



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان:

أثر العمل الجماعي على الأداء الإبداعي للعاملين

بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

من اعداد الطالبين: خوخي سفيان، حجاجي منال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة): إلهام منصوري

(أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة): بن الحبيب محسن

(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذ(ة): طواهر عبد الجليل

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان:

أثر العمل الجماعي على الأداء الإبداعي للعاملين

بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

من اعداد الطالبين: خوخي سفيان، حجاجي منال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة): إلهام منصوري

(أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة): بن الحبيب محسن

(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذ(ة): طواهر عبد الجليل

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل في علاه ونسأله الدرجات العلى في الدنيا والآخرة ونشكر كل أساتذتنا على ما قدموه لنا من أول الخطى إلى يومنا هذا فهم من كانوا سببا هام بعد الله عز وجل لبلوغنا ما بلغناه اليوم، كما نشكر وخاصة الشكر الدكتور بالحبيب محسن في إشرافه على عملنا المتواضع وحرصه على تقديم لنا كل اللازم لإتمام العمل والوقوف عليه، كما نشكر لدكتور مناصرية رشيد على تقديم لنا معلومات إضافية، وانشكر أسرة كلية علوم الاقتصادية وتسيير والعلوم التجارية لمنحنا هاته الفرصة.

هَذَا



بعد بسم الله وصلاة وسلام على رسول الله خاتم الأنبياء وسيد المرسلين ورحمة الله إلى العالمين حبيبنا محمد وعلى أهل وصحبه أجمعين، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ويفضله تنتزل علينا الخيرات والبركات وبتأييده وتوفيقه نصل إلى أعلى الغايات ونحقق أعظم الأمنيات، وبعد أهدي عملي هذا إلى والداي العزيزين فهم سندنا لنا من الصغر إلى ما بلغنا إليه اليوم بأفضل الله وفضلهما، ونهدي هذا أيضا إلى الأصدقاء والأصدقاء وكل من وقف معنا إلى اليوم الشكر موصول لكم.

خوخي سفيان

بسم الله الصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم. الحمد لله حمدا كثيرا على توفيقه لنا أن وصلنا لهدف كنا نسعى إليه، الى ابي من كان لي سندا وعونا عند الشدائد طوال عمري الى القلب المعطاء والصدر الحاني امي الحبيبة الى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين اخواني واخواتي. الى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية الى هؤلاء جميعا: اهديكم هذا العمل.

حجاجي منال

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العمل الجماعي على الأداء الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة، باستعمال أداة الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى ضعيف من مفهوم العمل الجماعي نظرا لقلة اهتمام المؤسسة بهذه الممارسات، وأثر العمل الجماعي كمتغير مستقل والأداء الإبداعي للعاملين كمتغير تابع علاقة ارتباطية طردية، حيث أدى قلة العمل الجماعي وفرق العمل بالمؤسسة إلى قلة الأداء الإبداع للعاملين.

الكلمات المفتاحية: عمل الجماعي، فرق العمل، جماعات العمل، الأداء الإبداعي، اتصالات الجزائر.

Abstract:

The study aimed to know the impact of teamwork on the creative performance of the employees of the Algeria Telecom Corporation in Ouargla. Weakness of the concept of teamwork due to the institution's lack of interest in these practices, and the impact of teamwork as an independent variable and the creative performance of workers as a dependent variable with a direct correlation, where the lack of teamwork and work teams in the institution led to a lack of creative performance of workers.

Keywords: teamwork, work teams, work groups, creative performance, Algeria Telecom.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	شكر وتقدير
IV	الاهداء 1 و 2
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي على الأداء الإبداعي للعاملين اتصالات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعمل الجماعي
3	المطلب الأول: تعريف العمل الجماعي
7	المطلب الثاني: فوائد وأنواع العمل الجماعي
15	المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات العمل الجماعي
17	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الإبداعي للعاملين
17	المطلب الأول: تعريف الأداء الإبداعي وجوانبه وعلاقته بمصطلح الابتكار
24	المطلب الثاني: متطلبات ومجالات الأداء الإبداعي
28	المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات الأداء الإبداعي
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية
30	المطلب الأول: الدراسات العربية
37	المطلب الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
41	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر العمل الجماعي على الأداء الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
44	تمهيد
44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
69	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
72	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

74	خلاصة الفصل الثاني
77	خاتمة عامة
83	قائمة المراجع
96	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول		
6	يوضح الفرق بين العمل الجماعي وفرق العمل	الجدول(1-1)
39	يوضح الفرق بين دراسات الحالية والدراسات السابقة	الجدول(2-1)
الفصل الثاني		
50	يوضح متغيرات الدراسة	الجدول (1-2)
52	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت) مجال المتوسط الحسابي المرجح	الجدول (2- 2)
53	يبين الخصائص السيكو مترية لاستبيان الدراسة	الجدول (2-3)
54	يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس	الجدول (2-4)
55	يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي	الجدول (2-5)
56	يبين توزيع العينة وفق متغير الأقدمية	الجدول (2-6)
57	يبين توزيع العينة وفق متغير السن	الجدول (2-7)
58	يبين توزيع العينة وفق متغير الفئة الوظيفية	الجدول(2-8)
59	يبين مستوى العمل الجماعي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	الجدول (2-9)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المدروسة حول مستوى العمل الجماعي	الجدول(2-10)
61	يبين مستوى الأداء الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	الجدول(2-11)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المدروسة حول مستوى الأداء الإبداعي	الجدول(2-12)
65	بين مصفوفة الارتباط بين أبعاد العمل الجماعي وأبعاد الأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة ككل	الجدول(2-13)
66	يبين العلاقة بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة	الجدول(2-14)
66	يبين طبيعة الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين وفق متغير الجنس	الجدول(2-15)
67	يبين طبيعة الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين وفق متغير المستوى الدراسي	الجدول(2-16)
67	يبين طبيعة الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين وفق متغير الأقدمية	الجدول(2-17)
68	يبين طبيعة الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين وفق متغير السن	الجدول(2-18)
68	يبين طبيعة الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين وفق متغير الوظيفة	الجدول(2-19)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الأول		
15	أبعاد العمل الجماعي	الشكل (1-1)
25	مستويات الإبداع	الشكل (2-1)
28	أبعاد الأداء الإبداعي	الشكل (3-1)
الفصل الثاني		
54	النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس	الشكل (1-2)
55	النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الدراسي	الشكل (2-2)
56	النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الأقدمية	الشكل (3-2)
57	النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن	الشكل (4-2)
58	النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الوظيفة	الشكل (5-2)
60	يبيّن قيم المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لمحور العمل الجماعي	الشكل (6-2)
64	يبيّن قيم المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لمحور الأداء الإبداعي	الشكل (7-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83	المبكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	1
84	الأساتذة المحكمين	2
84	الإستبيان	3
89	مخرجات spss	4

مقدمة عامة

/ توطئة

يعيش الانسان منذ القدم في مجموعات وتنظيمات، فمنذ أن خلق الله البشر وهم يسعون إلى التعاون والتكاتف فيما بينهم لإنجاز أعمالهم وتحقيق أهدافهم، فالفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين، ولا يستطيع أن يلبي معظم احتياجاته المتعددة والمتنامية إلا بطلب المساعدة من الآخرين ولا يتم ذلك إلا بالانتماء إلى جماعة العمل. فال مورد البشري هو العنصر الذي يث الحركة في المنظمات، وهو الذي يبعث فيها مظاهر النشاط والعمل. فالفرد هو الذي يقوم بهذا الدور في المنظمات التي هي عبارة عن أداة للإنتاج والتبادل وتغطية المتطلبات وهي الأطر والقنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع والتي تعبر عن شكل وطبيعة هذه العلاقات والمنافذ التي تنتظم من خلالها أنشطة وجهود أفراد المجتمع.

فالعامل الجماعي له تأثير مباشر على الأداء الإبداعي للمؤسسة حيث تسعى المؤسسة لتحقيق الإبداع على جميع الأصعدة مما يسمح لها بالبقاء أطول فترة ممكنة ومواكبة التطورات البيئية المتسارعة فلا شك أن كل منظمة تريد إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع والمنظمة على حد سواء بطريقة إبداعية وعملية إذ جعلت ديناميكية العمل الجماعي والإبداع عاملا أكثر أهمية في نجاح المنظمة وبقائها لذا فان المنظمات تحتاج وبمختلف أنواعها إلى رفع مستوى أدائها من خلال اعتمادها على العمل الجماعي و فرق العمل لدى العاملين من أجل تحديد وحل المشكلات حتى تتمكن التأقلم مع متطلبات التطور السريع لذلك فقد أصبح الإبداع الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لتمكنه في حل الكثير من المشكلات التي تواجههم لذلك فان مستقبل المنظمات لا يعتمد فقط على القوى العاملة فيها وإنما يعتمد على ما متوفر منها من العاملين المميزين أي على افراد مبدعين يتمتعون بكفاءة عالية في مختلف المجالات.

ب إشكالية الدراسة:

من خلال هذا نظرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نظرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع مستوى العمل الجماعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
2. ما هو واقع مستوى الأداء الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
3. ما مدى أثر العمل الجماعي على الأداء الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟.

ت/فرضيات الدراسة :

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بمدى مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الأداء الإبداعي لدى العاملين لشركة اتصالات الجزائر بورقلة يمكن صياغة الفرضيات التي نهدف الى اختبار صحتها كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية.

ث/أسباب اختيار موضوع الدراسة:

توجد عدة أسباب تم من خلالها اختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- 1- ملائمة الموضوع مع طبيعة التخصص إدارة الأعمال ولفهم أكثر.
- 2- مدى أهمية العمل الجماعي في المؤسسات خاصة وأنه جزء رئيسي في نجاحها
- 3- الاهتمام الكبير للمنظمات الحديثة والمتعلمة خاصة للعمل الجماعي لما فيه من تناقل المعارف بشكل أسهل وأسرع وبروزها واستخلاصها من عقول الأفراد وجعلها ذات معارف صريحة تواجه بها المؤسسات مختلف المشاكل وحلها.
- 4- محاولة فهم ومعرفة مدى مساهمة العمل الجماعي في تأثير وعلى قدرات العمال وجعلهم يبدعون ويتكرونها في العمل خاصة لمواجهة مختلف التحديات.
- 5- من خلال هاته الدراسة محاولة إبراز مدى أهمية العمل الجماعي في المؤسسات مما يحقق لها الإبداع الذي يضمن لها الاستمرار.

ج/أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:

- 1- محاولة اكتشاف والتعرف على واقع العمل الجماعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

- 2- معرفة العلاقة ما بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي وكيف يؤثر العمل الجماعي عليه.
- 3- محاولة معرفة مدى التزام واهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بأبعاد العمل الجماعي الذي من خلاله يحقق الإبداع فيها.
- 4- تقديم توصيات إيجابية تحت المؤسسات الاهتمام واستمرار في العمل الجماعي.

ح/أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في توضيح مساهمة العمل الجماعي في الأداء الإبداعي ومعرفة مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بهذا الجانب وهو مهم جدا خاصة وأنه يساهم بشكل كبير في تطوير الإدارة والفهم السريع لتغيرات البيئية والتي من خلالها تلزم المؤسسة أن تعمل عمل الجماعة و فرق العمل لمواجهة مختلف العراقيل والمعوقات الداخلية منها والخارجية والتي من خلالها معرف مدى تأثير العمل الجماعي على الجانب الإبداعي للعمال في المؤسسة.

خ/حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: جرت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- الحدود الزمانية: من 2023/03/26 إلى 2023/04/03.
- الحدود البشرية: تمثلت في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين، العمل الجماعي كمتغير مستقل والأداء الإبداعي كمتغير تابع.

د/منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من اجل الوصول إلى إجابات على الأسئلة التي طرحت واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، اعتمدنا المنهج الوصفي في الفصل الأول من أجل معرفة الشاملة لجوانب الموضوع، أما في الفصل الثاني في الدراسة الميدانية بجمع المعلومات من خلال: الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية المعطاة من قبل المؤسسة، كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وكذلك المقابلة الشخصية للعمال وإطارات المؤسسة محل الدراسة، ثم قمنا بتحليلها عن طريق برنامج الـ SPSS .

ر/صعوبات الدراسة:

- 1- صعوبة توزيع الاستبيان على كامل العينة واسترجاعه بسبب تنقل العمال من مكان العمل.
- 2- صعوبة تحكيم الاستبيان.
- 3- قلة المصادر في المعلومات التي كنا نريد أن نضيفها في الموضوع.
- 4- عدم وجود جدية من قبل بعض العمال في الإجابة على الاستبيان.

ز/هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين تضمن الفصل الأول الادبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والأداء الإبداعي والذي بدوره يحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للعمل الجماعي تم تجزئته إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول تناول تعريف العمل الجماعي والمفاهيم المتعلقة به أما المطلب الثاني عرضنا فيه فوائد وأنواع العمل الجماعي والمطلب الثالث تطرقنا فيه إلى أبعاد ومعوقات العمل الجماعي. أما المبحث الثاني فقد عرض فيه الإطار المفاهيمي للأداء الإبداعي للعاملين، فقد قسم إلى مطالب المطلب الأول تناول تعريف الإبداع وجوانبه والمطلب الثاني ذكر فيه متطلبات ومجالات الأداء الإبداع ومطلب الثالث عرض فيه أبعاد ومعوقات الأداء الإبداعي، فالمبحث الثالث تناول الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثاني بعنوان الدراسة الميدانية لأثر العمل الجماعي على الأداء الإبداعي للعاملين لشركة اتصالات الجزائر بورقلة حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين، المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني عرض فيه نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للعمل الجماعي
والأداء الإبداعي لدى العاملين**

تمهيد:

تعتمد الكثير من المؤسسات على العمل الجماعي ومن بينها المؤسسات اليابانية حيث تتجلى فيه مظاهر الأداء الإبداعي وتبادل المعلومات والمعارف الضمنية والصريحة بين عمال المؤسسة في حل الأزمات وتقديم الطريقة المثلى والإبداعية في المهام الموكلة لهم، فالعمل الجماعي يعتبر محدد للأداء الإبداعي للعاملين الذي ينعكس إيجابيا على مردودية المؤسسة وهو ما تطمح إليه المؤسسات لتسيير الموارد بشكل كفى وفعال.

ومما يلي قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- 1- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعمل الجماعي.
- 2- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الإبداعي.
- 3- المبحث الثالث: الدراسات السابقة للعمل الجماعي والأداء الإبداعي لدى العاملين.

المبحث الأول: ماهية العمل الجماعي:

يعتبر دور العمل الجماعي عاملاً أساسياً في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد لاقت فكرة العمل الجماعي من مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من المدارس التي اهتمت بالجانب الجماعي داخل المؤسسة والتفاعل بين أعضاء الجماعة مما أعطى مردوداً أكبر في إنتاجية، لذلك فإن مؤسسات اليابان تعتبر أول من نجحت في هذا الجانب حيث تعتمد دائماً في مؤسساتها على الجماعة وهذا النجاح هو الذي دفع الشركات في الولايات المتحدة إلى تبني الفكرة وانتشارها في كل أرجائها.

المطلب الأول تعريف العمل الجماعي:

ومن أجل التعريف بالعمل الجماعي قمنا أولاً بتقديم المفاهيم المتقاربة معه، فرق العمل وجماعة العمل، وثانياً التعريف بالعمل الجماعي من أجل تحديد العلاقة بينهم وتحديد الاختلافات.

الفرع الأول: تحديد المفاهيم:

1- العمل: هو مصدر لفاعل عمل ثلاثي الأصل على وزن فعل، وتحمل هذه الكلمة العديد من المفردات مثل: فعل، صنع، مهن، كسب، وعليه تحمل كلمة عمل العديد من المفاهيم مثل: الفعل، الكسب، المعاش، الصناعة، المهنة، بمعناها الحديث. أما اصطلاحاً فنقصد بالعمل ذلك النشاط الإنساني الموجه نحو تحقيق أهداف معينة مادية أو معنوية، فهو ذلك الجهد الجسدي أو العقلي أو كلاهما معاً، الذي يبذله الشخص بهدف بلوغ غاية أو تحقيق غرض ما، مادي كان أو معنوي أو كلاهما معاً، بحيث لا يهدف هذا النشاط لمجرد التسلية أو الاستمتاع، وقال بعضهم إن العمل هو الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية والأخلاقية لإنتاج الثروات والخدمات من وجهة النظر الاقتصادية¹.

ب- الجماعة: عرف العديد من الباحثين الجماعة على أنها:

1- يعرف david الجماعة بأنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها. وهذا التعريف يشير

إلى عامل التفاعل.²

¹ (عبد المجيد لبصري : موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى، الجزائر: 2010، :314.

: McGraw- HILL BOOK .Y.Human Behavior at work 8th ed (N. Keith davis and john New strom² .P206.1989).co

2- وعرف كاتب آخر الجماعة بأنها: تجمع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال المواجهة

المباشرة (وجها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاذب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.¹

3- ويعرف الكاتب الثالث الجماعة بأنها: عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء

وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.²

4- وبنفس المنظور يعرف kinicki و kreitner الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بجرية ويشاطرون أهداف

ومعايير جماعية، ولهم هوية مشتركة.³

إذا فالجماعة هي مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة مباشرة وغير مباشرة يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق

هدف الجماعة.

ج-جماعة العمل: تعرف بأنها فردين أو أكثر يعملون في منظمة ما، وفي مكان ووقت واحد، ويمارسون أنشطة متماثلة في

الآراء، وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة الخاصة بها.

وتعرف أيضا: بأنها مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة

موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها.

ح-تعريف فرق العمل :

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم فرق العمل تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، واختلاف الجوانب التي يهتمون بها،

والمجالات التي يتناولونها، مما يجدر ذكر بعض هذه التعاريف ونذكر منها:

فريق العمل هو " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة".⁴

كما عرف لورنس هولب الفرق بأنها " عبارة عن مجموعات عمل صغيرة تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات لإدارة شؤون

الكثير من أعمالها اليومية. بالإضافة الى أعضاء الفريق لتحديد الأهداف، النهوض بأعباء العمل، والمشاركة في التدريبات المتنوعة".⁵

¹ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي عمان: دار الفكر، (1994). ص175.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي الإسكندرية: كلية التجارة، (1993). ص266

³ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior 2nd. (Homewood IR WIN IR WIN. 1992) P322

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، عمان دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، (2004م)، ص62 .

⁵ لورنس هولب، إدارة فرق العمل، ترجمة : موسى يونس، القاهرة، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، (1999م) ص48.

وقد عرف آرثر بيل الفريق بأنه " مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم ويتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو.

فالفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالبا ما يشار إليه بالمرافق أو الصديق¹.

وأيضاً عرفه جعلوك بأنه " وحدة تتألف من الأفراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل معاً،

لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم².

ومن خلال ما سبق ويمكن تعريف فريق العمل إجرائياً على أنه مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات وقدرات

وخبيرات متكاملة يتقاسمون أداء مهمة محددة وواضحة، ويتحملون بصورة مشتركة مسؤولية تحقيق أهداف تلك المهمة.

الفرع الثاني: تعريف العمل الجماعي:

لقد بين فراند ايكوك أن هناك تعريفات عديدة للعمل الجماعي وأن بعض الباحثين والكتاب لا يميزون بين المفهوم العمل

الجماعي ويعرف أنه أسلوب للتفاعل المباشر بين الطرفين على الأقل ويكونان متكافئين ويشتركان إرادياً في صنع القرار أثناء عملهما

نحو تحقيق هدف مشترك ويشير المؤلفان إلى أن كلمة أسلوب الواردة في التعريف تدل على أن العمل الجماعي طريقة للقيام بعمل

معين وأن هذه النظرة نحو العمل الجماعي لا تقل من أهميته بل توضح طبيعة هذا المفهوم وتميزه عن نشاط نفسه الذي تقوم به

الاطراف المشتركة، ومصطلح العمل الجماعي collaboration يصف كيف يجري النشاط أي أنه يبين طبيعة العلاقة المتبادلة

خلال العمل الجماعي³.

