفهومي الموارد و الكفاءات

المبحث الأول: المقاربة المبنية على الموارد: التطور، المفهوم و التعاريف

تعتبر هذه المقاربة من احدث المقاربات التي تناولت مفهوم الموارد كملكية خاصة بالمؤسسة

تمنح لها الفرصة لكي تكون متميزة في أنشطتها الإستراتيجية المولدة للقيمة بدل البحث عن هذه الأخيرة في محيطها الخارجي.

المطلب الأول: الموارد مدخل مفاهيمي من خلال المنظور التاريخي

1- الإطار التاريخي للمقاربة:

يعد " Wernerfelt " أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984 ، فتنبنى تعريفا لماهية الموارد، وأعتبرها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة أو الضعف في المنظمة، حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة؛ وأشار إلى تصور حواجز تموقع الموارد، الذي يقصد بها التكاليف التي تواجه المنظمات عند اكتسابه لموارد جديدة¹، في حين Barney أرجع جذور المقاربة إلى الأعمال التالية²:

أ -نظرية الربيع الاقتصادي (David Ricardo)

ب -أعمال Edith Pénrose (إديث بينروز)

أ -نظرية الربيع الاقتصادي (David Ricardo):تفترض هذه النظرية أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه ريع دائم لمالكه،بمعنى أنها ترجع بنا إلى النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح و المنافسة،التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة، استنادا إلى ذلك نجد أن منظري اقتصاديات العرض و خاصة Friedman ، و من قبلهم Penrose قد توصلوا إلى كون نجاعة وفعالية المؤسسة في أدائها و قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تكمن بالدرجة الأولى في

¹ Henry Mintzberg et all, *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégie*, Village mondial, Paris, 2005, P :281.

² Jay B. Barney, Delwing N. Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007, P : 4

مدى اعتمادها على إستراتيجية ذكية وأصلية، تركز على موارد منفردة وليس على اختيارها لصناعة جذابة.

ب أعمال¹ **Edith Pénrose**: من خلال كتابها تحت عنوان "نظرية نمو المنشآت" نجد أنها

عرفت المنشئة على أنها مجموعة من الموارد المنتجة ، كما أنها ميزت بين الموارد الفيزيائية و الموارد البشرية و نمو و أداء المؤسسة يتوقف على الطريقة التي يتم بها تعبئة هاته الموارد حيث تقول في كتابها: "نمو المنشأة يتأتى من خلال السيرورات الديناميكية و التفاعلية عندما تبحث الإدارة عن الطريقة المثلى لاستغلال الموارد المتاحة".

بمعنى آخر أن المؤسسة قد يتعرقل نشاطها نتيجة نقص في احد الموارد أو نتيجة الاستعمال السيئ للموارد المتاحة ، كما أن الاستخدام الأمثل للموارد يجعل منها تبحث عن الفرص المربحة من خلال اختيار الموارد و طريقة توليفها.

حسب Penrose نمو المنظمات ناتج من استخدام خدمات هاته الموارد حتى تستفيد من الفرص الإنتاجية و قد فرقت هاته الأخيرة بين الموارد و الخدمات الناتجة من هاته الموارد، أي أن مدخلات النظام الإنتاجي ليست الموارد في حد ذاتها و إنما الخدمات التي تقدمها هاته الموارد ، و الخدمات عبارة عن توليفة من الموارد كما أن اختيار هاته التوليفات يتوقف على المدراء و الأهداف المطلوب تحقيقها.

عطا على ما سبق اقترح Grant سنة 1991 مقاربة عملية إجرائية للمقاربة المبنية على الموارد و ذلك من خلال تحديد خمس خطوات يجب أن تتبعها المنظمة من أجل صياغة إستراتيجيتها ، أنت هاته المقاربة بنظرة جديدة مغايرة للتحليل الاستراتيجي الذي وضعته المقاربة الهيكلية و المتمثلة في اختيار السوق أي التموضع فيه كخطوة أولى ، ومن ثم البحث عن الموارد الضرورية لتحقيق ذلك، فعلى عكس هذه المقاربة الكلاسيكية تنطلق مقاربة Grant من جوهر المنظمة بحيث

¹ <https://books.openedition.org/enseditions/4180?lang=fr> consulté le 15/08/2018 à 15 :00

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

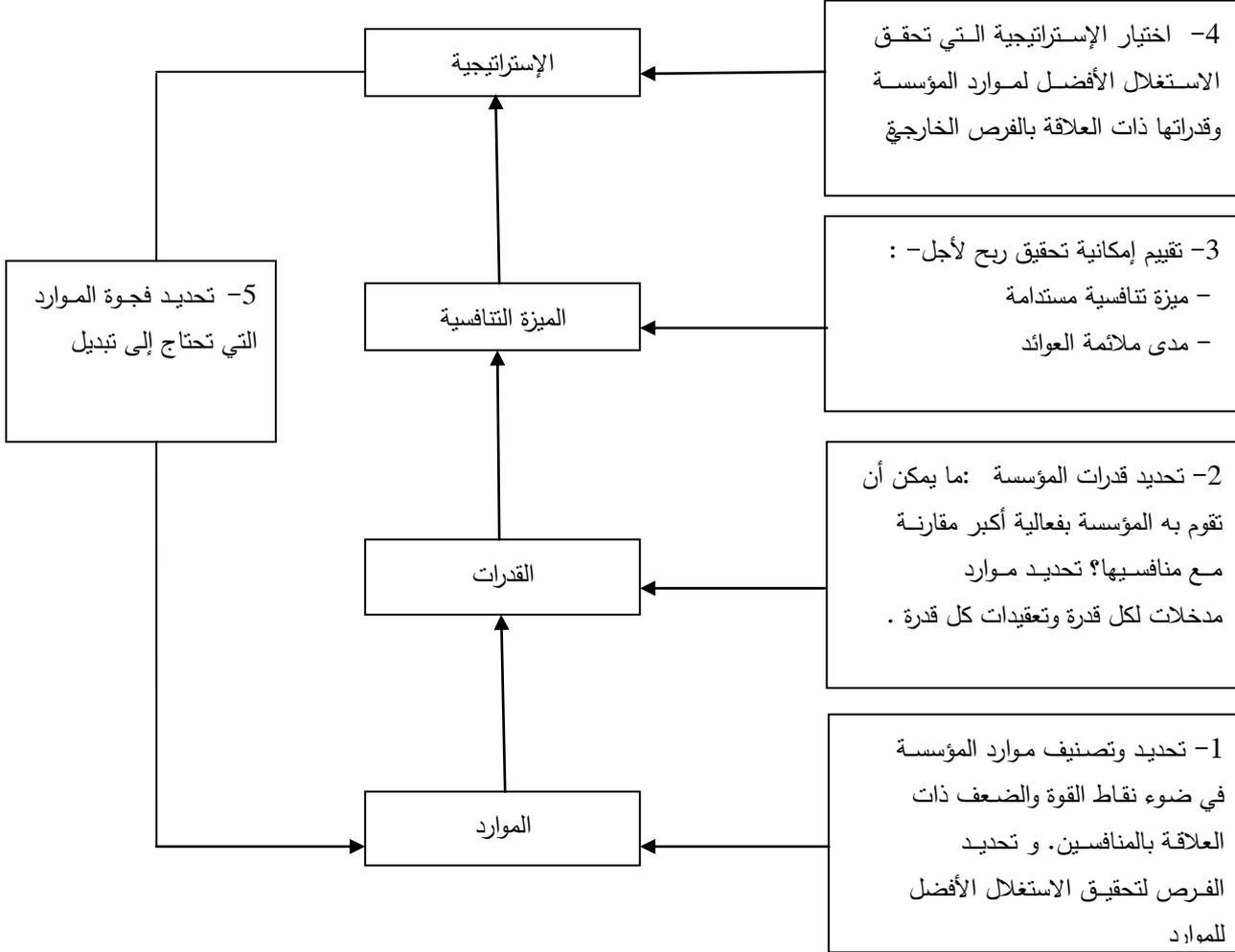
يتم كمرحلة أولى تحديد الموارد الإستراتيجية التي تمتلكها هذه الأخيرة ومن ثم يتم تحديد الأسواق

الممكن اختراقها لتحقيق عوائد عالية و دائمة¹.

و قد لخص Grant الخطوات الإجرائية الخمس الواجب إتباعها من قبل المنظمة في صياغة

استراتيجياتها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج لمقاربة الموارد حسب GRANT



Source : Grant R M, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, (without a country), 1991, P : 115

أما الخطوات الإجرائية فقد كانت كما يلي²:

¹ Liouville Jacques, « La Valeur Des Tautologies Pour La Recherche En Management Stratégique En Question : Les Enseignements Du Cas De La Théorie RBV », Université Robert Schuman De Strasbourg Cesag-Ecole De Management De Strasbourg, Avril 2008, PP : 21-22

² Liouville Jacques, Op.cit, P : 22

- 1 - التحديد والتصنيف الدقيق لموارد المنظمة، ومن ثم تقييم نقاط قوتها وضعفها مقارنة بنقاط قوة وضعف منافسيها حتى تتمكن المنظمة من تحديد الفرص المتاحة لها بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها قبل منافسيها وتجنب التهديدات البيئية التي تواجهها.
- 2 - التحديد والتقييم الدقيقين لكفاءات المنظمة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: "ما الذي تقوم به المنظمة أفضل من منافسيها؟"، وكذا تحديد الموارد الضرورية التي تدخل في تركيب هذه الكفاءات.
- 3 - تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والكفاءات للربح مستقبلاً، وذلك من خلال عاملين هما: مدى قدرة هذه الموارد والكفاءات على إنشاء ميزة تنافسية مستدامة، وعلى طبيعة ونوعية العوائد الناتجة عن استخدامها على المدى الطويل.
- 4 - انتقاء الإستراتيجية الخاصة بالاستغلال الأمثل لتلك الموارد والكفاءات في ضوء الفرص الخارجية المتاحة، حيث يتم اختيار الإستراتيجية وفقاً لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر تميزاً بالنسبة للمنظمة من حيث درجة استمراريته، صعوبة تقليدها، عدم قابلية تحويلها، عدم قابلية إحلالها.
- 5 - تحديد الفجوات في الموارد وتوضيح كيفية تعديلها من خلال الاستثمار في تجديد، زيادة وتطوير مخزون المنظمة من الموارد، وذلك بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لها وإنشاء ميزة تنافسية مستدامة مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي من الصعب اختراقه من قبل المنافسين.

2- التعاريف و المفاهيم:

تعددت التعاريف و المفاهيم التي تحاول إعطاء مفهوم شامل للموارد التي تمتلكها المؤسسة أو تستطيع التصرف فيها و سنحاول عرض أهمها حسب التسلسل الزمني كما يلي:

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

عرفها Wernerfelt 1984: "هي كل العوامل التي تشكل نقاط القوة و الضعف لمؤسسة ما،

إضافة إلى ذلك فهي الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بصفة شبه دائمة أو دائمة

بالمنظمة¹، إضافة إلى ذلك فهو يعتبر أن المنتجات و الموارد وجهان لعملة واحدة.

أما Barney 1986 عرفها على أنها: "جميع الأصول، قدرات، إجراءات تنظيمية، خصائص

المنظمة، معلومات، معارف... الخ، التي تسيطر عليها المنظمة والتي تسمح لها بتصميم وتنفيذ

الاستراتيجيات التي تحسن من أداء وفعالية المنظمة².

يعرفها شارلز هيل و جارديث على أنها " أصول محسوسة أو غير محسوسة و تشتمل على الموارد

المادية والمالية والبشرية والتنظيمية التي تساعد على خلق القيمة للعملاء³."

من مختلف التعاريف يظهر لنا أن الموارد هي الأصول الملموسة و اللاملموسة والتي تسمح

للمؤسسة بتنفيذ إستراتيجيتها بكل كفاءة وفعالية و تحقق قيمة عالية مقارنة بمنافسيها للعملاء.

المطلب الثاني: التصنيفات الأساسية للموارد

1- التصنيفات الأساسية للموارد:

أعطيت لموارد المؤسسة عدة تصنيفات كل حسب وجهة نظره نذكر منها ما يلي:

أ- تصنيف **Penrose**: صنفت هاته الأخيرة الموارد إلى نوعين⁴ : الموارد الملموسة و الموارد

اللاملموسة.

أما الموارد الملموسة فتمثل كل الموارد المادية التي تساعد المؤسسة في القيام بنشاطها

وهي الموارد المادية أو الفيزيائية كالمصانع و المتاجر ووسائل الإنتاج... الخ، و الموارد المالية و

¹ مصطفى علي كافي، اقتصاديات البيئة و العولمة، مكتبة المنهل، 2013، ص: 247

² Cajaiba Parmentier, « Processus D'acquisition Externe Des Ressources De La Jeune Entreprise Innovante : Le Cas D'agrauxine, Une Entreprise De Biocontrôle », Cerag, Cahier De Recherche N°12 - 2010, P : 5

³ سملاي يحيوية و أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جوان 2017، ص: 185

⁴ <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne> consulté le 22/08/2018 à 18H00

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

المتحصل عليها من نتائج المؤسسة في آخر سنة ، الموارد البشرية و يشمل الموظفين داخل المؤسسة و مؤهلاتهم ...الخ.

في حين الموارد اللاملموسة و تتمثل في الموارد اللامرئية و هي الموارد التكنولوجية مثل براءات الاختراع ، ترخيصات علمية، أعمال البحث و التطوير...الخ، و الموارد التنظيمية كالمعرفة الفنية، طبيعة الهيكل التنظيمي، المرونة...الخ، و الموارد التسويقية كالسمعة و صورة المؤسسة.

ب- تصنيف Barney: صنفها إلى ثلاثة أنواع هي¹ :

- الموارد من الرأسمال المادي : وتشمل التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، المعدات، المواد الأولية...الخ.

- الموارد من الرأسمال البشري : وتتضمن التدريب، خبرة الموظفين، العلاقات، ... الخ.

- الموارد من الرأسمال التنظيمي : وتشمل الهياكل التنظيمية، التخطيط، مراقبة التسيبي، أنظمة التنسيق...الخ.

ج- تصنيف Wernerfelt: صنفها هو الآخر إلى ثلاث أنواع كما يلي²:

- أصول مادية : كالمصانع والمعدات...؛

- أصول غير مادية : كالبراءات، والعلامات التجارية، السمعة...؛

- فرق العمل : الروتينات، ثقافة المنظمة، قواعد العمل غير المدونة....،

د- كما يمكن تصنيفها إلى ما يلي³:

- أصول مادية : المعدات، المباني، القدرة على الإنتاج، ... الخ.

¹ Barney Jay B, "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", Journal of Management, 1991, P : 101

² Ahmed Bounfour, *le management des ressources immatérielles*, Dunod, Paris, 1998, P : 22

³ Jerry Johnson et al, *Stratégique*, Pearson Education, France, 2002, P.142

- أصول مالية :وتتضمن جميع مصادر السيولة من زيادة في رأس المال، تسيير

للخزينة، تسيير المديونية، جودة العلاقة مع المساهمين...الخ.

- رأسمال بشري :عدد الموظفين، تركيبتهم الديمغرافية، خبراتهم، معارفهم، قدرتهم على

التكيف والإبداع،... الخ.

- رأسمال فكري :يمثل الموارد غير الملموسة الأساسية للمنظمة مثل براءات الاختراع،

العلامات التجارية، أنظمة التسيير، قواعد بيانات العملاء، العلاقات مع

الشركاء...الخ.

إضافة إلى ما سبق أعطي تصنيف آخر كما يلي¹:

- الموارد الملموسة :وتصنف عادة في البيانات المالية تحت اسم الأصول، قد تكون

مادية كالأجهزة والمعدات، أو مالية كالنقد.....الخ.

- الموارد المعنوية :عادة ما لا تظهر في البيانات المالية للمؤسسة مثل براءات

الاختراع، العلامة التجارية، السمعة، العلاقة مع الزبائن...الخ إلا أنها تعتبر مصدر

مهم من الأرباح.

- الموارد التنظيمية :وتشمل الخبرة والمعرفة التي يمتلكها الأفراد بالإضافة الروتينيات،

الثقافة التنظيمية...الخ.

بالنظر إلى التصنيفات التي تم ذكرها سالفا فان المؤسسة تحتوي على محفظة متنوعة من موارد

لملموسة و غير ملموسة و إن اختلفت مسمياتها تؤهلها إلى أن تمتلك ميزة تنافسية تجعلها أفضل

من منافسيها و حتى يتسنى لها ذلك لابد من احترام مجموعة من المبادئ وضعها رواد هاته

المقاربة.

¹ Allan Afuah, *Strategic Innovation: new game strategies for competitive advantage*, Rutledge, New York, 2009, P: 118

المطلب الثالث: الفرضيات و المبادئ المبني عليها مقارنة الموارد واستدامة الميزة التنافسية

قامت هذه المقاربة على فرضيات و مجموعة من المبادئ يمكن عرضها كما يلي¹:

1- الفرضيات المبنية عليها مقارنة الموارد

إن المنظمات التي توجد في نفس قطاع الصناعة تكون مختلفة الواحدة عن الأخرى من ناحية الموارد التي تمتلكها، هذا الاختلاف هو الذي يفسر لماذا تتبع هذه المنظمات استراتيجيات و طرق للمزج بين أنواع الموارد مختلفة، ولماذا تحقق نتائج مختلفة من ناحية الأداء و يركز ذلك على فرضيتين اثنتين هما:

أ- الفرضية الأولى: عدم تجانس الموارد (Hétérogénéité des ressources)

وفقا لهذا المنظور فالمؤسسة عبارة عن حافظة من الموارد المتميزة ، وان الاختلاف بين المؤسسات في نفس الصناعة مرده إلى حيازتها لموارد مختلفة و متميزة بمعنى أنها خصوصية لكل مؤسسة ،عكس التحليل الكلاسيكي الذي يفترض عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف المؤسسات ، وبالتالي فان تحقيق المؤسسات لعوائد مرتفعة و مزايا تنافسية راجع إلى مواردها المتميزة، والتي تسمح لها بتقديم منتجات و خدمات بتكلفة أقل أو بجودة عالية.

ب- الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد (Imparfaitement mobile)

على خلاف التحليل الكلاسيكية التي تقوم على افتراض أن الموارد المتاحة متحركة و غير ثابتة فمقاربة الموارد تفترض أن حركة الموارد نسبية و غير مطلقة مما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل تكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فان براءات الاختراع تحول دون سهولة تلك الحركة.

2- المبادئ الأساسية للمقاربة

هناك مجموعة من النقاط تعتبر مبادئ لهاته المقاربة تتمثل فيما يلي:

¹ Jad Bitar, "Value Creation through innovation RBV", Concept et Cas en Management Stratégique, Lavoisier, Paris, 2005, P.37

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

أ- المبدأ الأول: تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ و

في نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

ب- المبدأ الثاني: ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها

وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

ج- المبدأ الثالث: كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات

محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس

مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

د- المبدأ الرابع: تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات و المدخلات، يكون من البسط

(المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن

هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

هـ- المبدأ الخامس: الاستعمال الذكي للموارد بمعنى:

- التجميع الفعال للموارد؛

- أن ما يحكم إستراتيجية الموارد هو ضمان تدفق هذه الموارد :لأن الموارد خاصة

الإستراتيجية تمثل جوهر مدخل الموارد والكفاءات، فإنه يجب العمل على تراكمها

وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار؛

- الإشراك المتكامل و التوظيف لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية؛

- التوكيز على هدف إستراتيجي أساسي :بمعنى توجيه وتركيز الموارد والكفاءات على ما

من شأنه أن يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يضمن الاستغلال الأمثل

للموارد والكفاءات؛

- المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكنا؛

- تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

3- الميزة التنافسية المستدامة من خلال موارد متميزة

حتى تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة لا بد أن تحقق موارد لها ستة شروط أساسية هي¹:

أ - **القيمة (Valeur)**: لا بد للمورد أن يكون المورد ذو قيمة بالنسبة للمؤسسة ، لأنها تسمح لها

باستغلال فرص ما أو تفادي تهديدات قد تواجهها في محيطها ، كما أنها تسمح بولوج عدة

أسواق و المساهمة في القيمة النهائية للمنتج و الزبون ، خاصة إذا كانت هاته الموارد

أفضل من المنافسين فتحقق لها ريع كبير.

ب **نادرة (Rareté)**: لا بد أن يكون المورد نادر أي أن مؤسسات قليلة فقط هي التي تستطيع

الحصول عليه، والأحسن أن تملكه مؤسسة واحدة فقط وفي حالة ما إذا امتلكته عدة

مؤسسات فندرته تكمن في صعوبة تحويله.

ج **التقليد (Imitation)**: يجب أن يكون المورد صعب التقليد حتى لا يتسنى للمنافسين تكرار

إستراتيجية المؤسسة، العمليات الإنتاجية تكون صعبة التقليد عندما تكون العوامل التي تدخل

في التركيبة الإنتاجية ليست واضحة لهم و حركية عوامل الإنتاج تكون نسبية لوجود

حواجز تمنع حركتها كحقوق الملكية الفكرية.

د **طول المدة (Longévité)** : طول المدة التي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية يتعلق أساسا

بدورة حياة الإبداع التكنولوجي أو عدد الداخلين الجدد في مجال الصناعة التي تنشط فيه

المؤسسةالخ ويؤكد Wernerfelt و Hamel & Prahalad أن بعض الموارد يمكنها

البقاء لوقت طويل جدا و تزداد قوتها كلما زاد استعمالها.

هـ **الإحلال (Substitution)**: حتى تحافظ الموارد على قيمتها لا بد أن تكون بدائلها صعبة

المنال من طرف المنافسين.

¹ Stephan A. Tywoniak, *Le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique* <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097consulté> le 20/08/2018 à 13H30

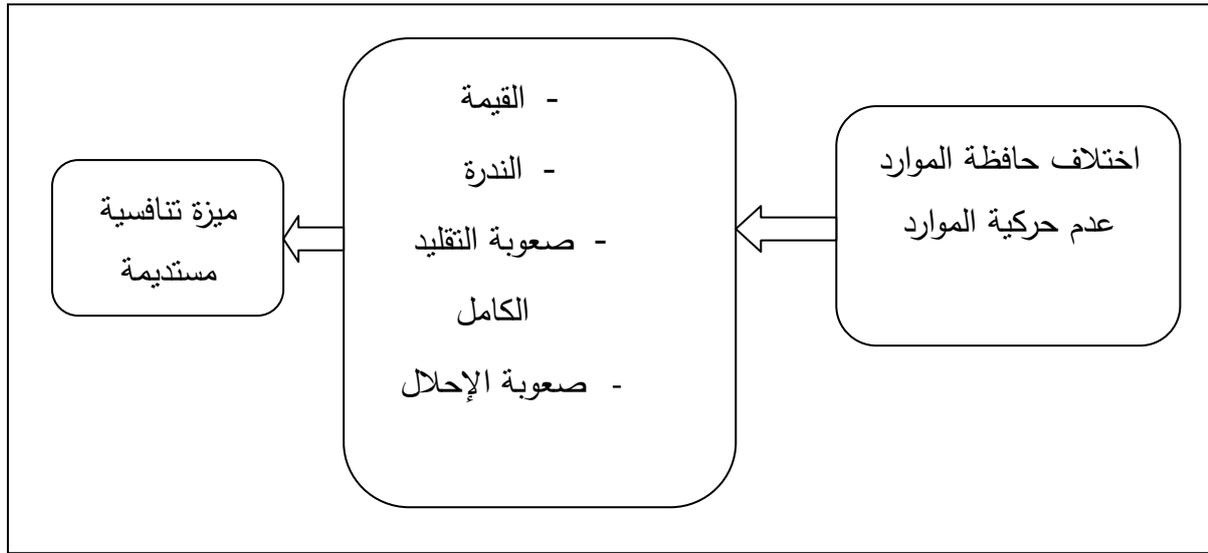
و الحييزة (Appropriation): أكد كل من Grant و Collis & Montgomery على أن

المؤسسة لابد أن تمتلك الفائض الناتج من استخدام مواردها الأصلية أما Barney يؤكد

من جهته أن على المؤسسة تنظيم هياكلها و عملياتها بما يتناسب و مواردها.

يمكن توضيح العلاقة بين الموارد و الكفاءات و الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): خلق ميزة تنافسية حسب Barney



Source: Jay B Barney; Delwing N Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007, P.69

من خلال الشكل السابق يتضح أنه على المؤسسة الساعية إلى كسب ميزة تنافسية مستدامة السعي

إلى الحصول على موارد تتوفر فيها الشروط التي وضعها Barney من خلال نموذج VRIN في

ظل الفرضيات السابقة الذكر ، كما يمكن القول أن ما يطبق على الموارد يطبق على الكفاءات و

التي سنتعرض لها في المبحث القادم.

و تكملة لأعمال Barney اقترح الباحثان Puthod et Thévenard سنة 1999 سلسلة من خمس

اختبارات لتقدير القيمة الإستراتيجية لموارد المنظمة، أي مدى قدرتها على قيادة المنظمة لتحقيق

ميزة تنافسية كما يوضحه الشكل الموالي حيث يتم فيه اختبار قيمة الموارد حسب ما أورده Barney

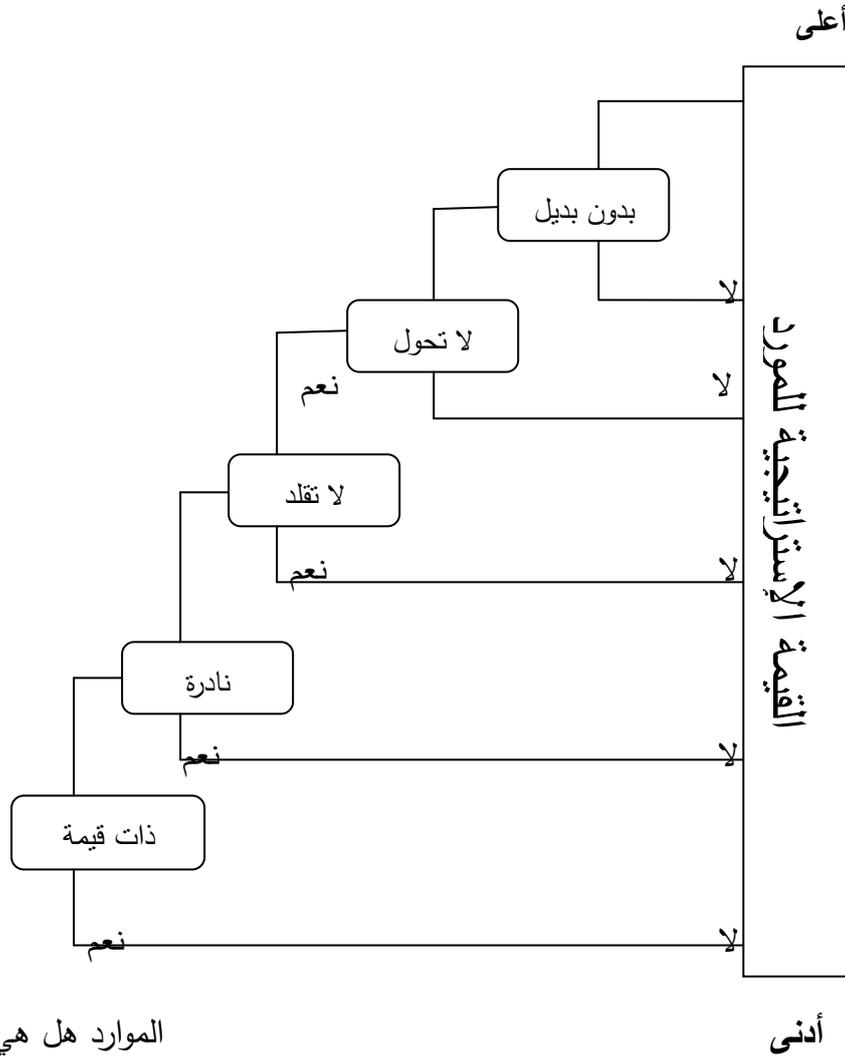
يضاف إليها شرط قابلية إعادة توزيع الموارد هذا الشرط يطرح التساؤل حول إمكانية إعادة استعمال

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

هذه الموارد في مجالات أخرى، حيث كلما كان المورد ذا خصوصية كلما أصبح كان أقل انتشارا
وذا قيمة إستراتيجية أعلى.

من خلال هذه الاختبارات الخمس، يمكن للمنظمة أن تقوم بتشخيص شامل يسمح لها بتصنيف
مواردها بناء على درجة تفوقها على المنافسة وكذا مدى إمكانية الوصول إليها.

الشكل رقم (1-3): اختبار تقدير القيمة الإستراتيجية للموارد



الموارد هل هي؟

أدنى

Source : Puthod Dominique, Cathrine Thévenard, « La Théorie De L'avantage Concurrentiel

Fondé Sur Les Ressources : Une Illustration Avec Le Groupe Salmon », 1999, P : 5

المبحث الثاني: الكفاءات مقارنة حديثة و جذور قديمة

تعتبر هاته المقاربة امتداد للمقاربة المبنية على الموارد من خلال الأعمال المقدمة من طرف كل من Hamel & Prahalad والليذان تكلموا على أمر مهم يعتبر من أهم النقاط التي تم انتقاد المقاربة السابقة فيها ألا وهي الكفاءات.

المطلب الأول: الكفاءات : البناء المفاهيمي بين القديم و الحديث

عرف مفهوم الكفاءة تطورا كبيرا ابتداء من ظهوره إلى غاية يومنا هذا ، لكن اغلب المفردات التي أعطيت له كانت تتسم باللاوضوح، الأمر الذي جعل وضع تعريف محدد و شامل له أمر غاية في الصعوبة و هناك من يقول أن أصحاب هاته المقاربة يقرون بأنه يمكن استخراج على الأقل عشرة تعاريف مختلفة من نفس المقال الذي ظهر فيه هذا المصطلح لأول مرة.

في بحثنا هذا سنحاول إعطاء أهم التعاريف لمفهوم الكفاءة من خلال التعرض له من وجهة نظر أهم المدارس الإدارية (الكلاسيكية و الحديثة) من جهة و أهم التعاريف المعطاة له من خمسينات القرن الماضي إلى غاية تسعينات من نفس القرن.

1- من وجهة نظر المدارس الإدارية:

الجدول رقم (1-1): إسهامات مختلف المدارس

أهم إسهاماتها	أهم روادها	المدرسة الإدارية
يعرف الإدارة على أنها المعرفة الحقيقية لما تريده من العنصر البشري أن يعمل، ثم التأكد من قيامه بالعمل المطلوب بأفضل طريقة وأوفرها؛ وبهذا يتضح أن تايلور "ربط كفاءة العامل مع مدى انضباطه بالطريقة المثلى لإنجاز	فريدريك تايلور	المدرسة العلمية

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

عمله التي حددت من قبل المشرفين ¹ .		
حدد" فايول "لكل وظيفة قدرات مناسبة ليميز بذلك بين القدرات التقنية، القدرات التجارية، القدرات المالية، القدرات الإدارية وغيرها، وكل واحدة من هذه القدرات تعتمد على مجموعة من الصفات والمعارف، وهي واجبة التوفر لدى المدير؛ وبهذا يظهر أنه ركز على كفاءة المدير بالدرجة الأولى، لأنه من يتحكم في العاملين ² .	هنري فايول	المدرسة الإدارية
ربط المنصب بمدى كفاءة الفرد الفنية. لقد وضع" ويبر "أسس علمية للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة لتحقيق الحد الأعلى من الفعالية الإدارية والإنتاجية، وسماها بالبيروقراطية.	ماكس ويبر	المدرسة البيروقراطية
أبرز أهمية العلاقات بين المشرفين والعمال، لما لها من تأثير على رفع مردودية العامل، وأن الإشراف الفعال يخلق جوا ملائما للعلاقات الإنسانية ويستثمر في العواطف وبهذا نجد أن كفاءة العاملين مستمد من كفاءة المشرفين في إشرافهم عليهم ³ .	التون مايو	مدرسة العلاقات الإنسانية
يرى أصحاب هذا المدخل أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع	وودوارد، لورنس و لورش، ايميري	المدرسة الموقفية

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص41

² صبحي جبر العنبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:26

³ <http://studylibfr.com/doc/1321455/1-%C3%A9cole-des-relations-humaines> consulté le 25/08/2018 à 11H00

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها، وبهذا يقوم على مبدأ التكيف مع التغيرات الظرفية التي تواجه المنظمة، ولا بد من كفاءات لمواجهة ذلك.	و تريست	
اعتبرت كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الواسمالات الذي يمكن الاستثمار فيه ¹ .	شولتز	مدرسة الموجودات اللاملموسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تاريخ تطور الفكر الإداري

2- أهم التعريفات المعطاة لمصطلح "الكفاءة"

أعطيت عدة تعاريف لمصطلح الكفاءة و اختلفت حتى في التسميات المعطاة لها و سنحاول التعرض لأهم التعريفات لها.

الجدول رقم (1-2): أهم التعريفات المعطاة لمصطلح الكفاءة في الفكر الاستراتيجي

الكاتب	المصطلح	التعريف
Selznick (1957)	الكفاءات المتميزة (Distinctive Competence)	ما تفعله المنظمة أفضل مقارنة بمنافسيها.
Richardson (1972)	القدرات (Capabilities)	المعرفة، الخبرة، الكفاءات المناسبة.
Snow et Hrebiniak (1980)	الكفاءات المتميزة (Distinctive Competence)	تجميع لأنشطة مختلفة مع بعض تستطيع المؤسسة تنفيذها بطريقة أفضل مقارنة مع المنافسين في ظل بيئة متشابهة.
Prahalad et Hamel (1990)	الكفاءات المحورية (Core Competence)	التعلم الجماعي داخل المنظمة، خصوصا الطريقة التي يقوم بها مجموعة من الكفاءات الإنتاجية بإدماج مختلف التكنولوجيات.
Mahoney (1996)	الكفاءات المحورية (Core Competence)	وظيفة الفهم الضمني، سلوكيات، موارد التي تجمعها المؤسسة عبر الزمن ولا بد أن تكون أكبر من منافسيها من اجل تلبية رغبة الزبائن.

¹<https://www.etudier.com/sujets/theorie-du-capital-humain-par-theodor-schultz-et-gary-becker/0> consulté le 25/08/2018 à 11H30

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

القدرة على دعم التوزيع المتناسق لأصول المؤسسة حتى تستطيع تحقيق أهدافها.	الكفاءة Competence	Sanchez, Heene et Thomas (1996)
---	-----------------------	--

Source : Warnier Vanessa, *LA CONSTITUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES*,

Thèse doctorat en science de gestion, université Lille, 2005, PP : 56-58

من خلال ما سبق نلاحظ أن تعريف الكفاءات كان ينصب حول قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق و التميز مقارنة بالمنافسين في ظل بيئة متشابهة المتغيرات ، ولا تختلف التعاريف إلا في المعيار المحدد لكفاءة كل منها ، فهناك مؤسسات تقاس كفاءتها بمدى رضا الزبون و أخرى بمدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، غير أن تعريف Prahalad et Hamel جاء ليلقي الضوء على جانب آخر و هي الكفاءات الجماعية و قدرتها على التحكم و دمج مختلف التكنولوجيات، الأمر الذي يقودونا إلى إعطاء مفهوم للكفاءات من خلال ثلاث مستويات فردية و جماعية و تنظيمية.

أ-الكفاءات الفردية

أعطيت عدة تعاريف لهذا المفهوم كان أهمها ما يلي:

عرفت على أنها: "قدرة الفرد على تعبئة و دمج مجموعة من الموارد كالمعارف و المهارات و السلوكيات لتنفيذ نشاط أو عملية محددة"¹.

تعرفه الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR كما يلي: "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"².

تعرف على أنها: " معرفة كيفية تعبئة، معرفة كيفية دمج، معرفة كيفية تحويل، مهارة فنية مثبتة و معترف بها"³.

¹ Sabrina Loufrani-fedida, *Compétences individuelles et employabilité*, Revus @GRH, Vol N°7,2013/2, P : 16

² <http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr> , consulté le 27/08/2018 à 11H30

³ Ibid. P : 2

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

تعريف Guy Le Boterf: "الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه بطريقة آلية و بدون تفكير لا يعتبر

شخصا كفاء إذا لم يستوعب ما يقوم به ولا يحاول تطوير عمله و تقديم أحسن ما لديه"¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية ترتبط ارتباطا مباشرا بالموارد البشري و ما يمتلكه

من معارف نظرية و مهارات فنية و مهارات سلوكية يستطيع من خلالها تنفيذ ما يطلب منه.

أ-1 خصائص الكفاءات الفردية

من خلال التعاريف المقدمة من طرف عدة رواد الإدارة يمكن استخلاص الخصائص التالية:

الجدول رقم (1-3): خصائص الكفاءات الفردية

الخصائص	تبريرها
مبدأ الخصوصية Principe de spécificité	الكفاءة الفردية هي سمة خاصة بالفرد
مبدأ العمل Principe d'action	الكفاءة الفردية تبنى في إطار العمل
مبدأ الغاية Principe de finalité	الكفاءة الفردية تظهر من خلال الغاية المراد الوصول إليها فالكفاء هو الذي يظهر ما يملكه من معارف من أجل تحقيق هدف ما، فالأداء لا يمكن فصله عن الكفاءة والنجاح
المبدأ الموقفي Principe de Contingence	الكفاءة الفردية تتوقف على عمل ما، فالفرد ليس كفاء بحد ذاته لكن من خلال وضع معين، في الواقع الأفراد الذين لديهم معارف أو قدرات قد لا يعرفون كيفية استخدامها بنجاح في وضعية عمل ما وبالتالي فوضعية العمل هي من يكشف الكفاءات الحقيقية المخترنة لدى الأفراد.
المبدأ المعرفي Principe cognitif	تسند الكفاءة الفردية على مجموعة من المعارف أي معرفة نظرية، معرفة فنية، معرفة سلوكية.
مبدأ المزج Principe combinatoire	الكفاءة الفردية هي مزيج من المعارف و المهارات والسلوكيات، فكل منها يؤثر في الأخرى بصفة مستمرة وديناميكية حيث تتحدد بطريقة المزج بينها.
مبدأ الدينامية والتراكمية Principe dynamique et cumulatif	الكفاءة الفردية لها نموذج بنائي مستمر و دائمة التجديد و هذا تجديد له ميزة تراكمية لا تهدم ما سبق، فهي تكتسب و تحول عن طريق التعلم و التكوين.

¹ Le BOTERF Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2008, P : 28

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

حتى يكسب المورد البشري المصادقية يجب الاعتراف بكفاءته من طرف الآخرين	مبدأ الرؤية والاعتراف Principe de visibilité et de reconnaissance
الكفاءة الفردية تعتمد على انضباطية و دقة في العمل فهي تحتاج إلى التجديد عن طريق صيانتها.	مبدأ الانضباط Principe de Régularité

Source : Sabrina Loufrani-fedida, Management des Compétences et Organisation par Projets, Thèse doctorat en science de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, Nice, 2005, P : 23.

ب- **الكفاءات الجماعية:** يتمحور مفهوم الكفاءات الجماعية حول أربع محاور رئيسية كما يلي¹:

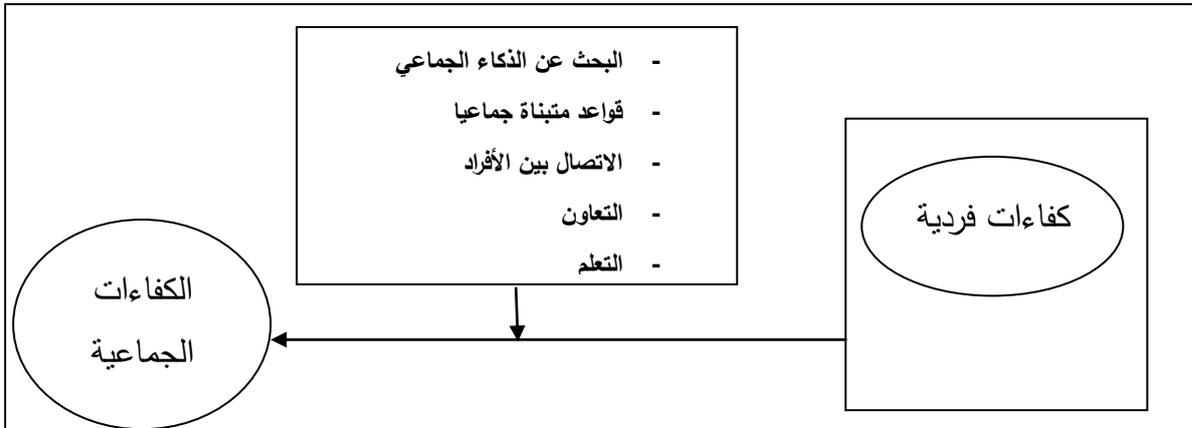
- مفهوم مرتبط بديناميكية الفريق، الانسجام و التشارك بين مختلف الكفاءات الفردية و النظام السائد بينهم الذي يسمح لهم بالعمل الفعال و هو ما يعرف بأثر الفريق.
- مفهوم مرتبط بالتغيير و التعلم و خلق معارف جديدة من خلال العمل الجماعي.
- مفهوم مرتبط بديناميكية تشاركية في المعارف و التجارب المتأتية من التفكير الجماعي المبرمج.

- مفهوم مرتبط بالاتصال والتبادل بين الأفراد والتعاون بين مختلف المصالح.

مما سبق يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية يضاف له التنسيق فيما

بينها على مستوى الاتصال و التغيير و التعلم، ويمثل تقديم تمثيل يوضح ذلك كما يلي:

الشكل رقم (1-4): تكوين الكفاءات الجماعية



Source : Sabrina Loufrani-fedida, Op.cit, P : 38.

¹ Sabrina Loufrani-fedida, Management des Compétences et Organisation par Projets, Op.cit, PP : 24-25

عرفها G. Malglaive على أنها المعرفة التطبيقية، أي تكامل كل من المعرفة التكنولوجية والمعرفة المنهجية والتي تسمح للإدارة بالعمل بفاعلية في الحالات المعقدة وغير المؤكدة¹.

ج-1 خصائص الكفاءات التنظيمية

سنحاول عرض أهم الخصائص التي تتميز بها الكفاءات التنظيمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): خصائص الكفاءات التنظيمية

التعليل	الخصائص المتكررة
الكفاءات التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي استخدمتها ، وهي رابعة من تاريخها و ثقافتها ، وبالتالي قيمتها لا معنى لها إلا في المؤسسة التي ستقوم باستعمالها وتطورها	مبدأ الخصوصية Principe de spécificité
الكفاءات التنظيمية لا يمكن أن تكون واضحة و قابلة للتحقق إلا إذا تم تطبيقها في العمل ، فالأعمال الحقيقية هي من تحول كفاءات غير ظاهرة إلى كفاءات حقيقية فكفاءة المنظمة هي امتحان وليست ميزة	مبدأ العمل Principe d'action
الكفاءة التنظيمية لا معنى لها إلا في ظل وجود غاية تضعها المؤسسة أو رؤية إستراتيجية	مبدأ الغاية Principe de finalité
الكفاءة التنظيمية تستند على المعرفة والمهارات والسلوكيات، لمواجهة بيئتها، فالمعرفة تعتبر المادة الأولية لكفاءة المؤسسة	المبدأ الموقفي de Principe Contingence
الكفاءة التنظيمية هي محصلة توليفة منسقة و مثمّة من خلال مختلف موارد المؤسسة الملموسة و غير الملموسة	مبدأ المزج Principe combinatoire
يتم بناء الكفاءة التنظيمية بصفة تدريجية، ويتم إثراءها من خلال التعلم الجماعي، أي أن بنائها وتطورها يستغرق وقتاً، وهذا ما يعطي لها الصفة التراكمية.	مبدأ الدينامكية والتراكمية Principe dynamique et cumulatif
ينبغي أن يعترف بها الآخرون لكي تتمتع بالمصداقية، خاصة بالنسبة للشركاء و الزبائن النهائيين	مبدأ الرؤية والاعتراف Principe de visibilité et de reconnaissance
الكفاءة التنظيمية تحتاج إلى استغلالها حتى تكون ناجعة و متطورة	مبدأ الانضباط Principe de régularité

Source : Sabrina Loufrani-fedida, Management des Compétences et Organisation par Projets Op.cit, P : 65

¹ Jacques Aubert et al, *savoir et pouvoir : La compétence en question*, édition presse universitaire, France, 1993, P : 40

G. Malglaive: دكتور في علوم التربية و مدير مركز تكوين المكونين بباريس

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

من خلال ما سبق فالكفاءة التنظيمية لا تختلف كثيرا في مبادئها عن مبادئ الكفاءة الفردية إلا في مبدأ الخصوصية ومنه نستطيع القول أن الكفاءة سواء الفردية أو التنظيمية هي تعبئة و توليف الموارد المتاحة بكل أنواعها قصد تحقيق هدف استراتيجي يجعل منها متميزة عن المنافسين .

المطلب الثاني: أصناف كفاءات المنظمة

أعطيت عدة تصنيفات للكفاءات كما يلي:

1 - صنفها Guy le Boterf إلى ستة أنواع هي¹:

- معارف نظرية للفهم و الاستفادة.
- معارف إجرائية قصد فهم طريقة العمل.
- مهارات إجرائية من أجل القدرة على تنفيذ الإجراءات بطريقة صحيحة.
- مهارات خبراتية تبين مقدرة الفرد على تنفيذ المهام.
- مهارات اجتماعية تبين قدرة الفرد على انتهاج السلوك السليم.
- مهارات تحليلية (Cognitif): القدرة على تحليل المعلومة و الاستفادة منها و من الأخطاء.

2 - صنفها R.Katz الكفاءات الفردية إلى ثلاث أنواع هي²:

أ- **الكفاءات الفكرية:** تشمل الكفاءة الفكرية القدرة على تصور المنظمة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المنظمة بالمحيط الخارجي بكل عناصره السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية... الخ، هذه التصورات تمنح الإطارات أسلوبا خاصا في فهم صياغة التوجهات التنموية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص، وتفترض هذه القدرات حياة الشخص أو مجموعة من الأشخاص على مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال ووفرة

¹ Le Boterf.G, Op.cit, P : 28

² John R. Schermehorn, James G Hunt, Richard N dobson, *Comportement humain et organisation française*, 2ème édition, édition village mondial, France, 2002, pp : 15-16.

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

المعارف والمؤهلات الذهنية، التي تمكنهم من فهم واستيعاب الأفكار، ويتناسب هذا النوع من الكفاءة مع المستوى الهرمي الأعلى.

ب- **الكفاءات الإنسانية:** تسمى كذلك بالكفاءات الاجتماعية، وتتمثل في قدرة الفرد على العمل بفعالية باعتباره عضواً في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقات بمسؤوليه، نظرائه، ومعاونيه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون، ويرى من خلال ذلك التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية معا، إن هذا النوع من الكفاءة مطلوب في كل المستويات الهرمية، ولكن بكثرة على المستوى المتوسط (الإدارة الوسطى).

ج - **الكفاءات التقنية:** تتمثل الكفاءات التقنية في استعداد الفرد أو مجموعة أفراد للقيام بمهامهم، فهي تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية، إذ تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لتقنية معينة، مثل كفاءة إدارة المعطيات، تصميم الشكل الخارجي لمنتج معين كالسيارات، هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي، وذلك لطبيعة الوظائف في هذا المستوى، خاصة في المنظمات الإنتاجية.

إضافة إلى ما سبق فقد صنفت الكفاءات حسب المهام المختلفة إلى نوعين هما¹:

أ- **الكفاءات الخصوصية:** الكفاءات الخصوصية هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي، إذ لا يمكن تأدية المهام المنوطة إليه في هذا المنصب إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمكانة القانونية (Statut) التي يشغلها الفرد في المنظمة.

ب- **الكفاءات المشتركة:** الكفاءات المشتركة هي تلك التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير برغم تفاوت مستويات التعقيد باختلاف المناصب؛ وهذه

¹ ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، صص: 124-126

الكفاءات بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن صاحبها من تحسين أداء عمله.

المطلب الثالث: الكفاءات المحورية رهان المؤسسات الحديثة

عرفت على أنها: "مجموعة معارف و تكنولوجيات تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة للزبون".

و حتى تكتسب الكفاءة صفة "المحورية" لابد أن تتوفر فيها ثلاث شروط حسب ما ذكره كل من

Hamel & Prahalad و ذلك كما يلي¹:

أ- تمنح قيمة مضافة حقيقية للزبائن : الزبون هم من يقرر إذا كانت الكفاءة محورية أم لا و

يتجلى ذلك من خلال استعماله للمنتج فكلما كانت قيمته عالية دل ذلك على أهمية هاته الكفاءة.

ب- أن تختلف على غيرها مقارنة بما لدى المنافسين: حتى تكون محورية لابد أن تكون وحيدة ولا

يوجد مثلها في السوق و هذا لا يعني أنها مفقودة ولكن نقصد منها أن المؤسسة تظهر كفاءة اكبر

من منافسيها و هو ما يقابل عدم التقليد و الندرة في الموارد الإستراتيجية.

ج- تتمتع بمرونة الاستعمال: الكفاءات المحورية هي منصة انطلاق للمؤسسة حتى تلج أسواق

جديدة ، لذلك فهي تقاس بالنسبة لمرونتها الإستعمالية من خلال ما تستطيع القيام به في عدة

أنشطة إستراتيجية أو أقسام متنوعة للمؤسسة.

من خلال ذلك فالكاتبان - سابقا الذكر - وضعوا ثلاث مجالات للكفاءة المحورية هي:

- عمليات الإنتاجية (الجودة ، المرونة ، التكلفة، سرعة الانجاز، احترام المواعيد).

- عمليات خاصة بالولوج إلى الأسواق (إدارة العلامة التجارية، التسويق، البيع، التوزيع،

الإمداد).

- الأفضلية الإستعمالية للمنتج أي أن المؤسسة قامت بتمييز منتجها عن باقي المنتجات

المنافسة بوظائف استثنائية.

¹ Sabrina Loufrani-fedida, Management des Compétences et Organisation par Projets Op.cit, P P: 54-55

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

إن المؤسسات وفي ظل التطورات و التغيرات الحاصلة في بيئتها سواء كانت الداخلية أو كانت الخارجية مطالبة بتحقيق الأداء المرتفع مقارنة بمنافسيها و حتى يتسنى لها ذلك لابد لها من إعادة ترتيب و توليف محفظتها من الموارد و الكفاءات بدلا من محفظة أنشطتها، ثم محاولة دمجها و إدارة كل منها بطريقة ذكية و مختلفة تماما عن منافسيها ساعية من خلال ذلك إلى تحقيق أهداف كل أصحاب المصلحة الذين تربطهم علاقة بها.

المبحث الثالث: فريق عمل المنظمة بين مفهومي الموارد و الكفاءات

كما ذكرنا سابقا، فالمؤسسة الحديثة و في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها أو كما أطلق عليها دافني المنافسة المفرطة¹ ، فهي مطالبة بالتجديد و الابتكار من خلال قدرات إبداعية و فرق عمل تمكنها من ذلك.

المطلب الأول: القدرات الديناميكية و بناء الميزة التنافسية

حتى تستطيع المؤسسة بناء مزايا تنافسية في ظل مختلف المتغيرات التي تواجهها كالعولمة و وتغير ثقافة الزبون متأثرا بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال و الابتكار التكنولوجي كل هذا أدى بالمؤسسة إلى التفكير في طريقة لمواجهة ذلك تمثلت في استخدام قدراتها الإستراتيجية و الديناميكية.

1- القدرات الديناميكية

ظهر هذا المصطلح مع نهاية التسعينيات من القرن الماضي حتى يفسر لنا التباين الواضح بين مختلف المؤسسات في ظل موارد و كفاءات داخلية خاصة بكل مؤسسة و يمكن تعريفها كما يلي:

¹ المنافسة المفرطة (Hypercompétition): تكون حالة المنافسة المفرطة بتحركات تنافسية سريعة جدا و التي تلزم المنافسين بالتحرك بسرعة لإيجاد و بناء ميزات جديدة، مع محاولة هدم و نحت ميزات الأطراف الأخرى.

الجدول رقم (1-5): تعريف القدرات الديناميكية

أهم رواده	التعريف	المصطلح
Teece, Pisano et Shuen (1997)	قدرة المؤسسة على دمج، بناء، إعاد ة ترتيب (Reconfiguration) الكفاءات الداخلية و الخارجية للاستجابة للتغيرات السريعة للبيئة.	القدرات الديناميكية
Eisenhardt et Martin (2000)	روتينات تنظيمية و إستراتيجية يقوم من خلالها المسبرون بتغيير توليفات الموارد من أجل خلق استراتيجيات خلاقة للقيمة.	
Thomas et al (2001)	القدرات الديناميكية تستخدم لكسر قواعد المنافسة من خلال التغير الاستراتيجي، بوصفها إجراءات إدارية عالية المستوى، وموارد قادرة على التنظيم في الحالات المتغيرة ¹ .	

المصدر: من انجاز الباحث بناء على عدة تعاريف مختلفة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن القدرات الديناميكية تتعلق بـ موارد و كفاءات المؤسسة في بناء إستراتيجية منشئة للقيمة لها وذلك بوضع التوليفات المناسبة لمواجهة التغيرات السريعة في محيطها.

كل هذا يقودنا إلى القول أن القدرات الإستراتيجية تصنع الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال

المعادلة التالية: **القدرات الإستراتيجية = الموارد + الكفاءات + المزج بينهما**

إضافة إلى ذلك فالمزايا التنافسية دورة حياتها قصيرة في ظل المنافسة الشديدة و القصوى

للمؤسسات ، الأمر الذي يجعلنا نتكلم عن القدرات الإبداعية للمؤسسة التي تفتح المجال للمؤسسة

من أجل أن تكون أكثر مرونة في تغيير موقعها الاستراتيجي في ظل التغيرات التي تطرأ على

بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية.

1- القدرات الإبداعية للمنظمة : يمكن تعريفها على أنها: "المهارة العالية للمنظمة التي من خلالها

تحول مختلف مواردها إلى مخرجات إبداع¹".

¹ Thomas, J.B, Henderson J.C, *Understanding Strategic Learning: Linking Organization Learning Knowledge Management and Sense making*, Organization Science, Vol: 12, No 3,2001 P 332.

الروتين كما عرفه وينتر و نيلسون هو القدرة على التنسيق بين الأفراد و المنظمات في خضم التفاعل بينهما أنظر <https://www.wikiberal.org/wiki/Routines>

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

كما تعرف كذلك على أنها: " قدرة تمكن المؤسسة من تحويل المعرفة والأفكار إلى منتجات جديدة، عمليات، ونظم لفائدة المؤسسة"².

تعريف آخر: " الإمكانات المميزة للمبدع في موقف معين و تتجسد هذه القدرات في قابلية الفرد على توليد و قبول و تطبيق الجديد من الأفكار و العمليات أو المنتجات"³.
من خلال ما سبق يتضح أن القدرات الإبداعية للمنظمة هي قدرات إستراتيجية و ديناميكية تقوم بتحويل و إعادة ترتيب مدخلاتها من موارد و كفاءات و أفكار و معارف إلى مخرجات إبداعية تلبى حاجة الزبون و ذلك باستخدام أسلوب فرق العمل كمنهج تنظيمي لتحقيق ذلك.

2- خصائص القدرات الإبداعية للمؤسسة

حتى تكتسب المنظمة هاته القدرات الإبداعية لا بد من لها من توفر مجموعة من الخصائص نستعرضها كما يلي:

أ- **القدرة الاستيعابية Absorptive Capacity**: يعرفها كل من Cohen & Levinthal "على أنها قدرة المؤسسة على معرفة قيمة المعلومات القادمة من خارجها، استيعابها و استخدامها لأغراض تجارية"⁴.

كما تعرف على أنها: "القدرة على التعلّم عن طريق إدراك المعلومات الجديدة، استيعابها ثم استخدامها"⁵.

¹ Vedina R, Baumane I, *innovation capabilities in small catching-up Economies: Evidence from food production and tourism sector SMEs*, Spain, 2009, P : 222

² Mathuramaytha C, *Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model*, International Conference on Education and Management Innovation IPEDR, Vol:30, Singapore, 2012, P : 289

³ زلاسي سامي ، اثر التعلّم التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين ،مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الوادي،العدد9،رقم01، 2016،ص:194

⁴ Salha Oumaya et al, *La capacité d'absorption de l'entreprise : Conceptualisation et mesure*, XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Tunisie, 30 mai-1 er juin 2016, P : 4

⁵ صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة بسكرة،2015،ص:8

من خلال ما سبق يمكن القول أن القدرة الاستيعابية للمؤسسة تتوقف على الحصول على المعلومة و تحليلها و الاستفادة منها.

ب- **القدرة على التكيف (Adaptive Capacity):** يحدث التكيف من خلال تبني فكرة جديدة، فينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وانتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات¹.

ج- **القدرة على التفكير (Capacity of thinking):** تشير إلى توليد الأفكار، فالحاجة إلى الحل الإبداعي للمشكلات تكون لازمة عندما تواجه المؤسسة تحدياً أو مشكلة وتسعى عندها لأفكار جديدة لأنه ليس لديها حل مسبق تعرفه وتستخدمه. ولكي تتمكن من حل المشكلات بكفاءة يجب على مسئولها استخدام كل أنواع التفكير الممكنة².

