

فعالية فريق العمل في ضمان إبداعية منظمة الأعمال دراسة ميدانية على
الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة الإستثمارات في السكك الحديدية أنسريف'
The effectiveness of the work team to ensure the creativity of
business organization - a field study on the National Agency for
Studies and Monitoring of Rail Investments ANESRIF

*أمينة جاب الله

جامعة الجزائر-3، الجزائر

Aminadjaballah@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/15

تاريخ القبول: 2021/09/28

تاريخ الاستلام: 2021/16/14

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تثمين دور فرق العمل في ضمان إبداعية منظمة الأعمال ، فبعد تناول أدبيات النظرية للموضوع تم إختيار " أنسريف " نموذجا للدراسة الميدانية ، و اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي كما إستخدمنا برنامج SPSS لتحليل البيانات و قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن لفعالية فرق العمل دور كبير في ضمان إبداعية منظمات الأعمال ، فالعلاقة بينهما طردية ، فكلما زادت فعالية فريق العمل في المنظمة زاد معها مستوى الإبداع فيها أيضا.وتوصي الدراسة بضرورة تبني الإبداع كقيمة أساسية في العمل و جعله وسيلة و هدف في نفس الوقت.

الكلمات المفتاحية: فريق العمل، فريق العمل الفعال، إبداع المنظمة .

تصنيف JEL: M12; O31.

Abstract: This study aims to evaluate the role of work teams in ensuring the creativity of the business organization. After dealing with the theoretical literature of the topic, "L'ANESRIF" was selected as a model for the field study. We relied on the descriptive and analytical approach as we used the SPSS program for data analysis. The results of the study showed that the effectiveness of work teams has a great role in ensuring the creativity of business organizations. The relationship between them is positive. The more effective the work team is in the organization, the greater is the level of creativity. The study recommends that there is a necessity to adopt creativity as a basic value in working to accomplish it and make it a means and a goal at the same time.

Keywords : Work team , Effective work team, Organisation creativity.

Jel Classification Codes: M12,O31,.

أ. تمهيد:

يعد فريق العمل الفعال إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، وتحقيق أفضل النتائج الممكنة، الأمر الذي قاد هذه المنظمات إلى إعادة تصميم العمل بشكل يبرز فريق العمل بشكل طبيعي. ومما لا شك فيه أن العمل ضمن فريق أصبح ضرورة ملحة لصيرورة الأعمال الناجحة، ومهارة مستقلة بذاتها ومطلوبة جدا في منظمات الأعمال، حيث أن فريق عمل يتكون من عاملين من ذوي المهارات العالية، غير أنهم يفتقرون إلى مهارة العمل الجماعي بانسجام وتماسك، يكون أقل فعالية من فريق آخر منسجم بشكل تام ويضم في عضويته عاملين أقل مهارة.

لذا الاهتمام بالعمل ضمن فريق ما هو إلا محاولة لإيجاد أفضل السبل لأداء منظمات الأعمال على نحو يتيح لها الفرصة للتفوق والتميز بطريقة متواصلة ويضمن لها الوصول إلى الابداع، بتظافر جهود أعضاء الفرق، خاصة وأن الابداع أصبح مطلبا رئيسيا لتحقيق هذه الإستمرارية في النجاح بشكل يمتاز فيه كل أفراد المنظمة ويطلقون العنان لأفكارهم ومواهبهم دون أية قيود أو حدود.

ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

ما مدى فعالية فريق العمل في ضمان الابداع لدى أنسريف ؟

والتي تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو فريق العمل وأهميته؟ ما الذي يميزه عن جماعة العمل؟

ما هي خصوصية فريق العمل الفعال؟

هل أداء الفريق الفعال يضمن إبداعية منظمة أنسريف ؟

فرضيات الدراسة: تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: مفهوم فريق العمل واضح بالنسبة لكل أفراد أنسريف الأمر الذي يجعل من الاختلاف بين فريق العمل وجماعة العمل معروفا أيضا عندهم .

الفرضية الثانية: يعرف كل أعضاء أنسريف خصائص فريق العمل الفعال وتبني الفرق العمل فيها على هذا الأساس.

الفرضية الثالثة: تسعى أنسريف إلى بناء فرق عمل مبدعة في الكثير من الأحيان بخصائص معينة.

الفرضية الرابعة: تحقق أنسريف محلل الدراسة نتائج إبداعية لاعتمادها على فرق عمل فعالة .

