

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري

TEAM WORK AND ITS IMPACT ON ADMINSTRATIVE  
CREATIVITY

(دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور

سامي مصطفى محمد علي

إعداد الطالبة

صفاء حسن ابراهيم يوسف

1438هـ - 2017م



## صفحة الموافقة

اسم الباحث : صفاء حسنة ابراهيم يوسف

عنوان البحث : فقره العدل وأثرها على الإبداع في دارها

«دارنا» على عتبة من المصنفات التي تراث الشعابيه»

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم: د. محمد علي محمد طاهر

التوقيع: [Signature]

التاريخ: ٢٠١٧/١٢/٢٠

الممتحن الداخلي

الاسم: د. منيرة علي عبد الكريم

التوقيع: [Signature]

التاريخ: ٢٠١٧/١٢/٢٠

20-3/2017

المشرف

الاسم: د. سامي مصطفى محمد علي

التوقيع: [Signature]

التاريخ: ٢٠١٧/١٢/٢٠

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الآیة

{ وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

(سورة التوبة 105)

## الاهداء

الى منارة العلم والامام المصطفى، سيد الخلق سيدنا محمد

(عليه الصلاة والسلام)

الى روح والدي تغمده الله بواسع رحمته

الى النبي الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

الى والدتي العزيزة

الى الذين وقفوا الى جانبي وكانوا سنداً لي في السراء والضراء.

اسرتي الغالية

الى رفاق الدرب الطويل رفاق العلم والمعرفة رفاق امضيت معهم احلى ايام سنين عمري.

صديقاتي

الى من علمني احرف من ذهب وكلمات من درر وعبارات من اسمى واجل عبارات في العلم

الى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارا تنير لنا مسيرة العلم والنجاح

أساتذتي الكرام.

## الشكر والتقدير

قال تعالى { لئن شكرتم لأزيدنكم } (سورة إبراهيم 7)

الحمد لله العلي العظيم، صاحب الحمد والثناء، والمجد والثناء، والفخر والبهاء، والمن والعطاء، والعزة والبقاء، والجود والنعماء، الذي اعانني على انجاز هذا العمل واخرجه الى النور، وسخر لي ايادي بيضاء كان له عظيم الاثر، فهو سندي ، وعدتي عند شدتي ، ودليلي عند حيرتي.

أشكر الله العلي القدير اولاً واخيراً على توفيقه لاتمام هذه الرسالة، فهو أحق بالشكر والثناء، واولى بهما، فالحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا الجهد المتواضع، فان اخطأت فمن نفسي، وان اصبت فمن الله وحده، وما توفيقى الا من الله تعالى.

اتقدم بالشكر الى المؤسسة العملاقة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا(كلية الدراسات العليا)

كما اتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى استاذي الدكتور/ سامي مصطفى محمد علي الذي اعطاني من وقته وجده وعلمه، اعانه الله وسدد خطاه ورزقه سعادة الدارين.

والشكر موصول الي جميع اساتذتي طوال مسيرتي التعليمية، والشكر موصول الى صديقاتي وزملائي بالدفعة العاشرة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال(M.SC).

والشكر لكل العاملين في المصارف التجارية السودانية بنك التضامن الاسلامي وبنك الخرطوم، وبنك امدرمان الوطني، وبنك تنمية الصادرات.

ولا يسعني إلا ان اتقدم بالشكر والتقدير الى كل من اعانني في هذا الجهد المتواضع.

وختاماً اسأل الله العلي القدير ان يجعل اعمالنا خالصة لوجهه الكريم انه ولي ذلك والقادر عليه.

الدارسة

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الموضوع
أ	الاية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	قائمة المحتويات	4
ز	قائمة الجداول	5
ح	قائمة الاشكال	6
ط	مستخلص الدراسة	7
ي	ABSTRACT	8
<b>الفصل الأول: الاطار العام</b>		
1	تمهيد	0-1
2	مشكلة الدراسة	1-1
2	تساؤلات الدراسة	2-1
3	اهداف الدراسة	3-1
4-3	اهمية الدراسة	4-1
5-4	التعريفات الإجرائية	5-1
6	تنظيم الدراسة	6-1
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري</b>		
23-7	المبحث الاول: فرق العمل	1-2
48-24	المبحث الثاني: الابداع الاداري	2-2
54-49	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والعلاقات بين متغيرات الدراسة	3-2

الفصل الثالث: نموذج ومنهجية الدراسة		
55	مقدمة	0-3
55	نظرية الدراسة	1-3
56	نموذج الدراسة المقترح	2-3
57-56	فرضيات الدراسة	3-3
57	منهج الدراسة	4-3
58	مجتمع الدراسة	5-3
58	عينة الدراسة	6-3
59-58	مصادر الحصول على البيانات	7-3
59	تطوير اداة قياس متغيرات الدراسة(الاستبانة)	8-3
61-59	مصادر فقرات الاستبانة	9-3
62	اختبار جودة مقاييس الدراسة(الاستبانة)	10-3
62	الاجراءات الاولية قبل التحليل	11-3
63-62	الاساليب الاحصائية المستخدمة	12-3
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات		
64	مقدمة	0-4
81 -64	المبحث الاول: تحليل البيانات	1-4
89-82	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	2-4
الفصل الخامس: الخاتمة		
91	مقدمة	0-5
91	نتائج الدراسة	1-5
94-91	مناقشة النتائج	2-5
94	تأثيرات الدراسة	3-5
96-95	التوصيات	4-5
96	مقترحات لبحوث مستقبلية	5-5

96	محددات الدراسة	6-5
97	الخاتمة	7-5
101 -98	قائمة المصادر والمراجع	
	الملاحق	



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	العبارات التي تقيس ابعاد فرق العمل	(1-3)
61	العبارات التي تقيس ابعاد الابداع الاداري	(2-3)
65	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(3-4)
67	تحليل البيانات الأساسية	(4-4)
70	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	(5-4)
71	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	(6-4)
72	معامل الاعتمادية الفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	(7-4)
78	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(8-4)
80	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(9-4)
89	ملخص اختبار الفرضيات	(10-4)

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	مقارنة بين الجماعات وفرق العمل	(1-2)
21	محددات وفعالية فرق العمل	(2-2)
48	التمثيل البياني لعملية الابداع الإداري	(3-2)
56	نموذج الدراسة المقترح	(4-3)
68	البيانات الشخصية	(5-4)
75	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة	(6-4)
77	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات التابعة	(7-4)
80	نموذج الدراسة المعدل	(8-4)

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الي توضيح مفهومي فرق العمل والابداع الاداري واختبار اثر فرق العمل على الابداع الاداري ،اعتمدت الدراسة علي نظرية التبادل الاجتماعي و الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة الذي من خلاله تمت صياغة فرضيات الدراسة ، تتمثل الفرضية الرئيسية في ان هناك علاقة بين فرق العمل والابداع الاداري ،استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الادارية الوسطى والدنيا في بعض المصارف التجارية السودانية حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) . تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفية واساليب الاحصاء التحليلية لتحليل بيانات الاستبانة عبر برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) اعتمادا على نمذجة المعادلة البنائية (AMOS) . وتوصلت الدراسة الى نتائج عديدة منها وجود علاقة بين فرق العمل والابداع الاداري، واوصت الدراسة المنظمات عامة بزيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين وتوجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي اثبتت فاعليتها في علاج كثير من المشكلات في العمل، واوصت المصارف بتطبيق المفاهيم الابداعية الحديثة مثل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل وصنع القرار الاداري.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل ، الابداع الاداري.

## **ABSTRACT**

The study aimed to identify the meaning of team work and administrative creativity, the study relied on social interchange theory and previous studies in the construction of the study model through which the hypotheses of the study was formulated that there is a relationship between team work and administrative Creativity, the study used the descriptive and analytical methods of the study community represents the workers in middle and lower administrative levels in some Sudanese commercial banks ,methods of descriptive statistics and methods of analytical statistics have been used for the analysis of questionnaire through statistical package data program for social science (SPSS) depending on the structural equation modeling (AMOS).

The study reached at many results that there is a relationship between team work and administrative creativity. The study recommended public organizations to increase granted moral and material incentives for innovators and attentions is to paid to form team works, which have proved their effectiveness in the treatment of many problems in the work and the necessity apply creative concepts, such as the principle of participation and the formation of working groups and making the administrative decision.

Key words: team works and administrative creativity.

# الفصل الأول

## الإطار العام

## الفصل الأول

### الإطار العام

#### 0-1 مقدمة:

أدى التطور في الفكر الإداري الي شيوع مفاهيم ادارية كثيرة منها ادارة الجودة الشاملة اعادة هندسة العمليات ،الادارية الاستراتيجية، ادارة علاقات العملاء، ادارة الموارد البشرية و فرق العمل. ان الابداع الاداري بات مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل والازمات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات الهائلة، إلا ان بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من امكانات موظفيها وقدراتهم الابداعية وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام باعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من افكار ابداعية جديدة تقود الى انجاز الاعمال بشكل افضل مما هو متبع مما يساعد على حل المشاكل بشكل فعال وايجابي.(1)

لقد اصبح التجديد جوهر الابداع الاداري لاي منظمة من المنظمات الادارية اذ يتعين على المديرين ان يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة فياتخاذ القرارات وتوليد الافكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للابداع في العمل وزيادة الانتاج.(2)

---

<sup>1</sup>- عنان الجعبري، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، (جامعة الخليل، فلسطين، 2009م)، ص32  
<sup>2</sup>- امينة عبد القادر علي، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (مجلد، 16 العدد، 2015م)، ص177

## 1-1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ان انجاز المهام والاعمال داخل المنظمات لا يتم بشكل فردي، بل باسلوب جماعي معتمد على قدرات ومهارات كل فرد داخل المنظمة، ولزيادة درجة التماسك بين الافراد لا بد من توفر سمات يتمتع بها كل فرد بالعمل كفريق واحد ومن اهمها المشاركة والمرونة وحل المشكلات وتحمل المخاطرة بشكل جماعي للوصول الى الابداع الاداري في العمل.

وبما ان فرق العمل لها دور كبير ومؤثر في عملية الابداع الاداري كان من الضروري الغاء الضوء عليها بحسبانها عامل مؤثر في اداء المنظمات وغيابها يشكل ضغطاً وعبئاً على العمل بالصورة المثلى والسريعة والابداعية مما يضاعف من التكلفة والزمن.

هذه الدراسة جاءت لالقاء الضؤ اكثر عمقاً وذلك من خلال ربط فرق العمل بابعادها(القيادة، البيئة الاجتماعية، البيئة التنظيمية) بالابداع الاداري بابعاده(المرونة ، المخاطرة، حل المشكلات). وهذا ما لم تتطرق اليه الدراسات السابقة ومن هنا تكمن فجوة الدراسة.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بربط فرق العمل بالابداع الاداري مركزا على القطاع التجاري بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية السودانية وتختلف ايضا عن معظم الدراسات السابقة في التعريفات الاجرائية وبيئة الدراسة.

وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير فرق العمل على الابداع الاداري لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية ؟

## 1-2: تساؤلات الدراسة :

- ما مدبالعلاقة بين فرق العمل والمرونة ؟
- هل تساهم فرق العمل في توقع حل المشكلات قبل حدوثها ؟
- هل تشجع فرق العمل على تحمل المخاطرة ؟

### 1-3 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين فرق العمل و الابداع الاداري ويتفرع من الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية الاتية :
- معرفة العلاقة بين فرق العمل والمرونة.
  - معرفة مدى تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة.
  - التعرف على مقدرة فرق العمل على حل المشكلات قبل حدوثها.
  - تقديم بعض التوصيات العملية في ضوء نتائج الدراسة التي يمكن ان تساعد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### 1-4 أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في انها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الادارة اذ تتناول مفهومين مهمين هما فرق العمل والابداع الاداري وتنبثق أهمية دراسة اثر فرق العمل على الابداع الاداري من الاتي:
- أولاً: الأهمية النظرية:

يعد مفهوم فرق العمل مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات خصوصاً من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي لم تتطرق لدراسة أثر فرق العمل بابعادها(القيادة،البيئة التنظيمية،البيئة الاجتماعية )علي الابداع الاداري بابعاده (المرونة،المخاطرة ،حل المشكلات). أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق اهداف المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطاتها الاقتصادية مما يعكس أهمية التركيز عليه في الدراسات العلمية. واثراء المعرفة العلمية في مجال فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري.



## ثانياً: الأهمية العملية:

تتعلق أهمية الدراسة من اعتبار فرق العمل احد الاساليب الادارية الحديثة للتعامل مع معطيات العمل اليومي تهدف الي انجاز المهام بالكفاءة والفعالية مما يعكس أهمية دراسة توظيف هذا الاسلوب واثره على المتغيرات التنظيمية.

ان تطبيق الابداع الاداري في المنظمات السودانية له انعكاسات مهمة على الاقتصاد الوطني وعلى مفردات البحث والمتمثلة في توفير المعلومات وقد تم استخدامات استمارة الاستبانة لاثبات ذلك. وايجاد بيئة مشجعة للابداع الاداري عن طريق تطبيق عناصر هذا الابداع الامر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على الابداع ونبذ القيم التي لا تشجعها.

تكشف الدراسة عن قناعات ومعتقدات وافكار واتجاهات اعضاء فرق العمل باعتبارها من المحددات المهمة في تنمية الابداع الاداري.

## 1-5 التعريفات الاجرائية:

### أولاً: فرق العمل: Team work

فرق العمل عبارة عن وحدة تتألف من الافراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة علي العمل وتوفير قائد قوي قادر علي تقديم التوجيهات والتشجيع ، لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم.<sup>(1)</sup>

## ثانياً: الابداع الاداري: Administrative creativity

هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد او الجماعة في المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة وينتج عنها فكر او عمل جديد يتميز باكبر قدر من المرونة ، المخاطرة ، حل المشكلات

<sup>1</sup> - أم الخير بنت ابراهيم ، فرق العمل واثرها على الانتاجية ،رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز ،2010م.، ص14

والقدرة على الخروج عن المألوف هذه القدرة الابداعية من الممكن تنميتها وتطويرها وهي قدرة عامة وليست خاصة بافراد دون غيرهم.(1)

### ثالثاً: البيئة الاجتماعية: Social environment

ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظمة فريق العمل والتي يكون لها تأثيراً كبيراً على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الافراد.(2)

### رابعاً: البيئة التنظيمية: Organiztional environment

وهي المنظمة او المؤسسة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتوي عليه من سياسات، فلسفة، اهداف، خطط، موارد، نظام حوافز، تقييم الاداء والتدريب.

### خامساً: المرونة: Flexibility

هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة او بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من ابعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او وجهة نظر معينة وعدم التعصب بافكار بحد ذاتها.(3)

### سادساً: حل المشكلات: Solve Broblem

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف، ويعني ذلك ان بعض الافراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف.(4)

<sup>1</sup>-امينة عبد القادر علي ، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية، (مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 العدد 1)، ص181

<sup>2</sup>- احمد حمدان، فرق العمل، (ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012م)، ص46

<sup>3</sup> - امينة عبد القادر، مرجع سابق ، ص184

<sup>4</sup> - المرجع سابق ، ص181

## سابعاً: قبول المخاطرة:

تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>(1)</sup>

## 1-6: تنظيم الدراسة:

تحتوي الدراسة على خمسة فصول: الفصل الاول(الاطار العام) يحتوي على: المقدمة ، مشكلة الدراسة ، تساؤلات الدراسة واهدافها واهميتها والتعريفات الاجرائية . كما يشمل الفصل الثاني (الإطار النظري) للدراسة يحتوي على ثلاثة مباحث: المبحث الاول يتم فيه تناول موضوعات فرق العمل، ويحتوي المبحث الثاني علي موضوعات الابداع الاداري ، ويتناول المبحث الثالث الدراسات السابقة والعلاقات بين متغيرات الدراسة وما يميز الدراسة الحاليه عن الدراسات السابقة اما الفصل الثالث(نموذج ومنهجية الدراسة)يحتوي علي نظرية الدراسة ونموذج الدراسة وفرضيات ومنهجية الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات وتطوير اداة قياس متغيرات الدراسة(الاستبانة) واختبار جودة مقاييس الدراسة واخيرا يتم توضيح الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة. الفصل الرابع(تحليل البيانات واختبار الفرضيات) ويشمل مبحثين:المبحث الاول : يتناول تحليل البيانات والمبحث الثاني : يتناول اختبار الفرضيات.الفصل الخامس: الخاتمة ويشمل مقدمة وملخص النتائج ومناقشة النتائج وتوصيات الدراسة والصعوبات التي واجهت الباحث و مقترحات لبحوث مستقبلية.

---

1- جواهر عبد الهادي، أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2013م، ص31

# الفصل الثاني

## الاطار النظري

المبحث الاول: فرق العمل

المبحث الثاني: الابداع الاداري

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والعلاقات بين

متغيرات الدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 0-2 مقدمة:

يحتوي الفصل الثاني علي ثلاثة مباحث ، حيث يشمل المبحث الاول علي فرق العمل من حيث المفهوم والاهداف والانواع والمراحل ومقومات ومحددات وايجابيات وسلبيات فرق العمل، ويحتوي المبحث الثاني علي الابداع الاداري من حيث المفهوم والاهمية والابعاد والانواع والمبادئ والمراحل والمعوقات واستراتيجيات التعامل مع معوقات الابداع الاداري، واساليب وتنمية الابداع الاداري ويحتوي المبحث الثالث على الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 1-2 المبحث الاول: فرق العمل :

##### 1-1-2 تمهيد :

لعل استخدام الفرق في شركات الاعمال يعود الى عدة اسباب ابرزها وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة، وقصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة، ووجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها، ووجود فرص جديدة يمكن اقتناصها، واحتياج المنظمة إلى أفكار جديدة، ووجود تحديات ومخاطر تواجه الشركة، علاوة على وجود مشاكل في السلوك التنظيمي والاجتماعي.

وبالتالي فان بناء الفريق هو احد الاساليب الفعالة للحصول على اداء افضل وانجاز اسرع وعلاقات انسانية اعمق، الا انه ليس الحل السحري لجميع مشاكل العمل. ومع ذلك فان شروط بناء الفريق تقتضي ان يكون بناء الفريق نابعاً من رضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الادارة، وان يكون هناك سببا قويا لتكوين الفريق، وان تكون العلاقة بين اعضاء

الفريق اعتمادية تبادلية، وان يتساوى كل الاعضاء في اهميتهم داخل الفريق، وان يتفهم الاعضاء ادوارهم وادوار الاخرين، وان يتوفر لدى القائد ومرؤوسيه الرغبة الاكيدة في انجاح مهام الفريق، كما ان يتوفر حد معقول من الثقة والارتباط والاحترام والرغبة في التعاون والقدرة على تحمل الاخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر.(1)

## 2-1-2 مفهوم فرق العمل:

ظهر مفهوم فرق العمل كغيره من الفلسفات الادارية بغاية مواجهة التحديات التي من الممكن ان تواجه المنظمات ومساعدتها على تحقيق اهدافها. ورغم الجهود الاولى التي قام بها العالم ELTON MAUO وما تمخضت عنه تجارب HAWTHORNE ان انتاجية الفرد تزداد بزيادة التغيرات الايجابية في ظروف العمل البيئية نتيجة لتطور مفهوم الهوية الجماعية من المجموعة المستهدفة الا ان الادب الاداري لم يتناول مفهوم فرق العمل بشكل مستغل الا بعد سنوات طويله ، يلعب قادة الفرق دورا مهما في تسهيل المهام ويتوقع منهم تعليم اعضاء فرقهم وجعلهم اكثر قدرة على اتخاذ القرارات بين اعضاء الفريق ويتوقع منهم تقديم التدريب والتشجيع وتفويض اعضاء فريقهم ان الفلسفة المبنية على الفريق تحسن من فعالية ومستويات الانتاجية في المنظمة(2).

## 2-1-3 ماهية فرق العمل:

تتعدد التعاريف لفرق العمل من الكتاب المتخصصين ولكن هناك نقاط مشتركة جمعت بين تلك التعاريف وفي ضوء ذلك جدير بان نتعرف على تلك النقاط لفرق العمل وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup>. سرمد حمزة الشمري، توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة، (مجلة الادارة والاقتصاد، العدد85، 2010م) ص207.

<sup>2</sup>- عطا الله بشير، النويقة، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي،(المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد(10)، العدد(3)، 2014م)، ص426.

فقد عرفت تحسين الطراونة ان فرق العمل عبارة عن عدد محدود من الافراد نسبيا يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم اهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ويتم التعامل والتفاعل فيما بينهم في ظل اسس ومعايير تضبط سلوك الفريق<sup>(1)</sup>.

كما عرفت الاكاديمية العربية للتعليم العالي فرق العمل بانها عبارة عن مجموعة يركز كل افرادها على هدف واحد يجمعهم فالفرق لا يؤدي عمله على الوجه الاكمل اذا كان كل فرد فيه يركز على هدفه الخاص.<sup>(2)</sup>

## 2-1-4 أهمية فرق العمل:

تتبع اهمية فرق العمل من خلال دورها الفعال في زيادة تميز المنظمات حيث انها وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة وخلق منظمة ذات فعالية عالية في تمييز ادائها وتتمتع بالمرونة ومتجاوبه مع التقدم والاستمرار و فرق العمل هي وسيلة لغاية اومدخل لتحقيق هدف معين وقد يختلف الهدف من منظمة الي اخرى.

ويعد الاهتمام بفرق العمل من المهام التنظيمية الاساسية ، وتتبقى اهمية فرق العمل في المنظمات الادارية من كون العديد من الاهداف والمهام التنظيمية يتم انجازها من خلال فرق العمل ونظرا لان طبيعة المشكلات الحديثة اصبحت اكثر تعقيدا، فان الاسلوب الفردي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائما، وفي ضوء النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية خلال السبعينات والثمانينات من القرن الماضي وتأثيراته العالمية حيث تعتمد ثقافة فرق العمل، فقد عدلت المنظمات الادارية في الولايات المتحدة والخارج من ثقافتها للميل نحو تشجيع فرق العمل

<sup>1</sup> - تحسين الطراونة، الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الامنية، (ط1، الرياض، السعودية، 2012)، ص 129.  
<sup>2</sup> - الاكاديمية العربية للتعليم العالي [www.abahe.com.uk](http://www.abahe.com.uk)

والتعاون بغاية تعزيز المبادرات الابداعية لدى العاملين وتبسيط الاجراءات واستخدام المواهب والقدرات الذهنية لحل المشكلات الادارية المتنوعة من انتاج اساليب ذات اوجه مختلفة<sup>(1)</sup>

## 2-1-5 أهداف فرق العمل :

ذكرت الدراسات السابقة عددا من اهداف فرق العمل نذكر ثلاثة اهداف رئيسية وهي<sup>(2)</sup>:

1. الفرق المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين: ويكون التركيز طبقا لهذا البعد على مدى اتباع الفريق للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل في المنظمة.