3- القدرات الإبداعية للمؤسسة و التوجه نحو الأداء المتميز و الميزة التنافسية

إن الاهتمام بالقدرات الإستراتيجية للمؤسسة هدفه على المستوى الخارجي تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين كمفهوم قديم و تحقيق الأداء المتميز باعتباره مفهوم حديث في علم المناجمنت من خلال التركيز على الأسس الواجب الاهتمام بها في بناء الميزة التنافسية، أما من وجهة نظر الأداء المتميز للمؤسسات سنتحدث عنه من خلال توزيع الكفاءات الفردية و الجماعية على مستوى الوحدات التنظيمية في الهياكل التنظيمية وهو ما سنراه لاحقاً.

¹ المرجع السابق، ص:9

² نفس المرجع ، ص:10

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

3-1: تعريف الميزة التنافسية: يعرفها Igor Ansoff على أنها: "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج وسوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية"¹.

- يعرفها Porter كما يلي: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"².

- أما Barney فيرى: "أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج"³.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن Ansoff ركز في تعريفه على المنتج و السوق فقط مهملًا باقي عوامل النجاح الأساسية التي يمكن أن تعطي ميزة تنافسية، في حين أن Porter ركز على الأساليب الجديدة الإبداعية، أما Barney فتكلم عن القيمة الاقتصادية أي الربحية .

من خلال ذلك نستطيع القول أن الميزة التنافسية هي القدرة على التميز على المنافسين من خلال تلبية حاجات الزبائن و كسب رضاهم وولائهم باستخدام الموارد و الكفاءات بطرق إبداعية.

3-2 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية من خلال نواتج القدرات الإستراتيجية

توجد أربعة عوامل التي تساعد على بناء الميزة التنافسية و المحافظة عليها و هي: **الكفاءة، الجودة، التحديث و الاستجابة للمستهلك، و هذه العوامل الأربعة هي نتاج للكفاءات، كما أنها تتيح للمؤسسة**⁴:

- تمييز منتجاتها المعروضة، بالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك.

¹ Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, 1st edition, Gabler Edition Wissenschaft, 2008, P:10

² <https://hrdiscussion.com/hr105011.html> consulté le 03/09/2018 à 18H00

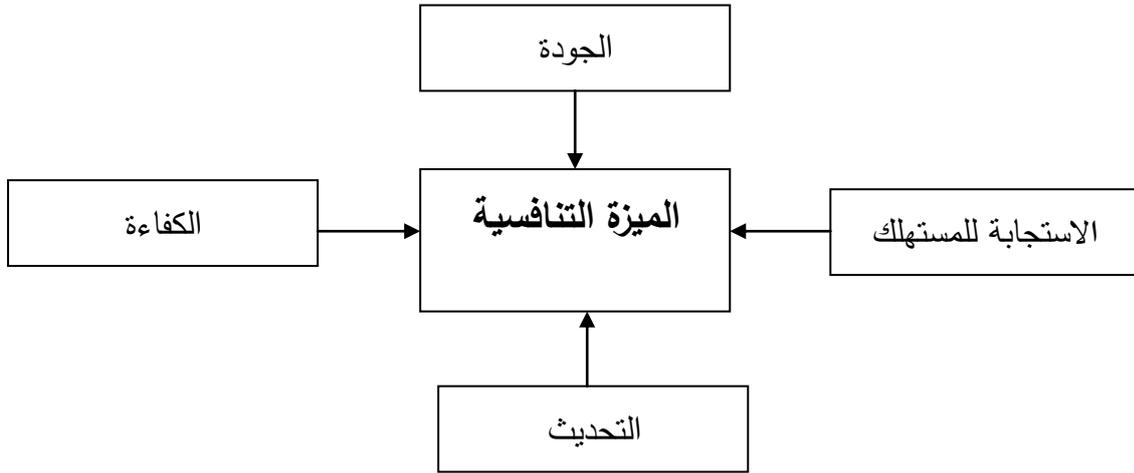
³ Jay B. Barney, Delwing N. Clark, *Op.cit*, P : 24

⁴ شارلز هطي و جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب و مراجعة د.محمد سيد احمد عبد المتعال، د.إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 203-204 .

- تخفيض هياكل تكلفتها.

فهذه العوامل تعتبر أسس بناء للميزة التنافسية، كما انه توجد علاقة بين العوامل الأربعة، فكل عامل له تأثير على الآخر كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-5):أسس بناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هيل و جارديث جونز ،"الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل" ،تعريب و مراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،2008،ص:203

أ- الكفاءة (Efficiency):

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ،باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، المدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من اليد العاملة و الأرض.. ، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات. فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، و المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في اغلب المؤسسات هما : إنتاجية العامل ، التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل و إنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

ب- الجودة:

يقال عن المنتج أو الخدمة انه ذو جودة، عندما يدرك المستهلكون انه ذو قيمة اكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، فأى منتج هو مجموعة صفات، كما يمكن القول أن هناك منتجات ذات جودة عالية و أخرى فقيرة الجودة، و نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول و القيمة التي يسعى الحصول عليها ، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية و خلوها من العيوب يدعم و يزيد الكفاءة و من ثم تخفيض التكاليف، و يتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد.

ج- التحديث:

هي عملية تجديد المنتجات أو العمليات، فتجديد المنتج هو العمل على تطويره و ابتكار منتجات جديدة تماما، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة ، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات لإنتاج المنتجات و من أمثلة ذلك نذكر ما قامت به شركة" تويوتا " التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات و تمثل في تخفيض الوقت اللازم لتكريب المعدات المعقدة مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة وجعل مؤسسة تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة ، و بذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات و العمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية.

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

و يعتبر التحسين المستمر- كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمنتجات و عمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى اقل منهم، و يمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث و التطوير رفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

د- الاستجابة للمستهلكين:

كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين و لكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع حاجات عملائها ، فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة و تجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين.

ما نلاحظه هو أن بناء الميزة التنافسية من خلال الركائز الأربعة الآتية الذكر يعتمد أساسا على قدرة المؤسسة في التحكم فيها عن طريق كفاءات فردية و جماعية تستطيع دراسة و تحليل النقائص و من ثم تصحيح الأوضاع معتمدة في ذلك على أساليب نجدها في مقاربة الجودة الشاملة التي تتبنى في ثقافتها أسلوب فرق العمل كأسلوب تنظيمي للقيام بذلك.

المطلب الثاني: الأداء المتميز من خلال الهياكل التنظيمية (رؤى مختلفة)

قبل التعرض إلى مختلف الهياكل التنظيمية برؤية صاحب الفضل في تعريف التنظيم الادوقراطي ، ارتأينا قبل ذلك الكلام عن الأداء المتميز للمؤسسات حسب ما جاء به كل من Peters & Waterman الذي يعد مطلب كل المؤسسات المعاصرة في ظل تنامي المنافسة الشديدة و تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التحول من النظرة الكلاسيكية للمورد البشري إلى نظرة حديثة عنه.

1- التميز الفردي و المؤسساتاتي

تعريف التميز: "قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، التنفيذ السليم، والتفويض المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته"¹.

يعرف Mirable التميز بأنه: "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز"².

يعرف كذلك على أنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة مما ينتج نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"³.

من خلال ذلك نرى لنا أن التميز هو حالة إبداعية تسعى لها المؤسسات من خلال تحقيق نتائج جد باهرة مقارنة بنتائج المنافسين و مدى رضا أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة بالمؤسسة.

سعى الاستشاريان Waterman Robert & Peters Tom لتحديد خصائص المؤسسة المتميزة حيث وجدوا بأن النموذج الياباني للإدارة لا يصلح للبيئة الأمريكية والغربية عموماً، وقد حاولوا تحديد الخصائص المشتركة لمجموعة من المؤسسات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية و استنتجوا أن المؤسسات الممتازة قبل كل شيء هي مؤسسات لامعة في الأساسيات، والأدوات ليست بديلاً عن التفكير... بل هذه المؤسسات عملت بصعوبة وأبقت تفكيرها بسيطاً في عالم معقد، لقد

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص: 9

² موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008، ص: 263

³ حمادي نبيل و رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و التنمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المدينة، المجلد 2، العدد 5، جوان 2017، ص: 157

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

استمروا وأصروا على الجودة واستمعوا لعملائهم وتعاملهم مع موظفيهم كبالغين " ويرى الباحثان أن هذا النموذج يبين باختصار أن المؤسسة المتميزة هي مؤسسة تمتلك ثقافة تركز على التميز.

1.1- الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي و المتميز: توجد هناك عدة فروقات بين المفهومين

التقليدي و الحديث لأداء المؤسسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-6): الفرق بين الأداء التقليدي و المتميز للمؤسسات

الأداء المتميز	الأداء التقليدي
تركز على خدمة الزبون	تركز داخليا على العمال
ينظر للموظف كشريك في المؤسسة	ينظر للموظف كأداة بيد الإدارة
يهتمهم رضا الزبون و سعادته	غير مهم رضا الزبون
الاستقلالية و التنظيم الذاتي لوحدات العمل	التحكم من أعلى إلى أسفل بناء بيروقراطي
التخطيط و التنسيق يتم من خلال فرق العمل	التخطيط و التنسيق يتم من خلال الإدارة
يوجد مجال واسع في تحديد الوظائف و الموظفين يمتلكون مهارات متعددة	الوظائف محددة على نحو ضيق حسب التخصص
التوثيق و الوضوح في الإجراءات و العمليات الأساسية	عدم وضوح الإجراءات والعمليات
المرونة هناك طرق عديدة لتحقيق نفس المستوى من الأداء	الصلابة هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل
التدريب يركز على تطوير الموظف ككل	التدريب يركز على المهارات التقنية
الحوافز بناء على المساهمة في فعالية الفريق	الحوافز على أساس الأداء الفردي

المصدر: محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير في القيادة و

الإدارة(غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص ص:81-82

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن توجه المؤسسة نحو الاهتمام بالزبائن و تبني مقاربة جديدة أسهم في تغيير المؤسسة لنظرتها من نظرة تهتم بمحفظه الأنشطة إلى نظرة تهتم بمحفظه الموارد و الكفاءات و أصبح العمل فيها مبني على فرق العمل المختلفة و كيفية تطويرها و تحفيزها من أهم التحديات التي تواجهها.

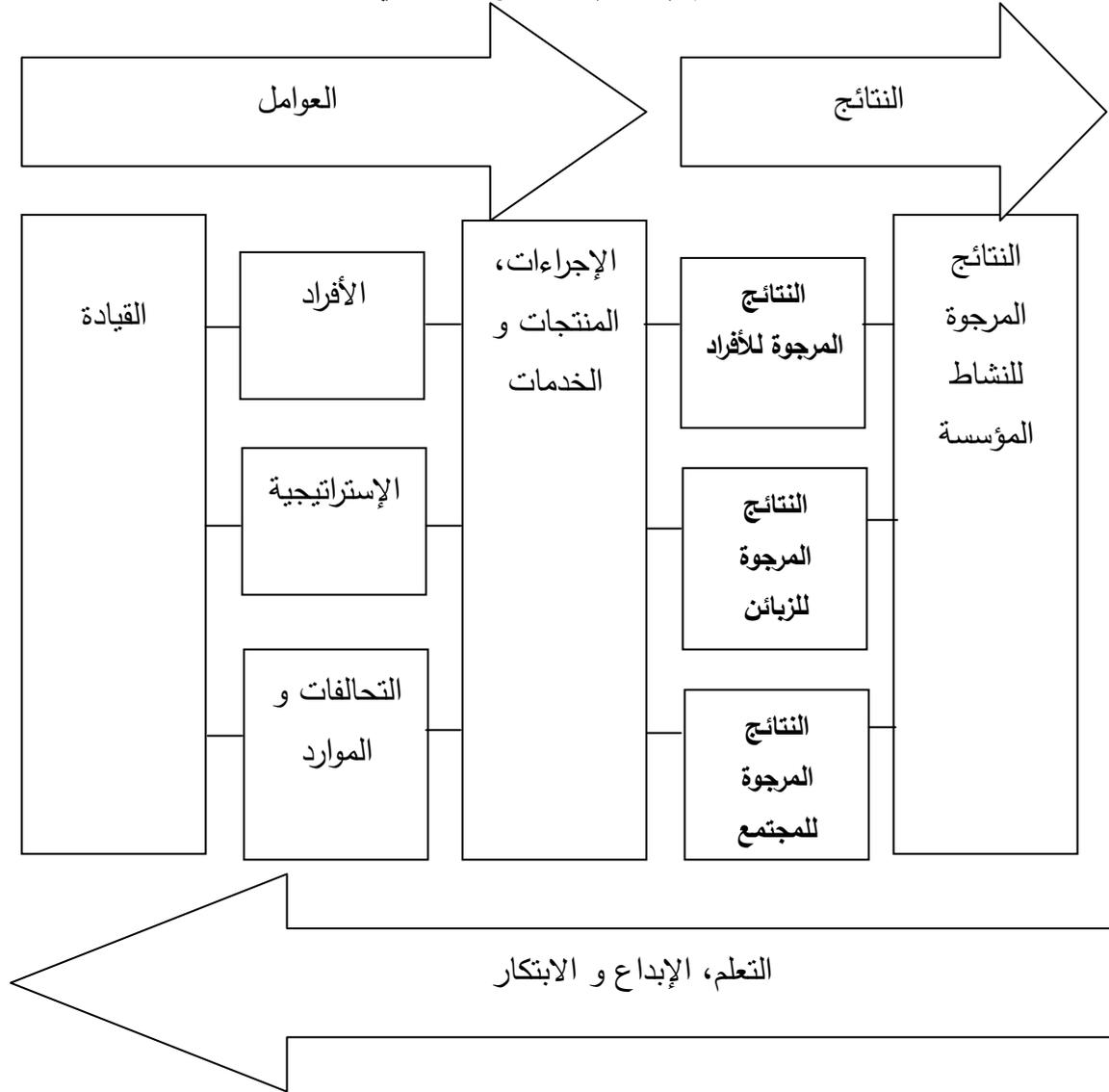
الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

و من أهم النماذج التي تركز على التميز في الأعمال النموذج الأوربي للتميز (EFQM¹) و

الذي يحدد العوامل الواجب مراعاتها حتى تتحصل المؤسسة على النتائج المرجوة كما في الشكل

التالي:

الشكل رقم (1-6): النموذج الأوربي للتميز



Source : <http://bbest.be/fr/content/le-modele-dexcellence-efqm-2013> consulté le 07/09/2018 à 15H00.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا كيفية الوصول إلى النتائج المرجوة من خلال تحقيق نتائج جزئية للأفراد و الزبائن و المجتمع (Collectivité) و من خلال كذلك الدعائم المبنية على الأفراد و استراتيجيات و التحالفات و الموارد و القيادة المتميزة و كارتداد عكسي لذلك تساهم النتائج

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

المتحصل عليها في تحسين و تطوير أداء المنظمة من خلال التعلم و الإبداع التنظيميان¹، للإشارة هنا ، فان هذا النموذج الأوروبي ما هو إلا أداة للتقييم و يعطي صورة عن المؤسسة و عن نقاط قوتها و نقاط ضعفها كما يسمح لها بالمقارنة بمؤسسات أخرى منافسة، و جاء للإجابة عن السؤال التالي: ما هو الضروري للمؤسسة التي تتبنى التوجه نحو التميز؟

اعتمادا على النموذج السابق نستطيع القول أن المؤسسة الرامية إلى التميز لابد لها من هيكل تنظيمي مرن يساعدها على تحقيق الأهداف المرجوة و يحقق الكفاءة و الفعالية المطلوبة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد و استغلال الكفاءات بأحسن طريقة للوصول للتميز و الريادة و التي أساسها حسب النموذج السابق هو القيادة المتميزة.

2-الهيكل التنظيمية من خلال مختلف الرؤى

سنكتفي بتعريفين لهما الأول لـ Max Weber و الآخر لـ Henry Mintzberg كما يلي:

تعريف Max Weber: "مجموعة من القواعد و اللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد و الكفاءة"².

تعريف Henry Mintzberg: "هو المجموع الكلي للوسائل المستعملة لتقسيم العمل لمهام مختلفة و من ثم التنسيق فيما بينها"³.

إذن يمكن القول أن الهيكل التنظيمي هو تقسيم للعمل أفقيا و عموديا قصد تنفيذ المهام و الأهداف و من ثم التنسيق فيما بينها من خلال قواعد و لوائح تنظيمية مع مراعاة التعقيد و التخصص و مركزية القرار.

يتكون الهيكل التنظيمي الخاص بمنظمات الأعمال من خمسة تراكيب بنيوية، إذ يمكن لكل منظمة أن تختار عدد من التراكيب لبناء هيكلها التنظيمي، حيث يمكن إضافة عناصر بنيوية إليها أو

¹ أنظر نموذج التميز حسب (European Foundation for Quality Management) 2013

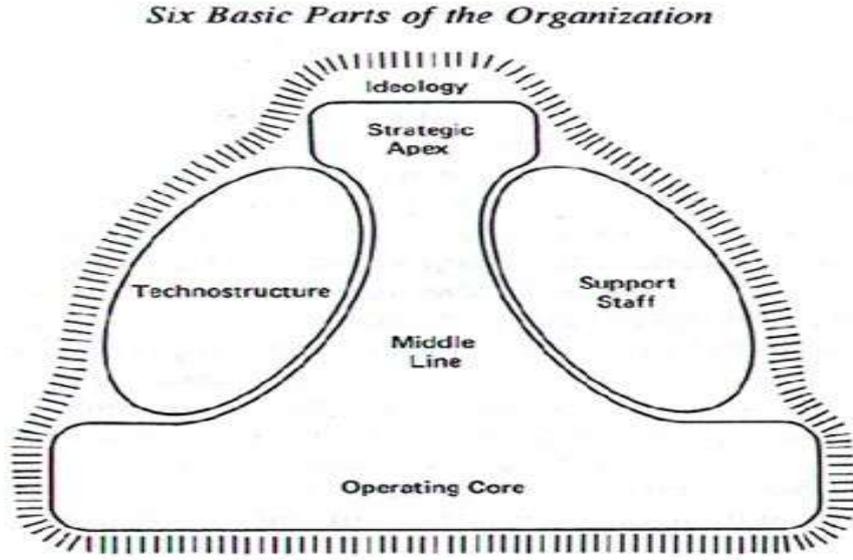
² <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/> consulté le 07/09/2018 à 17H00.

³ <https://www.surfeco21.com/?p=1886> consulté le 07/09/2018 à 17H15.

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

حذفها منها حسب الحاجة أو الموقف، والمنظمات الفعالة تخلق ترابطا بين أجزائها المكونة لها لدرجة أنها لا تغير عنصرا واحدا دون الأخذ بالحسبان العواقب المترتبة على كافة العناصر البنوية الأخرى. وتتمثل التراكيب البنوية كما يبينها الشكل التالي:

الشكل (1-7): الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب منتزيرغ



Source : <https://www.saudihr.sa/Arabic/OrganizationChart/Pages-Mintzberg.aspx> consulté le 10/09/2018 à 18H00

يمكن تعريف أهم الأجزاء له كما يلي¹:

✓ **القمة الإستراتيجية:** هي قمة الهرم التنظيمي مصدر السلطات والصلاحيات أو ما يطلق

عليه بالإدارة العليا، وهي ذلك الجزء المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها

المنظمة من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه العمل داخل المنظمة ككل.

✓ **نواة العمليات:** تتكون من جميع العاملين الذين يقومون بأداء الأعمال الرئيسية للمنظمة

سواء كان إنتاجية أو خدمية، ويكون هؤلاء العاملين الإدارة الدنيا في قاعدة الهيكل

التنظيمي أو ما يسمى بنواة العمليات.

✓ **الاستشاريون المساندون:** هم الموظفون الذين يقدمون الخدمات غير المباشرة إلى بقية

أجزاء المنظمة، مثل إدارة العلاقات العامة و الاستشارات القانونية.

¹ عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بهاء للنشر و التوزيع، 2008 ، ص53

✓ **البنية الفنية:** هم الموظفون المحللون الذين يقومون بالأعمال الإدارية وتصميم الأنظمة المتعلقة بالتخطيط الرسمي والإشراف على العمل، وهؤلاء غالبا ما يشكلون البنية الفنية.

✓ **الايديولوجية :** تمثل الإطار العام أو المحتوى الذي يضم هذه الأجزاء(التركييب البنوية) الخمسة السابقة الذكر، والتي يتشكل منها الهيكل التنظيمي، كنظام واحد يشمل على عدة أنظمة فرعية تعمل جميعها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل، كما تعتبر ثقافة المؤسسة السائدة.

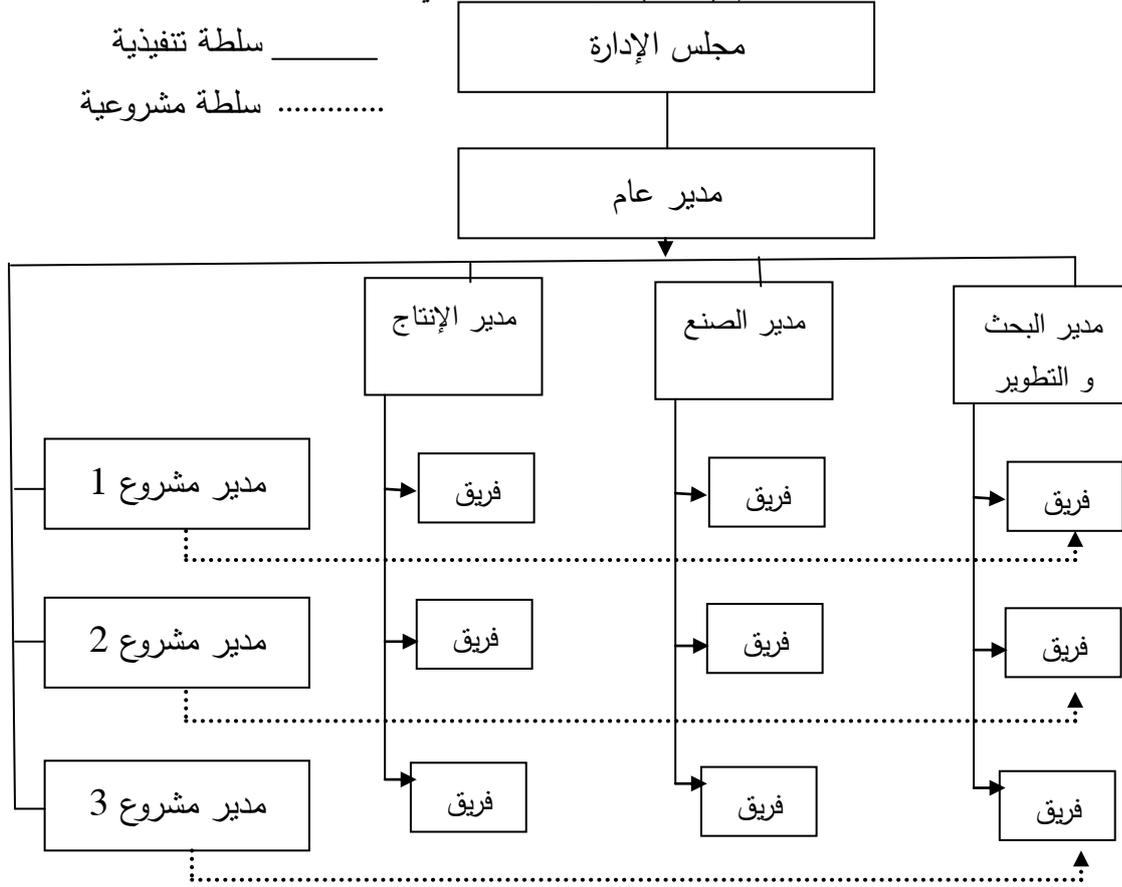
بعد دراسة لمختلف الهياكل الموجودة في الفكر الإداري انطلاقا من المدارس الكلاسيكية وصولا إلى المدارس الحديثة و وجود مشكلة التبعية بين الإستراتيجية و الهيكل التي طرحها الفرد شاندر ، فان دراستنا ستقتصر على الهيكل المصفوفي لأنه في ظل بيئة غير مستقرة تعيش فيها المؤسسة يصبح من الضروري إيجاد طرق تنظيمية جديدة لا تكون ميكانيكية بل تتسم بالمرونة و تضم خبراء على أعلى مستوى من الكفاءة لمواجهة هاته المناقسة الشديدة، فكان الحل يكمن في الأسلوب الادوقراطي الذي يضم مجموعة من الخبراء في مجالات مختلفة في شكل تنظيم مصفوفي¹ .

1-2 الهيكل المصفوفي:يحاول هذا التنظيم معالجة مشكلة تركيز السلطة في يد المدراء التنفيذيين، و تطوير مفهوم السلطة الوظيفية وتوسيعها ، و هو يستعمل في المنشآت التي تنتج سلعا شديدة التخصص و تتعامل مع تقنيات متقدمة و تضم عددا كبيرا من الخبراء و الأخصائيين². يمكن أن يكون التنظيم المصفوفي ثنائي البعدين أو متعدد الأبعاد ، النوع الثنائي الأكثر استعمالا كما يوضحه الشكل التالي:

¹ Mintzberg.H, *Structures et Dynamique des organisations*, édition d'organisation, Paris, France, 1986, P : 378

² محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات-وظائف-تقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،

الشكل رقم (1-8): الهيكل المصفوفي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 117 (بتصرف)

1-1-2 مزايا هذا التنظيم: يتميز هذا التنظيم بما يلي¹:

✓ يتحمل مدير المشروع مسؤولية إدارة المشروع لإنجازه في إطار القيود (الزمن، التكلفة، الجودة)،

فمدير المشروع موجه بالكامل للتركيز على المشروع كما هو الحال في تنظيم المشروع

المستقل؛

✓ يساعد تنظيم المصفوفة إدارة المشروع في الاستفادة من الخبرات المتاحة في الأقسام الوظيفية

وذلك لاستخدامها بشكل مؤقت لصالح المشروع، كما يمكن للمشاريع الأخرى الاستفادة من هذه

الخبرات، وتفادي حالة الازدواج في الاستخدام عند تطبيق المشروع المستقل؛

✓ استجابة سريعة لاحتياجات الزبون، وبنفس مرونة التنظيم المستقل باعتبار العاملين متفرغين

لتحقيق أهداف المشروع؛

¹ واضح محمود، مساهمة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017، ص: 113-115

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

- ✓ في حالة تعدد المشاريع، يسمح تنظيم المصفوفة باستخدام وتبادل موارد المؤسسة الأم بين مشاريع المؤسسة بما يسهم في الاستغلال الأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة وبما يسهم في تحقيق أهداف المشاريع والمؤسسة الأم في ظل القيود (الوقت، التكلفة، الجودة)؛
- ✓ تحقيق الاتساق بين إجراءات وسياسات المشروع وإجراءات وسياسة المؤسسة الأم لوجود قنوات اتصال مناسبة لممثلي الوحدات التنظيمية الممثلين للمؤسسة وإدارة المشروع؛

2-1-2 عيوب الهيكل المصفوفي: لهذا النوع من التنظيم عيوب نذكر منها:

- ✓ يولد صراعات بين مديري المشاريع لسعي كل مدير الحصول على أفضل الموارد لضمان نجاح مشروعه دون أن يأخذ بعين الاعتبار تحقيق مبدأ الأمثلة لجميع أهداف المؤسسة والتي ينبغي تحقيقها من خلال جميع المشاريع؛
- ✓ ضعف درجة التحكم في إدارة المشروع بالقرارات التقنية التنظيمية وحسب الاختصاص فمثلا القرارات الهندسية سيبقى جانبها التقني تحت سيطرة القسم أو الدائرة الهندسية، القرارات الامتدادية والمشتريات تحت سيطرة قسم الإمداد والمشتريات... الخ، بينما يحتفظ مدير المشروع بسلطة تسيير المشروع ويفقد أحيانا السلطة التفاوضية القوية عند التفاوض للحصول على الموارد والتحكم في تواريخ التسليم؛
- ✓ إن تنظيم المصفوفة يتعارض مع مبدأ أساسي في الإدارة وهو "وحدة القيادة"، إذ يوجد للعاملين رئيس (مديرين)، الرئيس الوظيفي في المؤسسة ومدير المشروع، وهذا الأمر يولد أحيانا فوضى وصراع بين الأفراد، فمن السهل أن يقع العامل فريسة للزاعات بين الرئيسين ويمكن أن تحدث مشكلات أخرى في حالات النزاع عندما يقوم الأفراد في المشروع بتحريض رئيس على آخر؛
- ✓ تعاني مشاريع تنظيم المصفوفة من مشكلة توازن القوة بين المدير الوظيفي ومدير المشروع، ففي المصفوفة القوية تكون قوة السلطة أكبر بيد مدير المشروع وفي المصفوفات الضعيفة

تكون القوة الأكبر بيد المدير الوظيفي، أما في حالة المصفوفة المتوازنة فيصبح هذا الموضوع إشكاليًا معقدة ومثيرة للجدال والصراعات؛

2-1-3 أنواع الهيكل المصفوفي

يأخذ التنظيم المصفوفي الأشكال التالية¹:

أ. **المصفوفة الضعيفة:** تسمى أيضا المصفوفة الوظيفية، وتكون أقرب إلى المشروع الوظيفي ولكنه

يتمتع بجزء من استقلال المشروع، ويغلب على دور مدير المشروع طابع المنسق أو المسير أكثر من كونه مدير مشروع.

ب. **المصفوفة المتوازنة:** خصائصها تقع بين المصفوفة الضعيفة والمصفوفة القوية، وتتسم بوجود مدير المشروع؛ إلا أنه لا يتمتع بصلاحيات كاملة على المشروع.

ج. **المصفوفة القوية:** تسمى أيضا مصفوفة المشروع وتكون خصائص المصفوفة أقرب إلى المشروع المستقل أو التنظيم المشروع، ضمن المؤسسة الأم، ويمكن أن تضم مديري مشاريع متفرغين لديهم صلاحيات معتبرة ومعهم هيئة إدارية متفرغة للمشاريع.

من خلال ما سبق نجد أن الهيكل المصفوفي أين التنظيم بالمشاريع احد أنواعها هو التنظيم الأنسب للمشروعات المبدعة سواء على مستوى المنتج أو الخدمات أو العمليات و السيوررات المنظمة لما يحتويه من تنوع في التخصصات للفريق المكون له و هو ما يقودنا إلى الكلام عن أسلوب فرق العمل الذي تكلم عنه منتزبرغ في تصنيفاته من قبل ، و يعتبر احد التنظيمات الخلاقة للأفكار الإبداعية النابعة من الموارد البشرية المكونة له.

¹ نفس المرجع السابق

المطلب الثالث: أسلوب فرق العمل من المنظور الاستراتيجي إلى التجسيد العملي

إن هذا الأسلوب من التنظيم ليس وليد الساعة و إنما يرجع العمل به إلى بدايات الثورة الصناعية في بدايات القرن العشرين و سنحاول التطرق إلى أهم آراء رواد الإدارة في ذلك قبل تقديم التعريفات المختلفة له.

1 التطور التاريخي للمفهوم

يعتبر ما قامت به المدرسة الكلاسيكية للإدارة بالأخص المدرسة التaylorية من تصورات تنظيمية أفضت إلى وجود طريقة مثلى ووحيدة للتنظيم - كما يقول تايلور - حاجز كبير وقف أمام أي محاولة للمبادرة الفردية أو الجماعية¹، حيث اعتبرت أن الإنسان مجرد آلة مطلوب منه تنفيذ مجموعة من المهام حسب الإجراءات الموضوعية و ذلك في مكان معين و زمان معين، وأصبح الفرد عبارة عن تكلفة لا بد من تخفيضها و آلة في نفس الوقت تدر أرباحا على المؤسسة ، لتأتي فيما بعد أعمال هاوثرن لدراسة اثر الدافعية و الهيكل التنظيمي على إنتاجية العامل و اكتشفت مدى التعقيد في السلوكيات الأفراد داخل المنظمة و ألقت الضوء على ضرورة إدماج العامل في جماعة عمل ، لكن ظهور فرق العمل كان بمحطى الصدفة و أسلوب مبتكر في مصانع الفحم في لندن في سنوات الخمسينيات من القرن الماضي² ، اقترح كل من مكويكور وليكرت أن خير وسيلة لدراسة المنظمات لا يؤدون أعمالهم كأفراد، ولكن كأعضاء في مجموعات أو فريق، وحددا بعض خصائص المجموعات والفريق الفعالة التي تؤدي وظائفها بشكل فعال، وأكد أرجيريس بأن التفاعل السلوكي بين العاملين في المنظمة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق عمل ، و مع سنوات التسعينات من القرن الماضي و التحولات الحاصلة في محيط المؤسسة من العولمة و الدخول الكثيف لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال و المنافسة القوية لها ، واتخاذ المنافسة لمنحى آخر في ظل

¹ Azza Bach-Hamba, *Interprétation et management des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail*, Thèse de doctorat en science de gestion, Institut d'administration d'entreprise, université Lille1, France, 2013, P : 13

² Ibid. P : 14

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

ما تتبعه المؤسسات من استراتيجيات مختلفة سواء عن طريق قيادة التكلفة أو التميز أو التمايز بالطرق الإبداعية أدى إلى اعتبار استخدام فرق العمل من التوجهات الحديثة لتحسين المنتجات و الخدمات و الرفع من القدرة الإبداعية للمؤسسة.

2 التعاريف و المفاهيم

2-أ التعريف اللغوي

يعرف الفريق في اللغة على أنه طائفة من الناس أكبر من الفرقة منظمة للعمل مع¹.

كما يعرف كذلك بأنه طائفة من الناس أكبر من الفرقة، ومنه فالفريق هو مجموعة من الناس تعمل مع بعضها البعض.

2-ب تعريف فريق العمل

يعرفه Koslowski & Ilgen: "فرد أو أكثر مع بعضهم أو افتراضيون يقومون بانجاز مهام، أهداف و نتائج مترابطة فيما بينها مع اختلاف في أدوارهم ومسؤولياتهم لكن تحت ظل مؤسسة واحدة"².

كما يرى West: "أن فرق العمل عبارة عن" مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم"³.

وصف Batt فرق العمل على أنها جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة على عملية العمل و إحداث التغييرات في الإنتاج و تتبنى العديد من الم همت المنفذة تؤوليديا من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين العاملين المختلفين⁴.

¹ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82/> consulté le 14/09/2018 à 17H00.

² Kozlowski S.W.J. & Ilgen D.R, *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*, Psychological Science in the Public Interest, vol N° 7,2006, P : 79

³ West Michael, *Effective Teamwork*, Third Edition, SPI Publisher Services, Pondicherry, India, 2012, P27.

⁴ نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد ، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، العراق، 2014، ص:156.

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

من خلال ما سبق يمكن القول أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد تنتمي لنفس المنظمة تتكامل فيما بينها و تقوم بالتنسيق مع بعضها البعض سواء بالاتصال المباشر أو الافتراضي من أجل تحقيق مهمات و أهداف محددة.

2-ج المحددات العامة لفريق العمل

يوجد مجموعة من المحددات الأساسية لفرق العمل هي¹:

- العمل معا لتحقيق الهدف العام.
- متابعة إنجاز أعضاء الفرق كوحدة واحدة.
- مساعدة الآخرين عند الحاجة.
- تنسيق مهام أعضاء الفريق بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض.
- التواصل بين أعضاء الفريق لمعرفة الدروس المستفادة من النجاح وال فشل.
- عدم وجود منافسة بين أعضاء الفريق نحو تحقيق الهدف العام.

2-د جماعات العمل و فريق العمل

توجد هناك فروقات بين المصطلحين يرى الباحث أنه من الضروري التفرقة بينهما حتى لا يكون هناك خلط بين المفهومين كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-7): الفرق بين فريق العمل و جماعة العمل

جماعات العمل	فرق العمل
1. تعمل على أهداف عامة.	1. الالتزام الكلي بالأهداف العامة.
2. يحدد لهم قائد قوي.	2. مشاركة وممارسة ادوار قيادية.
3. مسؤولية فردية.	3. مسؤولية فردية ومشتركة.
4. غرض متماثل للجماعة والمنظمة.	4. غرض ورؤية خاصة للفريق الواحد.
5. الأداء يقيم من قبل القائد.	5. الأداء يقيم من قبل الأعضاء والقائد.

¹ Keplicz, Barbara & Verbrugge, Rineke, *Teamwork in Multi-Agent Systems*, First Edition, A John wiley and sons Ltd Publication, Chennai, India, 2010, P:3

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

6. المخرجات تصنع فرديا.	6. المخرجات تصنع جماعيا.
7. تقاس الفاعلية بصورة غير مباشرة من خلال التأثير على العمل (مثل الأداء المالي)	7. تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي.
8. يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعات بالقياس لما يراه الأعضاء المنتمين لها.	8. يحدد النجاح من خلال طموح الأعضاء بالقياس لما تتطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة.

المصدر: عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة

العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد18، 2012، ص64.

يمكن القول أن مبدأ التكامل بين أعضاء الفريق و أثر الانسجام هما أهم ما يميزان فريق العمل فلداء الجماعة مشتق من أداء الأعضاء كل على حدى، أما أداء الفريق يكون محصلة لشيئين هما الأداء الفردي للأعضاء كل على حدى والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض أضف إلى ذلك في جماعة العمل يكون كل عضو مسؤولا فقط عن العمل الذي يؤديه ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة أو مدى إسهامه في فشلها، أما في فرق العمل كلا من الأعضاء يعد نفسه مسؤولا عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط، أعضاء الجماعة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة أما أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي لتحقيق أهداف فريقهم المتعلقة أساسا بالكسب و التفوق.

2- ه أنواع فرق العمل

أعطيت عدة تصنيفات لفرق العمل كل حسب المعيار الذي يقترحه و سنقدم أهم التصنيفات الواردة في هذا الموضوع كما يلي¹:

البعد الأول: العمل و الهدف

- فرق إنجاز المهام: بعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة، و تزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها... الخ، وينصب

¹ مدحت أبو نصر، فرق العمل الناجحة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتوزيع و النشر، القاهرة، 2012، ص:65

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

اهتمام هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات أم خدمات.

- **فرق التحسين:** يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انسترومنت اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة إنتاج مصانعها في ماليزيا كما أن فرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته أفراد من جميع المستويات.

البعد الثاني: البعد الزمني: و تنقسم بدورها إلى صنفين هما:

- **فرق العمل المؤقتة:** هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام¹.

- **فرق العمل الدائمة:** الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمثل أولاده الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات².

البعد الثالث: مدى ارتباطها بالهيكل التنظيمي

- **فرق مكونة من أعضاء لها نفس التخصص:**

في بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن مؤسسة (Ralston- Purina³) تضم المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معاً في منتج معين طوال الوقت ولا يستخدمون تخصصهم في أي مجالات أخرى، وفي هذا النوع من التنظيم

¹ زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 207

² إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2011، ص: 345

³ مؤسسة تقع في ميسوري بالولايات المتحدة الأمريكية يقوم نشاطها على منتجات الحيوانية و المنتجات الغذائية.

تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات مختلفة¹.

• فرق مكونة من أعضاء مختلفة التخصصات:

هي فرق متعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد احدهم على الآخر بإنجاز العمل، إذا يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفئدة من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، المالية، والموارد البشرية، وغالبا ما تستعمل هذا النوع من الفرق للسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات و المخرجات².

البعد الرابع: من حيث درجة الحرية و هي نوعان³:

• فرق العمل الموجهة ذاتيا: مجموعة من العاملين الذين لديهم القدرة على ادارة وتوجيه نشاطاتهم

و اعمالهم نحو تحقيق الاهداف المطلوبة و يتشكل الاعضاء من وحدة وظيفية واحدة و يكونون مسؤولين عن عملية متكاملة و تتوفر لديهم المهارات الفنية و العلمية و الانسانية و المواد اللازمة لتحقيق النجاح.

• فرق العمل المدارة ذاتيا: مجموعة من العاملين لديهم المهارات و تخصصات متنوعة و يتمتع

الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق و تشارك في الوظائف و تتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات خاصة في حل المشكلات.

¹ مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص: 67

² محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 41-42.

³ خضير كاظم محمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 163.

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

و هناك نوع آخر من الفرق و يسمى الفرق الافتراضية حيث أنها كالفرق التقليدية لكن تتواصل فيما بينها عن طريق ما توفره تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من خصائص كي يتواصل أعضاء الفريق فيما بينهم حتى و لو كانوا في أماكن بعيدة عن بعضهم البعض بغية تحقيق الأهداف المشتركة¹.

2- و بناء فريق العمل

تمر عملية بناء الفريق بأربع مراحل- حسب عدة قراءات- هي:
مرحلة التشكيل: تعتبر مرحلة التجريب و الارتباط، في هذه المرحلة يحاول الأفراد التعرف على بعضهم البعض و محاولة فهم سلوكيات و خصائص كل عضو في الفريق، لي س له وظيفة معينة².

مرحلة التوافق (Ajustement): في هذه المرحلة تظهر الخلافات بين أفراد الفريق، التفاعل بينهم في تزايد، الأدوار يتم إعادة تقييمها من طرف أفراد الفريق و هناك من يعترض على دوره فيه و قد يعترض على قائد الفريق نفسه و يحاول - هذا العضو- فرض قيمه و أفكاره³.
مرحلة وضع المعايير (Normalisation): في هذه المرحلة توضع المعايير و يظهر التآلف بين أفراد الفريق، منهج واحد يوضع للفريق مما يتوافق مع الهدف المنشود و كل يتقبل دوره في هذا العمل، مناخ الثقة يظهر و أحيانا يكون هناك قائد غير رسمي⁴.

مرحلة الأداء الفعال: في هاته المرحلة الأخيرة فان الهدف الذي وضع من اجله الفريق يتحقق، كل عضو يقوم بدوره على أكمل وجه و يتفاعل مع باقي الأعضاء في إطار قيم الفريق ، الأدوار واضحة و تنجز المهام بتمكن كبير و التناسق بين الأعضاء كامل متكامل.

¹ Azza Bach-Hamba, Op.cit, P : 24.

² Malik&al, *Empirical investigation of leadership style on enhancing team building skills*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, 2012, pp 738-749.

³ De jang & al, Correction to: *Beyond Shared Perceptions of Trust and Monitoring in Teams: Implications of Asymmetry and Dissensus*, Journal of Applied Psychology, Vol 97(2), 2012, pp : 391-406.

⁴ Krumm&al, *Challenges in norm formation and adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross cultural teams*, Journal of Personnel Psychology, Vol 12(1), 2013, pp :33-44.

2- مؤشرات الفريق الفعال

استطاع كل من (Savoie & Beaudin, 1995) وضع مجموعة من المؤشرات يمكن قياس بها

فعالية فريق العمل كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-8): مؤشرات الفريق الفعال

المؤشرات	التعريف	خاصية الفعالية
جودة العمل كمية العمل الوقت و تكلفة الإنتاج	تقييم المنتج النهائي للفريق (سواء منتجات ملموسة أو خدمات) من ناحية مدى قدرتها على احترام المعايير الموضوعة من طرف المؤسسة و مدى قدرتها على إشباع المستعمل النهائي لها أي الزبون	أداء الفريق La performance de l'équipe
التقدم المهني داخل الفريق معدل الغياب في الفريق	تعبر عن مدى سلامة المناخ الاجتماعي السائد بين أعضاء الفريق	نوعية التجربة الجماعية La qualité de l'expérience groupale
قدرة تأقلم الفريق نية الأفراد للبقاء في الفريق	قدرة أعضاء الفريق على البقاء للعمل سويا	ديمومة الفريق La viabilité de l'équipe

Source : Azza Bach-Hamba, Op.cit, P : 27.

من خلال الجدول السابق يظهر أن فعالية الفريق تقاس من خلال أدائه و نوعية التجربة الجماعية

و ذلك من خلال مؤشرات تم وضعها لقياس ذلك و كل معيار له دور في نجاح المهمة المنوطة

بهذا الفريق.

2-ك- أدوار أعضاء الفريق

لكل عضو في الفريق دور يلعبه كالاتي¹:

¹ <https://hrdiscussion.com/hr96451.html> consulté le 17/09/2018 à 01H00

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

- **قائد الفريق**: يقوم قائد الفريق باختيار الأعضاء الجدد و تنمية الشعور بروح الفريق بينهم، يحكم على المهارات و الكفاءات و سمات أعضاء الفريق و لديه القدرة لتحديد سبل علاج نقاط الضعف بالفريق.
- **الناقد**: تحليل فاعلية الفريق للأهداف ذات الأجل الطويل ، لا يرضى عن تحقيق أفضل النتائج بديلاً، لديه الخبرة في تحليل الحلول البديلة.
- **المنفذ**: التأكد من استمرارية تنفيذ الفريق للمهام الموكلة إليه ، يضع جدولاً زمنياً للتنفيذ، تحليل المخاطر التي قد تنشأ عند عدم الالتزام بتنفيذ الجدول الزمني.
- **عصر الاتصال الخارجي**: توطيد علاقة الفريق بالمجتمع الخارجي ، دبلوماسي و لديه قدره عالي للحكم على حاجات الآخرين، كتوم عند التعامل مع بعض المعلومات الخاصة و السرية.
- **المنسق**: يقوم بتجميع أعمال الفريق ككل في شكل خطه متماسكة، يفهم طبيعة العلاقة بين المهام الصعبة، لديه إحساس قوي بترتيب الأولويات، لديه القدرة على التوحيد بين شتات الأشياء.
- **مولد الأفكار**: يشجع أعضاء الفريق على الابتكار و يحافظ على استمرارية الحيوية و الطاقة لديهم، متحمس و محب للأفكار الجديدة، يستثير حماس أعوانه على توليد أكبر كم ممكن من الأفكار الناجحة ، ينظر إلى المشكلات على أنها فرصاً محتملة لتحقيق النجاح.
- **القائم بالفحص**: يتأكد من أنه تم الوفاء بمعايير الأداء العالية، يحافظ على استمرار ذلك الأداء، الحكم الجيد على أداء الآخرين ، لا يتردد في إظهار المشاكل على السطح لمواجهتها و استئصالها، قادر على إظهار نجاحات الأعضاء ، لديه القدرة على اكتشاف الأخطاء.

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

2-ل الصفات الأساسية للفريق الفعال: حتى يستطيع الفريق من لعب دوره بكفاءة وفعالية لابد أن يتصف بمواصفات تجعله فريق متكامل نذكرها كما يلي¹:

وضوح الهدف: من أهم مميزات الفريق الفعال وضوح الهدف الذي من أجله تم تكوين الفريق، حيث يسعى الجميع لتحقيق هذا الهدف، وجعله المرجع الأساس في اتخاذ القرارات وحل الخلافات والتعاون بين الأعضاء.

المناخ غير الرسمي: يشعر أعضاء الفريق بالمتعة والارتياح أثناء وجودهم مع بعضهم سواء أثناء اجتماعهم لإنجاز أعمالهم أو خارج هذه الاجتماعات.

المشاركة: يعمل كل عضو من أعضاء الفريق على التعاون والمشاركة بشكل إيجابي في إنجاز العمل والمناقشة الفعالة.

الاستماع: من أهم الصفات التي لابد للفريق الفعال أن يتصف بها الإصغاء الجيد لكل عضو من أعضاء الفريق، وإعطائه كامل الحرية في طرح آرائه وأفكاره دون إشعاره بالحرج أو التهديد.

الاختلاف المتحضر: يتمتع أفراد الفريق الفعال بالحرية الكاملة في الاختلاف في وجهات النظر دون حساسية. بالرغم مما يتمتع به الأفراد من استماع واحترام متبادل في إبداء الرأي.

الرأي الجماعي: من أهم ما يجب أن يتمتع به أعضاء الفريق الفعال هو الاستعداد الطبيعي لدى كل عضو من أعضاء إلى تأييد رأي الجماعة وإن خالف رأيه الشخصي ، حتى و إن نتج هذا الرأي بعد خلافات بينية في الآراء.

الاتصالات المفتوحة: يتمتع أفراد الفريق الفعال بالانفتاح والثقة في تبادل الآراء حيث لا توجد حدود أو حواجز بينهم.

وضوح الأدوار والمهام: يعرف كل عضو من أعضاء الفريق الدور المكلف به تماما فلا يوجد ازدواج في الأدوار أو تداخل في المهام.

¹ أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده ، فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم العالي ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010، ص ص 20-22.

الفصل الأول: المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات كأساس بنائي لأسلوب فرق العمل

القيادة التبادلية: من الخصائص الهامة التي يتميز بها الفريق الفعال هو تبادل القيادة بين

أعضائه حيث تتم قيادة الأنشطة والأعمال عن طريق أحد الأعضاء وذلك نتيجة لتخصص كل

عضو أو ما يحرص عليه كل منهم من مشاركة إيجابية تخدم أهداف الفريق.

العلاقات الخارجية: يحرص الفريق الفعال على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية ، حيث أنه

يؤثر ويتأثر بالمتغيرات المحيطة التي لها علاقة بعمل الفريق، فتؤثر هذه المتغيرات على

المدخلات والمخرجات المتعلقة بإنجاز أهدافه.

تنوع الأنماط: من أهم ما يجب أن يتصف به أعضاء الفريق الفعال تنوع خصائص وأنماط أفراد

، الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين أعضائه وبالتالي الوصول إلى الأهداف المنشودة.

التقييم الذاتي: يحرص الفريق الفعال إلى التقييم المستمر لأعماله بهدف تدارك الأخطاء

وتصحيحها.

2-ي- أهمية فريق العمل في المؤسسة

فرق العمل تعود على المنظمة بالعديد من الفوائد كالقرارات التي يتم اتخاذها في آن واحد، بدلا من

الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق

السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية

والخدمية، مما يولد الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها ، كما

تخلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يؤلّل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من

إحساسهم بالهوية المشتركة، وفرق العمل تجعل العاملين يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل

حالات الغياب والإهمال والكسل كما تحد من الصراعات، إضافة إلى أنها تنمي الإحساس المشترك

بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات

وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد، وتساهم

هذه الفرق في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها

وتساهم في زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد، كما أنها تقلل من الاعتماد على الوصف الوظيفي¹.

خلاصة الفصل الأول

يعتبر التنظيم على أساس الفرق من بين التنظيمات العضوية التي استطاعت أن تعطي للمؤسسة القدرة على اكتساب مرونة وديناميكية تستطيع من خلالها الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وذلك حسب رأي أصحاب مقاربة التموضع الاستراتيجي، كل هذا القصد منه تقديم المؤسسة لمنتج أو خدمة ذات جودة تستجيب لمتطلبات الزبون من خلاله و تتفوق به على منافسيها، خاصة وأن المؤسسات ستكون أحد الفاعلين المهمين في الاقتصاد المبني على المعرفة مما يجعلها تركز على الإبداع و الابتكار كوسيلة لتكريس بقائها و نموها و استمرارها و ضمان بقاء حصتها السوقية في قطاع الأعمال الذي تنشط به الأمر الذي يقودنا إلى الحديث عن الأدوار الجديدة لها في ظل التقارب المعرفي ومدى تأثيره على السلوك الإبداعي للموارد البشرية لديها.

¹ سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص: 02

الفصل الثاني

السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

إن عملية شحذ الأفكار الجديدة و الخلاقة للموارد البشرية بصفة عامة و للفرق العمل بصفة خاصة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الحديثة ، فالمؤسسات الكبرى أصبحت تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تبنى على المعارف المخترنة في عقول الأفراد و الجماعات و المنظمة والبحث عن طرق استغلالها أحسن استغلال خاصة و هي تدخل إلى الاقتصاد المبني على المعرفة ، ومن هذا المنطلق نحاول البحث في تفاصيل ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المعرفة دعامة نجاح المنظمات في القرن 21

المبحث الثاني: السلوك الإبداعي للموارد البشرية رهان المنظمات الحديث

المبحث الثالث: تجسيد عملي للسلوك الإبداعي الفعال للمورد البشري من خلال المدخل المعرفي

المبحث الأول: المعرفة دعامة نجاح المنظمات في القرن 21

تعتبر المعرفة المخترنة في عقول الأفراد أو الجماعات و بصفة خاصة في أذهان فرق العمل العاملة لديها اللبنة الأساسية لتقديم كل ما هو جديد و مبتكر الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتكيف مع محيطها، أو القيام بتغيير قواعد اللعبة في بيئتها إن لزم الأمر في ظل التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

المطلب الأول: المعرفة - البعد المفاهيمي بين الإدارة و الاقتصاد

أصبح التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة في عصرنا الحالي من أولويات المؤسسات الحديثة بغية إيجاد مكان لها في بيئة غير مستقرة تعتبر فيها المعرفة من العوامل الأساسية للنجاح هذا من جهة ، و من جهة أخرى أصبحت المؤسسات المتنافسة في قطاع معين تمتلك نسيج معرفي يؤهلها إلى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، لذلك حاولنا المرور على بعض المفاهيم في هذا المجال من خلال إلقاء الضوء على هذا المفهوم.

1- اقتصاد المعرفة

أ.تعريف اقتصاد المعرفة : أعطيت عدة تعاريف له منها ما يلي:

عرف على أنه: "الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات و خدمات المعرفة (الإنشاء و التحسيس ،التقاسم ،التعلم ، التطبيق و الاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية و اللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة"¹.
كما يعرف باركين اقتصاد المعرفة: "بأنه دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة و حوافز الأفراد لاكتشاف تعلم المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون"².

و يعرف على انه " الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ، أما الاقتصاد المبني على المعرفة فهو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة"¹.

¹ نجم عبود نجم،إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات-، الطبعة الثانية ،الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008، ص:187

² المرجع السابق، ص:186

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

من خلال ذلك يتضح لنا أن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد المبني على المعرفة الإنسانية الخلاقة للقيمة المضافة و أساس بناء فرق العمل المبدعة.

ب. خصائص اقتصاد المعرفة: هناك مجموعة من الخصائص يتميز بها اقتصاد المعرفة نذكر منها²:

✓ يعد اقتصاد المعرفة اقتصاد وفرة وليس اقتصاد ندرة، في حين تعد الندرة من خصائص

المشكلة الاقتصادية؛

✓ المعرفة في اقتصاد المعرفة تعد العامل الرئيسي في الإنتاج؛

✓ ج- يعد العقل البشري ممثلاً في الرأسمال البشري أهم مجالات الاستثمار وأكثرها إنتاجية؛

✓ التركيز على البنية التقنية الرقمية والمعلوماتية كتقنيات الاتصال والحاسوب والانترنت؛

✓ التركيز على ضرورة استخدام المعارف والمهارات والقدرات على أفضل وجه ممكن؛

✓ الاهتمام بالبحث العلمي والإبداع والابتكار بما يساعد في توليد المعارف المفيدة في شتى

المجالات؛

من خلال الخصائص السابقة الذكر نلاحظ أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد مبني على المعارف

التي تملكها الموارد البشرية في المؤسسة و الاهتمام بها و محاولة تحديدها و الاستفادة منها إلى

أقصى الحدود هو من أولويات القائمين على الأمر في المؤسسات الحديثة قصد امتلاك مزايا

تنافسية تجعلها متميزة في حقل أعمالها.

ج- مؤشرات اقتصاد المعرفة

من خلال قراءة لمختلف مؤشرات اقتصاد المعرفة وجدنا أن هناك عدة مؤشرات يتوقف عليها قياس

مدى قوة اقتصاد المعرفة لبلد ما ، لكن من خلال وجهة نظرنا نرى أن ما هو مهم لدراستنا هو

¹ ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص:278

² عدنان داود محمد العذاري و آخرون، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع،

الأردن، 2010، ص:77

مؤشر رأسمال البشري باعتباره المورد الأساسي للمنظمات و المكون الأساسي للفريق العمل العامل لديها أو العامل خارجها و تستطيع المؤسسة استخدام هاته المؤشرات حتى تتوقف على مخزونها من رأسمال البشري.

من بين المؤشرات التي تقيس هذا الأخير نجد ما يلي¹:

ج-1 مؤشر التعليم و التكوين: إن المؤشرات المركبة انطلاقا من البيانات المتعلقة بالتكوين و التعليم هي الأكثر شيوعا في تقييم مخزون رأسمال البشري، حيث تسمح بتقييم المعارف و المهارات المحصل عليها خلال السيرورة النظامية للتعليم.

ج-2 قياس مهارات الراشدين: هناك دراسات لتحديد الفوارق بين الدول في مجالات معينة أو حقل تعليمي معين و رغم فعالية هاته الطرق في إجراء المقارنات بين الدول إلا أن محدوديتها من حيث العدد و النوع تقلص من فعاليتها كأداة لقياس مخزون رأسمال البشري.

ج-3 قياس القيمة السوقية لرأسمال البشري

يمكن تقييم رأسمال البشري من خلال جمع العوائد الأجرية (المرتبطة بالأجر) الإضافية المقترنة بالخصائص الفردية المتعلقة بالمستوى التعليمي، حيث تعطي هذه النسبة نسبة العوائد الأجرية للعمال المؤهلة صورة مبدئية عن رأسمال البشري.