ومن التعريفات التي وردت عن العمل الجماعي ما ذكره (Michael and Pascale) على أن العمل الجماعي هو: نوع

من أنواع تنظيم العمل والذي يضم مجموعة من الأفراد ويؤثر سلبي أو إيجاباً على العديد من العناصر والمكونات ومخرجات العمل

بالمنظمة مثل الأداء⁴.

وعليه: العمل الجماعي هو عمل يتشارك فيه مجموعة من الأفراد تضبطهم جموعه من القواعد وتربط بينهم مجموعة من

الأهداف، ويتم بالتنسيق فيما بينهم مما يعطي نتائج أفضل وفي وقت أقل.

¹ آرثر بيل، بناء فريق العمل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، (2003م)، ص18.

² محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، بيروت، دار الرتب الجامعية، الطبعة الأولى، (1999م)، ص10.

³ امي سي سرادمو نيدسون، العمل الجماعي من اجل الابتكار، مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة، ط 1، 2012، ص 10

⁴ Pascale Carayon and Michael J. Smith، pp. 649-662

الفرع الثالث: الفرق بين العمل الجماعي وفرق العمل

الجدول(1-1): يوضح الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل

فرق العمل	جماعة العمل
القائد هو المسهل والمسير لفريق العمل	القائد هو المسيطر والذي يتحكم بالمجموعة
الأهداف تحدد وفق الأعضاء	الأهداف تحدد من قبل القائد أو المستوى الأعلى في المجموعة
العمل وفق نسيج واحد والتعاون بين الأفراد	يكون التنافس بين الأعضاء المجموعة
القرار يأخذ وفق رأي الأفراد	القرار يتخذ بناء على قائد في المجموعة
أما الإتصال في الفريق يكون صاعد ونازل من وإلى القائد والأفراد	الإتصال يكون نازل أي من القائد إلى المجموعة.

المصدر: من إعداد الطلب الإعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: فوائد وأنواع العمل الجماعي:

الفرع الأول: فوائد العمل الجماعي

حسب (saari) فإن استخدام العمل الجماعي له أهمية في زيادة معدل الإنتاجية إستنادا الى مقولة "مجموع الكل أكبر

من الأجزاء أن تبين هذا المفهوم يحقق العديد من المزايا نذكر منها¹:

1- مشاركة عبئ العمل بين العاملين: حيث أن العمل الجماعي في المؤسسة يقلل من ضغوط العمل عبر مشاركة العاملين بعضهم

البعض عبئ العمل وقيامهم بمهامهم بصورة فعالة؛

¹ عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ابريل (2010)، ص 22_24.

- 2- بناء الارتباطات المتبادلة: إن عمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض يشكل فيما بينهم روابط متبادلة مما يجعلهم وحدة أسرية متبادلة؛
- 3- زيادة سرعة إنجاز العمل: مما لا شك فيه أن عمل الأفراد المحترفين ضمن فريق واحد وأن تنسيق وتنظيم المهام بينهم يسارع من إنجاز العمل وتحقيق نتائج أفضل في الأداء؛
- 4- خلق الابتكار المتبادل: إن التعاون بين أعضاء الفريق يسمح بتبادل الأفكار الجديدة والمهارات مما يؤدي إلى الابتكار وإتمام العمل بطريقة أفضل؛
- 5- تحقيق الرضا الوظيفي: يعتبر استخدام فرص العمل مصدرا جيدا لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تحسين الأداء وزيادة المتعة في العمل؛
- 6- تحسين السمعة الكلية للمنظمة: الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل يساعد على خلق بيئة عمل حسنة للعاملين ويسودها جو التواصل والتعاون وبالتالي خلق سمعة حسنة للمنظمة ككل؛

الفرع الثاني: أنواع جماعات العمل

- 1- الجماعات الرسمية: عرفت الجماعات الرسمية بأنها (هي الجماعة التي يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري أنشطتها وعلاقتها مع بعض وغالبا ما تكون في شكل وحدات وأقسام وغالبا ما يكون النمط القيادي المتبع على مستوى السلطة لتحديد المسؤوليات والإجراءات وطرق العمل)¹.
 - 2- في حين أن الجماعة الرسمية هي (الجماعة التي يتم إنشائها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية لغرض تحقيق هدف معين أو لتولي بعض الأعمال التي تفوض إليها وعادة ما يكون أفراد هذه الجماعة لديهم الرغبة في الاتصال مع بعضهم البعض ويكون لديهم الرغبة في العمل معا اتجاه هدف مشترك)².
- واستنتاجا لما تقدم أن: الجماعات الرسمية أو جماعة العمل هي جماعة مكونة من أعضاء هدفهم الأساسي هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة الأعضاء في تادية أعمالهم وهذه الجماعة تتشكل بقرار إداري رسمي في إطار العمل الرسمي.

¹ د. عبد الله الطجم .د. طلعت السواط . السلوك التنظيمي . النظريات . التطبيقات . دار التوزيع للنشر . الطبعة الثانية،(1996م)،ص163.

² د. ناصر محمد العديلي . إدارة السلوك التنظيمي . الطبعة الأولى . الرياض . دار نشر والتوزيع المملكة العربية السعودية،(1993م)،ص312.

3- الجماعات الغير رسمية:

إلى جانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعدادا أقل من العاملين، ومن أمثلة هذه الجماعات ما نلاحظه من مجتمع عدد من العاملين سويا وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار، أو ذهاب عدد منهم وعودتهم من العمل سويا كل يوم، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو المقهى أو في منزل أحدهم في أيام مختلفة، وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد ليشكلون جماعات عمل غير رسمية خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين، (الفسولوجية والاجتماعية والذاتية) وإذا كان هناك توافق في الاتجاهات والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها، فجماعات العمل غير الرسمية لا يوجد لديها دستور واضح للعمل أو تقوم العلاقات فيها على أساس شخصي بعيد عن الصبغة الرسمية وتتميز بما يلي¹:

● ليس هناك بناء اجتماعي واضح؛

● ليس هناك اسم محدد؛

● ليس هناك قواعد ومعايير معروفة؛

● ليس هناك غرض محدد؛

● قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة وليس لها دستور مكتوب؛

● قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة العمر، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة؛

● ويجب أن يكون واضحا أن الفارق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية هو فارق نسبي فحسب.

فالعلاقات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية كما أن الجماعات الرسمية

تتضمن بعض العناصر غير الرسمية، والجماعات الرسمية وغير الرسمية عادة تؤدي هذه الوظائف :

● تبذل ضبطا اجتماعيا على أعضائها وتفرض عليهم أنماطا سلوكية معينة،

● تساعد هذه الجماعة على تكوين رأي عام خاص بالجماعة؛

● تقلل هذه الجماعات من التنافس الشخصي وتشجع العمل الجماعي؛

¹ شطي أمينة، مرجع سابق، ص22

• توفر هذه الجماعات الطمأنينة والأمن بعض الشيء لأعضائها .

يساعد الجو الجماعي على التعبير عن الضغوط والتوترات النفسية وانطباعات الذاتية.¹

4- الجماعات الأولية:

وهي جماعات ذات تأثير الأولي وإلهام في تكوين شخصية الفرد، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات: جماعة الأسرة،

جماعة الأصدقاء....

ومن ميزاتهما:

__ طول البقاء، فالجماعات الأولية تلازم الإنسان فترة طويلة من حياته، بل أن بعضها قد يلازمه طول حياته.

__ التفاعل الاجتماعي في الجماعات الأولية يأخذ الصورة العاطفية، فيأثر سلوك الفرد تأثير كبيراً بما يتوقع من استجابات

باقي أفراد الجماعة.

__ قلة عدد أعضائها بدرجة تسمح للفرد أن يكون على علاقة مباشرة وقوية بكل فرد فيها.

__ التقاليد والعادات والقيم هي التي تتحكم في أفرادها، وتحدد لكل منهم مكانته ومسؤولياته والأعمال التي يجب أن يقوم

بها.

5- الجماعات الثانوية:

وهذا النوع من الجماعات ذو تأثير ثانوي على شخصية الإنسان، ورغم ذلك فهو يمنح الكثير من الفرص لتنمية خبراته

الاجتماعية والثقافية والعقلية ومن أمثلة هذا النوع: الأحزاب السياسية، الجمعيات التعاونية، النقابات.... ومن مميزات:

__ أنها تتكون من عدد كبير من الأفراد، وقد لا يعرف بعضهم البعض الآخر.

__ أن العلاقات بين أفرادها لا تكون مباشرة بين جميع الأعضاء.

__ أن الأعضاء يجمعهم هدف مشترك قد سبق وجود الجماعة.²

6- الجماعة الموجهة:

وهي التي يتم تولية أمر الجماعة لأحد أعضائها أو بعض أعضائها، والقائد يمارس السلطة بصورة عامة أو بعضها.

¹ لسيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر (غري منشورة)، 2002، ص 191-193

² طريق العمل مع الجماعة، ص 111-112

7- الجماعة غير الموجهة:

وهي التي تسير نفسها بنفسها، وحتى إذا وجد لنشاطها فهو لا يملك حق التسلط على أحد.¹

الفرع الثالث: كيفية تكوين جماعة العمل ومراحلها

أولاً: تكوين الجماعة

لقد حلل تكوين الجماعة بصورة أكثر عمومية، واتضح الاهتمام بمشاركة الجماعات عملها والانضمام إليها، وذلك

بمصاحبة محركات معينة تحدد الاتصال بالجماعات بمختلف أنواعها. وينظر (ميريل) إلى هذه الحركات على أنها:²

1- التجاذب الشخصي.

2- منزلة الجماعة.

3- اتجاه الإنجازات.

ونحن نرى أن العوامل الأساسية لتكوين الجماعة هي:³

أ- الحاجة إلى فعل الجماعة:

أي وسائل التفاعل الاجتماعي السهلة لعملية التعاون، بمعنى حاجة الناس إلى العمل سوياً في جماعات لمقابلة حاجات

عامة. ويعتبر هذا السبب عاملاً جوهرياً حيث حاجات الإنسان العديدة عاطفياً وسيكولوجياً وفسولوجياً. فنحن لا نستطيع أن نحيا

وأن نعمل في كهف على هامش الوجود.

ب- التشابه الثقافي:

حيث لأعضاء الجماعة قيم عامة ونماذج من السلوك عامة أيضاً وكذلك على الأقل كما يبينوا إمكانية فعل الجماعة.

ج- تقسيم العمل:

وليس ذلك مجرد إعطاء كل عضو في الجماعة اتجاه معين، وإنما يتم تقسيم العمل عن طريق تصميم ورسم الاتجاهات توزيعها

على مختلف الأعضاء حسب مقدرتهم والأهمية النسبية والعادات المتبعة في كل جماعة.

¹ محمد أديوان، المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية، إفريقيا الشرق، (د ت)، ص 67

² Merrill ; Society and Culture ; Second edition ; prentice- Hall, ince. Englewood cliffs ; NEW Jersey, . Franis E22 ff-1962,pp. 55

³ 42- Gladys sellow ; sociology ; W.R. Saunders copany ; Philadelphia, lodon, 1962, pp. 40

د- المهابة والمكانة:

ويعني بالمهابة القوة التي تدعو إلى الإعجاب وتتضمن التأثير. وتشير المكانة إلى الوضع في المجتمع. وللجماعات هيبتها لدى الجماعات الأخرى المشتركة معها في المجتمع، وقد تكون تلك المهابة من جراء قوة الأعضاء ذاتهم.

س- التنظيم:

وربما يكون التنظيم في الجماعة رسمياً أم غير رسمي كما بينا ذلك مسبقاً

ك- علاج المشكلات النفسية:

وعلى رأسها القلق أو الخوف الذي قد يحس به الموظف وخاصة عند بداية التحاقه بوظيفته. فهناك أسئلة كثيرة تدور برأسه عن مستقبله الوظيفي وما إذا كان سيثبت وجوده في العمل أم لا. وهل سيرضى عنه رئيسه. ويجد من الإدارة تقدير لجهوداته وتفهمها لظروفه. إن الصداقة التي يقيمها الموظف مع الآخرين تعمل على امتصاص هذه المخاوف، فهي تقدم له أجوبة عن أسئلته، وتدلّه على طرق مختلفة لعلاج مخاوفه أو التغلب على أوهامه. فقد تمنحه الجماعة الثقة بنفسه، وتنصحه بالعمل الجاد، وترشده إلى المستويات المقبولة للأداء¹.

هـ- التقدم والمنافسة:

حيث أن الجماعة تستطيع عمل ما لا يستطيع الفرد وحده، فإن الفرد يكتسب من عضويته للجماعة وخاصة إذا كانت متماسكة متعاونة وتعطي نوعاً من الشجاعة والإقدام. فقد يخاف وحده من التجربة شيء جديد أو الإقدام على مجهول. ولكنه يتشجع إذا كان في صحبة الآخرين، ويكون أكثر استعداداً للمخاطر.

ثانياً: مراحل تكوين جماعات العمل:

تمر الجماعة عادة بعدة مراحل قبل أن تبدأ في العمل بفعالية ومن المهم التعرف على هذه المراحل وذلك لأن أداء المجموعة يتأثر بمرحلة التطور التي تمر بها الجماعة، وفيما يلي عرضاً لهذه المراحل:²

1- مرحلة التكوين

¹ الموسوعة الإسلامية- مرجع سبق ذكره- ص366 وما بعدها.

² د. أميرة فؤاد أحمد مهران- السلوك الإداري والتنظيمي - مرجع سبق ذكره ص195، وما بعدها.

تحدث عندما يجتمع أعضاء جماعة عمل جديدة، ويتم التفاعل بينهم للتعرف على الأهداف التي تسعى الجماعة لتحقيقها ومناقشتها، فقد لا توجد معرفة كافية بطبيعة الهدف وكيفية تحقيقه. أما إذا كان أعضاء الجماعة لم يعملوا معاً من قبل فيقل التركيز على الهدف ويكون التركيز الأساسي على المعرفة واختبار قدرات ومعارف والخبرات السابقة لبعضهم البعض، كما يتم التعرف على انطباعهم عن فلسفة المنظمة وأهدافها وسياساتها المختلفة.¹

2- مرحلة التعرف وحل المشاكل:

وفي هذه الحالة تسود من الشعور بالعواطف، ومحاولة كل من أفراد الجماعة أن يتعرف على شخصية الآخرين، ومحاولة الاندماج معهم، ثم حل مشاكل التعارض بين مصالح الأفراد بعضهم وبعض وبين المصالح الشخصية والمصلحة العامة للجماعة ككل.

3- مرحلة العصف:

في هذه المرحلة تتزايد احتمالات حدوث الصراع والتوتر وعدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة فيما يتعلق بالسلطة والتبعية وهيكل القيادة داخل الجماعة، وإذا لم يتم علاج هذه المشكلة وإزالة العقبات التي تقف في طريق أهداف الجماعة فلن تتطور الجماعة إلى باقي المراحل الأخرى

4- وضع مبادئ للجماعة:

بينما تتميز مرحلة العصف بالاختلافات بين أعضاء الجماعة، فإن هذه المرحلة تركز على التكامل استعداداً لكي تكون الجماعة وحدة واحدة متكاملة، ويتم في هذه المرحلة وضع مبادئ وقواعد للعمل داخل الجماعة وتبادل الآراء والأفكار حول كيفية تنفيذ مهام الجماعة، ويزداد تماسك وارتباط الجماعة، وتزداد قوة جذب الجماعة لأعضائها، ويبدأ توافر الإحساس بالرضا عن العمل، بالإضافة إلى التعاون بين الأعضاء واقتسام المسؤوليات التي تعهد إليهم.

5- مرحلة التكامل المبدئي:

فبعد أن يتعرف كل فرد على الآخرين واحتياجاتهم فإن التركيز في هذه المرحلة إلى درجة ما من التوازن والتكامل، وذلك من خلال التنازل عن بعض الرغبات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف الجماعية ككل. وهنا يبدأ أعضاء الجماعة في الشعور بالتقارب والتصرف كأعضاء جماعة عمل واحدة. وفي هذه المرحلة يكون تركيز الأعضاء على تماسك الجماعة أكثر من التركيز على النجاح في إنجاز المهمة أو المهام المفروض أداؤها بواسطة الجماعة.

¹ رفعت محمد جاب الله - إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي - القاهرة، 1988، ص286.

6- مرحلة التكامل التام:

وهنا تتصف الجماعة بالنضج وحس التنظيم والأداء المرتفع وتصبح الجماعة قادرة على التوفيق بين احتياجات أعضائها وبين متطلبات إنجاز المهام الصعبة الموكلة إلى الجماعة.

7- مرحلة التعاون :

غالباً ما تصل إلى هذه المرحلة كافة الجماعات، في هذه المرحلة يتم التكاتف بين الأعضاء للتغلب على نقاط الضعف وتدعيم نواحي القوة فيما بينهم، ويؤيد الأفراد بعضهم البعض وتسود العلاقات التعاونية وسيشارك الأعضاء بدرجة كبيرة في أنشطة الجماعة على أساس الكفاءة والخبرة.

إن الجماعات تنمو وتتطور باستمرار، فقد ظهر في أواسط ستينيات القرن العشرين نموذج (باري توكمان) حيث يرى أن الجماعة تتطور من خلال أربعة مراحل هي¹:

أ. التشكيل؛

ب. الاقتحام؛

ج. التمييط؛

د. الأداء. وفي 1977 أضاف مرحلة خاصة مساهم الانقضاء.

7-تحقيق الأهداف:

إذا نجحت الجماعة في علاج المشاكل المختلفة التي توجد في المراحل السابقة فإن أعضاء الجماعة في هذه المرحلة يتعلمون الثقة في بعضهم البعض، وتوجه كافة طاقتها وقدراتها نحو الأداء الناجح للمهام التي تستند لها، وتصبح الجماعة في هذه المرحلة قادرة على التعامل مع المهام المعقدة. وتتمثل التحديات في هذه المرحلة في استمرار العمل كوحدة متكاملة، واستمرارية التنسيق مع المنظمة الأكبر، والتكيف بنجاح مع التغيرات المختلفة.

8- مرحلة ما بعد الجماعة:

¹ www.kenanslive.com، /03/201033، /32:92، -9232-9332.

تختفي عندها ميول الأعضاء ومصالحهم ويصبح نهاية الجماعة أمراً محتوماً ويبدو أن الجماعة استنفذت أغراضها. وتظهر مؤشرات تؤثر في بناء الجماعة ووظائفها منها:

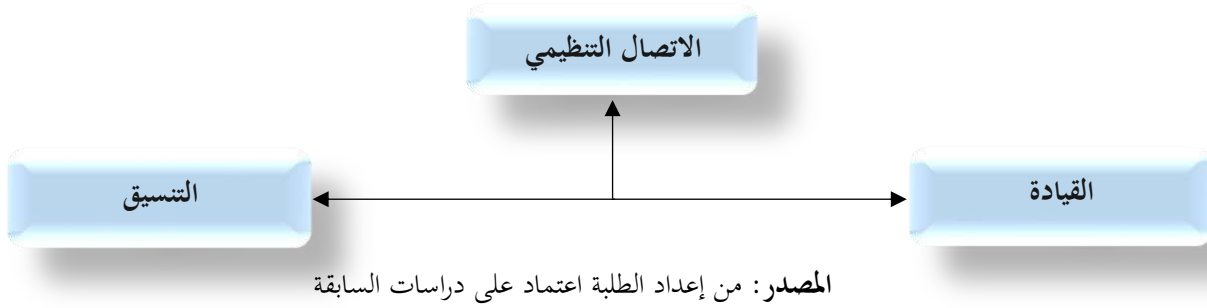
- أ- انسحاب بعض الأعضاء ورغبة بعضهم البعض في الانضمام لجماعات أخرى ولو أن يتمسك بالجماعة ويرغب في استمرارها.
- ب- تضائل حماس الأعضاء ومدى مشاركتهم في الحياة الجماعية.
- ت- انخفاض نسبة تردد الأعضاء على الجماعة.

المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات فرق العمل والعمل الجماعي:

الفرع الأول: أبعاد العمل الجماعي

للعمل الجماعي أبعاد نذكر منها:

الشكل (1-1): أبعاد العمل الجماعي



أولاً: الاتصال التنظيمي:

الاتصال: يعرف ناصر محمد العديلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص لآخر أو أكثر عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"¹.