2. فرق العمل المتعلقة بالفعالية: والتي بمقتضاها لا يقتصر دور الفريق على اتباع اللوائح والنظم والقوانين، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وانماط ادارية تشمل التخطيط والتنسيق التي تساعد على اداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.

3. الفرق المتعلقة بالبرامج: يمتد هذا الهدف ليشمل مساهلة الفريق ولا تقتصر المساهلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا نظراً لتفاعل ادوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق اهداف المنظمة .

## 2-1-6 ابعاد فرق العمل :

يوجد ثلاثة ابعاد تؤثر في بناء فرق العمل وتحديد درجه فعاليته وهم:<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد، اثر التمكين الاداري والتعليم التنظيمي في السلوك الابداعي، (مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، مجلد 33 ، العدد2)، ص52.

<sup>2</sup>عايد عبد الله العصيمي ، اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الاجهزة الحكومية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003م، ص28

<sup>3</sup>- احمد حمدان، فرق العمل، مرجع سابق ، ص44-45



## 1. العنصر الفني :

ويقصد بالعنصر الفني المهمة المطلوب انجازها ومدى صعوبتها ، هل هي صعبة التحقيق اوسهلة والمعلومات المتاحة عنها والاساليب والطرق المختلفة لتنفيذها ، لتحقيق تلك المهمة ومدى صعوبتها ، والادوات والاجهزة اللازمة لانجازها .

## 2. العنصر الانساني :

وهذا العنصر يتكون من جزأين هما :

### أ. قائد الفريق:

- \_ وهو المسئول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق .
- \_ يكون بينيه وبين الاعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون .
- \_ يكون مقتنعا باهداف الفريق مخلصا في تحقيقها ، جادا في قيادة الاعضاء للوصول اليها .
- \_ يجب ان تتوفر فيه شخصية ناضجة ، وخبرة عملية مناسبة .
- \_ يعمل القائد مستشارا للفريق ، ويقوم بتسهيل مهمة الاعضاء وترسيخ القيم والقواعد السلوكية وتوجيه وتعليم الاعضاء ، وتقديم النصح والمشورة .

### ب. اعضاء الفريق:

المقصود هنا هو سلوكيات الاعضاء التي تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح فريق العمل بشكل عام من حيث عددهم، خبراتهم، درجة الانتماء والولاء ، مدى استعدادهم للتعاون المشترك فيما بينهم وقدرتهم على العمل الجماعي، ومستوى الروح المعنوية والدوافع لديهم.

### 3. العنصر البيئي:

ان العنصر البيئي يتكون من جزأين وهما:<sup>(1)</sup>

#### أ. البيئة الاجتماعية:

ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظمة فريق العمل والتي يكون لها تأثيراً كبيراً على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الافراد. كما يقصد بها ذلك الاطار من العلاقات التي يحدد ماهية علاقة حياة العضو مع غيره الذي هو الاساس في تنظيم اي فريق من الفرق سوى بين افرادها بعضهم بعض في بيئة ما، او بين فرق متباينة او متشابهة معاً وحضارة في بيئات متباعدة.

#### ب. البيئة التنظيمية:

وهي المنظمة او المؤسسة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتوي عليه من سياسات، فلسفة، اهداف، خطط، موارد، نظام حوافز، تقييم الاداء والتدريب. وتعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والاداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية ايجابية تتيح مستويات اداء مرتفعة والعكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملاً مساعداً في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية يستطيع الغائب التأثير على اعضاء الفريق والذي يعد جوهر عملية رفع مستوى الاداء في المنظمة.

<sup>1</sup> - احمد حمدان، فرق العمل، مرجع سابق، ص 46- 47

## 2-1-7 سمات فرق العمل:

يوجد مجموعة من السمات الأساسية التي تتصل بها فرق العمل الناجحة وهي<sup>(1)</sup>:

### 1. ان تكون الاهداف واضحة ومقبولة:

ان وضوح الاهداف هي من اهم العوامل التي تؤدي الى فعالية الفريق، فالفرق تشكل من اجل هذه الاهداف التي يسعى الي تحقيقها وان وضوح الاهداف وقبولها من اعضاء الفريق تساهم في انجاز المهمة.

### 2. التفاعل:

تفاعل اعضاء الفريق والاتصال المباشر بينهم يؤدي الى نشوء علاقات جيدة بين الاعضاء وصراحة اكثر وشفافية أعلى في مناقشة الامور مما يعزز الشعور بالانتماء بين بعضهم بعضا.

### 3. أنشطة الجماعة وادوار الاعضاء فيها:

يتمثل نشاط الفريق في تحقيق الاهداف التي أنشأ من اجلها ولتحقيق هذه الاهداف لابد ان يكون للاعضاء دور في تحقيقها من خلال الانشطة التي يمارسها اعضاء الفريق وتتعلق هذه الادوار في انجاز العمل والمحافظة على الجماعة وكذلك الادوار التي تخدم الفرد ذاته.

### 4. القيادة:

قيادة الفريق تعد المحرك الاساسي له وهو الموجه له وقائد الفريق هو الذي يحرص على بناء الفريق خلال مراحل تطوره من خلال حث الاعضاء على انجاز المهمة وتعزيز العلاقات البناءة من اعضاء الفريق.

<sup>1</sup> - حسين حريم، ادارة المنظمات: منظور كلي، (دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن) ، ص109

## 5. نمط الاتصال في الجماعة:

يجب ان تكون الاتصالات بين اعضاء الفريق مفتوحة حيث يؤدي ذلك الى انسياب المعلومات وتدفقها في جميع الاتجاهات مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة ومعالجة الاخطاء بسرعة.

## 6. المهارات والقدرات:

يجب ان يتمتع اعضاء الفريق بمهارات وقدرات عالية فالمهارات العالية تؤدي الى الابداع والتماسك.

## 7. عملية صنع القرارات وحل المشكلات:

تتوقف فعالية الفريق على الاسلوب السائد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترض تحقيق الاهداف والقرارات يجب ان تؤخذ باسلوب عالي بالمشاركة الفعالة والصراحة بين اعضاء الفريق او تؤخذ بالاجماع بين اعضاء الفريق.

## 2-1-8 انواع فرق العمل:

توجد اربعة انواع شائعة من فرق العمل في المنظمات وهي<sup>(1)</sup>:

### 1. فرق حل المشاكل:

هي فرق تتكون من خمسة الي اثني عشر فرداً يعملون في نفس الوحدة التنظيمية يتقابلون لعدد من الساعات اسبوعياً وبصفة دورية لمناقشة الاساليب المختلفة التي يمكن من خلالها تحسين الجودة او تخفيف التكاليف او زيادة كفاءة العمل او حل احدى المشكلات الطارئة.

<sup>1</sup> - علي عبد الباقي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، (دار التعليم الجامعي، ط1، الاسكندرية، 2015م)، ص37

## 2. فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهي فرق تتكون من عدد كبير من الاعضاء يتراوح عددهم من عشرة الي خمسة عشر عضواً يقومون بممارسة مهام مرتبطة جدا ببعضها البعض يتحملون كافة مسؤولياتها بما في ذلك عمليات تخطيطها وتنظيمها وتوزيع المهام على الاعضاء، ووضع اليات الرغبة واتخاذ القرارات اللازمة لحل اي مشكلة يتعرض لها فريق العمل وغالبا ما يختار اعضاء فريق العمل المدارة ذاتيا بعضهم البعض كما يقومون بتقييم ادائهم ذاتيا واتخاذ الاجراءات اللازمة لزيادة فعالية اداء الفريق.

## 3. فرق العمل التي تتكون من اعضاء ينتمون لمجالات وظيفية مختلفة:

غالبا ما يسند اليها مهام تحتاج الى تنوع في المهارات وتعدد في الخلفيات الوظيفية وغالبا ما ينتمي هؤلاء الاعضاء الي نفس المستوى التنظيمي مع نفس مجالاتهم الوظيفية.

## 4. الفرق المصطنعة:

وهي فرق تستخدم تسهيلات تكنولوجيا الحاسب الالي لتجميع اعضاء يتواجدون في اماكن جغرافية متفرقة بغرض تحقيق هدف مشترك.

## 2-1-9 مراحل تكوين فرق العمل:

تمر عملية تكوين فرق العمل بعده مراحل حيث تناولها عدد من الكتاب ومنها<sup>(1)</sup>:

### المرحلة الاولى: مرحلة ما قبل العمل:

قبل تكوين الفريق فعلا ينبغي ان يصدر قرار بشأن ما اذا كان ينبغي تكوين الفريق ربما رغب المدير في اسناد العمل الى عدد من العاملين الذين يؤدي كل منهم جزء من العمل منفرداً على ان يقوم كل منهم برفع تقارير عن ادائه الى ذلك المدير وقد يرغب في تشكيل فريق اذا كان يعتقد ان هذا الفريق سيفكر في العمل بطريقة اعمق وبطريقة ابتكارية.

<sup>1</sup> - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، (دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض ، 2015م) ، ص316

## المرحلة الثانية: مرحلة ايجاد بيئة عمل جيدة:

لابد ان تتأكد الادارة من توفر المواد التي تمكن فرق العمل من القيام بالمهام المؤكدة اليها ويشمل ذلك الموارد المادية مثل الالات والمعدات والاموال والموارد البشرية مثل وجود مزيج المهارات المناسبة.

## المرحلة الثالثة: تكوين وبناء الفريق:

هنالك ثلاثة اشياء يمكن ان تساهم في تحقيق البداية الجديدة لفريق العمل وهي:

1. قيام المديرين لتكوين اعضاء الفريق بطريقة واضحة.
2. قبول الاعضاء للاهداف والانشطة العامة للفريق.
3. على المسئولين بالمنظمة توضيح عمل الفريق ومسؤولياته.

## المرحلة الرابعة: تقديم المساعدة المطلوبة واستمرار الفريق في العمل:

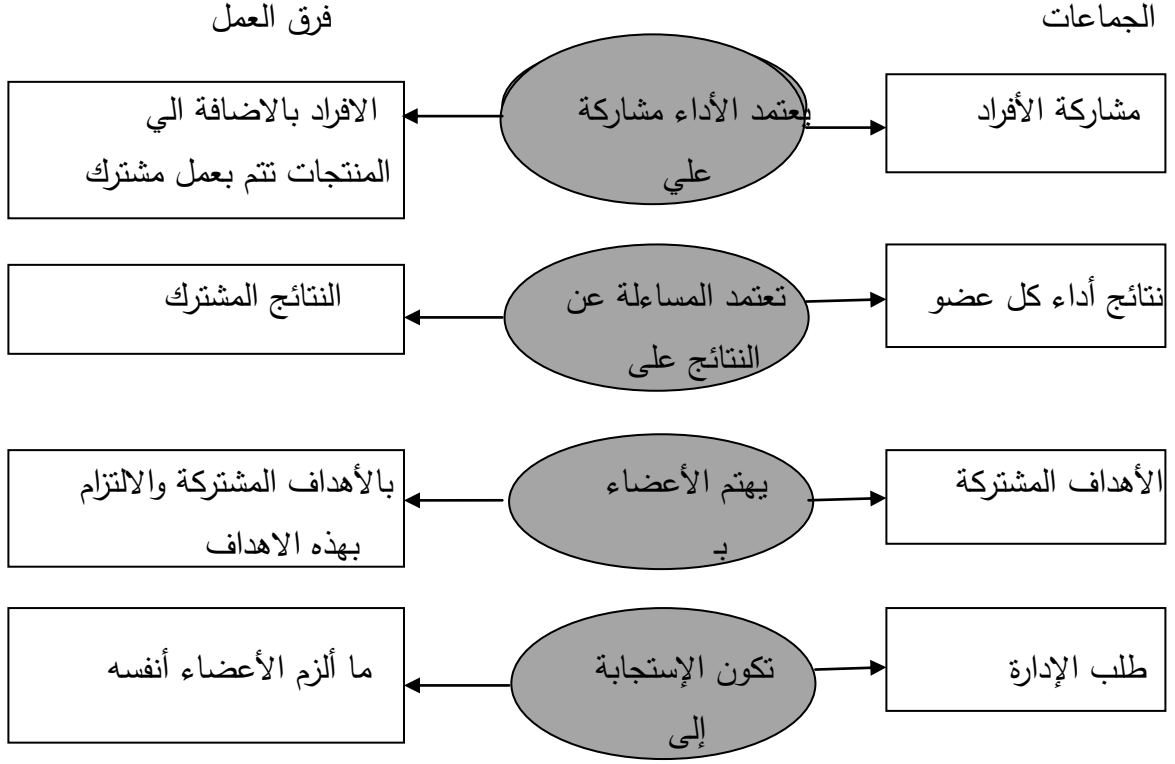
على المديرين مساعدة الفريق في التخلص من المشاكل وعلى تحسين مستوى ادائه وقد يتم ذلك وعلى سبيل المثال بتقديم النصح للاعضاء المثيرين للمشاكل او استبدالهم بغيرهم.

## 1-1-10 مقارنة بين الجماعات وفرق العمل:

تختلف فرق العمل عن جماعة العمل فاذا كانت جماعة العمل هي مجموعة من الافراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض الوصول الي اهداف محددة فان اداء الجماعة يعتبر تجميع للمساهمات الفردية لاعضاء الجماعة ولا يوجد ناتج تجمعي مشترك نتيجة لتكامل مجهودات اعضاء الجماعة مع بعضهم البعض اما فريق العمل فيضم مجموعة من الافراد الذين تتضافر جهودهم بحيث يكون ناتج اداء الفريق اكبر من مجرد مجموع نواتج اداء الاعضاء.

## شكل رقم (1-2)

### مقارنة بين الجماعات وفرق العمل



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل

علي بسبوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2015م ، ص316.

## 2-1-11 خطوات تسبق عملية بناء فرق العمل:<sup>(1)</sup>

### 1. اقامة مشغل تدريبي لبناء الفريق:

يتم النقاء العاملون في هذا المشغل في اي قسم من اقسام المنظمة حيث يتم تدريبهم واعطاهم عدد من الدورات والخبرات الادارية ، وذلك بهدف كسر الجمود الذي قد يسيطر على افراد الفريق.

### 2. مرحلة جمع المعلومات:

في هذه الخطوة يتم توزيع استبيان تجمع من خلاله مجموعة من المعلومات سواء من المناخ السائد او من سلوك المشرفين او من محتوى وظائف المشاركين في الفريق.

### 3. مرحلة المواجهة:

يتم في هذه المرحلة مواجهة واخبار المشاركين في الفريق بالمعلومات المختلفة التي جمعت في المرحلة السابقة، ومن ثم تتم مناقشتهم في المشكلات التي تواجههم ويعانون منها ويقومون بوضع تصوراتهم ومقترحاتهم الاولية لحل هذه المشاكل واحداث التغيير.

### 4. مرحلة تخطيط العمل:

في هذه المرحلة يقوم المشاركون بوضع خطة محددة ومفصلة يتم تنفيذها عند عودتهم لاعمالهم.

### 5. مرحلة بناء الفريق:

تعتبر المراحل الاربعة السابقة خطوات تمهيدية لهذه المرحلة حيث يتم في هذه المرحلة اجتماع افراد الفريق ككل ويقومون بمناقشة المشاكل والمعوقات التي تعترضهم في تنفيذ ما اتفقوا

<sup>1</sup> - ام الخير بنت ابراهيم ، مرجع سابق، ص 28



عليه من خطط للتغيير و ثم يقومون بوضع الاساليب المناسبة لازالة هذه المعوقات والخطط لتحقيق اهدافهم.

## 2-1-12 مقومات نجاح بناء فرق العمل:

هناك العديد من العوامل والقوى التي تعتبر كمقومات نجاح لبناء الفريق ونسلط الضوء على بعض منها<sup>(1)</sup>:

1. ان تكون اهداف الفريق واضحة ومقبولة لجميع الاعضاء.
2. التفاعل من خلال الاتصال الفعال المكثف يمكن للافراد ان يتكيفوا ويتعاملوا مع بعضهم البعض وينشأ بذلك انتماء للفريق.
3. الفائدة الكلية فلا ننظر للفائدة الفردية ولكن الكلية فالفائدة الكلية ترجع على الفائدة الفردية.
4. القيادة ان من يتولى زمام الامور في الفريق عليه ان يوجه الفريق ويحثه على تحقيق الاهداف والانجاز وفي نفس الوقت يحرص على بناء الفريق والمحافظة عليه وتحقيق علاقات الموازنة بين الاعضاء.
5. التماسك ويعني ترابط اعضاء الفريق وتوحدهم واستعداد كل واحد منهم لمساعدة الاخر من اجل تنفيذ اهداف الفريق.

## 2-1-13 الشروط الضرورية لتطبيق ادارة فرق العمل:

مجرد اقتناع الادارة بالحاجة الى تكوين فرق العمل ورغبتها في تطبيق ادارة فرق العمل لا يكفي، لتتمكن من تطبيقها بالشكل الصحيح الذي يضمن وصولها على النتائج المرجوة إذن لابد من توافر مجموعة من الشروط الضرورية لادارة فرق العمل بالشكل السليم فمن هذه الشروط<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> - لينسيوني باتريك، العوامل الخمسة لخلق العمل الجماعي، ترجمة محمد عبد الرووف، (كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2008)، ص56.

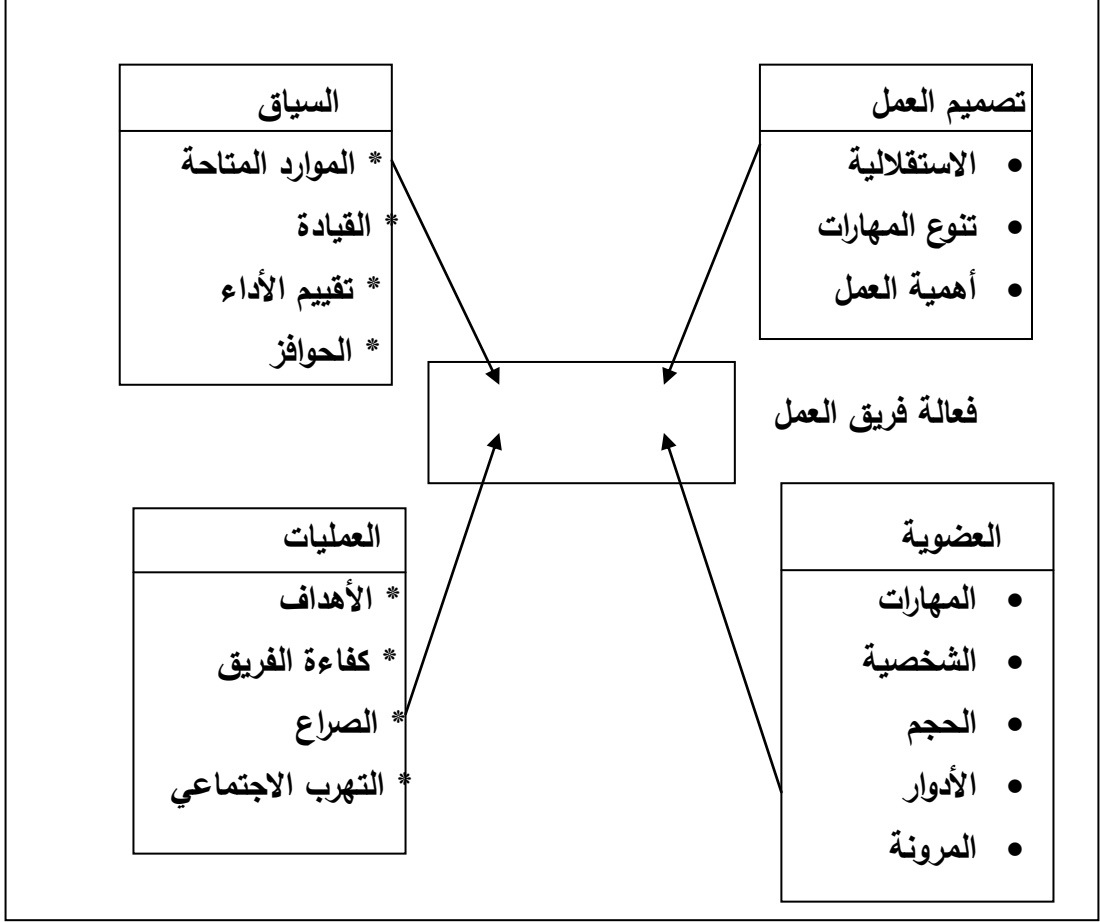
1. ازالة الحدود البيروقراطية بين الفريق والقيادة واطلاق طاقات الاعضاء للعمل.
2. تحمل المسؤولية من قبل الجميع وارساء روح العمل الجماعي.
3. تقديم الدعم والثقة من قبل الادارة للفرق واعضاءها.
4. اتباع مبدأ الانفتاح والمواجهة النقدية البناءة في العمل.
5. اعداد بنية تنظيمية مسطحة لا هرمية ولا شبكية تؤمن التواصل بين جميع الاعضاء
6. اعتماد الادارة منطق الابداع وادارة التغيير والتطور المستمر.
7. توافر قيادة كفاءة ومناسبة لادارة المؤسسة وفرق العمل.

---

<sup>1</sup> - مجد شبيب، دور فرق العمل في ادارة الازمات، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، (جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009م)، ص36.

شكل رقم (2-2)

محددات فعالية فرق العمل



المصدر: علي عبد الباقي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي،

الاسكندرية، 2015م، ص 226

## 2-1-14 سلوكيات واساليب خاطئة في ادارة فرق العمل:

توجد بعض السلوكياتوالاساليب الخاطئه في ادارة فريق العمل والتي يجب التخلص منها

وهي<sup>(1)</sup>:

1. العمل بلا تخطيط وبدون تحديد الاهداف.
2. عدم المتابعة المستمرة لسير العمل لتحقيق الاهداف
3. اختيار اعضاء الفريق عشوائياً.
4. عدم تحديد مهام الفريق.
5. النقد الدائم والتعامل بسلبية.
6. اخفاء النوايا وطرحها على شكل اسئلة.
7. ابراز الاخطاء الفردية لاعضاء الفريق
8. اخفاء المعلومات.
9. عدم توزيع المهام على جميع اعضاء الفريق والاعتماد على عضو او اعضاء معينين.
10. اتباع سلوكيات غير مناسبة في العمل الرسمي مثل الانشغال بالهاتف اثناء الاجتماعات كثرة الخروج للتدخين ، تبادل الملاحظات على الاوراق و الحديث الجانبي.

## 2-1-15 ايجابيات فرق العمل:

1. تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف.
2. تخلق بيئة عالية للتحفيز وتوفر مناخ مناسب للعمل.
3. تؤدي الى استجابة اسرع للتطورات التكنولوجية.
4. تزيد احساس العاملين بالهوية.

<sup>1</sup>- طارق الجناحي، مهارات ادارة فريق العمل، ندوة فرق العمل المتميزة كيف نعمل معاً، برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز المجلس التنفيذي، 2013م، ص17

5. تحسن مستوى ونوعية القرارات.