ج-4 حركية العمال

تعد حركية و تنقلات العمال عاملا مهما في نشر المعرفة خاصة الضمنية منها، حيث تسمح المؤشرات المتعلقة بحركية الموارد البشرية بإعطاء صورة عامة عن تدفق المعارف و المهارات. ننوه هنا أن المقصود بحركية العمال هو انتقال العمال من مكان عمل إلى مكان آخر في نفس المؤسسة أو في مؤسسة تعمل في نفس القطاع أو تغيير المنصب و الانتقال إلى منصب آخر كل

¹ سمير مسعي، اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع و متطلبات التحول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص: 139-146.

هذا يجعل من الأفراد ينشرون معرفتهم الضمنية المكتسبة من خلال سنوات العمل التي عملوها في مناصبهم القدامين منها

من خلال ما سبق نلاحظ أن تسابق الدول إلى تحديد المعارف الواجب الاستثمار بها قصد تحقيق قيم مضافة لها يجعلها تتوجه بالدرجة الأولى إلى المؤسسات الاقتصادية حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الفاعلين في الاقتصاد الدولي و التركيز على المعارف السائدة بها و المختزنة في عقول رأسمالها البشري من الأمور الهامة ما يجعلنا نتحدث عن كيفية إدارة هاته المعرفة لديها.

2- إدارة المعرفة

أ- المفاهيم

أعطيت عدة تعاريف لمفهوم إدارة المعرفة التي تعتبر أساس الاقتصاد المبني على المعرفة من خلال مقاربات و وجهات للنظر اختلفت باختلاف توجهات الأفراد الفكرية.

قسم كل من **Antoine et Blum** مفهوم إدارة المعرفة من خلال ثلاث مداخل هي¹:

- **المدخل العملياتي:** يؤكدان من خلال هذا المدخل أن إدارة المعرفة هي إدماج المعارف مع السلطة عند تحليل سيرورة إنشاء، ترميز، تخزين، تحويل، تقاسم المعارف داخل المنظمة من اجل الإبداع وتحسين أداء المنظمة.
- **المدخل الاقتصادي:** يشيران فيه إلى أن وصف المعرفة بأنها أصل من الأصول اللاملموسة أو مورد من الموارد الإستراتيجية يفتح المجال إلى وضع تعريف حول مفهومها و طبيعتها من المنظور الاستراتيجي أي ملكيتها، حمايتها، تطبيقاتها و تحويلها، الأمر الذي يقودها إلى خلق القيمة المضافة للمنظمة.

¹ Hélène Gitchenko, *Analyse des mécanismes de captation et d'exploitation des connaissances pour accompagner l'innovation*, thèse doctorat en génie des systèmes industriels, École Doctorale Ressource Produit Procédé Environnement, université Nancy, paris,2016,p :38

• المدخل الإدراكي و المعلوماتي: من خلال هذا المدخل يتطرق الباحثان – اللذان سبقا

ذكرهما- إلى مشكلة تجميع معارف الأفراد في نظام للمعلومات أو في أنظمة لقواعد

المعارف¹ و استخدامها من طرف فاعلين آخرين.

من خلال المداخل الثلاث السابقة يمكن القول بأن إدارة المعرفة لفريق العمل هي إنشاء، ترميز،

تخزين، تحويل، تقاسم المعارف السائدة في المؤسسة من خلال أنظمة معلومات أو قواعد للمعارف

قصد استخدامها في حل مشكلة ما أو تقديم ما هو جديد بصفة عامة.

المطلب الثاني: مداخل التفريق بين أنواع المعرفة الإنسانية

إن سعي المؤسسة إلى إدارة المعارف التي تستطيع الوصول إليها سواء على المستوى الداخلي أو

على المستوى الخارجي لها، يجعلها تبحث عن المعرفة التي تحقق الميزة التنافسية لها و من هنا

أصبح من الضروري التفريق بين أنواع المعارف الإنسانية في ظل المقاربة المعرفية ، سنكتفي

بتقديم نوعين من الأنواع المقدمة للمعرفة استنادا إلى بعدين اثنين:

• البعد الأول: المعرفة الواجب امتلاكها و إدارتها مقارنة بالمحيط الخارجي للمنظمة.

• البعد الثاني: المعرفة التي تتواجد على مستوى الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة.

التصنيف الأول: صنف Zack. H.Michael المعرفة حسب استخدامها كأداة إستراتيجية في السوق

إلى ثلاث أنواع²:

1. المعرفة الجوهرية أو الأساسية :والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب

توفرها لدخول صناعة معينة وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون

المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية.

¹ قواعد المعارف هي عبارة عن قواعد تخص معارف في مجال معين قابلة للاستخدام عن طريق الإعلام الآلي.

² انظر الرابط: <http://mabusharha.blogspot.com/2016/02/blog-post.html> لوحظ يوم 2018/11/16 على 19:30

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

2. المعرفة المتقدمة: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بتنافسية ، ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين.

3. المعرفة الابتكارية : هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم ، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة ، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

لشرح طبيعة التوجه الذي تتبناه المؤسسات في ظل مختلف المعارف السائدة سواء على المستوى الخارجي أو المستوى الداخلي يمكن تقديم الشكل التالي:

الجدول رقم (2-1): الإطار الاستراتيجي للمعرفة

مستوى المعرفة لدى المنشأة	معرفة ابتكارية	مبتكرة	رائدة	منافسة
	معرفة متقدمة	رائدة	منافسة	مقلدة
	معرفة أساسية	منافسة	مقلدة	فاشلة
		معرفة أساسية	معرفة متقدمة	معرفة ابتكارية
مستوى المعرفة السائد في السوق				

Source : Petter Gottschalk, *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*, Idea Group Publishing, London, 2007, p:71(بتصرف)

يبين الجدول السابق أهم الحالات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تكون عليها من خلال مستوى المعرفة الموجود عندها مقارنة بالمستوى المعرفي الخارجي لدى المنظمات المنافسة و يظهر جليا أنه يجب على المنظمات الحفاظ على مستوى تنافسي مقبول و إلا فسيضطرون إلى الخروج من السباق مبكرا.

التصنيف الثاني:

صنف كل من Nonaka & Takeuchi المعرفة إلى نوعين اثنين هما¹:

¹ رجي مصطفى عليان، مرج سبق ذكره، ص: 84

1. **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة النظامية الصلبة، المعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم، تسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية.. الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها... الخ.

2. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل الشركة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

من خلال التصنيفات السابقة يمكننا القول أن فرق العمل تمتلك معرفة صريحة اكتسبتها من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد سواء فيما يخص المنتجات أو العمليات أو الأساليب التنظيمية على مستوى المؤسسات المنافسة لمؤسساتهم ، و معرفة ضمنية كبيرة قد تحقق نتائج جد مرضية للمؤسسات التي تمتلك المعرفة الابتكارية في ظل أسواق تتميز بقوة حضور للمعرفة المتقدمة أو الابتكارية، مما يجعلنا نتساءل عن كيفية نقل المعارف داخل المؤسسة بين مختلف فرق العمل لديها.

المطلب الثالث: سيرورة إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي للمؤسسة

إن المعرفة الابتكارية التي تمتلكها المؤسسة من الناحية الاقتصادية هي خلاقة للقيمة المضافة لإسهامها في تقديم كل ما هو جديد و حديث، و لما كان الأمر هكذا وجب عليها وضع أنظمة لإدارتها على أحسن وجه للاستفادة منها و نقترح للإجابة عن هذا التساؤل نموذج Ikujuro

Nonaka والذي قدمه بناء على الافتراضات التالية¹:

¹ سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة المفاهيم- النظم- التطبيقات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان،

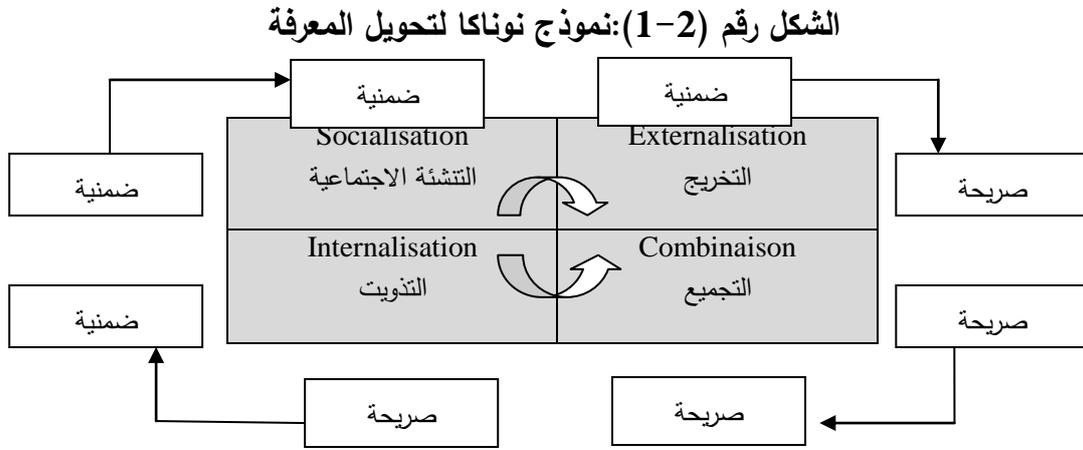
- تواجد نمطين من المعرفة صريحة و ضمنية.
- التفاعل الديناميكي بين المعرفتين.
- وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، المجموعات و البيئة التنظيمية).

أ - نموذج SECI

ميز نوناكا بين أربعة أنماط رئيسية لتحويل المعرفة كما يلي¹:

- مرحلة التنشئة (Socialisation): تحويل من المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.
- مرحلة التخريرج (Externalisation): تحويل من المعرفة الضمنية إلى معرفة الصريحة.
- مرحلة التجميع (Combinaison): تحويل من المعرفة الصريحة إلى معرفة الصريحة.
- مرحلة التذويب (Internalisation): تحويل من المعرفة الصريحة إلى معرفة الضمنية.

وفقا للشكل التالي:



Source : Ikujiro Nonaka &Toshihiro Nishiguchi, op.cit, P : 18

أ-1 مرحلة التنشئة: يستخدم مصطلح التنشئة للتأكيد على أهمية الأنشطة الاجتماعية المشتركة للأفراد في خلق معارف ضمنية جديدة، وذلك من خلال تبادل و مشاركة الخبرات و التجارب، حيث أن المعرفة الضمنية هي معرفة ذاتية ذات سياق خاص و صعبة النمذجة و التشكيل و نقلها يستدعي مشاركة نفس التجربة من خلال نفس الأنشطة المشتركة.

¹ Ikujiro Nonaka &Toshihiro Nishiguchi, *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, oxford university press, 2001, p : 14

أ-2 **مرحلة التخريج:** يتم من خلال عملية التخريج إيجاد معرفة مرمزة لتصبح بعد ذلك قاعدة و

أساس لخلق معرفة جديدة، ويفضل هذه العملية تتمكن المنظمة من بلورة المعرفة الضمنية و

التعريف عنها و إخراجها في شكل مخططات ، مفاهيم و نماذج عمل يستطيع العمال الاطلاع

عليها و فهمها بسهولة ويسر .

أ-3 **مرحلة التجميع:** خلال هذه المرحلة يتم جمع و مبادلة المعرفة مع باقي أفراد المنظمة من

خلال وثائق ، اجتماعات ، تعليمات ، مكالمات هاتفية، شبكات اتصال الكترونية حيث أن إعادة

إعداد وتصنيف المعرفة المتواجدة في المنظمة يمكن أن يؤدي إلى خلق معرفة جديدة.

يتم ذلك عمليا عبر ثلاث مراحل:

أولاً: جمع المعرفة الصريحة من داخل و خارج المنظمة، ليتم تجميعها جميعاً.

ثانياً: يتم نشر المعرفة الصريحة على كامل مستويات المنظمة، من خلال التقديمات المعروضة و

الاجتماعات.

ثالثاً: يتم تحرير المعرفة الصريحة، و معالجتها داخل المنظمة، لجعلها أكثر فائدة و أكثر قابلية

للاستخدام.

أ-4 **مرحلة التدويت أو الاستيعاب:** إن عملية التدويت أو الاستيعاب هي تحويل المعرفة الصريحة

إلى معرفة ضمنية هي اقرب إلى فكرة التعلم بالتطبيق Learning by doing ، من خلال عملية

التدويت فان المعرفة المنتجة يتم مشاركتها في كافة مستويات المنظمة، كما تستعمل لتوسيع و إعادة

تشكيل المعرفة الضمنية للأفراد التنظيميين مما يجعلها أصولاً ذات قيمة كبير للمنظمة.

يتم نقل المعرفة حسب هذا الأخير في شكل حلزوني - كما في الشكل السابق- و تعرف حلزونية

خلق المعرفة على أنها المنحنى الذي يبدأ في نقطة مركزية، أي أن المعرفة في البداية يمثلها فرد

واحد وهي المعرفة الضمنية، ثم تبدأ في الابتعاد أكثر فأكثر أي أنها تتوسع وهذا ناتج عن التفاعل

بين المعارف الضمنية و الصريحة ومنه زيادة المخزون الكمي و النوعي للمعرفة، ومن خلال هذا

ستقود حثونية المعرفة إلى موجات جديدة ومستمرة في خلق المعارف، وهذا ما سيؤدي إلى التوسع الأفقي و الواسي للمؤسسات وذلك لأن خلق المعرفة التنظيمية هي عملية لا تنتهي أبدا.

أ- 5 فضاء Ba عند نوناكا

تكلم Nonaka على أن إنشاء المعرفة لا يكون إلا من خلال مكان و زمان يتم فيه توزيع و تحويل المعارف و هو ما اسماه «Ba» و يعرفها على أنها فضاء مشترك من العلاقات، قد يكون ماديا (المكاتب، أمالئ العمل) أو فكري (تجارب مشتركة، أفكار...) أو مزيج بينهما¹. يتميز نموذج Ba بطبيعة معقدة ودائما متغيرة، أي أن هداثما في تطور وتعدد مستمر وذلك انطلاقا من الأفراد الذين يشكلون Ba الفريق، والذي بدوره يشكل Ba المؤسسة، ومن ثم تصبح البيئة Ba للمؤسسة².

من خلال أعمال نوناكا لتوزيع المعرفة أصبح من الضروري الكلام عن رأس المال المعرفي أساس بناء فرق العمل المبدعة و رهان المنظمات في القرن 21.

ب - رأس المال المعرفي

هو مجموعة الأفكار والمعارف التي يمتلكها الأفراد، بحيث تكون إبداعية ومتميزة وتتوافق مع إستراتيجية المنظمة و تتسجم مع أهدافها وأهداف المجتمع، والتي تسهم في تطوير أداء المنظمة و التي تعود عليها بعوائد مالية معنوية وتجعلها منافسة لغيرها من المنظمات³.

في تعريف آخر للرأس المال الفكري أو المعرفي نجد أنه يعرف بالمعلومات التي تمتلكها فئة معينة من القوى العاملة بالمنظمة والذين يتمتعون بخبرات فنية ومهارات فكرية وذهنية عالية ولهم المقدرة

¹ Nonaka, I, Konno, N, *The concept of 'Ba': building a foundation for Knowledge creation*, California Management Review N° 40, 1998,40-55

² مقدم علال، *إدارة المعرفة في المنظمة باستخدام المحاكاة*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص:13

³ عامر بشير، *دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك*، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص:101

على التحليل، وتعمل على توليد الأفكار لتحقيق الإبداع والابتكار لغرض إيجاد القيمة وتقديم منتجات متميزة وإحراز التفوق التنافسي¹.

ب-1 علاقة إدارة المعرفة برأس المال المعرفي

العلاقة بين المتغيرين علاقة وطيدة فكلاهما يعتمدان على الفرد وقدراته الذهنية ومنه فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، إذ تمثل هذه المعرفة الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة للأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة².

من خلال ما سبق يمكن القول أن فريق العمل الذي يعتبر بمثابة رأس مال المؤسسة المعرفي، تعتمد عليه لامتلاكه المعرفة الابتكارية هاته المعرفة خاصة الضمنية منها و مع توافر آليات إنشاء و توزيع المعرفة في إطار الفضاء المتقاسم (Ba) المناسب ، ما يحدث هناك توافق بين إدارة المعرفة و إدارة الإبداع ، هذا الطرح يجعلنا نتحدث عن الإبداع و السلوك الإبداعي للموارد البشرية باعتبارهما الأساس الأول لفرق العمل صاحبة المعرفة الضمنية الابتكارية .

المبحث الثاني: السلوك الإبداعي للموارد البشرية رهان المنظمات الحديثة

بعد التعرض إلى عمليات نقل و تحويل المعرفة في المؤسسات عبر حلزونية خلق المعرفة و ذلك من خلال تقاسم المعارف بين فرق عمل ، يمكننا القول أن لكل فرد في المؤسسة قدرات ذهنية مختزنة اكتسبها من خلال التجارب السابقة تجعل منه أكثر فهما و تعمقا في تدفقات المعلومات و المعارف في المؤسسة و من هنا يمكن للمؤسسة استغلال ذلك لتشجيع الأفراد لتبني سلوك جديد مبدع قصد إحداث التغييرات المناسبة في ظل التوجهات المفروضة عليها من البيئة الخارجية .

¹ بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الموصل، 2005، ص:32

² عادل حرحوش المرفوجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة، القاهرة، 2014، ص:59.

أ- التعاريف

من خلال استقراء مختلف المراجع، وجدنا أن للمصطلح عدة تعاريف تختلف باختلاف الرؤى و التوجهات مثل النظامية و الاقتصادية و النفسية... الخ و يمكن استعراض ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): عرض لمختلف التعاريف للإبداع

صاحب التعريف	السنة	التعريفات
المنظمة الأمريكية للتدريب و التطوير	2011	عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعتها في طرق جديدة ومفيدة ¹ .
Aker Blom	2012	مجموعة من الخطوات العلمية والتقنية والمنظمية والمالية والتجارية بما فيها الاستثمارات في المعرفة الجديدة والتي تكون معدة لتقود إلى تنفيذ العمليات والمنتجات الجديدة والمحصنة من الناحية التقنية ² .
Friday Okpara	2016	هو القدرة على توليد أفكار جديدة من خلال الجمع بين أو تغيير أو إعادة تطبيق الأفكار القديمة ³ .
Peter Drucker	بدون سنة	تغيير في ناتج الموارد، و تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك ⁴ .
Schumpeter	بدون سنة	النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، فتح أو غزو سوق جديدة، تحقيق تنظيم جديد للصناعة ⁵ .

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مراجع سابقة

¹ بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011، ص:18.

² عمر وصفي عقلي و آخرون، دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 106، المجلد 34، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص:161.

³ Friday.O, Okpara, *The Value of creativity and innovation in entrepreneurship*, journal of Asia entrepreneurship and sustainability, vol:111, Issue:02, Septembre 2016, P:02.

⁴ عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1، 2008، ص:148.

⁵ محمد فلاق، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليلة، يومي 18-19 ماي 2011، ص:08.

من التعاريف السابقة يتضح أن الإبداع هو إيجاد أفكار تتسم بالحدثة أو تغيير مقارنة بما هو موجود من أساليب إنتاج أو أساليب تنظيمية أو طرق عمل....الخ، بغية تحقيق الموائمة بين المحيط الذي تعمل به المؤسسة من جهة و تلبية حاجات أصحاب المصالح من جهة أخرى.

أ-1 علاقة الإبداع بالابتكار

من خلال قراءات متعددة نلاحظ أن هناك خلط في التمييز بين المفهومين من حيث التعريف و من حيث التبعية حيث ترجم الابتكار على أنه Innovation و الإبداع على أنه Creativeness. يمكن تعريف الابتكار على أنه تقديم أفضل الأفكار إلى الواقع الملموس ومنه فالابتكار يقوم بتحويل الأفكار الجديدة إلى أفكار ذات قيمة وهو إدخال شيء جديد من خلال تنفيذ الإلهام الإبداعي، أي أنه عملية خلق الأفكار الجديدة ووضعها موضع التنفيذ وهو الهداية إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحقيق والتصنيف¹.

ب - مستويات الإبداع

من خلال القراءات التي أعطيت للإبداع سواء كانت تعاريف أو أنواع ، ارتأينا أن نتكلم على مستويات الإبداع في الفكر الإداري و ما يخدم موضوعنا و جدنا أن التفرقة بين هاته المستويات يكون إلى ثلاث مستويات هي²:

ب-1 **الإبداع على المستوى الفردي** : بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ، وهذه الخصائص يمكن التدرج عليها وتنميتها بمساعدة ذكاء الفرد وموهبته.

ب-2 **الإبداع على مستوى الجماعات**: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسة، مصر، 2013، ص:211

² متوفر على الرابط: <http://www.mawhapon.net/?p=4445> لوظيفة يوم 2018/11/30 على الساعة 19:15

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

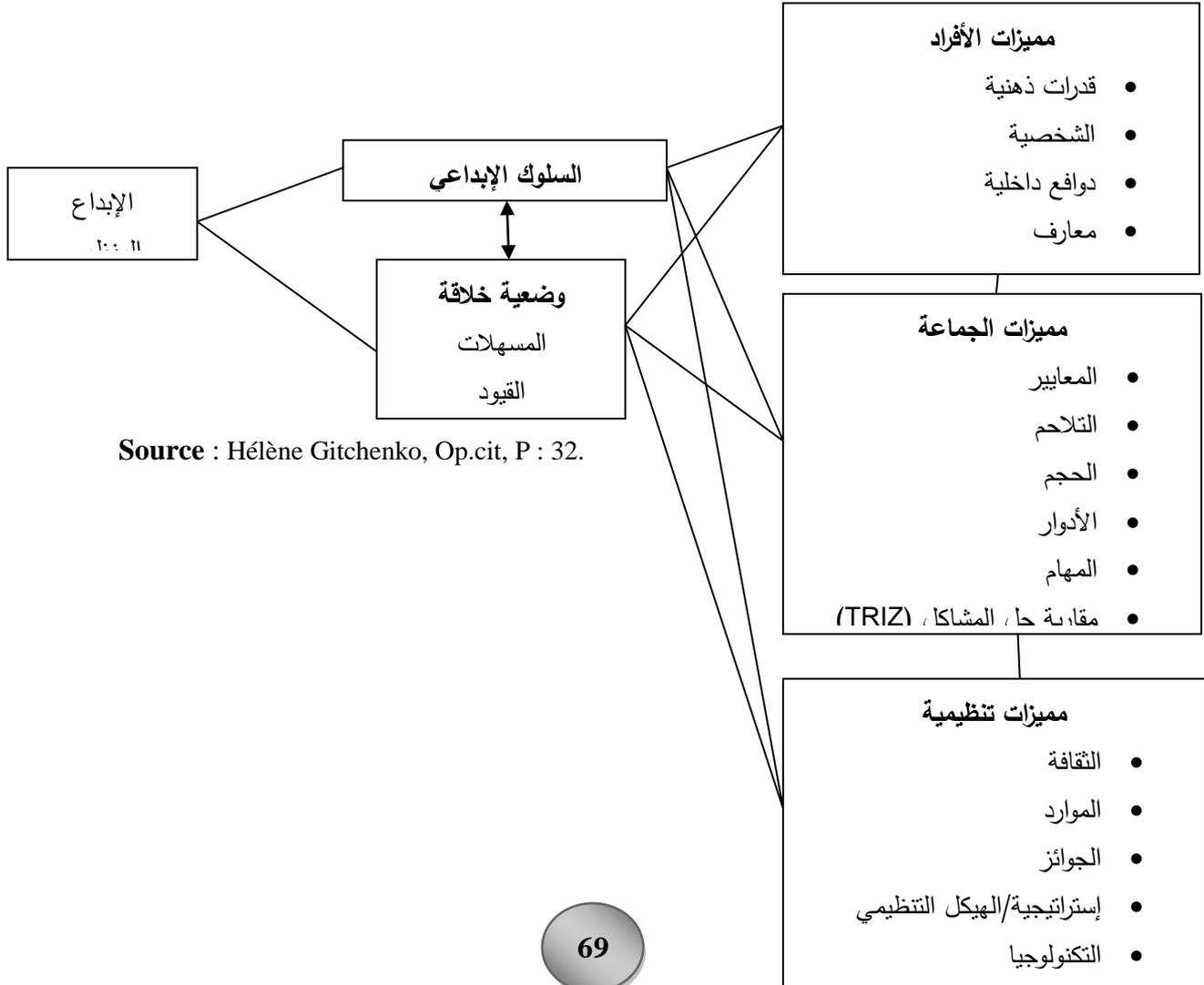
ب-3 الإبداع على مستوى المنظمات: هناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.

تتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية، كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأساليب الديمقراطية التشاركية في الإدارة والقيادة، والالتزام بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات العملاء، وكذلك التأييد القوي للإدارة لمختلف الفعاليات والممارسات الإبداعية.

ج - نحو الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي و الجماعي

يصف كل من Woodman, Sawyer et Griffin أن الإبداع المنظمي هو دالة تابعة للإبداع الفردي و طرق التعبير عن ذلك في الجماعات متمحورة حول أهداف تنظيمية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): النموذج التفاعلي للإبداع المنظمي



Source : Hélène Gitchenko, Op.cit, P : 32.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الإبداع المنظمي هو محصلة للتفاعل بين مميزات فردية ،
جماعية و تنظيمية واتخاذ سلوكيات إبداعية ووضعيات تتطلب الإبداع، تجدر الإشارة هنا أن مقارنة
حل المشاكل (TRIZ) هي طريقة أبداعها المهندس الروسي Genrich Altshuller تقوم على أساس
حل المشاكل التي تواجه المنظمة خاصة التقنية منها عن طريق مجموعة من الأدوات و الأساليب
المبتكرة من طرف هذا الأخير¹.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي لفريق العمل

إن الإبداع المنظمي يتوقف بالدرجة الأولى على مساهمة الموارد البشرية سواء كانوا أفرادا أو
جماعات في تحقيقه و يتم ذلك عن طريق تشجيع السلوك الإبداعي الذي يقدم كل ما هو جديد من
خلال استقطاب الأفراد ذوي سلوكيات إبداعية و جعلهم في فرق عمل تحقق مهمات خاصة
للمؤسسة.

أ - السلوك الإبداعي

يعرف على أنه: " عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث
كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة"².
كما عرفها West بأنها: "الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي
مستوى تنظيمي"³.

و هناك من يعتبره: "محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها
الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيرا تبني
سلوك أو فكرة معينة أو رفضه"¹.

¹ أنظر https://fr.wikipedia.org/wiki/TRIZ#Param%C3%A8tres_techniques لوحظ يوم

2019/01/04 على الساعة 10:00

² النوايسة كفى حمود ، أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات
في جامعة البلقاء التطبيقية ،مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36 ، العدد2، الأردن، 2009،ص:340

³ علي مكيد،فاطنة يحيوي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري،مجلة العلوم الاقتصادية و
علوم التسيير،جامعة المدية،العدد 14، 2015، ص:191

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

من خلال ما سبق يتضح لنا أن السلوك الإبداعي هو تلك المرحلة التي تلي التفكير في الوضع الراهن و انتقاده ثم المضي قدما لتقديم إنتاج إبداعي.

من خلال قراءات متعددة لعدة باحثين اتضح أن تفسير السلوك الإبداعي مرتبط ارتباطا كبيرا بالتفكير الإبداعي ، حيث أن هناك من يعتبر أنهما نفس المصطلح ولا فرق بينهما وان السلوك هو ظاهرة إنسانية تأتي من خلال تفكير داخلي يقوم به الفرد في ظل متغيرات بيئية مختلفة ، و أصبح تنفيذ هاته الأفكار يسمى بالنواتج الإبداعي .

من خلال ذلك نلاحظ أن السلوك الإبداعي اكتسب خصائص التفكير الإبداعي و أصبحا يمثلان وجهان لعملة واحدة حيث عرف التفكير الإبداعي على أنه مظهر سلوكي في نشاط الفرد يظهر من خلال تعامله مع أفراد المجتمع ويتسم بالحدثة وعدم النمطية أو جمود الفكر مع إنتاج يتصف بالجدة².

و هناك من قام بتفسير العلاقة بينهما من خلال المعادلة التالية³:

$$\text{السلوك الإبداعي} = \text{الفكرة} \times \text{الدافع}$$

من وجهة نظر الباحث وبعد قراءة متغيرات المعادلة نلاحظ أنها تعبر عن مراحل العملية الإبداعية فالفكرة لها ارتباط وثيق بمرحلة الإعداد و الحضانة و مرحلة البزوغ مرتبطة بالدافع من خلال عملية البحث و التقصي التي يقوم بها المبدع

ب - عناصر السلوك الإبداعي

من خلال دراسة مختلف الإسهامات في هذا الموضوع، اتضح لنا هناك شبه اتفاق حول العناصر المكونة للسلوك الإبداعي و هي كما يلي:

¹ نفس المرجع السابق

² <http://www.alnoor.se/article.asp?id=91424> consulté le 21/12/2018 à 16 :00

³ عبير عثمان عطا الله، اثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية ،المجلة العربية للإدارة جامعة الدول

العربية، 2013، ص:23

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

ب-1 **الطلاقة:** تعني المهارة في توليد عدد كبير من البدائل ، أو المترادفات، أو الأفكار ، أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين و السرعة و السهولة في توليد هذه الأفكار .
ولها أشكال مختلفة كما يوضحه الجدول التالي¹:

الجدول رقم (2-3):مختلف التصنيفات لمفهوم الطلاقة

المفهوم	الشكل
هي المهارة المتعلقة بإنتاج أكبر عدد من الألفاظ و المعاني و تركيب اللفظ له خصائص معينة.	الطلاقة اللفظية
هي المهارة المتعلقة بالقدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة و التفاصيل أو التعديلات في الاستجابة لمثير معين.	الطلاقة الأشكال
هي المهارة التي تعنى بقدرة الفرد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار ذات العلاقة بموقف محدد.	الطلاقة الفكرية

ب-2 **المرونة:** هي قدرة الشخص على تغيير حالته الذهنية بتغير الموقف، أي أن المرونة هي عكس التصلب العقلي ، فالشخص المبدع مطالباً لكي يكون على درجة عالية من المرونة حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تناسب الموقف الإبداعي ، وهناك مظهرين للمرونة هما²:

- **المرونة التلقائية:** وهي قدرة الشخص على أن يعطي عدداً من الاستجابات المنوعة، والتي لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد.
- **المرونة التكيفية :** وهي السلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة .

ب-3 الأصالة:

القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة غير مألوقة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون .

¹ الصمادي محارب علي ،الحل الإبداعي للمشكلات ،الطبعة الأولى ،دار قنديل للنشر و التوزيع،عمان،2010،ص:64

بتصرف

² <http://www.alnoor.se/article.asp?id=91424>, Ibid.

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوقة وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع¹.

ب-4 الحساسية للمشكلات:

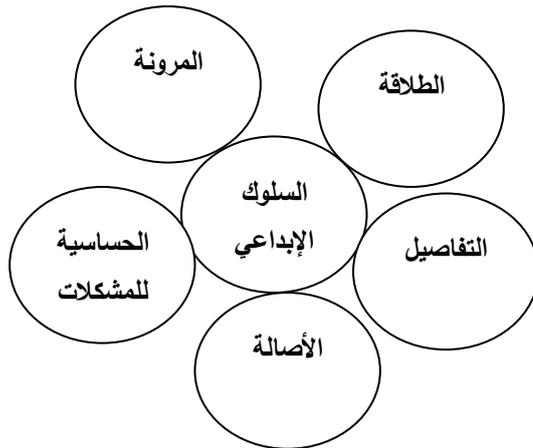
و هي مهارة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في موقف ما في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلات، أو هذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع و إحساس المبدع بالمشكلات يقوده إلى إنتاج حلول جديدة و مختلفة لها².

ب-5 التفاصيل:

يقصد بها مهارة الفرد على إضافة تفاصيل إلى الفكرة الأصلية لجعلها أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة، و هي القدرة على وضع تفاصيل الخطط أو الأفكار، و تسمى هذه القدرة أو المهارة بمهارة الإثراء و الإفاضة.

و قد اتفقت الدراسات العربية منها و الغربية على أن العناصر السابقة هي العناصر التي تميز السلوك الإبداعي عن غيره من السلوكات و يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): عناصر السلوك الإبداعي



من إعداد الباحث بناء على ما سبق

¹ الكليبي صالح محمد علي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، أطروحة دكتوراه في

الإدارة العامة، غير منشورة، اليمن، 2012، ص: 77

² الصمادي محارب علي، مرجع سبق ذكره، ص: 67

ج - مراحل العملية الإبداعية

تتم العملية الإبداعية في عمومها بأربعة مراحل أساسية هي كما يلي¹:

ج-1 **مرحلة التحضير أو الإعداد (Préparation)**: إن أي فعل إبداعي يستلزم تحضيراً بحيث

يكون هذا التحضير عاماً و خاصاً أما التحضير العام فهو يتعلق بالاختصاص كفرع من فروع

العلم، بينما التحضير الخاص فهو يرتبط بالمشكلة المبحوثة مباشرة التي تواجه الباحث ويحاول أن

يجد لها حلاً.

ج-2 **مرحلة الحضنة (Incubation)**: تستمر هذه المرحلة لفترة طويلة أو قصيرة، وقد تستغرق

لحظات أو دقائق أو أياماً أو شهوراً و ربما بضع سنوات و قد يظهر الحل فجأة في الوقت الذي

تكون فيه لمشكلة قد نسيته.

ج-3 **مرحلة الإشراق (Illumination)**: و يقصد بهذه المرحلة الوصول إلى الذروة في العملية

الإبداعية، حيث أن الفكرة الإبداعية تظهر فجأة و تبدو المادة أو الفكرة كأنها قد نظمت تلقائياً دون

سابق تخطيط، عندئذ يتضح كل ما كان غامضاً و مبهماً.

ج-4 **مرحلة التحقق (Vérification)**: هي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإبداعية، فهو

يتضمن المادة الخام الناتجة عن عملية البحث السابق و من الاستبصار الذي يكون في طوره

النهائي، وفي هذه المرحلة يتم إخضاع المادة للتحقيق فيما إذا كانت صحيحة فإذا كانت هذه المادة

مشروعاً فإن الباحث يتحقق من صلاحيته من خلال التطبيق العملي له.

د - محددات السلوك الإبداعي

في دراسة قام بها Oukes سنة 2010 وضع من خلالها مجموعة من المحددات للسلوك الإبداعي

تحت مسمى IWB²، حيث فرق بين عوامل فردية وأخرى متعلقة بالوظيفة إضافة إلى تلك المتعلقة

¹ نوفل محمد بكر، الإبداع، الجاد مفاهيم وتطبيقات، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، 2014، صص: 35-37

² Innovative work behavior

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

بالفريق و أخير عوامل تنظيمية و قدم لكل عامل من العوامل مجموعة من المؤشرات تقوم بتحديدده

كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4):العوامل المحددة للإبداع

المؤشرات	العوامل
<ul style="list-style-type: none"> • الشخصية الداخلية (Intrapreneurship personality) • الفعالية الذاتية (Self-efficacy) • المبادرة (Taking initiative) • الشخصية الاستباقية (Proactive personality) • قابلية العمل (Employability) • المستوى التعليمي (Education level) • طريقة حل المشاكل (Problem solving style) • التوجه بالتعلم (Learning goal orientation) • المخرجات المنتظرة ذات كفاءة (Expected performance outcomes) • المخرجات التصورية للمخرجات (Expected image outcomes) 	الفردية
<ul style="list-style-type: none"> • الاستقلال الوظيفي (Job autonomy) • متطلبات الوظيفة (Job demands) • المرونة الوظيفية (Functional flexibility) • التوجه من خلال المهام (Role orientation) • توقيت العمل (Job tenure) • مراقبة العمل (Job control) • إجبارية الإبداع (Obligation to innovate) • التأثير في مكان العمل (Influence in work place) • التمكين النفسي (Psychological empowerment) • التمكين الهيكلي (Structural empowerment) 	الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> • دعم رئيس الفريق (Team leader support) • طريقة الرقابة (Team method control) • قوة الفريق (Team role breath) • دعم الفريق لبعضه (Team support) 	الفريق
<ul style="list-style-type: none"> • القيادة التشاركية (Participative leadership) • القيادة المدعمة (Supportive leadership) • القيادة التحويلية (Transformational leadership) • القيادة التبادلية (Transactional leadership) 	العلاقات
<ul style="list-style-type: none"> • المناخ التنظيمي (Organizational climate) • دعم الإبداع (Support for innovation) • إستراتيجية المؤسسة (Corporate entrepreneurship strategy) 	التنظيمية

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

• إستراتيجية الإبداع (Innovation strategy)	
• التنظيم المعرفي (Knowledge structure)	
• الراتب (Pay)	
• رغبة الأفراد في الإبداع (Desire for employee innovation)	

Source : T.Oukes, *Innovation Work Behavior*, Mémoire de master en management, université Twente, pays-Bas, 2010, P : 17

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الفريق حتى يتمكن من تحقيق ما يصبو إليه من أهداف لابد من وجود دعم لرئيس الفريق مع رقابة على عمل الأفراد داخله و دعم الفريق لبعضه البعض يجعل من الإبداع داخله من الأمور المهمة خاصة و أن الإبداع يبدأ بفكرة و ينتهي بناتج إبداعي.

المطلب الثالث: السلوك الإبداعي للفريق في ظل المقاربة المعرفية

إن ترجمة السلوك الإبداعي المنتهج من طرف أعضاء الفريق في ظل المقاربة المعرفية إلى ناتج إبداعي يكون أقرب ما يكون إليه في التنظيم بالمشاريع - حسب ما قاله منتزيرغ-، الأمر الذي يجعل المؤسسات التي تعمل بالتنظيم الهرمي الكلاسيكي وبوجود منافسة شديدة لها ملزمة على الاختيار بين التنظيمين (الهرمي و الموجه بالمشاريع) خاصة و أن الإستراتيجية التي تستهدف الإبداع لابد أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة العليا كما أسلفنا الذكر من خلال العوامل التنظيمية ، الأمر الذي قاد كل من

Nonaka&Takeushi إلى تقديم نموذج أسمياه بالتنظيم المتشعب (Organisation

.(Hypertexte

من خلال هذا التنظيم تستطيع المؤسسة القيام بعملية تكامل بين التنظيم الرسمي الهرمي و بين التنظيم اللاهزمي أو التنظيم المشروع، حيث يتكون هذا التنظيم المستحدث من طبقات مرتبطة فيما بينها و تنقسم إلى ثلاث طبقات¹:

¹ Ben arfi wissal, *Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances*, Thèse doctorat en science de gestion, université de Grenoble, paris, 2014, PP : 119-120

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

أ - **الطبقة المركزية:** تمثل النظام العام للمؤسسة والذي يتم من خلاله تنفيذ الأعمال الروتينية المعتادة فيها و تأخذ شكل التنظيم الهرمي الكلاسيكي.

ب - **الطبقة الأعلى أو طبقة فريق المشروع:** هي طبقة تكونت من الأفراد القادمون من مختلف المصالح و الدوائر و الذين تم جمعهم من أجل انجاز مشروع معين تنتهي فيه علاقتهم بمجرد الانتهاء من المشروع.

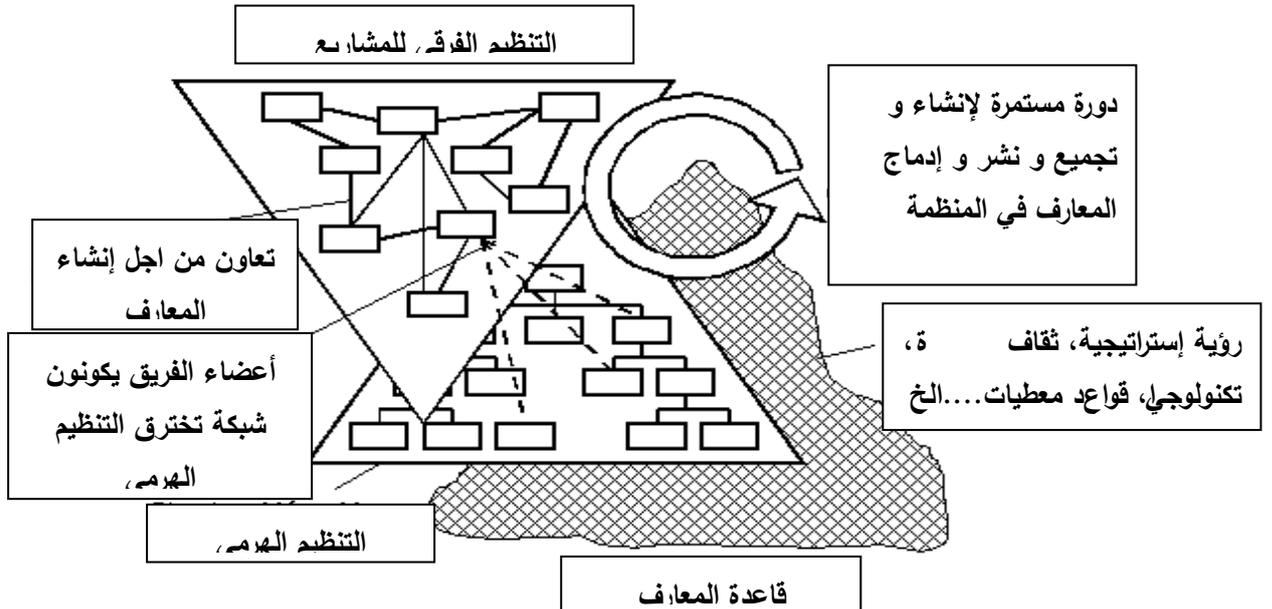
ج - **طبقة قاعدة المعارف:** هاته الطبقة غير موجودة في شكل وحدة تنظيمية، لكنها توجد في رؤية المؤسسة (Vision)، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة و يتم من خلالها قيادة فريق المشروع.

بعد الانتهاء من المشروع يقوم أفراده بعملية جرد للمعارف التي تم اكتسابها و تنميتها من خلال المشاركة في هذا المشروع، كما يحتوي هذا الجرد على ما تم تحقيقه من نجاحات أو فشل أعضاء الفريق في تحقيقه خلال دورة حياة المشروع ، بمجرد الانتهاء من عملية الجرد يرجع أفراد الفريق إلى الطبقة المركزية للقيام بأعمالهم الروتينية المعتادة.

و قد قدم كل من الكاتبين نموذجا يفسر مفهوم التنظيم المتشعب كما يلي:

الشكل رقم (2-4):التنظيم المتشعب حسب نوناكا و تاكوشي

L'organisation hypertexte selon Nonaka et Takeuchi, 1995



الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

لا يكمن الهدف من استخدام التنظيم المتشعب إلى زيادة أداء المنظمة من حيث قدرتها على الابتكار وكفاءتها التنظيمية فحسب ، بل أيضا لتزويدها بوسائل التعلم التي تمكنها من التحسن باستمرار ، وللقيام بذلك لدى منظمة بنية ثالثة أو "طبقة" وهي قاعدة معارفها حيث تحتوي هذه الطبقة على ثروة من المعرفة التي تم إنشاؤها وتراكمها من قبل المؤسسة من خلال رؤية إستراتيجية والثقافة ، والتقنيات ، وقواعد البيانات.... الخ، إنها في الواقع "ذاكرة" المنظمة التي تتم إدارتها لجعل هذه المعرفة متاحة لجميع الموظفين ، كما ننوه هنا أن هذا التنظيم يختلف عن التنظيم المصفوفي (Matricielle) المعروف في أن الأفراد لا ينتمون إلى وحدتين وظيفيتين مختلفتين و إنما الفرد يقوم بانجاز المشروع و بمجرد الانتهاء منه يرجع إلى وحدته الوظيفية الأصلية و بالتالي يمكن القول أن التنظيم المتشعب هو تنظيم مصفوفي مؤقت مرتبط بتحقيق الهدف المنشود. من خلال قراءة التنظيم المقترح من طرف رواد المقاربة المعرفية نجد أن المؤسسة تعتمد في إيجاد سلوك إبداعي من خلال هذا التوجه على التعلم التنظيمي و مفهوم المنظمة المتعلمة ، الأمر الذي يقودونا إلى الكلام عن المنظمات المتعلمة و أساليب التعلم بها إضافة إلى المنظمة الممكنة التي تتيح لفرق عملها المجال لاتخاذ القرار و تحمل المسؤولية قصد تنمية السلوك الإبداعي للأفراد.

المبحث الثالث: تجسيد عملي للسلوك الإبداعي الفعال للمورد البشري من خلال المدخل المعرفي

في الحقيقة أن أي مؤسسة الساعية إلى وضع أسس للسلوك الإبداعي داخلها لا بد لها من استخدام أسلوب يختلف عن الأساليب الإدارية الكلاسيكية والتي كانت تعتبر الفرد تكلفة لا بد من التحكم فيها إلى تبني رؤية تنظر للمورد البشري على انه مورد قابل للتعلم و يمكن الوثوق به و إعطاءه الصلاحيات و المهام التي تسمح له بإظهار قدراته الإبداعية و انتهاج سلوكات جديدة و أصيلة

قصد تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تبني مفاهيم هامين ألا و هما التعلم التنظيمي و التمكين .

المطلب الأول: المنظمة المتعلمة تجسيد للمنظمات الحديثة

إن الكلام عن المنظمة المتعلمة يأخذنا إلى الحديث عن القاعدة الأساسية التي بنيت عليها هذا النوع من المنظمات و هي التعلم التنظيمي.

أ - التعلم التنظيمي

إن استقرار بيئة الأعمال في الخمسينيات و الستينيات من القرن الماضي ، لم تجعل الحاجة قائمة كما هي اليوم للتعلم التنظيمي، فمفاهيم التغيير التنظيمي آنذاك كانت في بداياتها النظرية إلا أن البدايات بوصفها النظري لفلسفة التعلم يمكن أن تعزى إلى أفكار هربرت سايمون ، حيث يرى هذا الأخير أن التعلم التنظيمي ما هو إلا: "الرؤى المتنامية و إعادة الهيكلة الناجحة للمشاكل التنظيمية من قبل الأفراد و الذي ينعكس أو يتجلى في عناصر المنظمة و مخرجات المنظمة نفسها"¹. أعطيت عدة تعاريف لمفهوم التعلم التنظيمي من خلال متابعته عبر الحقب الزمنية و التي تم تلخيصها في الجدول الموالي و ننوه هنا انه تم اختيار التعاريف من سنوات التسعينيات و الألفينات القرن الماضي كما يلي:

الجدول رقم (2-5): بعض التعريفات المعطاة لمفهوم التعلم التنظيمي

الكاتب أو الباحث	السنة	التعريف
Kim	1992	المنظمات المتعلمة هي التي تدير بوعي عمليات تعلمها من خلال التوجه بالاستفسار بين كل أعضائها.
Senge	1994	الوسيلة التي يكتشف من خلالها الأفراد في المنظمات باستمرار الواقع الذي يعملون فيه وكيف يستطيعون تغيير ذلك الواقع.
Nonaka&Takeuchi	1995	تسهيل انتقال المعرفة بين الأشخاص وتفعيل السلوك التنظيمي.
Crossan, Lane, and white	1999	وسيلة رئيسية لتحقيق التجديد الاستراتيجي للمنظمة، وهو ينطوي على توازن بين استيعاب تعلم جديد (استكشاف) واستخدام ما تم تعلمه (استغلال).
Popper&Lipshitz	2000	آلية التعلم التي تتبناها المنظمات و تجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية.

¹ الساعدي مؤيد، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، دار

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

هو كل ما تؤديه المنظمة لدعم أعضائها من ترجمة المعلومات إلى معرفة وحكمة، ثم تحويل الحكمة من كونها ضمنية إلى حكمة ظاهرة والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها من قبل الآخرين من خلال التعلم.	2002	Britton Bruce
---	------	---------------

المصدر: الساعدي مؤيد، المرجع السابق، ص: 73-81 بتصريف

يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو مجموعة السيرورات التي من خلالها تتركب المعطيات القديمة (معارف، ممارسات، إجراءات) مع معطيات جديدة، و تطبق بصورة جماعية في الأعمال الحالية، أو في التحضير للأعمال المستقبلية، وهذا التركيب قد يحتاج إلى إعادة تنظيم، إعادة تشكيل، اختراع أو التخلي عن ممارسات في المنظمة.

ب - مستويات التعلم التنظيمي

يمكن تقديم نظرة في مجال التعلم التنظيمي من خلال الشكل الذي اقترح هكل من هوني و مامفورد (Learning pyramid of Honey & Mumford) كما يلي:

الشكل رقم (2-5): هرم هوني ومامفورد للتعلم



Source : Saeeda Dawood et al, « learning organization-Conceptual and Theoretical Overview », International Journal of Humanities Social Sciences and Education, Vol : 02, No: 04, P : 94.

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

من خلال هذا النموذج يتضح جليا أن التعلم الفردي و تعلم الفرق أو الجماعات يعتبر حجر الأساس لبناء المنظمة المتعلمة (التي سنتكلم عنها لاحقا) والتي تعتبر احد أهداف إدارة المعرفة، أما فيما يخص المستويات السابقة للتعلم فيمكن إيجازها كما يلي¹:

ب-1 التعلم الفردي:

إن التعلم أساسي لنمو الأفراد وتطورهم، حيث يعرف التعلم على مستوى الفرد أنه عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية والمرتبطة بأداء المهام والأنشطة، وأن هذه المهارات يمكن أن يكتسبها الفرد من خلال برامج التدريب والتطوير في المؤسسة حيث تسهل هذه العملية ما يلي:

- ✓ نقل المعلومات والسلوكيات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- ✓ إمكانية تطبيق المعلومات والمهارات والسلوكيات المكتسبة.
- ✓ حصول الأفراد على معلومات تساعدهم في تقييم مستوى تعلمهم ومدى انحرافهم عن المستوى المطلوب.

ب-2 التعلم الجماعي:

أشار بيتر سينج (SENGE) إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي و ربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات والفرق، وهي الفرق التي تتشكل من أفراد يعملون في وظائف مختلفة لإنجاز مهام معينة، حيث تمكن هذه المجموعات الأفراد من تبادل وتشارك المعارف والخبرات لحل مشاكل المنظمة المختلفة، وأضاف أنه عندما يتم تشكيل مجموعة تتضمن أفرادا من وظائف وخبرات مختلفة لتنفيذ مشروع أو مواجهة مشكلة فإن ذلك لا يساهم فقط في انتقال المعارف والخبرات بين الأفراد بل أنه سوف يساهم في إيجاد معارف جديدة نتيجة تلك التفاعلات وبالتالي الوصول إلى حلول إبداعية و أطلق عليه اسم التعلم الجماعي مفسرا له بأنه من خلال الحوار يكتشف الفريق قضايا صعبة و معقدة من وجهات نظر

¹ رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، 2012، صص: 102-105 بتصرف.

مختلفة ، حيث يشكك الأفراد في افتراضاتهم ولكنهم يتواصلوا في افتراضاتهم بحرية والنتيجة هي اكتشاف حر يرفع خبرات الأفراد وأفكارهم العميقة إلى السطح ومنها يمكن الوصول إلى أبعد من وجهات النظر الفردية.

ب-3 التعلم على مستوى المنظمة

يعد تعلم فريق العمل المفتاح الأساسي للتعلم على مستوى المنظمة، لأنه يختزل ويوفر الجهد في المستويات الأولى من التعلم، إن عملية الوصول إلى التعلم على مستوى المنظمة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الشخصي إلى تعلم جماعي، ثم إلى تعلم تنظيمي، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم في المؤسسة عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم وتوضيحها والتأمل فيها، وإيجاد طرق جديدة للفهم وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة، بنظرة شاملة والعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي.

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أن التعلم الفردي و الجماعي هما الأساس إلى بناء المنظمة المتعلمة التي بدورها تشجع و تحفز على أداء ادوار إدارة المعرفة بين أعضاء الفريق الواحد بكفاءة و فعالية و هو ما شرحه نموذج منفورد و هوني حيث أكدنا على أن التعلم الفردي و التعلم الجماعي هما ما يؤسسان لبناء المنظمة المتعلمة ، الأمر الذي يقودنا إلى البحث في ماهية المنظمات المتعلمة باعتبارها المكان أو الحيز الذي تنشط فيه فرق العمل و دورها في خلق السلوك الإبداعي بين أعضاء فرق العمل.

ج - المنظمات المتعلمة

أعطيت عدة تعاريف لمفهوم المنظمة المتعلمة يمكن اختصارها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): أهم تعريفات المنظمة المتعلمة

الكاتب	التعريف
Senge (1990)	المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.
Pedler et al (1991)	يصفون المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها ويكون فيها التحول باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
Garvin (1993)	هي المنظمة الماهرة في خلق و حيازة وتكوين المعرفة واكتسابها و نقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والماهرة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة.
Gephart et Al (1996)	المنظمة المتعلمة هي التي يتم على مستواها تحليل التعلم، مراقبته، تطويره ، أي يكون مرتبطا بأهداف التحسين من الأداء و الإبداع.
Eaterby Smith (1997)	يصف المنظمة المتعلمة على أنها النموذج المثالي للمنظمة الموجهة بالتغيير و التي تسعى إلى تعظيم التعلم إلى حده الأقصى.
Griego et al (2000)	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تحسن باستمرار النتائج المرتكزة على التنفيذ المتزايد و التي ممكن أن تضمن نجاحها و تتطور بصورة أكثر مهارة.
Rowder (2001)	هي المنظمة التي يشترك فيها جميع أفرادها في حل المشاكل لتمكين المنظمة من اكتساب الخبرات باستمرار و التغيير وتحسين وكذلك زيادة قدرتها على النمو و التعلم وتحقيق أهدافها.
Lewis (2002)	هي المنظمة التي من خلالها يكتسب و يتقاسم الموظفون معارف جديدة بشكل مستمر، ويكونون مهينون لتطبيق تلك المعارف في اتخاذ القرارات و إنجاز مهامهم.
Moilanen (2005)	إنها منظمة تدار بشكل واع و منظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمتها ورؤاها و أهدافها كما في عملياتها اليومية، ومن أجل أن تحقق المنظمة ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق التنظيمية.

المصدر: عيشوش خيرة و آخرون، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك، مجلة التسويق و الابتكار، جامعة سيدي بلعباس، المجلد الثالث، العدد الثالث، 2016، صص: 219-220.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى إلى الارتقاء

بمستوى الأفراد و الجماعات التابعين لها من خلال تقسيم و نقل المعارف بينهم و ذلك قصد تحقيق

أهدافها بكفاءة و فعالية و زيادة قدرات الأفراد الإبداعية.

ج-1 أبعاد المنظمة المتعلمة

تعتبر الأبعاد التي اقترحها Senge هي الأبعاد الأكثر شيوعاً و استعمالاً في فهم المنظمات المتعلمة كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-7): أبعاد المنظمة المتعلمة حسب Senge

الأبعاد	طبيعة البعد
التفكير النظامي	تتفاعل المنظمات و الأفراد ضمن أنظمة و هياكل تؤثر وتؤثر سلوكياتهم
التحكم الشخصي	يتمحور التعلم حول التحديد الدقيق للتوتر بين الواقع و المرغوب
النماذج الذهنية	الحقائق هي مجموعة من الافتراضات التي يجب إعادة النظر فيها و مراجعتها
بناء رؤية مشتركة	النجاح يعني الالتزام بالأهداف والإيمان بالقدرة على تحقيقها
التعلم في فريق	الاتصال المفتوح و المتفتح يقود إلى أفضل تعلم.

Source : M.Calhoun& al, Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: Peter Senge's the learning organization, (in M.Easterby-Smith and M.Lyles), Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Second edition, Wiley Publication, UK, 2011, P225.

كما يمكن شرح الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة كما يلي¹:

- **التحكم الشخصي:** هو العمل باستمرار على توضيح ما هو مهم بالنسبة للفرد، وتعلم كيفية رؤية الواقع الحالي بصورة أكثر دقة ووضوحاً والأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من التحكم الشخصي يقومون باستمرار بتوسيع قدرتهم على خلق النتائج التي يطمحون إلى تحقيقها، ومن خلال سعيهم للتعلم المستمر بلقي روح المنظمة المتعلمة.
- **النماذج الذهنية:** هي تلك الصور والافتراضات الراسخة في أذهان الأفراد، والتي تؤثر في أساليب تفكيرهم وأدائهم لأعمالهم، و يعتبر فهم النماذج الذهنية التي تشكل أو تصوغ كيفية تصرف الأفراد المسألة الأكثر أهمية في هذه النقطة.
- **الرؤية المشتركة:** هي ما يعتبره الفرد وبقية أعضاء المنظمة و ما يعتقدونه حول مستقبلها، قد تكون فكرة أو نظرة لكن ما يهم أكثر هو قدرتها كفكرة أو كهدف أو كرسالة على تعبئة و استقطاب أعضاء المنظمة لتبنيها و بالتالي السعي لتحقيقها.