أهداف الدراسة: يمكن حصر أهداف الدراسة في النقاط التالية:

-التعريف بمفهوم فريق العمل وخصوصية فعاليته، وتوضيح الفرق بينه وبين مفهوم جماعة العمل

-التعرف على مؤشرات الحاجة إلى العمل ضمن فريق.

-استكشاف فعالية فريق العمل لدى أنسريف في ضمان الابداع فيها.

تقديم توصيات لـ أنسريف لتعظيم فريق العمل وتحقيق ابداع مستدام فيها.

أولا: فرق العمل

يعتبر تطوير العمل الإداري ، هدف أساسي تعمل على تحقيقه المنظمات المتميزة ولهذا يجب على

الإداريين العمل ضمن فرق عمل ، و الإبتعاد كل البعد على أسلوب الإدارة مسيطر ومتحكم ، الأمر الذي

يمكنه ضمان فعالية موظفيها والإستفادة من كل القدرات و المهارات التي يمتلكونها فحتما لكل موظف ما يميّزه عن غيره و إتّحاد هذه القدرات من شأنها أن تخلق إبداعا فيها يجعلها متأقّة :

1. تعريف فريق العمل:

تعددت مفاهيم فرق العمل تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، مجالتهم واهتماماتهم وسنذكر فيما يلي البعض منها: هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف متعددة ومشاركة . (جودة 2004، صفحة 64)

وقد عرفته الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي على أنه عبارة عن مجموعة يركز أفرادها على هدف واحد يجمعهم. فالفريق لا يؤدي عمله على الوجه الأكمل إذا كان كل فرد فيه يركز على هدفه الخاص.

كما أشار إلى أن مفهوم فريق العمل يتمثل في كونه: مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومصادرهم ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك. (جربوع، 2014، صفحة 35)

كما يعرفه البعض الآخر على أنه مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وبشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون لكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم. (جربوع، 2014، صفحة 36)

بالإضافة إلى ذلك عرفه أبو النصر 2012 على أنه مجموعة أعضاء، حيث ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارها بشكل مدورين للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد. (عفانة 2013، صفحة 25).

ويعرفه سلطات 2004 على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها، وهو تعريف يبرز أهمية المسؤولية الجماعية في مفهوم فرق العمل. (عفانة 2013، صفحة 25)

ومما سبق يمكننا أن نستخلص أن مفهوم فريق العمل:

هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض يمتلكون مهارات مكملة ببعضها البعض. يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. يمتلكون المصادر اللازمة والسلطة الكافية للقيام بها. فهم مسؤولون مسؤولية جماعية إلى تحقيق هذه الأهداف.

2. الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل:

سنوضح فيما يلي الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل من خلال الجدول الموالي:

الجدول (01): الفرق بين جماعة العمل و فرق العمل

فرق العمل	جماعة العمل
يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق	يقوم القائد بالتحكم في المجموعة والهيمنة عليها
يتم اعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق	يتم اعداد الأهداف من قبل المنظمة
تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين	يعمل القائد على تنظيم الاجتماعات واللقاءات

ويقوم بمتابعة العمل والأشراف عليه بنفسه	الأعضاء وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة
يتم التذكير على أداء الفرد	يكون التركيز فيها على أداء الفريق
يتنافس الأفراد ضد بعضهم البعض	يعمل الأفراد كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك
الاتصال يكون في اتجاه واحد من القائد إلى المجموعة	يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد
تخزن المعلومات لدى العاملين	يتم اشتراك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق
يتم اتخاذ القرارات من قبل القائد بمفرده	تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق

المصدر: أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وآخرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي

النسائي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص 15

3. مؤشرات الحاجة إلى العمل ضمن فريق:

حسب ما تلميه تجارب واقعية، فإن هناك مؤشرات واضحة تدل على ضرورة تبني منهجية العمل ضمن

فريق نذكر أهمها (قميص، 2020):

- زيادة التذمر بين الموظفين والتركيز على المصالح الخاصة.

- زيادة الصراعات والمناوشات بين الموظفين.

- كتم المعلومات وعدم مشاركتها مع بعضهم البعض.

- عدم وضوح المهام ومتطلبات العمل.

- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

- ضعف الولاء والالتزام للموظفين.