الاتصال التنظيمي: هو الوسيلة التي من خلالها تستطيع الإدارة نقل أهداف التنظيم إلى مستويات مختلفة بالتفاعل داخل التنظيم يعتمد على الاتصال باعتباره أداة نقل المعلومات، والوقائع والأفكار من شخص إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن مستوى تنظيمي معين لآخر فالالاتصال التنظيمي هو المورد الرئيسي للمعلومات بني مراكز اتخاذ القرار بالتنظيم.²

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مرمر للطباعة الالكترونية، السعودية، بدون سنة.

² زوني سارة، نفس المرجع، ص 27.

ثانيا القيادة :

وحسب " ليكارت " القيادة هي " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة¹.

ويمكن تعريفها أنها القدرة التي يمتلكها شخص للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وموالمهم، وللقيادة مجموعة من العناصر أهمها :

● قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية؛

● أن يكون هناك تابعون للقائد من اجل تحقيق هدف معني؛

● الهدف والموقف.

ثالثا التنسيق :

يعتبر التنسيق من الأنشطة الإدارية الهامة وترجع أهمية التنسيق لكرب حجم المنظمات إذ أصبحت تشمل على عدد كبير من الوحدات الإدارية، تقوم كل وحدة من هذه الوحدات الإدارية بأنواع متعددة من الأنشطة بعضها قد يكون شبه مستقل عن الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية الأخرى، لذلك تبرز أهمية التنسيق بني الأنشطة التي تقوم بها أجزاء المنظمة المختلفة، كما تبرز أهمية التنسيق بني المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى في البيئة وذلك نتيجة تزايد عدد من هذه المنظمات. لذا نقول إن عملية التنسيق الإداري ليست عملية مستقلة عن العمليات والأنشطة الإداري الأخرى ولكنها تمثل ضرورة لا غنى عنها في جميع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه.

ومنه يمكننا تعريف التنسيق الإداري على انه: هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية

في هيكل التنظيمي وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية.

الفرع الثاني: إيجابيات وسلبيات العمل جماعي:

للعمل الجماعي مجموعة من الإيجابيات كما له مجموعة من السلبيات التي قد تعين منها المنظمة عند تطبيقه نذكر منها:

¹ بوزياني زيدة، القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة SOITEX بتلمسان نموذجاً/ دراسة أنثروبولوجية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، غري منشورة، 2016/2017، ص3

1- إيجابيات العمل الجماعي: إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل واكتسب صفة الاستمرار فإنه يخدم عدة أغراض منها¹:

- يوفر للعاملين فرص التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة؛
- يشبع الأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات؛
- يمد أعضائه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء؛
- يساعد على تحقيق أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه؛
- يعتبر مجال لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غري العمل؛
- أكثر قبولا ورشدا يزيد من إبداع العاملين وتأهيلهم،
- أكثر فهما وتطبيقا ويزيد من رضا العاملين
- يساعد على اتصالات فعالة.

2- سلبيات العمل الجماعي:

للعمل الجماعي مجموعة من النقاط السلبية كما كانت له مجموعة من الإيجابيات، ونذكر من سلبياته :

- أكثر كلفة ويأخذ وقتا أطول من القرار الفردي؛
- كثرة النقاش قد تؤدي إلى الخروج عن الهدف؛
- احتمال فرض رأي ما .

قد يحمل من سلبيات التفكير الجماعي (المجاملة - القطعية بسلامة القرار).

المبحث الثاني: ماهية الأداء الإبداعي

في بيئة الاعمال سريعة التغيير، تحتاج المنظمة الى طرح الأفكار بشكل مستمر إذا كانت ترغب في الحصول على

مكانة رائدة في المنافسة، والأداء الإبداعي هو المصدر الرئيسي لتشجيع الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية والحصول على ميزة تنافسية

للمنظمة.²

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.111-110

² Zhenxing Gong,Zanzan zhao,Shuo wang, haoyun yu(2018), **The Antecedents of Creative Performance: A Literature Review and Research Agenda of conference on Politcs**, Atlantis Press, Advances in Social

وقبل تعريف الأداء الإبداعي نشير إلى تعريف بمصطلحات التالية:

المطلب الأول: تعريف الأداء الإبداعي وجوانبه وعلاقته بمصطلح الابتكار:

الفرع الأول: تعريف الإبداع والابتكار:

أ-تعريف الإبداع: إن لكلمة الإبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity). ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث أمثال: القريطي، والسليمان قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفا عن الأخرى، وبالرجوع إلى المعجم اللغوية العربية، ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتداعه أي أنشأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون¹.

و**عرف الإبداع أيضا اللغة:** الإبداع هو اختراع أو ابتكار غير مثال سابق وبصورة أوضح هو إنتاج جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة.²

و**عرفته الموسوعة البريطانية على أنه** (القدرة على إيجاد حلول المشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد).

وقد **عرفه آخرون بأنه:** المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصلية، وخاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية، ويتصف الشخص المبدع بقدر كبير من الأصالة والتخيل.

و**يرى البعض الآخر أن الإبداع هو:** قدرة شخصية لتوليد أفكار جديدة، من خلال استخدام المهارات التخيلية، التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة.³

-**الإبداع هو:** "توليد لأفكار جديدة والمفيدة من طرف الفرد او المجموعة من الأشخاص المتعاونين"⁴

Science, Education and Humanities Research, 3rd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2018), 246(246), p111.

¹ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 39.

² خير الله، جمال، الإبداع الإداري، (الأردن - عمان، دار أسامة، 2008) ص 79.

³ عز جلال مصطفى نصر، عدنان محمد أحمد، إدارة الأصول الفكرية: منظور إستراتيجي، دار النشر Al Manhal، 2014، ص 114.

⁴ Organizational Creativity and Competitive Advantage, A GCC Perspective, Int J, Fawaz Ali and others⁴ Sci, Volume 5, Issue 4, University of Buraimi, Sultanate of Oman, Jorden, 2016, p:1. Econ Manag

إذا فالإبداع ما هو الا عملية ذهنية تساعدنا على توليد أفكار جديدة نستخدمها عند الحاجة لتفادي المشكلات او حلها. هو قدرة الفرد على صياغة خبراته السابقة والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية، التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر.

ب-تعريف الابتكار: هو خلق وتوليد أفكار لم يتطرق لها أحد من قبل، حيث يعتمد الابتكار مواهب الشخص، أكثر من اعتماده على إيجاءات ومؤثرات خارجية، وهو يساهم في تطوير العمل، وتحسين أساليب أداء الأفراد لوظائفهم.

1- يعرف محمد المفتي(1995): الابتكار بأنه عملية لها مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في إصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة وذلك في ظل مناخ داعم يسود الاتساق والتألف بين مكوناته.¹

2- ويرى منير كامل(1996): أن التفكير الابتكاري هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد لإنتاج أكبر عدد من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، ويتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشبوع (الأصالة).²

3- ويمكن أن نعرف الابتكار من خلال ما سبق بأنه قدرة عقلية، يحاول فيها الإنسان أن ينتج(فكرة، وسيلة، أداة، طريقة....) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع.

ث- العلاقة بين الإبداع والابتكار: ويرى البعض إن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وهذا فان الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء الإبداعي

أولاً: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كون البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة.³ كما يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لحصلة جميع الأنشطة بما وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء:

¹ مدحت محمد أبو النصر، التفكير الإبتكاري والإبداعي: طريقك إلى التميز والنجاح، دار النشر Al Manhal، 2012، ص 19

² مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره ص 19

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل-دار وائل للنشر، عمان-الأردن-2007، ص 477.

- حيث عرف الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.¹
 - كما عرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.²
 - كما عرفه كل من:
 - (Ecclec): ان الأداء هو : "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق اهدافها".³
 - يستند كل من (Miller et Bromiley) إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء؛ وبعدها:
 - "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة".⁴
 - كما ورد تعريف الأداء في (Encyclopédic World dictionary) بأنه: "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز".⁵
 - يقول (Angelier) أن أداء المؤسسة: " يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية".⁶
 - وقد عبر Louis Raymand عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية.⁷
- ثانيا: مفهوم الأداء الإبداعي:

عرف (Oldham & Cummings) الأداء الإبداعي على انه انتاج منتجات او أفكار او إجراءات تفي

بشطين , وهما : جديدة او اصلية , وتكون ذات صلة او مفيدة للمنظمة.⁸

¹ بجابر عادل، الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين والاختصاصيات والاختصاصيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطق الغربية , رسالة ماجستير, جامعة ام القرى, مكة المكرمة , 2006.

² الماضي المساعد, معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الواسطة والتنفيذية بالامارات منطقة الرياض, رسالة ماجستير, اكااديمية نايف للعلوم الامنية الرياض. 2007م

³ طاهر محسن منصور الغابي, وائل محمد صبحي ادريس, الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر, عمان-الأردن -, 2008/2009, ص39.

⁴ عواطف سليمان, اثر الإدارة بالاهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز, دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك-مديرية الصيانة بسكرة-, جامعة بسكرة

⁵ الجودي محمد العلي, تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة, دراسة حالة: مؤسسة طبية بلاست-الجللفة-, جامعة بسكرة 2008/2007, ص77.

⁶ عبد المليك موهودة, الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم-مجلة العلوم الإنسانية, العدد1, جامعة بسكرة 2001, ص87.

⁷ شويخي إسماعيل, دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية, دراسة حالة: مجمع صيدال(2000-2004), مذكرة ماجستير غير منشورة, جامعة بسكرة, 2003/2002, ص26.

⁸ Muhamad Abdou Rahman Malik, Arif N.Butt, Jin Nam Choi(2015), Rewards and employee Creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control.

ويشير (Spence) الى الأداء الإبداعي على انه محصلة قرارات متعددة يتخذها الانسان وتبدأ بادراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل , وقد ينتهي الأداء الإبداعي برفض فكرة معينة او تبنيها. فاذا كان الناتج منه شيئا جديدا غير مألوف اعتبر ابداعا والا عد أداء ابداعيا.¹

أي أن الأداء الإبداعي هو مجموعة من القرارات والخطوات التي تتخذها المنظمة أو العمال بها من أجل تسهيل

تطبيق عملية الإبداع داخل المنظمة.

أ- كيف تتم عملية الابداع؟:

تمر عملية الابداع بسلسلة من المراحل المتتابعة على النحو التالي²:

1. مرحلة الاعداد: ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة للتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.

2. مرحلة الاجتهاد: لتحليل المشكلات ومحاولة البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حل (حلول)، وقد يأتي هذا الحل سريعا او تصطدم بعقبات مسببة الإحباط.

3. مرحلة الانسحاب النفسي: وخلالها يبعد الفرد عن المشكلة لفترة يراجع فيها معلوماته وتصوره عن المشكلة وتجري خلالها عملية اختمار Incubation للأفكار والحلول.

4. لحظة الاستبصار: والتي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد ويصاحبها إحساس بالفرح والانتصار.

ب- خصائص العمل الابداعي:

يتميز العمل الابداعي بثلاثة خصائص أساسية وهي:

1. الطلاقة: أي القدرة على انتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين.
2. المرونة: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بما يتناسب مع الموقف او المشكلة مما يمكن الفرد من التعامل معها ومواجهتها.
3. الاصاله: القدرة على إعطاء استجابة نادرة وغير شائعة لدى الآخرين.

¹ سامي شاهر عسكر , سوسن إبراهيم رجب (2016), دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المرضين العاملين في مستشفى ازادي التعليمي في كركوك , مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية 6(2), العراق : جامعة كركوك. على الخط <https://www.iasj.net/iasj?func=func-fulltext&aId=115758> (تاريخ الزيارة 2019/05/30).

² نفس المرجع السابق ص 212

وتشير البحوث والدراسات الى:

- ان معظم المهارات الإبداعية غير موروثه.
- ان معظم المهارات الإبداعية يمكن تعلمها.
- الابداع يتأثر بالبيئة المحيطة.
- نجاح الشخص المبدع لا يعتمد فقط على مهاراته الإبداعية، وإنما على دافعيته ومهارته الشخصية.

ح-مراحل العملية الإبداعية: **Stages of the creativity process**¹:

- مرحلة الاعداد (Preparation).
- مرحلة التركيز (Concentration).
- مرحلة الكمون او الاختمار (Incubation).
- مرحلة الاشراق (Illumination).
- مرحلة التحقق والتجريب (Verification).

خ-قواعد الابداع:

نذكر منها:

ان الابداع يبدأ من الانسان لذلك تجد الكثير من المبدعين قد انطلقوا من بيئة ضيقة ومحدودة، كما ان الرؤية الإيجابية

للفن هي سبب النجاح، ونذكر هنا أربع عشرة قاعدة تقود الى الابداع وهي:

القاعدة الاولى: (قاعدة الرغبة): هناك طريقة. عندما تكون هناك رغبة.

القاعدة الثانية: (اجع رغبتك في النجاح): إذا وصلت رغبتك في الحصول الى الحكمة درجة رغبتك في الحصول على الحياة في لحظة

الغرق ستحصل على الحكمة. (سقراط)

القاعدة الثالث: (وضع الهدف): يجب ان يكون لك هدف واضح ان لم يكن لديك هدف.

القاعدة الرابعة: (ارفع مستوى اهدافك): ان يكون هدفك عاليا. ان لم ترضى الا بالقمة فستصل اليها.

¹ المرجع السابق ذكره ص 220

القاعدة الخامسة: (التعلم): تقف الحياة عندما يقف التعلم. قد اعذرِك إذا لم تكن تعلم ولكن لا اعذرِك إذا لم تتعلم ما يجب ان تعلم.

القاعدة السادسة: (العمل): ان أعظم غايات الحياة الدنيا ليست معرفة. بل العمل (توماس هكسلي).

القاعدة السابعة: (ركز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله): لكي تحقق ما تريد ركز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله، قبل ان تتبحر حدد نقاط الوصول.

القاعدة الثامنة: (تحديد البداية والاستمرار حتى النهاية): لكل امر عظيم لابد من بداية. ولكن الاستمرار حتى النهاية هو المجد الحقيقي. (فرنسيس دروي).

القاعدة التاسعة: (كن مرنا): غير طريقتك. إذا استمر فعلك بنفس الطريقة فستجني دائما نفس النتيجة.

القاعدة العاشرة: (العودة من جديد): ليست العبرة بعدد المرات التي سقطت فيها ارضا. بل بعدد المرات التي استطعت ان تقف فيها ثانيا. (ريتري بيتول).

القاعدة الحادية عشر: (انت مسؤول عن قرار الإيقاف): ان الاخرين بإمكانهم ايقافك بشكل مؤقت ولكن الشخص الوحيد الذي يستطيع ايقافك دائما هو انت.

القاعدة الثانية عشر: (لا تستعجل النتائج): الحياة كثمرة الشجرة. عندما تنضج تسقط بمفردها.

القاعدة الثالثة عشر: (استمرار النجاح): ان التميز لا يبقى وحيدا بمفرده. فمن المؤكد انه سيجتذب له جيرانا. (كونفوشيوس).

القاعدة الرابعة عشر: (اللحظة هي مسؤوليتك وحياتك فاستفد منها لصنع المستقبل): تذكر ان الوقت لا يعود للوراء. فان لم تتعلم كيف تصبح حيات. فانت من سيعود للوراء.

د-متطلبات الابداع:

للأبداع متطلبات نذكر ما يلي¹:

1. القدرة على ربط المثبرات البعيدة الموجودة في البيئة المحيطة مع عناصر العقل ودمجها معا في أفكار جديدة وغير عادية.
2. القدرة على إبقاء العقل متفتحا لتقبل الأفكار المختلفة او وجهات النظر المخالفة.

¹ نفس المرجع السابق ص 245

3. القدرة على تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات.
4. القدرة على تكوين حصيلة من الأفكار غير الشائعة وغير الاعتيادية.
5. القدرة على تكوين حصيلة متنوعة من الأفكار المتميزة.
6. الثبات في مواجهة الرأي المضاد حتى وإن كان بإجماع الآخرين.
7. الثبات في مواجهة النقد.

المطلب الثاني: متطلبات ومجالات الأداء الإبداعي

الفرع الأول: متطلبات الأداء الإبداعي¹:

- 1- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم مرتكزات الأداء الإبداعي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في عمله وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره؛
 - 2- إدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة؛
 - 3- اتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد على الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والكلفة؛
 - 4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في بيئة العمل القائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين العمل وتطويره بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري؛
- الفرع الثاني: مجالات الأداء الإبداعي في المنظمات:

ومنها:²

1. صياغة استراتيجية وخطط للتنمية والتجديد.
2. في إدارة التغيير.
3. في إيجاد أنظمة وأساليب ووسائل عمل جديدة.
4. في زيادة واثراء مهارات وقدرات العاملين.
5. في إيجاد سلع وخدمات جديدة.

¹ - مارلين سركيس، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، السنة 2018، ص: 36.

² نفس المرجع السابق ص228

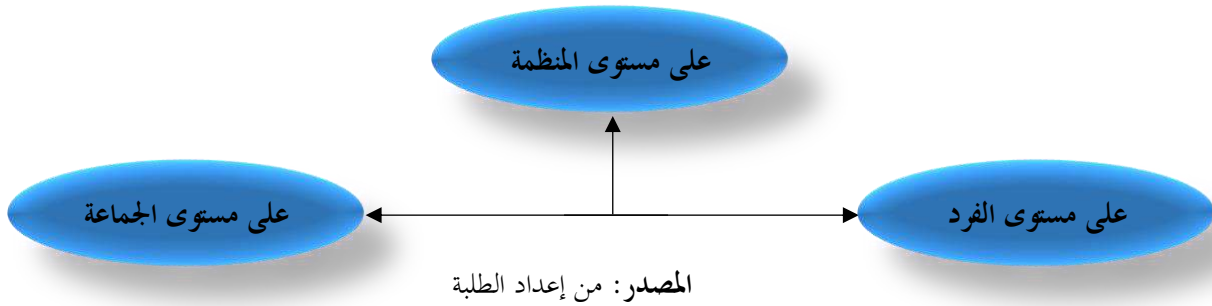
6. في الحد من المشكلات والأزمات المفاجئة.

7. في تصنيف الفجوة بين الإبداع الفكري والتقني.

الفرع الثالث: مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات , ويمكن التمييز-عموما- بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات , وهي:

الشكل(1_2): مستويات الإبداع



*الإبداع على مستوى الفرد **Individual Innovation** :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل أحد الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية، ومن بين خصائص

الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:

- المعرفة: حيث يبدل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله.
- التعليم: وهو يؤكد على ان المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: الانسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، وهو مستقبلي ومثابرة، وعالي الدافعية، المتشكك والمفتوح على الآراء الجديدة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع،ومن المؤلف ان يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة .
- العادات الاجتماعية: الانسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل انه يميل الى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

*الإبداع على مستوى الجماعة: **Group Innovation**

وهو الابداع الذي يتم تحقيقه او التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة) واعتمادا على خاصية التناوب فان ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع ابداعات فردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الراي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

*الابداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation

حيث لابد من التأكد مرة أخرى على ان الابداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف او شيئا كماليا انما بات امرا ضروريا وملحا ولى غنى عنه إذا ما ارادت البقاء والازدهار، وعليها ان تجعل أسلوب عملها وممارستها اليومية.

الفرع الرابع: أنواع الابداع:

أولا: أنواع الإبداع:

- الابداع المتعلق بالاختراع والتصميم ويشمل¹:

-الابداع العلمي: وهو ان يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص انما يكون الإنتاج كوسيط بين الحاجيات والاهداف المحددة.

-الابداع الفني: وهو التعبير عن الحاجات الداخلية كالإدراكات والدوافع.

-الابداع المتعلق بالتأليف مثل الابداع المتعلق بالشعر والنثر.

- الابداع المتعلق بالتخطيط: ويشمل:

-الابداع والتخطيط في انتاج السلع والخدمات

-الابداع في عملية الإنتاج

-الابداع في الهيكل التنظيمي

-الابداع في هندسة العلاقات بين الناس

- الابداع في نشاط معين مثل الابداع السياسي او الابداع العسكري او الكروي.

- الابداع العام والخاص:

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، ص51.