¹ Peter Senge, *The fifth discipline, the art and practice of learning organization*, 1st edition, Doubleday/Currency: USA, 1990, PP : 53-220

• **تعلم الفريق:** هو عملية مواكبة وتطوير قدرة الفريق على خلق النتائج التي يرغب فيها أعضاؤه، وهو يبنى على نظام تطوير رؤية مشتركة، وعلى التحكم الشخصي، فالفريق الموهوبة تتكون من أفراد موهوبين، لكن الرؤية المشتركة والموهبة وحدهما لا تكفيان، بل على كل أعضاء الفريق أن يعرفوا كيف يعملون معاً، ويجب على أعضاء الفريق أن يتحكموا في ممارستين هما الحوار والمناقشة.

• التفكير النظامي

هو نظام لرؤية الكل، وهو إطار لرؤية العلاقات المتبادلة بدلاً من التركيز على الأشياء، ولرؤية أنماط التغيير بدلاً من الأشياء الثابتة، ويعتبر النظام الخامس لأنه حجر الزاوية الذي ترتكز عليه باقي أنظمة التعلم ويرتكز جوهر هذا النظام على رؤية العلاقات المتبادلة و رؤية عملية التغيير بأكملها بدلاً من أجزائها الصغيرة.

د - العلاقة الارتباطية بين المنظمة المتعلمة و السلوك الإبداعي للأفراد

يمكن دراسة العلاقة الارتباطية بين المنظمة المتعلمة و السلوك الإبداعي للأفراد من خلال معرفة وتحديد مختلف المكونات التي تساهم في إيجاد سلوك إبداعي داخل هذه الأخيرة.

في دراسة بحثية بعنوان "نماذج و استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة" نجد أن عملية التعلم خطوة رئيسية في عملية الإبداع من خلال اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة و ما يصاحب هذه العملية من تغيير في السلوك، و هذا ما يظهره إدارة التطوير في المنظمة المتعلمة، حيث تتطلب عملية التعلم الفردي و الجماعي تغييراً في أنماط التفكير و السلوك القيادي ، والتطوير في تلك الأنماط يقود إلى الإبداع كما أن الحاجة الماسة إلى الإبداع في كثير من الأحيان تقود إلى تأسيس المنظمة المتعلمة.

من جهة أخرى لا يمكن للمنظمة أن تستغني عن المعرفة ، فمن خلالها تضمن تدفق الأفكار من جميع الأفراد، حيث أن عملية نقل المعرفة من شخص لآخر و عبر الأقسام التنظيمية يعتبر أساساً

لنجاح عملية الإبداع، فكلما زادت كمية و جودة المعلومات المتوفرة لدى الأفراد كلما أمكنهم ذلك من تحسين قدراتهم على حل المشكلات و تقديم أفكار جديدة.

إن للمنظمة المتعلمة دور في تنمية إدارة الإبداع، ويمكن تحديد هذا الدور من خلال العناصر

التالية¹:

✓ **التعلم المستمر:** فالثقافة التنظيمية لدى الأفراد التي ترسخها المنظمة المتعلمة تشجع على

التفكير بأنماط إبداعية.

✓ **تكوين رؤية مشتركة للجماعة:** تشير المشتركة إلى الأفكار المشتركة بين أفراد

المنظمة، وتعتبر عن القيم السائدة فيها، وهو ما يؤدي إلى وضوح رؤية لجماعات العمل، مما

يرفع أداؤهم و يحفزهم على الإبداع.

✓ **إثارة جو من الحوار الفعال:** إن بناء منظمات متعلمة يحتاج إلى تمكين الأفراد من تبادل

المعلومات و تعزيز الحوار والنقاش بينهم، أي توفير بيئة تشجع الأفراد على التعبير بحرية

عن أفكارهم ، ودون اتهام مضاد، فتوفير مناخ من النقاش البناء سيساعد على نمو الأفكار

و تطورها ، وإظهار أفكار إبداعية جديدة.

✓ **التعاون و فرق العمل:** تعمل فرق العمل على تكوين الروابط بين الفرد و المنظمة المتعلمة

، وهي التي تمكن هاته الأخيرة من إدراك واستخدام الموارد الكامنة، كما أن التفكير

الجماعي من زوايا متعددة في مشكلة معينة يعمل على تنمية عدد الأفكار المطروحة من

الزوايا و الاختصاصات و المهارات المختلفة، وبالتالي زيادة درجة القدرة الإبداعية للفريق.

إضافة إلى ما سبق يمكن استنباط العلاقة التي تربط بين السلوك الإبداعي وتبني مفهوم المنظم ة

المتعلمة المشجعة لتبادل الآراء و الأفكار من خلال دراسة أنواع التعلم خاصة التعلم الثنائي الحلقة

و الثلاثي الحلقة¹.

¹ سليمان بلعور، نماذج و استراتيجيات المنظمة المتعلمة ،مجلة دفاتر اقتصادية،جامعة الجلفة، المجلد5، العدد1، 2014،

• التعلم ثنائي الحلقة:

يتجه فيه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة حول الإختلالات والأوضاع الخاطئة التي تمس النظام ذاته، ويبحثون في أدوات التصحيح و عن صلاحية القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة فهو يقود إلى تغيير في القيم الموجهة و المبادئ و الاستراتيجيات.

في هذا النوع من التعلم يتم الربط بين النتائج الملاحظة بالاستراتيجيات والقيم التي تنتجها هذه الاستراتيجيات ،حيث يتعلم الفرد كيفية تحديد الاختيارات المناسبة للسياق الذي تعالجه، المنظمات بدورها تتفاعل بشكل دائم مع بيئتها و لأجل ذلك فهي تتعرض لمحفزات معينة تترتب عليها استجابات معينة، في هذه الحالة التعلم من نوع الحلقة الأحادية البسيطة يتحول إلى تعلم من الحلقة الثنائية مما يدفع المنظمة إلى تغيير و تعديل قيمها و معاييرها التنظيمية ولا يقتصر على تعديل السلوك في شكله العملي.

• التعلم الثلاثي الحلقة:

التعلم الثلاثي هو تغيير في نمط التعلم السائد؛ ويشمل مجموع البدائل المتاحة عند تحديد الاختيارات أو يتضمن تغيير الاستجابات المترتبة عن الخبرات، ويؤكد التعلم الثلاثي أن التعلم يبدأ بالتفكير ويؤدي إلى مزيد من التفكير وليلمئن المتعلم من النوصل إلى أساليب جديدة لتحقيق الأهداف.

وقد ربط Senge التعلم الثنائي بالعمل الإبداعي، وعملية الخلق والابتكار، فبينما يعود التعلم أحادي الحلقة إلى الاستنساخ، فالتعلم ثنائي الحلقة يحدث عن طريق قلب الأفكار الذهنية، والسماح بتوليد أعمال ابتكارية، وهذا النوع من التعلم يتميز بتركيزه على التفسير المشترك للمعلومة؛ وذلك من خلال تصديه للعمليات الحالية، وقواعد التنفيذ التي تحكم النشاطات والتصرفات داخل

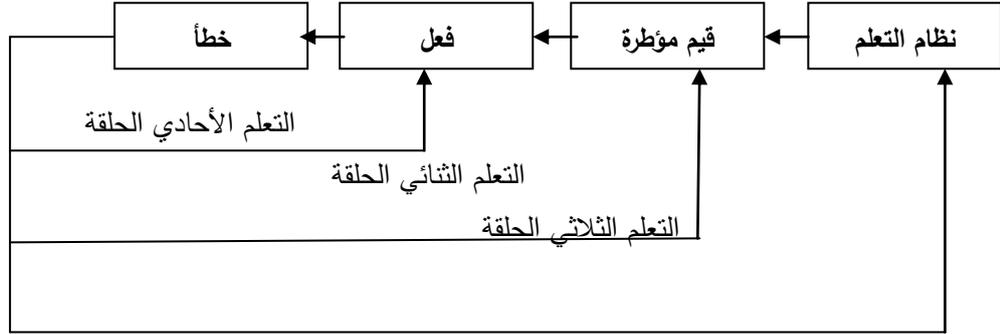
¹ فتحي دغريب، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2018، ص ص: 59-61

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

المنظمة، فهو تعلم يتجاوز الاستجابة البسيطة للتغيرات البيئية عامة، ويعكس عملية تغييرات مستمرة¹.

و يمكن توضيح هاته الأنواع من خلال الشكل الذي اقترحه Argyris كما يلي:

الشكل رقم (2-6): أشكال التعلم حسب Argyris



Source : Yvon Pesqueux, Philippe Durance, *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle?*, Recuperado el, vol 3, 2004, P21.

من خلال ما سبق يمكن القول أن السلوك الإبداعي لفريق العمل يمكن تنميته و تطويره من خلال المنظمة المتعلمة في إطار التعلم الثنائي و الثلاثي الحلقة أين تقوم المؤسسة بالخروج من الروتين و الهياكل التنظيمية الميكانيكية إلى تلك الهياكل التنظيمية المرنة التي تسمح لها بمجارات ما هو حاصل في بيئتها الخارجية من تطورات سريعة ، ذلك النوع من التعلم المختزن في أذهان الأفراد المكونين للفريق لا بد من استغلاله و استثماره من خلال مدخل التعلم التنظيمي.

و حتى يتحقق لها ذلك على المؤسسة أن تعطي الفرصة كاملة للفريق في تقديم أفكاره و تنفيذها و تصحيح أخطائه إن لزم الأمر و حتى تكتمل الصورة من الناحية التنظيمية فشرط التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة - من وجهة نظرنا- لا يعتبر الشرط الوحيد لإحداث سلوك إبداعي و تنميته بل لا بد له من تبني مفهوم آخر لا يقل في أهميته عن التعلم التنظيمي ألا وهو التمكين التنظيمي الشيء الذي يقودونا إلى الكلام مباشرة عن التمكين و المنظمة الممكنة.

¹ الساعدي مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص: 205

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

المطلب الثاني: التمكين توجه مناخيري جديد - المفاهيم و التعاريف -

بعد التطرق إلى مفاهيم و أساسيات التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة أصبحت المؤسسة مجبرة

على إفراح المجال و إعطاء الفرصة لفرق عملها لتنفيذ ما تعلمته على ارض الواقع و هو ما

يقودنا إلى الكلام عن التمكين التنظيمي.

أ - التمكين

أعطيت عدة تعاريف في أدبيات الفكر العربي و الغربي على حد سواء حاولت من خلالها تحديد

مفهوم و محتوى هذا المصطلح و يمكن اختصار بعضا من هذه التعاريف كما يلي:

الجدول رقم (2-8): بعض التعاريف الخاصة بمفهوم التمكين

الباحث والسنة	التعريف
Moye & Henkin, 2006	طريقة لإشراك العاملين من المستويات التنفيذية في عملية صناعة واتخاذ القرار، وإثراء البعد المهاري والخبراتي لديهم، وترسيخ الشعور بأهميتهم في بيئة العمل.
Darligton, 2007	اشترك سلطة اتخاذ القرار بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الجميع على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا.
Nazakati, 2009	امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإبداء الآراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارة والدافعية.
العبدلي، 2008	عملية إتاحة الفرصة للآخرين لتنمية قدراتهم الفردية والجماعية لتقديم أفضل ما لديهم، تتم من خلال المشاركة بالمعلومات، والقرارات، والمهام الإدارية، وإشعارهم بالملكية للنمو والتطور والإبداع.
الدوري وصالح، 2009	العملية التي يتم من خلالها منح العاملين السلطة، والمهارة، والحرية، والثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعدهم على اكتساب واستخدام القوة للقيام بوظائفهم والمساهمة في التغيير.
الكسايسة وآخرون، 2009	عملية بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيعهم على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات من خلال رفع سقف المسامحة عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين.

المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم

التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2015، صص 52-57

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التمكين ما هو إلا عملية يتم من خلالها إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق حتى يشاركوا في صناعة القرار من خلال مشاركتهم المعلومات الإستراتيجية و إشعارهم بأنهم قادرون على النمو و الإبداع من خلال تفويض صلاحيات اكبر لهم.

ب أنواع التمكين

قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع¹:

ب-1 **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ,وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

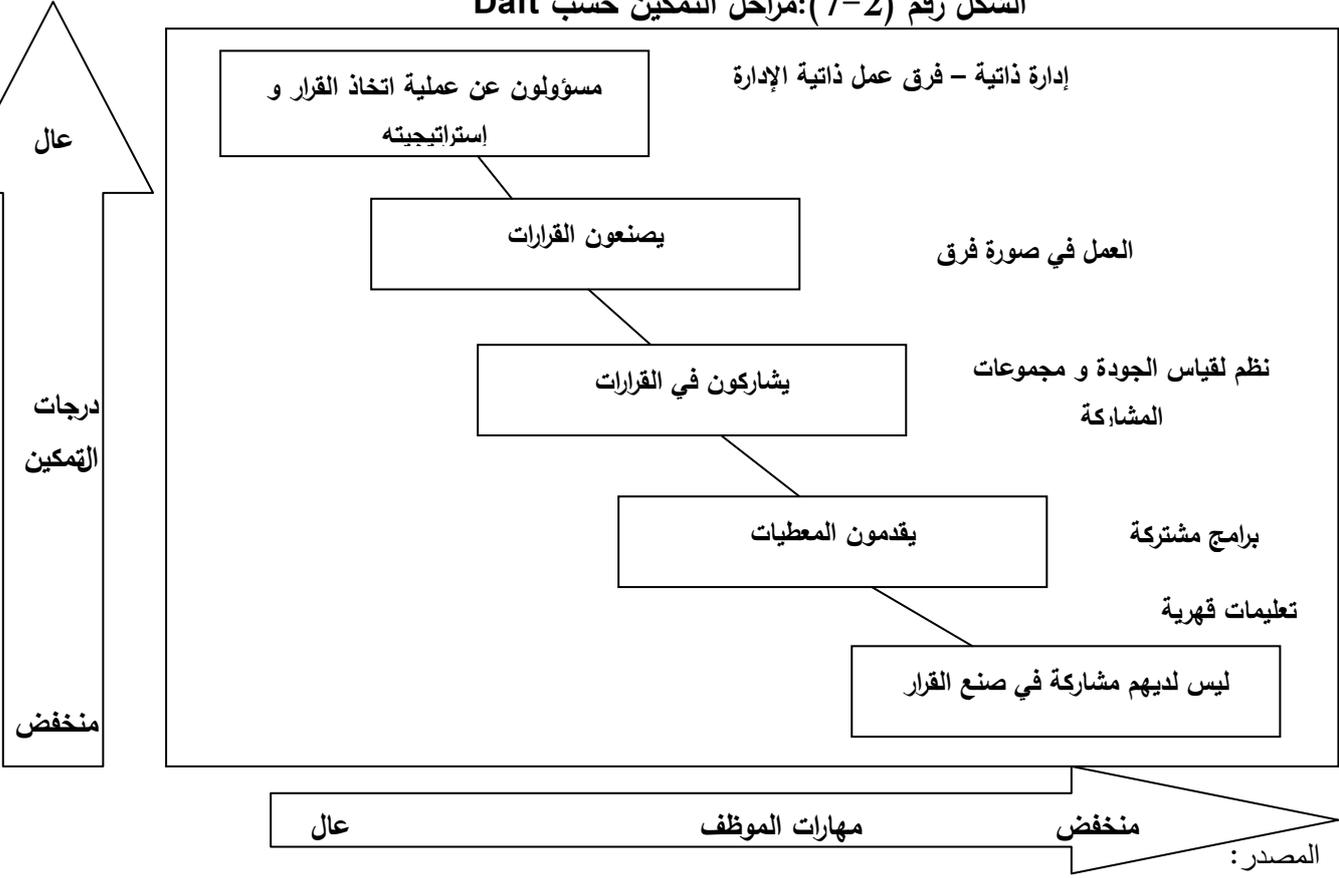
ب-2 **التمكين السلوكي**: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ب-3 **تمكين العمل المتعلق بالنتائج**: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

كما قدم Daft نموذجا يوضح من خلاله درجة التمكين و علاقتها بالمهارات المطلوبة من الموظف و كيف يكون التحكم في اتخاذ القرار و صناعته مرتبط بمدى صعوبة أو سهولة المهمة المطلوب انجازها و قدمها في شكل مراحل تختلف باختلاف المتغيرات المدروسة:

¹ <https://hrdiscussion.com/hr46568.html> consulté le 07/02/2019 à 22H00

الشكل رقم (2-7): مراحل التمكين حسب Daft



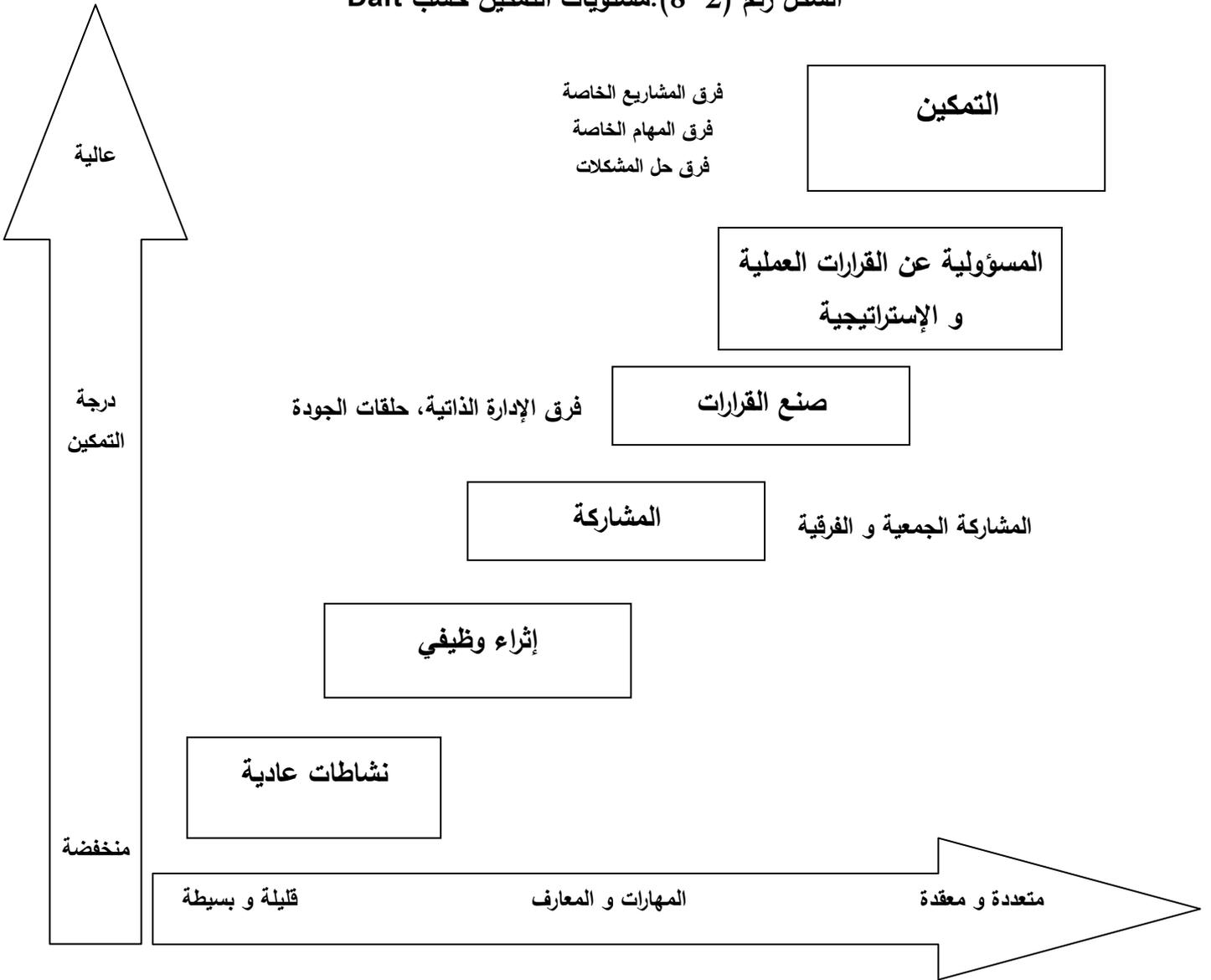
https://www.google.com/search?q=daft+empowerment&rlz=1C1CHBD_frDZ810DZ810&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjU9Jeu0argAhUI6qQKHZBnCsIQ_AUIDigB&biw=1366&bih=657#imgrc=pxtPL0oQej_ZGM: consulté le 08/02/2019 à 00H00.

ج مستويات التمكين

يتحدث Daft عن كيفية وضع المنظمة للسياسة التمكين و ذلك من خلال الانتقال عبر مستويات من أبسط مستوى إلى أعقد مستوى كما يلي:

- إعادة تصميم الأعمال لتحقيق الاغناء الوظيفي وإثراء المسؤوليات الخاصة بالأعمال المحيطة بالعاملين؛
- تشجيع مقترحات العاملين ومنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها مما يفرز الثقة لديهم؛
- تشكيل فرق عمل مهمات خاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق الوظائف المتقاطعة وفرق العمل ذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
- تمكين العاملين على نحو تام؛

الشكل رقم (2-8): مستويات التمكين حسب Daft



Source :Daft, R., *Organization Theory and Design*, 7th, South Western College Publishing,USA, 2001,P :505

كما تم تقديم دراسات كثيرة تشرح كيفية تطبيق سياسة التمكين على المستوى المؤسسة وفق مراحل مترابطة من بينها دراسة Haizer & Randman حيث قدما نموذجا يحتوي على مجموعة من المراحل كما يلي¹:

➤ **المرحلة الأولى:** بناء شبكات اتصال تحيط بالمنظمة بشكل كامل، وتشمل كل العاملين فيها؛

➤ **المرحلة الثانية:** قيام الإدارة بتشجيع طرح الأفكار من قبل العاملين والعمل على تبنيها؛

¹ Heizer. J et Render.B, *Operations Management*, 10th Ed, Prentice-Hall,USA, 2010, p: 96.

➤ المرحلة الثالثة: نقل مسؤولية انجاز الأعمال إلى العاملين؛

➤ المرحلة الرابعة: التحفيز والدعم المادي والمعنوي لبناء روح معنوية عالية؛

➤ المرحلة الخامسة: استخدام فرق العمل وحلقات الجودة.

من خلال ما سبق يظهر لنا أن فرق العمل تعتبر احد الدعائم الأساسية التي يمكن للمنظمة المتعلمة و الممكنة أن تستغلها و تنميها من خلال تحديد مستوى مهارات الموظفين و معارفهم و من ثم الانتقال بهم إلى مرحلة تكون فيها الثقة المتبادلة خاصة في مجال اتخاذ القرار و تحمل النتائج في أعلى مستوياتها بغية تقديم كل ما هو جديد في مجتمع الأعمال الذي تتشبط به.

د- متطلبات نجاح سياسة التمكين

حتى تنجح سياسة التمكين في المؤسسة لابد من توفر متطلبات قبلية و بعدية نذكرها في إيجاز كما يلي¹:

✓ الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة ، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم ، وقد عرف بعض الباحثون الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

✓ الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي لا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي و التزامه.

¹ سالي علي محمد، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، جامعة عين شمس، 2002، ص ص: 37-38

✓ الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا ، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

✓ الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل ، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ، ولن يكون هناك التزام ، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

✓ التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

✓ مكافأة الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

من خلال المستويات التي اقترحها Daft و التي تمثل الانتقال المرحلي من القيام بمجرد نشاطات عادية إلى التمكين ، و ما نلاحظه أن أسلوب فرق العمل يظهر جليا دوره عند القيام بصناعة القرار داخل المنظمة ، و حتى تتم صناعة القرار بطريقة صحيحة لابد من تضافر الجهود بين

أفراده لأداء المهمة المطلوبة و هو الأمر الذي يلزم إدارة المنظمة أن تقتنع بالعمل بسياسة التمكين داخلها.

هـ- نماذج التمكين

أعطيت عدة نماذج مفسرة لمفهوم التمكين في محاولة منها الإحاطة بمختلف مكوناته في ظل مقاربة تعتمد على التمكين داخلي أو نفسي من جهة ، و من جهة أخرى تمكين خارجي أو هيكلية من خلال عدة طرق نذكر منها:

1- طريقة **Lashley Conrad** : تعتبر من الطرق المفسرة لذلك، حيث حدد هذا الأخير 5 أبعاد يتحدد من خلالها مستوى التمكين لدى الأفراد وهي كما يلي¹:

1-1 بعد المهمة (The task dimension): يقصد ببعد المهمة الحرية الممنوحة للعامل لتحديد كيفية انجاز المهام الموكلة إليه ، والتي تؤثر مباشرة على مستوى أداء الفرد، ويؤكد على ضرورة أن يتمتع العاملين بشكل مباشر بمزيد من الحرية في تحديد الصيغة أو الآلية المناسبة لانجاز المهام.

2-1 بعد توزيع المهام (The Task Allocation Dimension): يرتبط هذا البعد بالبعد الأول، وفي التفسير المعطى له تم التركيز على المقارنة بين الممارسات الإدارية التقليدية و أدوات التمكين الحديثة ، فالمنظور التقليدي يفرض وجود مشرفين دورهم الرقابة المباشرة على مرؤوسيه و إعطاء الأوامر و التوجيهات و تحديد ما يجب فعله و ما لا يجب فعله ، و نفس المبدأ ينطبق على المشرفين حيث يكون هناك مستوى أعلى يقوم بالدور الرقابي و التوجيهي نفسه، أما الميزة الأساسية

¹ Lashley Conrad, empowerment : HR strategy for service excellence, Butterworth-Heinemann, UK, 2001, PP : 155 -165 voir le lien <https://books.google.dz/books?id=yuiaqMLURggC&pg=PA154&lpg=PA154&dq=dimensions+d%27empowerment+selon+conrad+lashley&source=bl&ots=3iVeV92u4x&sig=ACFu3U3BCRegQH--PN34AAhMDLLYkgBs4w&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwik9fW69b3gAhWksXEKHWRwBYkQ6AEwCnoECACQAQ#v=onepage&q=dimensions%20d'empowerment%20selon%20conrad%20lashley&f=false> consulté le 15/02/2019 à 15H00

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

للمتمكين تتمثل في الحرية الممنوحة في توزيع المهام بين العاملين وتقليل الرقابة و منح الحرية في التصرف مع تحمل المسؤولية المترتبة عن ذلك.

1-3 بعد القوة (The Power): تطبيق التمكين يعني إعطاء الموظفين المزيد من القوة و هذا يعني إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة و الافتراض الأساسي لهذا البعد هو أن يلمس الموظفين إعادة توزيع القوة، هذا الشعور يؤدي بالضرورة في مرحلة أخرى إلى الشعور بالتمكين وغيابه يعني انعدام التمكين و يرتبط بمدى قدرة الموظف على التأثير في توجهات و سياسات المنظمة.

1-4 بعد الولاء (The commitement): يعتبر الولاء احد نواتج التمكين، و هو بدوره يحدد مستوى التمكين ، فمزيد من الولاء يؤدي إلى زيادة المسؤولية الذاتية عن النتائج المحققة و الرغبة في تطوير الأداء و اكتساب مهارات جديدة و الرغبة في إحداث التغيير ، فالمنظمة التي تسعى إلى تمكين موظفيها يجب أن تبحث عن أهم الممارسات الإدارية المناسبة لتحقيق مزيد من الالتزام لدى العاملين.

1-5 بعد الثقافة (The cultural dimension):

تبني مفهوم التمكين يتطلب توفير مناخ داعم لعملية التمكين داخل المنظمة، ويتم تبنيها ابتداء من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله من خلال التحول من فكرة عدم الثقة و التشكيك في قدرات الأفراد إلى الثقة بهم و إعطائهم مكانة حقيقية داخل المنظمة.

2- نموذج Tom Peters: يقوم نمودجه على عنصرين أساسيين هما:

- العنصر الأول: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)؛
- العنصر الثاني: استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

وللمساعدة على تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح Peters بتوفير العوامل الآتية:

- حسن الاستماع إلى الأفراد؛
- تقدير جهود الأفراد و الاحتفاء بهم؛

- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد؛
- الاهتمام بالتدريب و إعادة التدريب؛
- توفير نظم أجور محفزة؛

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة رغبة في تطبيق التمكين ومدركة لأهمية مساهمة الأفراد بآرائهم وأفكارهم في إنجاحه وتطويره، لذا فهي مطالبة أساسا بتهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، والاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم ومبادراتهم حتى لو اختلفت مع رؤى وتوجهات الإدارة العليا.

وللنجاح في تطبيق التمكين ينصح Peters بضرورة التخلص من المعوقات الآتية:

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة؛
- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية؛
- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى؛

بعد الحديث عن التمكين بصفته سياسة و عملية تنظيمية، وجب علينا التطرق إلى نتائج استخدام سياسة التمكين و مدى تأثيرها على فرق العمل لدى المؤسسات الحديثة، ما يجعلنا نتطرق إلى مفهوم فرق العمل الممكنة.

المطلب الثالث: تمكين فريق العمل رهان المنظمات الحديثة

أ- التعريف و المفهوم

يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة ممكنة تنظيميا للاشتراك في اتخاذ القرار و تتميز بالسيطرة على كيفية انجاز أهدافها"¹.

و حتى تستطيع المؤسسة تمكين فرق العمل لديها لابد من التحول من هيكل تنظيمي ميكانيكي إلى هيكل عضوي لا مركزي القرار و يساعدها على العمل في بيئة متغيرة وديناميكية.

¹ عيسى قدارة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص: 261

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

مؤكدًا أبو هنتلة¹ أن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق التمكين تتطلب بالضرورة التحول إلى

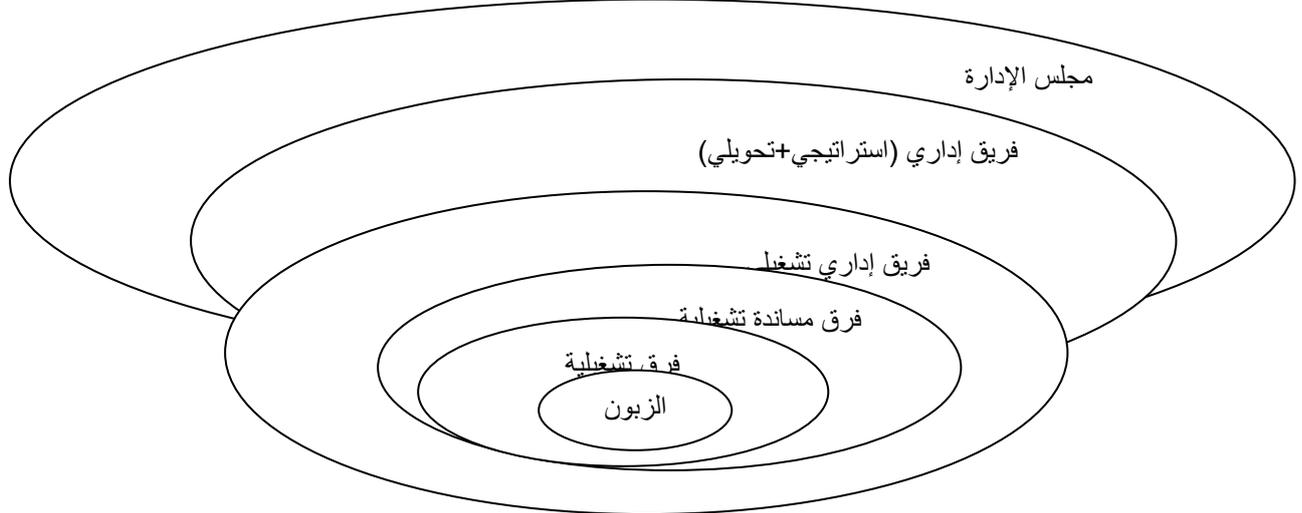
الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقًا مع عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحًا.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة و تركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق و انتشار معرفي يغطي المنظمة كلها و يشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- الهيكل التنظيمي المناسب لفرق العمل الممكنة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع مدخل التمكين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-9): الهيكل التنظيمي في المنظمة الممكنة



المصدر: فتحي دغرير، مرجع سبق ذكره، ص: 212

هذا الشكل عبارة عن هيكل تموجي بدلا من الهيكل الهرمي التقليدي و يتشكل من فرق عمل

مختلفة كما يلي:

¹ خالد سعيد أبو هنتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الفافون، الأردن، 2010، ص: 37

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي للمورد البشري بين البعد المعرفي والإبداع

- ✓ فريق إداري استراتيجي: يهتم بصياغة و تكوين رؤية و توجهات المنظمة؛
- ✓ فريق إداري تحويلي: يقوم بتحويل الخطط و الأهداف الإستراتيجية إلى برامج تشغيلية؛
- ✓ فريق إداري تشغيلي: يتدخل مباشرة في عمل الفرق الممكنة لإيضاح الأدوار و حل المشكلات التي قد تحول دون تحقيق الأهداف؛
- ✓ فرق استشارية: وظيفتها حل المشكلات و تقديم المشورة، عضوية أفرادها من تخصصات مختلفة؛
- ✓ فرق تشغيلية: تشارك مباشرة في تصنيع السلع أو الخدمات وبيعها وتوزيعها؛

خلاصة الفصل الثاني

تعتبر المعرفة بكل أنواعها بصفة عامة و الضمنية بصفة خاصة موردا هاما من الموارد اللاملموسة الذي لا بد أن تستفيد منه المؤسسة اكبر استفادة من خلال تبني نموذج SECI النموذج الياباني لنقل المعرفة كمنهج تنظيمي لتحويل المعرفة من الأفراد إلى الجماعات داخل المنظمة ، الأمر الذي يشجع الأفراد على انتهاج سلوكا إبداعيا و تبني التفكير الإبداعي كسبيل تنطلق منه الجماعات عامة و فرق العمل بوجه خاص وذلك من خلال تمازج تلك الأفكار و التجارب و المعارف و المهارات وصولا إلى منتج إبداعي ، وسعيا منها إلى تشجيع فرق العمل على انتهاج سلوكات إبداعية رأينا من أهم المداخل الحديثة لتحقيق ذلك تمثلت في مدخلي التعلم و التمكين التنظيميين في ظل مجموعة من العوامل التنظيمية تساعدها على ذلك و هو ما سنراه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

مدخل تحليلي لشمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكنة

تمهيد:

إن قيام المنظمات المتعلمة بتبني أسلوب فرق العمل كمنهج إداري و تنظيمي بغية خلق سلوك

إبداعي جماعي يتطلب منها الاهتمام بمجموعة من العوامل التنظيمية إن لم نقل إستراتيجية

كالقيادة، الثقافة التنظيمية و البيئة الداخلية، سعيها إلى إنشاء مثل هذه السلوكات الايجابية و

من ثم الحفاظ عليها و تتميتها و تشجيع انتهاجها بين مختلف الأقسام والدوائر أو التقسيمات

التنظيمية بصفة عامة و من هذا المنطلق سنحاول البحث في تفاصيل ذلك من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: فريق عمل متناسق من خلال القيادة المناسبة

المبحث الثاني: تنمية السلوك الإبداعي للفريق من خلال مناخ سليم و ثقافة قوية

المبحث الثالث: أساليب و طرق كلاسيكية و حديثة لتنمية السلوك الإبداعي لفريق عالي

الأداء

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكئة

المبحث الأول: فريق عمل متناسق من خلال القيادة المناسبة

تعتبر قيادة فريق العمل المحرك الرئيسي و المحفز الأساسي لمكاتب فريق العمل و قدراته و كفاءته كما أن اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في هذا النوع من التنظيمات لما يحتويه من أفراد متميزين يعتبر أمراً في غاية الأهمية.

المطلب الأول: القيادة برؤية حديثة المفاهيم و التعاريف

أ- البناء النظري لمفاهيم للقيادة

أعطيت عدة تعاريف لمفهوم القيادة وان اختلفت في محتواها إلا أن معناها كان يتمحور حول الأفراد و سلوكياتهم و يمكن عرض ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): بعض التعريفات لمفهوم القيادة

المؤلف	التعريف
التعريف الأول Rensis Likert	قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة ¹ .
التعريف الثاني	القدرة على التأثير على الآخرين ،سواء كانوا هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل أم زملاء أم أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي ² .
التعريف الثالث	قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلوهم يقبلون قيادته طواعية،دون إلزام قانوني،وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم،و كونه معبراً عن آمالهم و طموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادة الأفراد و الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً ³ .
التعريف الرابع (القيادة التبادلية)	هي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع و وعود

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 193

² احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص: 294

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي ، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 200

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والممكنة

<p>مشتركة بين القائد و مرؤوسيه لتحقيق معايير العمل و أهدافه و التزام العاملين به،حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام على المكافآت و العقوبات التنظيمي للتأثير على أداء العاملين¹.</p>	
<p>القيادة التحويلية تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المؤسسة وأهدافها، ويركز القائد التحويلي على أهمية المستقبل، ويعمل على اكتشافه وتعظيم العائد عليه، وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف².</p>	<p>التعريف الخامس (القيادة التحويلية)</p>

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مراجع مختلفة

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة في ظل أسلوب فرق العمل هي القدرة على التأثير على الأفراد المكونين للفريق و توجيه سلوكياتهم باستمرار من اجل تحقيق أهداف المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار آراء و أفكار الفريق.

ب- عناصر القيادة

إن مفهوم القيادة يتمحور حول العناصر التالية³:

1- الأهداف : تعتبر الأهداف المرجو تحقيقها السبب الرئيسي لوجود المنشأة؛ فوجودها مرتبط بالوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة والعمليات من قبل مجموعة من الأفراد داخل بيئة تنظيمية ما، وتعتبر عنصراً رئيسياً من عناصر القيادة؛ حيث تعد بمثابة نقطة اهتمام القائد في تسيير جهود الأفراد وتسخيرها نحو تحقيق هذه الأهداف بالشكل المطلوب.

¹ ابتسام علي الضمور و آخرون، أثر القيادتين التبادلية و التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية،مجلة الدراسات للعلوم الإدارية،جامعة الأردن،المجلد 37،العدد 02،2010،ص:525

² B.Bass, *Leadership and performance beyond expectation*, the free press, USA, 2001, p : 66

³ https://mawdoo3.com/%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9 consulté le 08/03/2019 à 22H00

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و المهكئة

2-التأثير: يتمثل هذا العنصر بالكيفية التي يتبعها القائد لتترك الأثر الإيجابي في نفوس مرؤوسيه

لتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث تعتبر شخصية القائد وقدراته العامل المؤثر الأول في المرؤوسين.

3- البيئة التنظيمية: وهي الوسط الخاص بالأفراد ويتواجدون به لتحقيق الأهداف المنشودة.

4- الأنشطة والعمليات: وهي كل ما يتم ممارسته وإنجازه من أعمال وأنشطة لغاية الوصول إلى إدخال أهداف المنظمة حيز التنفيذ.

5- الأفراد: ويشمل مصطلح الأفراد على جميع العناصر البشرية ذات العلاقة بالعملية الإنتاجية والمحقة للأهداف، سواء كان قائدا أو تابعا له، ويعتبر الأفراد عنصرا مهما من عناصر القيادة كونهم هم اليد المنفذة للأهداف المنشودة.

ج- الفرق بين الإدارة والقيادة

حتى يمكننا التعرف على نوعية القيادة التي يحتاجها فريق العمل لتنمية سلوكه الإبداعي أثرنا

المرور على أهم الفروقات التي تميز بين قائد الفريق من جهة و مدير الفريق من جهة أخرى كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): المقارنة بين المدير و القائد

أوجه المقارنة	الإدارة	القيادة
نقط الاهتمام	التخطيط و الموازنات من خلال وضع الخطط التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك.	تنمية رؤية مستقبلية و غالبا ما يكون المستقبل البعيد، و وضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية.
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	تنظيم و تهيئة القوى البشرية من خلال وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام و وضع الأشخاص في مناصبهم و تحديد المسؤوليات و تفويض السلطات و وضع السياسات و الإجراءات لتوجيه الأفراد و بناء نظام لمتابعة التنفيذ.	توجيه البشر من خلال الكلمة و الفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم، من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين الأفراد و المجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات و قبول أهميتها.
التنفيذ	الرقابة وحل المشكلات من خلال متابعة النتائج بشكل تفصيلي و تحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء.	التحفيز والإلهام من خلال تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكنة

الإنسانية.		
يحقق تغييرات أحيانا جوهرية و مفيدة مثل سلع أو خدمات يريدها المستهلك.	انه يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ و الاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب المال و المتعاملين.	المخرجات

المصدر:وصفية أبو معمر ، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتقويض السلطة وسبل تفعيلها ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية،الجامعة الإسلامية،فلسطين،2009،ص:60

من خلال الجدول يظهر أن هناك فروقات جوهرية بين الإدارة و القيادة ، حيث يعتمد القائد على قدراته و مهاراته الشخصية في التأثير ليصنع فريق عمل يعمل معه،في حين يعتمد المدير على السلطة الممنوحة له و قوة مكانته المستمدة من التنظيم الرسمي ،إلا أن هذه الفروقات تبقى نسبية إذ من الممكن أن يتوفر احدهما على بعض من صفات الآخر أو كلها و في هذه الحالة نكون أمام مدير قائد.

المطلب الثاني:أنماط القيادة في المؤسسات الحديثة

تعددت الآراء و التعريفات التي أعطيت لمختلف أنماط القيادة السائدة في المنظمات و التي و إن اختلفت فهي تختلف فيما بينها في المعايير الموضوعية لدراستها ،الأمر الذي يقودونا إلى اختيار مجموعة من التصنيفات نرى أنها تخدم إشكاليتنا المطروحة وهي: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الممكنة.

أ-القيادة التبادلية

يمكن تقديم مجموعة من التعاريف و الشروحات التي تعطي لهذا المفهوم إيضاحا أكثر و هي كما يلي:

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفرق العمل في المنظمات المتعلمة والممكّنة

إن فكرة العلاقة في القيادة التبادلية تعتمد على إنشاء سلسلة تبادلات للمنافع والمصالح، وعود مشتركة بين القائد والعاملي من جهة، وبين التابعين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة¹.

و هناك من يرى أن القادة التبادليين يؤثرون على التابعين من خلال التحكم في سلوكهم و المكافآت المتفق عليها بينهم ، من خلال الحد من مشكلات الأداء عن طريق التدخل المبكر و المباشر،و أن القيادة التبادلية تعتمد على القوة ،المكافآت و العقوبات للتأثير على المرؤوسين في سلوكياتهم و ممارساتهم بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بينهم و بين قائدهم².

أ.1 مبادئ القيادة التبادلية

تستند القيادة التبادلية في مفهومها على مرتكزين اثنين:

- **المكافآت المشروطة:** وتشير إلى أن عملية المبادلة بين القادة والعاملي والتي يتم من خلالها تبادل جهودانهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناءً على كفاءة أدائه أو ضعفه فالتابع يؤيد وعد المدير أو القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب³.
- **الإدارة بالاستثناء:** هي طريقة فنية للإدارة تمكن المديرين من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المنشأة، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة⁴، كما تم تقسيمها إلى نوعين منها النشط و منها الساكن أو الايجابي و السلبي فالإدارة بالاستثناء النشطة يقصد بها أن القادة التبادليون يمارسون نشاطهم من

¹ الضمور و آخرون، اثر القيادتين التحويلية و التبادلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات

الأردنية،مجلة العلوم الإدارية،جامعة الاردن،المجلد 37، العدد 2،2010،ص:525

² Groves, K. and LaRocca, M, An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Volume 103, Issue 4, 2011, P : 512

³ الرفاعي زهراء، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية بتمكين المعلمين ، رسالة مقدمة ضمن

متطلبات ماجستير في علوم التربية (غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2013،ص:28

⁴ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/209556> consulté le 17/03/2019 à 22H00

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكئة

خلال تركيز انتباههم على المخالفات، الأخطاء و الانحرافات التي تخرج عن المعايير

،حيث يتبعون أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب و تتبع مصدرها بالإضافة إلى إتباع

القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء ، أما الإدارة بالاستثناء الساكنة فتشمل

القادة التبادليون الذين ينتظرون المشكلات و الانحرافات إلى أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ

إجراءات تصحيحية ،فهم يتدخلون فقط عندما تكون المشكلة حرجة¹.

ب- القيادة التحويلية

من بين أنماط القيادة الأخرى نجد هذا النمط الذي انتشر الحديث عنه في سبعينيات القرن الماضي

و يعود الفضل في ذلك إلى إسهامات بيرنس Burns.

ب-1 تعريف القيادة التحويلية

يمكن عرض مجموعة من التعاريف أعطيت لهذا المفهوم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): بعض التعاريف حول القيادة التحويلية

الكاتب	التعريف
Burns	هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).
Tichy & Devanna	هي إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبيت مع مرور الوقت.
Bennis & Nanus	القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير.
Tracey	القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.
Jan Krieger	القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من المراجع السابقة

¹ Watkins, Daryl, *The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures*, thèse doctorat en gestion, Université de Phoenix, USA, 2008, P : 24

حسب Bass تم تقسيم أبعاد القيادة التحويلية إلى 4 أبعاد كما يلي:

- **التأثير الكاريزمي:** يعتقد باص و افوليو (Bass & Avolio 1994) أن الكاريزما ميزة ملحوظة لدى القادة التحويليين الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المؤسسة، و الذين يحظون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، و هذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهودا إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات¹.
- **الاهتمام بالأفراد :** هو مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد التحويلي من خلالها أن يهتم شخصا بكل تابع، من خلال التعرف إلى مستوى احتياجاته ورغباته الخاصة، مع مراعاة الفروق الفردية بينه وبين غيره من التابعين عند إشباع هذه الاحتياجات².
- **التحفيز العقلي:** يستثير القائد التحويلي مرؤوسيه ذهنيا ، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم و تقديم أهداف و وسائل جديدة وكذا وجهات نظر و بدائل و رؤى و تحديات فكرية جديدة ، فالقائد التحويلي يستثير مرؤوسيه للنظر للأمور بطرق جديدة و مختلفة لمواجهة مواقف معينة بهدف جعل تلك الجهود جهودا إبداعية خلاقية، كما يعترف باقتراحات مرؤوسيه و يشجع على تنفيذها³.
- **التحفيز الإلهامي:** القادة التحويليون من خلال ممارستهم التحفيز الإلهامي يميلون للتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بنقائول عن المستقبل، ويوضحون الرؤية المستقبلية للمؤسسة،

¹ سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجنان، الأردن، 2013، ص:66

² أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010، ص:18

³ محمد سرحان، خالد مخلافي، القيادة الفاعلة و إدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص:287-288

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والممكنة

ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة، ويعبرون عن ثقتهم بأن الأهداف ستتحقق¹.

ج- القيادة الممكنة

إن استخدام هذا النوع من القيادة عند انتهاج أسلوب فرق العمل كتنظيم رسمي له أثر مباشر على أداء الفريق الأمر الذي يحتم علينا التعرض لهذا النوع بقليل من الإسهاب.

ج-1 مفاهيم حول القيادة الممكنة

- تعرف على أنها العملية التي يقوم من خلالها القادة بتشجيع العاملين على الالتزام بالنجاح التنظيمي و زيادة الاستفادة من قدراتهم الذاتية في انجاز أهداف المنظمة².
- كما تعرف على أنها العملية التي يقوم من خلالها القائد الإداري بتطوير أداء العاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و منحهم صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل³.

ج-2 أساليب القيادة الممكنة

تختلف الأساليب المستخدمة في قيادة فريق العمل من خلال ثلاث أنواع مختلفة كما يلي:

- **القيادة بالتمكين النفسي**: يقصد بها عملية التأثير و تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين العاملين في المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى شعور العاملين بالعجز و الضعف و التغلب عليها باستخدام الممارسات التنظيمية الرسمية و الأساليب غير الرسمية⁴.

¹ سناء علي شقوارة، مرجع سبق ذكره، ص:20

² عادل هادي البغدادي و آخرون، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء، عمان، 2013، ص:132

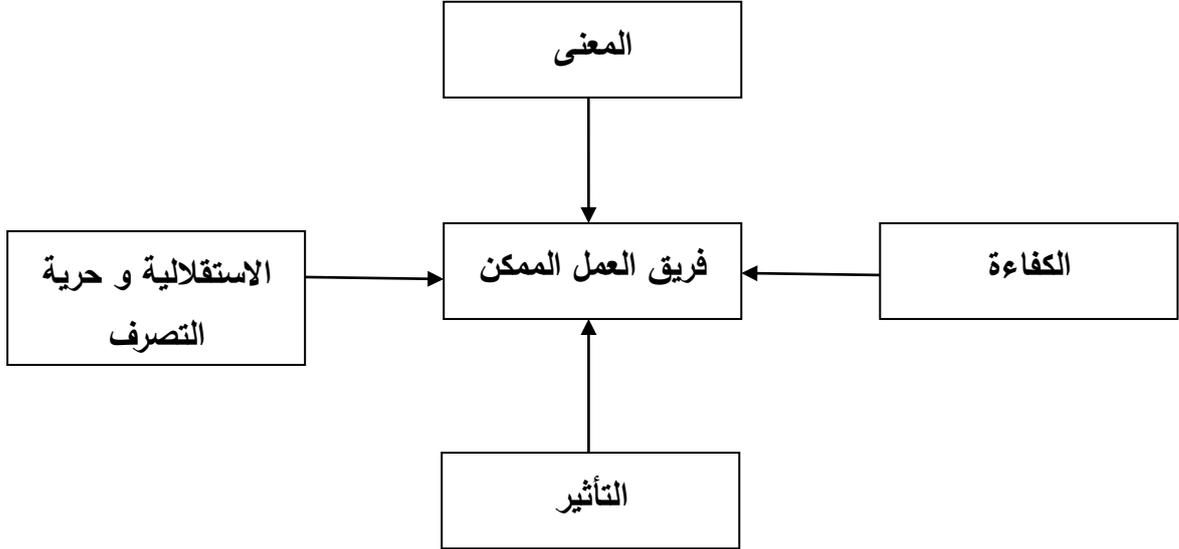
³ Jean Sebastian BOUDRIAS et al, Empowering Employees: the Moderating Role of Perceived Organizational Climate & Justice, Canadian Journal of Behavioural Science, Vol.42, No.4, 2010, p:201

⁴ إحسان جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2014، ص:38

كما أن إدراك الأفراد لتمكينهم نفسياً يتأتى من اجتماع مجموعة من العناصر يمكن أن نلخصها في

الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): عناصر القيادة بالتمكين النفسي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المراجع السابقة

- القيادة بالتمكين الهيكلي: يقصد بها تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية و اتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية و القوة و تزويدهم بالمعرفة و المعلومات و المكافآت¹.

- القيادة بالتمكين المعرفي: يتمثل هذا الأسلوب في إيجاد طريقة لجعل المعرفة الكامنة التي يصعب الحصول عليها ممكنة و متاحة، ع ن طريق خلق و إيجاد بيئة تنظيمية حاضنة من شأنها تشجيع الثقة و تشارك المعرفة و جعلها في متناول جميع أفراد المنظمة.

المطلب الثالث: تنمية السلوك الإبداعي للمورد البشري من خلال النمط القيادي

المناسب

إن اختيار أسلوب القيادة المناسب يتطلب دراسة العلاقة التي تجمع بين نوع القيادة

المناسب و السلوك الإبداعي للأفراد المراد الوصول إليه مع مراعاة الظروف المحيطة

بالفريق بغية تحديده و من ثم تمييزه ، فقائد الفريق ينتهج القيادة المناسبة – الأنواع

¹ Shulgna SARKAR, *Empowerment in the Banking Sector*, the IUP Journal of Management Research, vol.8, No.9, 2009, pp:5-49

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكنة

المذكورة آنفا- حسب الظروف و الأحداث التي تدور حول الفريق و هو ما يقودنا إلى

الكلام عن الأساليب المستخدمة لقيادة فريق العمل وفقا لمراحل تشكله.

أ- أنماط تسيير فرق العمل

تقترح Azza Bach-Hamba الأساليب التي يمكن أن ينتهجها القائد في قيادته للفريق كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): الأساليب التسييرية في فرق العمل

أمثلة	الأساليب المنصوح باستعمالها
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الأهداف المشتركة و تحديد مساهمة كل فرد من الفريق في تحقيق ذلك. - إظهار ردود الأفعال الجماعية عن نتائج عمل الفريق و تقديم الاقتراحات المناسبة من اجل تحسين الأعمال المنجزة. - منح عائذات تحفيزية جماعية على أساس الأهداف المنجزة. 	<p>حوكمة العمل الجماعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم لقاءات بصفة دورية من اجل تبادل المعارف بين أعضاء الفريق. - تحديد السلوكات المرغوبة في عمل الفريق (مثل التعاون،التآزر بين الأعضاء،إدارة النزاعات...الخ). - توفير شروحات كاملة عن مزايا العمل ضمن الفرق (جودة عالية،عمل مهم...الخ) و أهمية ذلك في تحقيق الأهداف المنشودة. 	<p>تثمين العمل في الفريق</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دفع الفرق إلى إيجاد حلول للمشاكل التي يواجهونها في عملهم. - ترك الحرية للأفراد في اختيار طرق 	<p>تشجيع التسيير الذاتي للفريق</p>

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكئة

العمل التي تناسبهم. - التفويض تدريجيا للفريق وظائف تسييري كتحديد نظام مواقيت العمل، إدارة الجودة... الخ	
--	--

Azza Bach-Hamba, op.cit, P : 44

• حوكمة العمل الجماعي: يقصد بها مجموعة الأساليب المنتهجة قصد تحقيق أهداف

المنظمة هذه الأساليب تشمل تحديد الأهداف المشتركة ، نقل ردود الأفعال الجماعية و

إعطاء المكافآت الجماعية.

أما تحديد الأهداف المشتركة فيكون من خلال النتائج النهائية المطلوب تحقيقها من أعضاء الفريق ووفقا لمدة زمنية محددة و على العموم هاته الأهداف تخص حجم العمل المبذول ،جودة هذا العمل و/أو المواعيد الواجب احترامها، و إعطاء المكافآت الجماعية يتم من خلال منح مكافآت ايجابية لأعضاء الفريق، أما نقل ردود الأفعال الجماعية المقصود به تقديم المعلومات حول طريق العمل التي تم بها انجاز الأهداف من طرف كل عضو في الفريق.

تجدر الإشارة هنا إلى أن الأساليب الثلاثة المذكورة سابق تتكامل فيما بينها و تؤثر على طريقة عمل الفريق فتحديد الأهداف المشتركة يتحدد من خلال توقعات المنتظرة من خلال النتائج المحققة الأمر الذي يثير و يوجه عمل الفريق ، و من خلال إعطاء ردود الأفعال يستطيع قائد الفريق إعلام أفراد الفريق بتطورات العمل من خلال النتائج المحصل عليها .

• تامين عمل الفريق: يتم تامين عمل الفريق من قائده بتشجيع الأفراد المكونين له على تنفيذ

المهام المشتركة خلال الآجال المحددة لها ، ويتم ذلك من خلال إيضاح السلوكات الواجب

إتباعها من اجل تحقيق ذلك (التعاون،الاتصال،الدعم المعنوي.....الخ) و تحديد فوائد

العمل في الفريق و انتهاج القائد للسلوكيات المثالية كل هذا يؤدي إلى خلق مناخ من الثقة

و التعاون في الفريق.

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكئة

- **تشجيع التسيير الذاتي للفريق:** يتم ذلك من خلال تحفيز أعضاء الفريق على تحمل مسؤولية عمل الفريق ، من خلال الانتقال من المشاركة في اتخاذ القرار إلى تفويض بعض المسؤوليات التسييرية كتحديد نظام العمل و النظام العطل ،تخطيط المهام المراد القيام بها،متابعة أنشطة العمل مع الموردين و الزبائن كل هذا يؤدي بالفريق إلى تحمل المزيد من المسؤولية و إثراء عمل كل فرد و زيادة فعالية الفريق.

ب- اختيار النمط القيادي المناسب لفريق عمل مبدع

اختيار النمط القيادي المناسب لإدارة عمل الفريق ليس أمرا سهلا و لكن تحكمه مجموعة من الظروف الداخلية و الخارجية ، بناء على ذلك اختارنا النماذج التالية و التي يرى أصحابها أنها صالحة لقيادة الفريق بطريقة صحيحة.

- ب-1 **نموذج Holpp:** قدم "Holpp" بعض الإجراءات التي تعتبر سلوكيات يمكن أن يتخذها القادة عبر مختلف مراحل تكوين الفريق كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5):أساليب تعامل القادة في كل مرحلة من مراحل تشكل الفريق

الإشارات التحذيرية	إجراءات القادة
مرحلة تكوين و بناء الفريق	
<ul style="list-style-type: none"> - صمت، تواصل قليل. - تساؤل حول الغرض من الفريق. - ثقة والتزام متدنيان. - تحدي القائد. - عصف ذهني غير مركز. - الخلاف حول مشكلة ما. - الكثير من التحدث و التجوال. - لا احد يتحمل مسؤولية الإجراء. - تقدير ضعيف لصعوبة المشكل. 	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الأعضاء واحد تلو الآخر. - إيضاح الغرض من الفريق. - تقديم بيان واضح للمشكلة. - وضع الأهداف،الجدول الزمنية غيرها. - الاتفاق على مبادئ العمل بالنسبة للاجتماعات من حيث مدتها، مواضيعه...الخ. - إرشاد الأعضاء حول طبيعة المهام و توزيعها.
مرحلة الصراع أو العصف	
<ul style="list-style-type: none"> - التوقعات غير الواقعية تبدأ تظهر. - يتطور الأعضاء بمستويات متباينة. - إدراك صعوبة المشكل. - الرغبة بتفويض المشكلة لمن هو أعلى. - عدم الرغبة في التحدي أو المواجهة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع الاختلاف في وجهات النظر. - مواصلة التركيز على الوقت والأهداف. - تقسيم المشكلات الكبيرة. - تمييز النجاحات الصغيرة. - إرشاد الأعضاء بشكل فردي.