- ملاحظة بوادر هدم الاهتمام واللامبالاة وقلة تفاعل في الاجتماعات.

- معارضة للتغيير الفعال.

- ضعف الخدمات المقدمة للعملاء.

- ازدياد في النفقات وهدم للموارد.

4. أهمية العمل ضمن فريق:

يعتبر فريق العمل حسب أبو النصر (2012) أداة من الأدوات الفعالة لإنجاز مهام مشتركة لتحقيق

أهداف معينة نصب في مصلحة المنظمة عموماً، ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر

أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة

والفاعلية. وأن إنسانا واحدا بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقرتيه العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم

بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك. فهو يستمد أهميته في المنظمات من خلال

تكاملية سماته، بوصفه قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة فالبينة التنظيمية، تساهم في دفع المنظمة نحو

استيعاب التغيرات والتعامل مع تقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتحلل أنشطة عمليات المنظمة. وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ. وتبنى طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم. إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة. وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سيرها إلى النجاح والتميز (عفانة 2013، صفحة 25).

5. أنواع فرق العمل: لفرق العمل في المنظمات عدة أنواع نذكرها في الجدول التالي :

الجدول (02) : أنواع فرق العمل

تعريفها	نوع فريق العمل
هم زملاء العمل في نفس المكتب، يقودهم قائد أو مجموعة من القادة، تربطهم وظائف، مهام ومساحات العمل	مجموعة العمل
هم أفراد ممكن يكونوا من أقسام مختلفة في المنظمة لكنهم يعملون مع بعضهم البعض، ويكملوا بعضهم البعض، وجودهم في الفريق مدروس على حسب مهاراتهم لتحقيق التكامل بينهم	فريق العمل
هي فرق تتكون من مجموعة من المدراء مع مديرهم الأول، يوجد عدد من المستويات من فرق الإدارية من العليا إلى الدنيا	فرق الإدارة
وهي فرق تتكون لمرة واحدة فقط، تعمل على مشروع معين حتى ينتهي المشروع وينتهي الفريق معها	فرق مشاريع المشخصة
وهي فرق أعضاؤها يعملون عبر البلدان أو القرارات عن طريق البريد الالكتروني أو أي وسيلة رقمية من غير الحاجة للتواجد في نفس المكان أو المكتب وجه لوجه، الأمر السليبي أن الأعضاء لا يعرفون بعضهم البعض إلا أنهم يعملون لتحقيق هدف مشترك.	الفرق الافتراضية

المصدر: عبير عطا الله قميصه. (2020, 08 26). دورة تكوينية في مهارات العمل الجماعي.

تاريخ الدورة (07-05) / 08, 2020, www.edreach.org

6. خصائص فرق العمل الفعالة :

تتميز فرق العمل الفعالة بخصائص معينة تتمثل في (قميصه، 2020):

1.6. الموضوع: يشمل الموضوع نقطتين:

النقطة الأولى: الهدف الواضح الذي يحدد اتجاه الفريق ويحميه من التشتت والالتهاؤ بالأمر الجانبية مهما كانوا مختلفين.

النقطة الثانية: الأمر الواضحة وذلك بتحديد: دور كل عضو، مسؤوليته، ارتباطه بالآخرين، قوائم تحدد للجميع معايير الأداء المطلوب، الموارد المتاحة حسب الأدوار، كل هذه النقاط نقطة بصفة مطلقة.

- 2.6. القيادة المشتركة: القائد يدرك تماما أنه لا يملك كل المعلومات في كل مجالات لكنه يستخدم معلومات أعضاء الفريق بطريقة فعّالة. ويدرك تماما أن كلّ قائد في مجاله فلا مانع من تبادل في الأدوار للقيادة طالما هذا يصب في مصلحة لهدف مشترك فالجميع لديه فرصة لتطوير مهاراته القيادية داخل الفريق.
- 3.6. الألفة: كلما كانت بيئة العمل ودية أكثر كلما حققت النتائج العالية في أحد أعضاء الفريق فالعلاقة بين النتائج والألفة تناسب طرديا.
- 4.6. حل الخلافات: أي التعامل مع الخلافات بطريقة حضارية تضمن سلامة فريق العمل، دون شخصنة للمشكل وبمستوى عالي من المهنة وتطبيق مبدأ ربح/ربح في الأخير الكل رابح.
- 5.6. الإستماع الفعّال: الإستماع الفعال أن تفهم من وجهة نظر المتحدث ويمنح للمتحدث شعور أنه تم الاستماع له وتم فهم ما يريد إيصاله. الأمر الذي يمنح فرصة كافية قبل إصدار الأحكام.
- 6.6. التواصل المفتوح: في التفسير على الأفكار، المخاوف، الاعتراضات الإختلافات ولكن بطريقة سليمة تخدم المصلحة العامة.
- 7.6. قوة العلاقات الخارجية: لا بد من وجود تواصل وعلاقة مع الآخرين من خارج الفريق سواء كانوا فرق عمل أخرى في نفس المنظمة أو عملاء، شركاء، موردين، مستهلكين... فالعلاقات الخارجية السليمة تعكس عمليا العلاقات الداخلية السليمة.