يقصد بالأبداع العام: الابداع الجماعي

اما الابداع الخاص: هو ابداع فردي

- ابداع متعدد الجوانب وشخصية متعددة الوجوه: هو ان يكون الشخص مبدعا في أكثر من مجال في ان واحد.
- و هذا حسب دراسة (Joel&Fréry 1993) فان تأثير الإبداع الجذري يكون كبيرا على المؤسسة لاسيما البيئة الخارجية وبالأخص العملاء والمنافسين،¹
- في حين أن الإبداع الداخلي يحدث في حالة كون مصدر الأفكار الإبداعية هو من داخل المنظمة كالعاملين فيها وأقسام البحث والتطوير، وهذا ما تؤكد عليه دراسة (العبيدي و العزاوي، 2010) على أهمية الإبداع الداخلي وأثره على تحسين جودة المنتجات².

الفرع خامس: مستويات الاداء:

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي:³

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي.
- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز.
- الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد.
- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

¹ Broustail,J, ;& Fréry, F ; **Le Management Stratégique de L'innovation, France :Edition Dalloz, 1993,p : 11**

² شير محمد خليل العبيدي وسحر احمد كرجي العزاوي، الإبداع التنظيمي وأثره في تحسين جودة المنتج : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة

³ خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر- دار البازوري، عمان-الأردن-2007،ص49.

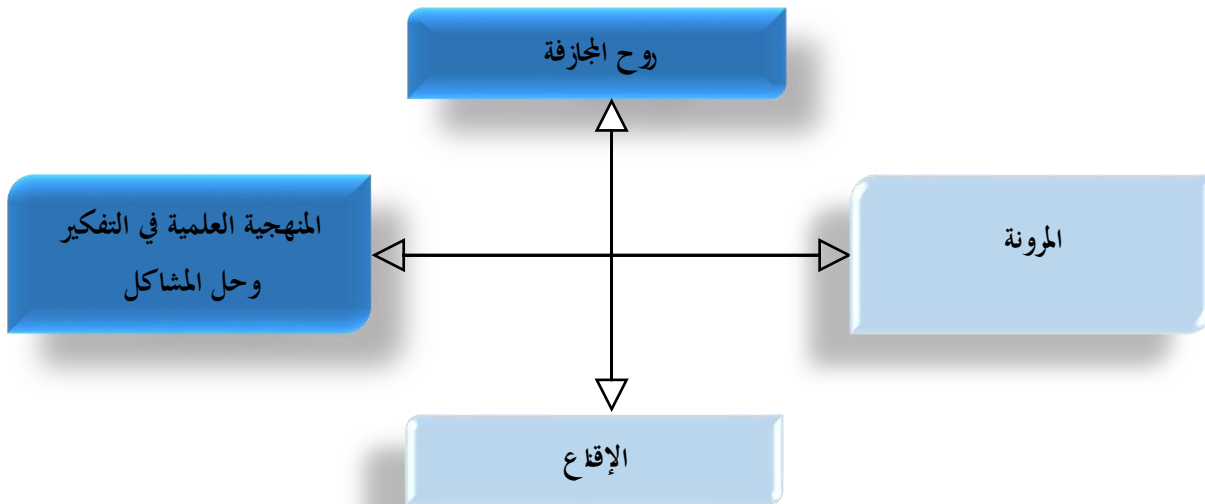
- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات الأداء الإبداعي:

الفرع الأول: أبعاد الأداء الإبداعي

تم قياس الأداء الإبداعي لعاملين بمجموعة من الأبعاد (المرونة، روح المجازفة، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، الإقناع) التي اعتمدت ذلك قياسا لدراسة:¹

الشكل (1-3): أبعاد الأداء الإبداعي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على دراسات السابقة

1-روح المجازفة: قدرة الفرد في أخذ المبادرة وتبني الأفكار والأساليب والطرق الجديدة وإيجاد حلول لها، إضافة إلى ذلك

أن الفرد يكون قادرا في تحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها ويكون قادرا لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.²

¹ المعاني، إيمان عودة و أخو أرشيدة، عبد الحكيم عقمه ، " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية" المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2119

²الزعيبي، جمانة " عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية "رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، 2006

2- المرونة: استعداد الفرد في قدرته على اتخاذ اساليب مختلفة والتفكير بطرق مختلفة وتغيير وجهة نظره نحو الموقف او المشكلة التي يعالجها عن طريق النظر إليها من عدة أبعاد. وهذا عكس التصلب العقلي الذي يحاول الشخص من خلاله إلى تبني أنماط فكرية جديدة ليواجه بها مواقف مختلفة، والمرونة هي اختلاف الافكار التي يقدمها العامل المبدع والتي يستطيع ان يغير بها وجهة نظر عقلية او موقفا معيناً والفرد المبدع يحاول ان لا يكون أسيراً لمنهج معين فيه لديه القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف البيئية.

3- المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات: استعداد الفرد ورغبته في استخدام الأساليب العلمية الحديثة في العمل، وقدرته في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الدراسات العلمية فالشخص المبدع هو الذي يستطيع ان يرى المشكلات في الموقف الواحد ويحدد القصور والنقص من خلال نظره للمشكلة نظرة غير مألوف يختلف عن نظره عن المعتاد

4- الإقناع: استعداد الفرد في إقناع الآخرين والاستفادة من أفكارهم في تعزيز وجهة نظره.¹

الفرع الثاني: معوقات الأداء الإبداعي:

على الرغم من أن أهمية الأداء الإبداعي لا تقتصر فقط على القطاع العام والخاص أو الدول فحسب، بل أن لإبداع يلعب دوراً كبيراً في تقليص الفجوة الحضارة بين الأمم، ما يعتبر عاملاً مهماً وحاسماً من شأنه أن يساهم في تقدم المجتمعات في مختلف مجالات النشاط الإنساني، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق الأبداع بالمؤسسات وهي:

1- المعوقات التنظيمية: وتشمل على:

أ- الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والأنظمة والإجراءات.

ب- انعدام الثقة لدى المديرين بأنفسهم.

ت- التطبيق غير السليم للهيكل الإداري، وبالتالي تقييد حرية الأفراد في الرأي والاجتهاد.

ث- عدم كفاية الموارد المالية.

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتمثل أساساً في الالتزام بالأعراف والتقاليد والاجتماعية.

3- المعوقات النفسية والعاطفية: وتضم المعوقات الشخصية مثل ضعف الثقة بالنفس وبالآخرين، إلى جانب التفكير النمطي

¹ عودة، محمود " 1991 الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية " رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

لدى الكثير من العمال.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

فيما يلي سنتطرق إلى الدراسات العربية والأجنبية من مختلف المؤسسات والقطاعات والفرق بينها وبين:

المطلب الأول: الدراسات العربية

الفرع الأول: دراسات العمل الجماعي:

1- الدراسة الأولى: دراسة جباري خضرة

بعنوان: دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية

ابن باديس -قسنطينة¹:

هدفت هذه الدراسة لإظهار دور فرق العمل في تحقيق جودة الخدمات الصحية العمومية، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، حيث تكون مجتمع الدراسة من أفراد المؤسسة الاستشفائية الجامعية ابن باديس قسنطينة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS). وتهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على مساهمة فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية، معرفة إذا ما كانت فرق العمل للمؤسسات العمومية الاستشفائية لها دور في تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية، تحديد كيفية مساهمة فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مقدمي الخدمة الصحية (الطاقم الطبي، الطاقم الإداري)، يتفاعلون بين بعضهم البعض من أجل جناح العمل المقدم للمريض بالدرجة الأولى، لا تأثر الخلافات الناتجة عن وجهات نظر أفراد الفريق الواحد في تحقيق الأهداف المسطرة، يشارك أفراد الفريق بإعطاء أفكار لحل مشكلة مطروحة من أجل اتخاذ القرار المناسب لها، حيث تنصب الأفكار في كل مرة في إطار تحسين جودة الخدمة الصحية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على الاتصال في فريق العمل وجودة الخدمة الصحية في المؤسسة محل الدراسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة فريق العمل وجودة الخدمة الصحية في المؤسسات محل الدراسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات في الفريق وجودة الخدمة الصحية في المؤسسات محل الدراسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

¹ جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية. دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس -قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، غري منشورة، 2016.

الرقابة على فريق العمل وجودة الخدمة الصحية في المؤسسات محل الدراسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمل فريق العمل وجودة الخدمة الصحية في المؤسسة محل الدراسة.

2- دراسة عليان علي رحمة عليان (2014):

دراسة بعنوان: العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم¹:

هدف هذا البحث إلى توضيح أثر استخدام فرص العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسيطة تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق، و قد استخدم الباحث (فعالية قيادة الفريق، تفاعل أعضاء الفريق ووضوح الأهداف و تكامل الأدوار) كعناصر مرتبطة باستخدام فرص العمل، كما استخدم) زيادة القدرة علي الابتكار، الكفاءة والفعالية (كعناصر لقياس أداء العاملين، أما فيما يتعلق بالجوانب السلوكية لأعضاء الفريق فقد ركز الباحث علي (التماسك بين أعضاء الفريق و حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة بني أعضاء الفريق) كعوامل تتوسط العالقة بين استخدام فرص العمل و أداء العاملين، و قد توصل الباحث إلي العديد من النتائج أهمها:

- ✓ أن غالبية المنظمات السودانية تتبنى أسلوب فرق العمل في الإدارة على الورق والإعلام فقط.
- ✓ أن غالبية هذه المنظمات تتبنى أسلوب ومنهجية علمية واحدة فقط في بناء فرق عملها في حين أن هناك سبعة مناهج علمية لبناء فرق العمل .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وتحسين أداء العاملين .
- ✓ أن تفاعل أعضاء فريق العمل ووضوح أهدافهم وتكامل أدوارهم يعمل على خلق العديد من الجوانب السلوكية لهؤلاء الأعضاء مثل: التماسك، القدرة على حل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة فيما بينهم .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين المبحوثين حول تأثير استخدام فرق العمل على أداء العاملين تعزي لسنوات الخبرة، النوع، المستوى التعليمي والدرجة الوظيفية.

¹ عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي) دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، قسم الدراسات التجارية، افريل 2014.

3- دراسة شطي أمينة (2014):

بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران¹:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على المسح الشامل لكل عمال ثانوية عمراني العابد سيدي عمران حيث قدر عددهم ب74 عامل و جاءت هذه الدراسة لإظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعمل الجماعي، وهدفت إلى: تحديد طبيعة العالقة بني الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل، التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على ديناميكية جماعة العمل، معرفة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي ودناميكية جماعة العمل، معرفة العلاقة الموجودة بين اللوائح التنظيمية ودناميكية جماعة العمل، التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب عدم التوافق في القيم والمعايير. وتوصلت النتائج إلى:

أن هناك درجة عالية من التماسك وارتباط الجماعة، وأن الثقافة التنظيمية في مؤشراها اللوائح التنظيمية تعتبر محرك أساسي لحدوث ديناميكية جماعة العمل داخل المنظمة، وأن هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل الذي يتجلى من خلال: تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه وكذا فهم أسلوب تفكيرهم وفهم تفاعل سلوكهم مع بيئة المنظمة والتقنية المستخدمة داخل المنظمة وكذلك توصلت إلى أن هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية ودناميكية اماعة العمل والذي يتجلى من خلال:

تكوين اختيارات العامل وتمييز هذا الأخرى بين الصحيح والخطأ وبين ما هو مرغوب وغير مرغوب وبين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون على أن يسعى العامل لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن تكون المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات مرتبطة بالوسائل والغايات التي تسعى إليها المنظمة، فنظام المكافآت والعقوبات يحقق ديناميكية جماعة العمل لاسيما تحفيز السلوك مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال.

¹ شطي أمينة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران، غري منشورة، جامعة الوادي، 2014.

الدراسة الرابعة: دراسة علي رزاق العابدي، إبراهيم محمد حسن، سرمد حمزة الشمري (2016):

دراسة بعنوان: مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة¹:

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات وجهة نظر الباحثين بشأن الارتباط الإيديولوجي بين المنظمة المتعلمة والعمل الجماعي في جميع أقسامها الوظيفية، قام الباحثون باختيار المديرين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحالة كمجتمع للدراسة، وزع الاستبيان على 56 مديراً وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: يعد التمكين من القضايا المهمة في العمل التنظيمي ملا يترب عليه من نتائج نفسية للعاملين والمديرين معا وبما يعكس التصرفات السلوكية لهم سواء الايجابية كالعمل الجماعي والالتزام والإذعان للقوانين أو السلبية مثل التغيب والتمرد والعمل الفردي، تؤدي الشراكة بالمعرفة إلى تكامل خبرات وتقليل الأخطاء في انجاز العمل كما تؤدي إلى الاستفادة من التجارب السابقة عند العمل كفريق واكتساب الخبرات من الغير.

الدراسة الخامسة: دراسة أم الخير إبراهيم أحمد عبده (2013):

بعنوان: فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العالقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي، واستخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية، وفي تحديد مجتمع الدراسة تعاملت الباحثة مع جميع أفراد المجتمع الذي تألف من (370) مفردة، وكانت أهم نتائج الدراسة²:

أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفات، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، كما تحرص الموظفات على استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في العمل، وكما تساهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

¹ علي رزا العابدي، إبراهيم محمد حسن، سرمد حمزة الشمري، مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال المجلد 21 العدد 2197/41 .

² أم الخير إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات، المملكة العربية السعودية، قسم الإدارة العامة، غير منشورة، 2013

الفرع الثاني: الأداء الإبداعي

1- دراسة مصطفى عومرية والجيلالي بن عبو (2017):¹

الدراسة بعنوان دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهم الخصائص الشخصية والتنظيمية الأكثر تأثيراً على تحفيز وتفعيل الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، وأخذ الباحثان مؤسسة CALEMPA لصناعة الورق كدراسة حالة، باستخدام المنهج الوصفي الكمي وبالاعتماد على الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية من 60 عاملاً وتم استرجاع 52 استبانة من الاستبانات الموزعة وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود تأثير إيجابي للعوامل الشخصية والتنظيمية (الدافع الذاتي، الاستقلالية في العمل، دعم وتشجيع الإدارة) على تفعيل الإبداع في المؤسسة الجزائرية إلا هذه العلاقة كانت ضعيفة في بعض المتغيرات حيث اعتبرت الاستقلالية في العمل هي أكثر العوامل المفسر للإبداع.

2- دراسة سامي شاهر عسكر، سوسن إبراهيم رجب (2016):²

بعنوان دور المهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية عينة من الممرضين العاملين في مستشفى أزادي التعليمي في مدينة كركوك، يسعى هذا البحث إلى قياس مهارات الأداء الإبداعي ومستويات تقييم الأداء للممرضين في المؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم إستبيان ووزع على عينة قصدية مكونة من 45 ممرضة، وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث، والذي كانت من أهم نتائجه:

3- توفر مرتكزات الأداء الإبداعي لدى الممرضين في المستشفى، والتي يمكن أن تنعكس إيجابياً على أدائهم،

4- تقييم الأداء في المستشفى روتيني من حيث الأسلوب والمنهجية ولا يتم استغلاله بفعالية وبما يخدم القدرات والإمكانات المتوفرة لدى الممرضين والتي تساهم في تحسين أدائهم وتحفيزهم نحو الإبداع.

¹ مصطفى عومرية، الجيلالي بن عبو (2017)، دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة البديل الاقتصادي. الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 83-102.

² سامي شاهر عسكر، سوسن إبراهيم رجب (2016)، دور مهارات الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء العينة من الممرضين العاملين في مستشفى أزادي التعليمي في كركوك

3-دراسة العساف (2005م) بعنوان:

"واقع الأداء الإبداعي ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" هدفت هذه الدراسة للتعرف على ما المعوقات التي

تحد من قدرة مديرات المدارس بمدينة الرياض الأداء الإبداعي؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة¹:

- 1-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف أعمارهن.
- 2-أن من أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الأداء: ضغوط العمل، تكاليف الإبداع، عدم كفاية الحوافز، عدم موضوعية معايير تقويم الأداء، غياب دعم القيادة، مقاومة التغيير، غياب جو الحرية.
- 3-أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير سنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بما يلي: العمل على منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف
- 4-العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس- تبني نظام إشرافي يسمح لمديرات المدارس بإطلاق طاقتهن الإبداعية (الإبداع).

4-دراسة مارلين موسى سركيس (2018) بعنوان: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين "دراسة ميدانية على المصارف

السورية الخاصة العاملة في دمشق"²

رسالة ماجستير تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر بيئة العمل المتمثلة في (تكنولوجيا، تدريب، حوافز المكافآت، ظروف العمل، الهيكل التنظيمي) على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق. تم اختبار عينة مكونة من ثلاثة مصارف خاصة عاملة في دمشق، يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف السورية الثلاث والبالغ عددهم (225) موظف وقد تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، منها 124 استبانة صالحة للدراسة بنسبة استجابة بلغت (87%) من المجتمع الكلي، استندت الباحثة على ثلاث فرضيات رئيسة لمعرفة تأثير بيئة العمل على متغيرات البحث واختبارها، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام عدد من الأساليب

¹ العساف، وفاء: "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"، جامعة الملك سعود، الرياض. سنة، 2005م

² مارلين سركيس(2018)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، ص22

الاحصائية الاستدلالية لتحقيق اهداف الدراسة اذ خضعت بأكملها الى التحليل الاحصائي الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

- ✓ وجود تأثير إيجابي لأبعاد تأثير بيئة العمل مع الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة؛
- ✓ احتلت ظروف العمل كأفضل عامل من عوامل بيئة العمل حسب تقسيم العاملين في المصارف ثم الهيكل التنظيمي ثم التكنولوجيا ثم التدريب وأخيرا الحوافز والمكافآت.

5- دراسة عوني بوجمعة والياس بن ساسي (2019)

بعنوان: أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين "دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري"¹

مقال من المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر تهدف هذه الدراسة الى الكشف على مدى تأثير العوامل التنظيمية بأبعادها: (الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري، الأجور والحوافز، التدريب) على الأداء الإبداعي للأطباء الكوبيين العاملين في المستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري. ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها (37) طبيا كوبيا موزعين على: (مستشفيات طب العيون، مستشفيات التوليد، المراكز الاستشفائية لمعالجة السرطان). وقد بينت نتائج التحليل الاحصائي باستعمال برنامج SPSS_23 مجموعة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود اهتمام متوسط من طرف المستشفيات العمومية من اجل توفير العوامل التنظيمية التي تؤدي بالأطباء العاملين بها الى تحسين أدائهم الإبداعي؛
- ✓ كان واقع العوامل التنظيمية متوسط المستوى في مجمله ولا يساهم في تحسين الأداء الإبداعي للأطباء؛
- ✓ هناك ارتفاع واضح في مستوى الأداء الإبداعي للأطباء الكوبيين في المستشفيات العمومية؛
- ✓ وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين العوامل التنظيمية مجتمعة في المستشفيات العمومية والأداء الإبداعي للأطباء؛
- ✓ غياب دلائل على وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد العوامل التنظيمية منفردة والأداء الإبداعي؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول مستوى الأداء الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية.

6- دراسة ازهار مراد عوجيه (2018)

بعنوان: الشخصية الاستباقية وانعكاساتها في الاداء الإبداعي للعاملين "دراسة استطلاعية لآراء عينة من ملاك التمريض العاملين في مستشفى الفرات الأوسط في النجف الاشرف"²

مقال من مجلة الإدارة الاقتصاد جامعة الفرات الأوسط، العراق، يهدف البحث الى دور الشخصية الاستباقية في أداء الإبداعي للعاملين بأبعاده (روح المجازفة، المرونة المنهجية العلمية في التفكير وفي حل المشكلات، الاقناع)، واختيرت مستشفى

¹ عوني بوجمعة، الياس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين، (دراسة حالة عينة من الأطباء بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد(6)، العدد(2)، السنة.2019.

² ازهار مراد عوجيه، الشخصية الإستباقية وانعكاسها في الأداء الإبداعي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من ملاك التمريض العاملين في مستشفى فرات الأوسط النجف الأشرف، جامعة فرات الأوسط التقنية، المعهد التقني، كوفة، العدد(25) مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد(7) آذار 2018

الفرات الأوسط في النجف الاشراف مجالا للبحث على وفق منهج الدراسة الاستطلاعية متضمنا بذلك اختيار عينة البحث التي تمثلت بملاك التمريض العاملين في مستشفى الفرات الأوسط التي بلغت (160) من ملاك التمريض، وتم اختبار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال الاعتماد على برنامج spss وبرنامج smart pls في حساب معامل التشيع وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث.