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والممكنة

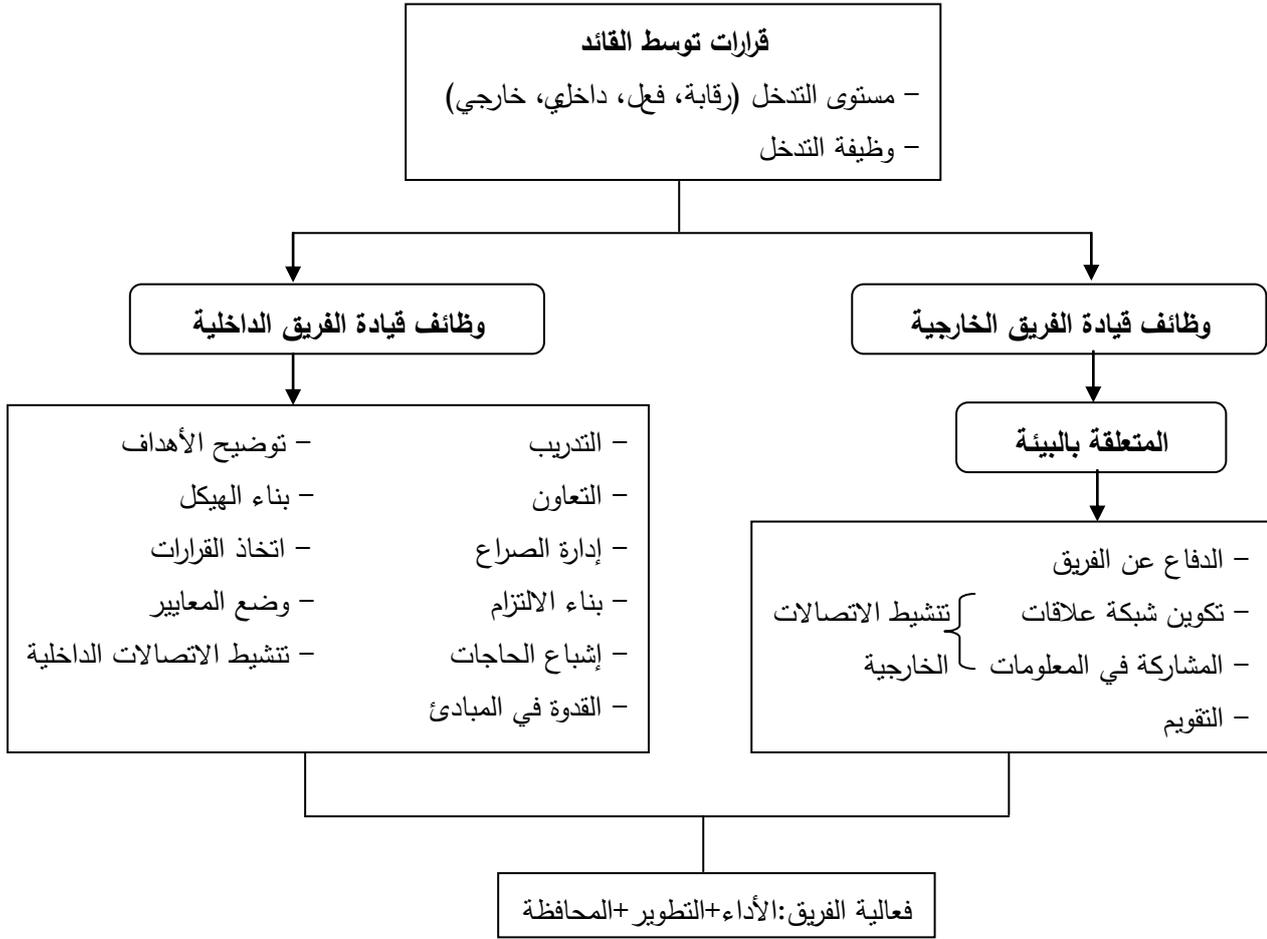
- فسح المجال للخلاف كي يظهر.	
مرحلة التعاون ووضع المعايير	
<ul style="list-style-type: none"> - يعمل على فك الخلافات و تهدئتها. - يتحول من التوجيه و الإرشاد إلى أسلوب الإدارة المساندة. - يشرك المجموعة في اتخاذ بعض القرارات و تحمل المسؤولية. - يستخدم الأدوات و الأساليب بمنتهى الدقة. - يلتزم بالأهداف و الجداول المسطرة لذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> - يثير الجدل من دون مبرر. - يوجه الغضب نحو القائد و الإدارة. - يرى الأعضاء العالم على أنهم "نحن و هم". - الحديث يصبح بديلا عن العمل. - تتحرك المجموعات الفرعية على هواها. - المشكلات غير المتوقعة تعطل القوة الدافعة.
مرحلة الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> -يسمح للفريق بوضع طريقة عمل خاصة به. - يلزمهم بجدول اجتماعات دورية. - يقدم لهم شروحات باستمرار. - يشارك في المشاريع الكبرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - الفريق يضطلع بكثير من الأعمال. - أعضاء الفريق يقاومون القيادة. - الأعضاء يعملون باستقلالية. - اتصالات الفريق تتفكك. - الأعضاء يقاومون العمل الممل. - نفاذ المشكلات المحفزة للفريق.

المصدر: سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 121

من خلال نموذج Holpp نلاحظ أن لكل مرحلة من مراحل بناء الفريق إشارات تحذيرية تعطي لقادة الفرق تنبيهات على وجود مشاكل تواجه تنفيذ أي مرحلة من المراحل على أكمل وجه و تعيق الانتقال إلى المراحل الموالية بسرعة و فعالية، وتملي على القادة ما يجب القيام به حتى يتفادوا هاته المشاكل التي قد تعطل بناء فريق متماسك و مبدع.

ب-2 نموذج Northouse: قدم "Northouse" نمودجا يرى من خلاله الوظائف سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي و التي يجب أن يقوم بها القائد من اجل تحسين فعالية الفريق كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): نموذج قيادة الفريق حسب Northouse



المصدر: سالم بن بركة براك الفايدي، المرجع السابق، ص:138 (بتصرف).

يبين نموذج Northouse عملية توسط القائد من خلال مستوى التدخل ووظيفة التدخل و التي يقرر فيها ما إذا كانت المراقبة أو القيام بالفعل هي الأكثر ملائمة للفريق ، و إذا كشفت المراقبة أن جميع الجوانب المتعلقة بأداء الفريق مرضية فان القائد لن يقوم بأفعال مباشرة و إنما يستمر في مراقبة كل من البيئة الداخلية و الخارجية فيما يتعلق بأداء الفريق و تطوره ، و إذا كشفت المراقبة أن هناك حاجة للتدخل فان القائد بحاجة إلى أن يقرر عند أي مستوى يكون التدخل مطلوباً، كما يحتاج القائد إلى أن يقرر ما هي الوظائف و المهارات التي يتعين تفعيلها لتلبية حاجيات الفريق ، و بالتالي فوظيفة القائد هي مراقبته، تطوير أدائه و المحافظة على سيرورته من اجل ضمان فعاليتّه.

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والمكتملة

إن اختيار كل من النموذجين السابقين جاء لإظهار سلوكيات القيادة سواء على المستوى الداخلي للفريق أو على المستوى الخارجي و أن أساليب القيادة المعروضة سابقا يستخدمها القائد في كل وضع من الأوضاع الذي يواجهه الفريق و يتأتى ذلك من خلال مراقبة الفريق بداية من تشكله إلى غاية الانتهاء من المهمة أو العمل المطلوب انجازه.

المبحث الثاني: تنمية السلوك الإبداعي للفريق من خلال مناخ سليم و ثقافة قوية

مما لا شك فيه أن بناء ثقافة قوية للمؤسسة و توفير مناخ سليم خال من كل المشاكل التنظيمية يدفع بالمؤسسة إلى مجابهة الضغوطات الخارجية و الداخلية التي تؤثر و تتأثر بها باعتبارها نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئته.

المطلب الأول: ثقافة المؤسسة كدعامة للإبداع

إن ثقافة المؤسسة تعتبر دعامة من دعائم المؤسسة التي تستند عليها في عملية التغيير التنظيمي و التوجه بالأفراد نحو الإبداع و بالتالي كسب ميزة تنافسية مستدامة.

أ- الثقافة التنظيمية

يمكن إعطاء بعض التعريفات لتوضيح المفهوم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): بعض المفاهيم حول الثقافة التنظيمية

الكاتب	التعريف
E.H Shein	مجملة الاختيارات و الافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد حلول لمشاكل التكيف و الاندماج الداخلي و التي أثبتت نجاحها و أصبحوا بذلك يتداولونه ا على أنها الطريقة الجيدة في إدراك و معالجة المشاكل ¹ .
Moorhead & Griffen	مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة و الأعمال غير الصحيحة ² .
Mcshane &	نمط أساسي من الافتراضات المشتركة و القيم والمعتقدات التي تعبر

¹ Olivier devillard, Dominique Rey, *culture d'entreprise : un actif stratégique, Efficacité et performance collective*, Dunod, paris, 2008, p : 45.

² عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، المجلد 25، العدد2، 2010، ص:123

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والممكنة

Glinow	عن اتجاه و طريقة تفكير المنظمة حول المشاكل و الفرص التي تواجهها ¹ .
--------	--

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي مجموع

المعتقدات، القيم، العادات، الافتراضات المشتركة التي تسود المؤسسة و تميزها عن باقي المؤسسات

و التي تساعد فريق العمل في توجيه مجهوداته نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أ-1 مستويات الثقافة التنظيمية

قدم E. Shein نموذجاً يوضح من خلاله مستويات ثقافة المنظمة تمثلت فيما يلي²:

- **المستوى الخارجي (السطحي):** يحتوي هذا المستوى على المظاهر السلوكية المرئية للثقافة التنظيمية التي يمكن ملاحظة بعضها من خلال الممارسات اليومية لأعضاء المنظمة، والبعض الآخر يتم اكتشافه من خلال سؤال الأفراد عن هذه المظاهر والتي تجعل المنظمات مختلفة عن بعضها البعض، بل و في أحيان كثيرة متفردة، ومن تلك المظاهر القصص التي تركز على الأحداث الهامة في المنظمة، اللغة المشتركة بين أعضاء المنظمة، طريقة اللباس الخاصة بالمنظمة، الرموز التي تعبر عن المنظمة مثل شعار المنظمة و كذا الأبطال الذين حققوا إنجازات للمنظمة.
- **مستوى القيم و المعتقدات:** هي التي يعبر عنها في الغالب بشكل عقائدي و مجموعة المبادئ الأخلاقية، و المحفزات التي توجه عملية صناعة القرارات، كما تعبر تلك القيم و المعتقدات عن المبادئ و أساليب التفكير التي أقرها أعضاء المنظمة، السلوكيات المرغوبة، المعايير التي تستخدم في تقييم المخرجات.
- **مستوى الافتراضات الأساسية:** تعتبر أساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم و المعتقدات، بحيث تصبح مع مرور الوقت مسلماً بها و مقبولة على أنها حقائق لا تقبل

¹ رعد عبدالله الطائي، عادل ياسين جواد، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 79، 2014، ص: 82

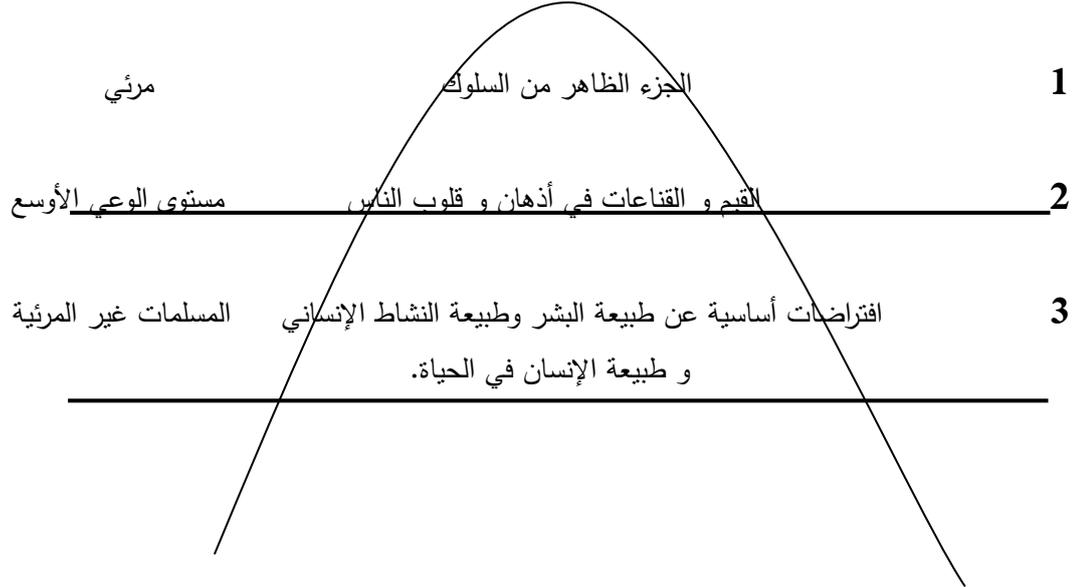
² Moorhead GRAND, Griffin RICKY, *Organizational Behavior: Managing People and organizations*, Sixth Edition, Houghton Mifflin, New York, 2001, p:438

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والممكنة

الجدل، كما أنها تتمثل في كل من الافتراضات التي كونها الأفراد عن أنفسهم و عن منظماتهم ، طبيعة العلاقة بين المنظمة و بيئتها الخارجية، ما يؤمن به الأفراد على انه حقيقي و غير قابل للنقاش، طبيعة العلاقة بين أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): مستويات الثقافة التنظيمية حسب Shein



المصدر: الهوا ري سيد، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص: 29

أ-2 النماذج المفسرة للثقافة التنظيمية

أعطيت عدة نماذج تفسيرية للثقافة التنظيمية في المؤسسة ، منها نموذج Hofsted و نموذج Wallach بالإضافة إلى نموذج Cameron & Quinn كلها حاولت إعطاء مجموعة من المؤشرات تبرز من خلالها الجانب الملموس لهذا المفهوم مع اختلافها في القاعدة التي تشرح من خلالها ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكنة

الجدول رقم (3-7): أهم نماذج الثقافة التنظيمية

نموذج Cameron & Quinn	نموذج Wallach	نموذج Hofsted
✓ الثقافة الهرمية	✓ الثقافة البيروقراطية	✓ ثقافة التوجه نحو السيرورات (العمليات) بمقابل ثقافة التوجه نحو النتائج.
✓ ثقافة السوق	✓ الثقافة الإبداعية	✓ ثقافة التوجه نحو الأفراد بمقابل ثقافة التوجه نحو المهام.
✓ ثقافة المجموعة	✓ الثقافة المساندة	✓ الثقافة المحلية بمقابل ثقافة المهنة.
✓ ثقافة الإبداع		✓ ثقافة النظام المفتوح بمقابل ثقافة النظام المغلق.
		✓ ثقافة المراقبة البسيطة بمقابل ثقافة المراقبة الشديدة.
		✓ ثقافة المعيارية (الصرامة) بمقابل ثقافة الواقعية (المرونة).

من إعداد الباحث بالاعتماد على :

حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في التسيير العمومي (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 03، 2018، صص: 85-90.

✓ نموذج Hofsted

توصلت الدراسة التي قام فيها معهد الأبحاث حول التعاون بين الثقافات IRIC و التي كانت تهدف إلى مقارنة الثقافات الدانمركية و الهولندية، و استنتجت الدراسة أن هناك تعاكس بين الثقافة الوطنية المكتسبة في البيئة العائلية للفرد و الثقافة على مستوى المنظمة التي يكتسبها الفرد عند مزاوله عمله بها ما مكنت من تحديد ستة أبعاد كما في الجدول السابق.

✓ نموذج Wallach

قسم الثقافة السائدة داخل المنظمة إلى ثلاثة أنواع و قدم مؤشرات لقياسها حيث أن كل مؤشر يتكون من 24 عنصرا و كل عنصر له أبعاد معينة تقاس بسلم يأخذ القيم من 0 (لا يصف المنظمة إلى 4 (يصف المنظمة في أغلب الأوقات).

✓ نموذج Cameron & Quinn

يعتبر من أكثر النماذج - حسب رأينا - المفسرة لمفهوم الثقافة داخل فريق العمل، حيث قدم هذان الأخيران من خلال نظرية القيم التنافسية (Competing values Framework) المعروفة اختصاراً بـ CVF ، تفسيراً للثقافة السائدة في المنظمة حيث اعتمدا في ذلك على محورين أساسيين هما¹:

- المحور الداخلي و الخارجي للمنظمة External & Internal focus

- محور الهيكلية (المرونة و الاستقرار).

علماً أن التركيز على الداخل يعني التركيز على ما يهتم المنظمة وكيفية إنجاز الأعمال من جهة و من جهة أخرى التركيز على الموظفين داخلياً ، ينبثق عنها ثقافتان ثقافة المجموعة (العشيرة) التي تهتم بالموظفين و الثقافة الهرمية التي تركز على الإجراءات والقواعد؛ في حين أن التركيز على الخارج (السوق، الزبائن، البيئة، الخ) ينتج عنه ثقافة التطوير و الإبداع أو ثقافة السوق، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): نموذج القيم التنافسية CVF

المرونة و حرية التصرف

التركيز على المحيط الداخلي و التكامل	ثقافة العشيرة	الثقافة الادوقراطية (الإبداعية)	التركيز على المحيط الخارجي و التمايز
	الثقافة الهرمية	ثقافة السوق	

الاستقرار و المراقبة

S. & Quinn R. E: *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, revised Edition, 2006, P : 35.

¹ http://www.valuebasedmanagement.net/methods_quinn_competing_values_framework.html consulté le 01/05/2019 à 12H00

1- الثقافة الهرمية

نظرا لما كان سائد آنذاك من استقرار و نمطية فإن الثقافة التي تتلاءم مع هذه المعايير هي الثقافة الهرمية التي تتميز بوضوح الإجراءات والشكليات التي تقوم ببسط العمل، والقواعد الرسمية والبروتوكولات هي التي تعمل على تجميع الأفراد، كما تتميز بالتنظيمات الرسمية، السلطة وإصدار الأوامر اللذان يتجسدان من خلال الهيكلية ورسمية إجراءات العمل والقواعد والممارسات التي تنظم نشاطات الأفراد وتنفيذ البرامج، وهذا ما يرتبط بالرؤية الهرمية للهيكل التنظيمية التي تسمح برقابة أفضل والتحكم في مختلف المواقف في المنظمة، ما يسمح بالحفاظ على الأمن، الاستقرار على المدى الطويل، فالقيم التنظيمية الرئيسية في الثقافة الهرمية ممثلة من خلال الروتينية، المركزية، الاستمرار والمراقبة وتعدد المستويات الهرمية، حيث نجد هذه الثقافة سائدة في المنظمات الحكومية.

2- ثقافة السوق

مع نهاية سنوات الستينيات القرن الماضي و احتدام المنافسة، ظهر شكل جديد من الافتراضات الأساسية التي تهتم بالإنتاجية و الفعالية و المردودية و التنافسية والأداء، فثقافة السوق متوجهة نحو النتائج، القادة متطلبون و يركزون على الإنتاجية و التنافسية ، هيكل المنظمة أكثر صرامة وانضباط، أكثر تخطيط، القرارات رشيدة ومعتمدة على مردودية المنظمة، إضافة إلى ضرورة التكيف مع البيئة المتغيرة، تهتم هذه الثقافة بقيمة الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية التي يجب أن تكون واضحة، قابلة للقياس وتحقيق النتائج من خلال تعظيم الإنتاج، أي تتسم هذه الثقافة بالتوجه نحو النتائج وإنجاز العمل الواجب إنجازه ورؤية المنظمة موجهة نحو المدى الطويل.

3- ثقافة العشيرة

أعطى لها هذا الاسم لتشابهها مع المنظمات العائلية. والتي ظهرت بعد الدراسات التي جرت في نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي حول أوجه الاختلاف بين المؤسسات الأمريكية والمؤسسات اليابانية، حيث تتميز المنظمات التي تسود فيها ثقافة المجموعة ببيئة جيدة للعمل، تشجع القيم التالية: التوافق، الثقة، الالتزام، المشاركة، الدعم، الشعور بالانتماء، العمل

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والممكنة

الجماعي، تشجيع العلاقات الإنسانية، تطوير قدرات الأفراد، إعطاء أهمية كبرى للأخلاقيات التعاون بين الأفراد والتفاهم حول بعضهم داخل المنظمة.

4- الثقافة الإبداعية (الادوقراطية)

بيئة العمل تتسم بالديناميكية والإبداع، وتشجع قيم: التعلم، المبادرة الفردية المخاطرة، أفراد المنظمة متحدون فيما يتعلق بالتجربة والإبداع من أجل التكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، مع منافسين جد ديناميكيين، تتميز هذه الثقافة بالتكيف وتسمح للمنظمة بالتنبؤ بالتغيرات وتفضل النمو على المدى الطويل.

من خلال هذا النموذج يمكن القول أن الثقافة الادوقراطية و المرتبطة بأسلوب فرق العمل هي نتاج للتفاعل بين محوري الاهتمام بالمحيط الخارجي و السعي إلى التمايز عن المنافسين في المنتج أو الخدمة و محور المرونة و حرية التصرف أي هيكل تنظيمي مرن و قيادة ممكنة في نفس الوقت.

المطلب الثاني: المناخ التنظيمي من خلال أسلوب فرق العمل

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية الذي تولى له الإدارة العليا أهمية بالغة لما فيه من عناصر قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على فريق العمل و بالتالي على مدى تحقيقه للمهمة المطلوب منه انجازها.

أ- تعريف المناخ التنظيمي

أعطيت عدة تعاريف تميز المناخ التنظيمي و تحاول تحديد خصائصه و ملامحه نذكر منها ما يلي:

الجدول رقم (3-8): بعض التعاريف حول مفهوم المناخ التنظيمي

الكاتب	التعريف
Mark G. Ehrhart	نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل إلى معرفتها العاملون من خلال تجاربهم، وتؤثر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية ¹ .
العيفاوي فريدة والعيقة جمال	جو العمل في المنظمة أي نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة و خارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص و سمات تميزها عن غيرها و ذات تأثير عميق في ادراكات و اتجاهات أعضاء المنظمة و سلوكهم الوظيفي و الإداري ² .
Macneil	استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع و يملك لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة و تبني أهدافها و قيمها ³ .

من خلال من سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو بيئة العمل الداخلية و التي تشمل

الخصائص و السلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها و يدركها الأفراد و الجماعات و يفهمونها جيداً.

أ-1 مستويات المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي ثلاث مستويات هي⁴:

أ- على مستوى المنظمة.

ب- على مستوى المجموعة.

ج- على المستوى الفردي.

¹ Mark G. Ehrhart, Benjamin Schneider, William H. Macey, *Organizational Climate and Culture: An Introduction To Theory, 1st Edition, Research, and Practice*, Routledge, New York, 2014, PP : 01-02.

² العيفاوي فريدة،العيقة جمال، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،جامعة عنابة،العدد 24، 2016 ،ص:43

³ تيسير زاهر، أنثى المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص:267

⁴ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص:13

✓ على مستوى المنظمة:

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الموارد البشرية داخل المنظمة، أي أن جميع الموارد البشرية داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

✓ على مستوى المجموعة:

يتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً عن مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي تحملها الموارد البشرية معها إلى مكان العمل، أي أن الموارد البشرية من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل، مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين، لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الموارد البشرية تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.

✓ على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الموارد البشرية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والمستوى التعليمي، وموقع المورد البشري داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا المورد البشري عن عمله داخل المنظمة.

أ-2 محددات المناخ التنظيمي: توصل Stringer بعد دراسات ميدانية عديدة إلى تحديد مجموعة من المحددات ذات الأثر الكبير في المناخ التنظيمي، والمتمثلة في خمسة عناصر أساسية، كما

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والممكنة

قام بتصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين وفقاً لمعيار إمكانية التحكم فيها وتعديلها من قبل إدارة المنظمة كما يلي¹:

المجموعة الأولى: تضم عناصر خارجة عن تحكم إدارة المنظمة، تضم كل من البيئة الخارجية وتاريخ المنظمة.

المجموعة الثانية: ضمت عناصر تقع ضمن مجال تحكم المنظمة، تتمثل في كل من: القيادة، الإستراتيجية بالإضافة إلى الإجراءات تنظيمية (نظام الحوافز، الاتصالات، الهيكل التنظيمي...).

أ-3 أنواع المناخ التنظيمي

يرى كل من Halpin & Crofts إن المناخ التنظيمي هو عبارة عن تدرج متصل يبدأ من المناخ المفتوح وصولاً إلى غاية المناخ المنغلق و على امتداد هذا التدرج قاما بتمييز ستة أنماط من المناخ التنظيمي كما يلي²:

• **المناخ المفتوح:** يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية المرتفعة التي يتمتع بها أفرادها، والسلوك

الصادق من جميع العاملين بالمنظمة و فيه يعمل مدير المنظمة على تسهيل انجاز

العاملين لأعمالهم دون أن نرهقهم بالأعمال الروتينية ، ما يساعد على انجاز العمل و

إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة و يسر .

• **المناخ الأبوي:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير، فهو يحول دون ظهور أي

مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي

لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية

المنخفضة نظراً لعدم تحقيق الإشباع لانجاز العمل

• **المناخ الموجه:** يتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة لحد ما ، والاهتمام الشديد

بانجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية.

¹ Robert Stringer, *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*, 1st Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, P :12

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 175- 176

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفرق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكنة

حيث يركز المسؤول في ظل هذا النمط على التوجيه المباشر للعمال مع الحفاظ على مسافة بينه وبينهم؛ وذلك لأجل تجنب إمكانية تحول علاقته مع العاملين إلى صداقة؛ حيث يتصف المدير بالسيطرة وقلّة المرونة والميل إلى العزلة، ما يجعله أقرب إلى الأسلوب العسكري¹.

• المناخ العائلي: يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين جميعاً ، حيث توجه كل جهودهم نحو

حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة و انجاز العمل، الروح

المعنوية فيه متوسطة لعدم وجود الرضا الوظيفي.

• مناخ الإدارة الذاتية: إن السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها

المدير للعاملين ، و إشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل و ترتفع الروح

المعنوية للعاملين في هذا المناخ، وان كانت لا تصل إلى مستواها كما هي في المناخ

المفتوح و يرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

• المناخ المغلق: يتميز بانخفاض النزعة الإنسانية والألفة ، الاهتمام بالشكلية في العمل

، عدم قدرته على توجيه نشاط العاملين نحو انجاز العمل ، انخفاض الروح المعنوية بين

العاملين في المنظمة بدرجة شديدة ، كما يسود هذا المناخ الفتور لدى جميع الأشخاص

نظراً لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا نحو انجاز العمل، ولا

يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية والروح المعنوية المنخفضة لدى الأشخاص كما

يتميز كذلك ارتفاع كل من درجة التباعد و الإعاقة الشديدة.

المطلب الثالث: دراسة تحليلية لتنمية السلوك الإبداعي لفرق العمل من خلال الثقافة و

المناخ السائدين

قامت عدة دراسات حديثة بدراسة اثر كل من الثقافة السائدة في المؤسسة و المناخ التنظيمي لها

على السلوك الإبداعي لفرق العمل من خلال إعطاء تسميات مختلفة لهما و سوف نستعرض أهم

¹Ahmad Sayed et al, *Impact of Organizational Climate On Performance Of College Teachers In Punjab*, Journal of College Teaching & Learning, Vol.7, No.10, Octobre 2010, PP :48-49.

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والممكنة

هاته الدراسات لمعرفة اثر كل من المتغيرين السابقين على السلوك الإبداعي و مدى إسهامهما في تنميته.

أ- الثقافة السائدة في المؤسسة وتنمية سلوك فريق العمل المبدع:

يعتبر كل من Rao et Weintraub أن الثقافة المؤسسية و الإبداعية تتشكل من ستة أجزاء وهي¹:

- القيم: التي تسمح للمؤسسة بتحديد أولوياتها التنظيمية و القرارية.
 - السلوكيات: تحدد السبل التي يسلكها الأفراد في محاولة تقديم كل ما هو جديد و مبدع.
 - المناخ: الذي يسمح بالقيام بالمخاطرة و تشجع على التعلم و التفكير المستقل.
 - الموارد: تشمل كل من الأفراد، الأنظمة و المشاريع.
 - السيوريات: حيث تعتبر الطريق إلى تنمية الإبداع.
 - النجاحات: من خلال ما تم تحقيقه من وجهة نظر الزبائن، المنافسون، مستويات الأفراد.
- و في دراسة أخرى قام بها كل من Forcadell&Guadamillas في عام 2002، اظهرا من خلالها أن الثقافة المناسبة للإبداع لابد من توفرها للخصائص التالية²:

- ❖ المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- ❖ إتاحة المجال لتقبل الأخطاء من أعضاء الفريق.
- ❖ اللامركزية في اتخاذ القرار.
- ❖ مناخ ملائم لتقاسم المعرفة.
- ❖ مهمة و رؤية المؤسسة لابد أن تتضمن قيم مثل إرضاء الزبون أو العميل، الموارد البشرية أهم مورد، التعاون، التحسين المستمر.

¹ Vveinhardt jolita, *Organizational culture*, intechopen ,London,2018 ,P :16

² Benigno Neves Fernando Charles, *Relation de la Gestion des Connaissances et de la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles*, Thèse Doctorat en Science de gestion, université Grenoble Alpes, Paris, 2016, PP : 160-161

ب- المناخ التنظيمي للمؤسسة وتنمية السلوك الإبداعي للأفراد

في دراسة قام بها الزعبي في سنة 2013 تمحورت حول أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين "حالة دراسية على شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة اربد " متبنيا الأبعاد التالية في دراسته للمناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط الرقابة، نمط الاتصال، الدافعية و مدى تأثيرهم على السلوك الإبداعي للعاملين و توصلت الدراسة إلى ما يلي¹:

- أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 5% للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الإبداعي، مما يعني أن الهيكل التنظيمي المعمول به لا يؤثر في تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين.

- كشفت الدراسة عن وجود تأثير دال إحصائيا عند مستوى 5% للرقابة وللاتصال وللدافعية على السلوك الإبداعي للعاملين.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجنس، الخبرة الوظيفية والسلوك الإبداعي، مما يعني أن السلوك الإبداعي لا يتأثر بالجنس فهو ليس مقصورا على الإناث دون الذكور أو العكس، كما أن السلوك الإبداعي لا يتأثر بطول أو قصر سنوات خبرة العاملين.

- في حين يتأثر السلوك الإبداعي للعاملين بأعمارهم ومستوياتهم العلمية والحالة الاجتماعية.

من خلال تحليل نتائج الدراسة السابقة يتضح أن السلوك الإبداعي للأفراد يتأثر إيجابا و سلبا بطبيعة الرقابة الممارسة و نوعية الاتصال وروح الدافعية و هي الأمور التي تطرق لها منتزبرغ أين تكلم عن التبادل المباشر بين أعضاء الفريق و قائده و الاتصال الشبكي و الابتعاد عن الاتصال ذو الطبيعة البيروقراطية، كما أن نظام الحوافز يعتبر من المؤشرات الهامة التي لابد من مراعاتها عند الرغبة في تنمية السلوك الإبداعي فالجزء دائما يكون من جنس العمل، و السلوك الإبداعي

¹ محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين " حالة دراسية على شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة اربد"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، الأردن، 2013، ص: 294

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكّنة

يجب أن يكافأ حتى يبقى مثال يحتذى به، إضافة لذلك تطرقت الدراسة إلى الفروقات في السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية و ما يمكن ملاحظته جليا هو أن فروق السن و المستوى التعليمي لها دور كبير في تنمية السلوك الإبداعي لأفراد الفريق و ذلك من خلال عملية مشاركة المعلومات و المعارف التي من شأنها إضافة الجديد للفريق وهو ما تقوم عليه المقاربة المعرفية عبر استراتيجياتها في إدارة المعرفة و المتمثلة في إستراتيجية الترميز أو إستراتيجية الشخصنة.

أما في دراسة قام بها كل من **Jen-Chia Chang** و **Yu-Ling Yang** حيث قاما بدراسة تأثير المناخ الإبداعي للمنظمة على كل من السلوك الإبداعي للأفراد في مؤسسة تعليمية و الفعالية الذاتية للإبداع و في شقه الخاص بالسلوك الإبداعي للأفراد تبني الباحثان الأبعاد التالية¹:

المخرجات من الأفكار الإبداعية، الترويج للأفكار الإبداعية، تنفيذ الأفكار المبتكرة.

و خلصت هذه الدراسة في شقها المتعلق بالسلوك الإبداعي للأفراد و علاقته بالمناخ التنظيمي إلى انه كلما كان المناخ التنظيمي ايجابيا كلما كان السلوك الإبداعي سلوك قوي و العكس كذلك صحيح و أكدت على ضرورة توفير الموارد اللازمة لخلق الأفكار الإبداعية واستقبال الأفكار الإبداعية الجديدة و المشاركة في التظاهرات المشتركة الخاصة بالمبدعين.

من خلال تحليل هاته الدراسة نجد أن الدعم الإدارة العليا من جهة و توفير الموارد اللازمة من جهة أخرى هما من أهم العوامل التي تجعل من فريق العمل فريقا مبدعا و يتبنى سلوك إبداعي، أما تنميته تتم من خلال المشاركة في أعمال فرق العمل الأخرى و تشجيع الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تحفز أعضاء الفريق إلى تبني اتجاهات مختلفة من التفكير الإبداعي في حلها للمشاكل العالقة بالمؤسسة أو تقديم كل ما هو جديد في العمليات التي تتم به مختلف السيرورات المتواجدة داخل المنظمة مع التركيز على عدم إهمال التدريب و التكوين الضروريين لتبني و الحفاظ على سلوك إبداعي مستمر .

¹ Jen-Chia Chang and Yu-Ling Yang, *The Effect of Organization's Innovational Climate on Student's Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior*, Business & Entrepreneurship Journal, vol1, N°1, Scienpress Ltd, 2012, PP : 93-95

المبحث الثالث: أساليب و طرق كلاسيكية و حديثة لتنمية السلوك الإبداعي للفريق

إن تنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل ليس بالعمل السهل على الإطلاق، فتوفر الثقافة التي تساعد على السلوك الإبداعي و المناخ التنظيمي الايجابي و قبل كل ذلك القيادة المناسبة التي تدعم و تسعى إلى تنمية السلوك الإبداعي داخل المؤسسة، لا بد لها من إيجاد إطار و منهج علمي تستطيع من خلاله المؤسسة استغلال كل الموارد المتاحة عندها سواء الملموسة أو اللاملموسة لتحقيق ذلك. كما يؤكد العديد من الباحثين والممارسين على أن السلوك الإبداعي ليس حكراً على فئة دون غيرها، إذ من الممكن تعلمه واكتساب مهاراته وتقنياته، وفي هذا الصدد أشار Thommas في مقال له بعنوان "الإبداع" بأن السلوك الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس بخصائص معينة، بل على العكس من ذلك تماماً من الممكن جداً تعلمه والتدريب عليه، مثله مثل الكثير من المهارات الأخرى، كأساليب القيادة، والاتصال، وصناعة القرار، ومهارات التفاوض، والإقناع، كما أن هناك العديد من مراكز التدريب المنتشرة في جميع أنحاء العالم تقدم حلقات ودورات خاصة تتضمن مواد علمية وأنشطة تساعد على تنمية مهارات السلوك الإبداعي لدى المنتسبين لها¹. ومن هنا نرى لنا أنه يجب عرض طرق تنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل من خلال إسهامات كل من المقاربة المعرفية و مقاربة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تنمية السلوك الإبداعي للفريق من خلال المقاربة المعرفية

إن تنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل من خلال المقاربة المعرفية يتوقف أساساً على عملية تحديد المعرفة ذات الأهمية للفريق و محاولة توزيعها بين أفرادها و لعل من أهم الطرق للقيام بذلك هي إدارة هاته المعرفة و الذي تعرضنا لها في الفصل الثاني، فضلاً عن ذلك هناك طرق اجتماعية و إدراكية تستطيع المؤسسة من خلالها تنمية السلوك الإبداعي للأفراد و نستعرض من ذلك ما يلي:

¹ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، مجمع أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2009، ص: 30

أ- جماعات الممارسة

ظهر في بداية التسعينيات من القرن الماضي هذا المصطلح من خلال Lave & Wenger (1991)، حيث تعتبر جماعة الممارسة هيكلًا اجتماعيًا يتكون من مجموعة عاملين ذوي اهتمامات مهنية مشتركة، يتعاونون مع بعضهم البعض إرادياً من أجل التوصل إلى حل قضية معينة، يتقاسم هؤلاء الأفراد المعارف، الخبرات والأفكار، بهدف تنمية قدراتهم في مجال محدد¹. كما تعرف على أنها مجموعة من الأفراد الذين يقومون بسوية بالتقاسم والتعلم من بعضهم البعض وجها لوجه أو افتراضياً، تشترك في الاهتمامات المشتركة بميدان المعرفة والتي تنبع من الرغبة والحاجة لتقاسم المشكلات، الخبرات، الرؤى، الأدوات، الممارسات الأفضل².

و حتى يمكن لهاته الجماعات التواصل فيما بينها فقد قامت باستخدام وسائل اتصال مختلفة منها³:

1-التخاطب (Chat):تفاعل في الوقت الحقيقي حيث أعضاء الفريق يمكن لهم التواصل بشكل

مباشر مع الآخرين على المراقب.

2- نشرة اللوحات (Bulletin Boards): مصممة لتشجع على المشاركة طويلة الأمد، وهي

عبارة عن تبادل الموضوعات و التعليقات مع الاحتفاظ بالموضوعات و التعليقات الماضي ة لفترة طويلة.

ب- الحوار

ب- 1 تعاريف و اصطلاح:

الحوار في اللغة من حاور يحاور محاورة، وفي تاج العروس معناه تراجع الكلام، وفي لسان العرب جذر حور وهم يتحاورون أي يراجعون الكلام أما مفهوم الحوار اصطلاح فهو مناقشة بين طرفين أو أكثر، يقدم فيها المتحاورون الأدلة والبراهين بهدف معرفة الحقيقة في قضية ما والوصول لها

¹ Jean Lave, Etienne Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, cambridge University Press New York, 1991, P : 29.

² نجم عبود نجم/الإدارة والمعرفة الالكترونية،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية،جامعة الزيتونة،عمان الأردن،2008،ص:400

³ المرجع السابق، ص:401

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكنة

بإظهار الحجج وإثبات الحق في كلامهم ويكشف كل طرف ما خفي عن الطرف الآخر، وهو مطلب رئيسي في الحياة فيستطيع الإنسان من خلاله التواصل مع من حوله وفهم أفكارهم¹.

ب-2 أنواع الحوار

أعطيت عدة تصنيفات للحوار باعتباره أداة تواصل بين أعضاء الفريق الواحد و بين البيئة الخارجية التي لها علاقة مباشرة به و لعل أهم التصنيفات هي ما يلي²:

✓ **الحوار العقيم:** يقصد به ذلك الحوار الذي يدور أساسا حول مشكلة زائفة، أي مشكلة من اختراع شخص أو أشخاص تكون لهم مصلحة خاصة في شغل الناس عن مصالحهم الحقيقية.

✓ **الحوار المنتج:** هو النوع الذي يتناول مشكلة حقيقية، ويكون الهدف منه الوصول إلى حل محدد لها، في هذا النوع من الحوار، يجرى إلقاء الضوء على نشأة المشكلة، وتطورها، وأهم مظاهرها، ومدى خطورتها، تمهيدا لاقتراح الحل أو الحلول المناسبة لها.

✓ **حوار الاستكشاف:** هو الذي يسعى إلى تحديد المشكلة، وليس بالضرورة التوصل إلى حل لها، وذلك عندما تكون تلك المشكلة من الصعوبة والتعقيد والتشابك مع غيرها من المشكلات الأخرى، حينئذ يتم حوار لمحاولة تفكيك المشكلة المعقدة إلى عناصرها البسيطة ، وبيان علاقات التداخل والاتصال بينها وبين المشكلات الأخرى المرتبطة بها.

أما فيما ذكر عن الحوار كأداة لمشاركة المعرفة بين أفراد الفريق و الذي أطلق عليه علماء الإدارة التشارك المعرفي.

ج- التشارك المعرفي

عرفها (Hooffand,W,2004) على أنها عملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة¹.

¹<https://weziwezi.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D8%A7%D8%B1/19:30> لوحظ يوم 2019/06/14 على الساعة 19:30

² نفس المرجع السابق

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكنة

كما تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد، وفي هذا الإطار فإنه يمكن تفسير مشاركة المعرفة كما يلي²:

- البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المخترنة في أماكن مخصصة لخرن المعرفة.
- يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما، بحيث يقوم المستقبلون للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسبون قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

ج-1 مزايا التشارك المعرفي:

ذكر (Sethumadhavan, 2007) تسع منافع ومزايا مهمة للتشارك المعرفي هي³:

- زيادة الإبداع من خلال تشجيع حرية التفكير؛
- المساعدة على فهم الأسواق والمستهلكين؛
- تطوير المنتج والخدمات؛
- تطوير الرؤية والإستراتيجيات؛
- بناء الكفاءات؛
- تحسين خدمة الزبون من خلال تعظيم الاستجابة في الوقت؛
- تقوية المداخل من خلال تقديم منتجات وخدمات إلى السوق أسرع؛

¹ ججيق عبد المالك وعبيدات سارة ، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر بقالمة، مجلة المؤسسة ، العدد 03 ، 2014، جامعة الجزائر3 ، ص :97.

² الأغا ناصر جاسر ، أبو الخير أحمد غنيم، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد (16)، العدد (01)، 2012، ص38

³ Mohammad Taheri et al : *The Relationship between Organizational Culture Factors and Knowledge Sharing*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(2), 2013, P 1163.

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكنة

- يعزز قدرة الاحتفاظ العاملين من خلال إدراك قيمة معرفة العاملين ومكافأتهم من أجلها؛
- إتقان العمليات وخفض التكاليف من خلال تقليص الإجراءات المكررة وغير الضرورية؛

المطلب الثاني: تنمية السلوك الإبداعي للفريق من خلال مقارنة الجودة الشاملة

أسهمت مقارنة الجودة الشاملة كغيرها من المقاربات بطرق و أساليب تهدف في الأساس إلى تحقيق الجودة بين مختلف الأقسام و الوحدات التنظيمية و في نفس الوقت تنمية السلوك الإبداعي للأفراد من خلال حلقات الجودة و أسلوب العصف الذهني.

أ- حلقات الجودة

أ-1 التعاريف و المفاهيم

يمكن تقديم مختلف التعاريف لها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): بعض التعاريف الإجرائية حول حلقات الجودة

صاحب التعريف	التعريف
Jean Marie Gogue	فريق صغير من العاملين يقومون إراديا بأعمال للسيطرة على الجودة في مكان عملهم ¹ .
خضير كاظم محمود	مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الإنتاجي أو الخدمي، يلتقون أسبوعيا لمناقشة و تحليل و اقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشكلات النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة ² .

من خلال ما سبق يمكن القول أن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة تتكون من الأفراد يعملون في نفس التخصص يلتقون أسبوعيا مثلا للوقوف على مشاكل الجودة عندهم و محاولة إيجاد حلول لها.

¹ Jean Marie Gogue, *Management de la qualité*, 3ème édition, Economica, Paris, 2001, p 63

² خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص: 121

أ-2 آلية عمل حلقات الجودة: تمر حلقات الجودة في عمومها بالخطوات التالية¹:

- ✓ **تحديد المشكلة:** أي تشخيصها، وهذا يتطلب المعرفة الجيدة بحجم المشكلة ودرجة تأثيرها وأسباب حدوثها، ففي هذه الخطوة يتم وضع أهداف لحل المشكلة، فضلاً عن ضرورة استخدام الأساليب الكفيلة لتحديد المشكلة.
- ✓ **جمع البيانات وتحليلها:** بعد تحديد المشكلة بوضوح، يتم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وتحديد الأساليب المناسبة لحل المشكلة مثل: تحليل باريتو، مخطط السبب والنتيجة، مخططات السيطرة الإحصائية... الخ.
- ✓ **تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة:** ففي هذه الخطوة، يتم تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تساعد في حل المشكلة وبلوغ الهدف المحدد في المرحلة الأولى، ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.
- ✓ **اختيار البديل الأفضل:** من خلال طرح المقترحات المختارة لحل المشكلة أمام أعضاء الحلقة لتحديد البديل الأفضل.
- ✓ **تنفيذ الحل و مراقبته:** يقوم الفريق بتنفيذ الحل الأفضل مع ضرورة المراقبة؛ وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابقها مع الأهداف المطلوب تحقيقها لحل المشكلة، فإذا كانت البيانات غير متطابقة فيجب على الفريق تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة.

أ-3 تنمية السلوك الإبداعي من خلال حلقات الجودة

تبرز أهمية حلقات الجودة من خلال سعيها نحو تحقيق فلسفة إبداعية تقوم على فكرة مفادها أن الجودة لا يمكن تحسينها إلا من خلال مشاركة العاملين على خطوط الإنتاج في حل المشكلات

¹ بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات: دراسة ميدانية بمؤسسة تمسلقوت لصناعة الأنابيب بولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 4، العدد 1،

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة و الممكئة

المرتبطة بالجودة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال تنمية القدرات الإبداعية لهؤلاء العاملين، حيث يتم تشكيل حلقات الجودة من أجل الرقابة والمتابعة، والعمل على إكساب العاملين بعض الصفات الضرورية مثل: الجدية، الخبرة، المؤهلات، الرغبة في العمل، القدرة على الابتكار والتجديد والتغيير كما أن أهمية حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية وحل مشكلات المنظمات يتأتى من خلال¹:

✓ اعتبار حلقات الجودة وسيلة للتغيير التنظيمي الاختياري، من خلال مشاركة العاملين المكونين للحلقة في تشخيص ومناقشة وحل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والجودة ووسائل رفع الإنتاجية؛

✓ أن إبداع الفرد العامل في المنظمة يتجلى بشكل أفضل عندما يشعر بانتمائه للمنظمة ومنتجاتها، حيث ينجم هذا الانتماء عن النظرة الشمولية والفلسفة التنظيمية التي تعكسها حلقات الجودة؛

✓ تؤكد عملية حلقة الجودة على أن العاملين في كافة المستويات ليسوا خبراء في مجال تخصصهم فحسب، وإنما يصبحوا قادرين على الإبداع في مجال عملهم؛

✓ إتاحة الفرصة للعاملين على تحقيق الذات وتطويرها علاوة على تطور الشخصية في العمل والتي تعتبر حافزاً على الإبداع والتطوير؛

✓ تتيح حلقات الجودة للأفراد العاملين فرصة اكتساب مهارات جديدة، مثل المهارات التحليلية للمشكلات، مهارات حل المشكلات، المهارات القيادية، مهارات الديناميكيات الجماعية، مهارات العرض الجماعي؛

✓ العمل على جعل بيئة العمل أكثر ايجابية و تحسين لمعنوياتهم عندما يشعرون أن لعملهم قيمة حقيقية،حيث ينعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة مساهماتهم وإبداعاتهم في حل المشكلات؛

¹ نفس المرجع السابق،ص:293-294

✓ استغلال المواهب والقدرات والإبداعات المرتبطة بالعاملين في المنظمات وتنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لهم.

ب- العصف الذهني (Brainstorming)

أعطيت لهذا المفهوم عدة تعاريف متنوعة تصب في قالب واحد يرتبط بمدى قدرة الأفراد على تقديم أكبر عدد من الأفكار عكس ما كان سائدا في وقت صاحب الطريقة "اوزبورن" أين كان يقوم العلماء بعقد مؤتمرات و تقديم أفكار كل على حدى ثم مناقشتها.

تعرف هاته الطريقة على أنها: "أحد أساليب المناقشة الجماعية الذي يشجع بمقتضاه أفراد المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمبتكرة بشكل عفوي تلقائي حر وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار التي تمثل حولا للمشكلة ومن ثم اختيار المناسب منها¹."

و يعرفه اوزبورن: "على أنهنشاط عقلي يتج هالفكر بمقتضاه لوضع تصورات أو أفكار جديدة وملائمة لمواجهة مشكلات مستعصية على الحل، أو كانت تبدو كذلك في أقل تقدير²."

ب-1 مراحل العصف الذهني

تتكون هذه الطريقة من مجموعة من المراحل حتى تفي الغرض المراد منها و هي كما يلي³:

✓ مرحلة صياغة الإشكالية

يقوم المسؤول عن جلسة العصف الذهني بطرح المشكلة و شرح أبعادها للمشاركين، و ينبغي له أن يقوم ببعض الأعمال التمهيديّة لتجميع الحقائق عن المشكلة المطروحة لتقديمها للمشاركين، و ذلك من خلال بعض الوسائل المسموعة أو المرئية أو المقروءة، بالإضافة إلى مناقشة هذه المشكلة بإيجاز للتأكد من استيعاب جميع المشاركين لها.

¹ Son, J. B. *Call and Vocabulary Learning : areview*, Journal of The English Linguistic Science p:757

² عمر إبراهيم عزيز، العصف الذهني وأثره في تنمية التفكير الابتكاري، ط1، دار دجلة، عمان، 2006، ص:34

³ كرماش بلال، فعالية أسلوب العصف الذهني في تحقيق الابتكار بمنظمات الأعمال "مدخل نظري"، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص:204-207

✓ مرحلة بلورة المشكلة (إعادة صياغتها)

إن إعادة صياغة المشكلة قد تقدم في حد ذاتها حلولاً مقبولة دون الحاجة إلى إجراء المزيد من عمليات العصف الذهني، كما إن استهلال كل عبارة تعاد صياغتها بتلك الكلمات (كيف يمكن أن...؟) تضمن استبعاد الحلول في تلك المرحلة و بذلك تخضع المشكلة للمزيد من الدراسة و الفحص من زوايا و أبعاد مختلفة.

✓ العصف الذهني لواحدة أو أكثر في من عبارات المشكلة المراد بلورتها

تعد هذه المرحلة الجزء الرئيس لجلسة العصف الذهني، حيث يتم من خلالها إثارة فيض حر من الأفكار وفقاً لمعيار الكمية دون النوعية، ولكي يتم الحث على إثارة جو حر مطلق ينبغي مراعاة الجوانب التالية:

- عقد جلسة تنشيطية قصيرة (جلسة تسخين).
- عرض القواعد الأربع للعصف الذهني حتى يشاهدها جميع المشاركين.
- من الممكن مواجهة العديد من الأفكار الطريفة و غير المألوفة و لكن ينبغي مقابلتها بالترحيب و التشجيع.
- تدوين و عرض جميع الأفكار بشكل يمكن جميع المشاركين من رؤيته.
- عندما تتوقف عملية توليد الأفكار، ينبغي على المسؤول أن يوقفها و يدعو إلى التوقف دقيقة للاستيعاب الصامت لقراءة الأفكار المعروضة أو المدونة أمامهم.

✓ تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها

إن أغلب جلسات العصف الذهني تؤدي إلى توليد عدد كبير من الأفكار عن المشكلة المطروحة ، ويمكن تصنيف الأفكار إلى أفكار مفيدة قابلة للتطبيق ، أفكار طريفة و غير عملية أو أفكار مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق مباشرة أو تحتاج إلى مزيد من البحث ، كما يتم تقييم الأفكار إما عن طريق فريق مصغر أو بمشاركة جميع المشاركين.

✓ الإعداد لوضع الأفكار حيز التنفيذ

إن تقييم الأفكار وانتقاء الأفضل منها على اعتبارها أنجع الحلول، لا يعد النهاية بالنسبة لعملية حل المشكلة عن طريق العصف الذهني، فبعد التوصل إلى أفضل فكرة يبقى لدينا التحدي المتمثل في إمكانية قبولها وتحقيقها داخل المؤسسة محل المشكلة، فقد تتطوي عملية تنفيذ الفكرة على ضرورة إجراء مزيد من التغييرات، ومن هنا يجب العودة إلى البحث عن الأفكار للعمل على تطوير الخطط من أجل تنفيذ الفكرة، ومن الضروري أيضا أن نفكر في النتائج المحتملة عن تطبيق هذه الفكرة، بالإضافة إلى العقبات المتوقعة عند تنفيذها، ولاشك أن جميع تلك الاعتبارات سوف تؤدي إلى إيجاد خطة عمل ناجحة.

ب-2 أهداف العصف الذهني

تتعدد أهداف أسلوب العصف الذهني، ويمكن إدراجها فيما يلي¹:

- ✓ احترام الذات وتقديرها واحترام آراء الآخرين؛
- ✓ امتلاك المعالجات العقلية للمهارات الحسية والمجردة؛
- ✓ التدريب على مواجهة مواقف تتسم بالصعوبة يمكن لها أن تتكرر في الواقع؛
- ✓ تنمية القدرات الفكرية لدى الشخص؛
- ✓ تنمية القدرة على الإبداع الفكري؛
- ✓ التشجيع على العمل التعاوني من خلال البحث المشترك عن الحل للمشكلة؛
- ✓ التدريب على تحديد المشكلات ووضع الخطط اللازمة لحلها؛
- ✓ تحقيق أعلى مستوى من مستويات الإدراك العقلي للمشكلات وما يتصل بها؛
- ✓ زيادة الثقة بالنفس واستقلالية الشخصية؛
- ✓ التدريب على الأسلوب العلمي في المناقشة؛

¹ بادي سوهام، العصف الذهني و تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات ،مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية،جامعة تبسة،المجلد 4 ، العدد 2 ، 2013، صص:15-16.

✓ حل المشكلات حلاً إبداعياً؛

نلاحظ أنه من بين أهداف من العصف الذهني تنمية القدرة على الإبداع الفكري و التدريب على استخدام الأسلوب العلمي في المناقشة و حل المشكلات بطرق إبداعية، الأمر الذي يؤثر على سلوك أفراد الفريق و يجعل منهم ينتهجون سلوكات إبداعية متنوعة بالإضافة إلى التعلم من بعضهم البعض لتبني هذه السلوكات.

يعتبر التفكير جهد أو نشاط عقلي يبذله الفرد دون توقف عند النظر إلى الأمور، ويأخذ هذا الجهد صوراً مختلفة كالمقارنة والاستنباط والتحليل والتركيب. كما أن هناك تقسيمات متعددة للتفكير، و نركز هنا على التفكير الإبداعي الذي يعتمد على التخيل والإبداع وتدفق الأفكار وتعددتها، ويهتم بالأفكار المرتبطة وغير المرتبطة بالمشكلة حتى لو كانت أفكاراً غير عملية، ويتبع كل المسارات حتى قليلة الاحتمال، فمعظم أساليب التفكير الإبداعي تعتمد على توليد الأفكار وهذا هو الأساس في أسلوب العصف الذهني¹.

المطلب الثالث: فرق عالية الأداء محصلة تنمية السلوك الإبداعي للأفراد

إن مفهوم فرق العمل و الذي اقترن بمقاربة الجودة الشاملة و تبنته مختلف كتابات علماء الإدارة أضحى مفهوم قديم إلى حد ما ، إلا أن هذا الأسلوب التنظيمي مازال يعتبر من الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة في بيئات تتصف بعدم الاستقرار و المنافسة المفرطة، ولعل الهدف الرئيسي لتنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية هو الحصول على فرق لها أداء عال وهو ما يمكن اعتباره من المفاهيم الحديثة في علم المناجمنت.

أ- التعريف

عرف فريق العمل عالي الأداء (High Performance Team) على أنه مجموعة من الناس ذوي أدوار محددة ومواهب ومهارات تكاملية، والتزام نحو هدف مشترك، وهم بذلك يظهرون باستمرار

¹ المرجع السابق، ص ص: 18-19

الفصل الثالث: مدخل تحليلي لتنمية السلوك الإبداعي لفريق العمل في المنظمات المتعلمة والممكنة

مستويات عالية من التعاون والابتكار و التي سينتج عنها فيما بعد نتائج متفوقة، الفريق عالي الأداء يكون متماسكا، ومركزا على هدفه ولا شيء آخر حيث يكرس أعضائه ذلك بغية تجاوز أي حاجز لتحقيق أهداف الفريق¹.