6. تزيد فعالية الاتصالات بين الاعضاء.

7. تحسن مستوى مهارات الاعضاء.

## 2-1-16 سلبيات فرق العمل:

ان التماسك الذي يحدث ضمن الفريق او الجماعة قد يترك اثارا سلبية في حالة بلوغه

درجة عالية وهذه الاثار السلبية تتمثل في الاتي<sup>(1)</sup>:

### 1. التفكير الجماعي:

الجامعة المتماسكة جدا تشدد على الامتثال والالتزام بمعايير القرارات الجماعية ونتيجة

للضغط المتزايد على الفرد يتولد لديه الخضوع الدائم، ومن ضمن التفكير المستقل الي حد كبير

وتتدني روح الابداع لديه كما ان الجماعة لا تسعى لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة حيث يتم كبت

وجهات نظر الاقلية ووجهات النظر المخالفة ولذلك قد تكون نتائج التفكير الجماعي مدمرة ولذلك

يحب اعضاء الاقلية حرية ابداء الرأى وتشجيعها على ذلك ويترك نمط التفكير الجماعي العديد من

الاثار السلبية في عملية صنع القرار وهي:

أ. بدائل قليلة وعدم اعطاء النظر في البدائل المرفوضة والمفضلة.

ب. رفض اراء ذوي الخبرة وانتقاء المتحيز للمعلومات.

2. ان الفرق المتماسكة جداً تميل نحو التعاون وعدم التنسيق مع الفريق الاخر وتطوير معايير

وقواعد انعزالية عن الفرق الاخرى مع التركيز على قضايا الفرق الداخلية دون الاخذ بالاعتبار

الفرق الاخرى في المنظمة مما يؤثر سلباً على مستوى الاداء العام للمنظمة.

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق ، ص169

## 2-2 المبحث الثاني: الابداع الاداري

### 0-2-2 تمهيد:

يعد الابداع من بين اكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الادارة في حين تكافح المنظمات من اجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية او المحافظة عليها فإن الابداع الاداري والابتكار يصبحان امرين في غاية الاهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة الاقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة سوء الابتكار والابداع. والابداع الاداري يدعم قوة اي منظمة في تميزها عن المنظمات الاخرى. كما ان الادارة التقليدية اصبحت غير مجدية في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الافراد العاملين الى بيوقراطيين وتسلبهم قدراتهم على الابداع والتفكير.

### 1-2-2 مفهوم الابداع الاداري:

مفهوم الابداع الاداري من المفاهيم العامة للابداع ذاتها ، فالابداع في الادارة متعلق بالافكار الجديدة في مجال الادارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل لتحسين الخدمات للعملاء وكل وظائف الاداره المعروفة . وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الابداع الاداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء في تعريفه وماهيته ويعود ذلك الى تعقد الظاهرة الابداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الابداع من جهة اخرى مما ادى الى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الابداع بسبب تباين شهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتمامتهم وكذلك المناهج العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. ومن جهة ثانية يواجه

الباحثين مشكلة تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء الى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب لهم.<sup>(1)</sup>

## 2-2-2 ماهية الابداع الاداري:

بالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بالابداع الاداري إلا انه يتضح بانها تصب في بوتقة واحدة ، ان الابداع الاداري ببساطة هو التوصل لجديد قد يكون خدمة او سلعة او نظرية او اسلوب اداري او اختراع جديد. وبالرغم من مصطلح الابداع الاداري يعد من بين اكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الراهن في ادبيات الادارة، الا انه من الصعب الوصول الي تعريف محدد للابداع الاداري يقبله جميع الباحثين في هذا المجال كونه يشمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين الى جانب التغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها.

عرف الباحثان جيرالد وريوت الابداع الاداري بانه: اجراءات بموجبها ينتج فرد اومجموعة صغيرة افكار جديدة مفيدة.<sup>(2)</sup>

كما عرفه جمال خير الله بانه: القدرة علي ايجاد حلول لمشكلة او اداة جديدة او اثر فني او اسلوب جديد.<sup>(3)</sup>

اما بلال سكارنه فقد عرف الابداع الاداري بانه: عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف او المدير لقدراته على الخروج عن التسلسل العادي او التقليدي.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - امينة عبد القادر علي، مرجع سابق، ص181  
<sup>2</sup> - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، (دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض ، 2015م) ، ص649  
<sup>3</sup> - جمال خير الله، الابداع الاداري، (ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009م)، ص7  
<sup>4</sup> - بلال السكارنه، الابداع الاداري، (ط1، دار المسيرية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011م)، ص18

## 2-2-3 أهمية الإبداع الإداري:

ان الإبداع الإداري هو احد وسائل التجديد والتغيير ، فالتغيير ما هو الا احدى مظاهر الإبداع التي تعبر عنها. ومع النظر للتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي ومع زيادة حدة المنافسة بين الشركات وتتنوع حاجات الافراد وزيادة طموحهم قد احدثت ووجدت مشكلات عديدة، لذلك على المنظمات ان تستجيب لهذه التطورات باحدث التغييرات والتعديلات التي تواكب هذه التطورات ويصعب تحقيق ذلك الا بوجود الافكار الجديدة والاساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة حيث انها تتطلب مهارات ابداعية.<sup>(1)</sup>

بينما يرى برافين جوبتا بان الإبداع الإداري اصبح احدى العوامل المهمة المساهمة في الازدهار الاقتصادي فقد قامت العديد من الدول بعمل استثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير وباتت تحصد المزيد من براءات الاختراع علي الدوام بينما نجد بعض الدول ترصد استثمارات ضئيلة او حتي لا تقوم بذلك في مجال الإبداع اذا ما قارنا بين هاتين الفئتين من الدول سنجد ان الدول التي تهتم بالإبداع في انشطتها تواصل التمتع باقتصاد اكثر نموا من الاقل ابداعاً.<sup>(2)</sup>

## 2-2-4 أبعاد الإبداع الإداري:

توجد مجموعة من أبعاد الإبداع الإداري متمثلة في الآتي:<sup>(3)</sup>

### 1. المرونة: Flexibility

هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة او بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من ابعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص

<sup>1</sup> - منير شقورة ، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الازهر ، غزة فلسطين، 2012م ، ص43

<sup>2</sup> - برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2008م ، ص139.

<sup>3</sup> - امينة عبد القادر، مرجع سابق، ص184



موقفا او وجهة نظر معينة وعدم التعصب بافكار بحد ذاتها. كما انها تعني النظر للاشياء من عدة زوايا قد يمكن الربط بين الافكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد. ويمكن تصنيف المرونة الي:

**أ. المرونة التلقائية:**

تتضمن قدرة الفرد على اعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة او لاصل واحد كما انها تشير الى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي الي فئة واحدة وانما تنتمي الي عدد متنوع وهذا ما يميزها عن الطلاقة بانواعها حيث يبرز عامل المرونة اهمية تغيير اتجاه افكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة اهمية كثرة هذه الافكار فقط.

**ب. المرونة التكيفية:**

قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر الى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر اليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً. وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لانها تحتاج الى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

**2. حل المشكلات:**

الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف، ويعني ذلك ان بعض الافراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، وان اكتشاف المشكلة يمثل خطوة اولى في عملية البحث عن حلها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة اشياء غير العادية او الشاذة او المحيرة في محيط الفرد، او اعادة توظيفها واثارة تساؤلات من حولها وان الاشخاص الذين تزداد حساسيتهم لادراك اوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فان الاحتمال سيزداد امامهم نحو الابداع الخلاق ولعل احساس

المبتكر بالمشكلات وامكانية اصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحاً، وعدم الرضا بما هو كائن وشجاعة ادراك الفرق الشاسع بينما هو كائن وما يجب ان يكون.

### 3. قبول المخاطرة:

مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل او النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن افكاره الخاصة. وتعني اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. اما في ميدان العمل الاداري يكون المديرون الواعدون واعين لاهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الابداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين لحاجة العاملين للمساعدة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الاثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم الى وضع انظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.<sup>(1)</sup>

### 2-2-5 انواع الابداع الاداري:

يتخذ الابداع صوراً كثيرة حيث تناول عدد من الكتاب انواع عديدة للابداع نذكر عدد منها: يشير السكارنه الي انه يوجد اربعة انواع للابداع الاداري:<sup>(2)</sup>

#### 1- الابداع الجزئي:

فهو يتعلق بانه يتم الابداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الاسواق .

<sup>1</sup>- امينة عبد القادر، المرجع سابق، ص185

<sup>2</sup>- بلال السكارنه، الابداع الاداري، مرجع سابق، ص23-24

## 2- الابداع الجديد الداخلي :

فهو يتعلق بانه يتم من الابداع ضمن الوسائل التكنولوجية مع الاهتمام الزائد في الاسواق.

## 3- الابداع التخصصي:

يتعلق الابداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة او اساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام

قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

## 4- الابداع العالمي الجديد:

يتعلق الابداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في

الاسواق.

كما يرى الباحثان سامح عبد المطلب وعلاء محمد ان للابداع خمسة انواع:<sup>(1)</sup>

### 1- الابداع التعبيري Kinds of Creating

والذي يعني التفائنية والحرية التي يتميز بها مثلاً الرسام ، ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة.

### 2- الابداع الفني Expression Creating

يتمثل في انتاج سلعة معينة والخصائص التي توجد فيها والمزايا التي تتضمنها والوظائف

التي تؤديها.

### 3- الاختراع Invention

ويعني إنشاء شيء اصيل جديد لم يكن موجود من قبل ورغم ان عناصره وأجزائه التي

ينكون منها موجودة، إلا ان هناك نسقاً مختلفاً يضم هذا الاجراء فيجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي

مهمة مميزة.

<sup>1</sup>- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، (ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010م)، ص181

#### 4- الابداع المركب Compound Creating

هو تجميع غير عادي من الاشياء، ويأخذ الشخص افكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد عندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والاسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم والفنون ويربط هذه المبادئ والاسس ، ويتوصل لشيء جديد فانه يحقق ابداعاً معيناً يستفاد به.

#### 5- الاستحداث Modernizing

هو استخدام شيء موجود فعلاً ولكنه يطبق في مجال جديد او ينظر اليه بضوء وزوايا جديدة والابداع هو يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والاسس التي وضعها السابقون، واعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.

#### 2-2-5 خصائص الابداع الإداري:

نظراً للمكانة التي يبرزها الابداع نجد انه يتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات وهي كما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- 2- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والافصاح عنها.
- 3- الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره استكشافها.
- 4- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق اهداف معينة الاحجام عن الاخذ عن الاخرين الا بالقدر الذي يخدم ويحقق الابداعية لديه.

<sup>1</sup> - جمال خير الله، مرجع سابق، ص18-19

كما يذكر توفيق عطية مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الابداع وهي كالآتي:<sup>(1)</sup>

1- الابداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص بالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الي امكانيات ابداعية.

2- الابداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة باحد ولكنها تختلف من شخص الي اخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

3- يعتمد الابداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

4- الابداع جهد متصل بالادراك الحسي والتصورات والسياقات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة بالملاحظة والاستمتاع وتستوجب فعالية الابداع ان يكون موجهة لاشباع احتياجات او رغبات معينة.

5- الابداع ظاهرة فردية وجماعية فالابداع ليس حكراً على الافراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة ، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول ان الابداع الجماعي او المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وخاصة في المراحل المعاصرة حيث اصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الي جهود عظيمة وامكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الي نتائج ابداعية حولها.

## 6-2-2 عناصر الابداع الاداري:

هناك مجموعة من العناصر لابد من وجودها حتى يمكن القول ان هناك اختراعاً أو

ابداً ويذكر سامح عبد المطلب ثلاثة عناصر وهي كما يلي.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالابداع الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية بغزة، 2009م،ص19

<sup>2</sup> - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق،ص183-184

## 1. الاحساس بالمشكلة:

يعتبر هذا العنصر أهم عناصر التفكير الابداعي ويعني الاحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها واثارها. واهم ما في الامر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، ان التشبع بالمشكلة او الموضوع المطروح للبحث، هو الذي يوحى بالابداع، وكلما اجهد الشخص نفسه، في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل الى افكار جديدة نيرة، ولذلك نجد ان العالم يخترع ويبدع في المجال الذي تخصص فيه؛ لانه يفهم هذا المجال جيداً ويتقن ابعاده ويتعمق فيه ويحس به ويتحمس به.

## 2. وفرة الأفكار:

عندما نتحدث عن الابداع فاننا نعني التنوع وجودة الافكار الجديدة ولكن من جهة اخرى فان الابداع يحتاج الى وفر فكري، اي عدد من الافكار ربما لا يكون كل هذا العدد نافعا او صالحاً للتنفيذ وربما سيكون عدد قليل جدا منه هو الذي يصلح او حتى فكرة واحدة فقط او مزيج من فكرتين او اكثر ولكن المهم الا يطرد المبتكر فكرة تطراً عليه ولا يستبعد فكرة تدخل راسه يتردد في قبولها او السماح لها بالاختصار ولكن عليه ان يجمع اكبر عدد ممكن من الافكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها ويقارنها ويفاضل بينهما ويختار فوائدها حتى يختار الصالح منها.

## 3. المرونة:

تعتبر المرونة عنصر حيويّاً للابداع ذلك فهي تعني النظر في الاشياء بضوء جديد ومن عدة زوايا وتخرج الاشياء عن اطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر اليها لذلك فقد تبدو افكار معينة متانفرة او مترابطة ولكن نظرة مرنة اليها يمكن ان تربط بينهما وتجمع بين اجزائها وتبدو في شكل جديد وقد كان للمرونة دور كبير في الاقتراعات التي نراها ونلمسها ونستفيد منها في حياتنا.

كما يذكر جمال خير الله ثلاثة عناصر وهي كما يلي:<sup>(1)</sup>

### 1. الطلاقة:

ان المقصود بها قدرة الشخص على انتاج كمية كبيرة من الافكار تفوق المتوسط العام في وصول فترة زمنية محددة ويقال ان الطلاقة بند القدرة الابداعية. ويمكن استعراض بعض انواع الطلاقة:

#### أ. الطلاقة اللفظية:

هي السهولة في انتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها مثل انتاج عمليات تبدو او تنتهي بحرف معين.

#### ب. الطلاقة الارتباطية:

هي القدرة على الانتاج السريع للكلمات التي تشترك في معنى او اي صفة اخرى مثل انتاج اكبر عدد من المترادفات والمتضادات.

#### ج. الطلاقة الشكلية:

هي القدرة على الانتاج السريع لعدد من الامثلة والتوضيحات والتكوينات اسنادا الي مثيرات شكلية او وصفية معطاه مثل ان يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه ان يضيف بعض الاضافات لتكوين رسوم لاشكال حقيقية عديدة.

#### د. الطلاقة الفكرية:

هي القدرة على استدعاء اكبر قدر ممكن من الافكار المناسبة في فترة زمنية محددة في مشكلة او موقف مثير.

<sup>1</sup> - جمال خير الله، الابداع الاداري، مرجع سابق، ص 18-19

## هـ. الطلاقة التعبيرية:

هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومنتصل وصياغة التراكيب اللغوية مثل كتابة جمل تشمل على كلمات باستعمال حروف معينة على ان تكون الجملة مفيدة وذات معنى.

### 2. الاستنباطية:

ان المقصود بها الميل الي التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة والمبدع يستطيع ان يربط بين عدد من الافكار ويفكر بها في الوقت ذاته حيث يستطيع ان يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما ، لا ان يتشوش ذهنه اذا فكر في فكرتين او ثلاثة في ان واحد.

### 3. القبول:

ان الابتكار والابداع او الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة الا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي عند المجتمع اي انه لا بد للفكرة التي وجدت في ذهن المبدع ان تصل الآخرين من خلال انتاجه الابداعي.

## 2-2-7 خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

ان البحوث والدراسات تشير الى اهم صفات المبدعين وسماتهم العامة، وقد تتوفر كلها او بعضها في الانسان الذي لديه القدرة على الابداع وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الابداع، وانما هي صفات مساعدة ومؤثرة وعلى القائمين على التربية والتعليم والتدريب اتخاذ الاساليب المناسبة لتنمية مثل هذه الصفات ، واهم هذه السمات هي:(1)

1. ان تكون لديه درجة من التاهيل والثقافة .

<sup>1</sup>- طلال نصير، اثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية ، قدم هذا البحث الى الملتقى الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة الذي تقيمه جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية، 2011م، ص7-8



2. الثقة بالنفس على تحقيق اهدافه .
3. يمتلك ذاكرة قوية في بعض الامور وقادر على الالمام بالتفاصيل(فيما يهتم به).
4. القدرة على تنفيذ الافكار الابداعية التي يحملها الشخص المبدع.
5. القدرة على استنباط الامور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويشير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر .
6. لديه علامات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الاخرين فيستفيد من ارائهم.
7. الثبات على الرأي او المجاراة والاقدام والمجازفة والمخاطرة فمرحلة الاختبار الى شجاعة عند تقديم افكار لم يتم طرحها من قبل.
8. يفضل العمل بدون وجود قوانين وانظمة .

## 2-2-8 مستويات الابداع الاداري:

تهتم المنظمات عادة بتحقيق الابداع في جوانب عديدة من عملها واجزائها ، اذ لا يمكن تحقيق الابداع في المنظمة ككل دون تحقيق ذلك كمستويات اخرى فيها وهو ما يشير الى ان للابداع مستويات لابد من تحقيقها حتى تتمتع المنظمة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها ويمكن تلخيص مستويات الابداع في المنظمة بالاتي:<sup>(1)</sup>

### 1. الابداع على مستوى الفرد: Individual innovation

وهو الابداع الذي يحققه الافراد الذين يملكون قدرات وسمات ابداعية مثل المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع.

<sup>1</sup> - حسين حريم، ادارة المنظمات:منظور كلي، مرجع سابق ، ص350

## 2. الابداع على مستوى الجماعة: Group Innovation

وهو الابداع الذي يتم تحقيقه او التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) اعتمادا على خاصية تبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض والذي يتأثر عدة عوامل منها المشاركة الامنة والالتزام والتميز بالاداء ودعم وموازنة الابداع.

3. الابداع على مستوى الشركة: Organization Innovation هو الابداع الناتج عن الافراد والجماعات والشركة.

### 2-2-9 استراتيجيات التفكير الابداعي:

ان تحقيق المنظمة لانواع الابداع ومستوياته يعتمد بداية على قدراتها على التفكير بصورة ابداعية، وانتهاج التفكير الابداعي في تطوير عملياتها ونشاطاتها ومنتجاتها وادواتها يساعدها في ذلك ضرورة تبنيها لاستراتيجيات الابداع التي تعرف على انها السياسات التنظيمية التي تنظم للترويج للعملية الابداعية ويجاد المناخ الابداعي داخل المنظمة وتتمثل هذه الاستراتيجيات بما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1. التطوير التنظيمي: Organization Development

عبارة عن مجموعة من الاساليب او الطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الامثلة على هذه الطريقة: جمع البيانات، وتدريب الفريق، تطوير الفريق تشخيص المنظمة.

#### 2. التخصص الوظيفي: Functional Specialization

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وهي الاستراتيجية الاكثر شيوعا من بين استراتيجيات الابداع التنظيمي.

<sup>1</sup> - جواهر عبد الهادي، اثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2013م، ص27-28.

### 3. الدورية: Periodicity

وهي القدرة على استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة او متغيرة ومن الامثلة على هذه الاستراتيجية: نقل افراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية، التعيين الدوري للموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة.

ويلاحظ ان هذه الاستراتيجية تهدف الى تغيير الاطار الوظيفي من خلال البحث عن المعلومات او نقل افراد وتصميم وحدات عمل.

### 2-2-10 مبادئ الابداع الاداري:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الاراء الرائدة في مجال الابتكار والابداع وحتى تكون مؤسستنا نامية واسالينا مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة المبادئ الاساسية فيما سواء كنا مدراء او اصحاب قرار فهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

1. افساح المجال لاي فكرة ان تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح فما دمنا لم ننقطع بعد في خطاها او فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت الى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها الى موافقة.

2. ان الافراد مصدر قوتنا والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلنا الاكبر والافضل والاكثر ابتكاراً وريحاً ولتكن المكافاة على اساس الجدارة واللياقة.

3. احترام الافراد وتشجيعهم وتميمتهم واتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

4. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الابداعية وهي تساوى ثبات الغبن في سبيل التقدم والنجاح.

<sup>1</sup>- نوال خميسات ، وفاء سليمان، الابداع الاداري كاساس لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاتصال، جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص22

5. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق الا اذا شعر الفرد بانه متكامل في عمله وان العمل ليس وظيفة فقط بل يبني نفسه وشخصيته ايضاً فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الابداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة تحقيق اهداف المنظمة.

6. محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك اذا حولنا النشاط الى مسؤولية والمسئولية الى طموح.

7. التطلع الي الاعلى دائماً من شأنه ان يحرك الافراد الى العمل وبذل المزيد للسعي الى تحقيق الاهداف الابدع للاستمرار وكلما تحقق هدف نظرنا الى الهدف الابدع حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.

8. ليس الابداع ان تكون نسخة ثانية او مكررة في البلد بل الابداع ان نكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الاخرين وتقويمها ايضاً واخذ الجديد وترك الردي لتكون اعمالنا مجموعة من الايجابيات.

9. يجب اعطاء التعلم عن طريق العمل اهمية بالغة لانه الطريق الافضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الافراد بالمهام والوظائف.

## **2-2-11 المراحل التي تمر بها عملية الابداع الاداري:**

تمر عملية الابداع الاداري بعدة مراحل حيث تناول عدد من الكتاب تلك المراحل فمن اشهر الباحثين الذين اهتموا بهذه المراحل هم السكارنه وخيرالله.

حيث يرى خير الله ان للابداع ستة مراحل وهي:<sup>(1)</sup>

### 1. مرحلة الاعداد:

هي مرحلة تحدد الاعمال الاساسية وتقوم على دراسة المعلومات والابحاث ذات العلاقة بموضوع ما.

### 2. مرحلة الاندماج مع المشكلة:

وهي مرحلة دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق والابعاد، بمعنى معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها.

### 3. مرحلة احتضان المشكلة:

في هذه المرحلة اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعدما استوعبها عقلك الواعي، دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الابداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل المشكلة.

### 4. مرحلة الوصول الي الحل:

تجتمع مرحلتا الابداع والاحتضان لينتج عنها الحل بصورة مفاجئة بحيث يطفو على عقلك الواعي فتقول (وجدتها).

### 5. مرحلة التقييم:

وهي مرحلة الاختيار وتمحيص الافكار وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية او عدمها.

### 6. مرحلة التطبيق :

وهي مرحلة ترجمة الابداع الي واقع عملي بمعنى ان افكارك الابداعية اصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية.

<sup>1</sup> - جمال خير الله، مرجع سابق، ص73-74

بينما يرى سكارنه بانه توجد خمسة مراحل تمر بها العملية الابداعية وهي كما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1. مرحلة التصور:

تبدأ الخطوة الأساسية للابداع الناجح بفكرة جديدة او تصور كامل للامكانيات الادارية والاحتياجات المطلوبة اضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي ياخذها المبدع بنظرة للاعتبار.

#### 2. مرحلة تكوين الفكرة:

وهي المرحلة الأساسية الثانية للابداع الناجح هذه الفكرة عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما ان هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب ادارة الابداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة اذ يتقرر على ضوءها ما اذا كان الامر ممكنا في الاستمرار او اذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

#### 3. مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الابداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات او المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فعالية الابداع.

#### 4. مرحلة الحل:

اذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تاتي هذه المرحلة التي يكون الابداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع اما اذا كانت المنظمة او المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فانها تلجأ الى اعتماد المرحلة الاخرى من مراحل الابداع وهي مرحلة التطوير.

---

<sup>1</sup> - بلال السكارنه، مرجع سابق، ص22-23

## 5. مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة احدى صور عدم التاكيد التي يواجهها المبدع حيث ان امكانية قياس الحاجة للافكار الابداعية تكون معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع ان يحل المشكلات الناتجة عن عدم التاكيد من خلال اخذ حاجة الدائرة او المؤسسة بعين الاعتبار.

### 2-2-12 معوقات الابداع الاداري:

يوجد عدد كبير من العوامل التي تقف في سبيل الابداع، فتقبل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد او تعطيل بعض القدرات الفكرية وترتبط هذه المعوقات ببعضها في علاقة تآثر وتأثيرها ويجب التنبؤ لهذه المعوقات والتعرف عليها وفهم ابعادها حتى يمكن علاجها بعد ذلك، ويذكر سامح عبد المطلب مجموعة من المعوقات منها:<sup>(1)</sup>

#### 1. المعوقات الادراكية:

الادراك هو تصورنا للناس والاشياء من حولنا وهو التحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون افكارنا واتجاهاتنا والمعاني والصفات التي نوفرها للناس والاشياء.

#### 2. المعوقات النفسية والعاطفية:

وهنا يعلب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الابداعية فالخوف يكبل افكارنا ، ويغير حب الاستطلاع، ويقاوم نزعة الاكتشاف.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص185-187

### 3. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

يفرض المجتمع على ابنائه تقاليد واعراف معينة ويتوقع المجتمع من كافة افراده الالتزام بهذه التقاليد والاعراف ولكل شخص من الافراد وكل جماعة من الجماعات التي تحتك بها يوميا في حياتنا ومعاملتنا.

كما ذكرت أمينة عبد القادر عدد من معوقات الابداع الاداري: (1)

### 4. المعوقات العقلية:

تتمثل باصدار الاحكام المسبقة وغير المدروسة غير المتأنية على الاشخاص والمشكلات وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والامور المهمة واتباع عادات التفكير النمطية وقلة الحركة.

### 5. المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس والميل للمخاطرة والاستغلال في التفكير، والانفعال قوة دافعية تدفع الفرد الى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف او القلق قد تتسبب في الحد من الابداع.

### 6. المعوقات الدافعية:

اثبتت الابحاث ان توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقة من جانبه تدفعه للتوصل اليه، ولا بد ان يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للابداع ويؤدي على تشجيع الفرد وتحفيزه للطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الاخرين ومساندته لهم الى اعاقا الابداع ووضع حاجزاً ضد الافكار الجديدة.

<sup>1</sup> - أمينة عبد القادر ، مرجع سابق ، ص185-186



## 7. المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء في تركيز السلطة في ايديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة اوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته ، والذي يحدد اللوائح والتعليمات فيه ادوار العاملين بشكل منفصل ودقيق ، الى عدم تشجيع الافراد على الابداع والابتكار، الذي يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب

### 2-2-13 استراتيجيات التعامل مع معوقات الابداع الاداري:

توجد عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات اتباعها لتجاوز عقبات الابداع الاداري وهي

كالآتي:<sup>(1)</sup>

1. تشجيع الافراد على التعبير عن افكارهم بحرية.
2. تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الافكار الابداعية.
3. تشجيع الافراد على المخاطرة.
4. اتاحة الخصوصية للافراد للتفكير الابداعي.
5. تشجيع التفاعل مع الاخرين خارج نطاق اعضاء الجماعة.
6. تشجيع التنافس البناء بين الافراد والجماعات.
7. تشجيع الافراد على استخدام وسائل الابداع في حل المشكلات التي تواجههم.
8. الحد من الاشراف المفرط على الافراد والجماعات اثناء تادية المهام.
9. تحسين المناخ العام وجعله اكثر انفتاحاً وتبادل للخبرات وتقبلاً للرأي والآخر.
10. التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الافراد والابداع.
11. تشجيع الاساليب العلمية التي تسهم في اثارة الفكر وخلق روح الابداع وتقديم افكار جديدة.

<sup>1</sup> - سيد خبير، التحديات التي تواجه الادارة الابداعية، ندوة القاهرة، مصر، ص32

12. المشاركة في اتخاذ القرار.

13. توجيه جهود الافراد في الاتجاهات الصحيحة.

## 2-2-14 سمات المنظمات المبدعة:

يوجد مجموعة من السمات التي تتميز بها المنظمات المبدعة:<sup>(1)</sup>

1. توافر المتخصصين المهمنيين .

2. عدم التركيز على اللوائح والقواعد والاجراءات.

3. تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض.

4. العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات المفتوحة.

5. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

6. المشاركة في اتخاذ القرارات.

بينما يرى سكارنه انه توجد علامات واشارات تدل على امكانية الابتكار بالمنظمة وهي:<sup>(2)</sup>

### 1. علامة المبدع:

ان نقطة البداية هي التي من الضروري ان تكون المبدع نفسه حيث نجد من الافراد من يعمل

لوحده ويغرد خارج السرب، ومن ابرز سماتهم:

أ. تفضيل عدم التأكد في العمل والظروف.

ب. النفور من الخطط ، الموازنات والبرامج المحددة سابقاً.

ج. طرح اسئلة وتقديم الاجوبة غير المألوفة.

د. التفكير في المستقبل عما هو متعارف عليه في المنظمة.

<sup>1</sup>- نعمة منصور، الابداع الاداري، مقالة منشورة ، (مجلة ثقافتنا التربوية، العدد الاول، 2007م) ، ص49-54

<sup>2</sup>- بلال السكارنه، مرجع سابق، ص57-58

## 2. علامة الجديد ليس غريباً:

ان المنظمة التي يكون الجديد مالوفاً لديها تكون منظمة ابتكارية.

## 3. علامة التعلم والتفاسم:

ان الابتكار عندما يأتي قد لا يعرف عنه الا فريقه ولكن في المنظمة يتوقعونه. وعندما يأتي لابد ان يعرفه الجميع ويتفاسم معارفه ومعلوماته واثاره ونتائجه لي يكون جزء من معرفتهم الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي للمنظمة.

## 4. علامة المعايرة:

هي الاكثر تأثيراً للادارة على موقعها الابتكاري والمهام التي تنظرها وعن طريق المعايرة فان المنظمة تعرف جيداً هل هي الاولى ام الثانية ام الثالثة في الابتكار. والاهم هنا هو الاستمرار في عملية التطوير والابتكار؛ لان المنظمة لو حصلت على المرتبة الاولى فلن يترك من حصل على المرتبة الثانية والثالثة من حصل على المرتبة الاولى في وضع مريح في ظل التنافس الشديد.

## 5. علامة الفريق:

ان الفريق اصبح ضرورة في الابتكار؛ لانه يوفر فرصاً لتوليفات الاشياء والافكار من بين المجالات والاختصاصات المختلفة. كما انه يحقق التزامي في عمليات التطوير من الفكرة الي المنتج الى السوق. كما ان الفريق هو اساس تقاسم المعلومات.

## 6. علامة الادارة الابداعية:

يجب على الادارة ان تمارس الجهد الابتكاري وليس دعم ومناصرة الابداع فقط. وهذا ضروري جداً من اجل رؤية ورسالة واهداف وسياسات ومفاهيم المنظمة الجديدة التي تمثل افضل استجابة للبيئة المتغيرة. كما يجب توفير المناخ الايجابي الداعم والنصير للابتكار في المنظمة.

## 2-2-15 اساليب وطرق تنمية الابداع:

ان المؤسسات الرائدة تتنوع في استخدامات الاساليب الادارية من اجل الوصول الى التميز والتالىق ومن هذه الاساليب استخدام تكنولوجيا الادارة وهناك خلط كبير بينهما وبين التكنولوجيا في الادارة، حيث ان الاولى تهتم بممارسات ادارية جديدة مبنية على اسس علمية وتجارب ناجحة من اجل الاستخدام الامثل للموارد والارتقاء بالاهداف والقرارات وهي بهذا المعنى الوجه العلمي التطبيقي لعلم الادارة، في حين ان مفهوم التكنولوجيا في الادارة هو عبارة عن ادخال الاجهزة والوسائل الحديثة في نظام الادارة التقليدية ومن اهم اساليب تكنولوجيا الادارة التخطيط الاستراتيجي ، حلقات الجودة ادارة الصراع، الادارة من خلال القيم (MBV)، الادارة بالحقائق وتقنية الجودة (SIX SIGMA).<sup>(1)</sup>

وقد اورد خير الله مجموعة من محفزات الابداع وهي:<sup>(2)</sup>

1. الاختيار العلمي للافراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة.
2. اسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجيهاته النفسية والاجتماعية.
3. توفير فرق التعليم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
4. تحميل الفرد مسؤولية الاداء وتفويضه او اشراكه في اتخاذ القرارات.
5. اثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين واذكاء الرغبة والتفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
6. ربط الحوافز المادية والمعنوية بالاداء ومستويات الانجاز في العمل.
7. تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الاراء وشحن العقول باثارة الاسئلة التي تبحث لها المنظمة عن اجابات.
8. تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.

<sup>1</sup>- نعمة منصور، مرجع سابق ، ص50.

<sup>2</sup>- جمال خير الله، مرجع سابق، ص215-216

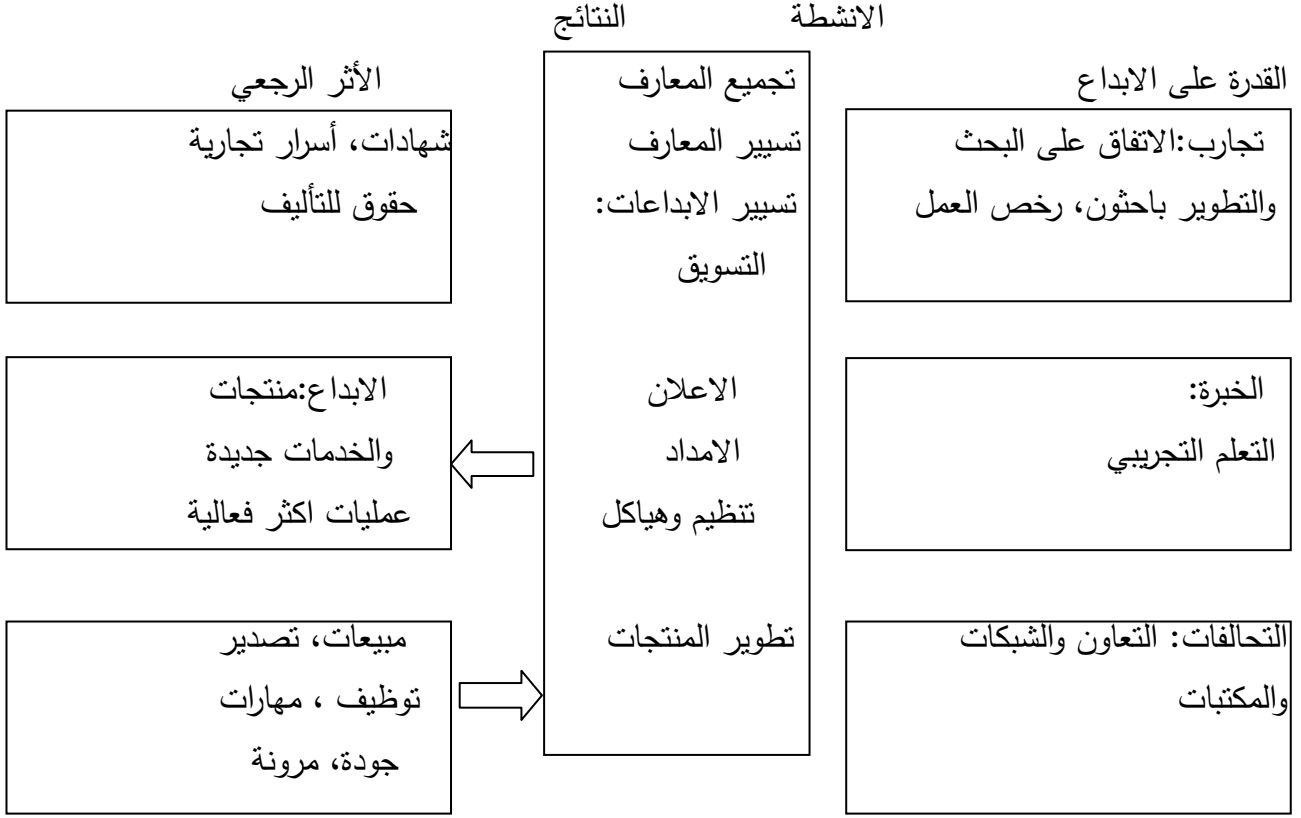
9. تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم عند الفشل.

10. تشجيع الافراد والقادة على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الاساليب

وتحمل مسئولية تحديث ما يقومون به من عمل.

### شكل رقم (2-3)

#### التمثيل البياني لعملية الابداع الاداري



المصدر: نوال خميسات ، وفاء سليمان، الابداع الاداري كاساس لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية

علوم الاتصال، جامعة قاصدي مرياح، 13 20، ص 5

3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة والعلاقات بين متغيرات الدراسة:

ملخص الدراسات السابقة

الرقم	المؤلف(العام)	عنوان الدراسة	متغيرات الدراسة		المنهجية	اهم النتائج	التوصيات
			المستقل	التابع			
1	عطا الله بشير النويقة 2014م	اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي	تمكين فرق العمل	التميز التنظيمي	الوصفي التحليلي	وجود اثر ايجابي لابعاد تمكين فرق العمل(النفوذ الاستقلالية) على متغير التميز التنظيمي في ضوء الابعاد المدروسة	ضرورة زيادة الاعتماد على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الاستراتيجية والبحث عن فرص جديدة في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة
2	فهيم الهداوي 2005م	دور فرق العمل في الالتزام	فرق العمل	الالتزام التنظيمي	الوصفي	وجود علاقة واضحة ومهمة بين فرق العمل والالتزام التنظيمي ويوجد ادراك	العمل على خلق ثقافة تنظيمية ترسخ لابعاد العمل كفريق في البيئة التنظيمية والتركيز على

					التنظيمي		
الموارد البشرية الوطنية والاستفادة من مؤشراتها واتجاهاتها نحو العمل.	لدور فرق العمل بدرجة متزنة						
تشجيع الابداع والابتكار ونشر الوعي بين اعضاء فرق العمل الامر الذي يدعم المرونة والاستغلالية في تنفيذ الاعمال.	ان تكوين فرق العمل يساهم في تحسين اداء الموظفين ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستغلالية والمرونة في تنفيذ الاعمال	الوصفي التحليلي	الانتاجية	فرق العمل	فرق العمل واثرها على الانتاجية	ام الخير بنت ابراهيم 2010م	3
الاهتمام باشاعة اجواء المنافسة الفردية والجماعية بين الافراد والاقسام والادارات، البدء في احلال ثقافة تنظيمية تركز على استراتيجية شاملة لفرق العمل تعمل على تحفيز العاملين	المتوسط العام لابعاد متغير سمات فرق العمل كان مرتفعا مما يدل على ان تصورات المبحوثين من سمات فرق العمل جاءت مرتفعة، واحتل بعد وضوح الابعاد المرتبة الاولى وجاء بعد الشفافية في المرتبة الاخيرة	الوصفي والميداني التحليلي	هندسة العمليات	فرق العمل	اثر فرق العمل في اعادة هندسة العمليات	محمد عبد الهادي 2012م	4



والاهتمام بمصالحهم.							
تشجيع العاملين على توليد افكار جديدة تساهم في زيادة ايراداتها وتحقيق البقاء والنمو والاهتمام بتحقيق رضا العملاء لتحقيق حصة سوقية اكبر	وجود اثر ايجابي ذي دلالة احصائية بالابداع الاداري على تحسين ادارة الموارد البشرية لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية	الوصفي التحليلي	اداء ادارة الموارد البشرية	الابداع الاداري	اثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية	طلال نصير، نجم العزاوي 2011م	5

الرقم	المؤلف(العا م)	عنوان الدراسة	متغيرات الدراسة		المنهجية	اهم النتائج	التوصيات
			المستقل	التابع			
6	اسماء جلولي 2013م	اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري	الثقافة التنظيمية	الابداع الإداري	المنهج الوصفي التحليلي	وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بابعادها المختلفة في تحقيق الابداع الاداري لدى العاملين	ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية وضرورة استخدام المعايير التي تهدف الي تحقيق معدلات العمل المطلوب.
7	الشبلي اسماعيل السيوطي 2010م	واقع الابداع الاداري لدى ادارات المصارف العاملة في الضفة الغربية.	الابداع الاداري	المصارف العاملة في الضفة الغربية	الوصفي	حاجة المنظمات للابداع ضرورية ولتحقيق ذلك يتطلب انشاء وحدات ادارية تعني بالابداع الاداري وترعاه وتتميه ضمن مناخ وبيئة تنظيمية يشجع الانتماء والولاء التنظيمي	زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية وزيادة الاهتمام بالدوام المرن وعدم التردد في تطبيق الاساليب الجديدة.

<p>ضرورة استخدام مقاييس الاداء وهي الربح والانتاجية ورضا الزبون والاهتمام بالقيادة بما لها من دور مهم بتشجيع فرق العمل الداعمة.</p>	<p>نموذج ادارة الجودة الشاملة له تاثير على اداء الشركة وذلك بمقاييس الربح الانتاجية ورضا الزبون</p>	<p>الوصفي</p>	<p>الابداع الإداري</p>	<p>استراتيجية ادارة الجودة</p>	<p>استراتيجية ادارة الجودة والابداع الإداري</p>	<p>Kati Tannine ، n 2008م</p>	<p>8</p>
<p>عدم تركيز السلطة في يد الادارة العليا والاهتمام بزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الاداري بما يشجع الابداع الاداري</p>	<p>ان مدراء المكاتب الادارية بالادارات المختلفة يتمتعون بمقومات الابداع الاداري بدرجة عالية وان المعوقات التنظيمية هي اهم المعوقات التي تحد من الابداع الاداري لدى تلك الادارات</p>	<p>التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي</p>	<p>مقومات ومعوقات الابداع الاداري</p>	<p>العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية</p>	<p>امينة عبد القادر علي 2015م</p>	<p>9</p>	

## العلاقات بين متغيرات الدراسة:

### اولا:العلاقة بين الدراسات التي تناولت فرق العمل:

تناولت الدراسات السابقة فرق العمل وعلاقتها بمتغيرات مختلفة ، وتوصلت الدراسات السابقة أن فرق العمل لها تأثير على المتغيرات التابعة في الدراسات المختلفة حيث توصلت دراسة فمهي الهداوي2005 م الي وجود علاقة واضحة ومهمة بين فرق العمل والالتزام التنظيمي ويوجد إدراك لدور فرق العمل بدرجة متزنة ، وتوصلت دراسة عطا الله بشير 2014م إلى وجود الأثر الإيجابي الابعاد تمكين فرق العمل على متغير التميز التنظيمي في ضوء الإبعاد المدروسة وتوصلت دراسة ام الخير ابراهيم 2010 م الى أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين الاداء والاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال ، وتوصلت دراسة محمد عبد الهادي2012 م إلى أن المتوسط العام لأبعاد متغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً ، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري في المصارف السودانية حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذه العلاقة .

### ثانيا: العلاقة بين الدراسات التي تناولت الابداع الاداري :

تناولت الدراسات السابقة تائير وعلاقة متغيرات مستقلة مختلفة بالإبداع الإداري حيث توصلت دراسة نجم الهداوي 2011م إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بالإبداع الإداري على تحسين إدارة الموارد البشرية ، وتوصلت دراسة أسماء جلولي 2013 م إلى وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين . كما توصلت دراسة الشبلي اسماعيل السيوطي 2010م الي أن الحاجة للإبداع ضرورية ولتحقيق ذلك يتطلب انشاء وحدات إدارية تعنى بالإبداع الاداري وترعاه، وتوصلت دراسة Kati tanninen الي أن نموذج إدارة الجودة الشاملة له تأثير على الإبداع الإداري .

وتوصلت الدراسات السابقة الى وجود علاقات للمتغيرات المختلفة علي الإبداع الإداري ، لذلك هدفت هذه الدراسة الى دراسة علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري في المصارف التجارية.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها لم تدرس العلاقة بين المتغيرين فرق العمل والإبداع الإداري وركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الصناعي والتعليمي ، لذا جاءت هذه الدراسة مركزا علي القطاع التجاري بالتطبيق علي عينة من المصارف التجارية السودانية .

**خاتمة:**

تناول ذلك الفصل الذي يمثل الاطار النظري للدراسة شرح وتحديد العوامل المهمة ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمتمثلة في فرق العمل والابداع الاداري، ومفاهيمها وخصائصها وانواعها، كما تناول هذا الفصل الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة، ويعتبر هذا الفصل الاساس الذي تتبني عليه الدراسة فبناء على ما ورد فيه يتم تصميم النموذج وتمثيل الفروض التي باختبارها سنتمكن من الوصول الي الاجابة على تساؤلات الدراسة وذلك في بقية فصول البحث.

# الفصل الثالث

نموذج ومنهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### نموذج ومنهجية الدراسة

#### 3-0 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل علي نموذج الدراسة المقترح وفرضيات الدراسة ومنهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات وتطوير اداة متغيرات الدراسة الاستبانة واختبار جودة الاستبانة والاجراءات الاولية قبل التحليل والاساليب الاحصائية المستخدمة.

#### 3-1 نظرية الدراسة :

من الأحاديث التي تتحدث عن العمل قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب اذا عمل احدكم عملاً أن يتقنه).

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده، وإن نبي الله داؤد كان يأكل من عمل يده).

تقوم نظرية التبادل الاجتماعي لجروج هومنز على اساس ان الافراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لاهداف وغايات وليس المنفعة المادية لانها ليس دائما هدف التبادل الاجتماعي ولان الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي نظرا لانهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت الاجتماعية فالافراد يستمرون في علاقاتهم الاجتماعية طالما ان هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة التي تفوق تكلفة الحصول عليها كما تذهب هذه النظرية الي ان الناس يتفاعلون بطريقة عقلانية ورشيدة بالاضافة الى انهم معتمدين على بعضهم البعض لتحقيق اهدافهم.<sup>(52)</sup>

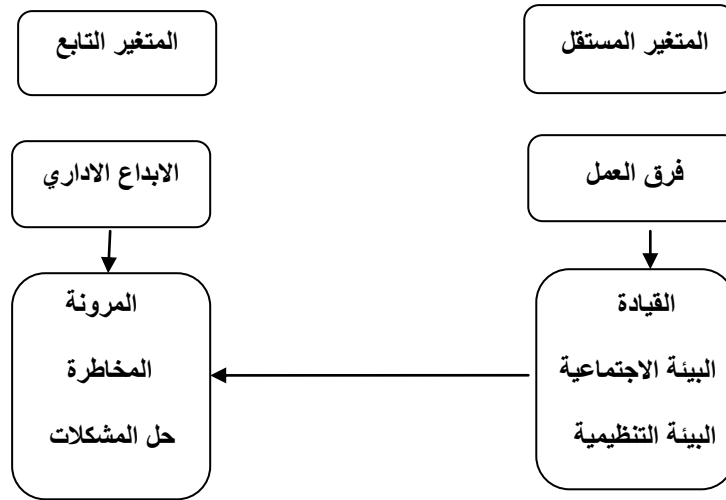
<sup>52</sup> سعد عبد الله ، نظرية التبادل الاجتماعي ،رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز ،2013، ص5

### 3-2 نموذج الدراسة المقترح:

بناء على نظرية التبادل الاجتماعي وبعد مراجعة الدراسات السابقة توصل الباحث الى النموذج المقترح للدراسة.

الشكل (3-4)

### نموذج الدراسة المقترح



المصدر: اعداد الباحث 2017م

### 3-3 فرضيات الدراسة:

وبناء على نموذج الدراسة المقترح تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الاولى:** هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل والمرونة وتتنبق منها الفرضيات التالية.

1. توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمرونة

2. توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمرونة

3. توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمرونة

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل والمخاطرة وتتنبق منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمخاطرة

2. توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمخاطرة



3. توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمخاطرة

**الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ايجابية بين فرق العمل وحل المشكلات وتتنبأ منها الفرضيات

التالية:

1. توجد علاقة ايجابية بين القيادة وحل المشكلات.

2. توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية وحل المشكلات.

3. توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية وحل المشكلات.

### 3-4 منهج الدراسة:

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراساته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة ويعرف على انه أيضاً فن التنظيم الصحيح بسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة .

فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو أنها اجريت لاختبار صحة الفروض وتعتمد طبيعة الدراسة سواء أكانت استكشافية او وصفية لاختبار صحة الفروض على مدى تطوير المعلومات الموجودة في ذلك المجال<sup>(53)</sup> وتبعاً لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الانسب حيث يهدف الى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، كما انه يشتمل على جمع البيانات، تصنيفها، تبويبها، محاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج والتحكم فيها ايضاً والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

<sup>53</sup>- اوما سيكارن، طرق البحث في الادارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب اسماعيل علي بسيوني، (دار المريخ للنشر والتوزيع، ط4)، 2016م.

### 3-5 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على انه مجموعة كاملة من الناس التي يقوم الباحث بدراستها حيث يتكون المجتمع في هذه الدراسة علي عينة من الموظفين بالمصارف التجارية الاتية: (بنك الخرطوم)،(بنك التضامن الاسلامي)،(بنك امدمان الوطني)،(بنك تنمية الصادرات) .

### 3-6 عينة الدراسة:

العينة عبارة عن جزء او مجموعة من المجتمع ، وعن طريقة دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول الي استنتاجات قابلة للتطبيق على كل افراد المجتمع، حيث تم الاعتماد على عينة غير احتمالية (ميسرة) ، وتم الاعتماد علي اسلوب العينة لان من الصعوبة بمكان استقصاء كل عناصر المجتمع اذ ان الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك ، وبالاعتماد على معادلة اوما سكارنه وبما ان حجم المجتمع اكثر من 3000 جاء حجم العينة بالعدد (130) كما أن دراسة العينة بدلا من المجتمع تقود الي نتائج أكثر دقة وذلك بسبب قلة الاجهاد وانخفاض عدد الاخطاء التي يمكن الوقع فيها عند جمع بيانات من عدد كبير من العناصر:

### 3-7 مصادر البيانات:

من اجل اتمام اغراض البحث تم الاعتماد على مصدرين للحصول على بيانات ومعلومات الدراسة وهي:

#### 1. مصادر ثانوية:

تم الاعتماد على المصادر الثانوية للحصول على المعلومات والبيانات الموجودة في الدوريات والكتب والاوراق العلمية والرسائل الجامعية والانترنت.

## 2. مصادر اولية:

وهي البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي بها مجتمع الدراسة لاجراض محددة وذات اهمية للدراسة التي يقوم بها واعتمد الباحث على اداة (الاستبيان) لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ومن ثم تفرغها.

### 3-8 تطوير اداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبانة):

تم استخدام الاستبيان بطريقة مقياس ليكرت الخماسي، لقياس متغيرات الدراسة حيث يحتوي الاستبيان على مقدمة وثلاثة اجزاء، يحتوي الجزء الاول على المتغيرات الديمغرافية والجزء الثاني يحتوي على العبارات التي تقيس ابعاد المتغير المستقل (فرق العمل)، ويحتوي الجزء الثاني على العبارات التي تقيس ابعاد المتغير التابع (الابداع الاداري).

### 3-9 مصادر فقرات الاستبانة:

**الجزء الاول:** يشمل هذا الجزء البيانات الديمغرافية المتعلقة بعينة الدراسة وهي النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

**الجزء الثاني:** يشمل هذا الجزء فرق العمل ولقياس ابعاده تم وضع عدد (15) عبارة تقيس ابعاد فرق العمل.

**الجزء الثالث:** يشمل هذا الجزء الابداع الاداري ولقياس ابعاده تم وضع عدد(15) عبارة تقيس ابعاد الابداع الاداري.

### جدول رقم (3-1)

#### العبارات التي تقيس ابعاد فرق العمل ومصادرها

الرقم	العبارات التي تقيس عنصر القيادة	المصدر
1	يشجع قادة فرق العمل الاعضاء على تحمل مسؤوليات اكبر واكثر تنوعاً	(يوسف علي عيسى، 2014م)
2	يفوض قادة فرق العمل جزء من سلطاتهم للاعضاء لانجاز الاعمال باسلوب متجدد	
3	يتيح قادة فرق العمل الفرصة للاعضاء لطرح افكارهم وابداء آراهم بايجابية وانفتاح	
4	يؤمن قادة فرق العمل بان المشاركة اساس اتخاذ القرار السليم	
5	يعطي قادة الفرق الاعضاء الحرية الكاملة لممارسة اعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	
	<b>العبارات التي تقيس البيئة الاجتماعية</b>	
1	تمكن العادات والتقاليد اعضاء فرق العمل من صياغة الحلول المناسبة ببراعة عندما تظهر المشكلات	(يوسف علي عيسى، 2014م)
2	يقلل اسلوب فرق العمل من شعور الاعضاء بالوحدة ويزيد من احساسهم بالهوية المشتركة	
3	يشجع اسلوب فرق العمل التفاعل مع الاخرين خارج العمل الرسمي	
4	تزيد فرق العمل من الثقة بين القادة والاعضاء والتعبير عن افكارهم بحرية	
5	توزيع المسؤوليات بين اعضاء فرق العمل بعدالة تقوي العلاقات الاجتماعية وتجعل من العمل جزءاً اصيلاً في حياة الاعضاء	

	العبارات التي تقيس البيئة التنظيمية	
(يوسف علي عيسى، 2014م)	تدرب الإدارة العليا القادة علي تشكيل فرق العمل من اجل تحسين وتطوير الاداء	1
	تشكل الادارة العليا فرق عمل لحل المشكلات	2
	تشجع الادارة العليا اعضاء فرق العمل علي تقديم الافكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الادارية	3
	تكافي الادارة العليا اعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات مادياً ومعنوياً	4
	تتم علمية ترقية اعضاء فرق العمل على اساس الكفاءة والابداع	5

### جدول رقم (3-2)

#### العبارات التي تقيس ابعاد الابداع الاداري ومصادرها

الرقم	العبارات التي تقيس عنصر المرونة	المصدر
1	لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	(امنية عبد القادر، 2015)
2	ارى بان التغيير ظاهرة طبيعية على الكل التكيف معها	
3	احرص على احداث تغييرات في اساليب العمل كل فترة	
4	الاهتمام بالاراء التي تخالف اراءنا للاستفادة من اراء الآخرين	
5	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	
الرقم	العبارات التي تقيس المخاطرة	
1	اتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	
2	ابادر بتبني الافكار والاساليب الجديدة	
3	اتحمل مسؤولية ما اقوم به من اعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	

(امنية عبد القادر، 2015م)	4	احرص على اقتراح اساليب جديدة لاداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك
	5	لا اتردد بتطبيق اساليب جديدة لاداء اعمالنا
		<b>العبارات التي تقيس حل المشكلات</b>
(شذلي اسماعيل السيوطي، 2010م)	1	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات
	2	نسعى للحصول على الافكار التي تساهم بحل مشاكل العمل
	3	نقوم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدها
	4	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون
	5	نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها

### 3-10 اختبار جودة مقاييس الدراسة (الاستبانة)

#### 1. صدق المقياس:

يقصد بصدق المقاييس أن تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها اي انها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وان مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من اجله الاستبانة، حيث تم التأكد من صدق الاداة من خلال عرضها على مجموعة من الاساتذة الاكاديميين ومن ذوي الاختصاص لتحكيمها ومن ثم اجراء التعديلات والتصويبات على الاداء وفقا لمقترحاتهم، أنظر ملحق رقم(1) الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (2) قائمة باسماء المحكمين.

## 2. ثبات المقياس (الاعتمادية):

ثبات المقياس يعني مدى الحصول على النتائج نفسها في حال تكرار البحث في ظروف مشابهة وباستخدام المقياس نفسه، ولتحديد درجة الثبات يتم حساب معامل الاعتمادية (كرونباخ الفا) والذي يستخدم للتحقق من درجة ثبات المستخدم.

### 3-11 الإجراءات الأولية قبل التحليل:

1. التعامل مع البيانات المفقودة.

2. التعامل مع الاجابات المتماثلة والمتحيزة.

3. ترميز الاستبانة.

### 3-12 الاساليب الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث على الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع الغرض المطلوب لتحليل بيانات البحث واختبار فرضياته تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج بهدف استكشاف العوامل التي تصف المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات وحساب قيمة (الفا كرونباخ).

وتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة. وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Amos) في اجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج. تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

### 3-11 الخاتمة :

تتاول ذلك الفصل تحليل بيانات الدراسة حيث يعتبر تحليل البيانات من العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وذلك لاختبار فروض الدراسة وفي ذلك الفصل تم الاعتماد علي عدد من الاساليب الاحصائية الوصفية للتعرف علي البيانات والتأكد من جودتها واختبار صحة فروض الدراسة وبناء علي نتائج تحليل بيانات الدراسة سيتم شرح النتائج ومناقشتها والاجابة علي تساؤلات الدراسة وتقديم التوصيات .



# الفصل الرابع

تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

المبحث الاول : تحليل البيانات

المبحث الثاني : إختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات

#### 4-0 مقدمة:

في هذا الفصل يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، الاعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري تحليل الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

#### 4-1 المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات.

##### 4-1-1: تنظيف البيانات Cleaning data

##### 1- البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

##### 2- الاجابات المتماثلة: Unongaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل

اعطاؤها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف المعياري عن 5. يجب حذفها .

### 3- معدل استجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من عينة من البنوك التجارية، حيث تم توزيع (130) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (124) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (95%) ولم تسترد (6) إستبانات بنسبة (5%) من ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (3-4).

### الجدول (3-4)

#### تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	130
2. مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	124
3. الاستبانات التي لم تسترد	6
4. الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5. الاستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	12
6. عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	112
7. نسبة الاستجابة	86%

المصدر :إعداد الدارسةمن بيانات الدراسة الميدانية ( 2017 )

#### 4-1-2 البيانات الشخصية:

احتوت البيانات الاساسية علي سته عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي :سنين الخبرة :المستوي الوظيفي .

فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة 67.9% من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الاكبر بينما نسبة الاناث فهي 32.1% من حجم العينة،اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 25% من افراد العينة اعمارهم دون 30 سنة بينما نسبة 33.9% من افراد العينة اعمارهم من 31 الي 40 سنة وان نسبة 37.5% من عينة الدراسة اعمارهم من 41 الي 50 سنة وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة 3.6% من افراد العينة اعمارهم فوق 50 سنة ،اما فيما يتعلق بالمؤهل الجامعي فنجد ان نسبة 4.5% من افراد العينة يحملون شهادات سودانية وان نسبة 63.4% من عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية وهي النسبة الاكبر وان نسبة 32.1% من افراد عينة الدراسة يحملون شهادات فوق الجامعية ،فيما يتعلق بالمؤهل نجد ان نسبة 6.3% هم في المستويات الادارية العليا وان نسبة 59.8% من افراد العينة هم في مستويات ادارية وسطي وهي النسبة الاكبر بين افراد العينة بينما نسبة 33.9% من افراد العينة هم في مستويات دنيا ،فيما يتعلق بالخبرة فنجد ان نسبة 31.3% خبرتهم دون 5 سنوات وان نسبة 15.2% من عينة الدراسة خبرتهم من 6 الي 10 سنة بينما نسبة 23.2% من عينة الدراسة خبرتهم من 11 الي 15 سنة ،وان نسبة 30.4% من افراد عينة الدراسة خبرتهم فوق 21 سنة وهي النسبة الاكبر في عينة الدراسة.

#### 4-1-3 تحليل البيانات الشخصية :

احتوت البيانات الاساسية علي سته عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي :سنين الخبرة :المستوي الوظيفي .

جدول رقم (4-4)

البيانات الشخصية

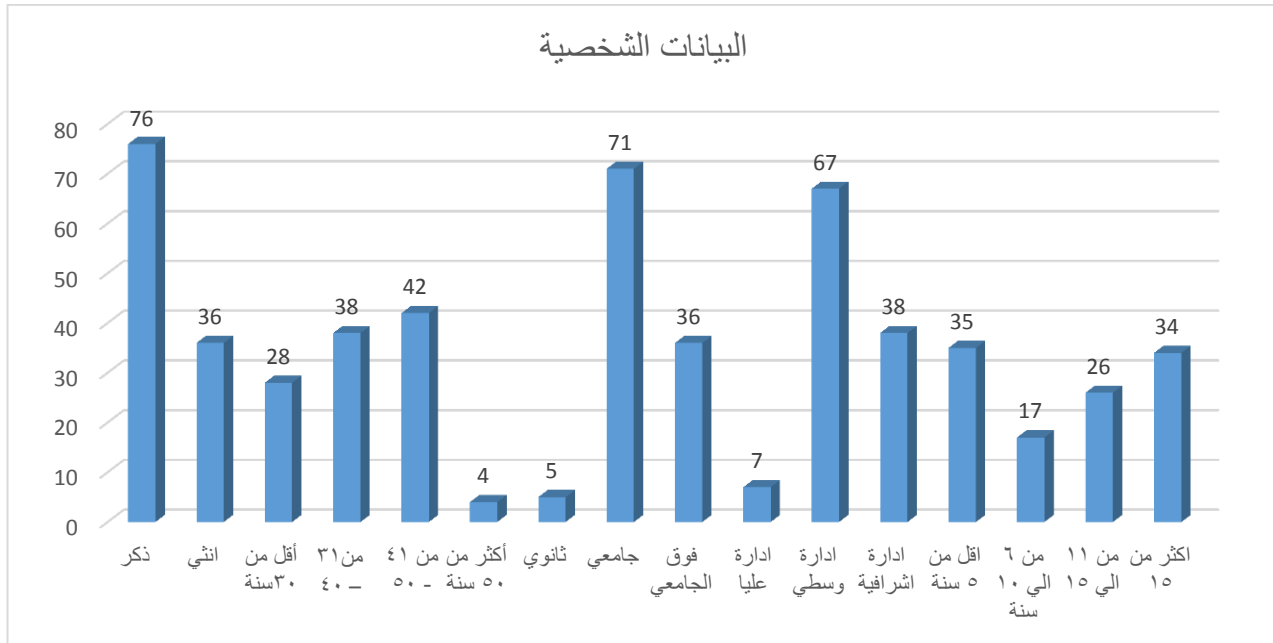
النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
67.9	76	ذكر	النوع
32.1	36	انثي	
<b>100</b>	<b>112</b>		<b>المجموع</b>
25	28	أقل من 30 سنة	العمر
33.9	38	من 31 - 40	
37.9	42	من 41 - 50	
3.6	4	أكثر من 50 سنة	
<b>100</b>	<b>112</b>		<b>المجموع</b>
4.5	5	ثانوي	المؤهل التعليمي
63.4	71	جامعي	
32.1	36	فوق الجامعي	
<b>100</b>	<b>112</b>		<b>المجموع</b>
6.3	7	ادارة عليا	المستوي الوظيفي
59.8	67	ادارة وسطي	
33.9	38	ادارة اشرافية	
<b>100</b>	<b>112</b>		<b>المجموع</b>
31.3	35	اقل من 5 سنة	

15.2	17	من 6 الي 10 سنة	خبرة المبحوث
23.2	26	من 11 الي 15	
30.4	43	اكتر من 15	
<b>100</b>	<b>112</b>		<b>المجموع</b>

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2017)

شكل رقم(4-5)

يوضح البيانات الشخصية



#### 4-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي: *Exploratory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريئة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair *et al* , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50% ، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

#### 4-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة) .

#### الجدول (4-5)

#### التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 112)

1	2	3
		.832
		.847
	.577	
	.915	
	.843	
	.699	
.695		
.640		
.924		
.932		
69.616	مجموع نسبة التباين المفسر %	
.799	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
458.671	Bartlett's Test of Sphericity	

المصدر :اعداد الدارس من بيانات الاستبيان



#### 4-1-6 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-6) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة).

#### الجدول (4-6)

#### التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة: 112)

1	2	3	4	
			.677	لدي القدرة علي رؤية الأشياء بصورة مختلفة
			.858	اري بان التغيير ظاهرة طبيعية على كل التكيف معها
	.783			ابادر بتبني الافكار والاساليب الجديدة
	.814			اتحمل مسؤولية ما اقوم به من اعمال ولدى الاستعداد لمواجهة النتائج
		.867		احرص على اختراع اساليب جديدة لاداء العمل رغم علمنا بالمخاطرة المترتبة على ذلك
		.737		لا اتردد بتطبيق اساليب جديدة لاداء اعمالنا
.769				لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات
.743				نسعى للحصول على الافكار التي تساهم بحل مشاكل العمل
.805				نقوم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصددھا
73.509	مجموع نسبة التباين المفسر %			
.611	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
238.513	Bartlett's Test of Sphericity			

#### 4-1-7 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا

كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب. (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (4-7) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي

#### الجدول (4-7)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 112)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	القيادة	2	.632
	البيئة الاجتماعية	4	.791
	البيئة التنظيمية	4	.841
التابع	المرونة	2	.544
	المخاطرة	2	.674
	المخاطرة 1	2	.670
	حل المشكلات	3	.670

المصدر :إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 8-1-4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

#### 9-1-4 مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

#### 1- النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة

#### 2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل

التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

### 3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

#### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.

( James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and Irini )

(Moustaki2002)

#### 4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. ( Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996 )

#### 5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، ( Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996 )

## 6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996)

## 7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

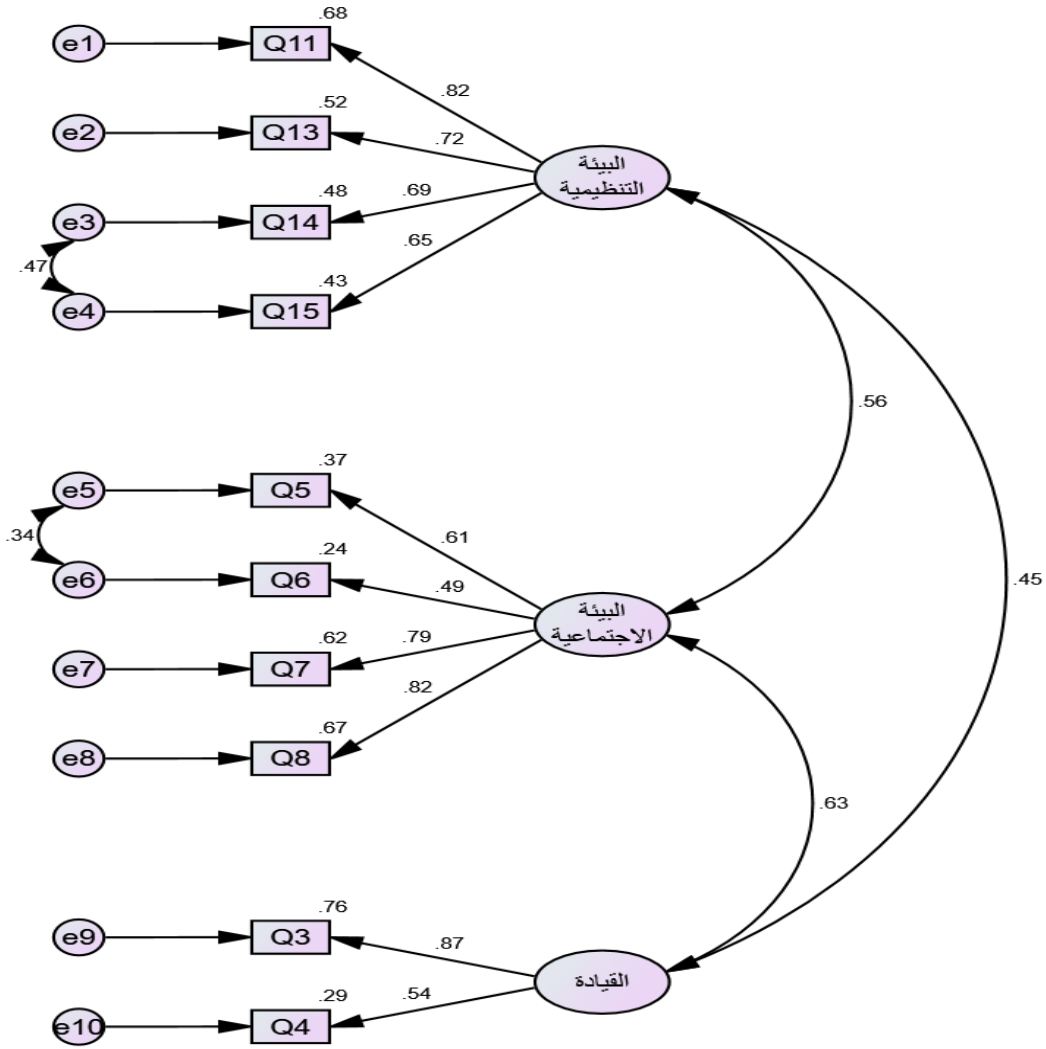
تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others1995)

## 4-1-10 التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-6) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم ( 6-4 )

التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات المستقلة



جودة النموذج البنائي المقترح:

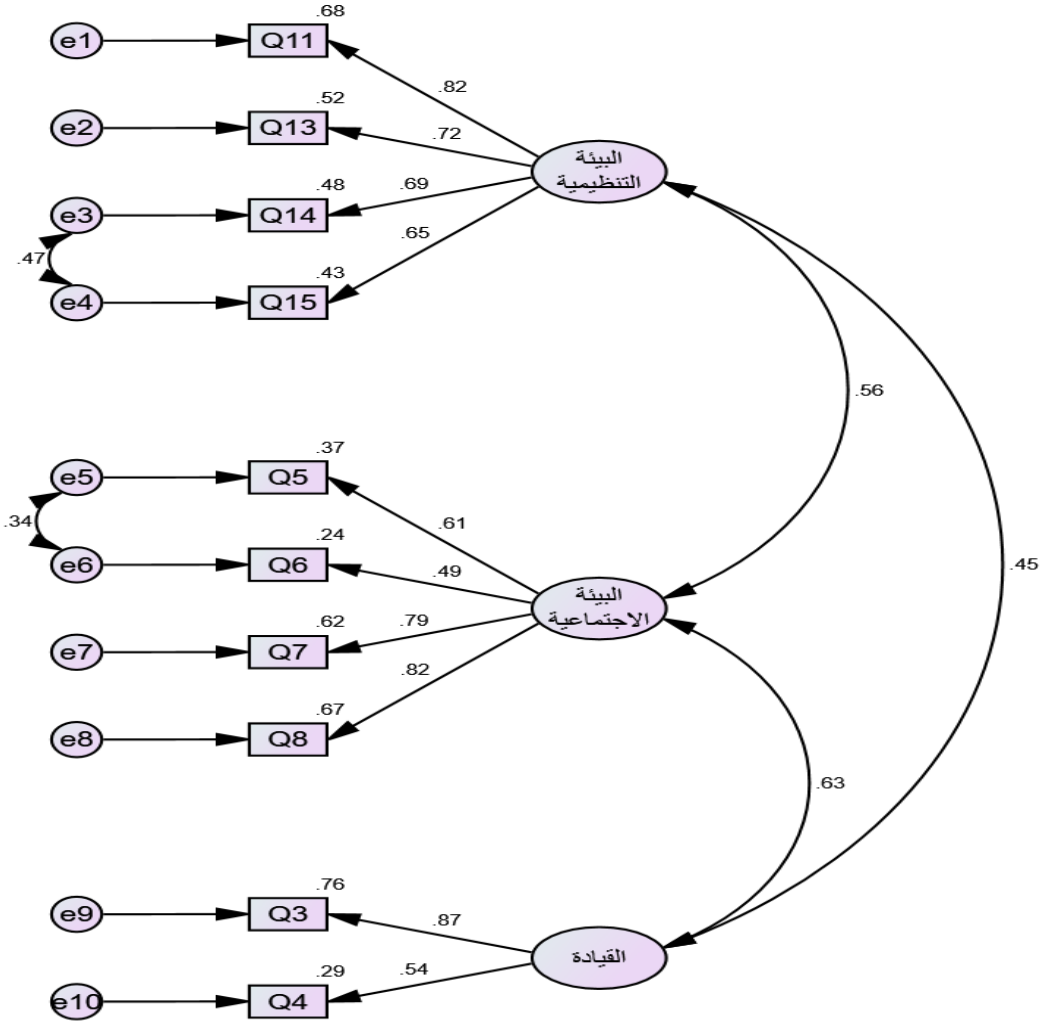
CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
2.131	.900	.866	.921	.882	.924	.101	.011

#### 11-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات التابعة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج ، يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-7) يوضح التحليل العاملي التوكيدي

شكل رقم (4-7)

التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات التابعة



جودة النموذج البنائي المقترح:

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
3.015	.889	.744	.799	.656	.813	.135	.000



#### 4-1-12 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (8-4) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

#### الجدول (8-4)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	مستقل	1.7	.66
البيئة الاجتماعية	مستقل	1.8	.65
البيئة التنظيمية	مستقل	1.7	.71
المرونة	تابع	1.3	.42
المخاطرة	تابع	1.6	.54
المخاطرة1	تابع	1.6	.53
حل المشكلات	تابع	1.2	.39

المصدر إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 4-1-13 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل

عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

#### جدول رقم (4-9)

##### تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

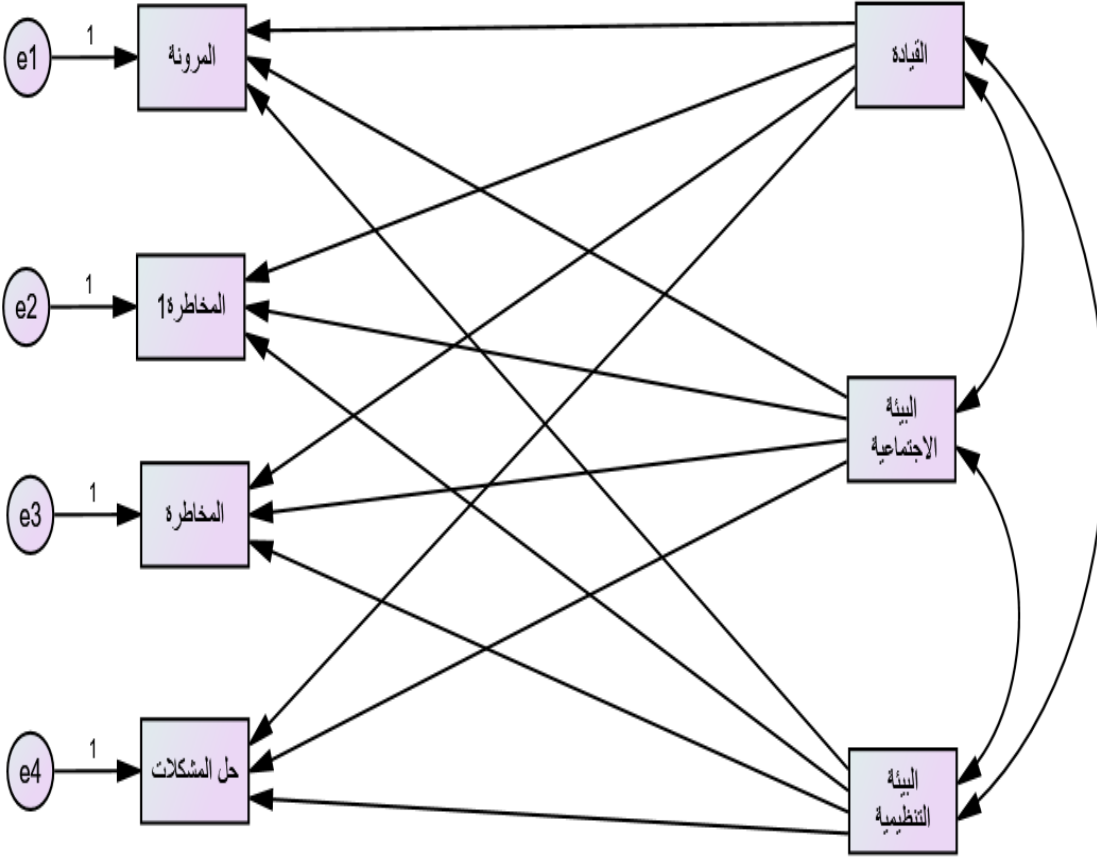
	المرونة	المخاطر I	المخاطر	حل المشكلات	القيادة	البيئة_الاجتماعية	البيئة_التنظيمية
المرونة	1						
المخاطر I	.647**	1					
المخاطر	.491**	.669**	1				
حل المشكلات	.553**	.376**	.458**	1			
القيادة	.351**	.236*	.350**	.336**	1		
البيئة_الاجتماعية	.224*	.299**	.283**	.333**	.413**	1	
البيئة_التنظيمية	-0.001	0.120	0.055	0.100	.317**	.448**	1

#### نموذج الدراسة المعدل

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفاكرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

#### الشكل رقم (4-8)

#### نموذج الدراسة المعدل



#### فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج:

بناء علي نموذج الدراسة المعدل تم صياغة أربعة فرضيات رئيسية تنبثق منها عدة فرضيات فرعية ، طراً تغير علي الفرضيات لاختبار العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع ، حيث يتمثل الاختلاف الرئيسي بين الفرضيات المبدئية والفرضيات المعدلة في انقسام الفرضية الثانية ، وبالتالي أصبحت الفرضيات

كالآتي:

**الفرضية الاولى:** هناك علاقة إيجابية بين فرق العمل والمرونة وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمرونة

2. توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمرونة

3. توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمرونة

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة إيجابية بين فرق العمل والمخاطرة 1 وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمخاطرة 1

2. توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمخاطرة 1

3. توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمخاطرة 1

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة إيجابية بين فرق العمل والمخاطرة وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمخاطرة

2. توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمخاطرة

3. توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمخاطرة

**الفرضية الرابعة:** هناك علاقة إيجابية بين فرق العمل وحل المشكلات وتنبثق منها الفرضيات

التالية:

1. توجد علاقة ايجابية بين القيادة وحل المشكلات.

2. توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية وحل المشكلات.

3. توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية وحل المشكلات.

## 2-4 المبحث الثاني : اختبار الفرضيات

### نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

### تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of

Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج

Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة ( Jeonghoon ,2002 )

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات

السببية، بين هذه المتغيرات.

2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات

التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات

مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط ،

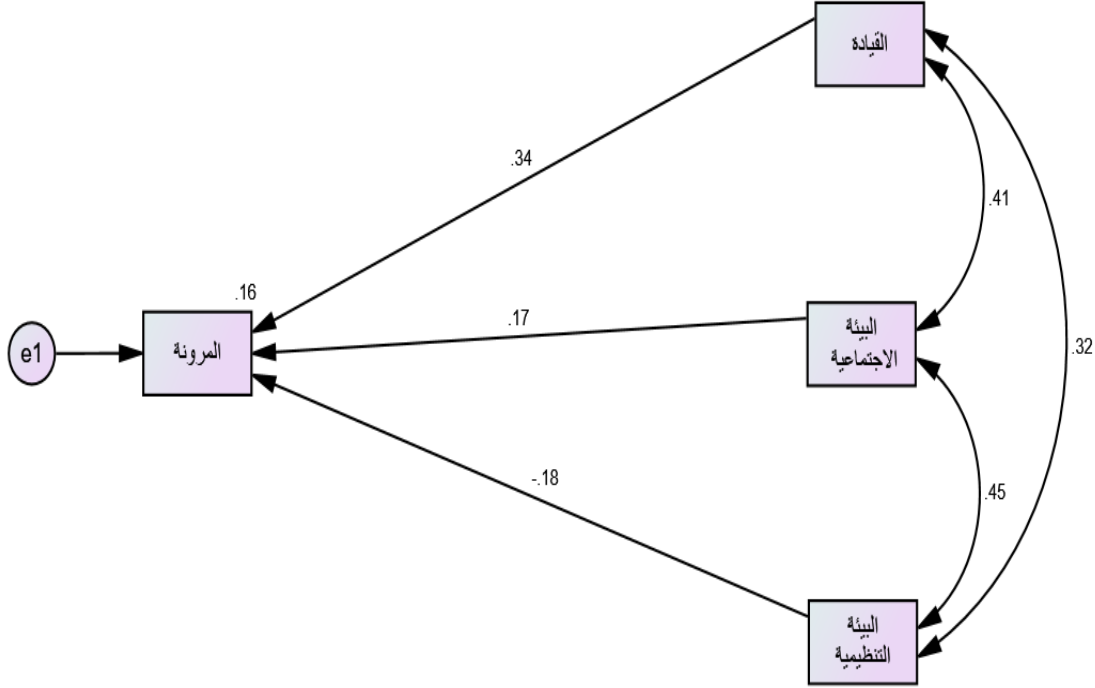
لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال

المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

## الفرضية الاولى:

توجد علاقة إيجابية بين فرق العمل والمرونة.



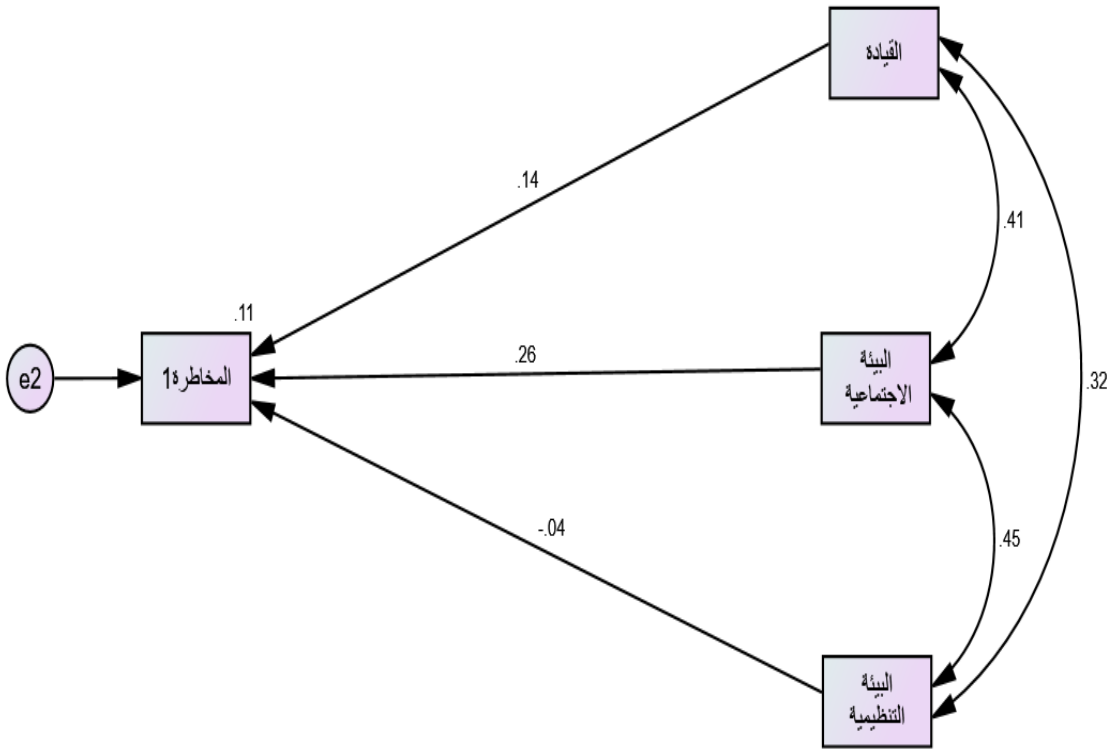
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراً أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، حيث ان المسار من القيادة الي المرونة يساوي 0.34 وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (\*\*\*) والمسار من البيئة الاجتماعية الي المرونة يساوي 0.17 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.108) والمسار من البيئة التنظيمية الي المرونة يساوي -0.18 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.064) والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

## قيم تحليل المسار

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القيادة <--- الاعتمادية	.219	.062	3.509	***	par_4
البيئة الاجتماعية <--- الاعتمادية	.107	.067	1.609	.108	par_5
البيئة التنظيمية <--- الاعتمادية	-.109	.059	-1.851	.064	par_6

## الفرضية الثانية :

توجد علاقة إيجابية بين فرق العمل والمخاطرة 1.



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، حيث ان المسار من القيادة الي المخاطرة 1 يساوي 0.14. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.154) والمسار من البيئة الاجتماعية الي المخاطرة 1 يساوي 0.26. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية



(.014) والمسار من البيئة التنظيمية الي المخاطرة 1 يساوي 0.04- وهو غير دال احصائية عند

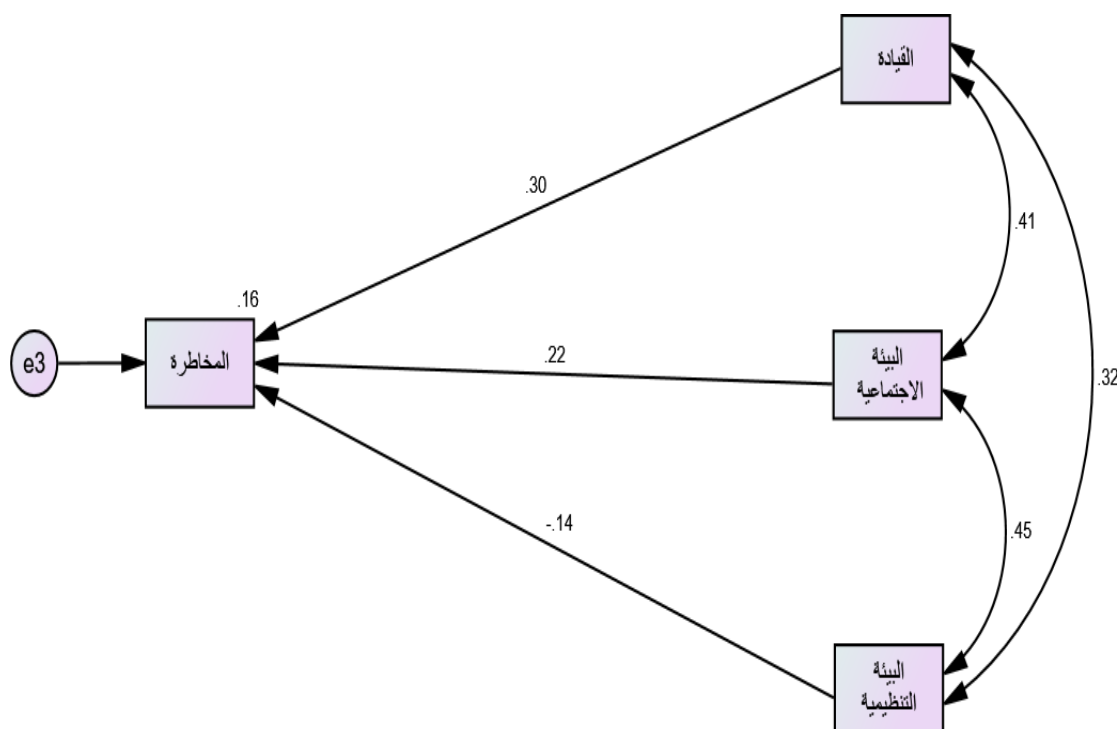
مستوي معنوية (.686) والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

قيم تحليل المسار

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القيادة <--- المخاطرة 1	.115	.080	1.424	.154	par_4
البيئة الاجتماعية <--- المخاطرة 1	.211	.086	2.445	.014	par_5
البيئة التنظيمية <--- المخاطرة 1	-.031	.076	-.404	.686	par_6

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية بين فرق العمل والمخاطر.



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، حيث ان المسار من

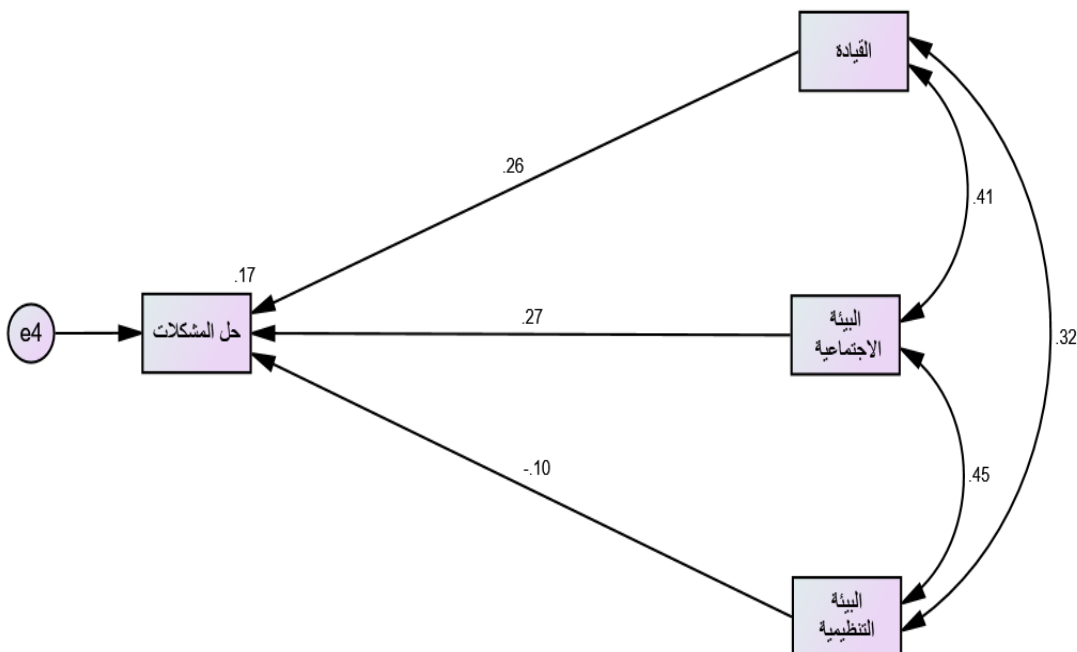
القيادة الي المخاطرة يساوي 30. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.002) والمسار من البيئة الاجتماعية الي المخاطرة يساوي 22. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.031) والمسار من البيئة التنظيمية الي المخاطرة يساوي -14. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.156) والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار

قيم تحليل المسار

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القيادة <--- المخاطرة	.252	.080	3.131	.002	par_4
البيئة الاجتماعية <--- المخاطرة	.185	.086	2.151	.031	par_5
البيئة التنظيمية <--- المخاطرة	-.108	.076	-1.420	.156	par_6

الفرضية الرابعة :

توجد علاقة إيجابية بين فرق العمل وحل المشكلات.



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر

من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، حيث ان المسار من القيادة الي حل المشكلات يساوي 26. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.008). والمسار من البيئة الاجتماعية الي حل المشكلات يساوي 17. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.007) والمسار من البيئة التنظيمية الي حل المشكلات يساوي 10- وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.256). والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القيادة <--- حل المشكلات	.154	.058	2.657	.008	par_4
البيئة الاجتماعية <--- حل المشكلات	.166	.062	2.677	.007	par_5
البيئة التنظيمية <--- حل المشكلات	-.058	.055	-1.060	.289	par_6

جدول (4-10)

ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية الاولى :
توجد علاقة إيجابية بين فرق العمل والمرونة.	
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمرونة
لم تدعم	توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمرونة
لم تدعم	توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمرونة
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	
حالة الإثبات	الفرضية الثانية:
توجد علاقة إيجابية بين فرق العمل والمخاطرة1.	
لم تدعم	توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمخاطرة1
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمخاطرة1
لم تدعم	توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمخاطرة1
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	
حالة الإثبات	الفرضية الثالثة :
توجد علاقة إيجابية بين فرق العمل والمخاطرة.	
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمخاطرة
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمخاطرة
لم تدعم	توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمخاطرة
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	

حالة الإثبات	الفرضية الرابعة :
توجد علاقة إيجابية بين فرق العمل وحل المشكلات.	
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين القيادة وحل المشكلات
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية وحل المشكلات
لم تدعم	توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية وحل المشكلات
مستوى دعم الفرضية      دعم جزئي	

# الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 0-5 مقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة تلك النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة وتأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية ومعوقات الدراسة والتوصيات والصعوبات التي واجهت الدراسة والدراسات المستقبلية المقترحة.