وقد توصل البحث الى ما يلي:

✓ ان الشخصية الاستباقية تمتلك تأثير معنوي في ابعاد الأداء الإبداعي للعاملين (روح المجازفة، المرونة . المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، الاقتناع).

المطلب الثاني: الدراسة باللغة الأجنبية:

1- دراسة hoegl Martin & Luigi

بعنوان: (Team member proximity and teamwork in innovative projects): تقارب أعضاء الفريق

والعمل الجماعي في المشروعات. (Prosepio)،¹ 2004

تناولت هذه الدراسة فرص العمل من حيث فعالية القائد، تفاعل أعضاء الفريق، ودرجة وضوح الأهداف و تكامل الأدوار بين الأعضاء كمتغيرات مستقلة ناتجة عن استخدام فرص العمل على أن تكون المتغيرات الوسيطة هي درجة التماسك بين أعضاء الفريق، حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة.

2- دراسة SAWSAN IBRAHIM RAJAB ، SAMI SHAHER ASKAR (2016²)

بعنوان: **The Role of Creative Performance Skills in The Evaluation of Job**

Performance An Exploratory Study of The Views of Nurses Working in

Azadi Teaching Hospital in The Province of Kirkuk

مقال من مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، يهدف هذا البحث الى قياس مستوى مهارات الأداء الإبداعي ومستويات تقييم الأداء الوظيفي للممرضين الجامعيين العاملين في مستشفى ازادي التعليمي في محافظة كركوك. اعتمد البحث المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة اعدت لهذا البحث، اعتمدت مقياس ليكرت الثلاثي وتم استخدامها كأداة لجمع البيانات اللازمة،

¹ Martin hoegl & Luigi ، ، **Team member proximity and teamwork in innovative projects**

² سامي شاهر عسكر وسوسن إبراهيم رجب، دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي " دراسة استطلاعية لأراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى ازادي التعليمي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، السنة 2016.

وتكون مجتمع البحث من الممرضين العاملين في مستشفى ازادي التعليمي في محافظة كركوك. وتم اخذ عينة مقصودة قوامها (45) ممرض وممرضة وزعت عليهم استمارة الاستبانة واسترجعت بالكامل أي نسبة (100%) وتم معالجة البيانات الواردة في الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار T) بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة معنوية ومؤشرات تدعم الهدف الأساسي من البحث.

توصل البحث النتائج عدة:

- ✓ توفر مرتكزات الأداء الإبداعي لدى الممرضين العاملين في مستشفى ازادي والتي يمكن ان تنعكس إيجاباً في أدائهم؛
- ✓ ان الأداء المعتمد في المستشفى قيد البحث روتيني من حيث الأسلوب والمنهجية ولا يتم استغلاله بفعالية وبما يخدم تطوير القدرات والإمكانيات المتوفرة لدى الممرضين والتي تسهم في تحسين أدائهم وتحفيزهم نحو الابداع فيه.

3- دراسة Kamal Makhamreh ، Zaid Gabajah (2014)

بعنوان: **Obstacles of Creativity Performance of Science Teachers in the**

High Primary Schools at Jérusalem District.

مقال من مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العراق، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم بالمرحلة الأساسية العليا بمحافظة القدس من وجهة نظرهم، وبيان مدى اختلاف هذه المعوقات باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطوّرت استبانة لجمع البيانات، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ الفا، (0.75). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي العلوم بالمرحلة الأساسية العليا والبالغ عددهم (410) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (40%). وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ أن معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (لدرجة الكلية) مقداره (3.31) وفق مقياس ليكرت الخماسي؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم بالمرحلة الأساسية العليا بمحافظة القدس تُعزى لمُتغير الجنس؛
- ✓ عدم وجود فروق تُعزى لمُتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

الجدول (1-2): يوضح الفرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسات ما بين (2019/2001) في الدولة العربية وأجنبية ومنها دراسات محلية بالجزائر.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022م بمؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة.	من حيث الزمان والمكان
ركزت معظم الدراسات على عينات عشوائية ومنها من أخذ عينة مقصودة.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية من العمال لمختلف المستويات في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة.	من حيث العينة
تمت معالجة معظم الدراسات بالاعتماد على المنهج الوصفي، كل منها استخدمت الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات.	اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره يقدم وصف كمي وكيفي للموضوع، وحاولنا اسقاط النظري على الواقع فاعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات.	من حيث منهج الدراسة
اختلفت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمي، صناعي، صحي، مصرفي، تعليمي، عمومي).	استهدف البحث القطاع الصحي، خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة خدماتية عمومية اتصالات الجزائر بورقلة.	من حيث نوع القطاع
أما الدراسات السابقة فقد أخذت مجموعة من المتغيرات: (فرق العمل، الأداء الإبداعي، العدالة التنظيمية، التمكين الإداري الإحتراق الوظيفي...)	ركزنا في دراستنا على متغيرين رئيسيين وهما أثر اعمل الجماعي والأداء الإبداعي للعاملين، حيث نسعى الى معرفة أثر مدى أثر الجماعي وعمل الجماعات ، على الأداء الإبداعي العاملين للعاملين.	من حيث المتغيرات
هدفت معظم الدراسات على أثر العمل الجماعي وكذا الأداء الإبداعي للعاملين بمختلف المؤسسات السابقة الذكر.	تهدف دراستنا الى معرفة مدى تأثير العمل الجماعي على الأداء الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على الدراسات السابقة

مجال الإستفادة من الدراسات السابقة:

إستفدنا من خلال الدراسات السابقة ما يلي:

- 1- تحديد وضبط المتغيرات حيث كان المتغير الثابت العمل الجماعي، والمتغير التابع الأداء الإبداعي.
- 2- ساهمت وساعدت في صياغة الفرضيات النتائج المتوقعة من الدراسة
- 3- النظر في مختلف الأدوات والمناهج المتبعة في الدراسات.
- 4- ساهمت في التفصيل في الموضوع محل الدراسة
- 5- ساهمت في إعداد الإستبيان وطريقة الصحيحة لصياغته
- 6- النظر في نتائج الدراسات السابقة الإنطلاق منها للوصول إلى نتائج جديدة المتوقعة.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لحثيات هذا الفصل يمكن ان نقدم بشكل موجز المراحل والعناصر الأساسية التي تضمنته حيث قسم الى ثلاث مباحث يتضمن المبحث الأول الاطار المفاهيمي للعمل الجماعي، حيث عرفنا به وبخصائصه مع ذكر الفرق بينه وبين فرق العمل وأنواعها وصولاً إلى أبعاده وإيجابياته وسلبياته، أما المبحث الثاني فتضمن الاطار المفاهيمي للأداء الابداعي والمفاهيم المتعلقة به وأهميته في المؤسسات ومستويات الإبداع مع ذكر أبعاده ومعوقاته، اما المبحث الثالث تضمن الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وخلاصة لما توصلنا اليه في هذا الفصل أن العمل الجماعي في المؤسسات هو عبارة عن الجزء الذي فيه يبرز الأداء الإبداعي للعاملين من خلال مشاركة مختلف الآراء والخبرات بين العاملين في المؤسسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
لأثر العمل الجماعي على أداء
الإبداعي للعاملين بمؤسسة
اتصالات ورقلة

تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الفصل السابق الى المفاهيم المتعلقة بأثر العمل الجماعي على أداء الإبداعيين للعاملين وبغية الامام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي ومعرفة مدى أثر العمل الجماعي على أداء الإبداعيين للعاملين، فقمنا بختيار عينة في مديرية اتصالات الجزائر بورقلة وذلك عن طريق تقديم استبيان موجه للعمال الإداريين من مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة حيث يحتوي هذا الفصل على مبحثين اثنين هما:

1- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية: وقبل أي شيء في هذا المبحث سوف نتطرق في

هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة.

2- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة: سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية :

سوف نقدم من خلال هذا المبحث مطلبين اثنين وهما:

1- المطلب الأول الطريقة المعتمدة في الدراسة

2- المطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة:

ومن خلاله ينقسم إلى ثلاثة فروع:

الفرع الأول يتناول تقديم الشركة محل الدراسة، الفرع الثاني منهجية الدراسة، أما الفرع الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم العينة:

تتمثل عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ويمكن تقديمها كما يلي

مدخل لتعريف بالمؤسسة:

سنمر بإسهاب الى مراحل التي مرت بها مؤسسة اتصالات الجزائر الى قرار انشاءها ثم اهم المحطات عرجت عليها بالإضافة الى أهدافها ثم تعريف بالمديرية ورقلة¹.

أ- نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر**1- تاريخ اتصالات الجزائر:**

من خلال لتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل

¹www.algeriatelecom.dz

بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات

الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

2- قانون اتصالات الجزائر:

نص القرار 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

جانفي 2003 م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفتح من جانفي سنة 2003 م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

• تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبرأسمال عمومي قدر ب :

115.000.000.000,00 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت

رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات.

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكائنها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفاوضات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

الى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفاوضات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة الى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى الى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة الى دمج مراكز مع بعضها أو الغاءها نائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتحلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بكوابل ألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة الى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للأترنت.

ب- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.

2- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.

5- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.

6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة،... إلخ.

7- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

ج- المديرية العملية للاتصالات بورقلة

1/ نشأة المديرية:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

د- تقديم دائرة الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا في المنظمات الحديثة والشركات، سواء أكانت من القطاع الخاص أو العام أو القطاع التطوعي، ابتداءً من دور مدير الموارد البشرية وكيفية تعيين واختيار وتدريب وتقييم الموظفين، وتحفيز الموظفين، وعلاقات الموظفين وأرباب العمل، وكيفية إدارة التغيير داخل أية منظمة حيث سنتناول في هذا المبحث إلى التعريف على مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة.

أولا: تعريف دائرة الموارد البشرية

تعمل هذه المصلحة على تقديم الخدمات الادارية ومراقبة وتسيير المؤسسة باعتبار أن الافراد عنصرا هاما وحيويا في كل منظمات سواء كانت انتاجية، تجارية او اقتصادية مما يتوقف بقاء المنظمة في تحقيق أهدافها على طريقة التي تم استخدامها في حصول على الافراد و ادارتهم بواسطة القيادة.

- : مفهوم دائرة الموارد البشرية

يمكن تعريفها على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.¹

ب-: عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد.

ثانيا: مهام مصلحة الموارد البشرية

تتركز مهام مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهو تجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الإدارة والمتمثلة في تهيئة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومكافأهم على جهودهم ويمكن حصر هذه المهام في مايلي:²

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادمين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الاعمال المناسبة لهم ؛
- توفير ظروف العمل الملائمة.

1- تحليل الهيكل التنظيمي

● مصلحة الأجرة والقروض:

هو تطور الوضعية الإدارية للموظف منذ توظيفه إلى حين انتهاء نشاطه المهني. فالموظف وإن كان معينا من أجل وظيفة محددة، فإن اختياره يكون قائما على قدراته على القيام بمهام مختلفة طيلة حياته المهنية. إن المسار المهني هو ذلك المسلك أ والخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيه موظفو المؤسسة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفة وفيها ذلك:

- إما عموديا عبر المستويات التنظيمية أي الانتقال من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى القمة ويسمى هذا الانتقال بالترقية
 - أو أفقيا أي الانتقال في نفس مستوى الهيكل التنظيمي ويسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.
- فالتوجه الحديث في رسم المسار المهني لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي تنقل إليها العامل عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد يفضل العامل الذي يحصر نفسه في تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، فالمطلوب الآن

¹ شاوش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 200، ص 27

² بن رزق الله ليلي، رئيس مصلحة الاجور والشؤون الاجتماعية بالنيابة، تقديم مصلحة الموارد البشرية، ورقلة، 2018/02/15، (مقابلة شخصية)

عامل شغل وظائف متعددة رأسياً وعمودياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة.

- **مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين:** هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية عن طريق التأهيل والتدريب.

- **مهام مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين:**

1. المساهمة في تحديد احتياج المعهد من أعضاء هيئة التدريب مع الإدارات المعنية والعمل على استقطابها؛
 2. تحديد التخصصات الرئيسية والفرعية لأعضاء هيئة التدريب بالتنسيق مع الإدارات المعنية؛
 3. الإشراف والمتابعة للمبتعثين والموفدين وإعداد تقارير دورية عن أدائهم؛
 4. دراسة طلبات التوظيف للمتقدمين لوظائف أعضاء هيئة التدريب؛
 5. دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المعهد بالتنسيق مع الإدارات ذات الاختصاص؛
 6. دراسة المنح الدراسية والتدريبية التي ترد للمعهد؛
 7. إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط التدريب لمنسوبي المعهد وإعداد تقارير بذلك؛
 8. التنسيق مع الإدارات المختصة بشأن تصميم وتنفيذ وتقييم الحلقات الموجهة لأعضاء هيئة التدريب في المعهد؛
 9. القيام بمهام أمانة " اللجنة الدائمة للتدريب ومتابعة أعمالها.
 10. تقييم الأنشطة والجهات التدريبية التي تم المشاركة بها من منسوبي المعهد واتخاذ اللازم حيالها؛
 11. وضع قواعد بيانات بمؤسسات التعليم والتدريب الداخلية والخارجية ذات المستوى العالي والحصول على برامجها ومتابعة تحديثها؛
 12. الإشراف على أنظمة تطوير وتأهيل الموارد البشرية في الحاسب الآلي ومتابعة إدخال وتحديث المعلومات والعمل على تطويرها بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة؛
- تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.

الفرع ثاني: طرق الدراسة:

- 1- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في الأطباء في المؤسسة إتصالات الجزائر، بلغ عدد العينة في المؤسسة ب

52 عامل تم حساب العينة حسب برنامج إحصائي مخصص SPSS و قد مت توزيع 49 استبياناً، واسترجاع 45

استبانة.

الفرع الثالث: تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة

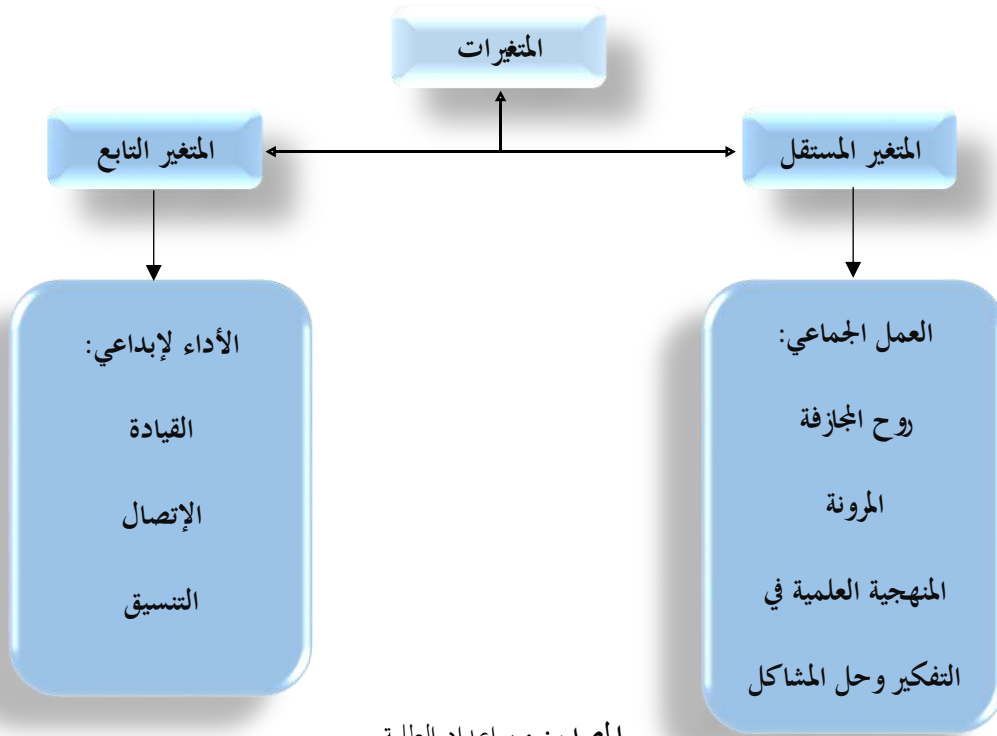
1 - : متغيرات الدراسة:

الجدول التالي: (1-2) يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
العمل الجماعي	المتغير المستقل
الأداء الإبداعي	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطلبة

2- نموذج الدراسة: تم تصميم نموذج افتراضي للبحث كما في الشكل:



المصدر: من اعداد الطلبة

الشكل (2-1): نموذج الدراسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الإحصائي SPSS عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي :

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، لإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 2- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة.

- 1- الاستبيان : حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم العمل الجماعي والأداء لإبداعي بالنسبة للمؤسسة حمل الدراسة.
- 2- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة)
- 3- الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم العمل الجماعي ويحتوي على 12 عبارة.
- 4- الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم الأداء لإبداعي ويحتوي على 16 عبارة

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات ، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، ويطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي :

- موافق تعطى لها ثلاث درجات- .

- محايد تعطي لها درجتان .
- غير موافق تعطي لها درجة واحدة
- وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت) مجال المتوسط الحسابي المرجح

مستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من اعداد الطلبة

المستوى الموافق له من 1 إلى 66.1 ضعيف متوسط 2.34 إلى 1.67 من من 35.2 إلى 3 مرتفع حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (66.0=3/2)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من (1 إلى 66.1) ضعيف، ومن (67.1 إلى 34.2) متوسط، ومن (35.2 إلى 3 مرتفع).

- الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للشركة ومختلف فروعها .

- الملاحظة العلمية: بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

1- الخصائص السيكومترية للأداة:

• الصدق الظاهري:

بالنسبة للصدق فقد تم توزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين والبالغ عددهم 05 أساتذة حيث كانت هناك عدة ملاحظات بالنسبة لصياغة العبارات حيث قمنا بالأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين وبعد تعديلها تمكنا من أخذ الموافقة النهائية من أجل عملية طبع الاستبيان في صورته النهائية حيث اتبعنا خطوات بناء الاستبيان المنشود من حيث:

أولاً: مدى مناسبة المحاور المقترحة للاستبيان.

ثانياً: مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.

ثالثاً: مدى مناسبة العبارات لكل محور.

رابعاً: مدى ارتباط العبارات وانتمائها للمحاور.

خامساً: حذف أو تعديل العبارات التي لا تسهم في إثراء الاستبيان.

النتائج:

من أجل حساب معامل الثبات، تم حساب الثبات باستخدام ألفا كرونباخ.

• الصدق الذاتي:

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول يبين نتائج معاملات

الثبات والصدق الذاتي للاستبيان الدراسة:

جدول رقم (2-3): يبين الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة

الصدق الذاتي	الثبات	العبارات
0.95	0.90	العمل الجماعي
0.94	0.89	الأداء الإبداعي
0.94	0.89	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات للاستبيان بلغت تتراوح بين 0.89 و0.90، فيما تتراوح قيمة الصدق

الذاتي بين 0.94 و0.95 وهذا ما يعني أن استبيان الدراسة يتمتع بمعامل ثبات وصدق عالي

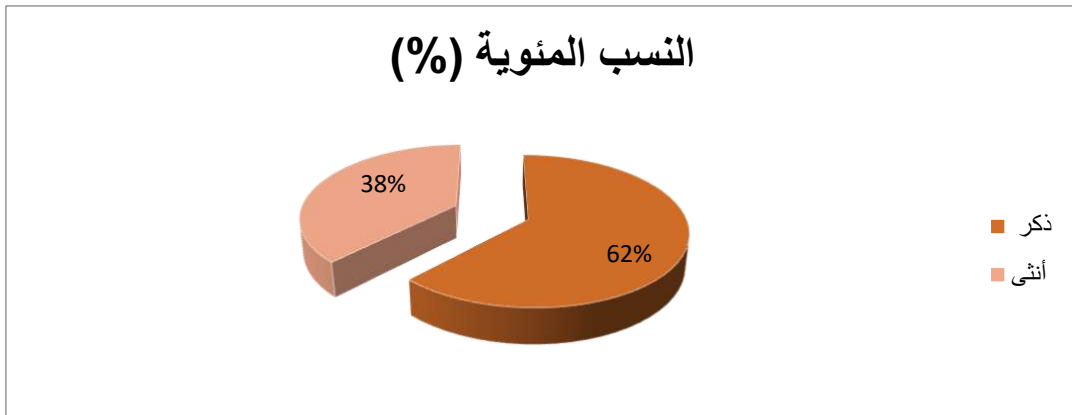
1- المحور الأول: معلومات متعلقة بالعمال.