أ-2 خصائص الفرق عالية الأداء

يشتمل فريق عالي الأداء على مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي²:

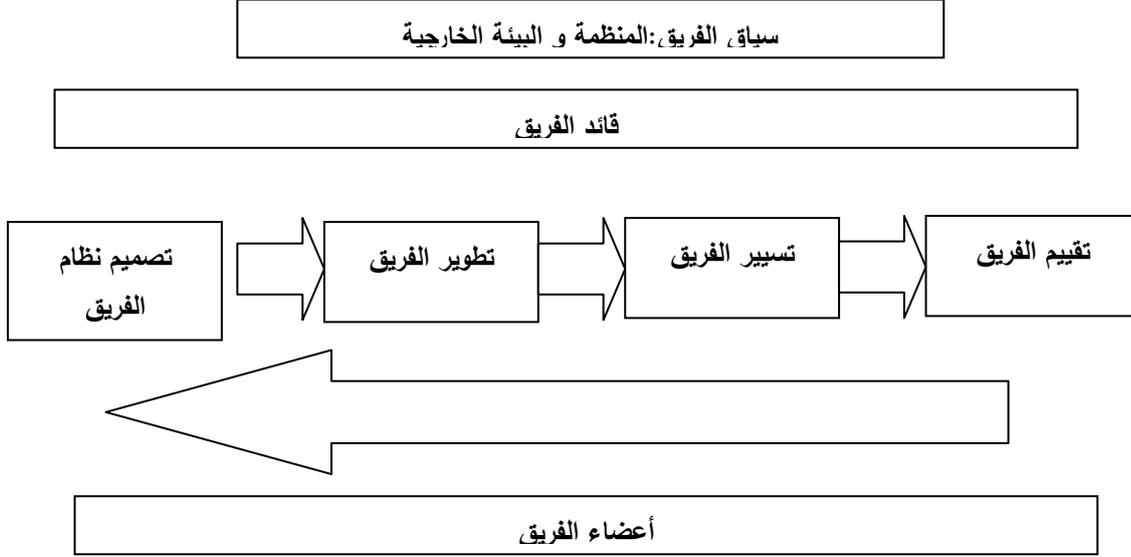
- القيادة التشاركية وذلك باستخدام أسلوب قيادة ديمقراطي يشمل أعضاء الفريق ويشركهم.
 - اتخاذ القرارات الفعالة باستخدام مزيج من أساليب صنع القرار العقلانية والبديهية.
 - اتصال مفتوح وواضح باستخدام طرق وقنوات ذات فعالية.
 - قيم متنوعة من خلال الخبرات المختلفة لأعضاء الفريق تتيح لهم المجال لإعطاء وجهات نظر كذلك مختلفة مما يسمح لهم باتخاذ قرارات صائبة.
 - الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق من جهة و الفريق في حد ذاته من جهة أخرى.
 - إدارة الصراع الداخلي و عدم السماح بتكوين أحقاد بين أعضاء الفريق.
 - أهداف واضحة بإتباع طريقة SMART.
 - تحديد الأدوار و المسؤوليات و معرفة كل عضو ما يجب فعله و ما لا يجب فعله.
 - التنسيق بين أعضاء الفريق مما يسمح لهم بإنجاز أهدافهم بكفاءة و فعالية.
 - مناخ ايجابي يسمح بتحقيق نجاحات كبيرة.
- اقترح كل من Kuzuhara & Aldag نموذجا يفسر الأداء العالي لفريق العمل كما يلي:

¹ سميرة عبد الصمد، سهام العقون، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، المجلد 7، العدد 1، 2017، ص: 566

² أنظر إلى الرابط:

https://en.wikipedia.org/wiki/High-performance_teams consulté le 12/07/2019 à 23H00

الشكل رقم (3-5): نموذج متكامل لفريق عالي الأداء



المصدر: سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص: 567

يوضح الشكل السابق بأن هناك منظورين مكملين لإدارة الفريق الواحد وفق وجهتي نظر قائد الفريق من جهة وكل عضو في الفريق من جهة أخرى:

✓ فمن وجهة نظر قائد الفريق، فهو المسؤول عن تخطيط وتنظيم وتنسيق وتقييم أداء الفريق بشكل عام.

✓ ومن وجهة نظر عضو الفريق، الذي يؤدي المهام المختلفة لدعم أهداف الفريق، ويعمل مع أعضاء الفريق الآخرين و يقدم تقارير لقائد الفريق.

و بصفة عامة فالفرق ذات الأداء العالي أصبحت مبتغى المؤسسات الحديثة لما لها من سلوك إبداعي كبير خاصة عندما تتعاون فيما بينها ، و حتى تحقق ذلك لا بد لها مما يلي¹:

- الأهداف المشتركة؛

- أدوار واضحة لكل عضو من أعضاء الفريق؛

- قيادة تلقى قبولا من طرف أعضاء الفريق؛

- سيرورات عملية؛

- علاقات قوية بين أعضاء الفريق؛

¹ <https://activecollab.com/blog/collaboration/high-performing-teams> consulté le 21/07/2019 à 19H30

- اتصال جد فعال بين الأعضاء؛

أ-3 حال فرق عالية الأداء في الدول العربية

أما في الدول العربية فالحديث عن هذه الفرق مزال بعيدا جدا حيث أفادت دراسة قامت بها Oxford economic¹ بعنوان "القوى العاملة في 2020" بأن دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تفتقر إلى فرق عمل مرتفعة الأداء، ودعا خبراء شاركوا في مؤتمر إقليمي متخصص في أبو ظبي، الشركات العاملة في المنطقة إلى إعداد قادة قادرين على بناء فرق عمل عالية الأداء بهدف دعم النمو الاقتصادي كما تواجه دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حاجة ملحة لإيجاد أصحاب المواهب والحفاظ عليهم².

أ-4 متطلبات بناء فرق عالية الأداء

إن بناء فرق عمل ذات أداء عالي يتطلب من المؤسسة حسب موقع Management Study Guide ما يلي³:

- وضع أهداف صعبة و محفزة لانجازها.
- تطوير المهارات القيادية الشخصية و تشجيع المبادرات الفردية.
- توظيف مزيج مختلط من المهارات المناسبة الذين لهم المهارات و القدرات العالية.
- الاهتمام بمتطلبات التدريب والتطوير لأعضاء الفريق حتى يتمكنوا من اكتشاف طرق مبتكرة وأساليب عمل أحدث لتحقيق أهداف الفريق.
- و يضيف ذات الموقع أن عملية الحصول على فريق يتميز بمواصفات عالية و كبيرة ليس بالعملية السهلة على الإطلاق و يجب على المؤسسة مراعاة النقاط السابقة الذكر لتحقيق ذلك.

¹ أكسفورد للاقتصاد هي شركة رائدة في التنبؤ العالمي والتحليل الكمي، تضم قاعدة عملائنا في جميع أنحاء العالم أكثر من 1500 شركة دولية ومؤسسات مالية ومؤسسات حكومية وجامعات.

² سهام عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص:569

³ <https://www.managementstudyguide.com/difference-between-team-and-high-performance-team.htm> consulté le 01/07/2020 à 13:45

خلاصة الفصل الثالث

إن تنمية السلوك الإبداعي داخل فريق العمل يتطلب توفر مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر مباشرة في تحقيق ذلك، فالقيادة الأوتوقراطية لا تخدم بتاتا توجهات المؤسسة نحو تبني هذا السلوك ، بل القيادة الديمقراطية التبادلية و التحويلية و الممكنة يمكنها القيام بذلك لكن هذا لا يكفي بل وجب على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي سليم و ايجابي يستطيع فيه أعضاء الفريق تبادل المعارف من أجل انتهاج سلوكات إبداعية داخل المنظمة دون أن ننسى الثقافة التي تسود المؤسسة ، فثقافة المؤسسة القوية من شأنها تسهيل مهمة تحقيق ذلك خاصة إن كانت الموارد البشرية تتبنى قيم و معتقدات تخدم هذا النسق و تدرك معنى ذلك و تتبناه و بتوفر هاته العوامل فان استخدام الطرق السابقة الذكر لتنمية السلوك الإبداعي تصبح فعالة و ذات فائدة كبيرة الأمر الذي يقود المؤسسة إلى تشكيل فرق عمل ذات أداء عال جدا.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية بديرية الصيافة بالأغواط (مؤسسة سوناطراك)

تمهيد

بعد ما قمنا بتحليل أسلوب فرق العمل باعتباره أسلوب تنظيمي ناجح للمؤسسات الساعية لتحقيق الأداء المتميز و سعيا منا إلى تحقيق الأهداف التي قامت عليها الدراسة من خلال دراسة اثر تبني هذا الأسلوب من التنظيمات على السلوك الإبداعي للموارد البشرية و كيفية تميمتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قام الباحث باختيار مديرية الصيانة المتواجدة بولاية الأغواط و التي تعتبر فرعا من أهم فروع مؤسسة سوناطراك عامة و نشاط النقل عبر الأنابيب خاصة لما تكتسبه هذه المديرية من أهمية إستراتيجية لها و القيام بدراسة ميدانية بها بهدف جمع البيانات اللازمة المتعلقة بمختلف أبعاد الدراسة ، وفيما يلي عرض لإجراءات الدراسة الميدانية وأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وذلك من خلال تناول الإطار المنهجي للدراسة ومختلف الاختبارات الإحصائية و لمعالجة الموضوع بدقة قسمنا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول:مدخل للصناعة البترولية و الغازية

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث:تحليل وتفسير مجالات الدراسة

المبحث الرابع:اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول:مدخل للصناعة البترولية و الغازية

يعتبر كل من البترول و الغاز من أهم الموارد الطاقوية التي تملكها الجزائر ، حيث تمثل هذه الأخيرة 95% من مداخل الصادرات و 60 % من ميزانية الدولة¹ و عليه نلاحظ أن الاقتصاد الجزائري يعتمد اعتمادا شبة كلي على الربيع البترولي ، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة كبيرة و اهتمام شديد من طرف القائمين على الأمر، رغم محاولاتهم الحد من التبعية له و الاعتماد عليه في تمويل ميزانية الدولة و التوجه نحو الاستثمار خارجه.

المطلب الأول: المحروقات و مؤسسة سوناطراك

سنحاول التعرّيج على مفهوم المحروقات و أهم الأنشطة المكونة للصناعة التي تقوم على الذهب الأسود و الغاز الطبيعي و الكلام على المؤسسة المسؤولة على استغلال هاتين المادتين في الجزائر .

أولا- المحروقات

ترتكز الصناعة البترولية على المحروقات أين نجد النفط و الغاز الطبيعي من مكوناتها الأساسية و هي مركبات كيميائية إما توجد على الحالة السائلة أو الحالة الغازية لكن المكون الرئيسي في تركيبها هو الكربون والهيدروجين².

ثانيا- الصناعة البترولية

إن الصناعة البترولية هي مجموعة النشاطات الاقتصادية و الفعاليات أو العمليات الصناعية المتعلقة باستغلال الثروة البترولية، سواء بإيجاده خاما أو تحويل ذلك الخام إلى منتجات سلعية صالحة وجاهزة للاستعمال والاستهلاك المباشر أو غير المباشر من قبل الإنسان¹.

1 <https://atradius.fr/publications/rapport-pays-algerie-2019.html> consulté le 09/10/2020 à 15H50

² محمد التهامي طواهر، أمال رحمان، سارة لحيمر، مسيرة قطاع المحروقات في الجزائر 1956-2012 (التحديات، أهم الإنجازات و الآفاق)،الملتقى الدولي للجزائر خمسون سنة من التجارب التنموية ممارسة الدولة و الاقتصاد و المجتمع ، الجزائر، 2012،ص:3 بتصرف.

تمر الصناعة البترولية بعدة مراحل يمكن أن نلخصها فيما يلي²:

أ- **مرحلة المنبع:** تدعى هذه المرحلة كذلك بالمرحلة العليا، حيث تعني مجموع الأنشطة المختلفة والمتعددة التي تتجسد في الدراسات النظرية المعرفية والعلمية، وكذلك التحليلية والتطبيقية وفي جوانبها الفنية والتنظيمية والإدارية الجيولوجية التكنولوجية والاقتصادية الهادفة إلى معرفة مكان تواجد الثروة النفطية، سواء من ناحية كمية النفط وأنواعه وموقعه الجغرافي والجيولوجي. إن هذه المرحلة تتضمن ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة البحث والاستكشاف، مرحلة الحفر والتنقيب، مرحلة الاستخراج والإنتاج النفطي، وفيما يلي سنشرح كل واحدة على حدى.

❖ **مرحلة البحث والاستكشاف:** ظهرت مرحلة البحث والاستكشاف بوضوح، منذ اكتشاف

علاقة النفط بأنواع الصخور المكونة للأرض، حيث ثبت أنه يوجد غالبا في الصخور الرسوبية، ورجحت هذه الظاهرة عبر التاريخ كفة نظرية المنشأ العضوي وبالتالي يربط المستكشفون احتمالية تواجده بهذه الصخور، وعليه تركز البحث في الأحواض الرسوبية عند حافات القارات وقرب السلاسل الجبلية وفي الجرف القاري ومن أهم الطرق المتبعة في البحث عن النفط نجد: المسح الجيولوجي، المسح الجيوفيزيائي، المسح الزلزالي والمسح المغناطيسي.

❖ **مرحلة الحفر والتنقيب:** تعتبر هذه المرحلة حاسمة لنجاح عملية الاستغلال الاقتصادي

لثروة النفط الطبيعية بعد أن تم تحديد المصايد النفطية أو الغازية المتوقعة يتم تحديد موقع البئر الاستكشافية لمعرفة ما إذا كان هناك نفط أم لا، حيث أن الحفر هو الوسيلة الوحيدة التي يتم بموجبها التحقق من وجود النفط أو من عدمه، وتجب الدقة في اختيار مواقع

¹ حسين يرقى ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص: 241

² سمير التتير، التطورات النفطية في الوطن العربي و العالم ماضيا و حاضرا (الجزء الثاني) ، الطبعة الأولى، دار المنهل

الليباني ، 2008 ، ص: 15

الآبار خاصة الاستكشافية منها حيث هي التي توضح مدى صحة المعلومات التي تم الحصول عليها، إن الدقة في اختيار مواقع الآبار لا تحتمها الناحية العلمية فقط بل الناحية الاقتصادية كذلك بسبب التكلفة.

❖ **مرحلة الاستخراج والإنتاج النفطي :** وهي المرحلة الهادفة إلى استخراج النفط الخام من

باطن الأرض ورفعها إلى سطح الأرض ليكون جاهزا أو صالحا للنقل والتصدير والتصنيع في الأماكن القريبة أو البعيدة، وفي داخل المنطقة أو البلد أو خارجه، وتتضمن هذه المرحلة النشاط المتعلق بتهيئة وصلاحيات المنطقة النفطية للاستغلال الاقتصادي سواء كان من الجوانب الفنية أو التكنولوجية أو الإنشائية كاستعمال حفر الآبار النفطية الناجحة، وتحديد عددها وجعلها صالحة للإنتاج أو الاستخراج، وإنشاء مختلف المعدات الميكانيكية من مكامن وأنابيب نقل وتنقية...الخ.

ب- مرحلة المصب : تأتي هذه المرحلة مباشرة بعد مرحلة المنبع، وتدعى كذلك بالمرحلة الدنيا

حيث تعني مجموعة الأنشطة المختلفة والمتعددة التي تقوم باستغلال مادة النفط بعد استخراجها وترتكز هذه المرحلة على الجانب الاقتصادي والصناعي أكثر مما هو على الجانب النظري والمعرفي، حيث تقوم مرحلة المصب كسابقتها على مجموعة من مراحل أخرى متسلسلة ومترابطة ومتكاملة عموديا فيما بينها وتتجسد لنا هذه المراحل في أربع مراحل كالآتي¹:

❖ **مرحلة نقل البترول :** هي المرحلة الهادفة إلى نقل النفط الخام من مراكز أو مناطق

إنتاجه إلى مناطق تصديره أو تصنيعه التكريري أو استهلاكه ، ويتم ذلك بواسطة تكوين المنشآت مع توفير مختلف الوسائل والمعدات لنقل النفط بأنواعها البرية (كأنابيب

¹ سالمى محمد دينوري،علاق فاطمة، دور الصناعات البترولية في التنمية الاقتصادية وتحدياتها ،مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، جامعة الوادي،العدد السادس، جوان 2018،ص ص:402-403 .

والشاحنات..... الخ) والبحرية (السفن العملاقة) وقد تكون مناطق تصدير النفط

وتصنيعه قريبة أو بعيدة، وعلى النطاق الداخلي والخارجي.

❖ **مرحلة التكرير أو التصفية البترولية:** هي المرحلة الهادفة إلى تصنيع النفط في المصافي

التكريرية بتحويله من صورته الخام إلى أشكال من المنتجات السلعية البترولية المتنوعة

والمعالجة لسد وتلبية الحاجات الإنسانية إليها مباشرة أو للعمليات التصنيعية لمرحل

صناعية لاحقة متعددة.

❖ **مرحلة التسويق والتوزيع:** هي المرحلة الهادفة إلى تسويق وتوزيع النفط بصورته خاما أو

منتجات نفطية إلى مناطق وأماكن استعماله و استهلاكه القريبة والبعيدة وعلى النطاق

المحلي أو الإقليمي أو العالمي، تكون مراكز التوزيع مراكز رئيسية أو فرعية وبتوفير

كافة معدات وأدوات وأماكن الاستلام والتخزين للنفط الخام أو المنتجات النفطية وإعادة

التوزيع.

❖ **مرحلة التصنيع البتروكيمياوية:** هي المرحلة الهادفة إلى تحويل وتصنيع المنتجات السلعية

النفطية إلى منتجات سلعية بتروكيمياوية مختلفة ومتنوعة تعد بالمئات، كالأسمدة

الزراعية والمنظفات والمبيدات والأصباغ والمواد البلاستيكية والأنسجة

الاصطناعي..... الخ، تضم هذه المرحلة عددا واسعا وغير محدود من النشاطات

الاقتصادية والصناعية المهمة والحيوية في المجلد الاقتصادي الوطني أو العالمي.

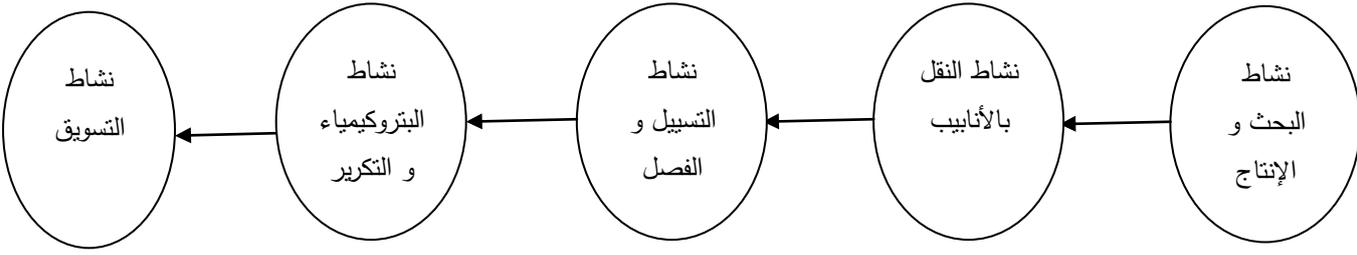
من خلال ما سبق نلاحظ أن الصناعة البترولية هي صناعة متكاملة تعتمد في الأساس على

نشاطي المنبع و نشاط المصب ، رغم أن مؤسسة سوناطراك أضافت لهذين النشاطين نشاط النقل

عبر الأنابيب و نشاط التسويق و جعلتهما نشاطين مستقلين في حد ذاتهما و يمكن وضع تصور

لكل ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): تقسيم الأنشطة لدى مؤسسة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ثالثا: مؤسسة سوناطراك

Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures

أنشئت غداة استقلال الجزائر و بالضبط في 1963/12/31 من أجل السيطرة على الثروات النفطية للبلاد أسند إليها في بادئ الأمر نقل و تسويق المحروقات و منذ 1966 تم توسعة نشاطها إلى أنشطة أخرى.

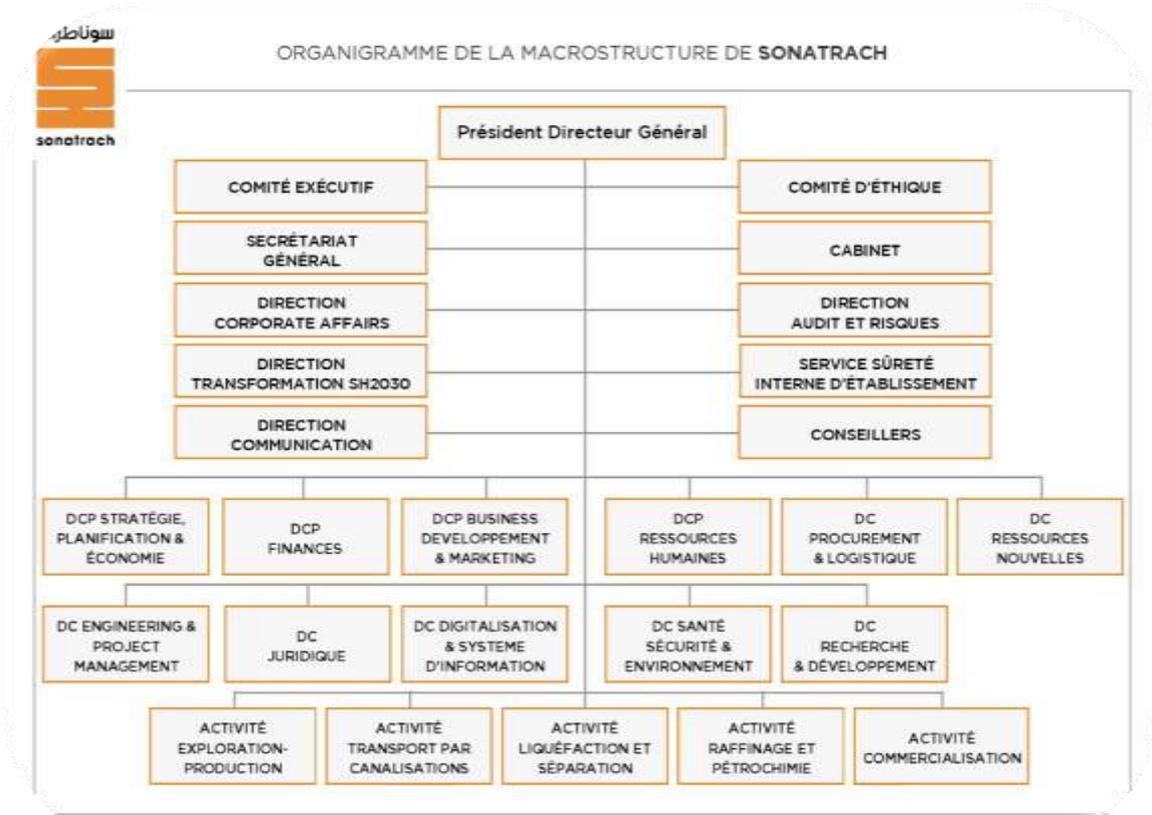
تعتبر في الوقت الحالي أول شركة افريقية بواقع 180000 عامل (إحصائيات سنة 2018) و رقم أعمال لنفس السنة يقدر بـ 39 مليار دولار¹.

1.3 التنظيم الداخلي لمؤسسة سوناطراك

خضعت المؤسسة في السنوات الأخيرة إلى إعادة هيكلة أفرزت عن إنشاء هياكل جديدة و ضم هياكل أخرى و إلغاء هياكل قديمة و هذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي التالي:

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sonatrach> consulté le 11/10/2020 à 12H00

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



Source : <https://sonatrach.com/organisation> consulté le 11/10/2020 à 12H55

من خلال الهيكل التنظيمي السابق نلاحظ أن هناك مديريات خاصة بالمجمع التي سميت

(Directions Corporates) و خمسة أنشطة رئيسية تقوم من خلالها المؤسسة بممارسة

نشاطها.

أ- الأنشطة الرئيسية: يمكن تقسيمها حسب الجدول كما يلي:

الجدول رقم (4-1): الأنشطة الرئيسية لمؤسسة سوناطراك

المهام	الترجمة	تسمية النشاط
مسؤولة عن صياغة وتطبيق سياسات و استراتيجيات التنقيب عن النفط والغاز وتطويرهما واستغلالهما في إطار أهداف المؤسسة الإستراتيجية.	التنقيب - الإنتاج	Exploration-Production (E&P)
مسؤولة عن تطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات نقل المحروقات عبر خطوط الأنابيب.	النقل عبر الأنابيب	Transport par canalisations (TRC)

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

مسؤولة عن صياغة وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتشغيل وإدارة وتطوير أنشطة التسييل وفصل الغازات	التسييل و الفصل	Liquéfaction et Séparation (LQS)
مسؤولة عن صياغة وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتشغيل وإدارة وتطوير التكرير والبتروكيماويات	التكرير و البتروكيماويات	Raffinage et Pétrochimie (RPC)
مسؤولة عن تطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات تسويق المحروقات في الداخل و خارج الوطن	التسويق	Commercialisation (Com)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الموقع الرسمي على شبكة الانترنت لمؤسسة سوناطراك

ما يمكن ملاحظته من خلال استقراء الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة أن مؤسسة سوناطراك قامت بضم نشاطي الاستكشاف و الإنتاج و القيام بجعل كل من نشاطي (LQS) و (RPC) أنشطة منفصلة تعمل بشكل مستقل عن باقي الأنشطة القديمة و أبقّت على نشاط النقل عبر الأنابيب و التسويق على حالهما.

ب- المديرية المسؤولة عن عمل المجمع

يمكن تقسيمها هي الأخرى في الجدول الموالي إلى ما يلي:

الجدول رقم (4-2): مديريات مؤسسة سوناطراك

المهام	الترجمة	التسمية
مسؤولة عن تنسيق ومراقبة تنفيذ خطة التحول سوناطراك SH2030.	مديرية التحول سوناطراك 2030	La Direction Transformation SH2030 (TRF)
مسؤولة عن تطوير وتنفيذ إستراتيجية الاتصال الخاصة بسوناطراك.	مديرية الاتصال	La Direction Communication (CMN)
مسؤولة عن إعدادها وتطويرها	مديرية الإستراتيجية، التخطيط	La Direction Corporate Stratégie, Planification et

على المدى المتوسط والطويل وتقييم تنفيذها.	و الاقتصاد	Economie (SPE)
مسؤولة عن تطوير السياسات والاستراتيجيات في مجال المالي كما يقيم تنفيذها ويضمن جودة المعلومات الخاصة بالمجال المالي للمؤسسة.	مديرية المالية	La Direction Corporate Finances (FIN)
مسؤولة عن صياغة إستراتيجية النمو والبحث عن فرص استثمارية للمؤسسة.	مديرية ترقية الأعمال و التسويق	La Direction Corporate Business Développement et Marketing (BDM)
مسؤولة عن تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها.	مديرية الموارد البشرية	La Direction Corporate Ressources humaines (RHU)
لها دور في قيادة عمليات المشتريات والخدمات اللوجستية للمجموعة.	المديرية المركزية للمشتريات و اللوجستيك	La Direction Centrale Procurement & Logistique (P&L)
مسؤولة عن قيادة واستغلال الموارد غير التقليدية والمشاريع البحرية.	المديرية المركزية للموارد المتجددة	La Direction Centrale Ressources Nouvelles (R&N)
يشرف على المشاريع الصناعية الكبرى للمجموعة وينفذها.	المديرية المركزية للهندسة و إدارة المشاريع	La Direction Centrale Engineering & Project Management (EPM)
مسؤولة عن تطوير ومواءمة الأدوات القانونية ومراقبة تطبيقاتها.	المديرية المركزية للشؤون القانونية	La Direction Centrale juridique (JUR)
مسؤولة عن تحديد ومراقبة سياسة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة و رقمتها.	المديرية المركزية للرقمنة و نظام المعلومات	La Direction Centrale Digitalisation et Système d'information (DSI)
مسؤولة عن تطوير السياسات المتعلقة بالبيئة والسلامة وجودة الحياة في العمل كما يضمن التحكم في تطبيقها.	المديرية المركزية للصحة، الأمن و البيئة	La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (HSE)
مسؤولة عن تعزيز وتنفيذ سياسة	المديرية المركزية للبحث و	La Direction Centrale de la Recherche et du

التطوير	البحث التطبيقي وتطوير التقنيات في الأنشطة الأساسية للمؤسسة.	Développement (R&D)
---------	--	---------------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع الرسمي على شبكة الانترنت لمؤسسة سوناطراك

تملك مؤسسة سوناطراك ثلاثة عشر مديرية تنشط كل منها في مجال معين و ذلك قصد المساهمة في مساعدة الأنشطة الرئيسية في القيام بعملها و الرفع من مستوى أدائها الكلي.

المطلب الثاني: نشاط النقل عبر الأنابيب الماهية و الانجازات

يعتبر نشاط النقل من النشاطات الإستراتيجية لمؤسسة سوناطراك ، و يعتبر من أول الأنشطة التي قامت المؤسسة بالاستثمار فيها و أول ما تم تكليفها بالقيام به غداة الاستقلال ، كما يمثل هذا النشاط أول مجال قامت فيه سوناطراك ببناء خطوط أنابيب وطنية خاصة الغازية قصد تلبية احتياجات السوق المحلي من هذه المادة الهامة.

إن النقل عبر الأنابيب يعتبر أهم وسيلة لنقل المحروقات على المستوى الدولي فهي أقل تكلفة مقارنة بباقي الطرق البرية والبحرية للنقل و تعتبر الوسيلة الأساسية للنقل بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأيضا بين مختلف الدول الأوروبية، وكذلك في الشرق الأوسط، وفي الوقت الحالي قدر طول شبكات الأنابيب على المستوى العالمي ب 500000 إلى 600000 كلم¹.

في 2018 قدر طول الأنابيب التابعة لمؤسسة سوناطراك ب 20927 كم، مقسمة كما يلي²:

- 21 أنبوب نقل للبتترول بطول 9946 كم؛
- 18 أنبوب نقل للغاز بطول 10981 كم؛
- 83 محطة ضخ و ضغط للغاز؛
- 127 خزان لتخزين البترول؛
- مركزان لتوزيع البترول و الغاز؛

¹ محمد التوهامي طواهر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 20

² Code de TRC, Juin 2018, P : 8 (disponible sur le site officiel de sonatrach)

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

قدمت لنا الوثيقة الوصفية المعلنة من طرف مؤسسة سوناطراك و الموافق عليها من طرف الوكالة الوطنية لضبط المحروقات أهم الانجازات التي قامت المؤسسة في مجال النقل عبر الأنابيب تمثلت فيما يلي:

الجدول رقم (4-3):الحصيلة الإجمالية للنشاط النقل عبر الأنابيب (إحصائيات 2017)

المجموع	الغاز الطبيعي GN	الغاز البروبان المميع GPL	المكثفات Condensat	البتروال الخام	
22	10	2	3	7	عدد أنظمة النقل عبر الأنابيب (STC)
39	18	6	3	12	عدد الأنابيب
20927	10981	3255	1718	4973	الطول (كم)
83	33	11	5	34	عدد المحطات
434.385	186.833	29.747	44.905	172.9	قدرة النقل المقدر بـ M TEP

Source : code de TRC, op.cit, P : 10

حسب الجدول السابق نلاحظ أن قدرة سوناطراك في مجال النقل عبر الأنابيب قد تقدم تقدما ملحوظا خاصة إذا ما قارنه مثلا بسنة 2006 أي كان عدد خطوط الأنابيب يقدر بـ 29 أنبوب¹، ليصل إلى 39 أنبوب لنقل البترول و الغاز، كما قفز عدد المحطات المنجزة من 74 محطة في 2006 إلى 83 محطة في 2017 ، علما أن الاستثمار في هذا المجال يكلف المؤسسة أموالا كبيرة جدا مع ما رافقه من تراجع لأسعار البترول خاصة في السنوات الأخيرة ، الأمر الذي يجعلنا نتكلم عن كيفية ضمان صيانة هاته الاستثمارات خاصة و أن المؤسسة مطالبة بالقيام بصيانة دورية لمنشأتها من أجل تجنب عدم وقوع أعطاب فنية فيها من جهة ،ومن جهة أخرى تفاديا لغرامات التأخير التي قد تنجم جراء هذا التوقف كما تنص عليه العقود الممضاة بين سوناطراك و زبائنها الأمر الذي يقودنا للكلام عن هذا الجانب المهم من نشاطها.

¹ حسين يريقي، مرجع سبق ذكره، ص:255

الصيانة في مؤسسة سوناطراك

ضمانا للتشغيل الأمثل لشبكة نقل خطوط الأنابيب ، تعتمد وظيفة الصيانة على فرق محترفة تعتمد في عملها على إجراءات محددة ونظام إدارة الصيانة بمساعدة الكمبيوتر (GMAO)، كما تتمثل المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة بالمؤسسة فيما يلي¹:

- ✓ إجراء عمليات الصيانة الوقائية للمنشآت وفق البرامج الموضوعة لهذا الغرض؛
- ✓ الصيانة العلاجية للمنشآت؛
- ✓ تجديد وإصلاح ما يسمى بالأعضاء النبيلة للآلات الدوارة (Machines Tournantes)؛
- ✓ إعادة تأهيل وتحديث المنشآت؛
- ✓ إصلاح وإعادة تأهيل حاويات (Bacs) التخزين وأنابيب النقل حسب نتائج برامج التفتيش؛
- ✓ الفحص الدوري والتحكم والتعبئة لحاويات التخزين؛
- ✓ التموين بقطع الغيار و تسييرها؛
- ✓ تكوين الموارد البشرية و زيادة تخصصها؛
- ✓ تثمين المعارف المحصل عليها من التجارب السابقة؛

من خلال التمعن في المهام السالفة الذكر، نلاحظ أن لمديرية الصيانة مهام كثيرة تضطلع بها في مؤسسة سوناطراك، الأمر الذي يقودنا إلى تفكير في طريقة عمل الفرق العاملة لديها و مدى تبنيتها للسلوكيات الإبداعية ، و هذا ما سنقف عليها في المديرية محل الدراسة .

المطلب الثالث:مديرية الصيانة كدعامة لنشاط المؤسسة

1- التعريف بالمؤسسة:

تعد مديرية الصيانة بالأغواط من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سوناطراك، حيث أنها تقوم بجميع أعمال صيانة شبكة نقل المحروقات لديها ، والذي يبلغ عدد الأنابيب بها 30 أنبوبا أي ما يقارب

¹ حسب معطيات مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك

15800 كلم و 77 محطة (ضخ وضغط) على مستوى التراب الوطني، وهي تمتلك طاقة عمالية عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها والمتمثلة أساسا في التدخلات الدورية و

الإستعجالية لصيانة جميع التجهيزات الخاصة بها

2- مديرية الصيانة - النشأة و التنظيم الداخلي-

1-2 النشأة

أنشئت مديرية الصيانة سنة 1989 حيث كلفت بصيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات، ويشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا الميدان، وحتى يتسنى لها القيام بدورها على أحسن وجه تمت هيكلتها داخليا في شكل دوائر تقنية مكلفة بعدة مهام و تتمثل هذه الدوائر فيها يلي¹:

❖ دائرة الإدارة و الاتصال؛

❖ دائرة التموين و النقل؛

❖ دائرة المالية و القانون؛

❖ دائرة المنهجية؛

❖ دائرة الآلية و الكهرباء؛

❖ دائرة العمليات الخاصة؛

❖ مركز الإعلام الآلي؛

❖ مصلحة الأمن الصناعي؛

سنرى لاحقا بعد تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية مهام كل دائرة و إسهامها في عملها.

¹ عن دائرة الإدارة و الاتصال التابعة لمديرية الصيانة بالأغواط.

2-2 المهام المنوطة بمديرية الصيانة

حسب إطارات المديرية فان هاته الأخيرة مكلفة بعدة مهام في ظل التحولات التي تبنتها مؤسسة سوناطراك و هي كالآتي¹:

- صيانة العتاد و الأجهزة بصفة دورية لفرع النقل على المستويات 3،4 و 5 ، يقصد به المراجعة الجزئية و المراجعة العامة و تجديد الأجهزة حسب طاقتها التشغيلية بالإضافة إلى القيام بصيانة وقائية عن طريق المراجعة المنتظمة للأجهزة حسب المخطط السنوي الذي تعده دائرة المناهج و يتمثل هذا الدور في القيام بالمراجعات العامة و الجزئية و القيام بتجديد الأجهزة، المضخات، آلات ضغط، مولدات الكهرباء...الخ وصيانة إستعجالية من خلال التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في إطار الصيانة الغير المبرمجة.
- وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للأجهزة.
- ترتيب قطع الغيار تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام الإعلام الآلي.
- المساعدة التقنية في إطار نشاط التطوير و الإنجاز للمشاريع الجديدة.
- تطوير وبت مقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل.
- تنفيذ العمليات حسب الطلب و ذلك لحساب المديرية الجهوية.
- تحضير العمليات والرقابة للصيانة في المستوى الأول أي كل ما له علاقة ب الصيانة الأولية(التشحيم و مراقبة الزيوت).

أ-الوسائل المادية: تمتلك المديرية إمكانات مادية هائلة تجعلها تواجه أي مشاكل تقنية في أي مكان تتواجد فيه مؤسسة سوناطراك و ذلك بالتقاسم مع مديرية الصيانة بولاية بسكرة ، كما تملك مخازن من قطع الغيار منها ما هو مستورد و منها ما تم صنعه على مستوى المديرية.

¹ نفس المصدر السابق

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

ب- الوسائل البشرية: في إحصائيات مقدمة من طرف مؤسسة الصيانة لسنة 2020 قدر عدد

أفرادها ب 295 عاملا موزعين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4-4): تقسيم عمال المديرية حسب الصنف المهني

النسبة	العدد	الصنف المهني
36%	106	إطارات
46%	135	أعوان التحكم
8%	24	أعوان التنفيذ
10%	30	عمال بعقود محدودة المدة
100%	295	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المديرية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المديرية تعتمد في توظيفها بشكل كبير على عقود العمل غير

محدودة المدة و يقتصر توظيف عمال بعقود محدودة المدة على وظيفة الأمن الداخلي فقط

بالإضافة إلى وجود اختلاف بين نسبة الإطارات و نسبة أعوان التحكم و ذلك مرده إلى أن كل فئة

الإطارات التقنية يحتاجون إلى عدد كبير من أعوان التحكم.

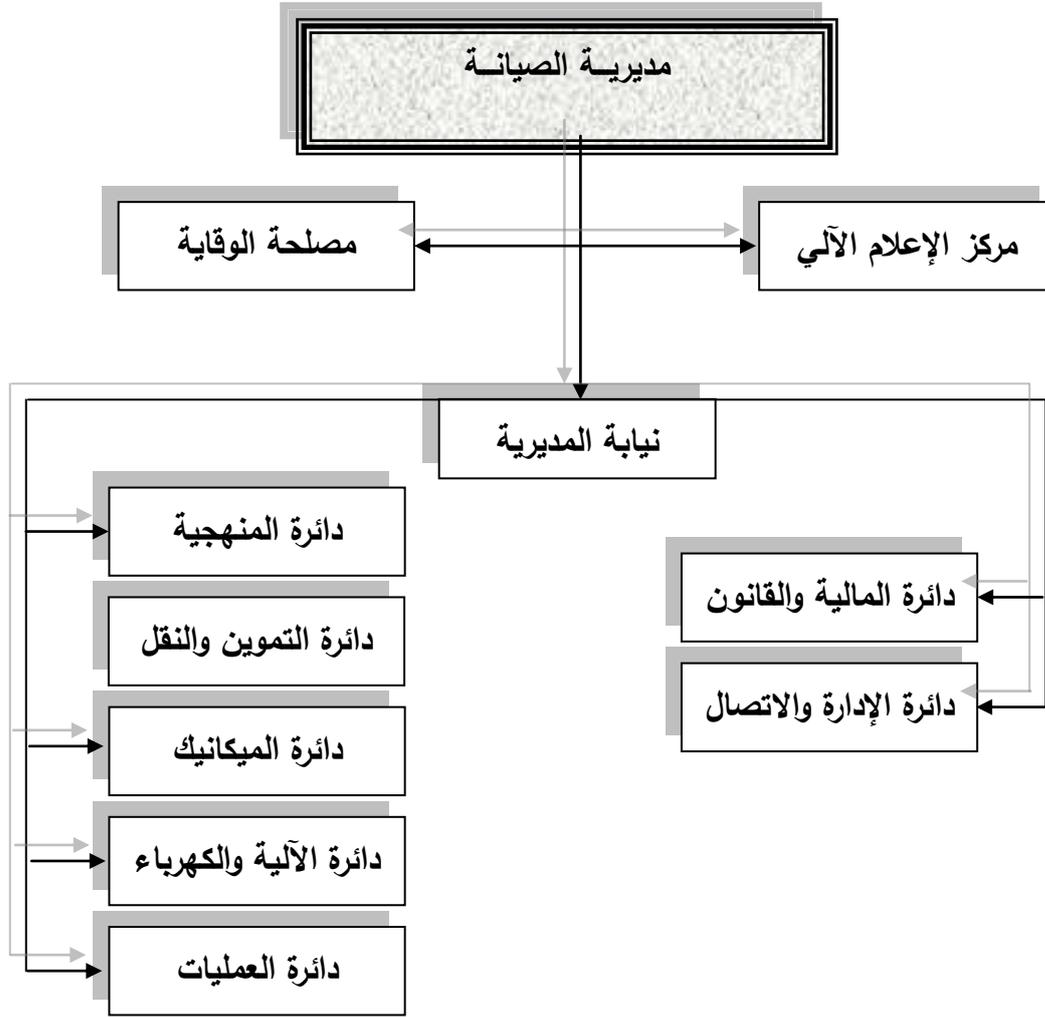
2-3 الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط

لدى المديرية 10 وحدات تنظيمية تسهر على تنفيذ الإستراتيجية العامة للقسم التابعة له و هو قسم

الصيانة المتواجد مقره لدى مقر نشاط النقل عبر الأنابيب ببراقى بالجزائر العاصمة و ذلك حسب

الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (4-3): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط



المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن هناك قسم إداري و قسم تقني، يضطل ع كل منها بمهام

تخصه سنحاول عرضها كما يلي:

أ- القسم الإداري: يوجد به الدوائر التالية:

أ-1 دائرة الإدارة و الاتصال: تقوم هذه الدائرة بمهام تتمثل فيما يلي:

- تقييم احتياجات المديرية فيما يتعلق بالعمالة وتحضير مخططات التشغيل السنوية.
- تحضير المخططات التكوينية وفق الميزانية المحددة لذلك.
- دراسة و إعداد طرق تسيير الموارد البشرية وفق القوانين واللوائح المعمول بها في

المؤسسة.

• متابعة المسارات المهنية للعمال.

• التسيير الإداري لعمال المديرية.

• التكفل بعلاقات العمل.

• إعداد ومتابعة العقود المتعلقة بالوسائل العامة.

أ-2 دائرة المالية و المنازعات: المتابعة والإشراف على جميع التدفقات المالية و المحاسبية

الخاصة بالمديرية ، و متابعة المنازعات مع مختلف المصالح الخارجية.

ب-القسم التقني:يتكون من الدوائر الآتي ذكرها:

ب-1 دائرة المنهجية و التنسيق: تقوم هذه الدائرة بتحديد أسماء فرق العمل من مختلف المصالح

التقنية و التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى المحطات سواء محطات ضخ أو محطات ضغط

في حالة حدوث توقف للإنتاج أو وصول مواعيد المراقبة الدورية للمنشآت.

ب-2 دائرة الميكانيك الصناعية:القيام بإصلاح أو صيانة الشق الميكانيكي للمعدات.

ب-3 دائرة الكهرباء و الآليات:تهتم بالجانب الخاص بالكهرباء الصناعية كما تهتم بضمان سلامة

الآلات و المعدات الكهربائية.

ب-4 دائرة العمليات الخاصة: تهتم هذه الدائرة بالعمل بصفة مستمرة و ذلك تقاديا لأي خلل أو

عطب قد يضر بالإنتاج و يكبد المؤسسة غرامات باهظة خاصة مع المتعاملين الذين يعملون مع

مؤسسة سوناطراك.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

قبل البدء في تحليل الدراسة الميدانية لابد من وضع منهجية تتم من خلالها دراسة نتائج الدراسة

الميدانية و ذلك من خلال توضيح المنهج المعتمد في الدراسة و الأنموذج المقترح لذلك ،إضافة

إلى الكلام عن كيفية بناء و تطوير الاستبانة مرورا بالمجتمع الدروس و العينة التي تمت عليها

الدراسة.

المطلب الأول: منهج و أنموذج الدراسة المقترح

1- منهج الدراسة

إن تحليل الظواهر العلمية باختلاف مقاصدها يتطلب وجود مناهج مختلفة تدرسه و توضح العلاقة التي تربط بين أبعاده و كذا سببية حدوثه أو عدم حدوثه، و الدراسة التي بين أيدينا نرى أن المنهج الوصفي التحليلي هو أنسب المناهج لدراستها حيث يعتبر دراسة للظواهر كما في الواقع و التعبير عنها كميًا أو كفيًا بما يوضح حجم الظاهرة ، و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو يوصف الظاهرة و يوضح خصائصها¹، و تعتمد في الأساس على جمع البيانات و المعلومات عن طري أسلوب دراسة الحالة حيث يعتمد على البحث المتعمق في موضوع يتعلق بحالة فردية قد تكون فردا أو مؤسسة أو جماعة أو نظاما اجتماعيا² ، و تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات و هو ما يتجلى في دراستنا هذه حيث نقوم بدراسة تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية و اثر انتهاج أسلوب فرق العمل كمنهج تنظيمي على ذلك في وجود متغيرات ضابطة تتمثل في المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

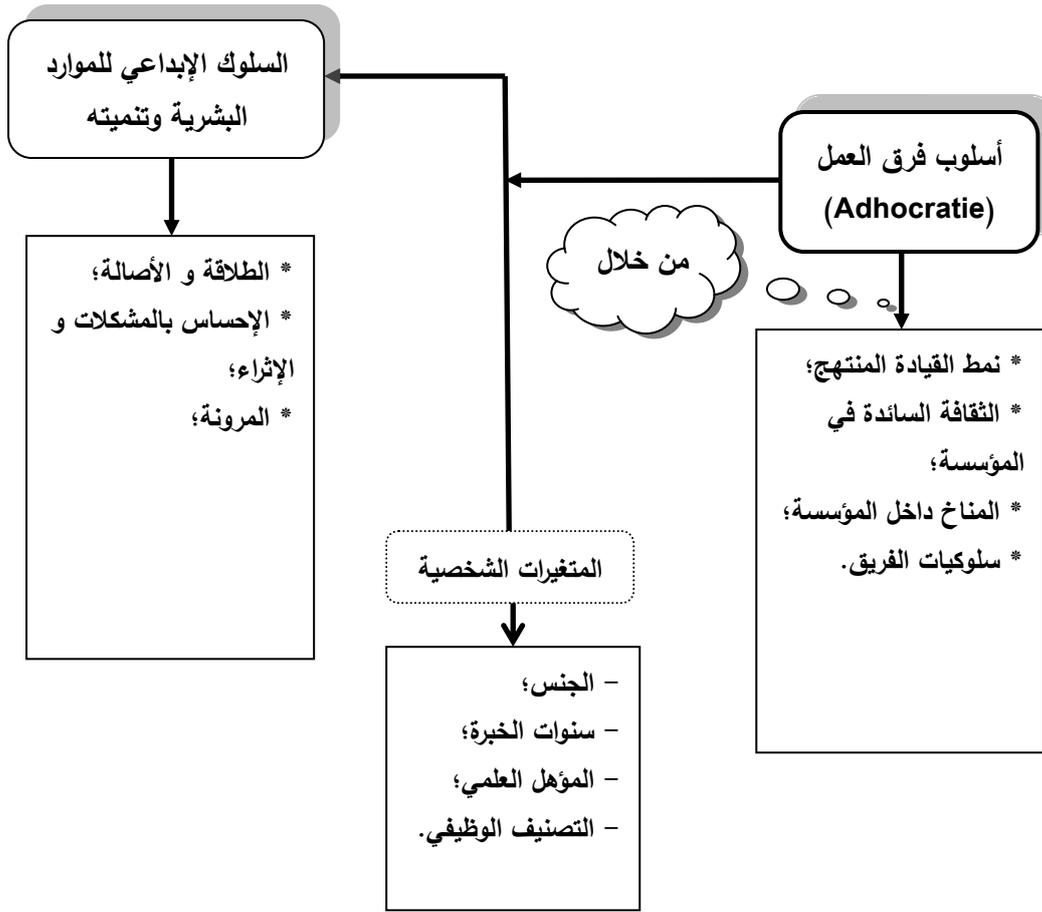
2- أنموذج الدراسة

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة كان لزاما علينا وضع تصور لأنموذج يوضح المتغيرات محل الدراسة و أبعاد المتغيرات المبحوثة فكان المتغير المستقل هو أسلوب فرق العمل (Adhocratie) و المتغير التابع تمثل في السلوك الإبداعي و تنميته و يمكن تمثيل هذا الأخير كما يلي:

¹ عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية، الطبعة الأولى ، دار الأبحاث للترجمة و النشر و التوزيع، أبريل 2009، ص:50

² نفس المرجع السابق ، ص:51

الشكل رقم (4-4): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: تطوير و بناء أداة الدراسة (الاستبيان)

تبعاً للبيانات المراد الحصول عليها من جهة و من جهة أخرى المنهج الذي تم تبنيه و جدنا أن أحسن طريقة هي استخدام الاستبانة خاصة مع الظروف الصحية التي تمر بها البلاد (مرض كوفيد 19) ما جعل الأساليب الأخرى كالمقابلة الشخصية والملاحظة من الأمور المستحيلة لذلك. و بعد الاطلاع على المراجع المكتبية و الدراسات السابقة قصد تكوين فكرة على المحاور و الأسئلة التي لابد للاستبيان أن يتضمنها كي نجيب على الإشكالية المطروحة و محاولة تصميم استبيان يحتوي على مصطلحات لا يجد أفراد العينة صعوبة في فهمها و تقترب من المصطلحات التي تستخدم في الوسط الذي يعملون به ، كل ذلك تمخض عليه استبيان أولي و كان لزاماً علينا اختبار

صدق الاستبيان و الذي يقصد به "مدى قدرته على جمع المعلومات التي يريدها الباحث"¹ وكانت الأسئلة مغلقة حتى لا تكون هناك معطيات قد يصعب فيما بعد تحليلها أو استخدامها، و بعد عرضه على الأستاذ المشرف الذي قام بإبداء ملاحظات قيمة كانت في صلب منهجية تصميم الاستبيان ، قمنا بتوزيع الاستبيان لاختبار صدقه على مجموعة من الأساتذة في جامعة الجلفة، أين أدلى كل برأيه من ناحية الشكل و من ناحية الأسئلة المقترحة و طريقة طرحها و المحاور التي تم التطرق إليها.

بعد الأخذ بكل هذه الملاحظات تم إدخال التعديلات اللازمة و الحصول على الاستبيان النهائي الذي تم توزيعه على مستوى أفراد مديرية الصيانة بالأغواط (يمكن الاطلاع عليه في الملاحق) حيث تم تقسيم الاستبيان كما يلي:

➤ **القسم الأول:** تقديم يوضح للمستجوب الهدف من الدراسة و التعريف بها و الهدف منها كما

طلبنا من كل أفراد الذين تم توزيع الاستبيان عليهم عدم ذكر الاسم و اللقب و المصالح

الذين يعملون بها و ذلك قصد بعث الطمأنينة و ترك المجال للإجابة عن الأسئلة بكل

أريحية.

➤ **القسم الثاني:** تضمن معلومات شخصية تمثلت في الجنس، السن، الصنف الوظيفي،

المستوى الدراسي و الخبرة

➤ **القسم الثالث:** شمل الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل أسلوب فرق العمل و تمحورت حول

أربعة أبعاد كما يلي:

أنماط القيادة السائدة: و خصصنا لها العبارات من (1-8)؛

المناخ التنظيمي السائد: خصصنا له العبارات من (9-16)؛

الثقافة السائدة داخل الفريق: خصصنا لها العبارات من (17-24)؛

¹ عبد المجيد قدي، مرجع سبق ذكره، ص: 113

سلوكيات الفريق: خصصنا لها العبارات من (25-31).

➤ **القسم الرابع:** شمل المتغير التابع تنمية لسلوك الإبداعي للأفراد حيث تمحور حول ثلاثة

أبعاد كما يلي:

الطلاقة و الأصالة: و خصصنا لها العبارات من (32-34)؛

الإحساس بالمشكلات و الإثراء: خصصنا له العبارات من (35-37)؛

المرونة: خصصنا لها العبارات من (38-40).

المطلب الثالث: توزيع الاستبيان، المجتمع و العينة المدروسة

بعد عملية الضبط النهائي للاستبيان المراد توزيعه قمنا بالاتصال بمسؤول مصلحة على مستوى مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك في أواخر شهر فيفري 2020 لكن لم يتم قبول طلبنا بإجراء الدراسة الميدانية نظرا للظروف الصحية و الوباء الذي ساد البلاد في تلك الفترة، الأمر الذي حتم علينا تأجيل توزيع الاستبيان إلى غاية شهر سبتمبر 2020 أين سمح لنا بتوزيع الاستبيان دون إجراء مقابلات داخل المؤسسة بسبب الإجراءات الصحية المتبعة بها و أي استفسار يمكن تقديمه إما كتابيا أو الاتصال هاتفيا بمسؤول المصلحة لتوضيح أي غموض قد يطرأ أثناء إجراء الدراسة و هذا في إطار تقديم التسهيلات في حدود الممكن لإجراء الدراسة الميدانية و دامت لمدة 15 يوم و هي المدة التي تم فيها الإجابة على الاستبيان و تجميعه.

1- المجتمع المدروس: يعرف مجتمع البحث على أنه: "مجموعة من العناصر أو الأفراد التي

ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة

البحث¹."

¹ لحسن عبد الله باشيوة، الإحصاء وتطبيقاته على الحزمة الإحصائية SPSS، ط 1، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2013،

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

بالنسبة لدراستنا فمجتمع البحث هو جميع أفراد مديرية الصيانة بالأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك باختلاف تصنيفاتهم الوظيفية ، و نظرا لكبر حجم المجتمع المدروس و الذي أشارنا إليه سابقا بـ 295 عاملا ارتأينا استخدام أسلوب المسح بالعينة التي تعرف على أنها: "جزء من مجتمع الدراسة، وعملية المعاينة عبارة عن مجموعة الخطوات أو الإجراءات لاختبار هذا الجزء من اجل الحصول على استنتاجات تتعلق بمجتمع الدراسة"¹، و ذلك سعيا منا للوصول إلى أكثر من 20 % من حجم المجتمع المدروس.

و قد كان حجم العينة 120 عامل بالمؤسسة و الذين مثلوا 40.67% من مجتمع الدراسة الإجمالي و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

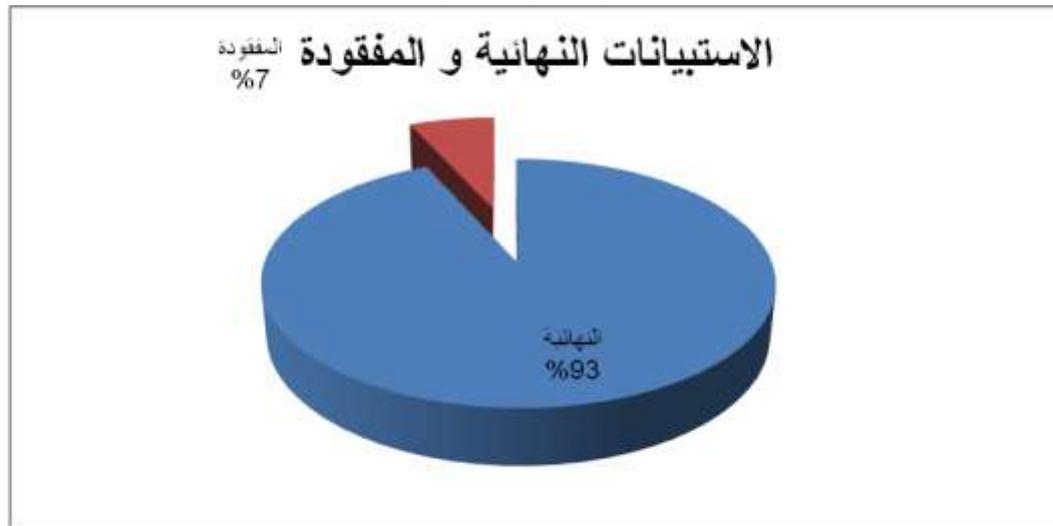
الجدول رقم (4-5):تعداد الاستبيان الموزع

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	النهائية
المجموع	120	112	08	112
النسبة	%100	%93.33	%6.67	%93.33

المصدر: من إعداد الطالب

و يمكن تمثيل الجدول السابق كما يلي:

الشكل رقم (4-5):مجتمع و عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

¹ شفيق العنوم، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع،الأردن،2015، ص:27

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نسبة 92% من الاستبيانات تم استرجاعها و هذا راجع للجهود المبذولة من طرف مسؤول المصلحة داخل المديرية في ذلك أما ما تبقى من استبيانات فعدم استرجاعها راجع لعدم تواجد الأفراد بالمديرية و انتقالهم في مهمات عمل مختلفة.

المطلب الرابع: اختبارات الصلاحية و النتائج الشخصية و الوظيفية

من خلال هذا المطلب سنحاول معالجة الاستبيانات باستخدام اختبارات مختلفة قصد معالجتها باستعمال طرق إحصائية مختلفة.

أ- اختبارات الصلاحية

بعد استرجاع الاستبيانات و التأكد من الإجابة على الأسئلة المدونة بداخلها كان لزاما علينا التأكد من صلاحيتها عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية و عرض النتائج المتحصل عليها قصد فهم و تفسير العلاقة بين مختلف المتغيرات و الأبعاد المكونة لها.

1- المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل القيام بتحليل و اختبار الفرضيات تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية و ذلك عن طريق استخدام الإعلام الآلي من خلال استخدام برنامج SPSS أو ما يعرف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث استخدمنا إصداره العشرون و تتمثل هذه المفاهيم فيما يلي:

❖ اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S): ذلك بغية التأكد من توزيع البيانات

المستخرجة من الدراسة الميدانية؛

❖ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha α): قصد تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ

هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني

ثباتا أكبر للدراسة؛

❖ معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman Correlation Coefficient): وذلك لقياس

العلاقات الإرتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.

❖ تحليل الانحدار البسيط (simple regression analysis): وذلك لقياس أثر بعد أو

متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛

❖ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار صلاحية

أنموذج الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده؛

❖ اختبار Independent-samples(T-test) : للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق

ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية

والوظيفية ذات الفئتين؛

❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA): للتعرف على ما إذا كانت هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل

الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من فئتين.

2- الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات و المستويات

تركزت الإجابات عن فقرات الاستبيان الذي تم اقتراحه لمعالجة الإشكالية محل الدراسة بين نعم أو

لا و بالتالي عند احتساب المسافة يصبح الطول يقدر بـ 0.5 و بالتالي التوزيع يكون كما في

الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6) : المتوسط المرجح لدرجات استجابة أفراد العينة

المتوسط المرجح	المستوى
نعم	من 1 إلى 1.49
لا	من 1.50 إلى 2

المصدر: من إعداد الطالب

حسب الجدول السابق فإن حساب المتوسط المرجح يبين لنا مدى اقتراب إجابات العينة إلى المقياس

المختار (نعم أو لا) فإذا كان الوسط الحسابي لفقرة ما يقع في مجال من 1 إلى 1.49 فهذا يعني

أن الإجابة عن عبارات الاستبيان تتجه نحو الإجابة بنعم و العكس صحيح.

لكن تذهب الدراسات الحديثة نحو تقسيم الوسط المرجح إلى ثلاث مستويات للتصنيف و هي:
مرتفع، متوسط، منخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى (1-2=1)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (0.33=1:3) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-7):المتوسطات المرجحة للأبعاد و المستويات الموافقة لها

المتوسط المرجح	المستوى
(1.33 - 1)	منخفض
(1.67 - 1.34)	متوسط
(2 - 1.68)	مرتفع

المصدر:من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يكون تحديد مستوى المتغيرات من خلال المجال الذي تنتمي إليه كما يلي:

- إذا كان المتوسط المرجح ينتمي من (2 - 1.68) فان المستوى العام للمتغير المدروس يكون مرتفعا.
- إذا كان المتوسط المرجح ينتمي من (1.67 - 1.34) فان المستوى العام للمتغير المدروس يكون متوسطا.
- إذا كان المتوسط المرجح ينتمي من (1.33 - 1) فان المستوى العام للمتغير المدروس يكون منخفضا.

3- اتساق و ثبات أداة الدراسة

قبل البدء في معالجة بيانات الدراسة الميدانية، لا بد من التأكد أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مع قياس قوة ثبات و اتساق أداة الدراسة.

1-3 اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد أن العينة المختارة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا باستخدام اختبار Kolmogorov-

Smirnov Test (K-S) ، متحصلين بذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم (4-8): نتائج الاختبار الطبيعي لمحاور الدراسة

القيمة الاستدلالية (Sig)	محاور الدراسة
0.157	المحور الأول (أنماط القيادة السائدة)
0.152	المحور الثاني (المناخ السائد)
0.157	المحور الثالث (الثقافة داخل الفريق)
0.168	المحور الرابع (أساليب تنمية سلوكيات الفريق بالمؤسسة)
0.135	المحور الخامس (تنمية السلوك الإبداعي للأفراد)
0.267	جميع محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاستدلالية تفوق مستوى المعنوية

($0.05=\alpha$) الأمر الذي يجعل من بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي أمكن لنا تطبيق

جميع الاختبارات المعلمية.

2-3 الاتساق الداخلي للاستبيان

بعد توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين و إبداء الرأي فيه، كان لزاما علينا فحص الاتساق

الداخلي له الذي يقيس مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحور بهذا الأخير من خلال قياس معامل

سبيرمان (Spearman) و قد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (4-9): معاملات الارتباط بين فقرات أسلوب فرق العمل مع الدرجة الكلية للأبعاد

أساليب تنمية سلوكيات الفريق بالمؤسسة		الثقافة التنظيمية		المناخ داخل المؤسسة		أنماط القيادة السائدة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.441	25	**0.751	17	**0.531	09	**0.725	01
**0.466	26	**0.558	18	**0.600	10	**0.559	02
**0.621	27	**0.713	19	*0.206	11	**0.598	03
**0.423	28	**0.440	20	**0.611	12	**0.267	04
**0.552	29	**0.363	21	**0.548	13	**0.457	05
**0.642	30	**0.357	22	**0.496	14	**0.784	06
**0.560	31	*0.229	23	**0.478	15	**0.716	07
		**0.574	24	**0.486	16	**0.464	08

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يتضح من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (4-9) أن جميع محاور المتغير أسلوب فرق

العمل كانت معاملات ارتباطه موجبة و قد انقسمت إلى مستويين من المعنوية، حيث كانت عند

مستوى المعنوية (0.05) تتراوح بين الحد الأعلى (**0.784) عند العبارة رقم (06) و حد أدنى

(**0.267) عند العبارة (04) ، أما عند مستوى المعنوية (0.01) فتراوحت بين الحد الأعلى

(*0.229) عند العبارة رقم (23) و حد أدنى (*0.206) عند العبارة (11).

أما المتغير التابع و الذي يتمثل في تنمية السلوك الإبداعي للأفراد فكانت نتائج معاملات ارتباطه

كما يلي:

الجدول رقم (4-10): معاملات الارتباط بين فقرات تنمية السلوك الإبداعي للفريق مع الدرجة الكلية للأبعاد

المرونة		الحساسية للمشكلات و الإثراء		الطلاقة و الأصالة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.571	38	**0.274	35	**0.443	32
**0.490	39	**0.594	36	**0.540	33
**0.278	40	**0.658	37	**0.309	34

** دال إحصائياً عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يتضح من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (4-10) أن جميع محاور المتغير السلوك الإبداعي للأفراد كانت معاملات ارتباطه موجبة حيث كانت عند مستوى المعنوية (0.05) تتراوح بين الحد الأعلى (**0.658) عند العبارة رقم (37) و حد أدنى (**0.274) عند العبارة (35). وحسب النتائج السابقة فإن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية وصلاحية جيدة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقرات الدراسة.

3-3 ثبات أداة الدراسة: يمكن القول أن ثبات أداة الدراسة يقصد به ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة في ظرف زمني مقبول و يمكن حسابه عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)¹، الجدول التالي يبين لنا ذلك كما يلي:

¹ عبد الرحمان سعد، القياس النفسي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الخامسة، هبة النيل، القاهرة، 2008، ص 163-164.

الجدول رقم (4-11): معاملات ثبات محاور الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة	08	0.765
المناخ داخل المؤسسة	08	0.697
الثقافة في المؤسسة	08	0.755
سلوكيات الفريق	07	0.802
الطلاقة و الأصالة	03	0.660
الإحساس بالمشكلات و الإثراء	03	0.706
المرونة	03	0.687
الاتجاه العام	40	0.716

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن معامل ثبات المحور الأول الخاص بأنماط القيادة السائدة كانت قيمته 0.765 و هي قيمة عالية جدا، أم ا قيمة معامل الثبات الخاص بالمناخ التنظيمي فكانت 0.697 و هي قيمة مقبولة ، فيما يخص محور الثقافة السائدة في المؤسسة فكانت القيمة 0.755 و هي قيمة ممتازة و محور أساليب تنمية سلوكيات الفريق فكانت قيمة معامل الثبات 0.802 و هي كذلك قيمة عالية جدا ،فيما يخص الطلاقة والأصالة فكانت 0.660 و قيمة مقبولة و الإحساس بالمشكلات و الإثراء فكانت قيمة معامل ثباتها 0.706 و هي قيمة عالية ، أما المرونة فقدت قيمة معاملها 0.687 و هي قيمة مقبولة جدا. أما معامل ثبات الدراسة ككل فقد كنت قيمته 0.716 و هي قيمة عالية و تدل على ثبات كبير جدا لأداة الدراسة و تؤكد لنا أن النتائج المحصل عليها في حالة إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة المبحوثة ستتكرر بنسبة 71.6%.

ب- الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

قصد الإحاطة بكل جوانب الموضوع كان لزاما علينا تحليل الخصائص التي تمتاز بها عينة الدراسة من خلال تحليل بعدين و المتمثلين في الخصائص الشخصية، الخصائص الوظيفية.

1- الخصائص الشخصية

سنحاول دراسة خصائص العينة المبحوثة من خلال مجموعة من الأبعاد كالجنس و العمر و المستوى التعليمي و الخبرة، وبعد تفريغ محتويات الاستبيانات الموزعة تحصلنا على النتائج التالية:

1-1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

من خلال تحليل مختلف الاستبيانات المسترجعة و القابلة للاستخدام اتضح لنا أن نسبة الذكور تساوي 100% و عند سؤالنا عن السبب لرؤساء المصالح قيل لنا أن طبيعة عمل مديرية الصيانة بالأغواط تقنية بحتة و تتطلب جهد عضلي كبير و ذلك لطبيعة مهمات العمل التي يقوم بها أفراد هاته المديرية و هو الأمر الذي يصعب على الجنس الأنثوي القيام به.

1-2 توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمكن تلخيص ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

النسبة (%)	العدد	الفئات العمرية
5.4	06	20-29 سنة
38.4	43	30-39 سنة
36.6	41	40-49 سنة
19.6	22	أكثر من 50 سنة
100	112	المجموع

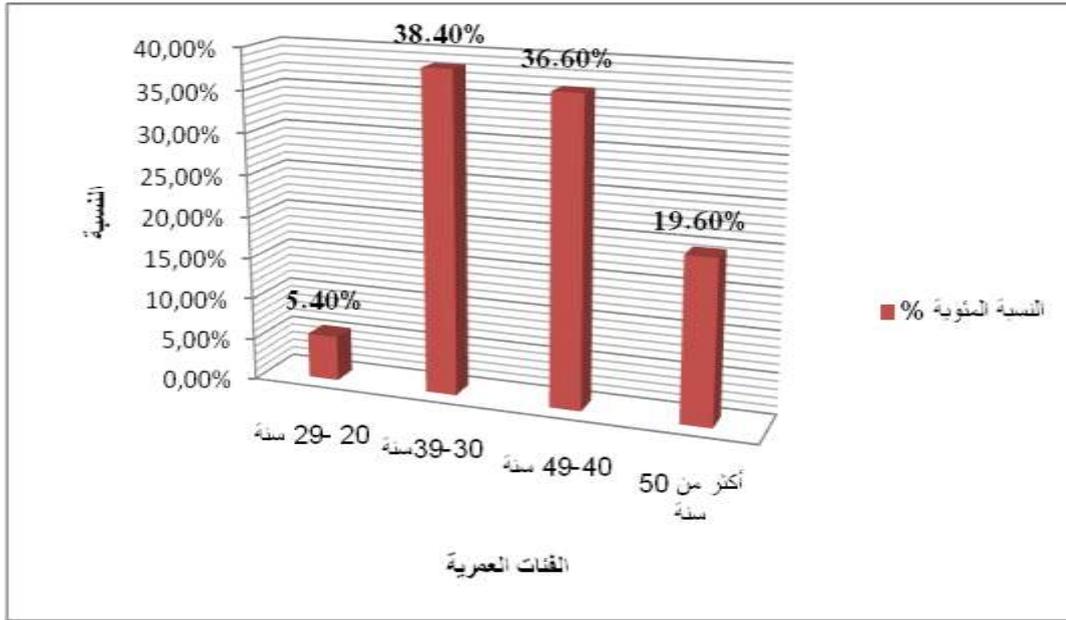
المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن الفئة العمرية (30-39 سنة) بلغت نسبة أفرادها بالنسبة لمجموع أفراد العينة الكلي 38.4% و هي النسبة الغالبة بين الفئات تليها فئة (40-49 سنة) ثم الأفراد الذين سنهم أكثر من 50 سنة بنسبة 19.6% و في الأخير فئة (20-29 سنة) بنسبة 5.4% .

نلاحظ أن أكثر من 80% من أعمار الفئة المدروسة هي أقل من 50 سنة أي أن أكثرهم مازال أمامه مسار مهني كبير فهم بحاجة إلى تنمية قدراتهم الوظيفية و أسلوب فرق العمل و السلوك الإبداعي يخدمون هذا الهدف بطريقة جيدة.

يمكننا تمثيل توزيع العينة حسب الفئات العمرية في الشكل كما يلي:

الشكل رقم (4-6): توزيع العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالب

3-1 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة (%)	العدد	المستوى الدراسي
10.7	12	تقني
27.7	31	تقني سامي
54.5	61	جامعي
7.1	8	دراسات عليا
100	112	المجموع

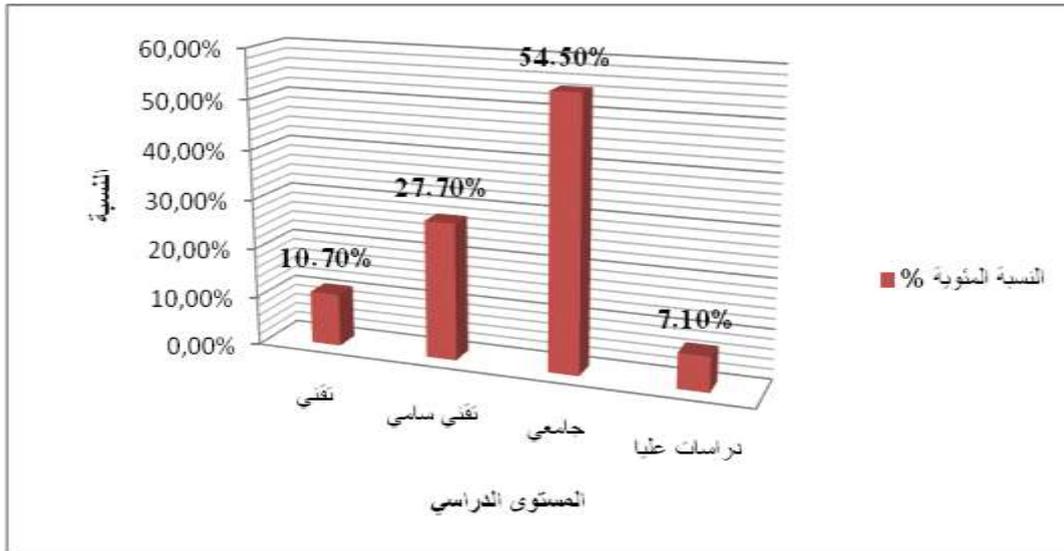
المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المستوى الدراسي الأكثر نسبة هو المستوى الجامعي بنسبة 54.5% يليه مباشرة التقنيون الساميون بنسبة 27.7% ثم التقنيون بنسبة 10.7% و أخيرا أصحاب الدراسات العليا بنسبة 7.1%.

يتضح لنا جليا أن الأفراد ذوو المستوى الجامعي هم الفئة المطلوبة ثم التقنيون الساميون و التقنيون خريجي مراكز التكوين المهني على التوالي و ذلك نظرا للمهارة الفنية الكبيرة المطلوبة في المديرية محل الدراسة و في إطار سياستها الساعية إلى تحديث المستوى الدراسي للأفراد لديها. يمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-7): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب

4-1 توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-14): توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي

النسبة (%)	العدد	الصنف الوظيفي
58.0	65	عون تحكم
39.3	44	إطار
2.7	3	إطار سام
100	112	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

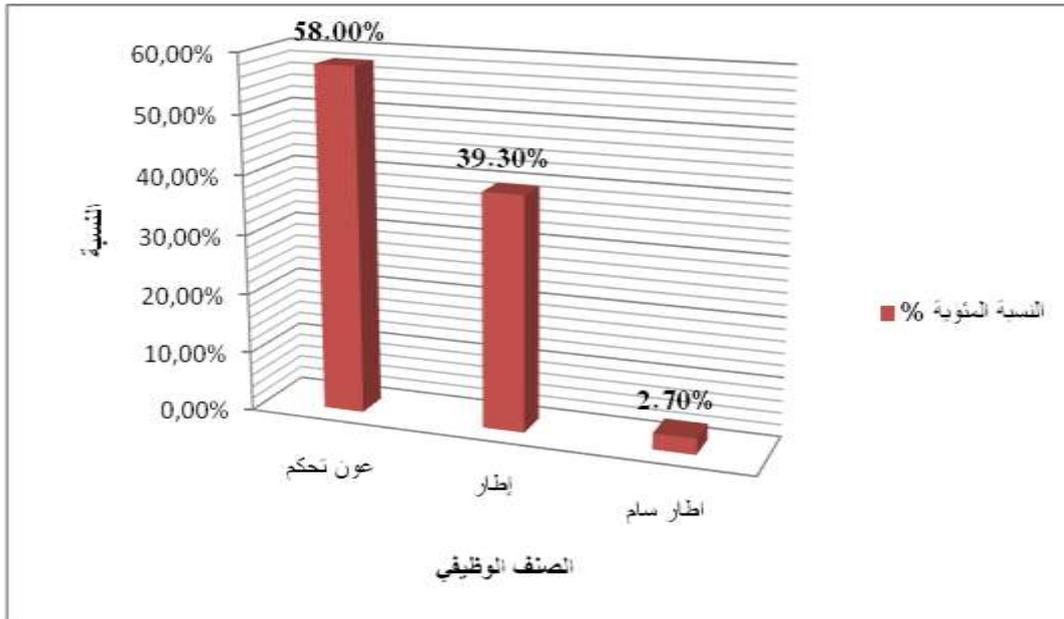
الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة أعوان التحكم هي الغالبة و بلغت 58% تليها نسبة الإطارات مقدره بـ 39.3% و أخيرا الإطارات السامية بـ 2.7%.

ما نلاحظه أن نسبة أعوان التحكم يستحوذون على النسبة الكبيرة من المناصب و ذلك راجع لعدد الجامعيين الذين تم توظيفهم في الآونة الأخيرة و يحملون شهادة ليسانس نظام ل م د و تم إخضاعهم لتكوين لمدة عام في المؤسسة و توظيفهم كأعوان تحكم ، في حين أن الإطارات يتمثلون في حاملي شهادة مهندس دولة و ليسانس نظام قديم أو شهادة ماستر.

و يمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-8): توزيع العينة حسب الصنف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

5-1 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-15): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	12	10.7
من 5-10 سنوات	41	36.6
من 11-20 سنة	45	40.2
أكثر من 20 سنة	14	12.5
المجموع	112	100

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق نجد أن أصحاب فئة من (11-20 سنة) يمثلون الفئة الغالبة بـ 40.2%، يليهم من يملكون خبرة بين (5-10 سنوات) بمعدل 36.6% ، و 12.5% لأصحاب الخبرة الأكثر من 20 سنة و أخيرا الأقل من 5 سنوات بمعدل 10.7%.

ما نلاحظه أن النسبة الكبيرة من الأفراد العاملين بالمديرية معدل سنوات الخبرة لديهم مقبول و هذا ما يتوافق مع معدل أعمارهم و يجعلهم أكثر قابلية للعمل في فرق عمل و تنمية سلوكياتهم الإبداعية التي تخدم المؤسسة بشكل جيد.

و يمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-9): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث:تحليل وتفسير مجالات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق بشيء من التحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال إجابات العينة المدروسة و محاولة تحليلها و تفسيرها من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و معرفة مستوى كل بعد من أبعاد المحاور المكونة للدراسة.

المطلب الأول: مستوى استخدام أسلوب فرق العمل لدي مديرية الصيانة سوناطراك

قصد الوقوف على اثر استخدام أسلوب فرق العمل على مدى تنمية السلوك الإبداعي للأفراد على مستوى مديرية الصيانة سوناطراك قمنا بدراسة أسلوب فرق العمل من خلال أربع محاور و سنرى الأثر من خلال إجابات المستجوبين بالمديرية ، و للتعرف على مستوى كل محور قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية كما يلي:

الجدول رقم (4-16):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستويات الأبعاد

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام		
1.5067	0.28467	2	متوسط	نمط القيادة السائد	الأبعاد
1.4453	0.21927	3	متوسط	المناخ في المؤسسة	
1.4219	0.22331	4	متوسط	الثقافة التنظيمية	
1.5102	0.25201	1	متوسط	سلوكيات الفريق	
1.4710	0.16110	//	متوسط	أسلوب فرق العمل	المتغير

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأسلوب فرق العمل يأخذ مستوى متوسط حيث كان المتوسط الحسابي له 1.4710 و انحراف معياري قدره 0.16110

، أما من حيث ترتيب الأبعاد نجد الأساليب المنتهجة لتنمية سلوكيات الفريق في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (1.5102) يليه في المرتبة الثانية أنماط القيادة السائدة بمتوسط حسابي

(1.5067) ثم يليه المناخ السائد داخل المؤسسة بمتوسط حسابي (1.4453) وأخيرا الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (1.4219).

في الحقيقة من خلال ملاحظة الترتيب العام للمحاور الأربع ، نلاحظ أن العينة المبحوثة كانت إجاباتها متقاربة إلى حد كبير فيما يخص الأساليب المنتهجة من طرف المديرية لتنمية سلوكيات الفريق و التي نقصد بها جميع ما تضعه المؤسسة من وسائل سواء كانت مكتوبة كالمجلات و غيرها أو الكترونية كالمواقع الافتراضية ، لتأتي أساليب القيادة التي تمس مباشرة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس لوجود تعامل بينهما دائما، أما فيما يخص الثقافة السائدة و البيئة الداخلية للعمل فهي عوامل لا تمس فردا بعينه و إنما تؤثر على مجموع أفراد المديرية لذلك كانت الإجابات عنها كما يفهمها الأفراد العاملون داخل المديرية ، و للتفصيل في ذلك نقوم سنحاول دراسة كل بعد على حدى كما يلي:

أولا- بعد أنماط القيادة السائدة لدى فرق العمل بمديرية الصيانة

يتكون هذا البعد من ثمانية عبارات (من 1 إلى 8) و سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى قصد تحليلها و دراسة اتجاهها العام و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أنماط القيادة السائدة

لدى فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	يظهر المدراء في المؤسسة اهتماما بمطالب الفريق	1.5000	0.50225	04	لا
02	يقوم المدير بتحديد ما هو مطلوب عمله من طرف أعضاء الفريق	1.4851	0.52187	08	نعم
03	يتشارك المدير و أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها	1.5179	0.50193	01	لا

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

04	يطلب المدير من أعضاء الفريق التركيز على تحقيق أهداف العمل	1.4913	0.51167	07	نعم
05	يقوم القائد في المؤسسة بالإشراف المباشر على عمل الأفراد	1.5000	0.50225	05	لا
06	يشجع القائد أفرادها على تنمية مهاراتهم و تطويرها	1.5000	0.50225	06	لا
07	يشارك القائد في المناسبات الخاصة بالأفراد الذين يعملون معه	1.5179	0.50193	02	لا
08	يعطي القائد الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم	1.5089	0.50217	03	لا
	المستوى العام	1.5067	0.28476	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول (4-17) نلاحظ أن المستوى العام لبعده أنماط القيادة السائدة كان متوسطا

بمتوسط حسابي قدره 1.5067 و انحراف معياري 0.28476

بالنسبة للنتائج التي أظهرها الجدول السابق يتضح جليا أن أفراد العينة المدروسة لديهم مشاكل مع

قادتهم و مدرائهم الذين يعملون معهم و هذا ما تعكسه العبارة الأولى بعدم وجود اهتمام بمطالب

الفريق و أما فيما يخص تحديد المدير للعمل المطلوب انجازه فعند سؤال عن ذلك تبين لنا أن

مهام فرق العمل يقوم فيها المدير بتحديد الهدف من المهمة بالإضافة إلى التركيز على انجاز

أهداف المهمة كاملة دون مراعاة لجانب العلاقات الإنسانية و هذا ما يفسر سبب فتور و انهيار

للعلاقة بين أفراد العينة و قادتهم و مدرائهم وهو ما تؤكد العبارة رقم 01 التي جاءت بمتوسط

حسابي قدره 1.500 و الذي يتجه فيه أفراد العينة إلى رفض أن يكون هناك اهتمام من طرف

المدراء بمطالب الفريق وبالتالي غياب التشارك بينهم في تقديم التحفيزات من طرف المدراء من

جهة أو إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار من جهة أخرى و هذا ما نلمسه في العبارات 03

06، و 07.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

من النتيجة السابقة نلاحظ أن نموذج Holp - المذكور أنفا في الفصل الثالث - قد يساعد كثيرا في حل المشكلة الموجودة بينهم حيث يمكن للمديرية القيام بتدريب المدراء و أصحاب القرار لديها على استخدام هذا النموذج و تطبيقه في تنفيذ المهام الموكلة لهم قصد تطوير العلاقات الإنسانية بين أفرادها خاصة و أن في كل مهمة عمل خارج المديرية يتكون فريق عمل جديد لانجازها.

ثانيا- بعد المناخ التنظيمي السائد داخل المديرية

يتكون هذا البعد من ثمانية عبارات (من 9 إلى 16) و سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى قصد تحليلها و دراسة اتجاهها العام و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-18):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المناخ التنظيمي السائد داخل المديرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
09	تساعد الإجراءات (Procédures) الموجودة في المؤسسة على الإبداع و الابتكار	1.7232	0.44942	02	لا
10	يتواصل أعضاء الفريق فيما بينهم بطريقة جيدة	1.1964	3.9908	07	نعم
11	تتوفر المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة (الانترنت،الانترانت....) لتسهيل عمل الفريق	1.1518	0.36043	08	نعم
12	يشعر أعضاء الفريق بسهولة التعامل فيما بينهم	1.2946	0.457936	06	نعم
13	يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الواجبات	1.3482	0.47855	05	نعم
14	يوجد تعاون بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة	1.4286	0.49710	04	نعم
15	تمنح الحوافز على أساس المجهود المبذول	1.8482	0.36043	01	لا
16	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الفرد في المؤسسة مع الجهد المبذول	1.5714	0.49710	03	لا
	المستوى العام	1.4453	0.21927	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (4-18) نلاحظ أن المستوى العام لبعد المناخ التنظيمي السائد داخل

المديرية كان متوسطا بمتوسط حسابي قدره 1.4453 و انحراف معياري 0.21927.

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن تشتت العينة في العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 1.8482 و انحراف معياري 0.36043 و اتجاه أفراد العينة إلى رفض وجود حوافز تمنح على أساس المجهود المبذول و ذلك راجع للسياسة النقشف التي انتهجتها مؤسسة سوناطراك مؤخرا في ظل تهاوي أسعار البترول، أما العبارة 09 فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.7232 و هو ما يؤكد عدم وجود إجراءات واضحة تساعد على الإبداع و الابتكار في حين جاءت العبارة 16 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.5714 و هو عدم رضا أفراد الفئة على الراتب الذي يتقاضونه و السبب راجع إلى المقارنات التي يقوم بها أفراد المؤسسة للوظائف التي يقومون بها و بين نفس الوظائف في مختلف المؤسسات البترولية العالمية و هو ما يجعل من سوناطراك تحتل المراتب الأخيرة في سياسة الأجور التي تنتهجها.

ثالثا- بعد الثقافة السائدة داخل المديرية

يتكون هذا البعد من ثمانية عبارات (من 17 إلى 24) و سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى قصد تحليلها و دراسة اتجاهها العام و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقافة السائدة داخل المديرية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
17	يتفق أعضاء الفريق مع القيم (valeurs) السائدة في المؤسسة مثل التعاون و المشاركة في اتخاذ القرار و تبادل المعارف	1.4286	0.49710	05	نعم
18	للفريق نفس النظرة المشتركة لطريقة العمل	1.4464	0.49936	04	نعم
19	يوجد داخل الفريق الذي أعمل به مجموعة من القواعد والأعراف متفق عليها	1.2500	0.43496	06	نعم
20	المؤسسة تعطي لأفراد الفريق كل ما يحتاجه لانجاز عمله	1.4821	0.50193	03	نعم
21	هناك عدة مناسبات نحتفل بها داخل الفريق	1.6161	0.48853	02	لا
22	أحافظ على ممتلكات المؤسسة و الفريق الذي أنتهي إليه	1.0893	0.28644	08	نعم
23	هناك نوع من العدالة في الإجراءات و القرارات	1.8393	0.36892	01	لا
24	يسود الفريق الاحترام المتبادل بين أعضاءه	1.2232	0.41827	07	نعم
	المستوى العام	1.4219	0.22331	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (4-19) أن المستوى العام للثقافة السائدة داخل الفريق متوسط بمتوسط حسابي

مرجح قدره 1.4219 و انحراف معياري 0.22331.

هناك شبه إجماع على أنه لا يوجد عدالة في الإجراءات و هو ما جاء في العبارة رقم 23 بمتوسط

حسابي قدره 1.8393 و انحراف معياري 0.36892 و هو ما يؤيد فكرة العلاقة غير المتينة بين

الأفراد و القادة و المدراء ، و تأتي العبارة رقم 21 في المرتبة الثانية بمتوسط 1.6161 و انحراف

معياري 0.48853 وهي عدم وجود علاقات اجتماعية بين أفراد الفرق و هو كذلك ما يؤيد فكرة

انعدام العلاقات الإنسانية بينهم و العلاقة محصورة في إطار العمل فقط ، أما فيما يخص العبارة

رقم 17 أين يتفق أعضاء الفريق مع القيم السائدة و المشاركة في القرارات فهنا أفراد الفريق

يشاركون في اتخاذ القرارات التنفيذية و الخاصة بتنفيذ المهمة الموكلة لهم ، لذلك على المؤسسة

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

الاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي لأفرادها و القيام بمراجعة دورية للإجراءات و القرارات المتخذة عن طريق قياس التغذية المرتدة لها و محاولة تصحيح ما يمكن تصحيحه.

رابعا- بعد سلوكيات الفريق

يتكون هذا البعد من سبعة عبارات (من 25 إلى 31) و سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى قصد تحليلها و دراسة اتجاهها العام و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد سلوكيات الفريق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
25	نقوم في المؤسسة بطرح مشكل معين ونحاول في شكل فريق إعطاء حلول معينة له	1.3750	0.48630	06	نعم
26	نقوم بلقاءات دورية من أجل مناقشة مشاكل في أداء العمل و محاولة تصحيح الأخطاء	1.6696	0.47246	02	لا
27	نستخدم وسائل التواصل المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة (E-mail، Facebook.....) لتبادل الأفكار و الآراء	1.4554	0.50024	04	نعم
28	يقدم أفراد الفريق أفكار جديدة و متميزة عند مواجهة مشكلة ما	1.2500	0.43496	07	نعم
29	يوجد هناك مجموعات افتراضية انتمى إليها ل طرح مشاكل تقنية أواجهها في العمل	1.7500	0.43496	01	لا
30	أتخاطب مع أعضاء الفريق الذي انتمى إليه الكترونيا و باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي	1.4554	0.50024	05	نعم
31	أطلع مختلف التقارير الدورية التي تصدرها المؤسسة لمعرفة آخر تطورات الحاصلة في السوق	1.6161	0.48853	03	لا
	المستوى العام	1.5102	0.25201	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب

يبين لنا الجدول رقم (4-20) أن المستوى العام لبعد سلوكيات الفريق يأخذ مستوى عام متوسط بمتوسط حسابي قدره 1.1502 و انحراف معياري 0.25201.

المتتبع لنتائج الجدول السابق يلاحظ أن العبارة رقم 29 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.7500 و جاءت برفض وجود اشتراكات لأعضاء الفرق في مجموعات افتراضية و ذلك قد يكون بسبب ضيق وقت العمل من جهة و عدم تحديث التكنولوجيا المستخدمة مما أدى إلى ضعف رغبة البحث عن كل ما هو جديد ، و تأتي العبارة رقم 26 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.6696 و الذي ينفى وجود لقاءات دورية بين الأفراد و هذا قد يكون سببه ضعف الإشراف على هاته الفرق أو انتهاء العلاقة بين فريق العمل بمجرد انجاز المهمة و رجوع كل فرد من أفرادها إلى المصلحة التي يعمل بها، كما لاحظنا ميول أفراد العينة إلى رفض فكرة الاطلاع على التقارير الدورية التي تنشرها المؤسسة و هو ما جاء في العبارة 31 بمتوسط حسابي قدره 1.6161 و الملاحظ أن فرق العمل تستخدم أساليب كلاسيكية في تنمية سلوكياتهم من خلال لقاءات في مكان العمل و استخدام أساليب كالعصف الذهني و حلقات الجودة لحل المشاكل التي تعترض أفراد الفريق و إهمال الطرق الحديثة في التواصل كالمواقع الافتراضية و مواقع التواصل الاجتماعي و هو ما على المؤسسة الاستثمار فيه و إدماجه في طرق عمل جميع أفراد المديرية.

المطلب الثاني: مستوى تنمية السلوك الإبداعي للأفراد لدى مديرية الصيانة بالأغواط

بعد دراسة الخاصة بأسلوب فرق العمل يأتي دور الوقوف على مستوى تنمية السلوك الإبداعي للأفراد و رؤية أفراد العينة المبحوثة و تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

أولا - الطلاقة و الأصالة

يتكون هذا البعد من ثلاث عبارات (من 32 إلى 34) و سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى قصد تحليلها و دراسة اتجاهها العام و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-21):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الطلاقة و الأصالة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
32	لدي القدرة على الفهم الجيد لمختلف المشاكل في العمل	1.7321	0.44483	01	لا
33	يمكنني وضع مخطط عمل لحل مشاكل التي أواجهها في عملي	1.4196	0.49572	02	نعم
34	أقترح أفكار جديدة و استطيع التعبير عنها في الفريق	1.2143	041217	03	نعم
	المستوى العام	1.4554	0.27215	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (4-21) أن المستوى العام لمدى لبعء الطلاقة و الأصالة كان متوسطا و ذلك بمتوسط حسابي قدره 1.4554 و انحراف معياري 0.27215.

في حقيقة الأمر أن هذا البعد جاءت فيه العبرة 32 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.7321 و انحراف معياري قدره 0.444 و رفض من خلالها أفراد العينة القدرة على الفهم الجيد لكل مشاكل العمل نتيجة لتشعب المهام الموجودة داخل المديرية و كثرة مهمات العمل الخارجية مما يصعب مساندة الأفراد لمختلف الأحداث التي تدور بالمديرية و بالتالي إيجاد الصعوبة في فهم كل المشاكل، و تأتي العبرة 33 في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 1.41 و انحراف معياري قدره 0.495 و ذهبت فيه آراء العينة إلى إمكانيتهم وضع مخططات عمل لحل المشاكل و المقصود هنا بالمشاكل تلك التي تعتبر تقنية بحتة و هو ما نجد إجابته في العبرة 34 التي عبر فيها أفراد العينة عن قبولهم لفكرة اقتراح أفكار جديدة و التعبير عنها في الفريق.

ثانيا - الإحساس بالمشكلات و الإثراء

يتكون هذا البعد من ثلاث عبارات (من 35 إلى 37) و سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى قصد تحليلها و دراسة اتجاهها العام و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-22):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإحساس بالمشكلات و
الإثراء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
35	أستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني في العمل من عدة زوايا مختلفة	1.9018	0.29894	01	لا
36	أركز على مشاكل الفريق و أحاول فهمها و تحديد تفاصيلها	1.3893	0.49417	03	نعم
37	أناقش المشاكل مع أصدقائي في الفريق و أشارك في إعطاء حلول لها	1.4271	0.49058	02	نعم
	المستوى العام	1.6994	0.29666	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (4-22) أن المستوى العام لمدى لبعده الإحساس بالمشكلات و الإثراء كان مرتفعا و ذلك بمتوسط حسابي قدره 1.69 و انحراف معياري 0.296.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة 35 جاءت بمتوسط حسابي 1.90 و انحراف معياري 0.298 و كانت رافضة لوجود رؤية متعددة للمشاكل التي تواجه أفراد العينة و ذلك ربما يرجع إلى نقص في التكوين و التدريب الذي يتلقاه الأفراد في المؤسسة ، لكن التركيز على مشاكل الفريق ومحاولة تحديد تفاصيلها و مشاركتها بين أعضاء الفريق و إعطاء الحلول اتجه أفراد العينة إلى وجودها و التفسير لذلك ربما لغياب اتصال قوي بين أعضاء الفريق و قادتهم.

ثالثا - المرونة

يتكون هذا البعد من ثلاث عبارات (من 38 إلى 40) و سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى قصد تحليلها و دراسة اتجاهها العام و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-23):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المرونة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
38	لدي القدرة على تقبل الأفكار المقترحة من زملائي في الفريق	1.3839	0.48853	02	نعم
39	أساهم في تقديم أفكار متنوعة لحل المشاكل المختلفة التي نواجهها في فريق العمل	1.3278	0.44942	03	نعم
40	أقبل كل وضعيات العمل التي تملئها متطلبات الوظيفة	1.7321	0.44483	01	لا
	المستوى العام	1.5536	0.34457	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (4-23) أن المستوى العام لمدى لبعده المرونة كان مرتفعا و ذلك بمتوسط حسابي قدره 1.55 و انحراف معياري 0.344.

من خلال قراءة الجدول رقم (4-23) يتضح أن أفراد العينة رفضوا فكرة تقبل وضعيات العمل التي تملئها متطلبات الوظيفة و بالتالي وجود مشكلة مرونة وظيفية و يمكن أن يعزى ذلك لكثرة و تعدد مهمات العمل بالمديرية في حين تقبل أفراد فكرة القدرة على قبول أفكار الزملاء و هو ما جاءت به العبارة رقم 38 ز التي جاءت بمتوسط حسابي قدره 1.3839 و انحراف معياري قدره 0.48853 كما اتجه أفراد العينة المبحوثة إلى قبول فكرة المساهمة في تقديم الأفكار المتنوعة لحل المشاكل التي تواجه الفريق و كان ذلك بمتوسط حسابي قدره 1.3278 و انحراف معياري قدره 0.44942 و هو ما يعني وجود مرونة فكرية بين أفراد الفريق.

المبحث الرابع:اختبار فرضيات الدراسة

من بين الأهداف التي يرجى الوصول إليها في أي بحث علمي أو دراسة علمية هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم اقتراحها و قصد الوصول إلى ذلك سنستخدم أسلوب تحليل الانحدار .

سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة المطروحة من خلال الاستعانة بالانحدار الخطي البسيط و لإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية:

- **فرضية العدم (H0):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد.

- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد.

المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الأولى مع التحليل

حيث نصت هذه الفرضية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد (المتغير ككل) في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل والمتمثل في أسلوب فرق العمل على المتغير التابع والمتمثل في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية الصيانة بالاعواط.

الجدول رقم (4 - 24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أسلوب فرق العمل على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	70.965	1	70.965	10.675	*0.001
الخطأ	731.258	110	6.648		
الكلية	802.222	111			
				قيمة (F) الجدولة عند ($\alpha=0.05$) و درجات حرية (110,1)=3.94	
				(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)	

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول (4-22) أن قيمة (F) المحسوبة تقدر بـ 10.675 و هي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 3.94 بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha=0.05$) و عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (4- 25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسلوب فرق العمل على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك -

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
فرق العمل	0.800	0.245	0.297	3.267	*0.001
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و درجات الحرية (110,1)=1.64					
معامل التحديد (R^2)=0.088					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					
المتغير التابع: السلوك الإبداعي للأفراد					

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول (4-23) يتضح جليا أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب فرق العمل كمتغير مستقل على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك و ذلك بالنظر للقيمة المحسوبة (T) التي قدرت بـ 3.267 و هي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 1.64 ، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.001 و هو اقل من مستوى المعنوية المفروض و هو $\alpha=0.05$.

بناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد (المتغير ككل) في المؤسسة محل الدراسة".

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الثانية مع التحليل

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل و عوامل القيادة، المناخ التنظيمي ، الثقافة التنظيمية و الأساليب المنتهجة مستقلة قصد تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة و تم تقسيمها إلى فرضيات جزئية و دراسة كل واحد منها على حدى.

أولاً: أسلوب قيادة فرق العمل المنتهج لتنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

(Analysis) لاختبار أثر أسلوب القيادة المنتهج على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية الصيانة بالاغواط.

الجدول رقم (4-26): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أسلوب قيادة فرق العمل المنتهج لتنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.122	1	4.122	4.639	*0.040
الخطأ	24.878	110	0.888		
الكلية	29.000	111			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) قيمة (F) الجدولة عند (α=0.05) و درجات حرية (110,1)=3.94					

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول (4-26) أن قيمة (F) المحسوبة تقدر بـ 4.639 و هي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 3.94 بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.040) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (α=0.05) و عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (4-27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسلوب قيادة فرق العمل المنتهج لتنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة	0.377	0.175	0.377	2.154	*0.040
قيمة (T) الجدولة عند مستوى دلالة (α=0.05) و درجات الحرية (110,1)=1.64					
معامل التحديد (R²)=0.142					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)					
المتغير التابع: السلوك الإبداعي للأفراد					

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول (4-27) يتضح جليا أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب قيادة فرق العمل المنتهج لتنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك- و ذلك بالنظر للقيمة المحسوبة (T) التي قدرت بـ 2.154 و هي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 1.64 ، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.040 و هو أقل من مستوى المعنوية المفروض و هو α=0.05.

بناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب قيادة فرق العمل المنتهج و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة".

ثانيا: أثر طبيعة المناخ التنظيمي السائد على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر طبيعة المناخ السائد على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية الصيانة بالاعواط.

الجدول رقم (4- 28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر طبيعة المناخ التنظيمي السائد على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.071	1	7.071	9.028	*0.006
الخطأ	21.929	110	0.783		
الكلي	29.000	111			
				قيمة (F) المجدولة عند ($\alpha=0.05$) و درجات حرية (110,1)=3.94	
				(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)	

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول (4-28) أن قيمة (F) المحسوبة تقدر بـ 9.028 و هي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 3.94 بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha=0.05$) و عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (4- 29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر طبيعة المناخ التنظيمي السائد على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	0.494	0.164	0.494	3.005	0.006
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و درجات الحرية (110,1)=1.64					
معامل التحديد ($R^2=0.244$)					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					
المتغير التابع: السلوك الإبداعي للأفراد					

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول (4-29) يتضح جليا أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة المناخ التنظيمي السائد على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك- وذلك بالنظر للقيمة المحسوبة (T) التي قدرت بـ 3.005 و هي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 1.64 ، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.006 و هو أقل من مستوى المعنوية المفروض و هو $\alpha=0.05$. بناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة".

ثالثا: أثر الثقافة السائدة في المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة محل

الدراسة

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الثقافة السائدة في المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية الصيانة بالأغواط.

الجدول رقم (4- 30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

الثقافة السائدة في المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة -

سوناطراك -

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.153	1	5.153	6.051	*0.020
الخطأ	23.847	110	0.852		
الكلية	29.000	111			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) قيمة (F) المجدولة عند (α=0.05) و درجات حرية (110,1)=3.94					

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول (4-30) أن قيمة (F) المحسوبة تقدر بـ 6.051 و هي أكبر من القيمة

الجدولية المقدر بـ 3.94 بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.020) وهو أقل من مستوى

المعنوية المفروض (α=0.05) و عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (4- 31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة السائدة في المؤسسة

على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك -

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.422	0.171	0.422	2.460	0.020
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة (α=0.05) و درجات الحرية (110,1)=1.64					
معامل التحديد (R ²)=0.178					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)					
المتغير التابع: السلوك الإبداعي للأفراد					

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول (4-31) يتضح جليا أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة السائدة في

المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك- و ذلك بالنظر للقيمة

المحسوبة (T) التي قدرت بـ 2.460 و هي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 1.64 ، كما أن

مستوى المعنوية قدر بـ 0.020 و هو أقل من مستوى المعنوية المفروض و هو α=0.05.

بناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة السائدة في المؤسسة و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة".

رابعاً: أثر سلوكيات الفريق على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر سلوكيات الفريق على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية الصيانة بالاعواط.

الجدول رقم (4-32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر سلوكيات الفريق على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.160	1	7.160	9.179	*0.005
الخطأ	21.840	110	0.780		
الكلي	29.000	111			
				قيمة (F) الجدولة عند ($\alpha=0.05$) و درجات حرية (110,1)=3.94	
				(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)	

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول (4-32) أن قيمة (F) المحسوبة تقدر بـ 9.179 و هي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 3.94 بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.005) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha=0.05$) و عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (4- 33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سلوكيات الفريق على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك-

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
سلوكيات الفريق	0.497	0.164	0.497	3.030	0.005
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و درجات الحرية (110,1)=1.64					
معامل التحديد ($R^2=0.247$)					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					
المتغير التابع: السلوك الإبداعي للأفراد					

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول (4-33) يتضح جليا أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات الفريق المتبعة في المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة - سوناطراك- و ذلك بالنظر للقيمة المحسوبة (T) التي قدرت ب 3.030 و هي أكبر من القيمة الجدولية المقدر ب 1.64 ، كما أن مستوى المعنوية قدر ب 0.005 و هو أقل من مستوى المعنوية المفروض و هو $\alpha=0.05$. بناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوكيات الفريق المتبعة و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة".

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثالثة مع التحليل

حيث نصت هذه الفرضية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل ، تنمية السلوك الإبداعي للأفراد) تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية (العمر ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي ، الخبرة المهنية) و تنفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين

اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل، السلوك الإبداعي للأفراد) تعزى للعمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل، السلوك الإبداعي للأفراد) تعزى للمستوى الدراسي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل، السلوك الإبداعي للأفراد) تعزى للصنف الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل، السلوك الإبداعي للأفراد) تعزى للخبرة المهنية.

أولاً: أثر عامل العمر على آراء المستجوبين

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ، لاحتواء عامل العمر على أربع فئات هي (20-29 سنة ، 30-39 سنة، 40-49 سنة، أكثر من 50 سنة) ، و كانت نتائج الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم (4-34): نتائج تباين الأحادي لآراء المستجوبين تبعا للعمر

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)
أسلوب فرق العمل	20 - 29 سنة	06	1.5226	0.05686	(3 ، 108)	0.995	0.398
	30 - 39 سنة	43	1.4765	0.18456			
	40 - 49 سنة	41	1.4780	0.13339			
	أكثر من 50 سنة	22	1.5354	0.09809			
السلوك الإبداعي للأفراد	20 - 29 سنة	06	1.5796	0.3460	(3 ، 108)	1.556	0.204
	30 - 39 سنة	43	1.5026	0.19061			
	40 - 49 سنة	41	1.4887	0.13721			
	أكثر من 50 سنة	22	1.5615	0.09743			

قيمة (F) المجدولة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ و درجات الحرية (3 ، 108) هو 2.70

المصدر: من إعداد الطالب

من قراءة الجدول رقم (4-34) يتبين لنا أنه لا يوجد تباين بين أفراد العينة وفقا لمعيار العمر أو

السن تجاه المتغير أسلوب فرق العمل حيث جاءت قيمة (F) 0.995 و هي أقل من القيمة

الفصل الرابع : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة الأغواط التابعة لمؤسسة سوناطراك

الجدولية و قيمتها 2.70 و مستوى دلالة أكبر من 0.05، كما أنه لا يوجد تباين بين المستجوبين

تجاه المتغير السلوك الإبداعي للأفراد حيث جاءت قيمة (F) 1.556 و هي أقل من القيمة

الجدولية كما أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

و بناء عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل، السلوك

الإبداعي للأفراد) تعزى للعمر.

و نتيجة لذلك لا يوجد تباين حول آراء العينة باختلاف أعمارهم في تصوراتهم و اتجاهاتهم حول

المتغيرين.

ثانيا: أثر عامل المستوى الدراسي على آراء المستجوبين

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ،

لاحتواء عامل المستوى الدراسي على أربع فئات هي (تقني ، تقني سامي، جامعي، دراسات عليا)

و الجدول الآتي يبين نتائج الاختبارات.

الجدول رقم (4-35): نتائج تباين الأحادي لآراء المستجوبين تبعا للمستوى الدراسي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)
أسلوب فرق العمل	تقني	12	1.5536	0.07260	(3 ، 108)	4.116	0.008
	تقني سامي	31	1.4907	0.14395			
	جامعي	61	1.4996	0.14638			
	دراسات عليا	8	1.3339	0.17386			
السلوك الإبداعي للأفراد	تقني	12	1.5631	0.9272	(3 ، 108)	6.071	0.001
	تقني سامي	31	1.5367	0.13915			
	جامعي	61	1.5179	0.15039			
	دراسات عليا	8	1.3114	0.16269			

قيمة (F) المجدولة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و درجات الحرية (3 ، 108) هو 2.70

المصدر: من إعداد الطالب

من قراءة الجدول رقم (4-35) يتبين لنا أنه يوجد تباين بين أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الدراسي تجاه المتغير أسلوب فرق العمل حيث جاءت قيمة (F) 4.116 و هي أكبر من القيمة الجدولية و قيمتها 2.70 و مستوى دلالة قل من 0.05 كما أنه يوجد تباين بين المستجوبين تجاه المتغير السلوك الإبداعي للأفراد حيث جاءت قيمة (F) 6.071 و هي أكبر من القيمة الجدولية كما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل، السلوك الإبداعي للأفراد) تبعا لمعيار المستوى الدراسي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

و عليه فإن هذا التباين سببه اختلاف المستوى الدراسي بين أفراد العينة و رؤية كل فرد حسب مستواه التعليمي للمتغيرين المدروسين.

ثالثا: أثر عامل الصنف الوظيفي على آراء المستجوبين

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ، لاحتواء عامل المستوى الدراسي على ثلاث فئات هي (عون تحكم ، إطار ، إطار سام) و الجدول الآتي يبين نتائج الاختبارات.

الجدول رقم (4-36): نتائج تباين الأحادي لآراء المستجوبين تبعا للصنف الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)
أسلوب فرق العمل	عون تحكم	65	1.4739	0.13753	(3 ، 108)	1.108	0.334
	إطار	44	1.5130	0.16367			
	إطار سام	3	1.5429	0.08660			
السلوك الإبداعي للأفراد	عون تحكم	65	1.5033	0.14327	(3 ، 108)	0.365	0.695
	إطار	44	1.5286	0.17072			
	إطار سام	3	1.5009	0.06186			

قيمة (F) المجدولة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و درجات الحرية (3 ، 108) هو 2.70

المصدر: من إعداد الطالب

من قراءة الجدول رقم (4-36) يتبين لنا أنه لا يوجد تباين بين أفراد العينة وفقا لمعيار الصنف الوظيفي تجاه المتغير أسلوب فرق العمل حيث جاءت قيمة (F) 1.108 و هي أقل من القيمة الجدولية و قيمتها 2.70 و مستوى دلالة أكبر من 0.05، كما أنه لا يوجد تباين بين المستجوبين تجاه المتغير السلوك الإبداعي للأفراد حيث جاءت قيمة (F) 0.365 و هي أقل من القيمة الجدولية كما أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

و بناء عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل، السلوك الإبداعي للأفراد) تعزى للصنف الوظيفي.

و نتيجة لذلك لا يوجد تباين حول آراء العينة باختلاف أصنافهم الوظيفية في تصوراتهم و اتجاهاتهم حول المتغيرين.

رابعاً: أثر عامل الخبرة المهنية على آراء المستجوبين

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ، لاحتواء عامل المستوى الدراسي على أربع فئات هي (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة) و الجدول الآتي يبين نتائج الاختبارات.

الجدول رقم (4-37): نتائج تباين الأحادي لآراء المستجوبين تبعا للخبرة المهنية

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)
أسلوب فرق العمل	أقل من 5 سنوات	12	1.5036	0.11512	(3 ، 108)	0.795	0.499
	5 إلى 10 سنوات	41	1.5050	0.16119			
	11 إلى 20 سنة	45	1.4656	0.15155			
	أكثر من 20 سنة	14	1.5219	0.11695			
السلوك الإبداعي للأفراد	أقل من 5 سنوات	12	1.5680	0.09664	(3 ، 108)	1.626	0.188
	5 إلى 10 سنوات	41	1.6384	0.02559			
	11 إلى 20 سنة	45	1.6328	0.02434			
	أكثر من 20 سنة	14	1.0008	0.02675			
قيمة (F) المجدولة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ و درجات الحرية (3 ، 108) هو 2.70							

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (4-37) يتبين لنا أنه لا يوجد تباين بين أفراد العينة وفقا لمعيار الخبرة المهنية تجاه المتغير أسلوب فرق العمل حيث جاءت قيمة (F) 0.795 و هي أقل من القيمة الجدولية و قيمتها 2.70 و مستوى دلالة أكبر من 0.05، كما أنه لا يوجد تباين بين المستجوبين تجاه المتغير السلوك الإبداعي للأفراد حيث جاءت قيمة (F) 1.626 و هي أقل من القيمة الجدولية كما أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

و بناء عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل، السلوك الإبداعي للأفراد) تعزى للخبرة المهنية.

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها يمكن تلخيص آراء و تصورات العمال المستجوبون في مديرية الصيانة بالأغواط كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه

أسلوب فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه

السلوك الإبداعي للأفراد و تنميته تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم نتائج الدراسة الميدانية و محاولة مناقشتها و ذلك اعتمادا على مخرجات تطبيق SPSS النسخة 20.

و من قراءة النتائج يتضح أن هناك مستوى يتراوح بين المتوسط و المرتفع فيما يخص المتغير المستقل (أسلوب فرق العمل) و هذا ما جاءت به نتائج الأبعاد التي تم اختيارها للتعبير عن هذا الأخير و تمثلت في نمط القيادة المنتهج ، المناخ التنظيمي السائد،الثقافة التنظيمية داخل المديرية و أخيرا سلوكيات فرق العمل لديها.

و نفس الشيء تم ملاحظته مع المتغير التابع و الذي تمثل في السلوك الإبداعي للأفراد و سبل تنميته وذلك من خلال الأبعاد الطلاقة و الأصالة ،الحساسية بالمشكلات و الإثراء و أخيرا المرونة.

و من خلال اختبار الفرضيات اتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين أسلوب فرق العمل و السلوك الإبداعي للأفراد و أن هناك محاولات من طرف المديرية لتنمية السلوك الإبداعي للأفراد من خلال انتهاج هذا الأسلوب التنظيمي و الذي لاحظناه في عدد مهمات العمل التي يقوم بها أفرادها و المتكونة من فرق تنتمي لمختلف التخصصات و الوظائف التي تعمل لديها.

خاتمة

عامّة

إن المؤسسات الرامية إلى تحقيق التميز و الريادة في أعمالها عليها الابتعاد عن الجمود و الثبات في طريقة التفكير خاصة تفكير مدرائها و طريقة عملهم و التحول من العمل الذي يعتمد على الروتين و الآلية في العمل إلى الإيمان بضرورة التغيير و حتميته في ظل بيئة تتسم بالتعقيد و اللايقين و تغيرات خارجية تفرض على المؤسسة رهانات و تحديات متعددة و كبيرة.

لقد انتقل التفكير الاستراتيجي من التركيز على ما تملكه المؤسسة من موارد خارجية و داخلية و محاولة مزجها للحصول على ميزة تنافسية تجعلها تحقق النمو و الاستمرار وتلبي متطلبات السوق الذي تتشبط به و مختلف الزبائن من خلال مختلف وحدات أنشطتها الإستراتيجية ، منتهجة في ذلك عدة استراتيجيات مختلفة، و التي فصل فيها Porter و حدد مميزاتها و طريقة عمل كل منها.

مع تطور هاته المؤسسات لاحظ علماء الإدارة في ثمانينات القرن الماضي عدم اهتمام هذه الأخيرة بموردها البشري و اعتباره آلة للإنتاج، وأن الأجر الذي يتقاضاه ما هو إلا تكلفة تزيد من أعباءها التي تحاول جاهدة التقليل منها ضمن مقاربة اقتصادية بحثة دون مراعاة للمعرفة التي يمتلكها الأفراد في المنظمة ومع ولوجها إلى الأسواق الدولية و عولمتها أصبح لزاما عليها إعادة التفكير في طريقة التعامل معهم و محاولة إيجاد السبل التي من شأنها استغلال الموارد اللاملموسة و المخترنة في عقول الأفراد أو رأس مال المؤسسة البشري و المعرفي.

لقد أضحت المعرفة موردا استراتيجيا لا بد من استغلاله على أكمل وجه من خلال البحث عن متطلبات الزبون الخارجي و محاولة تلبيتها دون إهمال متطلبات الزبون الداخلي ومراعاة قيود أصحاب المصالح باختلاف توجهاتهم و نظرتهم للأمر.

في ظل هذه التحديات و التوجهات المعاصرة، أصبحت المؤسسات الساعية إلى تحقيق أداء مختلف عن منافسيها مجبرة على تغيير طبيعة هيكلتها التنظيمية من هيكله أقل ما يقال عنها هيكله ميكانيكية إلى هيكله أكثر مرونة و ملائمة للظروف و التغيرات الناجمة عن العولمة و الانفتاح الكامل على العالم الخارجي ، مع استغلال كل الموارد و الكفاءات المتوفرة لديها قصد

تدعيم قدراتها التنافسية على المستوى المحلي و الدولي على حد سواء، و لعل أسلوب فرق العمل و إن كان من الأساليب القديمة إلا انه ما زال يمثل أسلوبا جيدا لإنشاء و قيادة فرق عمل عالية الأداء هذا الأخير الذي يعتبره علماء الإدارة من المفاهيم الحديثة المعاصرة.

نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج و الاقتراحات بناء على تحليل و تفسير البيانات التي تم الحصول عليها من تحليل إجابات عينة الدراسة، وكانت أهم النتائج والاقتراحات على النحو التالي:

أولا:النتائج النظرية

1. تزخر المؤسسة بعدة موارد ملموسة و غير ملموسة و أن هذه الأخيرة تعتبر سلاح قوي و فعال يمكن استخدامه في حالة المنافسة الشديدة؛
2. اختلاف الموارد بين المؤسسات ليس هو السبب في تفوق مؤسسات عن مؤسسات أخرى لكن المزج الذكي لهاته الموارد باختلاف أنواعها هو ما يحقق الفروقات بينهم؛
3. عملية استغلال و تعبئة الموارد لا بد لها من كفاءات تقوم بها و تمتلك المعرفة الإستراتيجية لتحقيق ذلك؛
4. للمؤسسة كفاءات فردية و جماعية و كفاءات محورية تعتمد عليها المنظمات لما تملكه من معارف إستراتيجية و مهارات تحقق بها هذه الأخيرة أهدافها؛
5. تميز المؤسسات يتطلب شروط تختلف في جوهرها عن مميزات و خصائص الأداء الكلاسيكي للمنظمات بصفة عامة؛
6. يعتبر أسلوب فرق العمل من أحسن الأساليب التنظيمية المرنة و الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية و بأقل وقت ممكن؛
7. أصبحت المعرفة ركيزة الاقتصاد الدولي و استغلالها ضرورة حتمية للبقاء و النمو والاستمرار في ظل العولمة؛

8. إدارة المعرفة في المؤسسة مهمة إستراتيجية لا بد أن يتحكم فيها المدراء و القائمون على الأمر خاصة المختزنة عند أصحاب المصالح؛

9. رأس المال المعرفي أصبح يمثل موردا استراتيجيا لكل المؤسسات المعاصرة و المحافظة عليه و تنميته يعد من أولوياتها؛

10. يعتبر الإبداع مطلب من المتطلبات الرئيسية الذي يحظى باهتمام كبير من طرف مسؤولي المؤسسات الحديثة؛

11. السلوك الإبداعي للموارد البشرية من أهم سمات الأفراد المبدعين و ذوي المهارات المتفردة و المنشئة للقيمة المضافة؛

12. إن التنظيم بالمشاريع من أحسن التنظيمات التي تطلق العنان للأفكار الإبداعية، كما أن

المنظمات المتعلمة و الممكنة هي ما تجعل تلك الأفكار الإبداعية محل تطبيق و تنفيذ على

الأرض الواقع عن طريق التعلم التنظيمي و التمكين الذين يعتبران الحجر الأساس للإبداع؛

13. تعتبر القيادة التشاركية من أحسن الطرق لقيادة فرق العمل متعددة التخصصات ، كما تعتبر المحفزة للسلوكيات الإبداعية المتفردة في المؤسسة؛

14. الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي يلعبان دورا هاما و حيويا في التأثير على سلوك الأفراد المبدعين بالإيجاب كما هو بالسلب.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

أ- البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

1. كل أفراد العينة هم ذكور و ذلك راجع لطبيعة العمل الشاقة التي تقوم بها مديرية الصيانة التابعة لمؤسسة سوناطراك؛

2. الفئة العمرية الشائعة بين أفراد العينة هي الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) إذ مثلوا ما نسبته 38.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة؛

3. أن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو (الجامعي) إذ مثل أفراد عينة الدراسة الحاصلين على هذا المؤهل نسبة (54%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة؛
4. أن عدد المسمى الوظيفي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هم عمال التحكم بنسبة تساوي (40%) لكل منهما؛
5. أن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو الفئة (من 11 إلى 20 سنوات) من إجمالي العينة؛
6. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى أسلوب فرق العمل بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك جاء متوسطا (1.47) ، و جاءت كل أبعاده متوسطة إذ بلغت قيمة متوسطات كل بعد كما يلي : القيادة (1.50) ، المناخ التنظيمي (1.44) ، الثقافة التنظيمية (1.42) ، سلوكيات الفريق (1.51)؛
7. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى السلوك الإبداعي للأفراد بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك جاء متوسطا (1.57) ، و جاءت كل أبعاده متوسطة إلى مرتفعة إذ بلغت قيمة متوسطات كل بعد كما يلي : الطلاقة و الأصالة (1.45) ، الإحساس بالمشكلات و الإثراء (1.69) ، المرونة (1.55)؛
8. توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد (المتغير ككل) في المؤسسة محل الدراسة و هو ما يثبت صحة الفرضية البديلة الأولى؛
9. توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني المؤسسة لأسلوب فرق العمل (أسلوب القيادة ، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، سلوكيات الفريق) و تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة و هو ما يثبت صحة الفرضية البديلة الثانية؛

- 10.** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوجهة نظر العينة المدروسة اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل ، السلوك الإبداعي للأفراد) تعزى للعمر ، الصنف الوظيفي، الخبرة المهنية و هو ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الصفرية في جزئيتها الخاصة بالسن ، الصنف الوظيفي و الخبرة المهنية؛
- 11.** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوجهة نظر العينة المدروسة اتجاه متغيرات الدراسة (أسلوب فرق العمل ، السلوك الإبداعي للأفراد) تعزى لمستوى الدراسي و هو ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية البديلة في جزئيتها الخاصة بالمستوى الدراسي.
- الاقتراحات و التوصيات**
- من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الجانب النظري والتطبيقي خلصنا لمجموعة من الاقتراحات والتوصيات يمكن تلخيصها فيها يلي:
- 1.** وجوب التخلي عن التفكير الكلاسيكي المبني على الميزة التنافسية الموجودة في الصناعة و التحول نحو اقتصاد مبني على المعرفة أساسه المورد البشري الكفاء.
 - 2.** محاولة إجراء التغييرات المناسبة على مستوى المؤسسة من أجل الحفاظ على ممتلكات المؤسسة اللاملموسة و ذلك مع ما يتناسب من تغييرات في بيئة الأعمال.
 - 3.** التحول إلى الاقتصاد الرقمي أصبح ضرورة حتمية على مؤسسة عالمية مثل مؤسسة سوناطراك والاستثمار فيه لا بد أن يكون من أولويات مدراءها.
 - 4.** التحول من التركيز على مقاربات تسييرية كلاسيكية و استخدام مقاربات مناخيرية حديثة.
 - 5.** يجب على المؤسسة تحديد المعرفة الضمنية بطريقة دقيقة و تحويلها إلى معرفة ظاهرة يمكن للأجيال الجديدة من الوافدين الجدد لديها الاستفادة منها.
 - 6.** استخدام أسلوب فرق العمل كمنهج إداري تستطيع المنظمة من خلاله إدارة مشاريعها المولدة لفائض القيمة.

7. الاعتماد تدريجيا على مفهوم التمكين بشقيه النفسي و الهيكلي في إدارة فرق العمل و التخلي عن النمط الأبوي في عملية صناعة القرار قصد تحفيز الأفراد على انتهاج سلوكيات إبداعية.
8. على المؤسسة محل الدراسة التفكير جديا في اعتماد مفهوم المنظمة المتعلمة و المنظمة الممكنة في إستراتيجيتها العامة و في قراراتها الإستراتيجية بصفة خاصة.
9. تشجيع الأفراد على الإبداع و الخروج من الروتين اليومي من خلال وضع برامج تدريبية تكسبهم مهارات جديدة.
10. تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية داخل المؤسسة و الاعتراف بالأفكار الخلاقة و المبدعة و تحفيزها و تثمينها بصفة مستمرة.
11. الحرص على تدريب القادة الإداريين قصد التحول من أسلوب القائد المصدر للأوامر و المهتم بتحقيق أهداف العمل ولو على حساب أهداف الأفراد إلى القائد الديمقراطي التشاركي الذي يعتبر فريق العمل بمثابة الشريك الحقيقي في توليد الأفكار المنتجة للقيمة المضافة.
12. توفير المناخ التنظيمي الايجابي الذي يساعد على تحفيز السلوك الإبداعي للموارد البشرية و الاهتمام بكل النقائص مهما كانت بسيطة.
13. اعتماد ثقافة بناءة تستمد منهجها و طريقتها من القيم و العادات و التقاليد و التراث الذي تزخر به المؤسسة و زرعه في نفوس أفرادها حتى يكون هناك نوع من التناغم بين الأفكار الإبداعية و السلوك المتبع لديها.

أفاق الدراسة

- يعتبر موضوع أسلوب فرق العمل و أثره على تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة من المواضيع التي مازال البحث فيها مستمر و هو ما يجعلنا نقترح مجموعة من المواضيع تصب في نفس السبيل الذي أخذناه موضوعنا قصد إثراءه و معالجته من عدة جوانب كما يلي:
1. فرق العمل العالية الأداء و دورها في تحقيق التميز في منظمات القرن 21 م.

2. المنظمة المتعلمة و دورها في تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

3. تطوير السلوك الإبداعي للموارد البشرية بين النظرية و التطبيق.

4. تمكين فرق العمل و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

5. الدور الاستراتيجي للفرق العمل عالية الأداء من خلال الإبداع المفتوح.

6. أساليب القيادة الحديثة و دورها في تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

7. ممارسات إدارة الموارد البشرية و دورها في تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. مصطفى علي كافي ،اقتصاديات البيئة و العولمة،مكتبة المنهل،2013.
2. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002.
3. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
4. ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر،.2009
5. شارلز هيل و جارديث جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، تعريب و مراجعة ، د.محمد سيد /حمد عبد المتعال، د.إسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،2008 .
6. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
7. عبد الحميد بن الشيخ الحسين،تحليل المنظمات،دار بهاء للنشر و التوزيع، 2008 .
8. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات-وظائف-تقنيات ، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
9. نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، العراق، 2014.
10. مدحت أبو نصر، فرق العمل الناجحة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتوزيع و النشر، القاهرة، 2012.
11. زاهد محمد الديري،السلوك التنظيمي،الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2011.
12. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، الطبعة الأولى، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
13. محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. خضير كاظم محمود و روان منير الشيخ،إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010.
15. سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
16. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات - ، الطبعة الثانية ،الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008،
17. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
18. عدنان داود محمد العذاري و آخرون،الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن،2010.
19. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم- النظم- التطبيقات ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
20. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسة، مصر، 2013.
21. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة،القاهرة،.2014
22. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة،عمان،.2011
23. عبيد عثمان عطا الله، اثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية ،المجلة العربية للإدارة جامعة الدول العربية ،2013.
24. الصمادي محارب علي ،الحل الإبداعي للمشكلات،الطبعة الأولى،دار قنديل للنشر و التوزيع،عمان،2010.

25. نوفل محمد بكر، الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، 2014.
26. الساعدي مؤيد، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2013.
27. عيسى قعدة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
28. خالد سعيد أبو هنتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الفاقون، الأردن، 2010.
29. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
30. احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2011.
31. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
32. محمد سرحان، خالد مخلافي، القيادة الفاعلة و إدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
33. عادل هادي البغدادي و آخرون، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء، عمان، 2013.
34. الهوارى سيد، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
35. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
36. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
37. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
38. عمر إبراهيم عزيز، العصف الذهني وأثره في تنمية التفكير الابتكاري، ط1، دار دجلة، عمان، 2006.
39. سمير التتير، التطورات النفطية في الوطن العربي و العالم ماضيا و حاضرا (الجزء الثاني)، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، 2008.
40. لحسن عبد الله باشيو، الإحصاء وتطبيقاته على الحزمة الإحصائية SPSS، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
41. شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
- ثانيا: الأطروحات و الرسائل:**
42. صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
43. محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
44. واضح محمود، مساهمة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017.
45. أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم العالي، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010.
46. سمير مسعي، اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع و متطلبات التحول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.

47. مقدم علاء، إدارة المعرفة في المنظمة باستخدام المحاكاة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017.
48. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
49. بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الموصل، 2005.
50. الكليبي صالح محمد علي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، اليمن، 2012.
51. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه في علوم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، 2012.
52. فتحي دغريز، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2018.
53. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2015.
54. وصفية أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
55. الرفاعي زهراء، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية بتمكين المعلمين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات ماجستير في علوم التربية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
56. سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجنان، الأردن، 2013.
57. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010.
58. سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
59. حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في التسيير العمومي (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018، 03.
60. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

ثالثا: المجالات و الملتقيات:

61. زلاسي سامي، اثر التعلم التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الوادي، العدد 9، رقم 01، 2016.
62. سملاي يحضية و أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جوان 2017.
63. موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.

64. حمادي نبيل و رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة الاقتصاد و التنمية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة المدينة،المجلد 2،العدد 5،جوان 2017.
65. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد18، 2012.
66. عمر وصفي عقلي و آخرون، دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 106 ،المجلد 34 ،جامعة الموصل، العراق، 2012.
67. عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ،مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية،جامعة دمشق،المجلد 24، العدد2008،1.
68. محمد فلاق ، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين :دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليلة،يومي 18-19 ماي 2011.
69. النوايسة كفي حمود ، أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية ،مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36 ، العدد2،الأردن،2009.
70. علي مكيد،فاطنة يحيوي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة المدينة،العدد 14،2015.
71. عيشوش خيرة و آخرون، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناپارك ،مجلة التسويق و الابتكار،جامعة سيدي بلعباس، المجلد الثالث،العدد الثالث،2016.
72. سليمان بلعور، نماذج و استراتيجيات المنظمة المتعلمة ،مجلة دفاتر اقتصادية،جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد1، 2014.
73. ابنسام علي الضمور و آخرون،أثر القيادتين التبادلية و التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية،مجلة الدراسات للعلوم الإدارية،جامعة الأردن،المجلد 37،العدد 02،2010.
74. الضمور و آخرون، اثر القيادتين التحويلية و التبادلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية ،مجلة العلوم الإدارية،جامعة الأردن،المجلد 37، العدد 2،2010.
75. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبير بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، المجلد 25، العدد2، 2010.
76. رعد عبدالله الطائي، عادل ياسين جواد، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،جامعة بغداد،المجلد 20،العدد 2014،79.
77. العيفاوي فريدة،العيفة جمال، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،جامعة عنابة،العدد 24،2016 .
78. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012.
79. محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين "حالة دراسية على شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة اردن"،مجلة دراسات العلوم الإدارية ،المجلد 40،العدد 2،الأردن،.2013.
80. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، مجمع أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية :معهد الإدارة العامة،2009 .
81. ججيق عبد المالك وعبيدات سارة ، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر بقالمة، مجلة المؤسسة ، العدد 03 ، جامعة الجزائر 3 ، 2014 .

82. الآغا ناصر جاسر ، أبو الخير أحمد غنيم ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد (16)، العدد (01)، 2012.
83. بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات: دراسة ميدانية بمؤسسة تمسلقوت لصناعة الأنابيب بولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 4، العدد 1 ، 2018.
84. كرماش بلال، فعالية أسلوب العصف الذهني في تحقيق الابتكار بمنظمات الأعمال "مدخل نظري" ، مجلة أبعاد اقتصادية ، جامعة بومرداس، المجلد 8، العدد 2، 2018.
85. بادي سوهام، العصف الذهني و تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات ،مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية،جامعة تيسة، المجلد 4 ، العدد 2 ، 2013.
86. سميرة عبد الصمد، سهام العقون ، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات ، مجلة الاقتصاد الصناعي،جامعة باتنة1، المجلد 7، العدد 1، 2017.
87. محمد التهامي طواهر ، أمال رحمان ، سارة لحيمر ، مسيرة قطاع المحروقات في الجزائر (1956- 2012)(التحديات، أهم الإنجازات و الآفاق)،الملتقى الدولي الجزائر خمسون سنة من التجارب التنموية ممارسة الدولة و الاقتصاد و المجتمع ، الجزائر، 2012.
88. سالم محمد دينوري،علاق فاطمة، دور الصناعات البترولية في التنمية الاقتصادية وتحدياتها ،مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، جامعة الوادي،العدد السادس، جوان 2018.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولا:الكتب:

89. Henry Mintzberg et all, *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégie*, Village mondial, Paris, 2005.
90. Jay B. Barney, Delwing N. Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007.
91. Liouville Jacques, « *La Valeur Des Tautologies Pour La Recherche En Management Stratégique En Question : Les Enseignements Du Cas De La Théorie RBV* », Université Robert Schuman De Strasbourg Cesag-Ecole De Management De Strasbourg, Avril 2008.
92. Ahmed Bounfour, *le management des ressources immatérielles*, Dunod, Paris, 1998.
93. Jerry Johnson et al, *Stratégie*, Pearson Education, France, 2002.
94. Allan Afuah, *Strategic Innovation: new game strategies for competitive advantage*, Rutledge, New York, 2009.
95. Jad Bitar, "*Value Creation through innovation RBV*", *Concept et Cas en Management Stratégique*, Lavoisier, Paris, 2005.
96. Jay B Barney; Delwing N Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007.
97. Puthod Dominique, Cathrine Thévenard, « *La Théorie De L'avantage Concurrentiel Fondé Sur Les Ressources : Une Illustration Avec Le Groupe Salmon* », 1999.
98. Le BOTERF Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2008.
99. Jacques Aubert et al, *savoir et pouvoir : La compétence en question*, édition presse universitaire, France, 1999.
100. John R. Schermehorn, James G Hunt, Richard N dobson, *Comportement humain et organisation française*, 2ème édition, édition village mondial, France, 2002.
- Vedina R, Baumane I, *innovation capabilities in small catching-up Economies: Evidence from food production and tourisme sector SMEs*, Spain, 2009.
101. Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, 1st edition, Gabler Edition Wissenschaft, 2008.
102. Mintzberg.H, *Structures et Dynamique des organisations*, édition d'organisation, Paris, France, 1986.

103. West Michael, *Effective Teamwork*, Third Edition, SPI Publisher Services, Pondicherry, India, 2012.
104. Keplicz, Barbara & Verbrugge, Rineke, *Teamwork in Multi-Agent Systems*, First Edition, A John Wiley and Sons Ltd Publication, Chennai, India, 2010.
105. Petter Gottschalk, *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*, Idea Group Publishing, London, 2007.
106. Ikujiro Nonaka & Toshihiro Nishiguchi, *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, 2001.
107. M. Calhoun & al, *Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: Peter Senge's the Learning Organization*, (in M. Easterby-Smith and M. Lyles), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Second Edition, Wiley Publication, UK, 2011.
108. Peter Senge, *The Fifth Discipline, the Art and Practice of Learning Organization*, 1st Edition, Doubleday/Currency: USA, 1990.
109. Daft, R., *Organization Theory and Design*, 7th, South Western College Publishing, USA, 2001.
110. Lashley Conrad, *Empowerment: HR Strategy for Service Excellence*, Butterworth-Heinemann, UK, 2001.
111. B. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, The Free Press, USA, 2001.
112. Moorhead Grand, Griffin Ricky, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Sixth Edition, Houghton Mifflin, New York, 2001.
113. Cameron, K. S. & Quinn R. E.: *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, revised Edition, 2006.
114. Mark G. Ehrhart, Benjamin Schneider, William H. Macey, *Organizational Climate and Culture: An Introduction To Theory*, 1st Edition, Research, and Practice, Routledge, New York, 2014.
115. Robert Stringer, *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*, 1st Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
116. Vveinhardt Jolita, *Organizational Culture*, IntechOpen, London, 2018.
117. Jean Lave, Etienne Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press New York, 1991.
118. Jean Marie Gogue, *Management de la Qualité*, 3ème édition, Economica, Paris, 2001.

ثانياً: الأطروحات و الرسائل:

119. Warnier Vanessa, *LA CONSTITUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES*, Thèse doctorat en science de gestion, université Lille, 2005.
120. Sabrina Loufrani-fedida, *Management des Compétences et Organisation par Projets*, Thèse doctorat en science de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, Nice, 2005.
121. Azza Bach-Hamba, *Interprétation et management des comportements dysfonctionnels dans les équipes de travail*, Thèse de doctorat en science de gestion, Institut d'administration d'entreprise, université Lille1, France, 2013.
122. Hélène Gitchenko, *Analyse des mécanismes de captation et d'exploitation des connaissances pour accompagner l'innovation*, thèse doctorat en génie des systèmes industriels, École Doctorale Ressource Produit Procédé Environnement, université Nancy, Paris, 2016.
123. T. Oukes, *Innovation Work Behavior*, Mémoire de master en management, université Twente, Pays-Bas, 2010.
124. Ben Arfi Wissal, *Partage des connaissances: articulation entre management de l'innovation et management des connaissances*, Thèse doctorat en science de gestion, université de Grenoble, Paris, 2014.
125. Watkins, Daryl, *The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures*, thèse doctorat en gestion, Université de Phoenix, USA, 2008.
126. Benigno Neves Fernando Charles, *Relation de la Gestion des Connaissances et de la Capacité d'Innovation Incrémentale dans trois industries traditionnelles*, Thèse Doctorat en Science de gestion, université Grenoble Alpes, Paris, 2016.

ثالثاً: المجلات و الملتقيات:

127. Grant R M, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, (without a country), 1991.
128. Cajaiba Parmentier, « *Processus D'acquisition Externe Des Ressources De La Jeune*

129. *Entreprise Innovante : Le Cas D'agrauxine, Une Entreprise De Biocontrôle* », Cerag, Cahier De Recherche N°12 – 2010.
130. Barney Jay B, “*Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage*”, Journal of Management, 1991.
131. Sabrina Loufrani-fedida, *Compétences individuelles et employabilité*, Revus @GRH, Vol N°7,2013/2.
132. Thomas, J.B, Henderson J.C, and *Understanding Strategic Learning: Linking Organization Learning Knowledge Management and Sense making*, Organization Science, Vol: 12, No 3, 2001.
133. Mathuramaytha C, *Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model*, International Conference on Education and Management Innovation IPEDR, Vol:30, Singapore, 2012.
134. Salha Oumaya et al, La capacité d'absorption de l'entreprise : Conceptualisation et mesure, XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Tunisie, 30 mai-1 er juin 2016.
135. Kozlowski S.W.J. & Ilgen D.R, *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*, Psychological Science in the Public Interest, vol N° 7,2006.
136. Malik&al, *Empirical investigation of leadership style on enhancing team building skills*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, 2012.
137. De jang & al, Correction to: *Beyond Shared Perceptions of Trust and Monitoring in Teams: Implications of Asymmetry and Dissensus*, Journal of Applied Psychology, Vol 97(2), 2012.
138. Krumm&al, *Challenges in norm formation and adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross cultural teams*, Journal of Personnel Psychology, Vol 12(1), 2013.
139. Nonaka, I, Konno, N, *The concept of 'Ba': building a foundation for Knowledge creation*, California Management Review N° 40, 1998.
140. Friday.O, Okpara, *the Value of creativity and innovation in entrepreneurship*, journal of Asia entrepreneurship and sustainability, vol: 111, Issue: 02, Septembre 2016.
141. Saeeda Dawood et al, « *learning organization-Conceptual and Theoretical Overview* », International Journal of Humanities Social Sciences and Education, Vol : 02, No: 04.
142. Yvon Pesqueux, Philippe Durance, *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle?*, Recuperado el, vol 3, 2004.
143. Groves, K. and LaRocca, M, *An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, Volume 103, Issue 4, 2011.
144. Jean Sebastian BOUDRIAS et al, *Empowering Employees: the Moderating Role of Perceived Organizational Climate & Justice*, Canadian Journal of Behavioural Science, Vol.42, No.4, 2010.
145. Shulgana SARKAR, *Empowerment in the Banking Sector*, the IUP Journal of Management Research, vol.8, No.9, 2009.
146. Ahmad Sayed et al, *Impact of Organizational Climate On Performance Of College Teachers In Punjab*, Journal of College Teaching & Learning, Vol.7, No.10, Octobre 2010.
147. Jen-Chia Chang and Yu-Ling Yang, *The Effect of Organization's Innovational Climate on Student's Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior*, Business & Entrepreneurship Journal, vol1, N°1, Scienpress Ltd, 2012.
148. Mohammad Taheri et al : *The Relationship between Organizational Culture Factors and Knowledge Sharing*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(2), 2013.
- المواقع الإلكترونية:
149. <https://books.openedition.org/enseditions/4180?lang=fr> consulté le 15/08/2018.
150. <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne> consulté le 22/08/2018.
151. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097> consulté le 20/08/2018.
152. <http://studylibfr.com/doc/1321455/l-%C3%A9cole-des-relations-humaines> consulté le 25/08/2018.
153. <https://www.etudier.com/sujets/theorie-du-capital-humain-par-theodor-schultz-et-gary-becker/0> consulté le 25/08/2018.
154. <http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr> , consulté le 27/08/2018.
155. <https://hrdiscussion.com/hr105011.html> consulté le 03/09/2018.

156. <http://bbest.be/fr/content/le-modele-dexcellence-efqm-2013> consulté le 07/09/2018.
157. <https://www.droit-compta-gestion.fr/management/la-theorie-des-organisations/les-premices-de-lanalyse-des-organisations/le-modele-bureaucratique-et-les-fondements-de-autorite-max-weber/> consulté le 07/09/2018.
158. <https://www.surfeco21.com/?p=1886> consulté le 07/09/2018.
159. <https://www.saudihr.sa/Arabic/OrganizationChart/Pages-Mintzberg.aspx> consulté le 10/09/2018.
160. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82/> consulté le 14/09/2018.
161. <https://hrdiscussion.com/hr96451.html> consulté le 17/09/2018.
162. <http://mabusharha.blogspot.com/2016/02/blog-post.html> consulté le 16/11/2018.
163. https://fr.wikipedia.org/wiki/TRIZ#Param%C3%A8tres_techiques consulté le 04/01/2019.
164. <http://www.alnoor.se/article.asp?id=91424> consulté le 21/12/2018.
165. <http://www.systemic.ch/NewArticles/article011.htm> consulté le 28/12/2018.
166. https://www.google.com/search?q=daft+empowerment&rlz=1C1CHBD_frDZ810DZ810&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjU9Jeu0argAhUI6qQKHZBnCsIQ_AUIDigB&biw=1366&bih=657#imgrc=pxtPL0oQej_ZGM: consulté le 08/02/2019.
167. https://mawdoo3.com/%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9 consulté le 08/03/2019.
168. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/209556> consulté le 17/03/2019.
169. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_quinn_competing_values_framework.html consulté le 01/05/2019.
170. <https://activecollab.com/blog/collaboration/high-performing-teams> consulté le 21/07/2019.
171. <https://www.managementstudyguide.com/difference-between-team-and-high-performance-team.htm> consulté le 01/07/2020.
172. <https://atradius.fr/publications/rapport-pays-algerie-2019.html> consulté le 09/10/2020.
173. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sonatrach> consulté le 11/10/2020.
174. <https://sonatrach.com/organisation> consulté le 11/10/2020.

الملاحق

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة الأسئلة

أخي الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث -بسايسة عبدالله - طالب دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة الجزائر 03 - بإعداد بحث ميداني للحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان :

"أسلوب فرق العمل و أثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة الاقتصادية"

وقد وقع الاختيار على سيادتكم للاستفادة من خبراتكم وآرائكم، كما نؤكد لسيادتكم أن البيانات والآراء التي ستدلون بها سرية ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي فقط ودون الإشارة إلى أية بيانات شخصية أو وظيفية. ونشكر لكم سلفا حسن تعاونكم معنا.

وأرجو قبول خاص تحياتي وفائق احترامي وتقديري

الباحث

بسايسة عبدالله

النوع: ذكر أنثى

العمر: 20-29 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة أكثر من 50 سنة

الصنف الوظيفي: عون تحكم إطار إطار سام

المستوى الدراسي: تقني تقني سامي جامعي دراسات عليا

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-20 سنة أكثر من 20 سنة

القسم الثاني:

يرجى من المستجوب وضع علامة (✓) عند الإجابة ب"نعم" و وضع (X) عند الإجابة ب"لا"

الرقم	العناصر	نعم م	لا
1	يظهر المدراء في المؤسسة اهتماما بمطالب الفريق		
2	يقوم المدير بتحديد ما هو مطلوباً عمله من طرف أعضاء الفريق		
3	يتشارك المدير و أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها		
4	يطلب المدير من أعضاء الفريق التركيز على تحقيق أهداف العمل		
5	يقوم القائد في المؤسسة بالإشراف المباشر على عمل الأفراد		
6	يشجع القائد أفرادها على تنمية مهارات الأفراد و تطويرها		
7	يشارك القائد في المناسبات الخاصة بالأفراد الذين يعملون معه		
8	يعطي القائد الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم		
أ	أنماط القيادة السائدة		
9	تساعد الإجراءات (Procédures) الموجودة في المؤسسة على الإبداع و الابتكار		
10	يتواصل أعضاء الفريق فيما بينهم بطريقة جيدة		
11	تتوفر المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة (الانترنت،الانترنت....) لتسهيل عمل الفريق		
12	يشعر أعضاء الفريق بسهولة التعامل فيما بينهم		
13	يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الواجبات		
14	يوجد تعاون بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة		
15	تمنح الحوافز على أساس المجهود المبذول		
16	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الفرد في المؤسسة مع الجهد المبذول		
ب	المناخ التنظيمي السائد		
17	يتفق أعضاء الفريق مع القيم (valeurs) السائدة في المؤسسة مثل التعاون و المشاركة في اتخاذ القرار و تبادل المعارف		
18	للفريق نفس النظرة المشتركة لطريقة العمل		
19	يوجد داخل الفريق الذي أعمل به مجموعة من القواعد والأعراف متفق عليها		
20	المؤسسة تعطي لأفراد الفريق كل ما يحتاجه لانجاز عمله		

		هناك عدة مناسبات نحتفل بها داخل الفريق	21
		أحافظ على ممتلكات المؤسسة و الفريق الذي أنتمي إليه	22
		هناك نوع من العدالة في الإجراءات و القرارات	23
		يسود الفريق الاحترام المتبادل بين أعضاءه	24
		الثقافة السائدة داخل الفريق	ج
		نقوم في المؤسسة بطرح مشكل معين ونحاول في شكل فريق إعطاء حلول معينة له	25
		نقوم بلقاءات دورية من أجل مناقشة مشاكل في أداء العمل و محاولة تصحيح الأخطاء	26
		نستخدم وسائل التواصل المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة (E-mail ، Facebook.....) لتبادل الأفكار و الآراء	27
		يقدم أفراد الفريق أفكار جديدة و متميزة عند مواجهة مشكلة ما	28
		يوجد هناك مجموعات افتراضية انتمي إليها لطرح مشاكل تقنية أواجهها في العمل	29
		أتخاطب مع أعضاء الفريق الذي انتمي إليه الكترونيا و باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي	30
		أطلع مختلف التقارير الدورية التي تصدرها المؤسسة لمعرفة آخر تطورات الحاصلة في السوق	31
		سلوكيات الفريق بالمؤسسة	د

القسم الثالث:

الرقم	العناصر	نعم	لا
1	لدي القدرة على الفهم الجيد لمختلف المشاكل في العمل		
2	يمكنني وضع مخطط عمل لحل مشاكل التي أواجهها في عملي		
3	أقترح أفكار جديدة و أستطيع التعبير عنها في الفريق		
أ	الطلاقة و الأصالة		
1	أستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني في العمل من عدة زوايا مختلفة		
2	أركز على مشاكل الفريق و أحاول فهمها و تحديد تفاصيلها		
3	أناقش المشاكل مع أصدقائي في الفريق و أشارك في إعطاء حلول لها		
ب	الإحساس بالمشكلات و الإثراء		
1	لدي القدرة على تقبل الأفكار المقترحة من زملائي في الفريق		

		2	أساهم في تقديم أفكار متنوعة لحل المشاكل المختلفة التي نواجهها في فريق العمل
		3	أتقبل كل وضعيات العمل التي تملئها متطلبات الوظيفة
		ب	المرونة

قائمة المحكمين

المحكم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	طواهر محمد التوهامي	أستاذ	جامعة الجزائر 03
02	دروم أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
03	هزرشي طارق	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
04	خالدي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
05	بن علية لخضر	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة

مخرجات نظام SPSS (النسخة 20)

1- اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
القيادة	,137	120	,157	,945	120	,121
المناخ	,138	120	,152	,958	120	,272
الثقافة	,165	120	,157	,931	120	,121
الفرق	,136	120	,168	,937	120	,077
السلوك	,140	120	,135	,906	120	,022
الكلية	,158	120	,267	,937	120	,293

a. Correction de signification de Lilliefors

2- معاملات الارتباط بين فقرات أسلوب فرق العمل مع الدرجة الكلية للأبعاد

Corrélations

	يظهر المدراء في المؤسسة اهتماما بمطالب الفريق	يقوم المدير بتحديد ما هو مطلوباً عمله من طرف أعضاء الفريق	يتشارك المدير و أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها
Corrélation de Pearson	1	,429**	,250**
Sig. (bilatérale)		,000	,008
N	112	112	112
Corrélation de Pearson	,429**	1	,179
Sig. (bilatérale)	,000		,059
N	112	112	112
Corrélation de Pearson	,250**	,179	1
Sig. (bilatérale)	,008	,059	
N	112	112	112
Corrélation de Pearson	,018	,089	,160
Sig. (bilatérale)	,852	,349	,092
N	112	112	112
Corrélation de Pearson	,107	,107	,250**
Sig. (bilatérale)	,261	,261	,008
N	112	112	112

يشجع القائد أفرادَه على تنمية مهارات الأفراد و تطويرها	Corrélacion de Pearson	,679**	,214*	,357**
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,000
	N	112	112	112
يشارك القائد في المناسبات الخاصة بالأفراد الذين يعملون معه	Corrélacion de Pearson	,572**	,286**	,321**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001
	N	112	112	112
يعطي القائد الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم	Corrélacion de Pearson	,232*	,232*	,196*
	Sig. (bilatérale)	,014	,014	,038
	N	112	112	112
القيادة	Corrélacion de Pearson	,725**	,559**	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112

	يشجع القائد أفرادَه على تنمية مهارات الأفراد و تطويرها	يقوم القائد في المؤسسة بالإشراف المباشر على عمل الأفراد	يطلب المدير من أعضاء الفريق التركيز على تحقيق أهداف العمل
يظهر المدراء في المؤسسة اهتماما بمطالب الفريق	Corrélacion de Pearson	,679**	,107**
	Sig. (bilatérale)	,000	,261
	N	112	112
يقوم المدير بتحديد ما هو مطلوباً عمله من طرف أعضاء الفريق	Corrélacion de Pearson	,214	,107**
	Sig. (bilatérale)	,023	,261
	N	112	112
يتشارك المدير و أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها	Corrélacion de Pearson	,357	,250**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008
	N	112	112
يطلب المدير من أعضاء الفريق التركيز على تحقيق أهداف العمل	Corrélacion de Pearson	,018	,196
	Sig. (bilatérale)	,852	,038
	N	112	112
يقوم القائد في المؤسسة بالإشراف المباشر على عمل الأفراد	Corrélacion de Pearson	,214**	1
	Sig. (bilatérale)	,023	,038
	N	112	112
يشجع القائد أفرادَه على تنمية مهارات الأفراد و تطويرها	Corrélacion de Pearson	1**	,214*
	Sig. (bilatérale)	,000	,023
	N	112	112
يشارك القائد في المناسبات الخاصة	Corrélacion de Pearson	,608**	,214**
	Sig. (bilatérale)	,000	,023
	N	112	112

بالأفراد الذين يعملون معه	Sig. (bilatérale)	,570	,023	,000
	N	112	112	112
يعطي القائد الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم	Corrélation de Pearson	,179*	,018*	,339*
	Sig. (bilatérale)	,059	,852	,000
	N	112	112	112
	Corrélation de Pearson	,267**	,457**	,748**
القيادة	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000
	N	112	112	112

		يشارك القائد في المناسبات الخاصة بالأفراد الذين يعملون معه	يعطي القائد الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم	القيادة
يظهر المدراء في المؤسسة اهتماما بمطالب الفريق	Corrélation de Pearson	,572	,232**	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,000
	N	112	112	112
يقوم المدير بتحديد ما هو مطلوباً عمله من طرف أعضاء الفريق	Corrélation de Pearson	,286**	,232	,559
	Sig. (bilatérale)	,002	,014	,000
	N	112	112	112
يتشارك المدير و أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها	Corrélation de Pearson	,321**	,196	,598
	Sig. (bilatérale)	,001	,038	,000
	N	112	112	112
يطلب المدير من أعضاء الفريق التركيز على تحقيق أهداف العمل	Corrélation de Pearson	,054	,179	,267
	Sig. (bilatérale)	,570	,059	,004
	N	112	112	112
يقوم القائد في المؤسسة بالإشراف المباشر على عمل الأفراد	Corrélation de Pearson	,214	,018	,457**
	Sig. (bilatérale)	,023	,852	,000
	N	112	112	112
يشجع القائد أفراده على تنمية مهارات الأفراد و تطويرها	Corrélation de Pearson	,608**	,339*	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
يشارك القائد في المناسبات الخاصة بالأفراد الذين يعملون معه	Corrélation de Pearson	1**	,303**	,716**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000
	N	112	112	112
يعطي القائد الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم	Corrélation de Pearson	,303*	1*	,464*
	Sig. (bilatérale)	,001		,000
	N	112	112	112
القيادة	Corrélation de Pearson	,716**	,464**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	112	112	112

Corrélations

		المناخ	تساعد الإجراءات (Procédures) الموجودة في المؤسسة على الإبداع و الابتكار	يتواصل أعضاء الفريق فيما بينهم بطريقة جيدة
المناخ	Corrélation de Pearson	1	,531**	,600**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	112	112	112
(Procédures) تساعد الإجراءات الموجودة في المؤسسة على الإبداع و الابتكار	Corrélation de Pearson	,531**	1	,155
	Sig. (bilatérale)	,000		,102
	N	112	112	112
يتواصل أعضاء الفريق فيما بينهم بطريقة جيدة	Corrélation de Pearson	,600**	,155	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,102	
	N	112	112	112
تتوفر المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة (الانترنت،الانترنت... لتسهيل عمل الفريق	Corrélation de Pearson	,206*	-,128	-,021
	Sig. (bilatérale)	,030	,180	,824
	N	112	112	112
يشعر أعضاء الفريق بسهولة التعامل فيما بينهم	Corrélation de Pearson	,611**	,137	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000	,149	,000
	N	112	112	112
يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الواجبات	Corrélation de Pearson	,548**	,201*	,158
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,097
	N	112	112	112
يوجد تعاون بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,496**	,173	,162
	Sig. (bilatérale)	,000	,068	,088
	N	112	112	112
تمنح الحوافز على أساس المجهود المبذول	Corrélation de Pearson	,478**	,294**	,084
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,379
	N	112	112	112
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الفرد في المؤسسة مع الجهد المبذول	Corrélation de Pearson	,486**	,230*	,247**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,009
	N	112	112	112

Corrélations

		تتوفر المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة (الانترنت،الانترنت... (. لتسهيل عمل الفريق	يشعر أعضاء الفريق بسهولة التعامل فيما بينهم	يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الواجبات
المناخ	Corrélation de Pearson	,206	,611**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,030	,000	,000
	N	112	112	112
(Procédures) تساعد الإجراءات الموجودة في المؤسسة على الإبداع و الابتكار	Corrélation de Pearson	-,128**	,137	,201
	Sig. (bilatérale)	,180	,149	,034
	N	112	112	112
يتواصل أعضاء الفريق فيما بينهم بطريقة جيدة	Corrélation de Pearson	-,021**	,617	,158
	Sig. (bilatérale)	,824	,000	,097

	N	112	112	112
تتوفر المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة (الانترنت،الانترنت....) لتسهيل عمل الفريق	Corrélation de Pearson	1*	-,055	,109
	Sig. (bilatérale)		,564	,254
	N	112	112	112
يشعر أعضاء الفريق بسهولة التعامل فيما بينهم	Corrélation de Pearson	-,055**	1	,226**
	Sig. (bilatérale)	,564		,016
	N	112	112	112
يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الواجبات	Corrélation de Pearson	,109**	,226*	1
	Sig. (bilatérale)	,254	,016	
	N	112	112	112
يوجد تعاون بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	-,014**	,390	,124
	Sig. (bilatérale)	,880	,000	,191
	N	112	112	112
تمنح الحوافز على أساس المجهود المبذول	Corrélation de Pearson	,040**	,055**	,205
	Sig. (bilatérale)	,674	,564	,030
	N	112	112	112
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الفرد في المؤسسة مع الجهد المبذول	Corrélation de Pearson	,065**	,006*	,103**
	Sig. (bilatérale)	,498	,953	,281
	N	112	112	112

Corrélations

		يوجد تعاون بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة	تمنح الحوافز على أساس المجهود المبذول	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الفرد في المؤسسة مع الجهد المبذول
	Corrélation de Pearson	,496	,478**	,486**
المناخ	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
(Procédures) تساعد الإجراءات الموجودة في المؤسسة على الإبداع و الابتكار	Corrélation de Pearson	,173**	,294	,230
	Sig. (bilatérale)	,068	,002	,015
	N	112	112	112
يتواصل أعضاء الفريق فيما بينهم بطريقة جيدة	Corrélation de Pearson	,162**	,084	,247
	Sig. (bilatérale)	,088	,379	,009
	N	112	112	112
تتوفر المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة (الانترنت،الانترنت....) لتسهيل عمل الفريق	Corrélation de Pearson	,014*	,040	,065
	Sig. (bilatérale)	,880	,674	,498
	N	112	112	112
يشعر أعضاء الفريق بسهولة التعامل فيما بينهم	Corrélation de Pearson	,390**	,055	,006**
	Sig. (bilatérale)	,000	,564	,953
	N	112	112	112
يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات و الواجبات	Corrélation de Pearson	,124**	,205*	,103
	Sig. (bilatérale)	,191	,030	,281
	N	112	112	112
يوجد تعاون بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	1**	,065	-,052
	Sig. (bilatérale)		,498	,585
	N	112	112	112

تمنح الحوافز على أساس المجهود المبذول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,065** ,498 112	1** 112	,287 112
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الفرد في المؤسسة مع الجهد المبذول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,052** ,585 112	,287* ,002 112	1** 112

Corrélations

	الثقافة	يتفق أعضاء الفريق مع القيم (valeurs) السائدة في المؤسسة مثل التعاون و المشاركة في اتخاذ القرار و تبادل المعارف	للفريق نفس النظرة المشتركة لطريقة العمل
الثقافة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 112	,751** ,000 112
يتفق أعضاء الفريق مع القيم السائدة في المؤسسة مثل التعاون و المشاركة في اتخاذ القرار و تبادل المعارف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,751** ,000 112	1 ,011 112
للفريق نفس النظرة المشتركة لطريقة العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,558** ,000 112	,238* ,011 112
يوجد داخل الفريق الذي أعمل به مجموعة من القواعد والأعراف متفق عليها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,713** ,000 112	,500** ,000 112
المؤسسة تعطي لأفراد الفريق كل ما يحتاجه لانجاز عمله	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,440** ,000 112	,175 ,064 112
هناك عدة مناسبات نحتفل بها داخل الفريق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,363** ,000 112	,238* ,011 112
أحافظ على ممتلكات المؤسسة و الفريق الذي أنتمي إليه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,357** ,000 112	,235* ,013 112
هناك نوع من العدالة في الإجراءات و القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,229* ,015	,182 ,054

	N	112	112	112
يسود الفريق الاحترام المتبادل بين أعضاء	Corrélation de Pearson	,574**	,402**	,122
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,198
	N	112	112	112

Corrélations

		أحافظ على ممتلكات المؤسسة و الفريق الذي أنتمي إليه	هناك نوع من العدالة في الإجراءات و القرارات	يسود الفريق الاحترام المتبادل بين أعضاء
الثقافة	Corrélation de Pearson	,357	,229**	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,000
	N	112	112	112
يتفق أعضاء الفريق مع القيم السائدة في المؤسسة مثل (valeurs) التعاون و المشاركة في اتخاذ القرار و تبادل المعارف	Corrélation de Pearson	,235**	,182	,402*
	Sig. (bilatérale)	,013	,054	,000
	N	112	112	112
للفريق نفس النظرة المشتركة لطريقة العمل	Corrélation de Pearson	,029**	,197*	,122
	Sig. (bilatérale)	,760	,037	,198
	N	112	112	112
يوجد داخل الفريق الذي أعمل به مجموعة من القواعد والأعراف متفق عليها	Corrélation de Pearson	,108**	,084**	,582**
	Sig. (bilatérale)	,255	,377	,000
	N	112	112	112
المؤسسة تعطي لأفراد الفريق كل ما يحتاجه لانجاز عمله	Corrélation de Pearson	,051**	,130	,002
	Sig. (bilatérale)	,590	,171	,981
	N	112	112	112
هناك عدة مناسبات نحتفل بها داخل الفريق	Corrélation de Pearson	,247**	,145*	,026
	Sig. (bilatérale)	,009	,126	,783
	N	112	112	112
أحافظ على ممتلكات المؤسسة و الفريق الذي أنتمي إليه	Corrélation de Pearson	1**	,204*	,434
	Sig. (bilatérale)		,031	,000
	N	112	112	112
هناك نوع من العدالة في الإجراءات و القرارات	Corrélation de Pearson	,204*	1	,116*
	Sig. (bilatérale)	,031		,224
	N	112	112	112
يسود الفريق الاحترام المتبادل بين أعضاء	Corrélation de Pearson	,434**	,116**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,224	
	N	112	112	112

Corrélations

	الاساليب	نقوم في المؤسسة ب طرح مشكل معين ونحاول في شكل فريق إعطاء حلول معينة له	نقوم بلقاءات دورية من أجل مناقشة مشاكل في أداء العمل و محاولة تصحيح الأخطاء
الاساليب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,441** 112	,466** ,000 112
نقوم في المؤسسة بطرح مشكل معين ونحاول في شكل فريق إعطاء حلول معينة له	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,441** ,000 112	1 ,083 112
نقوم بلقاءات دورية من أجل مناقشة مشاكل في أداء العمل و محاولة تصحيح الأخطاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,466** ,000 112	,083 ,382 112
نستخدم وسائل التواصل المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة (E-mail لتبادل الأفكار و Facebook.....) الأراء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,621** ,000 112	,261** ,005 112
يقدم أفراد الفريق أفكار جديدة و متميزة عند مواجهة مشكلة ما	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,423** ,000 112	,142 ,134 112
يوجد هناك مجموعات افتراضية انتمي إليها لطرح مشاكل تقنية أواجهها في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,552** ,000 112	,208* ,028 112
أتخاطب مع أعضاء الفريق الذي انتمي إليه الكترونيا و باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642** ,000 112	,185 ,051 112
أطالع مختلف التقارير الدورية التي تصدرها المؤسسة لمعرفة آخر تطورات الحاصلة في السوق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,560** ,000 112	,031 ,745 112

		نستخدم وسائل التواصل المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة (E-mail ،Facebook.....) لتبادل الأفكار و الآراء	يقدم أفراد الفريق أفكار جديدة و متميزة عند مواجهة مشكلة ما	يوجد هناك مجموعات افتراضية انتمى إليها لطرح مشاكل تقنية أواجهها في العمل
الاساليب	Corrélation de Pearson	,621	,423**	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
نقوم في المؤسسة بطرح مشكل معين ونحاول في شكل فريق إعطاء حلول معينة له	Corrélation de Pearson	,106**	,149	,106
	Sig. (bilatérale)	,264	,117	,264
	N	112	112	112
نقوم بلقاءات دورية من أجل مناقشة مشاكل في أداء العمل و محاولة تصحيح الأخطاء	Corrélation de Pearson	,261**	,142	,208
	Sig. (bilatérale)	,005	,134	,028
	N	112	112	112
نستخدم وسائل التواصل المعتمدة على (E-mail التكنولوجيا الحديثة لتبادل الأفكار و (Facebook.....) الآراء	Corrélation de Pearson	1**	,135	,197**
	Sig. (bilatérale)		,157	,038
	N	112	112	112
يقدم أفراد الفريق أفكار جديدة و متميزة عند مواجهة مشكلة ما	Corrélation de Pearson	,135**	1	,048
	Sig. (bilatérale)	,157		,618
	N	112	112	112
يوجد هناك مجموعات افتراضية انتمى إليها لطرح مشاكل تقنية أواجهها في العمل	Corrélation de Pearson	,197**	,048	1*
	Sig. (bilatérale)	,038	,618	
	N	112	112	112
أتخاطب مع أعضاء الفريق الذي انتمى إليه الكترونيا و باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي	Corrélation de Pearson	,352**	,052	,362
	Sig. (bilatérale)	,000	,588	,000
	N	112	112	112
أطلع مختلف التقارير الدورية التي تصدرها المؤسسة لمعرفة آخر تطورات الحاصلة في السوق	Corrélation de Pearson	,206**	,201	,265
	Sig. (bilatérale)	,030	,033	,005
	N	112	112	112

	أطالع مختلف التقارير الدورية التي تصدرها المؤسسة لمعرفة آخر تطورات الحاصلة في السوق	أتخاطب مع أعضاء الفريق الذي انتمي إليه الالكترونيا و باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي
الاساليب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642 ,000 112
نقوم في المؤسسة بطرح مشكل معين ونحاول في شكل فريق إعطاء حلول معينة له	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,181** ,057 112
نقوم بلقاءات دورية من أجل مناقشة مشاكل في أداء العمل و محاولة تصحيح الأخطاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,185** ,051 112
نستخدم وسائل التواصل المعتمدة على (E-mail) التكنولوجيا الحديثة لتبادل الأفكار و الآراء (.....Facebook)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,352** ,000 112
يقدم أفراد الفريق أفكار جديدة و متميزة عند مواجهة مشكلة ما	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,052** ,588 112
يوجد هناك مجموعات افتراضية انتمي إليها لطرح مشاكل تقنية أو أجهها في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,362** ,000 112
أتخاطب مع أعضاء الفريق الذي انتمي إليه الكترونيا و باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1** ,030 112
أطالع مختلف التقارير الدورية التي تصدرها المؤسسة لمعرفة آخر تطورات الحاصلة في السوق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,206** ,030 112

3- معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الإبداعي للأفراد مع الدرجة الكلية للأبعاد

Corrélations

	السلوك الإبداعي	لدي القدرة على الفهم الجيد لمختلف المشاكل في العمل	يمكنني وضع مخطط عمل لحل مشاكل التي أواجهها في عملي
الفرق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,443** ,000	,540** ,000

	N	112	112	112
لدي القدرة على الفهم الجيد لمختلف	Corrélacion de Pearson	,443**	1	,106
المشاكل في العمل	Sig. (bilatérale)	,000		,267
	N	112	112	112
يمكنني وضع مخطط عمل لحل مشاكل	Corrélacion de Pearson	,540**	,106	1
التي أواجهها في عملي	Sig. (bilatérale)	,000	,267	
	N	112	112	112
أقترح أفكار جديدة و أستطيع التعبير	Corrélacion de Pearson	,309**	,028	,041
عنها في الفريق	Sig. (bilatérale)	,001	,769	,668
	N	112	112	112
أستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني في	Corrélacion de Pearson	,274**	,071	,098
العمل من عدة زوايا مختلفة	Sig. (bilatérale)	,003	,455	,303
	N	112	112	112
أركز على مشاكل الفريق و أحاول	Corrélacion de Pearson	,594**	,315**	,085
فهمها و تحديد تفاصيلها	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,374
	N	112	112	112
أناقش المشاكل مع أصدقائي في الفريق و	Corrélacion de Pearson	,658**	,133	,314**
أشارك في إعطاء حلول لها	Sig. (bilatérale)	,000	,163	,001
	N	112	112	112
لدي القدرة على تقبل الأفكار المقترحة	Corrélacion de Pearson	,571**	,063	,333**
من زملائي في الفريق	Sig. (bilatérale)	,000	,510	,000
	N	112	112	112
أساهم في تقديم أفكار متنوعة لحل	Corrélacion de Pearson	,490**	,076	,041
المشاكل المختلفة التي نواجهها في فريق	Sig. (bilatérale)	,000	,423	,669
العمل	N	112	112	112

Corrélations

	أقترح أفكار جديدة و أستطيع التعبير عنها في الفريق	أستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني في العمل من عدة زوايا مختلفة	أركز على مشاكل الفريق و أحاول فهمها و تحديد تفاصيلها
الفرق	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,309 ,001 112	,274** ,003 112
لدي القدرة على الفهم الجيد لمختلف المشاكل في العمل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,028** ,769 112	,071 ,455 112
يمكنني وضع مخطط عمل لحل مشاكل التي أواجهها في عملي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,041** ,668 112	,098 ,303 112
أقترح أفكار جديدة و أستطيع التعبير عنها في الفريق	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1** ,623 112	,047 ,623 112
أستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني في العمل من عدة زوايا مختلفة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,047** ,623 112	1 ,004 112
أركز على مشاكل الفريق و أحاول	Corrélacion de Pearson	,095**	,273** 1

فهمها و تحديد تفاصيلها	Sig. (bilatérale)	,320	,004	
	N	112	112	112
أناقش المشاكل مع أصدقائي في الفريق	Corrélacion de Pearson	,108**	,103	,220**
و أشارك في إعطاء حلول لها	Sig. (bilatérale)	,256	,279	,020
	N	112	112	112
لدي القدرة على تقبل الأفكار المقترحة	Corrélacion de Pearson	,080**	,048	,174**
من زملائي في الفريق	Sig. (bilatérale)	,402	,616	,067
	N	112	112	112
أساهم في تقديم أفكار متنوعة لحل	Corrélacion de Pearson	,226**	,070	,335
المشاكل المختلفة التي نواجهها في فريق	Sig. (bilatérale)	,017	,463	,000
العمل	N	112	112	112

Corrélations

		أناقش المشاكل مع أصدقائي في الفريق و أشارك في إعطاء حلول لها	لدي القدرة على تقبل الأفكار المقترحة من زملائي في الفريق	أساهم في تقديم أفكار متنوعة لحل المشاكل المختلفة التي نواجهها في فريق العمل
الفرق	Corrélacion de Pearson	,658	,571**	,490**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	112	112	112
لدي القدرة على الفهم الجيد لمختلف المشاكل في العمل	Corrélacion de Pearson	,133**	,063	,076
	Sig. (bilatérale)	,163	,510	,423
	N	112	112	112
يمكنني وضع مخطط عمل لحل مشاكل التي أواجهها في عملي	Corrélacion de Pearson	,314**	,333	,041
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,669
	N	112	112	112
أقترح أفكار جديدة و أستطيع التعبير عنها في الفريق	Corrélacion de Pearson	,108**	,080	,226
	Sig. (bilatérale)	,256	,402	,017
	N	112	112	112
أستطيع رؤية المشاكل التي تواجهني في العمل من عدة زوايا مختلفة	Corrélacion de Pearson	,103**	,048	-,070
	Sig. (bilatérale)	,279	,616	,463
	N	112	112	112
أركز على مشاكل الفريق و أحاول فهمها و تحديد تفاصيلها	Corrélacion de Pearson	,220**	,174**	,335
	Sig. (bilatérale)	,020	,067	,000
	N	112	112	112
أناقش المشاكل مع أصدقائي في الفريق و أشارك في إعطاء حلول لها	Corrélacion de Pearson	1**	,409	,197**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,037
	N	112	112	112
لدي القدرة على تقبل الأفكار المقترحة من زملائي في الفريق	Corrélacion de Pearson	,409**	1	,078**
	Sig. (bilatérale)	,000		,413
	N	112	112	112
أساهم في تقديم أفكار متنوعة لحل المشاكل المختلفة التي نواجهها في فريق العمل	Corrélacion de Pearson	,197**	,078	1
	Sig. (bilatérale)	,037	,413	
	N	112	112	112