ثانيا : الإبداع في المنظمة

1 . مفهوم الإبداع :

الإبداع يتمثل في كل صور الإنتاج، أو الإختراع، أو الاكتشاف لشيء ما، ليس موجودا أو معروفا من قبل، سواء كان هذا الشيء منتجا ماديا أو منظومة من الأفكار؛ أو غير ذلك من النواتج الإبداعية، أو السلع الابتكارية وبالتالي، فإنه يمكن اعتبار أي شخص مبدعا، إذا أبدع، أو اخترع شيئا لم يوجد من قبل مطلقا أو غير مسبوق، إذا أبدع أو اخترع شيئا وجد في مكان ما لكنه لم يكن يعرف بوجوده أصلا، إذا أبدع أو اخترع أو اكتشف طريقة جديدة أو وضع خطة غير مسبوقة لعمل شيء ما، إذا أعاد تطبيق خطة عمل، أو طريقة إنتاج مادة ما موجودة أصلا ولكن بصورة جديدة أو مطورة أو مختلف (درويش 2017، صفحة 17).

2 . خطوات عملية لزيادة الإبداع في فريق العمل :

- تعتمد زيادة الإبداع في فريق العمل على جملة من الخطوات العملية المتمثلة في ما يلي (جومان، 2010، الصفحات 135-136) :
- اشتراك الجميع في بناء التعاون الإبداعي وذلك بجمع الموظفين ومناقشة كيفية بناء بيئة عمل أكثر ابداعا وأكثر تعاونا.
 - الطلب من كل موظف أن يكتب خمس كلمات، يمكن أن تعبر عن قيم سامية، تضاف إلى قاموس الفريق وتساعد على تحويل الفريق إلى مجموعة أكثر ابداعا، وإدماج كل القوائم واختيار أفضل خمس كلمات.
 - الطلب من أعضاء الفريق إبتكار احتفال يساعد على ترسيخ أهمية الإبداع والإبتكار.
 - الطلب من الموظفين كتابة بيان الرؤية الإبداعية التي يطمحون إليها.

- طرح فكرة سابقة الأفكار المسروقة، والمقصود بها: هو أن يقدم الموظف بعض الأفكار المستعارة من مختلف المصادر، وإضافة فئات الجوائز التالية:
- أفضل فكرة مستعارة من إدارة أخرى.
- أفضل فكرة مستعارة من أفراد عائلتك
- أفضل فكرة مستعارة من أحد المنافسين
- أفضل فكرة مستعارة من عرض تلفزيوني أو فيلم
- معرفة الوقت المناسب للتراجع (العودة لنمط العمل المعتاد)، وطبقا لها جاء في جريدة "وول ستريت"، التراجع الإبداعي هو أداة ممتازة يستخدمها المديرون والموظفون الذين يعدون الخروج عن نمط العمل الاعتيادي هو ما يحتاجونه لتحفيز التفكير الإبداعي.
- أكد من أفراد فريقك يتعلمون باستمرار، سلط الضوء على أهداف واهتمامات الأشخاص في فريقك، ثم ساعدتهم في تطويرها من خلال الدورات أو الندوات أو الأبحاث عبر الإنترنت سيجلب هذا مهارات جديدة لفريقك (VRANS, 2015).
- تغيير الأشياء عمدا. فهناك الكثير من الأفكار لتعريض الناس لممارسات عمل مختلفة، على سبيل المثال: الجمع بين موظفين الذين لا يعملون معا في العادة وغيرها الكثير (FRIDMAN, 2016).

ii. الطرق والأدوات :

1. نبذة عن الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة الإستثمارات في السكك الحديدية انسريف

L'ANESRIF:

تعتبر الوكالة، هيئة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تم إنشائها يوم 20 جويلية 2005 وقد شرعت فعليا في ممارسة نشاطها في أفريل 2007 وهي مفوضة من طرف وزارة الأشغال العمومية والنقل. الوكالة مكلفة بإنجاز وتسيير الاستثمارات في مجال السكك الحديدية كما تعد الوكالة أداة لتسيير ورشات السكة الحديدية. مهامها جمع البنى التحتية، الوسائل التقنية، والكفاءات العلمية والتنظيمية للأزمة للتصميم، تحضير وإنجاز الإستثمارات في مجال السكك الحديدية وكذا السهر على الإنجاز الجيد للمشاريع و ضمان تسلسلها في الأجل المحددة.

2. الأدوات الإحصائية المستخدمة وإعداد الإستبيان :

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق إستخدام معامل ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي، حيث بلغ معامل الإتساق الكلي للإستبيان 0,93، هذا ما يؤكد لنا أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لذا فهو صالح لأغراض الدراسة الحالية. كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري) حيث يضم

مجتمع الدراسة موظفين أنسريف، والتي شملت الدراسة على عينة عشوائية قدرت ب38 موظف، علما أنه تم توزيع 50 إستبيان وأسترد منه 38. وقد تضمن الإستبيان المحاور التالية :

جدول (03) : محاور الإستبيان

محور رئيسي 1 المتغير المستقل	1- فريق العمل : 1-1 مفهوم فريق العمل . 1-2 فريق العمل الفعال. 1-3 فريق العمل المبدع.
محور رئيسي 2 : المتغير التابع	2- إبداع المنظمة

المصدر : من إعداد الباحثة

3. تحديد سلم القياس :

وقد صمم الإستبيان وفق سلم ديكرت الخماسي الإستجابة : حيث أعطيت أوزانا تقيس تلك الدرجة حددت بخمس درجات: من 1 إلى 5 و للحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة الوسط الحسابي الذي يعكس درجة الموافقة أو المعارضة أو الحياد تم اللجوء إلى تحديد مجالات الموافقة بنوعها والمعارضة بنوعها، وكذا عدم التأكد من خلال : إحتساب المدى : $5 - 1 = 4$ طول ، العينة = المدى / عدد الفئات ، وبالتالي :
طول العينة = $5 / 4 = 0.80$

جدول (04) : مجالات الموافقة

مجال 1	{ 1.80 - 1 }	غير موافق بشدة	ضعيف جدًا
مجال 2	{ 2.60 - 1.80 }	غير موافق	ضعيف
مجال 3	{ 3.40 - 2.60 }	محايد	متوسط
مجال 4	{ 4.20 - 3.40 }	موافق	عال
مجال 5	{ 5 - 4.20 }	موافق بشدة	عال جدا

المصدر : من إعداد الباحثة

III. نتائج الدراسة : سناقش فيما يلي نتائج إستجابات عينة الدراسة لعبارات محاور الإستبيان الأربعة على الترتيب :

الجدول (05) : إستجابات عينة الدراسة لعبارات مفهوم فريق العمل

رقم العبارة	العبارة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	قائد فريقي يعمل على تسهيل عمل	3,53	1,05	3	عال

الفريق					
2	نتشارك في فريق في تحديد الأهداف	3,76	1,02	2	عال
3	يعمل فريق كوحدة واحدة تجمعها الهدف المشترك	3,50	1,15	4	عال
4	في فريق، نتواصل مع بعضنا البعض بكل حرية.	4,16	0,59	1	عال
5	نتشارك في فريق كل المعلومات المتاحة.	3,53	1,17	3	عال
6	تتخذ القرارات في فريق بناء على رأي كل أعضاء الفريق.	3,50	1,24	4	عال
7	رؤية ورسالة منظمنا واضحة لكل أعضاء فريق.	3,50	1,20	4	عال
	محور: مفهوم فريق العمل	3.64	1.06	-----	عال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يعرض الجدول رقم 05: نتائج تحليل المحور الفرعي الأول للاستبيان والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه (7) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.64) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة عال، حيث جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,16) وبإنحراف معياري (0,59) أما الفقرات (3، 6، 7) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,50) وبإنحراف معياري (1,15 – 1,20 – 1,06) على الترتيب وبالتالي يمكننا القول أن الرأي العام لعينة الدراسة فيما يخص بعد مفهوم فريق العمل يعتبر عال بالنظر لمتوسط الحسابي العام رغم وجود نوع من التضارب في الآراء وهذا ما تعكسه قيمة الإنحراف المعياري وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن هناك درجة عالية من الوضوح في مفهوم فريق العمل عموماً لدى أفراد المنظمة وهذا مؤشر جيد من شأنه أن يعزز أداءهم في العمل.

الجدول (06): إجابات عينة الدراسة لعبارات فريق العمل الفعال

رقم العبارة	العبارة	الوسيط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	أهداف فريق واضحة لكل أعضائه	3,53	1,006	5	عال
2	يعتبر كل دور للأعضاء ومدى إرتباطه بدور الآخرين واضح لكل أعضاء الفريق	3,61	1,104	3	عال
3	كل عضو في فريق يعرف مسؤوليته وتأثيرها وكل الموارد المتاحة إليه	3,58	1,081	4	عال

4	إذا تطلّب الأمر، يتم تبادل دور القيادة بين قائد فريقي وأحد أعضائه بما يصب في مصلحة الهدف	3,25	1,131	8	متوسط
5	فريقي يعمل في بيئة وديّة يسودها الإتفاق والإحترام	4,11	0,764	1	عال
6	تحل الإختلافات في وجهات النظر في فريقي بكل مهنية وتحت مبدأ (رابع /رابع) بمعنى الكل رابع.	3,49	1,096	6	عال
7	في فريقي يأخذ كل منا فرصته للتعبير عن أفكاره للتعبير عن أفكاره وأرائه، ويتم الإستماع إليه بشكل فعال.	3,42	1,030	7	عال
8	فريقي له علاقات جيّدة مع كل أو معظم فرق العمل الأخرى	3,70	0,909	2	عال
	محور: فريق العمل الفعال	3,59	1,01	---	عال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يعرض الجدول رقم 06 : نتائج تحليل المحور الفرعي الثاني للإستبيان والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه (8) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3,59) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة عال، حيث جاءت الفقرة (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,11) وبانحراف معياري (0,76) أما الفقرة (8) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,25) وبانحراف معياري (1,13) وبالتالي يمكننا القول أنه أفراد الوكالة متفقيين عموما على أن الفرق العمل التي ينتمون إليها هي فرق عمل فعالة.

الجدول (07) : إستجابات عينة الدراسة لعبارات فريق عمل مبدع

رقم العبارة	العبارة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تم بناء فريقي على حسب مهارات معينة تخدم أهداف الفريق	2,66	1,09	6	متوسط
2	في فريقي يسمح لكل عضو بتقديم أفضل ما لديه.	3,43	,980	1	عال
3	في فريقي يتم اختيار أي حل على حسب ميزاته الإبداعية.	3,03	1,28	5	متوسط
4	في فريقي هناك تدفق ثري ومتتابع للأفكار يمكن التعبير عنها بكل حرية وفي أي وقت	3,11	1,22	3	متوسط

5	في فريقين يعمل مع بعضنا البعض لإيجاد حلول إبداعية دون تحديد المهام	3,42	1,24	2	عال
6	فريقي يقدم مخرجات مبتكرة للإدارة أو للعملاء	3,05	1,20	4	متوسط
	محور: فريق عمل مبدع	3,11	1,17	----	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يعرض الجدول رقم 07: نتائج تحليل المحور الفرعي الثالث للإستبيان والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه (6 عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3,11) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسط، حيث جاءت الفقرة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,43) وبإنحراف معياري (0,98) أما الفقرة (1) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,66) وبإنحراف معياري (1,09) ويمكننا القول أن الرأي العام لعينة الدراسة فيما يخص بعد فريق العمل المبدع يعتبر متوسط وهذا يدل على أن الوكالة تحتاج إلى مزيد من دعم الإبداع في فرق أعمالها وتوفير كل ما يلزم لترسيخه كمبدأ أساسي لتكوين هذه الفرق..

الجدول (08): إستجابات عينة الدراسة لعبارات إبداع المنظمة

رقم العبارة	العبارة	الوسيط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	تشجع مؤسستنا كل الفرق على تقديم أفكار جديدة مبدعة.	2,81	1,10	2	متوسط
2	تقدم مكافآت مغرية لأصحاب الأفكار الأكثر إبداعا	2,14	0,88	7	ضعيف
3	يمكننا التواصل مع القادة من الإدارة العليا بكل سهولة	2,49	1,17	6	ضعيف
4	مؤسستنا تشجع إقتراح حلول إبداعية من كل مستويات الإدارة.	2,76	1,25	3	متوسط
5	مؤسستنا تسعى إلى إبتكار أساليب إنتاج أبسط وأقل تكلفة	2,89	1,12	1	متوسط
6	تهتم مؤسستنا كثيرا بجانب البحث والتطوير	2,63	1,19	5	متوسط
7	الإبداع قيمة عالية من قيم مؤسستنا تعمل على تحقيقها من	2,68	1,29	4	متوسط

				المصدر
			خلال التعاون مع مراكز البحث والجامعات أو مؤسسات أخرى.	
متوسط	--	1,14	2,68	محور: إبداع المنظمة

من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يعرض الجدول رقم 08 : نتائج تحليل المحور الرئيسي الثاني للإستبيان والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه (7) عبارات، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2,68) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسط، حيث جاءت الفقرة (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,89) وبانحراف معياري (1,12)، أما الفقرة (2) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,14) وبانحراف معياري (0,88) وهنا يمكننا القول أن درجة إبداع المنظمة في أداء عملها أو في مخرجاتها متوسطة تحتاج إلى تطوير وإلى الإلء المزيد من الاهتمام لتحسين إبداعيتها، والسبب في ذلك يعود إلى قلة إهتمام الوكالة بالبحث والتطوير ويعود أيضا إلى التواصل الضعيف بين الموظفين والقادة، حسب ما أظهرته نتائج الجدول _ بعد قيامنا بتجميع كل المؤشرات المتعلقة بكل محور، تم حساب المتوسط الحسابي لكل محور وهذا بغية قياس مدى ترابط محاور الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (09) : مدى ترابط محاور الدراسة

محور إبداع المنظمة		
درجة المعنوية	معامل بيرسون للإرتباط	
00	,591**	محور مفهوم فريق العمل
0.008	,424**	محور فريق العمل الفعال
00	,591**	محور فريق العمل المبدع

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 09 أن جميع المعاملات المستقلة (مفهوم فرق العمل، الفريق الفعال، الفريق المبدع) والمتغير التابع (إبداع المنظمة) كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي تقبل الفرضيات المعبرة لكل محور حيث قدرت معاملات الإرتباط بـ (0.424, 0.591) وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة تراوحت بين [0.7 و 0.5]، بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبالتالي ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن وضوح مفهوم فريق العمل نسبة إلى مفهوم جماعة العمل، ووجود فريق عمل فعال ومبدع في الوكالة من شأنه أن يخلق الإبداع لديها ولكن بدرجة متوسطة وهذا ما يدعو قياداتها إلى إعادة النظر في عمل فرق عملها حتى تتمكن من خلق الإبداع لديها وإيجاد أليات تحقق لها درجة إبداع أعلى.

و خلاصة القول ، فإن ألية العمل بروح الفريق سر من أسرار نجاح المنظمات ، والقدرة على تأصيل هذه الثقافة داخل المنظمة ونشر هذا التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتهي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون والتأكيد عليها وممارستها فعلياً ، حيث يوفّر العمل الجماعي بيئة ملائمة لتنمية الخبرات ، و تحسين القدرة على التخطيط و الإبداع لرفع الكفاءة و التوجّه نحو التفوّق المستدام .

من خلال الدراسة النظرية والميدانية للموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

. أثبتت نتائج الدراسة أن لوضوح مفهوم فريق العمل أفراد وكالة أنسريف L'ANESRIF ، دور في تحقيق إبداع المنظمة ككل، حيث أنه دور القادة والمرؤوسين يكون لديهم أهداف مشتركة، يعملون كوحدة واحدة لتحقيقها عن طريق التواصل المفتوح وتشارك المعلومات المتاحة ولكن تبقى علاقة بين متغير وضوح مفهوم فريق العمل وإبداع الوكالة علاقة طردية بدرجة متوسطة، وهذا إن دلّ على شيء فهو يدل على أنه لا يكفي أن يكون المفهوم واضحاً لدى أفرادها وإنما يجب تفعيله لتحقيق إبداع الوكالة بشكل يكون الإبداع سمة أساسية لأهداف فرقها مهما كانت مهمتها.

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أفراد وكالة أنسريف L'ANESRIF يعتبرون أن فرق العمل التي يعملون ضمنها هي فرق عمل فعّالة، وأن هناك علاقة طردية متوسطة تميل إلى الضعف بين فريق الفعّال في الوكالة وإبداعها وهذا ما تؤكده نتائج الدراسة، بمعنى أن الفعالية المتوسطة لفريق العمل تقود الوكالة حتماً إلى مستوى إبداع متوسط فرغم أن أهداف الفرق واضحة عموماً وأن هناك توافق وود يسود هذه الفرق بالإضافة إلى قدرة الأعضاء على التعبير عن آرائهم والإستماع لها وأن علاقات بين الفرق عموماً جيدة غير أن كل هذا لم يعطي القدرة الكافية للوكالة لتحقيق مستوى إبداع عال .

.وقد أثبتت النتائج المتحصلة عليها أيضاً أن أنسريف L'ANESRIF لا تملك فرق عمل مبدعة مبنية على أساس مهارات خاصة تقدّم مخرجات إبداعية بارزة، فرغم أن هناك علاقة طردية متوسطة بين فريق العمل المبدع وإبداعية الوكالة وهذا أمر منطقي إلا أنه من الواضح أن أفراد الوكالة يعتبرون البعض من فرق عملهم مبدعة غير أننا نلاحظ الكثير من تضارب في الآراء حول هذه الفكرة فيلاحظ أن الفرق لا تكوّن على أساس المهارات الخاصة إلا بما يتطلبه صيرورة العمل الروتيني لا غير، الأمر الذي ينعكس على مستوى إبداعها طبعاً.

- وأخيراً من النتائج المتوصل إليها أيضاً أن مستوى الإبداع لدى أنسريف L'ANESRIF محدود جداً يحتاج إلى دراسة وتطوير يبدأ على المستوى الأفراد فيها.

- التوصيات : في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي بما يلي :

. ضرورة تبني المنظمة قيمة الإبداع كقيمة أساسية لا غنى عنها للوكالة ولكل فرد من أفرادها مهما كانت وظيفته.

- . توضيح رؤية ورسالة الوكالة لأفرادها حتى يخلق لديهم أهداف طموحة تقودهم نحو تحقيق هذه الرؤية وتحفزهم على الإبداع في سبيل تحقيقها.
- . فتح المجال أمام الطاقات الكامنة لفرق العمل الوكالة لطرح أفكار جديدة ومبدعة وتبنيها، دون تعريضهم للإنتقاد في حالة فشلها.
- . تقديم الدعم المادي والمعنوي لفرق العمل، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة في عملهم بكل حرية، وفتح المجال أمامهم للمخاطرة أحيانا كمرحلة أولى.
- . العمل على إستدامة الإبداع في الوكالة عن طريق التنقيب على المبدعين فيها وتكوين فرق عمل منهم على أساس مهارات خاصة ومتنوعة من شأنها ان تحقق إبداعا لها، بالإضافة إلى تشجيع التعلم المستمر لهذه المواهب حتى تقدّم أفضل ما عندها.

الاحالات والمراجع:

- أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده. (2010). فرق العمل وأخرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي. مذكرة ماجستير، 15. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- جربوع، ي. ع. (2014). واقع بناء فرق العمل و دورها في بناء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية. 35. جامعة الأقصى، غزة.
- حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الإداري و علاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير، 25. جامعة الأزهر، غزة.
- زين العابدين درويش. (2017). الذكاء الإنساني بين الإبتاع والإبداع"، سيكولوجية الإبداع : أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية. القاهرة، جامعة الأزهر - كلية التجارة.
- عبير عطا الله قميصة. (2020, 08 26). دورة تكوينية في مهارات العمل الجماعي. تاريخ الدورة (05-07) // www.edreach.org, 2020, 08
- كارل جومان. (2010). (ترجمة : باهر عبد الهادي) السعودية : مؤسسة الديان للطباعة و النشر و التوزيع .
- محفوظ أحمد جودة. (2004). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار وائل.
- FRIDMAN, A. (2016). Retrieved 08 26, 2020, from INC: <http://www.inc.com/adam-fridman/3-ways-to-foster-creativity-in-your-team.html>
- VRANS, E. (2015). Consulté le 08 26, 2020, sur AQUENT: [aquent. Fr/Blog /booster-votre-équipe-creative](http://aquent.fr/Blog/booster-votre-équipe-creative)