1-1- توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم (2-4): يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

النسب المئوية (%)	التكرارات	
62	28	ذكر
38	17	أنثى
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة



المصدر: من اعداد الطلبة

الشكل: (2-1): نسبة المئوية لمتغير الجنس

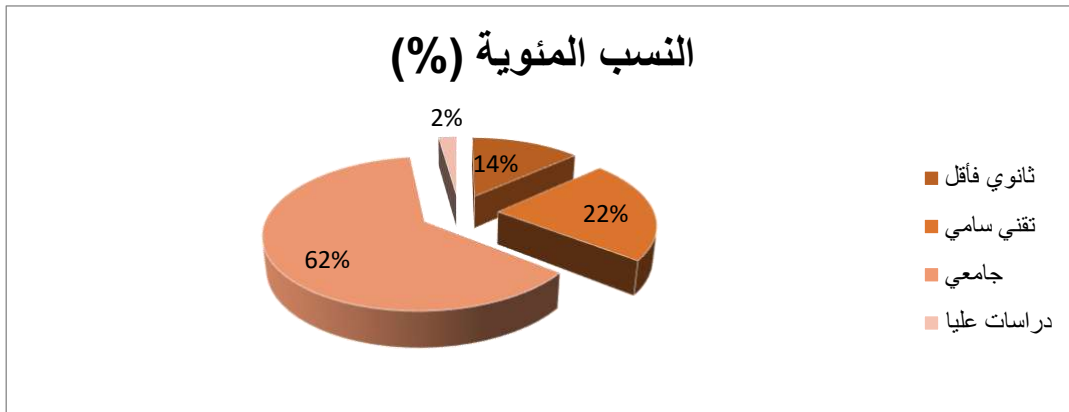
من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 62% من جنس ذكور، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 38% من جنس إناث.

2-1- توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي:

جدول رقم (2-5): يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي

النسب المئوية (%)	التكرارات	
14	06	ثانوي فأقل
22	10	تقني سامي
62	28	جامعي
02	01	دراسات عليا
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة



المصدر: من اعداد الطلبة

الشكل (2-2): النسبة المئوية لمتغير الدراسي

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 62% لديهم مستوى جامعي، في حين أن النسبة الأقل والذين

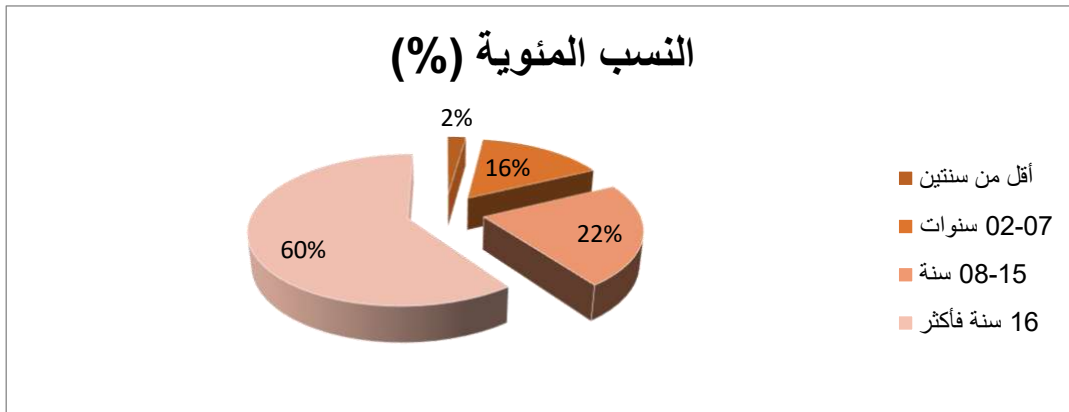
يمثلون 02% لديهم دراسات عليا

3-1- توزيع العينة وفق متغير الأقدمية:

جدول رقم (2-6): يبين توزيع العينة وفق متغير الأقدمية

التكرارات	النسب المئوية (%)
أقل من سنتين	02
07-02 سنوات	16
15-08 سنة	22
16 سنة فأكثر	60
المجموع	100

المصدر: من اعداد الطلبة



المصدر: من اعداد الطلبة

شكل رقم (2-3): يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الأقدمية

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 60% تساوي أو تفوق خبرتهم المهنية 16 سنة، في حين أن

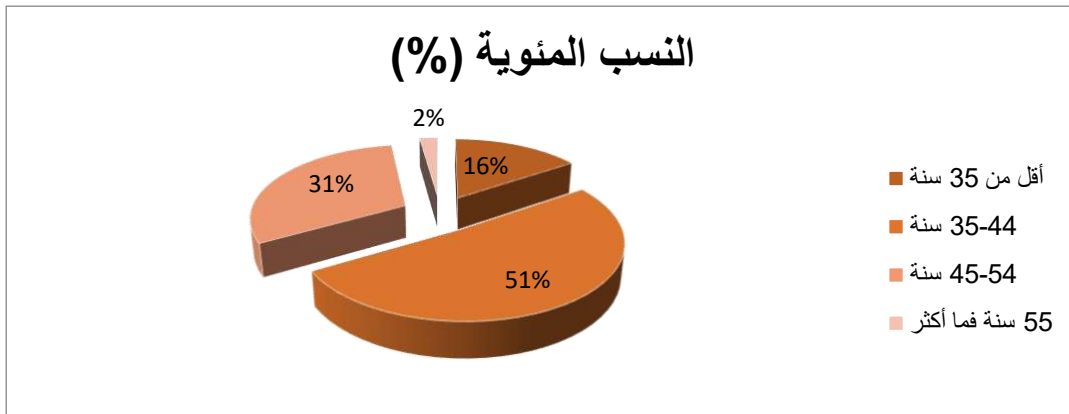
النسبة الأقل والذين يمثلون 02% أقل خبرتهم المهنية عن سنتين

4-1- توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول رقم (2-7): يبين توزيع العينة وفق متغير السن

النسب المئوية (%)	التكرارات	
16	07	أقل من 35 سنة
51	23	35-44 سنة
31	14	45-54 سنة
02	01	55 سنة فما أكثر
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطلب



المصدر: من اعداد الطلبة

شكل رقم (2-4): يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن

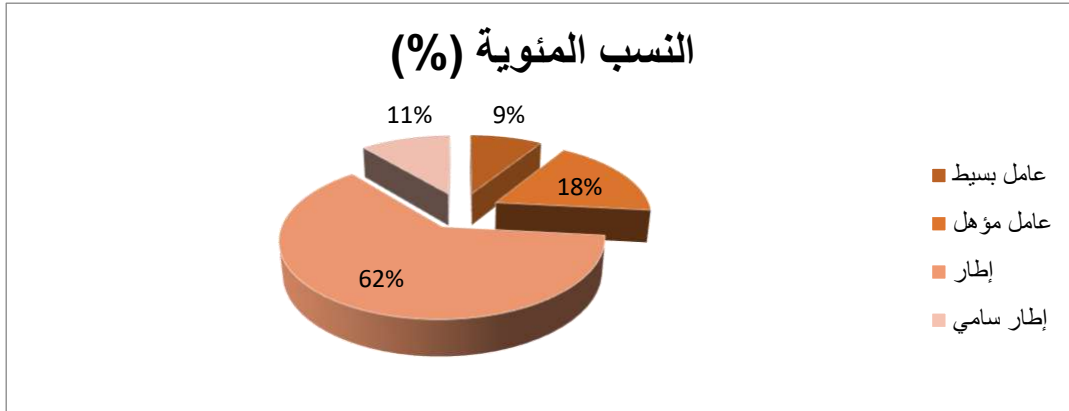
من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 51% تتراوح أعمارهم بين 35 و44 سنة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 02% تساوي أو تفوق أعمارهم 55 سنة.

5-1- توزيع العينة وفق متغير الفئة الوظيفية:

جدول رقم (2-8): يبين توزيع العينة وفق متغير الفئة الوظيفية

النسب المئوية (%)	التكرارات	
09	04	عامل بسيط
18	08	عامل مؤهل
62	28	إطار
11	05	إطار سامي
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة



المصدر: من اعداد الطلبة

شكل رقم (2-5): يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الفئة الوظيفية

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 62% يشتغلون في منصب إطار، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 09% يشتغلون كعمال بسطاء.

2- اختبار فرضية الجزئية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة.

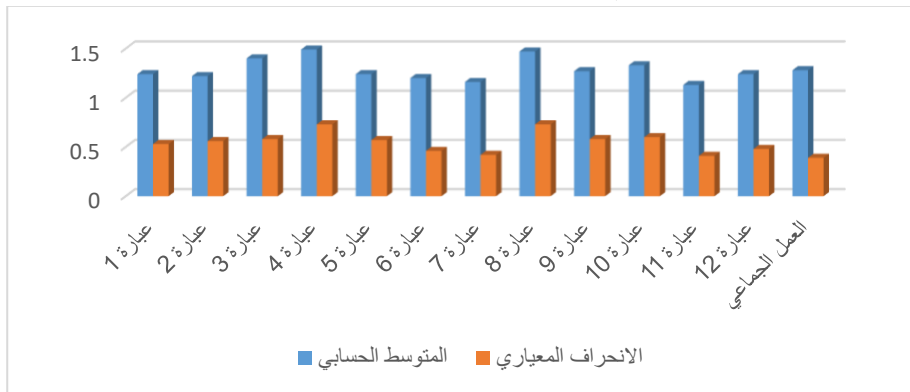
جدول رقم (2-9): يبين مستوى العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة

مستوى العمال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
ضعيف	0,53	1,24	يشارك القادة فريق عملي في اتخاذ القرار
ضعيف	0,56	1,22	يحثنا قادة العمال على العمل في مجموعات لتسهيل العمل
ضعيف	0,58	1,4	يسمح لي القادة بممارسة عملي بدنامية عالية
ضعيف	0,73	1,49	يشجعني المسؤولون على تقديم آرائي ومشاركتها
ضعيف	0,44	1,34	البعد الأول القيادة
ضعيف	0,57	1,24	تسهل المؤسسة طرق الإتصال بين القائدي وفريق عملي
ضعيف	0,46	1,2	فريق عملي في المؤسسة أكثر فهما لمهامهم بفضل إمدادهم بالمعلومات الكافية
ضعيف	0,42	1,16	الإتصال الفعال بين أعضاء فريق عملي يمثل احد الأسباب الأساسية لتحسني الأداء
ضعيف	0,73	1,47	توزع المهام على أعضاء زملائي حسب قدراتهم في توظيف المعلومات لتحسين الأداء
ضعيف	0,42	1,27	البعد الثاني: الإتصال التنظيمي
ضعيف	0,58	1,27	يعمل أعضاء فريق عملي مع بعضهم البعض في نسيج واحد لتقديم نتائج أفضل
ضعيف	0,60	1,33	يسعى أعضاء فريقي لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم
ضعيف	0,41	1,13	تسعى المؤسسة وفريق عملي بالعمل بتناسق لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية معا
ضعيف	0,48	1,24	تنسيق المهام مع زملائي يسرع من وتيرة عمل الفريق
ضعيف	0,42	1,24	البعد الثالث: التنسيق
ضعيف	0,39	1,28	محور العمل الجماعي

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعمال في عبارة مشاركة القادة فريق عملهم في اتخاذ القرار بلغت 1.24 وبانحراف معياري 0.53، فيما قدر المتوسط الحسابي لحث قادة العمال على العمل في مجموعات لتسهيل العمل بـ 1.22 وبانحراف معياري 0.56، أما فيما يخص سماح القادة للعمال بممارسة عملهم بدنامكية عالية فبلغ متوسطها الحسابي 1.40 وبانحراف معياري 0.58، في حين بلغ المتوسط الحسابي لتشجيع المسؤولين للعمال على تقديم آرائهم ومشاركتها 1.49 وبانحراف معياري 0.73، ويساوي المتوسط الحسابي لتسهيل المؤسسة طرق الإتصال بين القائد وفريق العمل 1.24 وبانحراف معياري 0.57، فيما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة فهم فريق العملي في المؤسسة لمهامهم بفضل إمدادهم بالمعلومات الكافية 1.20 وبانحراف معياري 0.46.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارة الإتصال الفعال بين أعضاء فريق العمل يمثل أحد الأسباب الأساسية لتحسن الأداء قدر بـ 1.16 وبانحراف معياري 0.42، في حين قدر المتوسط الحسابي لتوزيع المهام على أعضاء الفريق حسب قدراتهم في توظيف المعلومات لتحسين الأداء بـ 1.47 وبانحراف معياري 0.73، أما فيما يخص عمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض في نسيج واحد لتقديم نتائج أفضل فبلغ متوسطها الحسابي 1.27 وبانحراف معياري 0.58، ويساوي المتوسط الحسابي لسعي أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم 1.33 وبانحراف معياري 0.60، وفيما يتعلق بسعي المؤسسة وفريق العمل بتناسق لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية معا فقدر متوسطها الحسابي بـ 1.13 وبانحراف معياري 0.41، ويساوي المتوسط الحسابي لفعالية تنسيق المهام بين فريق العمل وتأثيرها على تسريع وتيرة عمل الفريق 1.24 وبانحراف معياري 0.48. فيما قدر المتوسط الحسابي لمحور العمل الجماعي بـ 1.28 وبانحراف معياري 0.39 وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي للمجال [1، 1.67] وهذا ما يعني أن مستوى العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة منخفض.



المصدر: من اعداد الطلبة

شكل رقم (2-6): يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العمل الجماعي

الجدول (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المدروسة حول مستوى العمل الجماعي

الرقم	البعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	القيادة	1	1,34	0,44	ضعيف
2	الإتصال التنظيمي	2	1,27	0,42	ضعيف
3	التنسيق	3	1,24	0,42	ضعيف
المتوسط العام لأبعاد العمل الجماعي					ضعيف
					0,39
					1,28

المصدر: من إعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال جدول أعلاه أن مستوى الأبعاد جاءت ضعيفة، أما بالنسبة لبعد القيادة الذي قدر المتوسط الحسابي ب1,34 وانحراف معياري ب0,44 رغم أهمية القيادة في المؤسسات إلا أنها كانت ضعيفة، وأيضاً بالنسبة للإتصال التنظيمي كان المتوسط الحسابي 1,27 و انحراف معياري ب0,44 أي ضعيف وهذا يدل على ضعف الإتصال في المؤسسة أيضاً، أما بالنسبة لبعد لتنسيق فقد كان هو أيضاً ضعيف وذلك نسبة إلى المتوسط الحسابي قدر ب1,24 وانحراف معياري ب0,42، وهذا ما جاء المتوسط العام لبعد العمل الجماعي ضعيف ب1,28 متوسط حسابي و0,39 انحراف معياري هذا يدل على وجود نقائص وسلبيات في المؤسسة وفق هذه الأبعاد

3-اختبار فرضية الجزئية الثانية: يوجد مستوى متوسط للأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم(2-11): يبين مستوى الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة

مستوى العمال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
ضعيف	0,58	1,40	أبادر دائما لتسلم المهام الجديدة
ضعيف	0,48	1,24	أسعى دائما لتقديم الحلول للمشاكل التي أواجهها من تلقاء نفسي
ضعيف	0,58	1,42	أبتكر طرق جديدة لإنجاز المهام

ضعيف	0,53	1,24	لدي الرغبة دوما في مساعدة الزملاء في حل مشاكل التي يواجهونها في مهامهم
ضعيف	0,42	1,33	روح المجازفة
ضعيف	0,74	1,64	سرعان ما أغير موقفي إتجاه معضلة ما في عملي
ضعيف	0,61	1,38	أنا سريع الإستجابة لتغيرات بيئة العمل
ضعيف	0,58	1,42	أضع خطط بديلة لحل المشاكل المتوقعة
ضعيف	0,59	1,44	أسعى دوما في تغيير نمط تأدية المهام
ضعيف	0,49	1,47	المرونة
ضعيف	0,37	1,16	استثمر في خبرات وتجارب زملائي وأجعل منها معارف جديدة
ضعيف	0,48	1,24	أقدم حلول علمية ومدروسة بشكل جيد لتأدية المهام
ضعيف	0,50	1,27	لدي القدرة على تقديم أي فكرة بطريقة منهجية
ضعيف	0,69	1,51	ابحث وأجمع المعرفة المرتبطة بعملتي من النشرات العلمية
ضعيف	0,41	1,29	الطريقة العلمية المنهجية
متوسط	0,75	1,89	الزم زملائي بتباعد طريقة التي أسلكها في العمل
ضعيف	0,62	1,60	لدي القدرة على تغيير موقف زملائي إتجاه مشكلة ما
ضعيف	0,57	1,64	أستطيع التأثير على زملائي في إتباع منهجيتي في العمل
ضعيف	0,68	1,64	أستطيع إقناع القادة بالحلول التي أقدمها
متوسط	0,51	1,69	الإقناع
ضعيف	0,36	1,45	محور الأداء الإبداعي

المصدر: من أعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لمبادرة العمال لتسلم المهام الجديدة بلغت 1.40 وبانحراف معياري

0.58، فيما قدر المتوسط الحسابي لسعي العمال لتقديم الحلول للمشاكل التي يواجهونها من تلقاء أنفسهم بـ 1.24 وبانحراف

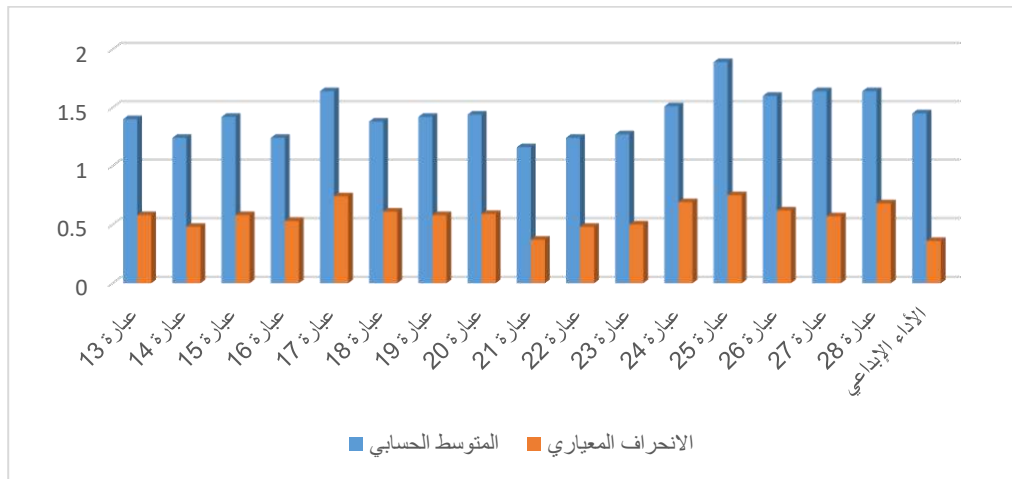
معياري 0.48، أما فيما ابتكار العمال لطرق جديدة لإنجاز المهام فبلغ متوسطها الحسابي 1.42 وانحراف معياري 0.58، في حين بلغ المتوسط الحسابي لرغبة العمال في مساعدة الزملاء في حل مشاكل التي يواجهونها في مهامهم 1.24 وانحراف معياري 0.53، ويساوي المتوسط الحسابي لسرعة تغيير العمال لموقفهم إتجاه معضلة ما في عملهم 1.64 وانحراف معياري 0.74، فيما بلغ المتوسط الحسابي لسرعة إستجابة العمال لمتغيرات بيئة العمل 1.38 وانحراف معياري 0.68.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي وضع العمال لخطط بديلة لحل المشاكل المتوقعة قدر ب 1.42 وانحراف معياري 0.58، في حين قدر المتوسط الحسابي لسعيهم في تغيير نمط تأدية المهام ب 1.44 وانحراف معياري 0.59، أما فيما يخص استثمارهم في خبرات وتجارب زملائهم لجعلها معارف جديدة فبلغ متوسط الحسابي 1.16 وانحراف معياري 0.37، ويساوي المتوسط الحسابي لتقديم العمال لحلول علمية ومدروسة بشكل جيد لتأدية المهام 1.24 وانحراف معياري 0.48، وفيما يتعلق قدرتهم على تقديم أي فكرة بطريقة منهجية فقدر متوسط الحسابي ب 1.27 وانحراف معياري 0.50، ويساوي المتوسط الحسابي لبحثهم جمعهم المعرفة المرتبطة بعملهم من النشرات العلمية 1.51 وانحراف معياري 0.68.