#### 1-5 نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ايجابية بين فرق العمل والابداع الاداري.
- توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمرونة.
- لا توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمرونة
- لا توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمرونة
- لا توجد علاقة ايجابية بين القيادة وقبول المخاطرة
- توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية وقبول المخاطرة
- لا توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية وقبول المخاطرة
- توجد علاقة ايجابية بين القيادة والمخاطرة.
- لا توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية والمخاطرة
- توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية والمخاطرة.
- توجد علاقة ايجابية بين القيادة وحل المشكلات.
- توجد علاقة ايجابية بين البيئة الاجتماعية وحل المشكلات.
- لا توجد علاقة ايجابية بين البيئة التنظيمية وحل المشكلات

## 5-2 مناقشة نتائج الدراسة:

### 1. العلاقة بين أبعاد فرق العمل والمرونة

توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل والمرونة ، حيث اوضح التحليل ان بعد القيادة له أثر ايجابي علي المرونة ، بينما لا يوجد اثر بين البيئة الاجتماعية والمرونة، ولا يوجد اثر بين البيئة التنظيمية والمرونة .اتفقت هذه الدراسة مع دراسة(امينة عبد القادر،2015) حيث اشارت الدراسة الي الكشف عن ابرز السمات الابتكارية والابداعية وعدم تركيز السلطة في يد الادارة العليا علي انها الهدف الرئيسي في العمل،فكانت استجاباتهم بدرجة عالية جدا من الموافقة فيما يتعلق بسعيهم للحصول علي الافكار التي تساهم بحل مشاكل العمل واهتمام الادارات بالاراء المخالفة لارائهم ، كما بينت دراسه ( شبلي اسماعيل السيوطي 2010) الكشف والتعرف علي جوانب الابداع الاداري لادارات المصارف ودورها المحوري والرئيسي في تشجيع الابداع باعملها بشكل خاص وتوصلت الدراسة الي ان حاجة المنظمات للابداع ضرورية ولتحقيق ذلك يتطلب انشاء وحدات ادارية تعني بالابداع الاداري وترعاه وتنميه ضمن مناخ وبيئه تنظيمية تشجع الانتماء والولاء التنظيمي ،وذلك بمنح الحوافز المادية والمعنوية وزيادة الاهتمام بالدوام المرن .

### 2.العلاقه بين أبعاد فرق العمل والمخاطرة

توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل والمخاطرة ،حيث اوضح التحليل ان بعد قياده لا يوجد له اثر علي المخاطرة ، بينما يوجد اثر للبيئة الاجتماعية والمخاطرة ، ولا يوجد اثر بين البيئة التنظيمية والمخاطرة ، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (طلال نصير2011) والتي تشير الي التعرف علي مستوي اهمية الاهتمام بالابداع الاداري وتحديد اثر الابداع الاداري علي تحسين ادارة الموارد البشرية حيث توصلت الدراسة الي وجود اثر ايجابي



ذي دلالة احصائية بالابداع الاداري علي تحسين ادارة الموارد البشرية واوصت الدراسة علي توليد افكار جديد تساهم في زيادة ايرادتها وتحقيق البقاء. كما أشارت دراسة (شبلي اسماعيل السيوطي) فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المخاطرة فكانت استجاباتهم عالية فيما يتعلق بتقديرهم للافكار المستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق، وحرصهم على اقتراح أساليب جديدة لاداء العمل رغم علمهم بالمخاطرة المترتبة على ذلك.

توصلت الدراسة بعد التحليل إلى ان بعد المخاطرة ينقسم الى قسمين وبعد الرجوع الى الدراسات السابقة والمراجع لمعرفة انواع المخاطرة وجدت هناك انواع كثيرة من المخاطرة لكن المقصود في هذه الدراسة قبول المخاطرة.

### 3.العلاقة بين أبعاد فرق العمل وقبول المخاطرة

توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل وقبول المخاطرة ، حيث اوضح التحليل ان بعد القيادة يوجد له اثر ايجابي علي قبول المخاطرة ، بينما يوجد اثر ايجابي بين البيئة الاجتماعية و قبول المخاطرة ، ولا يوجد اثر بين البيئة التنظيمية وقبول المخاطرة . تتفق هذه الدراسة مع دراسة (اسماء جلولي 2013) والتي تشير الي وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بابعادها المختلفة في تحقيق الابداع الاداري و اشارت الي ضرورة العمل علي زيادة وعي العاملين بالابداع الاداري وتشجيع العاملين علي العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (امنية عبد القادر، 2015) فكانت استجابتهم عاليه بكافة عباراتها ، مما يدل علي حرصهم علي اقتراح اساليب جديدة لاداء العمل رغم علمهم بالمخاطرة المترتبة علي ذلك مع الاهتمام بزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين .

#### 4. العلاقة بين أبعاد فرق العمل وحل المشكلات

توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل وحل المشكلات ، حيث اوضح التحليل ان بعد القيادة له اثر ايجابي علي حل المشكلات بينما يوجد اثر ايجابي بين البيئة الاجتماعية وحل المشكلات ، ولا يوجد اثر بين البيئة التنظيمية وحل المشكلات .اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جواد محسن، 2010) وبينت نتائج التحليل العملي وجود علاقات معنوية بين الاتصال الفعال والقدرة علي التوصل الي حلول المشاكل الطارئة ومتغيرات عدم التردد في طرح الافكار الجديدة بسبب الخوف من الفشل. كما أوضحت دراسة (عاطف عوض،2013) علي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عنصر حل المشكلات والتطور التنظيمي.

#### 3-5 تأثيرات الدراسة:

##### التاثيرات النظرية:

تناولت الدراسة موضوع فرق العمل واثرها على الابداع الاداري وتناولت هذه الموضوعات من حيث التعاريف والابعاد والخصائص والانواع والعلاقة بين المتغيرات كما قامت الدراسة باختبار العلاقة بين فرق العمل والابداع الاداري واتضح من الدراسة وجود علاقة ايجابية بين فرق العمل والمرونة وان هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل والمخاطرة وكذلك علاقة ايجابية بين فرق العمل وحل المشكلات، كل هذه الجوانب تعد من التاثيرات النظرية للدراسة.

##### التاثيرات التطبيقية:

من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها توجد علاقة ايجابية بين فرق العمل والابداع الاداري اتضح لنا مدى اهمية فرق العمل كاستراتيجية اساسية يمكن ان تتبعها المنظمات لذلك ضرورة الاهتمام بتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة مثل تفعيل مبدا المشاركة

وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري وزيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال وتدريب العاملين على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لما لها من تأثير واضح على الإبداع الإداري.

#### 4-5 التوصيات:

من خلال الأطار النظري ونتائج الدراسة اعلاه تم استخلاص توصيات عامة وتوصيات خاصة للمصارف التجارية السودانية.

#### التوصيات الخاصة:

1. تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارات المصارف مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع .
2. أن تكون هناك متابعة دائمة من الإدارة العليا لإنجازات فرق العمل في إيجاد الحلول وتنفيذها للمشكلات التي تم تصميم فرق العمل من أجلها.
3. الاهتمام بتدريب العاملين وفق الاحتياجات التدريبية وتحقيق اهداف التدريب بصورة واضحة، وتقييم المتدربين قبل وبعد التدريب من اجل معرفة هل حقق التدريب الاهداف المطلوبة، والتحسين المستمر في البرامج التدريبية.

#### التوصيات العامة:

1. توجيه الإهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل .
2. مراعاة التنوع في خبرات ومهارات الموظفين في فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة ونوعية المشاكل التي تم تحديدها لما في ذلك من زيادة فرص العمل في مواجهة وحل المشاكل.

3. حث اعضاء فرق العمل علي خوض تجارب جديده غير مالوفه لانجاز مهامهم .
4. زيادة الإهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال لما لذلك من تأثير إيجابي على الإبداع .
5. ضرورة إهتمام الإدارات بتدريب العاملين لديها على إستيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الإتصال المتطورة من خلال الحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
6. عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات لما لهذا الأمر من اهمية بالغة للإبداع وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة .
7. تهيئة بيئة العمل بالمصارف من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الادارات والاقسام والجماعات والافراد وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- 8.زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين بالعمل.

#### **5-5 مقترحات لدراسات مستقبلية:**

- بعد عرض النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة يقترح الباحث القيام بدراسات ذات صلة بالدراسة الحالية ليكتمل الفهم والممارسة لموضوعي فرق العمل والإبداع الإداري .
1. دور فرق العمل في إدارة الأزمات في القطاع العام والخاص.
  2. الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي.
  3. أثر فرق العمل على إتخاذ القرارات .
  4. اثرتمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي.
  5. فرق العمل واثرها علي الانتاجيه .

## 5-6 معوقات الدراسة:

1. عدم سماح بعض المنظمات باجراء الدراسة فيها.
2. صعوبة الالمام بكل الجوانب والابعاد المتعلقة بموضوع فرق العمل.
3. عدم موضوعية اجابات بعض افراد العينة، وذلك لعدم الاهتمام بالبحث العلمي.
4. محدودية المراجع المتعلقة بموضوعات الدراسة
5. تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر من مصادر جمع البيانات الاولية وبالرغم من انه وسيلة فعالة لجمع البيانات الا انه قد لا يتيح للمستجيب الاجابة بحرية على الاسئلة.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

- 1- اوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب اسماعيل علي بسيوني، ط4، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2016م.
- 2- برفين جوبتا، الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008م.
- 3- بلال السكارنه، الابداع الاداري، ط1، دار المسيرية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011م.
- 4- جمال خير الله، الابداع الاداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009م.
- 5- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض ، 2015م.
- 6- حسين حريم، ادارة المنظمات، منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- 7- لينسيوني باتريك ،العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي ،ترجمة محمد عبد الرؤوف ،كلمات عربية للترجمه والنشر، القاهرة ،مصر، ط1، 2008م.
- 8- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010م.

9- علي عبد الباقي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، ط1، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015م.

10- تحسين الطراونة، الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الامنية، ط1، الرياض، السعودية، 2012

### ثالثا: الرسائل الجامعية

1- الشبلي اسماعيل السيوطي، واقع الابداع الاداري لدى ادارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، 2010م.

2- ام الخير بنت ابراهيم، فرق العمل واثرها على الانتاجية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2010م.

3- جواهر عبد الهادي، اثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2013م.

4- مجد شبيب، دور فرق العمل في ادارة الازمات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009م.

5- منير شقوره، ادارة التغيير وعلاقتها بالابداع الاداري، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2012م.

6- نعمة منصور، الابداع الاداري، مقالة منشورة، مجلة ثقافتنا التربوية، العدد الاول، 2007م

7- نوال خميسات، وفاء سليمان، الابداع الاداري كاساس لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاتصال، جامعة قاصدي مرياح، 2013م.



8- نسرین خنور، اثر القيادة في بناء فرق العمل الناجح، رسالة ماجستير ، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، 2013م.

9- عايد عبد الله العصيمي ، اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل

الفعال في الاجهزة الحكومية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك

سعود، الرياض، 2003م.

10- توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالابداع الوظيفي لمديري

القطاع العام، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، 2009م

#### رابعاً: الأوراق العلمية

1- امينة عبد القادر علي، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات

السودانية ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد(16)،

العدد(1)، 2015م.

2- طارق الجناحي، مهارات ادارة فريق العمل، ندوة فرق العمل المتميزة كيف نعمل معاً؟،

برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز المجلس التنفيذي، 2013م.

3- طلال نصير، اثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية قدم هذا

البحث الى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة الذي تقيمه

جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية، 2011م.

4- موسي سعودي، اثر تمكين فرق العمل في تعزيز المستشفيات الاردنية، المجلة الاردنية

في ادارة الاعمال، المجلد(9)، العدد(1) ، 2013م.

5- سرمد حمزة الشمري، توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة، مجلة

الادارة والاقتصاد، العدد85 ، 2010م.

- 6- سيد خبير، التحديات التي تواجه الادارة الابداعية، ندوة القاهرة، مصر.
- 7- عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، المجلد(29)،العدد(3)،2013.
- 8- عطا الله بشير النويقة اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد(10)، العدد(3)، 2014م.
- 9- صلاح الدين محمد، اثر التمكين الاداري والتعليم التنظيمي في السلوك الابداعي، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، مجلد(33) ، العدد(2).

#### خامساً: الانترنت

- 1- الاكاديمية العربية للتعليم العالي [www.abahe.com.uk](http://www.abahe.com.uk)

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
قسم الدراسات التجارية

اخي الكريم ،،،،، اختي الكريمة،،،،،

تحية طيبة وبعد،،،،،

بين يدي سيادتكم استبانة تهدف الى الكشف عن:

**فرق العمل واثرها في الابداع الاداري**

وقد صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع البحث، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال، فنامل من حضرتكم التفضيل بملء البيانات الشخصية ثم قراءة الاستبانة والاجابة على كل من بنودها ووضع اشارة (√) امام الاجابة التي ترونها مناسبة وتتفق مع وجهة نظركم.

**المقصود بالمتغير المستقل (فرق العمل):** " عبارة عن عدد محدود من الافراد نسبيا يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم اهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ويتم التعامل والتفاعل فيما بينهم في ظل اسس ومعايير تضبط سلوك الفريق".

**اما المتغير التابع (الابداع الاداري):** "عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف او المدير لقدراته على الخروج عن التسلسل العادي او التقليدي".

علماً بان اجاباتكم لن تستخدم إلا لاغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير

الباحثة

صفاء حسن ابراهيم يوسف

القسم الاول: البيانات الشخصية

ضع علامة (√) امام العبارة المناسبة معك:

1. النوع: ذكر  انثي
2. العمر: أقل من 30  30 الي 40  41 الي 50  51 فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  فوق الجامعي
4. المستوى الوظيفي: ادارة عليا  ادارة وسطى  ادارة اشرافية اخرى
5. سنوات الخبرة: 5 سنة فأقل  من 6 الي 10 سنة  من 11 الي 15  من 16 الي 20  21 سنة فأكثر

ثانياً: البيانات الاساسية:

ضع علامة (√) داخل المربع الذي يناسبك

الرقم	فرق العمل	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
<b>القيادة</b>						
1	يشجع قادة فرق العمل الاعضاء على تحمل مسؤوليات اكبر واكثر تنوعاً					
2	يفوض قادة فرق العمل جزء من سلطاتهم للاعضاء لانجاز الاعمال باسلوب متجدد					
3	يتيح قادة فرق العمل الفرصة للاعضاء لطرح افكارهم وابداء آراهم بايجابية وانفتاح					
4	يؤمن قادة فرق العمل بان المشاركة اساس اتخاذ القرار السليم					
5	يعطي قادة الفرق الاعضاء الحرية الكاملة لممارسة اعمالهم بالطريقة التي يفضلونها					
<b>البيئة الاجتماعية</b>						
1	تمكن العادات والتقاليد اعضاء فرق العمل من صياغة الحلول المناسبة ببراعة عندما تظهر المشكلات					
2	يقلل اسلوب فرق العمل من شعور الاعضاء بالوحدة ويزيد من احساسهم بالهوية المشتركة					

					3	يشجع اسلوب فرق العمل التفاعل مع الاخرين خارج العمل الرسمي
					4	تزيد فرق العمل من الثقة بين القادة والاعضاء والتعبير عن افكارهم بحرية
					5	توزيع المسؤوليات بين اعضاء فرق العمل بعدالة تقويةالعلاقات الاجتماعية وتجعل من العمل جزءا اصيلاً في حياة الاعضاء
					الرقم	<b>البيئة التنظيمية</b>
					1	تدرب الادارة العليا القادة علي تشكيل فرق العمل من اجل تحسين وتطوير الأداء
					2	تشكل الادارة العليا فرق عمل لحل المشكلات
					3	تشجع الادارة العليا اعضاء فرق العمل علي تقديم الافكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الادارية
					4	تكافي الادارة العليا اعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات مادياً ومعنوياً
					5	تتم علمية ترقية اعضاء فرق العمل على اساس الكفاءة والابداع
<b>الابداع الاداري</b>						
<b>المرونة</b>						
					1	لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة
					2	ارى بان التغيير ظاهرة طبيعية على الكل التكيف معه
					3	احرص على احداث تغييرات في اساليب العمل كل فترة
					4	الاهتمامبالاراء التي تخالف اراءنا للاستفادة من اراء الاخرين
					5	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته
<b>المخاطرة</b>						
					1	اتقبل الفشل باعتبارهاالتجربة التي تسبق النجاح

					ابادر بتبني الافكار والاساليب الجديدة	2
					اتحمل مسؤولية ما اقوم به من اعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	3
					احرص على اقتراح اساليب جديدة لاداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك	4
					لا اتردد بتطبيق اساليب جديدة لاداء اعمالنا	5
<b>حل المشكلات</b>						
					لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	1
					نسعى للحصول على الافكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	2
					نقوم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصددتها	3
					امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون	4
					نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	5

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة:

- دكتور/ الطاهر احمد محمد

- دكتور/ ابراهيم فضل المولى



### ملحق رقم (3)

### مخرجات تحليل البيانات عن طريق برنامج AMOS

#### Statistics

		نوع المبحوث	عمر المبحوث	المؤهل للمبحوث	المستوى الوظيفي	خبرة المبحوث بالسنوات
N	Valid	112	112	112	112	112
	Missing	0	0	0	0	0

#### Frequency Table

		نوع المبحوث			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	76	67.9	67.9	67.9
	انثي	36	32.1	32.1	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

		عمر المبحوث			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	30 اقل من	28	25.0	25.0	25.0
	40 الي 31 من	38	33.9	33.9	58.9
	50 الي 41 من	42	37.5	37.5	96.4
	فاكثر 51	4	3.6	3.6	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

		المؤهل للمبحوث			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	5	4.5	4.5	4.5
	جامعي	71	63.4	63.4	67.9
	فوق الجامعي	36	32.1	32.1	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة عليا	7	6.3	6.3	6.3
	إدارة إشرافية أخرى	67	59.8	59.8	66.1
	إدارة إشرافية أخرى	38	33.9	33.9	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

خبرة المبحوث بالسنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة أو أقل 5	35	31.3	31.3	31.3
	6 إلى 10	17	15.2	15.2	46.4
	11 إلى 15	26	23.2	23.2	69.6
	سنة أو أكثر 21	34	30.4	30.4	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

### Correlations

		المرونة	المخاطر1	المخاطر	حلالمشكلات	القيادة	الاجتماعية_البيئة	التنظيمية_البيئة
المرونة	Pearson Correlation	1	.647**	.491**	.553**	.351**	.224*	-.001
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.017	.995
	N	112	112	112	112	112	112	112
المخاطر1	Pearson Correlation	.647**	1	.669**	.376**	.236*	.299**	.120
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.012	.001	.207
	N	112	112	112	112	112	112	112
المخاطر	Pearson Correlation	.491**	.669**	1	.458**	.350**	.283**	.055
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.002	.563
	N	112	112	112	112	112	112	112
حلالمشكلات	Pearson Correlation	.553**	.376**	.458**	1	.336**	.333**	.100
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.294
	N	112	112	112	112	112	112	112
القيادة	Pearson Correlation	.351**	.236*	.350**	.336**	1	.413**	.317**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.000		.000	.001
	N	112	112	112	112	112	112	112
الاجتماعية_البيئة	Pearson Correlation	.224*	.299**	.283**	.333**	.413**	1	.448**
	Sig. (2-tailed)	.017	.001	.002	.000	.000		.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
التنظيمية_البيئة	Pearson Correlation	-.001	.120	.055	.100	.317**	.448**	1
	Sig. (2-tailed)	.995	.207	.563	.294	.001	.000	
	N	112	112	112	112	112	112	112

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		المرونة1	المرونة2	المخاطر2	المخاطر3	المخاطر4	المخاطر5	المشكلات_حل1	المشكلات_حل2	المشكلات_حل3
Correlation	المرونة1	1.000	.373	.122	.146	.314	.263	.080	.291	.144
	المرونة2	.373	1.000	.221	.352	.080	.255	.125	.272	-.201
	المخاطر2	.122	.221	1.000	.531	.403	.201	.196	.194	.052
	المخاطر3	.146	.352	.531	1.000	.252	.209	.310	.254	-.091
	المخاطر4	.314	.080	.403	.252	1.000	.508	.197	.114	.096
	المخاطر5	.263	.255	.201	.209	.508	1.000	.143	.240	.106
	المشكلات_حل1	.080	.125	.196	.310	.197	.143	1.000	.491	.353
	المشكلات_حل2	.291	.272	.194	.254	.114	.240	.491	1.000	.365
	المشكلات_حل3	.144	-.201	.052	-.091	.096	.106	.353	.365	1.000
Sig. (1-tailed)	المرونة1		.000	.099	.062	.000	.003	.202	.001	.065
	المرونة2	.000		.010	.000	.202	.003	.095	.002	.017
	المخاطر2	.099	.010		.000	.000	.017	.019	.020	.294
	المخاطر3	.062	.000	.000		.004	.013	.000	.003	.171
	المخاطر4	.000	.202	.000	.004		.000	.019	.116	.158
	المخاطر5	.003	.003	.017	.013	.000		.067	.005	.132
	المشكلات_حل1	.202	.095	.019	.000	.019	.067		.000	.000
	المشكلات_حل2	.001	.002	.020	.003	.116	.005	.000		.000
	المشكلات_حل3	.065	.017	.294	.171	.158	.132	.000	.000	

a. Determinant = .108

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المرونة	112	1.3754	.42394
المخاطر1	112	1.6738	.53146
المخاطر	112	1.6672	.54877
حلالمشكلات	112	1.2081	.39744
القيادة	112	1.7143	.66004
الاجتماعية_البيئة	112	1.8259	.65402
التنظيمية_البيئة	112	1.7009	.71174
Valid N (listwise)	112		

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.611
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	238.513
	df	36
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
المرونة1	1.000	.693
المرونة2	1.000	.812
المخاطر2	1.000	.707
المخاطر3	1.000	.766
المخاطر4	1.000	.814
المخاطر5	1.000	.635
المشكلات_حل1	1.000	.690
المشكلات_حل2	1.000	.737
المشكلات_حل3	1.000	.761

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.842	31.575	31.575	2.842	31.575	31.575	1.989
2	1.503	16.702	48.277	1.503	16.702	48.277	1.856
3	1.159	12.880	61.157	1.159	12.880	61.157	1.828
4	1.112	12.352	73.509	1.112	12.352	73.509	1.756
5	.712	7.906	81.414				
6	.541	6.011	87.425				
7	.428	4.761	92.186				
8	.420	4.667	96.853				
9	.283	3.147	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
المرونة1	.530			.523
المرونة2	.513			.566
المخاطر2	.613			
المخاطر3	.637			
المخاطر4	.612		.517	
المخاطر5	.596		.516	
المشكلات_حل1	.562			
المشكلات_حل2	.631			
المشكلات_حل3		.809		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.



### Reproduced Correlations

		1 المرونة	2 المرونة	2 المخاطر	3 المخاطر	4 المخاطر	5 المخاطر	_حل_ 1 المشكلات	_حل_ 2 المشكلات	المشكلات_حل 3
Reproduced Correlation	المرونة1	.693 <sup>a</sup>	.516	.019	.080	.319	.492	.093	.382	.112
	المرونة2	.516	.812 <sup>a</sup>	.208	.445	.048	.225	.096	.345	-.290
	المخاطر2	.019	.208	.707 <sup>a</sup>	.671	.486	.304	.330	.177	-.044
	المخاطر3	.080	.445	.671	.766 <sup>a</sup>	.284	.190	.372	.292	-.151
	المخاطر4	.319	.048	.486	.284	.814 <sup>a</sup>	.662	.127	.091	.163
	المخاطر5	.492	.225	.304	.190	.662	.635 <sup>a</sup>	.103	.200	.157
	المشكلات_حل1	.093	.096	.330	.372	.127	.103	.690 <sup>a</sup>	.627	.504
	المشكلات_حل2	.382	.345	.177	.292	.091	.200	.627	.737 <sup>a</sup>	.474
	المشكلات_حل3	.112	-.290	-.044	-.151	.163	.157	.504	.474	.761 <sup>a</sup>
Residual <sup>b</sup>	المرونة1		-.143	.103	.066	-.005	-.229	-.013	-.090	.032
	المرونة2	-.143		.013	-.093	.031	.030	.028	-.073	.089
	المخاطر2	.103	.013		-.141	-.083	-.103	-.134	.017	.095
	المخاطر3	.066	-.093	-.141		-.032	.019	-.062	-.038	.061
	المخاطر4	-.005	.031	-.083	-.032		-.154	.070	.023	-.067
	المخاطر5	-.229	.030	-.103	.019	-.154		.040	.041	-.050
	المشكلات_حل1	-.013	.028	-.134	-.062	.070	.040		-.136	-.151
	المشكلات_حل2	-.090	-.073	.017	-.038	.023	.041	-.136		-.108
	المشكلات_حل3	.032	.089	.095	.061	-.067	-.050	-.151	-.108	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 22 (61.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

### Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
المرونة1				.677
المرونة2				.858
المخاطر2		.783		
المخاطر3		.814		
المخاطر4			.867	
المخاطر5			.737	
المشكلات_حل1	.769			
المشكلات_حل2	.743			
المشكلات_حل3	.805			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 7 iterations.

### Structure Matrix

	Component			
	1	2	3	4
المرونة1				.691
المرونة2				.874
المخاطر2		.790		
المخاطر3		.858		
المخاطر4			.865	
المخاطر5			.770	
المشكلات_حل1	.764			
المشكلات_حل2	.780			
المشكلات_حل3	.773			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

### Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4
1	1.000	.101	.247	.160
2	.101	1.000	.108	.235
3	.247	.108	1.000	.161
4	.160	.235	.161	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		Q16	Q17	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Correlation	Q16	1.000	.373	.122	.146	.314	.263	.080	.291	.144
	Q17	.373	1.000	.221	.352	.080	.255	.125	.272	-.201
	Q22	.122	.221	1.000	.531	.403	.201	.196	.194	.052
	Q23	.146	.352	.531	1.000	.252	.209	.310	.254	-.091
	Q24	.314	.080	.403	.252	1.000	.508	.197	.114	.096
	Q25	.263	.255	.201	.209	.508	1.000	.143	.240	.106
	Q26	.080	.125	.196	.310	.197	.143	1.000	.491	.353
	Q27	.291	.272	.194	.254	.114	.240	.491	1.000	.365
	Q28	.144	-.201	.052	-.091	.096	.106	.353	.365	1.000
Sig. (1-tailed)	Q16		.000	.099	.062	.000	.003	.202	.001	.065
	Q17	.000		.010	.000	.202	.003	.095	.002	.017
	Q22	.099	.010		.000	.000	.017	.019	.020	.294
	Q23	.062	.000	.000		.004	.013	.000	.003	.171
	Q24	.000	.202	.000	.004		.000	.019	.116	.158
	Q25	.003	.003	.017	.013	.000		.067	.005	.132
	Q26	.202	.095	.019	.000	.019	.067		.000	.000
	Q27	.001	.002	.020	.003	.116	.005	.000		.000
	Q28	.065	.017	.294	.171	.158	.132	.000	.000	

a. Determinant = .108

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.611
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	238.513
	df	36
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
Q16	1.000	.693
Q17	1.000	.812
Q22	1.000	.707
Q23	1.000	.766
Q24	1.000	.814
Q25	1.000	.635
Q26	1.000	.690
Q27	1.000	.737
Q28	1.000	.761

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.842	31.575	31.575	2.842	31.575	31.575	1.989
2	1.503	16.702	48.277	1.503	16.702	48.277	1.856
3	1.159	12.880	61.157	1.159	12.880	61.157	1.828
4	1.112	12.352	73.509	1.112	12.352	73.509	1.756
5	.712	7.906	81.414				
6	.541	6.011	87.425				
7	.428	4.761	92.186				
8	.420	4.667	96.853				
9	.283	3.147	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
Q16	.530			.523
Q17	.513			.566
Q22	.613			
Q23	.637			
Q24	.612		.517	
Q25	.596		.516	
Q26	.562			
Q27	.631			
Q28		.809		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

### Reproduced Correlations

		Q16	Q17	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Reproduced Correlation	Q16	.693 <sup>a</sup>	.516	.019	.080	.319	.492	.093	.382	.112
	Q17	.516	.812 <sup>a</sup>	.208	.445	.048	.225	.096	.345	-.290
	Q22	.019	.208	.707 <sup>a</sup>	.671	.486	.304	.330	.177	-.044
	Q23	.080	.445	.671	.766 <sup>a</sup>	.284	.190	.372	.292	-.151
	Q24	.319	.048	.486	.284	.814 <sup>a</sup>	.662	.127	.091	.163
	Q25	.492	.225	.304	.190	.662	.635 <sup>a</sup>	.103	.200	.157
	Q26	.093	.096	.330	.372	.127	.103	.690 <sup>a</sup>	.627	.504
	Q27	.382	.345	.177	.292	.091	.200	.627	.737 <sup>a</sup>	.474
	Q28	.112	-.290	-.044	-.151	.163	.157	.504	.474	.761 <sup>a</sup>
Residual <sup>b</sup>	Q16		-.143	.103	.066	-.005	-.229	-.013	-.090	.032
	Q17	-.143		.013	-.093	.031	.030	.028	-.073	.089
	Q22	.103	.013		-.141	-.083	-.103	-.134	.017	.095
	Q23	.066	-.093	-.141		-.032	.019	-.062	-.038	.061
	Q24	-.005	.031	-.083	-.032		-.154	.070	.023	-.067
	Q25	-.229	.030	-.103	.019	-.154		.040	.041	-.050
	Q26	-.013	.028	-.134	-.062	.070	.040		-.136	-.151
	Q27	-.090	-.073	.017	-.038	.023	.041	-.136		-.108
	Q28	.032	.089	.095	.061	-.067	-.050	-.151	-.108	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 22 (61.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.



### Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
Q16				.677
Q17				.858
Q22		.783		
Q23		.814		
Q24			.867	
Q25			.737	
Q26	.769			
Q27	.743			
Q28	.805			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 7 iterations.

### Structure Matrix

	Component			
	1	2	3	4
Q16				.691
Q17				.874
Q22		.790		
Q23		.858		
Q24			.865	
Q25			.770	
Q26	.764			
Q27	.780			
Q28	.773			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

### Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4
1	1.000	.101	.247	.160
2	.101	1.000	.108	.235
3	.247	.108	1.000	.161
4	.160	.235	.161	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	112	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.544	2

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q22 Q23  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	112	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	2

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	112	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.670	2

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=Q26 Q27 Q28  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	112	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.670	3

## Factor Analysis

Notes		
Output Created		12-NOV-2016 09:06:17
Comments		
Input	Data	C:\Users\emadessa\Desktop\ALL\ صفاءحسنايراهيم\صفاء1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

Syntax	<pre> FACTOR /VARIABLES Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q11 Q13 Q14 Q15 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q11 Q13 Q14 Q15 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION /FORMAT BLANK(.5) /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION PROMAX(4) /METHOD=CORRELATION. </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.06
	Elapsed Time	00:00:00.05
	Maximum Memory Required	13480 (13.164K) bytes



		3 القيادة	4 القيادة	5 القيادة	1الإجتماعية_البيئة	2الإجتماعية_البيئة	3الإجتماعية_البيئة	1التنظيمية_البيئة	3التنظيمية_البيئة	4التنظيمية_البيئة	5التنظيمية_البيئة
Correlation	3 القيادة	1.000	.473	.350	.061	.414	.500	.311	.360	.198	.146
	4 القيادة	.473	1.000	.430	.106	.186	.224	.268	.344	.168	.078
	5 القيادة	.350	.430	1.000	.534	.464	.451	.431	.420	.286	.382
	1الإجتماعية_البيئة	.061	.106	.534	1.000	.472	.368	.327	.204	.183	.248
	2الإجتماعية_البيئة	.414	.186	.464	.472	1.000	.662	.333	.285	.226	.177
	3الإجتماعية_البيئة	.500	.224	.451	.368	.662	1.000	.397	.357	.211	.198
	1التنظيمية_البيئة	.311	.268	.431	.327	.333	.397	1.000	.567	.585	.551
	3التنظيمية_البيئة	.360	.344	.420	.204	.285	.357	.567	1.000	.514	.497
	4التنظيمية_البيئة	.198	.168	.286	.183	.226	.211	.585	.514	1.000	.708
	5التنظيمية_البيئة	.146	.078	.382	.248	.177	.198	.551	.497	.708	1.000
Sig. (1-tailed)	3 القيادة		.000	.000	.260	.000	.000	.000	.000	.018	.062
	4 القيادة	.000		.000	.133	.025	.009	.002	.000	.039	.208
	5 القيادة	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	1الإجتماعية_البيئة	.260	.133	.000		.000	.000	.000	.016	.027	.004
	2الإجتماعية_البيئة	.000	.025	.000	.000		.000	.000	.001	.008	.031
	3الإجتماعية_البيئة	.000	.009	.000	.000	.000		.000	.000	.013	.018
	1التنظيمية_البيئة	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	3التنظيمية_البيئة	.000	.000	.000	.016	.001	.000	.000		.000	.000
	4التنظيمية_البيئة	.018	.039	.001	.027	.008	.013	.000	.000		.000
	5التنظيمية_البيئة	.062	.208	.000	.004	.031	.018	.000	.000	.000	

a. Determinant = .014

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	458.671
	df	45
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
3 القيادة	1.000	.730
4 القيادة	1.000	.656
5 القيادة	1.000	.599
1 الإجتماعية_البيئة	1.000	.728
2 الإجتماعية_البيئة	1.000	.718
3 الإجتماعية_البيئة	1.000	.668
1 التنظيمية_البيئة	1.000	.667
3 التنظيمية_البيئة	1.000	.639
4 التنظيمية_البيئة	1.000	.769
5 التنظيمية_البيئة	1.000	.788

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4.194	41.943	41.943	4.194	41.943	41.943	3.303
2	1.572	15.716	57.659	1.572	15.716	57.659	3.213
3	1.196	11.957	69.616	1.196	11.957	69.616	2.559
4	.839	8.387	78.003				
5	.487	4.875	82.878				
6	.432	4.320	87.198				
7	.391	3.912	91.111				
8	.350	3.500	94.611				
9	.300	3.004	97.615				
10	.238	2.385	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
القيادة3	.578		.507
القيادة4			.601
القيادة5	.739		
الإجتماعية_البيئة1	.535		-.632
الإجتماعية_البيئة2	.654		
الإجتماعية_البيئة3	.682		
التنظيمية_البيئة1	.759		
التنظيمية_البيئة3	.719		
التنظيمية_البيئة4	.644	-.595	
التنظيمية_البيئة5	.632	-.613	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

### Reproduced Correlations

		3 القيادة	4 القيادة	5 القيادة	11 الإجماعية البيئة	12 الإجماعية البيئة	13 الإجماعية البيئة	1 التنظيمية البيئة	3 التنظيمية البيئة	4 التنظيمية البيئة	5 التنظيمية البيئة
Reproduced Correlation	3 القيادة	.730 <sup>a</sup>	.677	.438	.065	.401	.497	.328	.436	.162	.080
	4 القيادة	.677	.656 <sup>a</sup>	.331	-.071	.256	.368	.289	.417	.170	.078
	5 القيادة	.438	.331	.599 <sup>a</sup>	.513	.608	.604	.500	.452	.355	.360
	11 الإجماعية البيئة	.065	-.071	.513	.728 <sup>a</sup>	.626	.528	.341	.185	.208	.283
	12 الإجماعية البيئة	.401	.256	.608	.626	.718 <sup>a</sup>	.678	.357	.284	.144	.167
	13 الإجماعية البيئة	.497	.368	.604	.528	.678	.668 <sup>a</sup>	.385	.350	.177	.177
	1 التنظيمية البيئة	.328	.289	.500	.341	.357	.385	.667 <sup>a</sup>	.626	.668	.664
	3 التنظيمية البيئة	.436	.417	.452	.185	.284	.350	.626	.639 <sup>a</sup>	.624	.589
	4 التنظيمية البيئة	.162	.170	.355	.208	.144	.177	.668	.624	.769 <sup>a</sup>	.769
	5 التنظيمية البيئة	.080	.078	.360	.283	.167	.177	.664	.589	.769	.788 <sup>a</sup>
Residual <sup>b</sup>	3 القيادة		-.204	-.088	-.004	.013	.003	-.017	-.075	.036	.066
	4 القيادة	-.204		.099	.177	-.071	-.144	-.021	-.073	-.002	-.001
	5 القيادة	-.088	.099		.021	-.144	-.153	-.069	-.031	-.069	.022
	11 الإجماعية البيئة	-.004	.177	.021		-.154	-.159	-.013	.019	-.025	-.035
	12 الإجماعية البيئة	.013	-.071	-.144	-.154		-.015	-.024	.001	.082	.010
	13 الإجماعية البيئة	.003	-.144	-.153	-.159	-.015		.012	.007	.034	.021
	1 التنظيمية البيئة	-.017	-.021	-.069	-.013	-.024	.012		-.059	-.083	-.114
	3 التنظيمية البيئة	-.075	-.073	-.031	.019	.001	.007	-.059		-.110	-.092
	4 التنظيمية البيئة	.036	-.002	-.069	-.025	.082	.034	-.083	-.110		-.061
	5 التنظيمية البيئة	.066	-.001	.022	-.035	.010	.021	-.114	-.092	-.061	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 22 (48.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

### Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
القيادة3			.832
القيادة4			.847
القيادة5		.577	
الإجتماعية_البيئة1		.915	
الإجتماعية_البيئة2		.843	
الإجتماعية_البيئة3		.699	
التنظيمية_البيئة1	.695		
التنظيمية_البيئة3	.640		
التنظيمية_البيئة4	.924		
التنظيمية_البيئة5	.932		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 4 iterations.

### Structure Matrix

	Component		
	1	2	3
القيادة3			.851
القيادة4			.804
القيادة5		.729	
الإجتماعية_البيئة1		.782	
الإجتماعية_البيئة2		.838	
الإجتماعية_البيئة3		.780	.536
التنظيمية_البيئة1	.793		
التنظيمية_البيئة3	.739		.531
التنظيمية_البيئة4	.870		
التنظيمية_البيئة5	.870		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

### Component Correlation Matrix

Component	1	2	3
1	1.000	.409	.329
2	.409	1.000	.414
3	.329	.414	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

## Factor Analysis

### Notes

Output Created		12-NOV-2016 09:06:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\lemadessa\Desktop\ALL\ صفاءحسنايراهيم\صفاء1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	112
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.



Syntax		FACTOR /VARIABLES Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q11 Q13 Q14 Q15 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q11 Q13 Q14 Q15 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION /FORMAT BLANK(.5) /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION PROMAX(4) /METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Maximum Memory Required	13480 (13.164K) bytes

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q11	Q13	Q14	Q15
Correlation	Q3	1.000	.473	.350	.061	.414	.500	.311	.360	.198	.146
	Q4	.473	1.000	.430	.106	.186	.224	.268	.344	.168	.078
	Q5	.350	.430	1.000	.534	.464	.451	.431	.420	.286	.382
	Q6	.061	.106	.534	1.000	.472	.368	.327	.204	.183	.248
	Q7	.414	.186	.464	.472	1.000	.662	.333	.285	.226	.177
	Q8	.500	.224	.451	.368	.662	1.000	.397	.357	.211	.198
	Q11	.311	.268	.431	.327	.333	.397	1.000	.567	.585	.551
	Q13	.360	.344	.420	.204	.285	.357	.567	1.000	.514	.497
	Q14	.198	.168	.286	.183	.226	.211	.585	.514	1.000	.708
	Q15	.146	.078	.382	.248	.177	.198	.551	.497	.708	1.000
Sig. (1-tailed)	Q3		.000	.000	.260	.000	.000	.000	.000	.018	.062
	Q4	.000		.000	.133	.025	.009	.002	.000	.039	.208
	Q5	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	Q6	.260	.133	.000		.000	.000	.000	.016	.027	.004
	Q7	.000	.025	.000	.000		.000	.000	.001	.008	.031
	Q8	.000	.009	.000	.000	.000		.000	.000	.013	.018
	Q11	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	Q13	.000	.000	.000	.016	.001	.000	.000		.000	.000
	Q14	.018	.039	.001	.027	.008	.013	.000	.000		.000
	Q15	.062	.208	.000	.004	.031	.018	.000	.000	.000	

a. Determinant = .014

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	458.671
	df	45
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
Q3	1.000	.730
Q4	1.000	.656
Q5	1.000	.599
Q6	1.000	.728
Q7	1.000	.718
Q8	1.000	.668
Q11	1.000	.667
Q13	1.000	.639
Q14	1.000	.769
Q15	1.000	.788

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4.194	41.943	41.943	4.194	41.943	41.943	3.303
2	1.572	15.716	57.659	1.572	15.716	57.659	3.213
3	1.196	11.957	69.616	1.196	11.957	69.616	2.559
4	.839	8.387	78.003				
5	.487	4.875	82.878				
6	.432	4.320	87.198				
7	.391	3.912	91.111				
8	.350	3.500	94.611				
9	.300	3.004	97.615				
10	.238	2.385	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Q3	.578		.507
Q4			.601
Q5	.739		
Q6	.535		-.632
Q7	.654		
Q8	.682		
Q11	.759		
Q13	.719		
Q14	.644	-.595	
Q15	.632	-.613	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

### Reproduced Correlations

		Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q11	Q13	Q14	Q15
Reproduced Correlation	Q3	.730 <sup>a</sup>	.677	.438	.065	.401	.497	.328	.436	.162	.080
	Q4	.677	.656 <sup>a</sup>	.331	-.071	.256	.368	.289	.417	.170	.078
	Q5	.438	.331	.599 <sup>a</sup>	.513	.608	.604	.500	.452	.355	.360
	Q6	.065	-.071	.513	.728 <sup>a</sup>	.626	.528	.341	.185	.208	.283
	Q7	.401	.256	.608	.626	.718 <sup>a</sup>	.678	.357	.284	.144	.167
	Q8	.497	.368	.604	.528	.678	.668 <sup>a</sup>	.385	.350	.177	.177
	Q11	.328	.289	.500	.341	.357	.385	.667 <sup>a</sup>	.626	.668	.664
	Q13	.436	.417	.452	.185	.284	.350	.626	.639 <sup>a</sup>	.624	.589
	Q14	.162	.170	.355	.208	.144	.177	.668	.624	.769 <sup>a</sup>	.769
	Q15	.080	.078	.360	.283	.167	.177	.664	.589	.769	.788 <sup>a</sup>
Residual <sup>b</sup>	Q3		-.204	-.088	-.004	.013	.003	-.017	-.075	.036	.066
	Q4	-.204		.099	.177	-.071	-.144	-.021	-.073	-.002	-.001
	Q5	-.088	.099		.021	-.144	-.153	-.069	-.031	-.069	.022
	Q6	-.004	.177	.021		-.154	-.159	-.013	.019	-.025	-.035
	Q7	.013	-.071	-.144	-.154		-.015	-.024	.001	.082	.010
	Q8	.003	-.144	-.153	-.159	-.015		.012	.007	.034	.021
	Q11	-.017	-.021	-.069	-.013	-.024	.012		-.059	-.083	-.114
	Q13	-.075	-.073	-.031	.019	.001	.007	-.059		-.110	-.092
	Q14	.036	-.002	-.069	-.025	.082	.034	-.083	-.110		-.061
	Q15	.066	-.001	.022	-.035	.010	.021	-.114	-.092	-.061	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 22 (48.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Q3			.832
Q4			.847
Q5		.577	
Q6		.915	
Q7		.843	
Q8		.699	
Q11	.695		
Q13	.640		
Q14	.924		
Q15	.932		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 4 iterations.

### Structure Matrix

	Component		
	1	2	3
Q3			.851
Q4			.804
Q5		.729	
Q6		.782	
Q7		.838	
Q8		.780	.536
Q11	.793		
Q13	.739		.531
Q14	.870		
Q15	.870		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

### Component Correlation Matrix

Component	1	2	3
1	1.000	.409	.329
2	.409	1.000	.414
3	.329	.414	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.



## Reliability

Notes		
Output Created		12-NOV-2016 09:33:21
Comments		
Input	Data	C:\Users\lemadessa\Desktop\ALL\ صفاءحسنايراهيم\صفاء1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	112
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q3 Q4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.01

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	112	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.632	2

## Reliability

Notes		
Output Created		12-NOV-2016 09:34:14
Comments		
Input	Data	C:\Users\lemadessa\Desktop\ALL\ صفاءحسنايراهيم\صفاء1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	112
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q5 Q6 Q7 Q8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.01

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	112	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	4

RELIABILITY

## Reliability

### Notes

Output Created		12-NOV-2016 09:34:57
Comments		
Input	Data	C:\Users\lemadessa\Desktop\ALL\ صفاءحسنايراهيم\صفاء1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	112
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=Q11 Q13 Q14 Q15 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	112	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	112	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	4