كما بلغ المتوسط الحسابي لإلزام العمال زملاءهم باتباع الطريقة التي يسلكونها في العمل 1.89 وانحراف معياري 0.75، فيما قدر المتوسط الحسابي لقدرتهم على تغيير موقف زملائهم إتجاه مشكلة ما ب 1.60 وانحراف معياري 0.62، أما بالنسبة لقدرتهم على التأثير على زملائهم في إتباع منهاجيتهم في العمل فبلغ متوسطها الحسابي 1.64 وانحراف معياري 0.57، ويساوي المتوسط الحسابي لقدرتهم على إقناع القادة بالحلول التي قدر ب 1.64 وانحراف معياري 0.68.

فيما قدر المتوسط الحسابي لمحور الأداء الإبداعي ب 1.45 وانحراف معياري 0.36 وتنتمي قيمة المتوسط الحسابي للمجال

[1، 1.67] وهذا ما يعني أن مستوى الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة منخفض.



المصدر: من اعداد الطلبة

شكل رقم (2-7): يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الإبداعي

الجدول (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المدروسة حول مستوى الأداء الإبداعي

الرقم	البعد	الترتيب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوى
1	روح المجازفة	3	1,33	0,42	ضعيف
2	المرونة	2	1,47	0,49	ضعيف
3	بعد المنهجي العلمية في التفكير وحل المشكلات	4	1.29	0,41	ضعيف
	الإقناع	1	1,69	0.51	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الأداء الإبداعي		1,45	0,36	ضعيف

المصدر من اعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال جدول أعلاه أن مستوى الأبعاد جاءت ضعيفة ماعدا بعد الإقناع جاء مستواه متوسط وكان المتوسط الحسابي قدر ب1.69 وانحراف معياري ب0.51 وهذا يدل على وجود وعي عند العمال بهذا البعد بخلاف الأبعاد الأخرى، أما بالنسبة لبعد المرونة الذي قدر المتوسط الحسابي ب1,47 وانحراف معياري ب0,49 كان ضعيف يدل على أن العمال بالمؤسسة ليست لديهم قابلة كثيرا لتكيف مع بيئة العمل، وأيضا بالنسبة للبعد اروح المجازفة كان المتوسط الحسابي 1,33 و انحراف معياري ب0,42 أي ضعيف وهذا يدل على ضعف وعدم تحمل العمال للمخاطر أثناء العمل وكتفاءهم بما لديهم من مهام في المؤسسة، أما بالنسبة لبعد بعد المنهجي العلمية في التفكير وحل المشكلات فقد كان هو أيضا ضعيف وذلك نسبة إلى المتوسط الحسابي قدر ب1,29 وانحراف معياري ب0,41 أي عدم إقدام العمال على اقتراح حلول وأفكار ما يساعد على بروز الإبداع في العمل ، وهذا ما جاء المتوسط العام لبعد الأداء الإبداعي ضعيف ب1,45 متوسط حسابي و0,36 انحراف معياري هذا يدل على وجود

نقائص وسلبيات في المؤسسة تعيق من ظهور الإبداع للعاملين بمؤسسة محل الدراسة

-اختبار فرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

1-4- عرض نتائج العلاقة بين أبعاد العمل الجماعي وأبعاد الأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة:

جدول رقم (2-13): يبين مصفوفة الارتباط بين أبعاد العمل الجماعي وأبعاد الأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل

الدراسة

التنسيق	الإتصال التنظيمي	القيادة	العمل الجماعي	
			الأداء الإبداعي	
0.13	0.19	0.20	قيمة بيرسون	روح المجازفة
			احتمالية بيرسون	
0.38	0.22	0.18	قيمة بيرسون	المرونة
			احتمالية بيرسون	
0.07	0.15	0.16	قيمة بيرسون	المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات
			احتمالية بيرسون	
0.66	0.32	0.31	قيمة بيرسون	الإقناع
			احتمالية بيرسون	
0.06	0.05	0.11	قيمة بيرسون	الإقناع
			احتمالية بيرسون	
0.71	0.73	0.47	قيمة بيرسون	الإقناع
			احتمالية بيرسون	
0.14	0.20	0.41	قيمة بيرسون	الإقناع
			احتمالية بيرسون	
0.34	0.18	0.005	قيمة بيرسون	الإقناع
			احتمالية بيرسون	

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن احتمالية بيرسون بين أبعاد العمل الجماعي والأداء الإبداعي أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية أبعاد العمل الجماعي والأداء الإبداعي، ما عدا بين بعد الإقناع والقيادة حيث بلغت احتمالية بيرسون بينهما 0.005 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بينهما والإشارة الموجبة لبيرسون تدل على ذلك (0.41).

2-4- عرض نتائج العلاقة بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة:

لتحديد طبيعة العلاقة بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تم استخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون والجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم(2-14): يبين العلاقة بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون المحتسبة	احتمالية بيرسون (sig)	عدد العينة	نسبة الخطأ
1,28	0,39	0.20	0.18	45	0.05
1,45	0,36				

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون المحتسبة والبالغة 0.18 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

5- اختبار فرضية الجزئية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للتغيرات الديموغرافية.

5-1- عرض نتائج الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير الجنس:

جدول رقم(2-15): يبين طبيعة الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين وفق متغير الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	احتمالية أنوفا
بين المجموعات	0.003	01	0.003	0.019	0.89
داخل المجموعات	5.778	43	0.134		
الكلية	5.781	44	/		

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن احتمالية اختبار أنوفا والبالغة 0.89 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير الجنس.

5-2- عرض نتائج الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي:

جدول رقم(2-16): يبين طبيعة الفروق في الأداء الابداعي للعاملين وفق متغير المستوى الدراسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	احتمالية أنوفا
بين المجموعات	0.123	01	0.041	0.298	0.826
داخل المجموعات	5.657	43	0.138		
الكلية	5.781	44	/		

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن احتمالية اختبار أنوفا والبالغة 0.826 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء الابداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي.

5-3- عرض نتائج الفروق في الأداء الابداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير الأقدمية:

جدول رقم(2-17): يبين طبيعة الفروق في الأداء الابداعي للعاملين وفق متغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	احتمالية أنوفا
بين المجموعات	0.802	01	0.267	2.203	0.102
داخل المجموعات	4.978	43	0.121		
الكلية	5.781	44	/		

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن احتمالية اختبار أنوفا والبالغة 0.102 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء الابداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير الأقدمية.

5-4- عرض نتائج الفروق في الأداء الابداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير السن:

جدول رقم(2-18): يبين طبيعة الفروق في الأداء الابداعي للعاملين وفق متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	احتمالية أنوفا
بين المجموعات	0.628	01	0.209	1.667	0.189
داخل المجموعات					

		0.126	43	5.153	داخل المجموعات
		/	44	5.781	الكلي

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن احتمالية اختبار أنوفا والبالغة 0.189 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير السن.

5-4- عرض نتائج الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير الفئة الوظيفية:

جدول رقم(2-19): يبين طبيعة الفروق في الأداء الإبداعي للعاملين وفق متغير الفئة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	احتمالية أنوفا
بين المجموعات	0.559	01	0.186	1.464	0.239
داخل المجموعات	5.222	43	0.127		
الكلي	5.781	44	/		

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن احتمالية اختبار أنوفا والبالغة 0.239 أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفق متغير الفئة الوظيفية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضية الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك اجراء مقابلات شخصية مع إطارات وعمال مديرية اتصالات الجزائر ورقلة، وباختلاف تخصصهم، من اجل تحليل بعض المتغيرات توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي سنناقشها وسنفسرها فيما يلي:

الفرع الأول: مناقشة نتائج إجابات الافراد على محور العمل الجماعي

(1)- واقع العمل الجماعي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

المتوسط العام للعمل الجماعي: كان بمستوى ضعيف وهذا ما يوحي إلى إن عامل العمل الجماعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائرية بورقلة لم يرقى للمستوى المطلوب إلى أن يكون هناك عمل جماعي بما فيه الكفاية في المؤسسة فمتوسطات أبعاد العمل الجماعي:

بعد القيادة فقلد بلغ المتوسط الحسابي مستوى ضعيف في اغلب الفقرات ويدل هذا على وجود وعي بهذا البعد (القيادة) ولا يساهم كثيرا في تحسين الأداء وهذا ما يدل على وجود فجوة بين العمال والقيادة وأيضا يدل على قلة إشراك العمال في الأراء وإتخاذ القرار وكتفاء القادة بذلك وعدم تشجيع القيادة للعمال بالعمل في مجموعات وفرق مما يسمح لهم بالعمل في ديناميكية وتقديم الأراء ومشاركتها مما صعب ذلك على ضعف الإتصال بين القادة والعمال وقلة امدادهم بالمعلومات اللازمة لأداء المهام.

أما عن ضعف بعد الإتصال التنظيمي وعدم تبادل المعلومات اللازمة بين أعضاء الفريق أدى ذلك لعدم تحسين الأداء للعمال وعدم ابراز القدرات والكفاءات لهم وكتفاء بالمهام الموكلة لهم، مما إنعكس على بعد التنسيق الذي هو أيضا ضعيف نتيجة وعدم العمل في نسق واحد وتنسيق المهام ليس بقدر الكافي مما يسمع بإبراز العمل الجماعي وإسراع من وتيرة المهام للمؤسسة ككل، فيما قدر المتوسط الحسابي لمحور العمل الجماعي بـ 1.28 وبانحراف معياري 0.39 وتنتهي قيمة المتوسط الحسابي للمجال [1، 1.67] وهذا ما يعني أن مستوى العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة منخفض. إذ نجد أن العمال في مؤسسة محل الدراسة لا يعملون بشكل جماعي ومن خلال المقابلة بعض العمال كان العمل عبارة عن روتين يومي من العمل دون تغيير في طريقة العمل، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر أهملت هذا الجانب في العمل.

(2)-واقع الأداء الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة :

نظرا لأبعاد المتغير التابع الأداء الإبداعي للعاملين لمتوسطات الحسابية كانت ضعيفة وهذا ما تفتقر إليه المؤسسة من عدم وجود مبادرات إبداعية من العمال وكتفائهم وهذا لضعف متوسط بعد روح المجازفة وعدم مبادرة العمال لتسلم المهام أو حل للمشكلات التي يواجهونها وبتكار الطرق المناسبة والجديدة أثناء العمل مما أدى لبطئ تغيير موقف بعض العمال إتجاه معضلة ما في العمل وعدم الرغبة في مساعدة الزملاء مما إنعكس ذلك على ضعف أيضا بعد المرونة والتأقلم مع كافة المتغيرات وقلة استجابة لمتغيرات البيئة الذي يدل على عدم إقدام العمال على مواجه والتحدي ووضع خطط لمواجهة المتوقع في المستقبل من المخاطر وتغيير من نمط العمل وهذا إنعكس سلبيا على بعد المنهجي العلمية في التفكير وحل المشكلات، أما بعد الإقناء

جاء مستوى متوسط الحسابي متوسط وهذا ما يدل على أن العمال لهم وعي بهذا البعد إلى حد ما وإلزام بعض من العمال واقناع الزملاء بطريقة العمل التي ينتهجها وقدرتهم على تغيير موقف زملائهم واقناع القادة ببعض الحلول أثناء العمل، وفيما قدر المتوسط الحسابي لمحور الأداء الإبداعي بـ 1.45 وبانحراف معياري 0.36 وتتنمي قيمة المتوسط الحسابي للمجال [1، 1.67] وهذا ما يدل على تراجع مستوى الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة فإن العامل في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يرتقي مستوى الإبداع في العمل كما هو منتظر وعلى المؤسسة إهتمام بهذا الجانب لترتقاء بمستوى العمل والعمال في المؤسسة.

(3) - العلاقة بين العمل الجماعي كمتغير مستقل والأداء الإبداعي:

بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين الأبعاد هذا يدل على ضعف العمل الجماعي في المؤسسة مما إنعكس على الأداء الإبداعي للعمال وأيضا من خلال بيرسون بين أبعاد العمل الجماعي والأداء الإبداعي أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية أبعاد العمل الجماعي والأداء الإبداعي، ما عدا بين بعد الاقناع والقيادة حيث بلغت احتمالية بيرسون بينهما 0.005 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بينهما والإشارة الموجبة لبيرسون تدل على ذلك (0.41) وهذا يدل على أن العمال يتبعون ما يمليه القادة من توجهات وأوامر دون ولا يوجد هامش من الحرية لاختيار ما يناسب العامل في العمل وهذا ما يحجب إمكانية ظهور الإبداع من قبل العاملين بالمؤسسة وعلى قيادات المؤسسة إهتمام بأبعاد الأخرى لكتمال الجانب الإبداعي للعمال وهذا ما يدل على إهتمام ببعد القيادة و الإقناع إهمال الأبعاد الأخرى.

(4) - نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات التالية:

1- يوجد مستوى مرتفع من العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

ومنه عدم تحقق هاته الفرضية حيث تحصلنا على مستوى ضعيف من العمل الجماعي بالمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة.

1- يوجد مستوى متوسط لأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

ومنه عدم تحقق أيضا الفرضية وتحصلنا على مستوى ضعيف من الأداء الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة ؛

2- توجد علاقة قوية مترابطة بين العمل الجماعي ولأداء الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

ومنه عدم تحقق هته الفرضية عدم وجود علاقة بين العمل الجماعي ولأداء الإبداعي بمؤسسة محل الدراسة

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الميدانية تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية

ومنه أيضا عدم تحقق هاته الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الإبداعي

للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية.

خلاصة الفصل:

في خلاصة هذا الفصل تضمنت دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لدراسة العمل الجماعي وتأثيره على الأداء الإبداعي للعاملين) حيث قمنا بالتطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصرنا على 45 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية، Spss و بعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- إتضح عدم وجود عمل جماعي بشكل كافي فمن خلال نتائج الدراسة أظهرت ضعف فرق العمل في المؤسسة والإهتمام بهذا الجانب كان غير كافي للإرتقاء إلى العمل في شكل متكامل وجماعي في ما بين العمال
- وأيضا هذا ما إنعكس سلبا على الأداء الإبداعي حيث لا توجد علاقة إرتباطية بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي ما عدى بعد القيادة وأثره مباشرة على بعد الإقناع وهذا ما يدل إلزام المرؤوسين بتباع ما يقرره القادة في مؤسسة محل الدراسة
- وعدم وجود فروق بين الإجابات المبحوثين في ما يتعلق ب (الجنس, العمر, الخبرة, المستوى الدراسي, الوظيفة)

خاتمة

خاتمة:

في خاتمة هذا البحث أردنا أن نسلط الضوء بإيجاز عما حصلنا عليه من استنتاجات نراها بالغة الأهمية بإبرازنا لأهمية العمل الجماعي ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة سلفاً، يتجلى ذلك من خلال الفصل الأول والذي يتعلق بالجزء النظري لهذا الموضوع حيث توصلنا الى ان العمل الجماعي على مستوى المنظمة أمر ضروري ولا بد منه اذ يعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق الابداع داخل المؤسسة وهذا يبرز العلاقة الطردية بينهما.

اما في الفصل الثاني والذي كان عبارة على عملية اسقاط وتطبيق على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة فإننا توصلنا بالاعتماد على الاستبيان و spss فإن العلاقة الطردية بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي لم تتحقق بالشكل الكافي نظراً لقلّة اهتمام المؤسسة بهذا الجانب.

فقد قمنا بختيار عينة للدراسة وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة نتائج وتوصيات وهي كالآتي:

1- نتائج الدراسة:

- من خلال ما توصلنا إليه من نتائج إتضح أنه هناك مستوى ضعيف من العمل الجماعي في المؤسسة وهذا راجع لقلّة الاهتمام بهذا العنصر بمؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود أيضاً مستوى رفيع من لأداء الإبداعي للعاملين حيث كانت النتائج ضعيفة وهذا راجع إلى إكتفاء العمال بمهامهم الموكلة إليهم فقط.
- عدم وجود العلاقة الارتباطية بين العمل الجماعي كمتغير مستقل والإداء الإبداعي كمتغير تابع نظراً لعدم وجود تفاعل قوي بين العمال إلا بين بعد القيادة والإنقاع وهذا ما يدل على إلزام القادة للمرؤوسين بطرق العمل بمؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى، الخبرة).
- من العوامل التي أثرت مباشرة على قلة لأداء الإبداعي للعاملين هو ضعف العمل الجماعي بمؤسسة محل الدراسة.

2-توصيات:

من خلال ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- على المؤسسة إهتمام بالعمل الجماعي وحث العاملين على تشكيل فرق عمل في ماينهم بما يناسبهم
- ترك المؤسسة للعمال مجال أخذ القرارات وإعطاء آراء وتنفيذ مهامهم بما يسمح لخلق نوع من لأداء الإبداعي للعاملين

- مشاركة القادة العمال في ماينهم لتقوية رابطة العمال وزيادة العمل في شكل جماعات مما يعطي أداء إبداعي في تنفيذ المهام
- توفير وسائل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتمكين العمال من عملية الاتصال بينهم.

3- آفاق الدراسة

بعد ما قمنا بدراسة أثر العمل الجماعي على الأداء الإبداعي للعاملين، يمكننا اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بمواصلة البحث فيها مستقبلا لأهميتها وهي كما يلي:

- أثر العمل الجماعي على سلوك الإبداعي للعاملين،
- أثر العمل الجماعي على قدرة العاملين؛
- أثر العمل الجماعي على الإبداع التنظيمي؛
- واقع الأبداء الإبداعي بمؤسسات العمومية بالجزائر ؛
- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي للعمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، بدون سنة.
- 2- د. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، بدون سنة.
- 3- محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، سنة 2009.
- 4- زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في العمل الجماعي-فريق العمل-، دار الخليج للنشر والتوزيع، سنة 2017.
- 5- إبراهيم الفقيه، العمل الجماعي، النشر sama for publishing & distribution، سنة 2017.
- 6- فرنسيس فخري، أنور داود، العمل الجماعي، النشر ktab INC، بدون سنة.
- 7- عبدالله علمي، أسس التواصل تأطير نظري وتنزيل تطبيقي، الناشر مركز الكتاب الأكاديمي، سنة 2020.
- 8- مدحت محمد أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي، الناشر Al Manhal، سنة 2012.
- 9- عبدالله حسن مسلم، الإبداع الإداري في التنظيم والتنسيق، الناشر Dar Al-Hamed For Publishi، سنة 2015.

مذكرات:

- 1- باسو أنفال، دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بتقوت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير الموارد البشرية، سنة 2019
- 2- بن تريح إبراهيم، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني التسيير وعلوم تجارية الموارد البشرية "جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة، سنة 2018.
- 3- محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان : علوم اقتصادية , علوم تسيير , علوم تجارية الشعبة :علوم التسيير التخصص : تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، سنة 2014

- 4-سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لمديريات مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود، اطروحة دكتوراه، جتامة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية 13-04-2017.
- 5-جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية. دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس -قسنطينة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016.
- 6-شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، غري منشورة، ولاية الوادي. 2014.
- 7-عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي) دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مذكرة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم الدراسات التجارية، افريل 2014.
- 8-بودين إكرام، جلودي شيماء، ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة وتأثيرها داخل المؤسسة الجامعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تموشنت معهد الآداب واللغات قسم العلوم الاجتماعية، سنة 2020.
- 9-بلخير دهمي، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي دراسة ميدانية أجريت بمجموعة من الثانويات بولاية المسيلة، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم : العلوم الاجتماعية. لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص: تنمية الموارد البشري، سنة 2016.
- 10-العساف، وفاء، "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض .سنة، 2005م
- 11-__مارلين سركيس (2018)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير، تخص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، ص22

المجلات:

- 1- مصطفى عومرية، الجيلالي بن عبو (2017)، دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة البديل الإقتصادي 4(1)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 83-102 على الخط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54062> سنة 2016.
- 2- سامي شاهر عسكر، سوسن إبراهيم رجب (2016)، دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى أزادي التعليمي في كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(2)، العراق: جامعة كركوك. على الخط <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=115758> (تاريخ الزيارة 2019/05/03).
- 3- سامي شاهر عسكر وسوسن إبراهيم رجب، دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي " دراسة استطلاعية لأراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى ازادي التعليمي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، السنة 2016.
- 4- مكيد علي، يجاوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال_المدية)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 184 العدد: 2015/14.
- 5- عوبي بوجمة، الياس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين، (دراسة حالة عينة من الأطباء بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2)، السنة 2019.
- 6- يوسف عبد بحر، توفيق عطية العجل، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، جلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ص 50-81، يونيو 2010.
- 7- أزهار مراد عوجة، الشخصية الإستباقية وانعكاسها في الأداء الإبداعي للعاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من ملاك التمريض العاملين غي مستشفى فرات الأوسط النجف الأشرف، جامعة فرات الأوسط التقنية، المعهد التقني كوفة، العدد (25) مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد (7) آذار 2018

8- يوسف موسى سبتي آل طعين، تأثير راس المال النفسي الايجابي في الأداء الابداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في **جامعتي القادسية والثنى**، جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال، ملحة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، -المجلد 17 العدد3 لسنة2015.

9- نور خليل إبراهيم، **دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل/ دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد**،

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ قسم ادارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 20 العدد 77 لسنة 2014.

10- إبراهيم محمد حسن، سرمد حمزة الشمري، **مبادئ المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة**، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية/ قسم ادارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 20 العدد 75 لسنة 2014.

11- فاهد بن لويان صالح، الرشيدى دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة)، ماجستير إدارة عامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز، جدة المملكة العربية السعودية، (Journal of University Studies for inclusive Research Vol.1, Issue 16 (2021),

2611-2659 USRIJ Pvt. Ltd

المصادر باللغة الأجنبية:

1- Keith davis and john New strom **Human Behavior at work 8th ed** (N. McGraw- HILL BOOK co P206.1989).

2- Robert Kreitner and Angelo Kinicki , **Organizational Behavior 2nd** (Homewood. IRWIN: . 1992) P322.

3- Pascale Carayon and Michael J. Smith **pp. 649-662** .

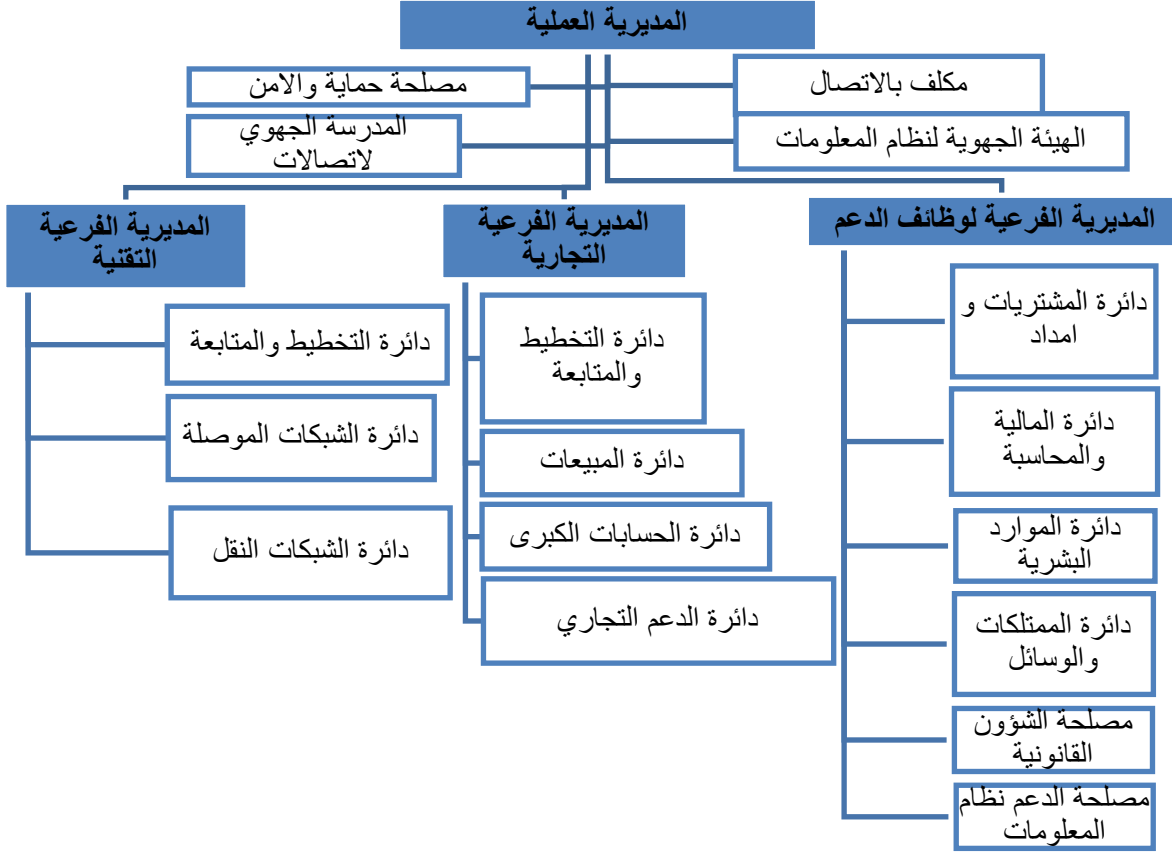
4- Zhenxing Gong,Zanzan zhao,Shuo wang, haoyun yu(2018), **The Antecedents of Creative Performance: A Literature Review and Research Agenda of conference on Politcs**, Atlantis Press, Advances in Social Science,Education and Humanities

Research,3rd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL
2018).246(246),p111.

Organizational Creativity and Competitive ، Fawaz Ali and others5-
Sci ,Volume 5, Issue 4, **Advantage**, A GCC Perspective, Int J Econ Manag
University of Buraimi, Sultanate of Oman, Jorden,2016, p:1.

الملاحق

الملحق (1): هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة



الملاحق (02): تحكيم أساتذة

اسم الأستاذ	جهة العمل
أ-د عرابة الحاج	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
أ-د حورية بلطرش	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
أ-د أسماء يوسف	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
أ-د محمد مكاوي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
أ-د النجمي سعيدات	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملاحق (03): إستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي بعنوان " أثر العمل الجماعي على أداء الإبداعيين للعاملين «مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة»"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرورية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الحادة بالاحاطة على العلامات، المرفقة بصراحة تامة

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: معلومات متعلقة بالعمال:

	انثى	ذكر	1- الجنس
--	------	-----	----------

دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)	جامعي (ليسانس-ماستر)	تقني سامي	ثانوي فأقل	2- المستويات العلمية

16 سنة فأكثر	15-8 سنة	7- 2 سنة	أقل من سنتين	3- الأقدمية

55 سنة فأكثر	45 إلى أقل 55 أقل	35 إلى أقل 45 سنة	أقل من 35	4- العمر

اطار سامي	اطار	عامل مؤهل	عامل بسيط	5- الفئة الوظيفية :

المحور الثاني: عبارات متعلقة بالعمل الجماعي

إبعاد	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
القيادة	01	يشارك القادة فريق عملي في اتخاذ القرار			
	02	يحثنا قادة العمال على العمل في مجموعات لتسهيل العمل			
	03	يسمح لي القادة بممارسة عملي بدينامكية عالية			
	04	يشجعني المسؤولون على تقديم آرائي ومشاركتها			
الإتصال التنظيمي	01	تسهل المؤسسة طرق الإتصال بين القائدي وفريق عملي			
	02	فريق عملي في المؤسسة أكثر فهما لمهامهم بفضل إمدادهم بالمعلومات الكافية			
	03	الإتصال الفعال بين أعضاء فريق عملي يمثل احد الأسباب الأساسية لتحسني الأداء			
	04	توزع المهام على أعضاء زملائي حسب قدراتهم في توظيف المعلومات لتحسين الأداء			
التنسيق	01	يعمل أعضاء فريق عملي مع بعضهم البعض في نسيج واحد لتقديم نتائج أفضل			
	02	يسعى أعضاء فريقي لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم			
	03	تسعى المؤسسة وفريق عملي بالعمل بتناسق لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية معا			
	04	تنسيق المهام مع زملائي يسرع من وتيرة عمل الفريق			

المحور الثالث: عبارات متعلقة بالأداء الإبداعي:

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
روح المجازفة	01	أبادر دائما لتسلم المهام الجديدة			
	02	أسعى دائما لتقديم الحلول للمشاكل التي أواجهها من تلقاء نفسي			
	03	أبتكر طرق جديدة لإنجاز المهام			
	04	لدي الرغبة دوما في مساعدة الزملاء في حل مشاكل التي يواجهونها في مهامهم			
المرونة	01	سرعان ما أغير موقفي إتجاه معضلة ما في عملي			
	02	أنا سريع الإستجابة لمتغيرات بيئة العمل			
	03	أضع خطط بديلة لحل المشاكل المتوقعة			
	04	أسعى دوما في تغيير نمط تأديت المهام			
المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات	01	استثمر في خبرات وتجارب زملائي وأجعل منها معارف جديدة			
	02	أقدم حلول علمية ومدروسة بشكل جيد لتأدية المهام			
	03	لدي القدرة على تقديم أي فكرة بطريقة منهجية			
	04	ابحث وأجمع المعرفة المرتبطة بعملي من النشرات العلمية			
الإقناع	01	الزم زملائي بتباع طريقة التي أسلكها في العمل			

			لدي القدر على تغيير موقف زملائي إتجاه مشكلة ما	02	
			أستطيع التأثير على زملائي في إتباع منهجيتي في العمل	03	
			استطيع إقناع القادة بالحلول التي أقدمها	04	

شكرا لكم على الجهد المبذول

الملحق (04): مخرجات spss

البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	62,2	62,2	62,2
	انثى	17	37,8	37,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فاقل	6	13,3	13,3	13,3
	تقني سامي	10	22,2	22,2	35,6
	جامعي	28	62,2	62,2	97,8
	دراسات عليا	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الإقضية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من سنتين	1	2,2	2,2	2,2
	من 2 الى 7 سنوات	7	15,6	15,6	17,8
	من 8 الى 15 سنة	10	22,2	22,2	40,0
	اكثر من 16 سنة	27	60,0	60,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 35 سنة	7	15,6	15,6	15,6
	من 35 الى 44 سنة	23	51,1	51,1	66,7
	من 45 الى 54 سنة	14	31,1	31,1	97,8
	اكثر من 55 سنة	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل بسيط 4	8,9	8,9	8,9
	عامل مؤهل 8	17,8	17,8	26,7
	اطر 28	62,2	62,2	88,9
	اطر سامي 5	11,1	11,1	100,0
	Total 45	100,0	100,0	

الفرضية الأولى

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يشارك القادة فريق عملي في اتخاذ القرار	45	1,24	,529
يحثنا القادة العمال على العمل في مجموعات لتسهيل العمل	45	1,22	,560
يسمح لي القادة بممارسة عملي بديناميكية عالية	45	1,40	,580
يشجع المسؤولون العمال على تقديم اراءهم ومشاركتها	45	1,49	,727
تسهل المؤسسة طرق الاتصال بين قاندي وفريق عملي	45	1,24	,570
فريق عملي في المؤسسة اكثر فهما لمهامهم بفضل امدادهم بالمعلومات الكافية	45	1,20	,457
الاتصال الفعال بين اعضاء فريق عملي يمثل احد الاسباب الاساسية لتحسن الاداء	45	1,16	,424
توزع المهام على اعضاء فريق حسب قدراتهم في توظيف المعلومات لتحسين الاداء	45	1,47	,726
يعمل اعضاء فريق عملي مع بعضهم البعض في نسيج واحد لتقديم نتائج افضل	45	1,27	,580
يسعى اعضاء فريق لتتسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم	45	1,33	,603
تسعى المؤسسة وفريق عملي بالعمل بتناسق لتحقيق الاهداف الرئيسية والفرعية معا	45	1,13	,405
يسعى اعضاء فريق لتتسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم	45	1,24	,484
العمل الجماعي	45	1,2833	,38575
N valide (liste)	45		

الفرضية 2

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ابادر دائما لتسلم المهام الجديدة	45	1,40	,580
اسعى دائما لتقديم الحلول للمشاكل التي اوجهها من تلقاء نفسي	45	1,24	,484
ابتكر طرق جديدة لانجاز المهام	45	1,42	,583
لدي الرغبة دوما في مساعدة الزملاء في مشاكل التي يوجهونها في مهامهم	45	1,24	,529
سرعان ما اغير موقفي اتجاه معضلة ما في عملي	45	1,64	,743
انا سريع الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل	45	1,38	,614
اضع خطط بديلة لحل المشاكل المتوقعة	45	1,42	,583
اسعى دوما في تغيير نمط تاديت المهام	45	1,44	,586
استثمر في خبرات وتجارب زملائي واجعل منها معارف جديدة	45	1,16	,367
اقدم حلول علمية ومدروسة بشكل جيد لتادية المهام	45	1,24	,484
لدي القدرة على تقديم اي فكرة بطريقة منهجية	45	1,27	,495
ابحث واجمع المعرفة المرتبطة بعملتي في النشرات العلمية	45	1,51	,695
الزم زملائي باتباع طريقة التي اسلكها في العمل	45	1,89	,745
لدي القدرة على تغيير موقف زملائي اتجاه مشكلة ما	45	1,60	,618
استطيع التأثير على زملائي لاتباع منهجيتي في العمل	45	1,64	,570
استطيع اقناع القادة بالحلول التي اقدمها	45	1,64	,679
الأداء_الإبداعي	45	1,4472	,36247
N valide (liste)	45		

الفرضية 03

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
العمل_الجماعي	1,2833	,38575	45
الأداء_الإبداعي	1,4472	,36247	45

Corrélations

		العمل الجماعي	الأداء الإبداعي
العمل الجماعي	Corrélacion de Pearson	1	,203
	Sig. (bilatérale)		,182
	N	45	45
الأداء الإبداعي	Corrélacion de Pearson	,203	1
	Sig. (bilatérale)	,182	
	N	45	45

الخصائص السيكومترية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	28

Corrélations

		القيادة	الاتصال التنظيمي	التنسيق	روح المجازفة	المرونة	حل المشكلات
القيادة	Corrélacion de Pearson	1	,753**	,613**	,202	,155	,111
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,183	,309	,467
	N	45	45	45	45	45	45
الاتصال التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,753**	1	,801**	,186	,151	-,053
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,222	,322	,728
	N	45	45	45	45	45	45
التنسيق	Corrélacion de Pearson	,613**	,801**	1	,133	,068	-,056

		,000	,000		,382	,658	,712	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,382	,658	,712	
	N	45	45	45	45	45	45	4
روح_المجازفة	Corrélation de Pearson	,202	,186	,133	1	,487**	,545**	
	Sig. (bilatérale)	,183	,222	,382		,001	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	4
المرونة	Corrélation de Pearson	,155	,151	,068	,487**	1	,608**	
	Sig. (bilatérale)	,309	,322	,658	,001		,000	
	N	45	45	45	45	45	45	4
حل_المشكلات	Corrélation de Pearson	,111	-,053	-,056	,545**	,608**	1	
	Sig. (bilatérale)	,467	,728	,712	,000	,000		
	N	45	45	45	45	45	45	4
الاقناع	Corrélation de Pearson	,412**	,203	,146	,346*	,511**	,546**	
	Sig. (bilatérale)	,005	,181	,337	,020	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	4

** . La corrélation est significative au niveau 0.0

* . La corrélation est significative au niveau 0.0

الفرضية 4

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,003	1	,003	,019	,890
Intragruppes	5,778	43	,134		
Total	5,781	44			

الاداء_الابداعي

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,123	3	,041	,298	,826
Intragruppes	5,657	41	,138		
Total	5,781	44			

الاداء_الابداعي

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

الاداء_الابداعي

Intergruppes	,802	3	,267	2,203	,102
Intragruppes	4,978	41	,121		
Total	5,781	44			

ANOVA

الاداء_الابداعي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,628	3	,209	1,667	,189
Intragruppes	5,153	41	,126		
Total	5,781	44			

ANOVA

الاداء_الابداعي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,559	3	,186	1,464	,239
Intragruppes	5,222	41	,127		
Total	5,781	44			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة	45	1,3389	,44003
الاتصال_التنظيمي	45	1,2667	,42440
التنسيق	45	1,2444	,41795
العمل_الجماعي	45	1,2833	,38575
روح_المجازفة	45	1,3278	,41568
المرونة	45	1,4722	,49492
حل_المشكلات	45	1,2944	,41041
الافتناع	45	1,6944	,50534
الاداء_الابداعي	45	1,4472	,36247
N valide (liste)	45		

الفهرس

الفهرس:

I.....	الإهداء.
II.....	التشكر
	I
III.....	الملخص:
IV.....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة عامة
ب.....	ا/توطئة
ج.....	ب إشكالية الدراسة:
ج.....	ت/فرضيات الدراسة:
ج.....	ث/أسباب اختيار موضوع الدراسة:
ج.....	ج/أهداف الدراسة:
د.....	ح/أهمية الدراسة:
د.....	خ/حدود الدراسة:
د.....	د/منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:
د.....	ر/صعوبات الدراسة:
ه.....	ز/هيكل الدراسة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي ولأداء الإبداعي لدى العاملين

2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: ماهية العمل الجماعي:
3.....	المطلب الأول تعريف العمل الجماعي:
3.....	الفرع الأول: تحديد المفاهيم:
5.....	الفرع الثاني: تعريف العمل الجماعي:
6.....	الفرع الثالث: الفرق بين العمل الجماعي وفرق العمل
6.....	المطلب الثاني: فوائد وأنواع العمل الجماعي:
6.....	الفرع الأول: فوائد العمل الجماعي
7.....	الفرع الثاني: أنواع جماعات العمل
10.....	الفرع الثالث: كيفية تكوين جماعة العمل ومراحلها
10.....	أولاً: تكوين الجماعة
11.....	ثانياً: مراحل تكوين جماعات العمل:

14	المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات فرق العمل والعمل الجماعي:
14	الفرع الأول: أبعاد العمل الجماعي
14	أولاً: الاتصال التنظيمي:
15	ثانياً القيادة:
15	ثالثاً التنسيق:
15	الفرع الثاني: إيجابيات وسلبيات العمل جماعي:
16	المبحث الثاني: ماهية الأداء الإبداعي
17	المطلب الأول: تعريف الأداء الإبداعي وجوانبه وعلاقته بمصطلح الابتكار:
17	الفرع الأول: تعريف الإبداع والابتكار:
18	الفرع الثاني: مفهوم الأداء الإبداعي
18	أولاً: مفهوم الأداء
19	ثانياً: مفهوم الأداء الإبداعي:
23	المطلب الثاني: متطلبات ومجالات الأداء الإبداعي
23	الفرع الأول: متطلبات الأداء الإبداعي:
23	الفرع الثاني: مجالات الأداء الإبداعي في المنظمات:
24	الفرع الثالث: مستويات الإبداع:
25	الفرع الرابع: أنواع الإبداع:
25	أولاً: أنواع الإبداع:
26	الفرع خامس: مستويات الاداء:
27	المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات الأداء الإبداعي:
27	الفرع الأول: أبعاد الأداء الإبداعي
28	الفرع الثاني: معوقات الأداء الإبداعي:
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة:
30	المطلب الأول: الدراسات العربية
30	الفرع الأول: دراسات العمل الجماعي:
34	الفرع الثاني: الأداء الإبداعي
37	المطلب الثاني: الدراسة باللغة الأجنبية:
39	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:
41	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر العمل الجماعي على لأداء الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات ورقلة
44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:
44	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة:
44	الفرع الأول: تقديم العينة:

49	الفرع الثاني: طرق الدراسة:
51	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
51	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
51	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:
68	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:
68	الفرع الأول: مناقشة نتائج إجابات الافراد على محور العمل الجماعي
72	خلاصة الفصل:
74	خاتمة:
77	قائمة المراجع:
77	الكتب:
77	مذكرات:
79	المجلات:
80	المصادر باللغة الأجنبية:
83	الملاحق
83	الملحق(1): هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
84	الملحق(02): تحكيم أساتذة
84	الملحق(03): إستبيان
89	الملحق(04): مخرجات SPSS
96	الفهرس: