

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

-دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - توقرت -

اعداد الطلبة:

عنانو سميرة - قبوري عبلة.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19/06/2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا

أ/ بن عبد الهادي محمد منير

(أستاذ- جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ مزهودة نور الدين

(أستاذ- جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

أ/ قويدري ميادة

الموسم الجامعي: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

أثر العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

-دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - توقرت -

اعداد الطلبة:

عنانو سميرة - قبوري عبلة.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19/06/2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ بن عبد الهادي محمد منير

(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ مزهودة نور الدين

(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/ قويدري ميادة

الموسم الجامعي: 2023/2022

## الإهداء

بعد ذكر وحمد رب العزة والخلق أجمعين والثناء على سيد  
الأنبياء والمرسلين اهدي ثمرة جهدي هذا الى:

الى الذي رحل وترك بعده بمسافات لا يمكنني عدها... فقد  
علمني العطاء بدون انتظار... وزرع في نفسي كل الثقة  
وجعلني اقتدي بسرته بين البشر رحمك الله ياغالي.

الى ملاكي في الحياة ... الى مصدر دعمي بعد وفاة والدي  
... الى المثابرة والصابرة ولحنونة التي تدعو الله أن يوفقتني  
... أمي حبيبتي حفظها الله.

الى من جمعتني بهم الحياة ... وكنت قطعة من قلبهم وعزهم  
وتقاسمت معهم الحياة الحلوة... أخواتي وإخوتي كل باسمه.  
الى أصدقائي الأعزاء كل باسمه من كانوا سنداً لي في الحياة  
رعاهم الله وحفظهم

عبلة

## الشكر

نحمد الله ونشكره عز وجل أن وفقني على إتمام هذا العمل  
نتقدم بشكر إلى الأستاذ المشرف مزهودة نور الدين على  
وقوفه معنا حتى إنهاء العمل

نشكر كل من الأساتذة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة  
قاصدي مرياح ورقلة ونقدر مجهوداتهم المبذولة اتجاه  
الطالب

## ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العمل الجماعي في تنمية السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمنا كل من الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، إذ تم إجراء مقابلات مع عينة، تم توزيع 53 استبانة على عينة من عمال سونلغاز، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج spss نسخة 26 باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

تمثلت نتائج الدراسة في وجود مستوى جيد من العمل الجماعي في العينة المدروسة، في حين وجود مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي في ذات العينة، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والسلوك الإبداعي لدى العمال سونلغاز، حيث كان معامل الارتباط الكلي 0.457 عند مستوى دلالة 0.05 والذي يعني وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

**الكلمات المفتاحية:** سلوك الإبداعي، عمال الجماعي، سونلغاز

### **Summary:**

L'étude visait à connaître l'impact du travail d'équipe sur le développement du comportement créatif, en plus d'étudier la relation entre les deux variables Sonlgaz, et les résultats ont été analysés sur la base du programme spss p 26 à l'aide d'un ensemble d'outils et de méthodes statistiques.

Les résultats de l'étude ont été la présence d'un bon niveau de travail d'équipe dans l'échantillon étudié, alors qu'il y avait un niveau élevé de comportement créatif dans le même échantillon. Il existe une relation statistiquement significative entre le travail d'équipe et le comportement créatif chez les travailleurs de Sonlgaz, où le coefficient de corrélation global était de 0,457 au niveau de signification de 0,05, ce qui signifie qu'il existe une forte relation directe entre la variable indépendante et la variable dépendante, et qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des membres de l'échantillon en raison de leurs variables personnelles.

**Mots clés :** comportement créatif, travail d'équipe, Sonlgas

# قائمة المحتويات

العنوان
إهداء
إهداء
شكر
ملخص
قائمة المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة الملاحق
مقدمة
تمهيد
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للسلوك الإبداعي واثـر العمل الجماعي
المبحث الأول: الإطار النظري للسلوك الإبداعي والعمل الجماعي
المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لسلوك الإبداعي والعمل الجماعي
خلاصة الفصل
تمهيد
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع تقرت
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
المبحث الثاني: تقديم النتائج ومناقشتها
خلاصة الفصل
خاتمة
قائمة المراجع
الملاحق
الفهرس

# قائمة الجداول والأشكال

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
49	متغيرات الدراسة	1-2
53	إحصائيات الاستبيانات الموزعة	2-2
55	درجات معامل ليكارت الثلاثي	3-2
55	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	4-2
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5-2
59	توزيع أفراد العينة حسب السن	6-2
59	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	7-2
60	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	8-2
61	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	9-2
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد المرونة	10-2
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد الطلاقة والقدرة عن التحليل	11-2
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد الأصالة	12-2
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد الحساسية وحل المشكلات	13-2
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد السعة والاتصالات	14-2
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد قابلية التغيير	15-2
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد المخاطرة وروح المجازفة	16-2
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات ال حول عبارات السلوك الإبداعي	17-2
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات ال حول عبارات العمل الجماعي	18-2
69	العلاقات الارتباطية بين أبعاد العمل الجماعي والسلوك الابداعي	19-2

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	أ
5	أنواع الابداع	1-1
9	مراحل عملية الابداع	2-1
18	المقارنة بين فرق العمل وجماعات العمل	3-1
26	العوامل التي تؤثر في فرق العمل	4-1
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-2
58	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-2
59	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	3-2
60	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	4-2
61	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	5-2

# مقدمة

## 1. توطئة:

يعيش العالم اليوم جملة من التغيرات والتحولات السريعة في كل المجالات، هذا ما أدى بالمؤسسات الى التطوير والتحسين المستمر للحفاظ على مكانتها وجودة خدماتها، مما أثر بشكل كبير على الهياكل الإدارية وأساليب العمل داخل المؤسسات، إذ يتوقف نجاحها على ما تملكه من موارد بشرية التي تعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسة في البيئة المعاصرة نظرا لما تبدله من مجهودات تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته.

في حين أن العمل الإداري يبني على جملة من القواعد التنظيمية كالخطيط، الرقابة، المتابعة والقيادة الرشيدة، وحل المشكلات بالحوار والمشاركة بين عدد من الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كانت رتبهم ووظيفتهم، ومن هنا كان لزاما على المؤسسة تبني أسلوب العمل الجماعي كونه يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل، الادراك الكامل للمهام الرئيسية بالمؤسسة وتوفير الاتصال المفتوح لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر، وأيضا توفير الثقة ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء.

مما لا شك فيه أن أسلوب العمل الجماعي داخل المؤسسة ينتج عنه تشارك الخبرات والمعارف والمهارات بين أفراد المؤسسة، ورفع مستوى الأداء الفعلي مما يساعدهم على تطوير قدراتهم الإبداعية، وتوجيه الافراد نحو السلوك الإبداعي كونه حاجة ملحة تفرضها التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، الامر الذي يعود عليها بالإيجاب لاسيما في حل المشكلات التي تواجهها بطرق جديدة ومبتكرة.

## 2. مشكلة البحث:

تشير العديد من الدراسات والتي منها {Amer Hassan، 2021}، {كحلوش والعقريب ، 2022}، {الجوهري، 2023}، {Fakhri and Mahrati and Khorakian ، 2022} الى ان العمل الجماعي يشجع الافراد على أخذ زمام المبادرة وإيجاد حلول إبداعية للصعوبات التي تواجه المؤسسة، جاءت هذه الدراسة هادفة الى معرفة أثر العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، ولأن العمل الجماعي ينتج عنه توجيه جهود العاملين وأهدافهم الى الهدف المشترك للمؤسسة، وإيجاد حلول للمشكلات والصعوبات التي تواجهها للوصول الى الأهداف المسطرة وإنجاز أعمالها، ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في عدم معرفة أثر العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، لذا جاءت هذه الدراسة للحصول على إجابة علمية عن الإشكالية التالية:

الى أيمدىساهم تأثير العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى تطبيق السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- ما هو مستوى تطبيق العمل الجماعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- ماهي العلاقة الارتباطية بين العمل الجماعي من جهة وسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية من جهة أخرى؟

### 3. فرضيات البحث:

وللوصول الى إجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- توجد ممارسات قوية للعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- توجد ممارسات قوية للسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- هناك علاقة طردية قوية بين العمل الجماعي من جهة والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية من جهة أخرى.

### 4. مبررات اختيار الموضوع:

تعود مبررات اختيار الموضوع الى عدة أسباب أهمها:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع.
- نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية لمثل هذه المواضيع الحديثة التي يمكن للطلبة الاستفادة منها.
- الأهمية الكبيرة لمثل هذه المواضيع كونها تركز على أهم مورد في المؤسسات وهو المورد البشري والحاجة الملحة لفهمه وتحسين أدواته من خلال تحسين العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي.

### 5. أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري مفاهيمي لكل من العمل الجماعي والسلوك الإبداعي.
- تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو تحليل تأثير العمل الجماعي على السلوك الإبداعي.
- التعرف على الأساليب التي تنتهجها المؤسسات الجزائرية لمواكبة التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الاعمال العالمية وكيفية التكيف معها.
- تقديم حلول وتوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

## 6. أهمية الدراسة:

تأتي دراستنا هاته لتسليط الضوء على المورد البشري، والتي زاد الاهتمام الباحثين به مؤخرا، وأهمية التأثير الايجابي الذي تؤديه فرق العمل والعمل الجماعي في تنمية السلوكيات الإبداعية والعمل على التطور والازدهار في المؤسسات الجزائرية، فالرغم من تعدد واختلاف المؤسسات الجزائرية إلا انه يبقى العمل الجماعي سببا في نجاح المنظمات وتحسين الأداء الفعلي في المؤسسة وهذا من خلال العمل بروح فريق واحد من اجل تبادل الخبرات وتعزيز التواصل بين أفراد الفريق، مما يؤدي هذا الى تنمية السلوك الإبداعي الذي يسمح للفرد بالتصرف دون عائق من الذات أو القيود المفروضة، وهذا من اجل حل المشكلات.

## 7. حدود الدراسة:

وتمثل في الحدود الزمنية والمكانية وهي كالتالي:

☒ **الحدود الزمنية:** فكانت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 07 مارس 2023 الى غاية 26 أبريل 2023.

☒ **الحدود المكانية:** مؤسسة سونلغاز "وحدة تقروت"

## 8. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

مناجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال: الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، أما فيما يخص أدوات الدراسة فاعتمدنا على المقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخ 26

## 9. مرجعية البحث:

وتمثلت في المقالات والكتب والمذكرات والمحاضرات والندوات والملتقيات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

## 10. صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

☒ عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.

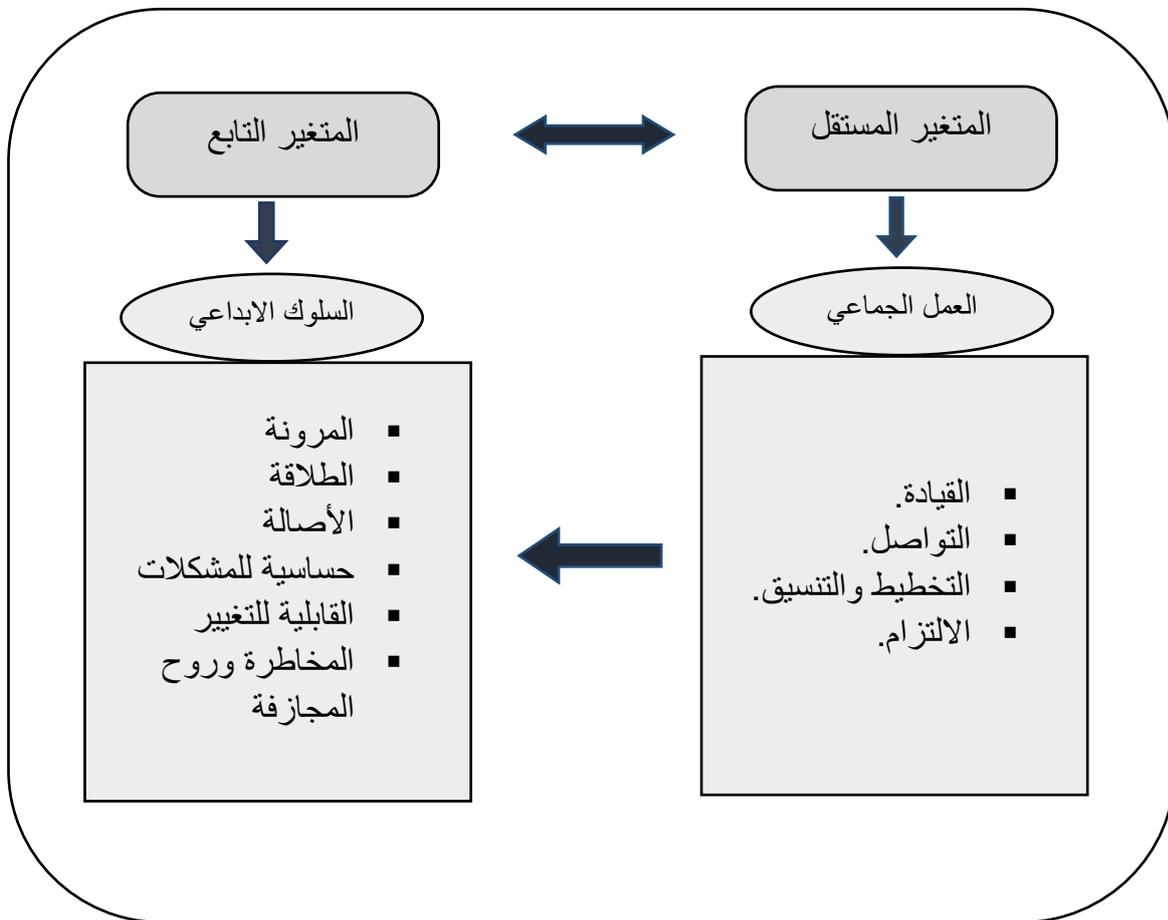
☒ حداثة الموضوع وغياب الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا.

☒ طول فترة استرجاع الاستبيانات من طرف الموظفين.

## 11. هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث الى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي اعتمادا على طريقة IMRAD، وهي طريقة تعطي النسبة الأكبر لمساهمة الباحث، كما تهتم بالضوابط العلمية الصحيحة والمرتبة وليس الاهتمام بالتوازن الشكلي للبحث، وعليه فقد تضمن الفصل الأول الخلفية النظرية والتطبيقية للموضوع، حيث تم تقسيمه الى مبحثين، المبحث الأول استعرضنا الإطار النظري للدراسة حيث تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من العمل الجماعي والسلوك الإبداعي، والمبحث الثاني فخصص للدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالعمل الجماعي والسلوك الإبداعي، وفيما يخص الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسم الى مبحثين، استعرضنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة، أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

### أ نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للسلوك

الإبداعي وأثر العمل الجماعي

تمهيد:

هناك تغيرات سريعة من الصعب التعامل مع المخاطر الناشئة عن البيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يسمى عدم اليقين البيئي، مثل هذه البيئة المعقدة وغير المؤكدة تجعل المؤسسات تواجه مشاكل صعبة. في ظل هذه الخلفية أصبح أسلوب العمل الجماعي من الأساليب الحديثة التي كثر استعمالها في المؤسسات التي تحدف الى التفوق على المنافسين واستغلال أفكار وخبرات موظفيها وتوجيههم نحو الهدف المشترك للمؤسسة.

إذ يعد العمل الجماعي شيء مهم للغاية يجب القيام به لتحسين الأداء، فالمؤسسة التي تهتم بالعمل الجماعي يمكن لأفرادها التعلم واكتساب خبرات ومهارات جديدة، هذا ما ينمي ويدعم السلوكيات الإبداعية للموظفين وتحويل أفكارهم وسلوكهم الى منتجات او خدمات او عمليات ابتكارية مما يؤدي بالتالي الى رفع القدرات التنافسية. علاوة على ذلك يتعين على المؤسسة وضع تدابير أكثر ابداعا لتحقيق معظم التنوع في مكان العمل من خلال مزج وجهات النظر المختلفة والمعرفة من موظفيها ذوي الخلفيات المتنوعة، وهذا يؤدي الى التوصل الى حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهها.

وبالتالي سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم الأساسية للسلوك الإبداعي والعمل الجماعي، وذلك من خلال تقسيمه الى مبحثين، حيث يتمثل المبحث الأول في الادبيات النظرية للسلوك الإبداعي وأثر العمل الجماعي، والمبحث الثاني سنتطرق فيه للأدبيات التطبيقية للسلوك الإبداعي وأثر العمل الجماعي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك الإبداعي والعمل الجماعي.

في ظل التطورات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية ونظرا للعديد من النجاحات التي تسعى الى تحقيقها والبقاء والاستمرار فيها، لابد من وضع أهداف إستراتيجية تمثل الواقع الحالي الذي يناسبها، الامر الذي تطلب اعتماد المنظمة على العمل الجماعي لإكمال وظيفتها بكفاءة وفعالية والاستمرار في التجديد والإبداع والعمل على تنمية السلوكيات الإبداعية لدى الفرد.

## المطلب الأول: ماهية السلوك الإبداعي.

## الفرع الأول: مفهوم الإبداع.

## أولا: مفهوم الإبداع لغة:

الإبداع "Créativité" إذن هو مصطلح عام أصبح يستخدم قرينا للابتكار "Innovation" أو استخدام شيء جديد، فكرة أسلوب نظرية، اختراع أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة. حيث تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق جميعها كمترادفات وتعني ولادة شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر الى الأشياء بطرق جديدة.

إن مفاهيم الإبداع متنوعة منها ما جاء في القرآن الكريم قوله تعالى: " بديع السماوات والأرض"،<sup>1</sup> أي مبدعهما، مما يشير بالتالي الى عظمة وسمو تلك الكلمة الأمر الذي دعا الباحثين في هذا المجال الى ترك هذه الكلمة أحيانا واستبدالها بكلمة ابتكار، لكي يترك الإبداع لله وحده.

وفي ديننا الحنيف تستعمل كلمة بدعة للدلالة على الحدث وما ابتدع من الدين بعد الإكمال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من سن سنة حسنة كان له أجرها واجر من عمل بها ومن سن سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من عمل بها"<sup>2</sup>. وبالتالي فالإبداع هنا ورد بمعنى السن والإتيان بالأمر أولا دون أن يسبق فيه أحد.

وإذا كان هناك استعمال لكلمة ابتكار في اللغة العربية عوض كلمة إبداع درءا لما يحدث من الخلط في المعنى الديني بين الكلمتين. فإن الابتكار في اللغة قريب من الإبداع حيث انه جاء بمعنى الاستيلاء على الباكورة، فبكر الى الشيء بمعنى أتاه قبل أي أحد وهو من المبادرة والسرعة للحصول على الشيء قبل أي أحد. وترجمة اللغتين من الفرنسية الى العربية كلمة الإبداع<sup>3</sup> من أصلها invention، innovation، ابتكار والاختراع. وتقابلها أيضا في اللغة الإنجليزية كلمة création بمعنى الخلق والإبداع وكذلك، innovation أي الابتكار والاختراع.

<sup>1</sup>القران الكريم،سورة الأنعام، الآية 110.

<sup>2</sup>رواه مسلم.

<sup>3</sup>/: محمد سحنون،مرجع سابق ذكره، ص 4.

ثانيا: مفهوم الإبداع اصطلاحا:

هنا سنتطرق الى مفاهيم مختلفة حول الإبداع منها ما يلي:<sup>1</sup>

يرى {القريوتي، جواد ومحمد} أن الإبداع عبارة عن ولادة شيء غير مألوف والنظر الى الأشياء بطرق وأساليب جديدة، كما انه عبارة عن ابتكار أشياء جديدة، سلعة، خدمة، فكرة.

• ويشمل التعاريف التي تنظر للإبداع كونه عملية processes:

أما {شاتين، سيمبسون، سميت، هافل} فانهم يعرفونه على انه عملية ينتج عنها عمل جديد، تصورات جديدة، تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة.

• ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات.

في حين يرى كل من {ماكيندون، روشكا، والاس} أن الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تهدف الى تحقيق إنتاج يتميز بالجديد والملائمة وإمكانية التطوير.

كما انه يمر بأربعة مراحل وهي: الإعداد، الاختبار، الإشراف، التحقق.

والإبداع مفهوم فلسفي تناوله العرب القدامى، ولو رجعنا الى أصل الكلمة عند العرب هي الابتداء، وأبرز من غنى بهذا المفهوم من علماء العرب ابن الجوزي، والشاطبي، إذ يقول الشاطبي في كتابه الاعتصام أن:

الابتداء: طريقة مخترعة ومغايرة للمألوف.

وقال ابن الجوزي: بأنه فعل لم يكن فابتدع.

والإبداع من وجهة نظر علماء الغرب هو: الذهاب بعيدا عن كل ما هو معتاد عليه.

وفي الأخير نستنتج إن الإبداع: هو الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات.

ثالثا: التمييز بين الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة.

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق ازدهار في ظل بيئات مضطربة (متغيرة) وتنافسية، وقد ازدادت أهمية الإبداع عند المنظمات في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها وبخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة الى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.<sup>2</sup> كما أن الإبداع يتميز بالكثير من الغموض لتقارب المفاهيم وذلك عند استعمال مرادفات له، الإبداع، الابتكار، الاختراع وغيرها من المفاهيم المترابطة. فقد عرف "Richard Daft" الإبداع على انه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي الى أفكار جديدة. ومنهم من يعرفه على انه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة

<sup>1</sup>: بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 121-122.

<sup>2</sup>: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 20.

من المعرفة في أشكال فريدة، أما "ميلفورد" فيعرفه مركزا على السمات الشخصية للمبدع قائلا بأنه سمات استعداديه تضم طلاقة التفكير، الأصالة، الحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة... وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد.

وعن العلاقة بين الإبداع والابتكار، فيقول "Leonard" و "Sawap" إن الابتكار ما هو إلا نتيجة للإبداع، كون الإبداع ما هو إلا عملية تطوير الأفكار الجديدة، وان الابتكار تجسيد توليف وتركيب تلك المعارف [خلاصة الإبداع] في مزيج (منتج، عملية أو خدمة جديدة وذو قيمة مضافة).

أما الاختراع فقد عرفه "Robinns" و "Coulter" بأنه التوصل الى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية. أما "السعيد أوكيل" فيقول بان الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية. ويرى بأنه من الممكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي، أو تطبيقا في شكل حل أو معالجة مشكل ما. وعليه يمكن اعتبار الاختراع كل جديد ومستحدث من أفكار أو عمليات، شرط أن ترتبط أساسا بالتكنولوجيا، وبالنظر الى مفهومي الإبداع والاختراع يمكننا القول بأنه تلك الأفكار المبدعة إذا ما ارتبطت بالتقنية وتم تجسيدها في منتجات ترتبط أساسا بالتكنولوجيا، فإن نتائجها تعبر عن اختراعات.<sup>1</sup>

#### رابعا: أنواع الإبداع.

يصنف الإبداع الى أنواع عديدة منها:

#### 1. الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم والاستنباط ويشمل:

أ. الإبداع العلمي: وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص وإنما يكون ناتج كوسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجيا.

ب. الإبداع الفني: وهو التعبير عن الحاجات الداخلية كالذواغ والادراكات، وفي هذا المجال فان المبدع يظهر ما بداخله الى الخارج مثل الرسام والنحات والموسيقي.

ج. الإبداع المتعلق بالتأليف: وذلك مثل الإبداع المتعلق بالشعر والنثر.

#### 2. الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويشمل الإداري الذي يتمثل في:

أ. إبداع وتخطيط في إنتاج السلع والخدمات.

ب. إبداع في عملية الإنتاج.

ج. الإبداع في الهيكل التنظيمي.

د. إبداع في هندسة العلاقات بين الناس.

#### 3. الإبداع في نشاط معين: مثل الإبداع السياسي، الإبداع العسكري، والإبداع الكروي.

<sup>1/</sup> شريف عمر، سعدية مزيان، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في

الجزائر، يومي 24-25/02/2015، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص8.

4. الإبداع العام والخاص: ويقصد بالإبداع العام هو الإبداع الجماعي مثل فرق البحوث الطبية، أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي.<sup>1</sup>

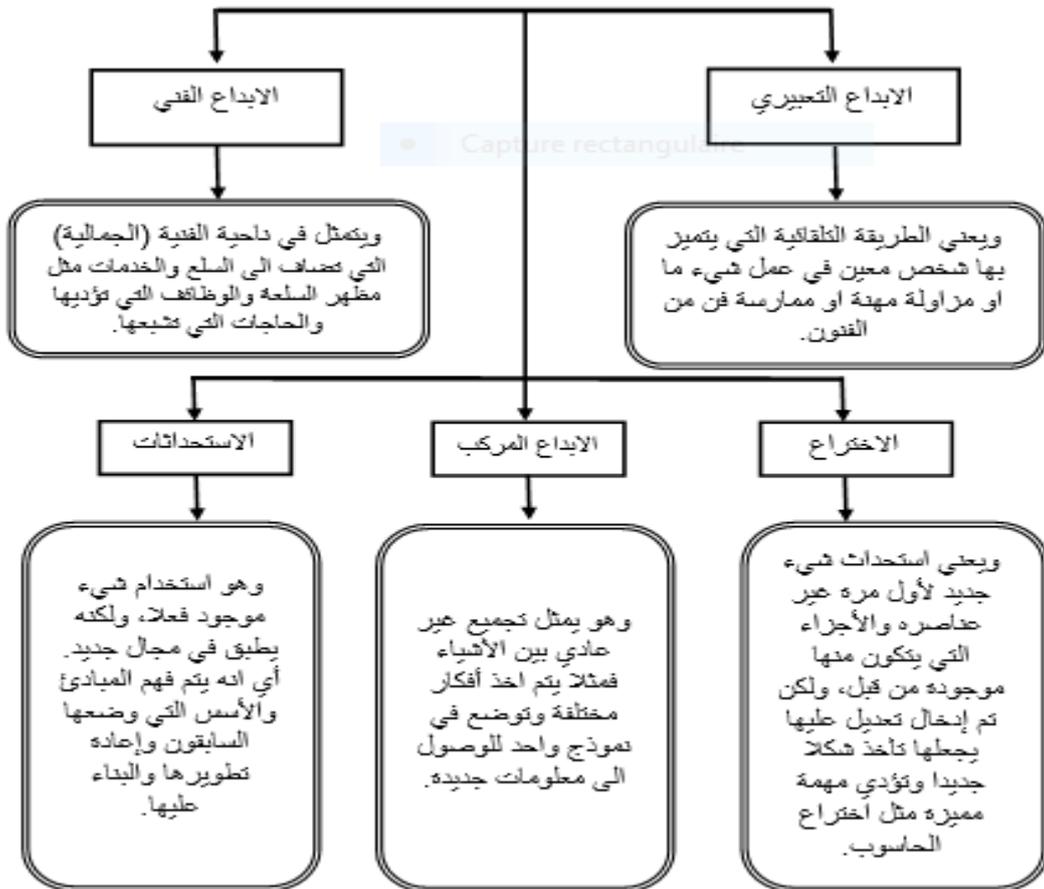
وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين في الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

1. الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات. ويتعلق أيضا بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

2. الإبداع الإداري: وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

أنواع الإبداع عند تايلور خمسة أنواع من الإبداع وهي:

شكل رقم (1-1): أنواع الإبداع:



المصدر: محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء، ط1، 2003.

1/: سليمان طرس جلد، زيد منير عبوي، مرجع سابق ذكره، ص 52-54.

### خامسا: مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع وهي:

الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

#### 1. الإبداع على مستوى الفرد:

إن الركيزة الرئيسية لأي منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه والذي إذا كان مؤهلا وخبيرا وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فانه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة. ويمكن أن نميز بين فردين في المنظمات:

أ. الفرد المبدع: الشخصية المبدعة.

ب. الفرد العادي: الشخصية غير المبدعة.

وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة وقد وصل الكثير من العلماء الى تحديد ملامح الشخصية المبدعة وهي على الشكل التالي:

- حب المعرفة.
- حب التعلم.
- الذكاء والحنكة.
- الشخصية المقدمة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية.
- الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأخطار معهم.

ومع ذلك نجد أن هناك اختلافا حول بعض هذه السمات واتفاقا على صفات معينة. كحب الاستطلاع والثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المخاطرة والمرونة والذكاء.

#### 2. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان، ..... الخ. وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فانه يتفوق على الإبداع الفردي. وان عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء، وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وجنس وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة، وكذا حجم الجماعة وعمرها.

#### 3. الإبداع على مستوى المنظمة:

هو عبارة عن مجموعة من الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع وبالتالي، يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في

<sup>1</sup>: زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 300-301.

عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

#### • خصائص الإبداع:

يمكن حصر أهم خصائص للإبداع في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الإبداع هو عبارة عن عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه.
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.

#### • خصائص المبدع:

يمكن حصر أهم خصائص للمبدع في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- نسبة الذكاء IQ لدى الفرد.
- القدرة على العمل بصورة فردية أو في إطار مجموعات صغيرة أو مجموعات كبيرة
- الحيوية والنشاط.
- القدرة على استخلاص الحلول وإصدار الأحكام.
- السلوك الايجابي المهدب والمرغوب فيه.
- مهارات التنظيم وإدارة الوقت واستغلاله بصورة منظمة ومثمرة.
- التعلم المستمر والمتابعة.

#### 1 مراحل ونظريات الإبداع.

أولاً: مراحل عملية الإبداع.

قسم بعض الباحثين عملية الإبداع إلى أربعة مراحل "الإعداد والتحضير، الترقب والبزوغ، البصيرة، الإثبات والتحقق".

#### 1. مرحلة الإعداد والتحضير:

<sup>1</sup>: جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص25.

<sup>2</sup>: نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسة التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2008، ص132.

وتعتبر هذه المرحلة أولية وضرورية فكل عمل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقويًا لفترة طويلة من الزمن أما من يعتقدون أن الإبداع يحدث لبعض الأفراد الموهوبين دون جهد منهم في الإعداد والتحضير فإن ذلك يعتبر اعتقاداً وهمياً. وتتم مرحلة الإعداد من قبل المبدع على النحو التالي:

• **استقبال المعلومات:** فالمبدع دائم الاطلاع واستقبال للمعلومات الجديدة حتى يعد نفسه إعداداً جيداً على المستوى العام وعلى المستوى الخاص.

2. **العمل بالأداء:** يأتي العمل في مرحلة تالية لمرحلة استقبال المبدع لكافة المعلومات المرتبطة بالمشكلة البحثية محل الدراسة وتشير الدراسات التي أجريت في هذا الشأن إلى أن النتائج التي يحققها المبدع ترجع في جانب كبير منها إلى ما يقوم به من عمل متواصل ومبدع.

### 3. مرحلة الترقب والبزوغ:

تعتبر فترة الترقب بمثابة فترة راحة أو استرخاء بالنسبة للمبدع من عناء المجهود الذهني والذي بذل خلال فترة الإعداد والتحضير وفي تلك الفترة لا يمكننا تحديد ماهية الأنشطة التي يقوم بها المبدع قطعياً أو بالتأكيد، ولكن ما يمكن تصوره أن المبدع في تلك الفترة إما أنه في حالة تفكير دائم في حل المشكلة التي قام بالإعداد التحضير لها أو أنه قد يوجه اهتماماته إلى اتجاه مخالف تماماً وغير متصل بالمشكلة الحالية.

أما حالة البزوغ والتي يقصد بها مرحلة ظهور الحل فقد تستغرق تلك المرحلة لحظات، دقائق، أياماً أو شهوراً وحتى سنوات كما إن الحل قد يظهر فجأة في الوقت الذي تكون فيه المشكلة أصبحت منسية.

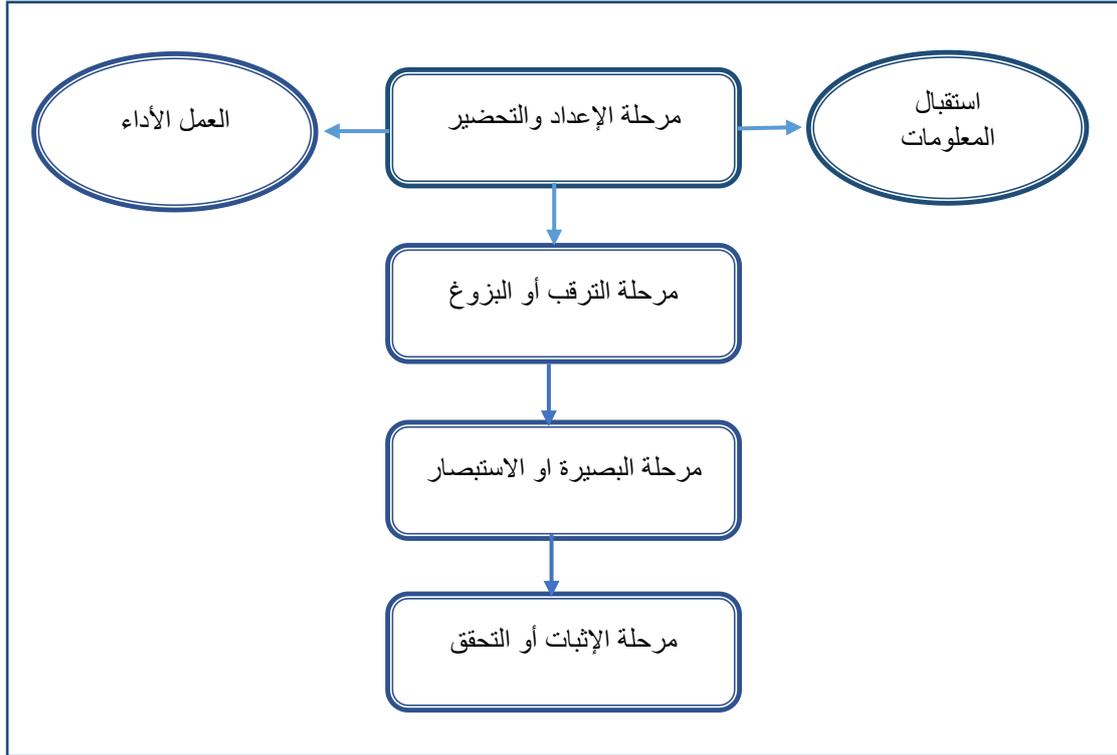
### 3. مرحلة البصيرة أو الاستبصار:

وفي هذه المرحلة يصل الإبداع إلى ذروته حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة جلية ويصبح واضحاً كل ما كان غامضاً ومبهماً لديه تشبيه عملية الاستبصار بعملية البحث الضائع عن اسم نسيانه وبعد فترة ترك الأمر أو إهماله إذا بهذا الاسم يحضر فجأة.

### 4. مرحلة الإثبات أو التحقق:

وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية حيث يتم إخضاع الفكرة التي أصبحت واضحة جلية في مرحلة الاستبصار للتحقق لمعرفة ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة من حيث قابليتها للتطبيق الفعال في الواقع العملي.

الشكل (1-2): مراحل عملية الإبداع



المصدر: عبد الفتاح محمود احمد، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2011، ص 24.

### ثانيا: نظريات الابداع.

لقد تعددت نظريات الإبداع، وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، حيث ان اغلب بحوث الإبداع قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم، ومن سوء الحظ فان القليل فقط من هذه الدراسات كان قد حدد التأثير لدراسات الإبداع على الهياكل والمستويات التنظيمية.

ولذلك ظهرت بعض النظريات وهي:

1. نظرية {March & Simon 1958}: وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة

المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به

-أي بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون- فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث أن

عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: "فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ومن

ثم إبداع".<sup>1</sup>

1/: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق ذكره، ص 38.

2. نظرية {Burns & Stalker 1961}: حيث كانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصل إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي (الميكانيكي) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط أو التنظيم العضوي (الحيوي) الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما وان النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، إذ انه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية {Wilson 1966}: وقد بين "ولسون" عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي "إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه"، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها "التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ".<sup>1</sup>

4. نظرية {Harvey & Mill 1969}: وقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Stalker & Burn) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة تعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل. فضلا عن ذلك، فان "Harvey & Mill" تناولوا كذلك العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، ودرجة المنافسة، ودرجة التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

- وتعد نظرية {Hage & Aiken 1970}: من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع وهي كالآتي:
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه. (وهذا ما جاء به مارش وسايمون).
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي نفس المرجع، ص 39.

<sup>2</sup>: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي نفس المرجع السابق ص 40.

5. نظرية {Zaltman&Others1973} حيث تنظر هذه النظرية الى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين وهما:

■ **مرحلة البدء ومرحلة التطبيق:** ولهما مراحل جزئية ويعتبر على انه فكرة او ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية، كما اعتمدوا على نظرية (Hage& Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي "العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: السلوك الإبداعي.

أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي.

قبل التطرق الى مفهوم السلوك الإبداعي لابد من تعريف السلوك، فالسلوك هو كل ما يفعله الإنسان، ظاهراً كان أم باطناً.<sup>2</sup> كما يعرف أيضاً على انه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة ام غير ظاهرة. ويعرفه أيضاً بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواء كان أفعال يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كال تفكير والتذكر وغيرها.<sup>3</sup>

ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركياً وتفكيراً أو كلاماً أو مشاعر أو انفعالات، وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي. وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال "أقوال، أفعال، سياسات، قرارات، ضغوط، علاقات... الخ"، وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة أو عن التنظيم ككل.<sup>4</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلوك:

1. السلوك الفردي: هو السلوك الخاص بفرد معين.
2. السلوك الاجتماعي: هو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة.
3. السلوك التنظيمي: هو سلوك الأفراد داخل المنظمات.

أما بالنسبة لمفهوم السلوك الإبداعي فقد تعددت تعاريفه منها ما يلي:

<sup>1</sup>: نفس المرجع السابق ص 41.

<sup>2</sup>: ميسون طلاع العبي، مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، 2014، ص 144.

<sup>3</sup>: بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 258.

<sup>4</sup>: عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 6.

عرفه (حمادات) على انه المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير أو هو عبارة عن مجموعة من السمات العقلية والتي يتمثل أهمها بالطلاقة والمرونة والأصالة أو هو ظهور كل ما من شأنه أن يؤدي الى إنتاج شيء جديد يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة. أما (Cortese) يرى بأن السلوك الإبداعي هو عبارة عن إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيسي لعمليات المنظمة ومخرجاتها.

كما ترى (الدهان) بأنه السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين.

ويضيف (الحراشة والهيقي) ان السلوك الإبداعي هو الممارسات والمبادرات الفكرية والعملية التي يبديها العاملون أثناء أدائهم لإعمالهم، ومن شأنها رفع الأداء التنظيمي.

ومنه يمكن استنتاج تعريفا شاملا للسلوك الإبداعي إذ هو عبارة عن السلوكيات التي يتفرد بها الفرد والبحث عن طرق جديدة في التفكير والتي تؤدي الى توليد أفكار جديدة، وحل المشكلات بطرق إبداعية، والتي تؤدي الى الحصول على نواتج إبداعية تتمثل في سلع أو خدمات أو أسلوب عمل مبتكر.

ثانيا: أهمية السلوك الإبداعي.

زاد الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي بسبب الأهمية التي يشغلها والتي يمكن توضيحها كالاتي:

- يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.

كما تتمثل أهمية السلوك الإبداعي في كونه يؤدي الى:

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم للتطوير والابتكار.
- يؤدي الى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

ثالثا: مراحل السلوك الإبداعي.

للسلوك الإبداعي مجموعة من المراحل، فحسب نموذج ويست (West) ويقوم هذا النموذج على فرضية أساسية مفادها إن كل الأنظمة والإجراءات التنظيمية من الممكن أن تكون جزءاً من العملية الإبداعية، ويتكون هذا النموذج من أربعة مراحل يمكن شرحها كما يلي: <sup>1</sup>

1. **مرحلة الحاجة الى الإبداع:** في هذه المرحلة من الممكن إدراك الحاجة الى الإبداع على أساس إن هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، ومن ناحية أخرى فإن إدراك الحاجة الى الإبداع قد يكون ناجماً عن جلب بعض الإبداعات الى المنظمة، وذلك عندما تقرر الجماعة إن هذه الإبداعات ذات قيمة في حد ذاتها حتى ولو لم تكن هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي.
2. **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** تتضمن هذه المرحلة اقتراح أو طرح الأفكار الجديدة أو الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي هذه المرحلة يتم اقتراح أو تطوير أو تعديل فكرة لتكون مقبولة من طرف الجماعة وبالطبع فإن عدم قبول الفكرة المقترحة التي تمثل إبداعاً قد يعني إلغائها والتخلي عنها.
3. **مرحلة التطبيق:** في هذه المرحلة يتم استخدام الفكرة من قبل الجماعة أو المنظمة بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ممارسات الاعمال اليومية أو الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وفي هذه المرحلة فإنه من المتوقع كذلك أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات والتطوير وذلك اعتماداً على مقدار توافر الفرص المترتبة على الفكرة الإبداعي.
4. **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي جزءاً اعتيادياً من النظام حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة، ومرة أخرى فإن الإخفاق في تطويع الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي الى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد من الدائرة الإبداعية، أي الرجوع الى المرحلة الأولى وهي إدراك الحاجة الى الإبداع.

رابعا: عوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي:

هناك بعض الممارسات الإدارية التي تستطيع المنظمة من خلالها تنمية السلوك الإبداعي نذكرها على النحو التالي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup>: بن احمد لخضر، قريمطي وردة، إستراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، مجلة إدارة أعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، جوان 2020، ص 234.

<sup>2</sup>: القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000، ص 202/201.

- **التحدي:** من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتوافق مع خبراته ومؤهلاته ومهاراته الشخصية، فذلك يوقد الشعلة الإبداعية لديه ويجعل من سلوكه في حل المشكلات وتنفيذ التكاليفات سلوكا إبداعيا مميزا ومبهرًا.
  - **الحرية:** وذلك من خلال إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة بها، فذلك ينمي الحافز الذاتي لدى الموظف ويوقد الحواس الملكية لديه لإنتاج أفكارا وسلوكا إبداعيا.
  - **ملامح فريق العمل:** فكلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك الى المزيد من صقل المهارات لدى الأفراد وتنمية السلوك الإبداعي، وتبادل الخبرات يتم من خلال الرغبة الأكيدة لكل عضو في تحقيق الأهداف والمبادرة في مساعدة الآخرين.
  - **تشجيع المشرفين:** يعتبر تشجيع المشرفين للموظفين الذين يبذلون جهدا لإتمام أو حل المشكلات من أهم وسائل تنمية السلوك الإبداعي لديهم، بغض النظر إن كانت هذه الجهود ناجحة أو غير ناجحة، فلا بد من التحفيز الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، ويكون التشجيع إما بشكل مادي أو بشكل معنوي.
  - **دعم المنظمة:** من العوامل التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي في دعم قيادة المنظمة للإبداع ووضع ذلك ضمن أولوياتها، ووضع نظام لتقدير الجهود الإبداعية.
- خامسا: أبعاد ومعوقات السلوك الإبداعي.**
- أولا: أبعاد السلوك الإبداعي.**

للسلوك الإبداعي للمجموعة من الأبعاد نلخصها فيما يلي: <sup>1</sup>

1. **المرونة:** وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها، أي النظر الى الأمور من زوايا مختلفة، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة وهما:
  - أ. **المرونة التلقائية:** وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.
  - ب. **المرونة التكوينية:** وهي القدرة على تغيير مسار الأفكار باتجاه إيجاد حل سليم للمسألة المطروحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: سالي زاكي بفن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2013.

<sup>2</sup>: جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

2. **الطلاقة:** تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة، وتحدد الطلاقة في حدود كمية محددة بعدد الاستجابات وسرعة صدورهما، ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة وهي:

أ. **طلاقة اللفظ:** أيسرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

ب. **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

ج. **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

د. **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.

هـ. **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات الى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3. **الأصالة:** وتعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع مقارنة بالمرونة والطلاقة، حيث تختلف عنهما في:

- لا تشير الى نفور الفرد من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيا، بل تشير الى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

- لا تشير الى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها أو يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

إن الأصالة في غايتها النهائية كسمة إبداعية لدى الفرد تعني إنتاج ما هو غير مألوف حاليا أو في الماضي، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي وحاذق من الاستجابات أو الإدراكات.

وهناك تفسير شائع للفكرة الأصلية وهو أن تكون نافعة اجتماعيا، ويفسر " **حلفورد** " عنصر أو عامل الأصالة على انه مرونة تكيفيه في التعامل مع المعلومات اللفظية، فحينما يوجد تغيير في المعاني توجد الأصالة، إذ تبدو الأفكار هنا على أنها جديدة أو ماهرة.

4. **الحساسية للمشكلات:** يختلف الأفراد في قدراتهم وتفكيرهم في سد الفجوة التي تظهر عند المقارنة بين النتائج المتوقعة والمحقة فعلا، والتي تتطلب تحديدها ووضع البدائل المناسبة كلها ثم تقييمها من خلال القدرة على التوصل الى اتخاذ القرارات الملائمة لظروفها.

5. **القابلية للتغيير:** كل فرد يمتلك مجموعة من القدرات الفكرية والذهنية القادرة على تغيير الوضع الحالي نحو الأحسن، وتنمو هذه القدرة عندما يتحرر الفرد من القيود الذاتية والخارجية المفروضة على هذه القدرات وبالتالي سيصبح حاجاته النفسية والفكرية ويحقق ذاته الإبداعية في الإفصاح عن آرائه والتميز على الآخرين.

6. **سعة الاتصالات:** إن تنمية القدرات الإبداعية للأفراد تعتمد على قدرتهم في الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة وإمكانية التفاعل والاستجابة لتأثيرها مما يمكنهم من إدراك الأحداث وتحليلها للوصول الى حلول لمعالجة مشاكلها.

7. روح المجازفة: هي إثارة الفكرة من اجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة بهدف اكتشافها وتنظيمها، والمجازفة تؤدي الى سلوك إبداع فعلي.

ثانيا: معوقات السلوك الإبداعي.

تتمثل معوقات السلوك الإبداعي في: <sup>1</sup>

- معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، إمالتنسيق نطاقها أو لصعوبة إدراكهم بعض العلاقات المتضمنة فيها.
- معوقات وجدانية وشخصية: والمتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- معوقات ثقافية أو اجتماعية: وهي تلك التي تعود الى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم الى تبني اتجاه المجازة لما شائع.
- العقوبات التنظيمية: مثل الحرفة في تطبيق القوانين واللوائح، وتسلسل هرمي صارم، وخلل في عملية الاتصال وغيرها.

المطلب الثاني: ماهية العمل الجماعي

الفرع الأول: تعريف العمل الجماعي.

أولا: تعريف جماعات العمل.

لغة: هو جهد يقوم به مجموعة من الناس او فريق من الموظفين في العمل من اجل تحقيق هدف مشترك فيما بينهم.<sup>2</sup>  
اصطلاحا: تعدد التعاريف فيما يخص جماعات العمل، فنجد من يعرفها على أساس الحجم ويوجد من يعرفها على أساس الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

عرفها كل من {بوتدارة احمد وبن عومر بريك، 2020، 32} من وجهة نظر السلوكية، فإن جماعة العمل تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام،<sup>3</sup> في حين عرفها {حمدي فؤاد علي، 1981، 208} على انها مجموعة من الأفراد يشتركون معا ولديهم

<sup>1</sup>: خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بالقائيد، تلمسان، سنة 2011، ص 65.

<sup>2</sup>: حنين شودب، مفهوم العمل الجماعي وضوابطه وأهميته، 13:02، 3 مايو 2020. <https://sotor.com>

<sup>3</sup>: بوتدارة احمد، بن عومر بريك، تأثير الصراع التنظيمي على تماسك جماعة العمل - دراسة ميدانية بجمهورية الشباب والرياضة بأدرار، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2022/2021، ص 32.

معايير محدودة للسلوك، ويغون إشباع حاجات الأعضاء عن طريق إنجاز الأهداف الخاصة بالجماعة.<sup>1</sup> أما {علي سعد الموسوي، 2020} فيراها بأنها عبارة عن مجموعة افراد يأتون من مستويات وأقسام إدارية مختلفة في المنظمة بغرض إنجاز مهمات غير روتينية. فمثلا قد يشكل المدير جماعة عمل لدراسة الجدوى الاقتصادية من إنتاج بعض المنتجات الجديدة، وهذه الجماعة قد تشمل ممثلين من مستويات وأقسام إدارية مختلفة، كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير، والموارد البشرية.<sup>2</sup>

بينما تضيفها الباحثة {نصرة علي موسى محمد، 2017، 11} أنه تجمع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكليهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة " وجهاً لوجه" ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف يمكننا تعريف جماعات العمل على انها مجموعة من الافراد لا يقل عن اثنين تربطهم علاقة سيكولوجية، خلال فترة زمنية محددة، تجمعهم قيم واتجاهات متقاربة، ويتبعون قواعد وسلوكيات معينة، يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف عام مشترك.

من خلال التعاريف يمكننا استنتاج خصائص جماعات العمل:<sup>4</sup>

- أ. عدد أفراد الجماعة محدود نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الافراد.
- ب. لدى هؤلاء الافراد هدف او رسالة مشتركة.
- ج. يتفاعل الافراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم ليحقق أهداف الجماعة.
- د. كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءاً من الجماعة.
- هـ. كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الفرد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول.

### 1. تعريف فرق العمل:

عرفتها الباحثة {عبير الحاج صالح التكروري، 2017، 32} نقلاً عن {أبو جربوع، 2014، 9} على انه جماعة محدودة العدد يتعاون افرادها في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق عمل مشترك او هدف مشترك.<sup>5</sup> ويضيف الباحث {عبد الحميد الخليلي، 2021، 9/8} على انها جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي

<sup>1/</sup> : مونية قيدوم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق - خنشلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016/2017، ص 13.

<sup>2/</sup> : علي سعد الموسوي، محاضرات جامعية في السلوك التنظيمي، كلية الكوت الجامعية، قسم إدارة الاعمال، 2020/2019.

<sup>3/</sup> : نصره علي موسى محمد، أثر جماعات العمل على السلوك التنظيمي - دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء - فرع شندي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة شندي، السودان، 2016/2017، ص 11.

<sup>4/</sup> : د. حسن حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط2، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.

<sup>5/</sup> : عبير الحاج صالح التكروري، الابداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الخليل، 2017، ص 32.

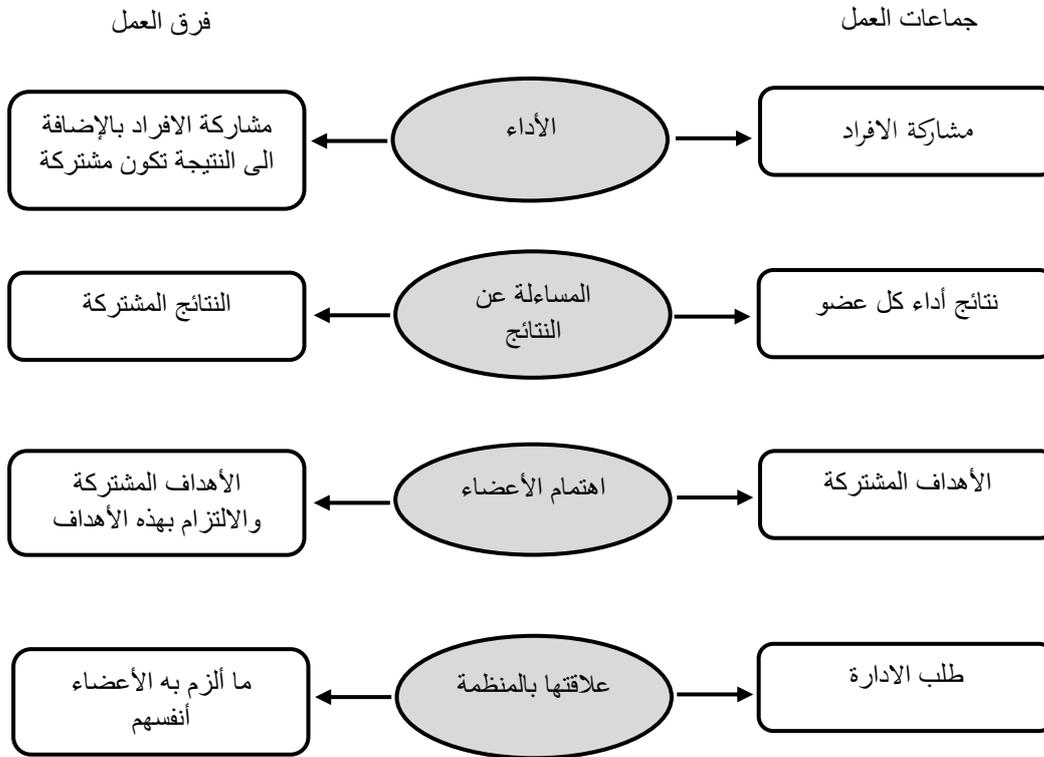
لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما ان هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

من خلال التعريفين يمكن تعريف فرق العمل بأنها مجموعة أفراد محدودي العدد يجمعهم هدف مشترك او مهمة محد يسعون لتحقيقه بالتنسيق والتكامل والتفاعل فيما بينهم.

### الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل:

من خلال تعريف جماعات العمل وفرق العمل نلاحظ انه هناك غموض في التفريق بين فرق العمل وجماعات العمل، ولتوضيح أوجه التفرقة بين الجماعة والفريق نلخصهم في الشكل التالي:

الشكل (1-3): المقارنة بين جماعات العمل وفرق العمل.



المصدر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 316.

أ. الأداء: الأداء في الجماعة يعتمد على التركيز على أداء كل فرد من أفرادها، اما بالنسبة للفريق فإنه يركز على أداء الفريق ككل.

<sup>1</sup>/: د. عبد الحميد الخليل، نزار أشرفية، إدارة فرق العمل، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص 8-9.

- ب. **المساءلة على النتائج:** في حال الجماعة فإن كل عضو محاسب عما ألزمه به رئيسة، والقرارات تتخذ بناء على رأي المدير أو المسؤول. اما بالنسبة لفريق العمل فإن أعضاء الفريق يعملون معا للوصول الى نتائج معينة تعبر عن مساهمتهم المشتركة وهذا بالدعم والتعاون المتبادل بين الأعضاء، كما ان كل عضو يشارك في مسئولية تحقيق الأهداف أو النتائج، والقرارات تؤخذ بناء على رأي الفريق ككل.
- ج. **اهتمام الأعضاء:** في حال الجماعة هناك اهدا مشتركة تثير أعضاء الجماعة تحدد من قبل المنظمة، بينما عند فرق العمل فانه ما يثير أعضاء الفريق إلزامهم بتحقيق هدف ألزموا أنفسهم به ويتم تحديده من قبل الأعضاء.
- د. **علاقتها بالمنظمة:** اما بالنسبة لطبيعة العلاقة والارتباط بين فرق العمل وجماعات العمل مع إدارة المنظمة، فجماعات العمل يتم تشكيلها لغرض اداري، حيث يعمل كل فرد بشكل مستقل، وأحيانا يتداخل الأداء، في حين انه في فريق العمل فأعضاء الفريق يدركون اعتمادية عمل كل منهم على عمل باقي أعضاء الفريق الاخرين، كما انهم يتمتعون بالمرونة الكاملة، ونادرا ما تتدخل الإدارة لتوجيههم، بمعنى آخر فان فرق العمل تتولى إدارة نفسها بدرجات متفاوتة، أي انهم احرار الى حد ما في وضع أهدافهم، وتحديد الوقت المطلوب للإنجاز، وتحديد مداخل عملهم دون أي تدخل من الإدارة مما يجعلها مستقلة جزئيا.<sup>1</sup>
2. **تعريف العمل الجماعي:**

يرى الباحثان {friend و cook، 1996، 7} أن العمل الجماعي هو أسلوب للتفاعل بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين، ويشتركان إداريا في وضع القرارات أثناء عملها لتحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup> في حين عرفه {كمال كاظم، 2013، 20} على انه تضافر الجهود لمجموعة من الافراد لديهم مهارات مكملة، التزام، هدف مشترك، وموقف واضح من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل.<sup>3</sup> أما {Adriana Madya Marampa، 2023} فتزى أن العمل الجماعي هو الجهد التعاوني للفريق لتحقيق هدف مشترك أو إكمال مهمة بأكثر الطرق فعالية وكفاءة.<sup>4</sup>

كما نجد أيضا تعريف آخر للعمل الجماعي بأنه مجموعة المهام والأنشطة التي يؤديها أفراد يتعاونون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك. يمكن ان يكون هذا الهدف هو إنشاء منتج او تقديم خدمة او كتابة تقرير او اتخاذ قرار. وينطوي على مسؤولية مشتركة عن النتيجة النهائية<sup>5</sup>

إذا العمل الجماعي هو اشتراك الافراد لإنجاز مهمة موحدة بالتعاون والتنسيق والتكامل فيما بينهم وتحملهم المسؤولية لتحقيق الهدف المشترك.

<sup>1</sup>: بتصرف من قبل الطالب.

<sup>2</sup>: د. إبراهيم بن سعد أبو تيان، *الاستشارة والعمل الجماعي: المفاهيم، الخصائص والمقومات*، ط1، جامعة الإسكندرية، القاهرة، 2009، ص7.

<sup>3</sup>: كمال كاظم، طاهر الحسيني وآخرون، *فرق العمل: مدخل مفاهيمي تكميلي*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص20.

<sup>4</sup>: Adriana Madya Marampa, Elisabeth Pali, Raden Lestari, The Impact of Serving Leadership, Team Work on Higher Education Performance, *journal akuntansi, management dan economic*, Indonesia, Vol. 25, No. 01, 2023, pp. 1 – 7.

<sup>5</sup>: <https://www.coursehero.com> Defining Teams and Teamwork, Boundless Management: Groups, Teams, and Teamwork.

## الفرع الثاني: خصائص العمل الجماعي الفعال وأهميته.

### خصائص العمل الجماعي الفعال: نذكر منها ما يلي.<sup>1</sup>

- ♦ أهداف واضحة ومحددة وتفهم تام من الأفراد لأدوارهم وتقبلهم لها.
- ♦ اتصال واعي بين كل الأفراد يشجع على المنافسة الصريحة والتعبير عن الأفكار والآراء.
- ♦ معرفة جوانب القوة والضعف لدى أعضاء العمل، وإدراك تام للفرص وتحديات البيئة الخارجية.
- ♦ ممارسة الرقابة الذاتي.
- ♦ توفير نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- ♦ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ♦ محاولة التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

### أهمية العمل الجماعي: تكمن أهمية العمل الجماعي في المؤسسة فيما يلي.<sup>2</sup>

- ♦ توفير الفرص للاستفادة من المهارات والخبرات، فالعمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة لا بشكل فردي، ولكن بصورة جماعية.
- ♦ تساهم في التنسيق بين مختلف المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل.
- ♦ إبراز مختلف مهارات وخبرات العاملين مع بعضها البعض.
- ♦ يمكن العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أفضل.
- ♦ يعمل على تطوير قدرة الفرد على تحقيق الأهداف والتصرف لعل نحو إيجابي بما يتفق مع أهداف المنظمة في المواقف ذات الطابع المفاجئ وبما يجعل الفرد نفسه متلقيا جيدا للتفويض والمسؤولية.
- ♦ يعمل على تنمية مهارات الفرد بشكل أكبر وكذلك على تنمية العديد من المواهب والقدرات الشخصية.

## الفرع الثالث: مراحل ومتطلبات العمل الجماعي وعناصره.

<sup>1</sup>/ د. عجراد شرحبيل، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص46.

<sup>2</sup>/ نفس المرجع، ص 44.

## أ. مراحل العمل الجماعي:

كوسيلة لتحسين العمل الجماعي ومساعدة الشركات على أن تصبح أكثر كفاءة، نشر الباحث بروس واين تاكمان (Bruce Wayne Tuckman) "مراحل توكمان" في عام 1965، وتحدث عن المراحل الأربع للتطوير التي تمر بها جميع الفرق بمرور الوقت: التشكيل، العصف، المعايير، الأداء وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- ♦ **التشكيل:** وتعد أولى مراحل العمل الجماعي في المؤسسة، اين يلتقي أعضاء الفريق لأول مرة. اذ يتم اختيار أعضاء فرق العمل على أسس عديدة كالاختصاص، الخبرة، الكفاءة والالتزام، ويتم تحديد هدفها وهيكليتها وقيادتها.
- ♦ **العاصفة:** في هذه المرحلة، يشارك أعضاء الفريق الأفكار بصراحة ويستخدمونها كفرصة للتميز والقبول من قبل أقرانهم. يساعد قادة الفرق في هذه المرحلة من خلال وضع خطة لإدارة المنافسة بين أعضاء الفريق، وتسهيل التواصل، والتأكيد من بقاء العمل على المسار الصحيح.
- ♦ **التوحيد:** في هذه المرحلة تتوصل الفرق الى كيفية العمل معاً، لم يعد هناك منافسة داخلية، والمسؤوليات والاهداف واضحة، يعمل كل شخص بكفاءة أكبر لأنه تعلم كيفية مشاركة أفكاره والاستماع الى التعليقات أثناء العمل نحو هدف مشترك.
- ♦ **الأداء:** يتمتع أعضاء الفريق في هذه المرحلة بمستوى عال من التماسك والثقة بين أعضاء الفريق، تعمل الفرق بأقصى كفاءة مع إشراف أقل من قادة الفرق، وتمتلك الفرق في هذه المرحلة استراتيجيات لحل المشكلات دون المساس بالجدول الزمنية والتقديم.

وفي عام 1977، أضاف تاكمان مرحلة خامسة تسمى تأجيل لتصبح مراحل تطوير الفريق خمسة.

- ♦ **تأجيل:** تكمل الفرق مشروعهم وتستخلص المعلومات حول ما تم بشكل جيد وما يمكن تحسينه للمشاريع المستقبلية، بعد ذلك ينتقل أعضاء الفريق الى مشاريع جديدة.

## ب. متطلبات العمل الجماعي في المؤسسة:

- لضمان السير الحسن والفعال للعمل الجماعي يجب ان يبنى على أسس وقواعد ومتطلبات تنظم وتضمن سيرورة العمل داخل المنظمة ويمكن اختصارهم في مجموعتين أساسيتين وهما:
- ♦ **المجموعة الأولى:** تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسيير عمل الجماعة (تنظيم الاجتماعات، وتوزيع المهام، وتقديرات الميزانية، والتخطيط الاستراتيجي).
- ♦ **المجموعة الثانية:** تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة (تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم بعضاً داخل الجماعة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> :/ Deirdre Scully, *The 5 Stages of Team Development*, August, 7 th, 2020.

<https://www.teamwork.com>

## ج. عناصر العمل الجماعي في المؤسسة:

يعمل التوجيه الجيد والمهارات الإدارية الصحيحة، الى تضافر الجهود لبناء بيئة شفافة وداعمة تشجع العمل الجماعي على جميع المستويات داخل المؤسسة، وفيما يلي نذكر طرق عملية حول كيفية تحقيق العمل الجماعي في مكان العمل.

- **وضع هدف تنظيمي واضح:** من المستحيل المساهمة بشكل هادف في مهمة أكبر عندما لا تعرف ماهي هذه المهمة، إن زيادة الوعي بالغرض الأساسي للمؤسسة سيمكن الموظفين من غرس هذا الغرض في عملهم. ما يؤدي بالموظفين الى السعي لتحقيق الغرض الأساسي لفريقهم، كما تعد الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى شرطا أساسيا لإلهام العمل الجماعي الجيد. حيث تسمح لأعضاء الفريق بممارسة مستوى من المرونة والابداع عند تحديد أدكى طريقة للوصول الى النتيجة المرجوة.
- **خلق ثقافة الأفكار والابتكار:** عندما يعمل الفريق بشكل جيد معا، يشعر الزملاء بمزيد من الراحة عند تقديم الاقتراحات والأفكار. كما يعمل الاحترام والثقة المتبادلة بين الزملاء دورا رئيسيا في تمكينهم من التفكير بشكل أكثر إبداعا كما تؤدي الى جلسات عصف ذهني أكثر إنتاجية وتعاونا.
- **التواصل:** يعد التواصل جزءا مهما في العمل الجماعي لأنه يسمح بتبادل المعلومات والأفكار الجديدة بين الأشخاص والتركيز على التواصل الفعال عن طريق الاستماع الجيد الذي يعتبر طريقة لإظهار الاحترام، ثم تنمية الثقة المتبادلة داخل بيئة أعضاء العمل الجماعي.
- **التفويض:** يمكن أن تتم عملية التفويض من خلال معرفة نقاط القوة والضعف التي يتميز بها كل عضو في فريق العمل الجماعي ثم توزيع المهام، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- **الكفاءة:** تؤدي معرفة قدرات الأعضاء والتعاون في توزيع ضغط العمل بناء عليها أمرا مهما لإتمام المهمة في الوقت المطلوب، والكفاءة المناسبة.
- **الدعم:** تعدّ التحديات جزءا من بيئات العمل كلها: لذلك فإنّ دعم الأعضاء لبعضهم، والتعاون فيتنمية أداء الجماعة، وتحسينها يعتبر عنصرا مهما لتحقيق الهدف المشترك الذي يلتزمون به جميعا.
- **توفير الفرص الجديدة:** للحفاظ على فعالية العمل الجماعي يتطلب توفير الفرص الجديدة، ومساعدة أعضاء فريق العمل الجماعي على التخطيط المهني الخاص بهم بناء على الاحتياجات التنظيمية المتوقعة، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال جذبهم، والحفاظ عليهم، بتشجيع روح الإبداع لديهم، وتكليف المهام، والوظائف بشكل يتلاءم ويلي احتياجاتهم، والتركيز على نقاط قوتهم.

<sup>1</sup>: د. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 139.

<sup>2</sup>: 10 KEY ELEMENTS OF EFFECTIVE TEAWORK, 13 December 2016,

<https://deakinco.com>

<sup>3</sup>: بلعور كوثر، وولاد سعد سليمة، دور العمل الجماعي في تكوين رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية SADEG -، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر، 2020/2019، ص 10.

- **الثقافة الإيجابية:** تعدّ البيئة الإيجابية للعمل محفزاً جيداً لأعضاء فريق العمل الجماعي، فهي توفر التحديات التي تنير الإبداع، والمناخ الجيد للتفاعل، وبالتالي فهم الموظف، وتدريبهم ومساعدتهم وتمكينه وإعطائه صلاحية اتخاذ القرارات المطلوبة وتنفيذها، ودعم القرارات التي يتخذها بدلاً من توجيه التوبيخ، والعقاب وغيرها من الأمور.

## الفرع الرابع: مقومات العمل الجماعي وعوامل نجاحه.

### 1. مقومات العمل الجماعي في المؤسسة:

- ♦ **المشاركة:** مدى اهتمام أعضاء فريق العمل الجماعي بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة<sup>1</sup>.
- ♦ **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- ♦ **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- ♦ **الحساسية:** وهي ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو مريح.
- ♦ **تحمل المخاطر:** مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على حلها.
- ♦ **نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات:** لحفز الأعضاء على مواجهتها.
- ♦ **الالتزام:** مدى شعور الفرد بالإخلاص في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- ♦ **التيسير:** مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق، وتوضيح مهام وقضايا العمل التي تواجه الفريق.
- ♦ **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

### 2. العوامل المساعدة على نجاح العمل الجماعي في المؤسسة:

- لكي ينجح العمل الجماعي ويصل بالفكرة أو المشروع إلى النجاح والتميز، فأن هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاحه وهي كالآتي:<sup>2</sup>
- ♦ **القيادة:** القيادة الرشيدة والحزمة في الوقت هي الوسيلة الأكثر أهمية في تنفيذ العمل الجماعي، حيث إنهما تضع القواعد العاملة لها وتحرص على تنفيذها بكل الطرق المبدعة، كما تحرص على تعزيز الروابط بين جميع أفراد العمل الجماعي.
- ♦ **التواصل:** وهو أهم سمة يجب أن يتسم بها العمل الجماعي، لأن دون التواصل البناء بين الأفراد سيواجه العمل الكثير من المشاكل، ويجب أن يكون التواصل بين جميع الأفراد مبنياً على الوضوح وعلى الصراحة.
- ♦ **التخطيط:** التخطيط يساعد على تحديد الأهداف التي يتم من أجلها العمل الجماعي، كما أنه يقوم برسم الطريق لتحقيقها.
- ♦ **الالتزام:** حيث يجب الالتزام بدقة العمل وإتقانه على أكمل وجه حتى يصبح مكتملاً.

## الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على فعالية العمل الجماعي وفرق العمل:

<sup>1</sup>: نفس المرجع، ص 13.

<sup>2</sup>: 4 عوامل تؤدي إلى نجاح العمل الجماعي <https://www.edarabia.com>

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية العمل الجماعي وفرق العمل في المؤسسة حيث قسمها الباحثون الى أربع مجموعات باعتبارها أهم العوامل والتي تتمثل في عوامل البيئة التنظيمية وبيئة الفريق، بناء الفريق، عمليات الفريق، نتائج أداء الفريق.

## 1. المجموعة الأولى: عوامل البيئة التنظيمية وبيئة الفريق: Organisational environment

**factors and team environment** حيث تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- أ. **نظم المكافآت:** وهذا يعني أن أعضاء فريق العمل يميلون إلى العمل معا بفاعلية عندما تصرف المكافآت على<sup>1</sup> أساس جهود الفريق وليس الجهود الفردية فقط ولا يعني ذلك التساوي في الدفع.
- ب. **نظم الاتصالات:** حيث لا بد أن تعمل الاتصالات على نقل معلومات ذات قيمة مع الاسترجاع في الوقت المناسب. ويجب أن يتناسب هذا النظام مع نوع وطبيعة الوظيفة وهيكل الوظيفة التي يقوم بها الفريق.
- ج. **التصميم الداخلي لمكان العمل:** حيث يعمل التصميم الداخلي لمكان العمل على تحسين الاتصالات ويؤثر على قدرة الفريق على انجاز أهدافه، وأيضاً يساعد في إدراك الفريق بكونهم معا كفريق في مكان واحد مما يساعد على تفاعلهم معا.
- د. **الهيكل التنظيمي:** إن الكثير من فرق العمل فشلت بسبب عدم مساندة الهيكل التنظيمي لها، حيث لا يمنحها الاستقلال الكافي والمسؤولية في أداء العمل. والهيكل التنظيمي إذا كان فعالاً يمكن أن يشجع أعضاء الفريق على التفاعل فيما بينهم وكذلك مع المشرفين.
- هـ. **البيئة التنظيمية:** يعتمد نجاح الفريق او الجماعة على البيئة التنظيمية للمنظمة، فلو أن المنظمة لم توفر الاحتياجات الضرورية من الموارد فلا يمكن للفريق أن يحقق الأهداف المرجوة وكذلك فإن ارتفاع الطلب على مخرجات الفريق يخلق الشعور بالنجاح مما يدفع الأفراد للبقاء في الفريق. هذا بالإضافة إلى أن البيئة التنافسية تدفع أعضاء الفريق للعمل معاً بصورة أكثر ترابطاً.
- و. **القيادة التنظيمية:** حيث يجب أن تسهل القيادة وتساند وتدعم الفريق، وتتأكد من منح السلطة الكافية للفرق لحل مشاكلها مع توفير الموارد اللازمة لأداء المهام والوظائف مع التأكيد على قيمة مساندة أداء الفريق بصورة أكثر من النجاح الفردي.

## 2. المجموعة الثانية: بناء الفريق: Team design وتشمل ما يلي:

- أ. **خصائص الوظيفة:** إن فرق العمل تكون أكثر فعالية عندما تكون المهام واضحة وسهلة التنفيذ، حيث يكون<sup>2</sup> الأعضاء أكثر تعلقاً لأدوارهم بسرعة. كذلك يؤدي الشعور المشترك بالمسؤولية إلى زيادة دوافع أعضاء الفريق للعمل معا وتنسيق الأعمال فيما بينهم.
- ب. **حجم الفريق:** يقول St. Luk في ديناميكية الفريق أن هناك قاعدة اسمها قاعدة الخمسة والثلاثون، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك فريق يضم أكثر من خمسة وثلاثين عضو لأنهم يتفككون وينفلقون. وبالتالي فإن تحديد حجم الفريق مهم والأهم من ذلك أن يكون لديهم القدرات والمهارات اللازمة وبالقدر الذي يؤدي العمل وذلك لأن الفرق الكبيرة تفقد التنسيق للأدوار ومراعاة الفروق الفردية وقلة مساهمة الأعضاء في تحقيق النجاح.

<sup>1</sup>: عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الخرطوم، السودان، 2014، ص 70.

<sup>2</sup>: نفس المرجع، ص 71/70.

ج. **تركيبية الفريق:** إن الفريق الفعال يتطلب أعضاء ذوي دافعية وقدرة على العمل في بيئة الفريق، حيث أن الأفراد ذوي الدافعية لأداء العمل وتحقيق الأهداف والذين يؤمنون بأهداف الجماعة وأنها أكبر من أهداف الأفراد يكونوا موجهين بجماعية الهدف ومن ثم يؤدون وظائفهم بصورة أفضل. ويحتاج أفراد الفريق إلى امتلاك المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف الفريق وكذلك امتلاك الذكاء العاطفي لحل الصراعات والاختلافات الشخصية مع ضرورة مراعاة جانب التدريب بصورة تمكنهم من الاتصال والتنسيق فيما بينهم في بيئة العمل.

د. **اختلاف وتنوع أعضاء الفريق:** أيضاً من العناصر المهمة في تصميم الفريق والتي تؤدي إلى فاعليته مدى تجانس أعضاء الفريق من عدمه، فالفرق المتجانسة من حيث الخبرات الفنية و الصفات الديموغرافية (العمر، الجنس، القيم،... إلخ) تكون أكثر رضا و أقل صراعا و ذات علاقات شخصية طيبة و أكثر فعالية في أداء الوظائف التي تحتاج إلى درجة من التنسيق و التعاون، بعكس الفرق غير المتجانسة و التي تحتوي على شخصيات و خلفيات متعددة فإنها تكون أكثر صراعاً و تأخذ وقت أطول للتطوير، فضلا عن انفصال الأعضاء عن بعضهم البعض بالرغم من أنها تكون فعالة في المشكلات التي تحتاج نوع من الابتكار.

3. **المجموعة الثالثة: عمليات الفريق: Team process** هذه المجموعة من العناصر تؤثر على فعالية الفريق بصورة غير مباشرة وتشمل<sup>1</sup>:

أ. **مراحل تطور الفريق:** تعكس عمليات الفريق المراحل المتصلة لتطور العلاقات بين أعضاء الفريق، وهي عملية مستمرة لأن الفرق تتغير، حيث أن هناك أعضاء جدد يلتحقون بالعمل وأعضاء قدامى يذهبون، والعناصر التي تشكل هذا التطور هي:

- **مرحلة التكوين والتشكيل: Forming** وهي مرحلة تتسم بتعلم الأعضاء من بعضهم البعض، فضلا عن تقييم مزايا الالتحاق بالجماعة والتكاليف المرتبطة بالاستمرار فيها، وهنا يتسم السلوك بالإذعان لسلطة القائد الذي يحدد قواعد وتعليمات التفاعل.

- **مرحلة الصراعات Storming**: تتسم بالصراعات الشخصية والتنافس، ويتم تشكيل مجموعات (الشلل) داخل الفريق الواحد للتأثير على أهداف الفريق.

- **مرحلة الامتثال لقواعد السلوك Norming**: وفي هذه المرحلة يكون الفريق أكثر تعقلاً ويكون لديهم افتراضات واحدة عن كيفية تحقيق الأهداف ويتفاعلون فيما بينهم.

- **مرحلة الإنجاز Performing**: ووفقاً لهذه المرحلة فإن الأعضاء يتعلمون التنسيق والتعاون لحل المشاكل التي تواجه الفريق مع الثقة في بعضهم البعض والالتزام بأهداف الفريق.

- **مرحلة الانتهاء Adjourning**: تحدث هذه المرحلة بسبب ترك البعض للمنظمة لأسباب عدة منها الاستقالة، التسريح أو الإغلاق لمكان العمل أو انتهاء العمل الذي تم تكوين الفريق من أجله بالمنظمة.

ب. **قواعد السلوك بالفريق:** تحدد قواعد السلوك بالفريق تلك السلوكيات والتصرفات والتوقعات المطلوبة من أعضاء الفريق، وهذه القواعد تطبق علماً بالسلوكيات المهمة في الفريق مثل التعامل مع العملاء والعمل الداخلي.

1/: نفس المرجع، ص 72/71.

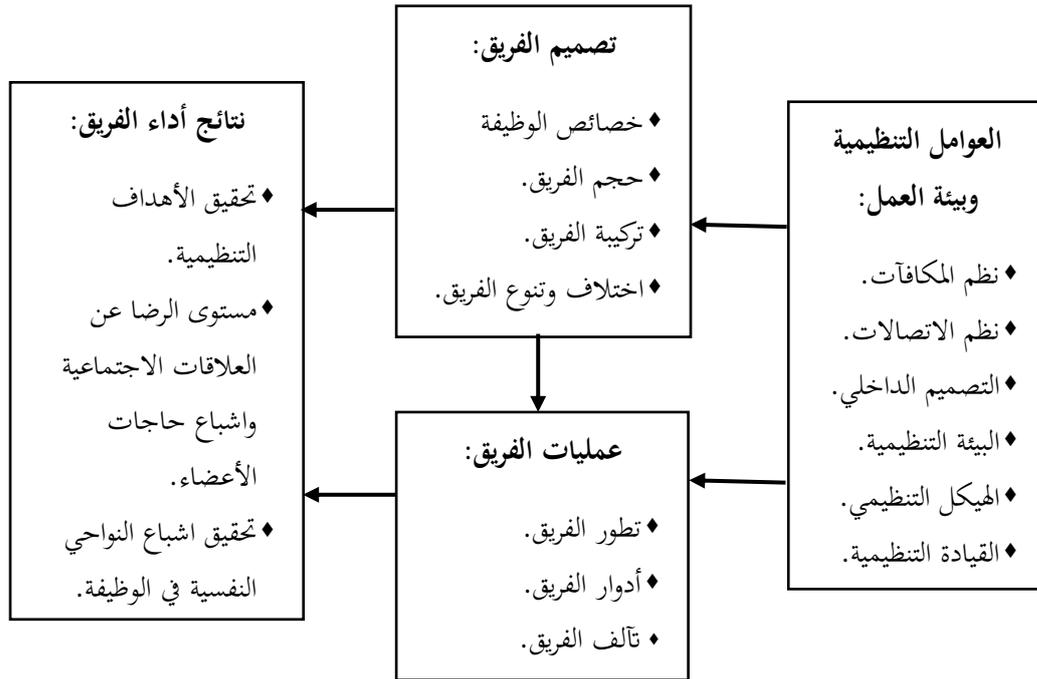
ج. أدوار الفريق: إن كل فريق يحدد أدوار لأعضائه بحيث يكون لهم مواقع معينة في الفريق وفي المنظمة في سبيل الوصول للأهداف الموضوعية، وكذلك للمحافظة على علاقات العمل بين أعضاء الفريق. ومن الضروري في هذه الأدوار أن تعمل على تحقيق فعالية الفريق.

د. تآلف وتماسك الفريق: إن تآلف وتماسك الفريق عنصرا مهما لتحقيق نجاح الفريق، ويكون التآلف في قيمته عندما يشعر الأعضاء أن الفريق يحقق لهم أهدافهم الشخصية ويشبع حاجاتهم للإنجاز أو المكانة ويساندتهم اجتماعياً وقت الأزمات. وهناك عوامل تؤثر على مستوى التآلف والتماسك منها:

- تشابه الأعضاء. - حجم الفريق. - تفاعل الأعضاء. - صعوبة الدخول في الفريق.
- وجود منافسة خارجية أو تحديات. - نجاح الفريق.

4. المجموعة الرابعة: نتائج أداء الفريق: تشمل هذه المجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية الفريق نتائج أداء الفريق والتي تتمثل في الشعور بالرضا لدى أعضاء الفريق عن النواحي المادية والعلاقات الاجتماعية بين الأعضاء، هذا بالإضافة إلى الشعور بالمكانة التي يتصورها الشخص لنفسه، فضلاً عن تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة. والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على فعالية الفريق<sup>1</sup>:

الشكل (1-4): العوامل التي تؤثر على فعالية فرق العمل والعمل الجماعي.



المراجع: عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي)، جامعة الخرطوم، السودان، 2014، 73.

الفرع السادس: إيجابيات وسلبيات العمل الجماعي في المؤسسة.

<sup>1</sup>/: نفس المرجع، ص 72.

## 1. إيجابيات العمل الجماعي:

عندما يقوم العمل الجماعي على التعاون والمساعدة بين الجميع، فهذا يعود بالفائدة والايجابية سواء على الموظفين والمؤسسة التي يعملون بها، وهذه الفوائد والايجابيات تتلخص فيما يلي:<sup>1</sup>

- ♦ يكون الإنتاج والتقدم أفضل، بحيث يكون الفريق متعاون ويقوم بالمهام بشكل منظم وسليم، ويتم توفير بعض الوقت والجهد.
- ♦ تكون نسبة الأخطاء قليلة بحيث إذا أخطأ أحد الجميع يتدارك الموضوع.
- ♦ تكون الكفاءة أفضل، بحيث يكون لكل فرد في الفريق مهارات وخبرات متعددة والجميع يستفيد منها.
- ♦ تكون العلاقات بين أعضاء الفريق أفضل، بحيث يتم بناء هذه العلاقات المهنية على الثقة والاحترام.
- ♦ زيادة المعلومات لدى الافراد بحيث يتوسع بعلاقاته مع الجميع ويستفيد منها.
- ♦ تكون سمعة المؤسسة التي تقوم على العمل الجماعي أفضل، فالجميع يفضل المؤسسات التي تعمل بشكل تعاوني.

## 2. سلبيات العمل الجماعي:

للعمل الجماعي سلبيات وسيئات، كما له فوائد وإيجابيات، وهذه السلبيات تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- ♦ شعور الفرد بعدم العدل، بحيث يمكن ان توزع المهام بشكل غير متساوي بين الجميع، وبعض الافراد تكون دائما من نصيبهم المهام الصعبة، وحينها يشعر بالتعب والاجهاد في العمل.
- ♦ من الممكن ان يتخاذل أحد أفراد الفريق بالمهام المطلوبة منه، ويقوم بالاتكال على غيره، مما يجعله فرد كسول ومتأخر في تقديم ما طلب منه.
- ♦ ممكن أن يحدث الخلافات في الرأي حول عمل او مهمة معينة، بحيث يكون رأي فرد من أفراد الفريق يختلف عن الآخر، وهناك من الافراد من يكون متمسك بأفكاره ولا يتقبل رأي الآخر.
- ♦ عند اتخاذ القرار الخاص بكل مهمة مطلوبة من الفريق، فإن قائد الفريق يستغرق الكثير من الوقت لأخذ اراء الجميع والتشاور واختيار الأفضل بينهم.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك الإبداعي وأثر العمل الجماعي لدى العاملين.

يمكن تقسيم الدراسات السابقة الى مطلبين الأول للدراسات باللغة العربية، والمطلب الثاني للدراسات باللغة الأجنبية. أما المطلب الثالث للمقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية.

## المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

<sup>1</sup>: رندا العكاشة، إيجابيات وسلبيات العمل المهني الجماعي، 4 مايو 2020. <https://e3arabi.com>

<sup>2</sup>: نفس المرجع.

يهتم هذا المطلب بالدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع فقط، حيث سنورد فيه ثماني دراسات سابقة لها علاقة بتنمية السلوك الإبداعي، وبالتالي سنحاول التركيز في هذا المطلب على الأبعاد التي اعتمد عليها مختلف الباحثين لقياس هذا المتغير من جهة، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من جهة أخرى.

### الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع السلوك الإبداعي

#### 1. دراسة [قرميطي وردة وبن احمد لخضر، 2020] تحت عنوان:

إستراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية " دراسة ميدانية بجزينة ولاية الجلفة"

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر إستراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بجزينة ولاية الجلفة، ولغرض الدراسة تم تصميم استبيان بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد الذي تتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تمثلت في القدرة على حل المشكلات وصنع القرار، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع، وتم توزيعه على عينة عشوائية، حيث تمثل نسبة 36.36% إستراتيجية التدريب، من مجتمع الدراسة وكانت نسبة الاستجابة 95%، وباستخدام برنامج SPSS تم قياس مستوى التدريب والسلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد،

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها النظرية والتطبيقية. والتي تمثلت في اعتبار التدريب إستراتيجية تهدف الى تحسين قدرات ومهارات وأداء الموارد البشرية، وتساهم في اتخاذ قرارات المنظمة بفاعلية، وإن مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب بجزينة ولاية الجلفة كان متوسطا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما توصلت الى أن مستوى بعد تنمية المعارف والمهارات بجزينة ولاية الجلفة كان مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### 2. دراسة [أميرة عبد الباقي وفريد كورتل، 2020] تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين " دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK سوناطراك سكيكدة".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الصيانة الصناعية، وبالاعتماد على جملة من الأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تمثلت فيالقدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، وسعة الاتصالات، وروح المجازفة، القدرة على التغيير وتشجيع الإبداع، تم تصميم استبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 48 استمارة منها 39 صالحة للدراسة، وقد تم التحليل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS.

وقد أوضحت النتائج وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة. منبنيها: أوضحت نتائج الدراسة وجود توجه إيجابي لآراء عينة الدراسة فيم يخص كلا من السلوك الإبداعي والثقافة التنظيمية بأبعادها " القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية"، فيما عدى الأعراف التنظيمية التي كانت نتائجها حيادية، كما انه هناك وجود اثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، في حين كل من المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية للمؤسسة لا تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين بعد التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي، ومتوسط القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي. حسب النتائج لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابة عينة الدراسة حول كل من مستوى الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة المهنية، في حين توجد فروق بالنسبة لمتغير العمر.

### 3. دراسة [زيان موسى مسعود.2021] تحت عنوان:

أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة " دراسة حالة وحدة الأنايب المصغرة PTS كنموذج 2021".

هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير السلوك الإبداعي بمحوريه مقومات السلوك الإبداعي وتحفيز السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. إذ حاولت الدراسة توضيح وإزالة اللبس عن مختلف مفاهيم السلوك الإبداعي، وإيجاد العلاقة بين السلوك الإبداعي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية. كما تطرقت الى إبراز مختلف المقومات الشخصية للسلوك الإبداعي وكيفية تحفيزه. والتعرف على الأساليب الحديثة للتنافسية في ظل اقتصاد المعرفة. وقد تمثلت عينة الدراسة في 205 عاملا لوحدة PTS، حيث استهدفت عينة عشوائية ب 60، وتم توزيع 123 استبيان على العاملين من مختلف الرتب والمناصب عن طريق البريد الإلكتروني.

انتهتالدراسة الى جملة من النتائج كان أهمها أنه يختلف الإبداع عن الابتكار في كونه الأول عبارة عن عملية تتعلق بالعقل أما الثاني يميل الى تطبيقه لهذه الأفكار الإبداعية. في حين يعتبر السلوك الإبداعي أسمى درجات السلوك التنظيمي، حيث لا يمكن أن يكون إبداع تنظيمي إلا وقد سبقه سلوكا إبداعيا، ولا يكون هناك سلوكا إبداعيا إلا وقد سبقه تفكيرا إبداعيا. وأنه هناك علاقة ارتباط تبادلية تأثيرية بين السلوك الإبداعي للعاملين وبين البرامج والاستراتيجيات التحفيزية في نفس الوقت، حيث انه لا يمكن أن يكون هناك سلوكا إبداعيا للعاملين بدون استراتيجيات تشجيعية محفزة، ولا يمكن بناء هذه الاستراتيجيات إلا إذا تمتع القادة بسلوك إبداعي.

### 4. دراسة [طارق بن خليفواخرون، 2021] تحت عنوان:

بعنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي "دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة".

تهدف هذه الدراسة الى التأكيد على أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي وذلك من خلال الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات العمل من خلال تنمية سلوكها الإبداعي. ولتحديد أثر مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي تم إعداد استبياناه للعاملين في مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة، ومن جهة نظر فئات الدراسة المستهدفة.

حيث توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطا. ومستوى إدراك السلوك الإبداعي لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطا. حيث يوجد أثر للثقافة التنظيمية لبعدها (الأعراف التنظيمية) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة. في حين لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية لبعدها (القيم الوظيفية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة.

#### 5. دراسة [شداد ناصر، 2021] تحت عنوان:

أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين " دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بتسمسليت.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير تطبيقات الجودة الشاملة على السلوك الإبداعي للعاملين، من خلال تحديد أبعاد تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة (حلقات الجودة، التحسين المستمر، التوجه نحو الزبون والانطلاق منه) وأبعاد مهارات التفكير الإبداعي للعاملين (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإفاضة، الحساسية تجاه المشكلات)، وفهم العلاقة من خلال دراسة ميدانية بالمركب الصناعي للأغطية النسيجية SOFACT، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبيان من عينة تتكون من 120 عاملا كما تم استخدام برنامج SPSS 25 لاختبار الفرضيات واستخراج النتائج، وأكدت نتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين في المركب.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصيل الى جملة من النتائج حيث يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة أبرز فكر إداري في الوقت الراهن، فهي إستراتيجية متكاملة تركز على أداء الاعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتجنب الأخطاء وإهدار الموارد لذلك يعتبر هذا المفهوم من أهم المفاهيم الإدارية الداعمة للإبداع المؤسسي. حيث يركز هذا المفهوم على عدة أساليب واليات تعمل على تطوير والتغيير الفعال والمستمر، نذكر منها حلقات الجودة وأسلوب مخطط السبب والأثر لإثارة الحلول والأفكار المبتكرة، وأسلوب التحسين المستمر الذي يهدف الى تطوير وإبداع وتجديد شامل من اجل ترقية أداء المؤسسة باستمرار، كما أن التوجه نحو العميل والانطلاق منه أهم ركائز هذا المفهوم، باعتبار أن عملية الإبداع تنطلق من أفكار الزبون، باستخدام عناصر المزيج التسويقي وإدارة العلاقة مع العملاء، لأن نجاح عملية الإبداع تركز في إيجاد إنتاج إبداعي يتوافق مع رغباته وتطلعاته. إن السلوك الإبداعي للعاملين يتصف بعدد من الخصائص يجب التعرف عليها ومراعاتها عند وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات ومن أهم تلك التطبيقات

المستحدثة التي تميز المؤسسات التي تعتمد على تنمية السلوك الإبداعي في الرفع من كفاءتها وفعاليتها في الأداء هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي اعتنت الدراسة بها، وهي حلقات الجودة والتحسين المستمر والتوجه نحو الزبون والانطلاق منه.

#### 6. دراسة [حميدي زقاي وآخرون، 2021] تحت عنوان:

أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي " دراسة تطبيقية على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة".

تهدف الدراسة الى معرفة دور رضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي بمؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة، تكونت عينة الدراسة من 142 موظف، لمعالجة ذلك استخدمت استمارة شملت 30 فقرة، تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V.22 بالإضافة الى برنامج النمذجة بالمعدلات الهيكلية AMOS.V.22 لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المقترح.

أظهرت الدراسة أن مستوى تقدير عينة البحث لمستوى المناخ التنظيمي ورضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى تقييم السلوك الإبداعي جاء بدرجة ضعيفة بينت النتائج على وجود أثر معنوي للمناخ التنظيمي على كل من رضا الوظيفي والسلوك الإبداعي، أكدت الدراسة كذلك على وجود أثر معنوي للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي بوجود رضا الوظيفي متغير وسيط. إذ بينت نتائج الدراسة الى أن مستوى تقييم مناخ تنظيمي والإحساس برضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا، في حين حصل محور سلوك الإبداعي على درجة منخفضة. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورضا الوظيفي، ويعني ذلك توفير المناخ التنظيمي جيد من حيث توفير الهيكل التنظيمي مناسب، وتبني نظام الحوافز عادل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري، ومحيط عمل ممتاز، من شأنه أن يؤدي الى زيادة رضا الوظيفي. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة والسلوك الإبداعي، مما يعني أن المناخ التنظيمي الملائم يؤثر بشكل ايجابي في تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين. وأشارت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الوظيفي وسلوك الإبداعي، ويعني ذلك كلما زاد الإحساس الموظف برضاه وانتماءه للمؤسسة كلما ولد له الرغبة بالقيام في العمل وإتقانه وإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.

#### 7. دراسة [كحلوش فلة والعقريب كمال، 2022] تحت عنوان:

أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية في المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى إبراز مفهوم وأهمية التمكين الإداري في المنظمات وأثره على السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية فيها. من خلال التطرق الى الإطار المفاهيمي لكل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي وتوضيح العلاقة بينهما نظريا وكذلك من خلال نتائج بعض الدراسات السابقة حيث يعتبر التمكين الإداري كأحد أهم المداخل لتعزيز السلوك الإبداعي للموارد البشرية انطلاقا من تبني إدارة المنظمة لمبادئ ومقومات التمكين الإداري، والتي تقوم على منح لسلطة أكبر والتحفيز وتفعيلا لاتصال ومشاركة المعلومات والتدريب .... الخ.

#### 8. دراسة [الحمداي نوري محمد وآخرون، 2022] تحت عنوان:

إدارة الكفاءات ودورها في تنمية السلوك الإبداعي " دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وذلك بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وللوصول الى تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان من 32 فقرة لجمع كافة المعلومات، حيث تم توزيعها بطريقة عشوائية على عينة مكونة من (40) من أصل (56)، حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، كما بينت نتائج الدراسة من خلال النتائج الإحصائية المستوى المتوسط لكل من إدارة الكفاءات والسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين.

وخلصت الدراسة بجملة من النتائج من بينها أن مستوى إدراك إدارة الكفاءات كان متوسطا، إذا تم تسجيل مستوى متوسط لجميع الأبعاد مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة تصوراتهم لمحور إدارة الكفاءات محدود حيث جاء بعد توظيف الكفاءات بالمرتبة الأولى، ثم بعد تطوير الكفاءات، ليليه بعد تقييم الكفاءات في المرتبة الأخيرة يظهر بعد تعويض الكفاءات، وبالتالي فان المديرية العملية لاتصالات الجزائر لا تولي اهتمام كبير بالكفاءات وتتبع مسارها المهني بالشكل الذي يحقق المستوى المرتفع. كما توصلت الى أن مستوى إدراك السلوك الإبداعي كان متوسطا، إذ سجلت تحقق جميع الأبعاد بمستوى متوسط، حيث جاء بعد استكشاف الفرصة بالمرتبة الأولى ليليه بعد توليد الفكرة، ثم بعد تنفيذ الفكرة وأخيرا بعد ترويج الفكرة، مما يدل على وجود سلوك يتسم بالإبداع في تصرفات العاملين، لكنه يحتاج الى دعم من السلطات العليا للإدارة. تبين من خلال نتائج التحليل المتعدد انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) بين تعويض الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

#### الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل العمل الجماعي.

##### 1. دراسة [بلعور كوثر وولاد سعد سليمة، 2020] تحت عنوان:

دور العمل الجماعي في تكوين رأس المال الاجتماعي "دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية SADEG".

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة وتحليل والتعرف على دور العمل الجماعي في تكوين رأس المال الاجتماعي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" غرداية، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي ومعتمدين على مصادر أولية، وأخرى ثانوية في الدراسة، من خلال الكتب والمجلات والدراسات السابقة في هذا المجال لتحقيق أغراض الدراسة، كما تم الاستعانة من قبل الباحث بمجموعة من الأبعاد لقياس مدى دور العمل الجماعي في تكوين رأس المال الاجتماعي والذي نذكر منها المشاركة، الثقة، التعاون والتكافل، الزمالة، اما الأداة المستخدمة في الدراسة فتمثلت في الاستبيان التي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 57 موظفا يشغلون مناصب مختلفة في المؤسسة وتم تحليلها لاستبيان عن طريق البرنامج spss 20

اذ تم التوصل الى جملة من النتائج أهمها أن هناك التزام واضح من قبل الإدارة العليا بتطبيق العمل الجماعي في مؤسسة محل الدراسة. كما تحرص المؤسسة على تشجيع العامل من خلال ضمان حمايته وتوفير الأمن والسلامة له مما يعكس إيجابا على العمل الجماعي. يعتبر الاهتمام برأس المال الاجتماعي أحد المسببات في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية. كما أظهرت النتائج بأنه يوجد تأثير العمل الجماعي على تكوين رأس المال الاجتماعي في المؤسسة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها ان العمل الجماعي يزيد ويحسن من جودة اداء الفرد والجماعة. وصعوبة قياس رأس المال الاجتماعي باعتبار متغيراته كثيرة.

## 2. دراسة [محمد زوير وكماسي الحاج، 2020] تحت عنوان:

دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي "دراسة حالة مؤسسة صيانة وخدمات للسيارات فرع سونلغاز ورقلة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على العمل الجماعي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاستعانة من قبل الباحث بمجموعة من الأبعاد لقياس دور القيادة التحويلية في تعزيز العمل الجماعي منهم التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري والاعتبار الفردي، والاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، المقابلة الشخصية، الاستبيان بعينة عشوائية بلغت 50 مفردة ومعالجة المعطيات الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

انتهت الدراسة باستنتاج مجموعة من النتائج جاءت في امتلاك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفردي، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، باستثناء بعد الاعتبار الفردي حيث كانت درجة موافقة المبحوثين عليه متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط جوهرية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده: التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفردي، والمتغير التابع العمل الجماعي بمختلف أبعاده: القيادة، الاتصال والتنسيق. اثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع العمل الجماعي وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 40.2% في المتغير التابع حيث إن التأثير المثالي الكاريزما أكثر تفسيراً للتباين

الحاصل في تعزيز العمل الجماعي وقد فسر النموذج ما قيمته 47.7% من التباين الحاصل فيمتغير التأثير المثالي ، أما متغير الاعتبار الفردي فقد فسرت ما قيمته 30.4% من التباين الحاصل في تعزيز العمل الجماعي ، فيحين بعد الحافز الفكري فقد فسر ما قيمته 24.3% من التباين الحاصل في تعزيز العمل الجماعي وأخيرا نجد أن بعد الحافز الإلهامي لم يضيف سوى 0.074% من التباين الحاصل في تعزيز العمل الجماعي. كما توصلت الدراسة فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببيانات الدراسة وقد توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية لمتغير الجنس، والعمر، المستوى التعليمي، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا وعلى اختلاف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور القيادة التحويلية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية فياجابات المبحوثين لمتغير الأقدمية في العمل (الخبرة). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر سمات العمل الجماعي لمتغير الجنس، والعمر، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا وعلى اختلاف أعمارهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور العمل الجماعي، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين لمتغير المستوى التعليمي، كما تم أيضا اثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توفر سمات العمل الجماعي لمتغير الخبرة المهنية ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة (من 10 إلى 20 سنوات)، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة على اختلاف مستوياتهم التعليمية وخبراتهم لا يتفقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور العمل الجماعي.

دراسة [ناصر شهاب، 2021] تحت عنوان:

التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل "دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر-تبسة".

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي اما عن جمع البيانات فقد كانت بالملاحظة والاستبيان والاعتماد على المسح الشامل في العينة والمقدرة ب 42 موظف، وتم تحليل الاستبيان ببرنامج SPSS.

انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي انه هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال ومشاركة المعلومات وبين فعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة، كما تعتمد الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة على الاتصال غير الرسمي أكثر بين الموظفين. هناك علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين وبين مستوى فعالية فرق العمل بالوكالة محل الدراسة، حيث يعمل مدير الوكالة على تقديم كل أنواع التحفيزات للموظفين. هناك ارتباط قوي متمثل في علاقة طردية قوية بين مستوى تدريب العاملين وبين تماسك فرق العمل، مع انه هناك اهمال لجانب التدريب في العمل كفريق لكونه لا توجد مشاكل في فرق العمل داخل الوكالة الولائية للقرض المصغر. هناك علاقة طردية بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل بالوكالة محل الدراسة، تطبق الوكالة الولائية للقرض المصغر التمكين الوظيفي كأسلوب اداري حديث، ولكن دون علم حقيقي لاحتواه، يتم تكوين فرق العمل داخل الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر نظرا لطبيعة المهام التي تتطلب فريق عمل وليس كأسلوب حديث في التسيير لزيادة الأداء.

## 3. دراسة [منى بن شريف، 2022] تحت عنوان:

## علاقة العمل الجماعي بالرفاهية في العمل "دراسة ميدانية في مؤسسة سويح لصناعة الاجر -المسيلة-".

هدف هذا البحث الى توضيح طبيعة العلاقة بين العمل الجماعي والرفاهية في العمل في مؤسسة سويح لصناعة الاجر بالمسيلة في ظل وجود عوامل وسطية تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق وكذا عوامل مساعدة مثل الرفاهية في العمل، اي ان الباحث حاول التعرف على العلاقة التي تربط بين العمل الجماعي والرفاهية في العمل، إذ اعتمد الباحث المنهج الوصفي لبلوغ الأهداف المرجوة من البحث. وقد استخدم مجموعة من الأبعاد منها العمل بالتنسيق، العمل التشاركي العمل التعاوني كعناصر مرتبطة بالعمل الجماعي، كما استخدم الرفاهية العاطفية والرفاهية الاقتصادية، الرفاهية الاجتماعية مرتبطة بعنصر الرفاهية وركز الباحث على العلاقات الاجتماعية وتماسك اعضاء الجماعة وبناء الثقة والتنسيق بين جهود فريق العمل، تحقيق هدف مشترك وتعزيز الرضا عن العمل وسط الجماعة والاهتمام بالصحة النفسية والجسدية للعاملين كعوامل تتوسط العمل الجماعي والرفاهية في العمل.

ومن أجل التأكد من الفرضية العاملة توصلت الدراسة الى 3 نتائج والتي جاءت في ان للعمل التنسيقي علاقة بالرفاهية العاطفية، للعمل التشاركي علاقة بالرفاهية الاقتصادية، للعمل التعاوني علاقة بالرفاهية الاجتماعية. كما توصلت الدراسة الى جملة من التوصيات وأنه اقترح قيام المنظمات ببناء فرق العمل بطريقة منهجية وعلمية، والاعتماد على فرق العمل في تحقيق اهدافها منذ التفكير في صياغة ووضع الاهداف. كما اقترح غرس روح التعاون بين اعضاء جماعات العمل، وتطوير العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، وتوزيع المهام بين اعضاء الفريق، وكذلك بين الفرق الأخرى في المنظمة الواحدة اي تعزيز ثقافة العدالة والسعي الى عدم تضارب أداء المهام والتنسيق فيما بينها. وأيضا السعي لبناء مهارات الخاصة بالعمل وسط اعضاء الفريق وتهيئة البيئة الملائمة للابتكار. ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة مشاركة الفرق في اتخاذ القرارات وحل المشاكل في العمل حتى يتم التقليل من مقاومتها لهذه القرارات.

## 4. دراسة [ريحة بوحنيك وآخرون، 2022] تحت عنوان:

## أثر إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين "دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر".

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- حيث تطرقت هذه الدراسة الى مفهوم إدارة المعرفة، انواعه وعناصره الأساسية وأهم نماذجها. إذ اعتمد الباحث على المنهج التاريخي (الإستردادي) لبلوغ الأهداف المرجوة من البحث، كما ركزت الدراسة على العمل الجماعي في المنظمة وعوامل نشؤه. إذ استخدم الباحث مجموعة من الأبعاد لقياس أثر إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين منها تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة كعناصر مرتبطة بإدارة المعرفة، وتمثلت عناصر العمل الجماعي في العيادة، الاتصال الإداري والتنسيق، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج والتمثلة في وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والعمل الجماعي حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا في جماعات العمل من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول فريق العمل بالمنظمة، وبالتالي سهولة التعامل مع العاملين، كما ان تطبيق إدارة المعرفة يستدعي ممارسة مجموعة من العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها. وكذلك من أهم النتائج الذي خرجت بها الدراسة انه يتم منح فرص للمبادرة الجماعية للموظفين من أجل تطبيق المعرفة في المنظمة، إذ تساهم إدارة المعرفة بطريقة إيجابية في تجسيد العمل الجماعي في اتصالات الجزائر، كما تشكل إدارة المعرفة أسلوبا إداريا متكاملًا أمام مختلف المؤسسات فهي محصلة الأهداف الاستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة.

##### 5. دراسة [عبد الوهاب مسعودي، 2022] تحت عنوان:

##### دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي "دراسة حالة ببلدية برهوم ولاية المسيلة".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور إنشاء فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي، إذ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الإحصائي للبلوغ اهداف الدراسة، وللوصول الى جمع البيانات والمعلومات تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد والذي تمثلت في الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر، وكأداة للدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 32 فرد وهم الموظفين العاملون ببلدية برهوم، ومن خلال النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS فقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

تشجع إدارة بلدية برهوم إنشاء وتشكيل فرق العمل ويرون لأنه أحد أساليب تحسين أداء الموظفين، في حين لا يشعر موظفي بلدية برهوم بالولاء العاطفي من خلال عملهم داخل البلدية، فهم لا يشعرون بالانتماء الوجداني للبلدية فقط يؤدون وظائفهم باعتبارهم موظفين يخضعون للقانون. كما يعتقد موظفي بلدية برهوم بقاءهم في العمل بهذه المؤسسة هو نابع من الولاء الأخلاقي فحتى لو أتيحت لهم الفرصة للعمل في مكان آخر فلن يتركوا عملهم في البلدية، إذ أنهم يفضلون البقاء والاستمرار في عملهم في البلدية حتى التقاعد حتى ولو قدمت لهم حوافر مادية من قبل مؤسسات أخرى، وهذا يعكس الولاء المستمر لموظفي البلدية.

##### 6. دراسة [بوعلي رحمة وسويلم نادية، 2022] تحت عنوان:

##### دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة".

تهدف هذه الدراسة الى التعرف بشكل دقيق على فرق العمل ودورها في تحسين أداء العاملين بحيثتمت دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، اذ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، وللحصول الى جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في الوصول الى النتائج المرجوة تم الاعتماد على مجموعة من الابعاد نذكر منها القيادة، تماسك الفريق، الثقة، كعناصر لتحديد مدى فعالية أعضاء الفريق وعلاقة ذلك بزيادة الكفاءة في العمل، وللوقوف على مدى تكامل الأدوار والمهام في فرق العمل لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء تم استخدام الابعاد التالية أنجاز العمل ، الدقة في انجاز المهام، العمل بروح الفريق، وضوح المسؤوليات، كما تم الاعتماد في دراسة

الحالة عدلاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات لعينة مكونة من 60 موظفا. وتمت المعالجة الاحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22.

خرجت الدراسة بجملة من النتائج والتي كان من أهمها انه هناك مستويات متوسطة لفرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، وانه هناك اهتمام بدرجة مرتفعة من قبل الباحثين حول أداء العاملين والسعي لتحسينه، ونجد ذلك من خلال اهتمامهم والتعاون الفعال فيما بينهم، كما ان العلاقة الارتباطية بين فرق العمل كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع هي علاقة طردية متوسطة، في حين أكدت نتائج الدراسة بأنه تساهم فرق العمل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

#### 7. دراسة [صيد مريم، 2022] تحت عنوان:

دور العمل الفرقي الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل نموذجاً "بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف عن كثب على الواقع الفعلي لطبيعة العلاقة بين العمل الفرقي الجماعي والرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ميدان الدراسة من خلال المعرفة واقع وطبيعة العمل الجماعي عن طريق كشف العلاقة بين القيادة ومستويات الرضا الوظيفي من خلال الوقوف على درجة المشاركة العمالية وأيضاً الرغبة في محاولة التعرف على درجة مساهمة القيادة الاستشارية في إثراء وتعزيز روح فرق العمل والتعرف أيضاً على درجة الرضا الوظيفي المرتبطة بالمتغيرات الشخصية، وقد تم استخدام على المنهج الوصفي كونه الأنسب لدراستنا لما يشمل عليه من خطوات علمية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع البيانات، ولتحليلها تحليلاً دقيقاً بغيت اختبار الفروض والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها فقد تم الاعتماد على أداة برنامج التحليل الاحصائي SPSS نسخة 22.

وقد انتهت الدراسة بتلخيص النتائج العامة للدراسة في ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يحقق رضاهم الوظيفي ويؤدي إلى رفع روحهم المعنوية والتالي زيادة فيمستوى الأداء، وان رضا العمال عن المكافآت والتحفيزات يزيد من درجة انتمائهم للمؤسسة وبالتالي العمل أكثر على تحقيق أهدافهم. محاولة بناء علاقات جيدة ومتينة بين العاملين من أجل تجنب الخلافات. السعي لبناء علاقات جيدة ومتينة بين الموظفين والإدارة ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار لكيلا تبسحكرا على الإدارة فقط. لابد من خلق الوعي المهني لدى الموظفين من أجل تجنب الصراعات، ويجب على الهيئة الوصية معاملة الموظفين على قدر من المساواة، اذ يجب على الموظفين بصفة عامة تجنب العادات والقيم الثقافية السلبية والتحلي بالقيم الإيجابية لأجلخلق نوع من التعاون والمشاركة الفعالة داخل المؤسسة ومن تقديم خدمات في المستوى المطلوب للموظفين.

#### 8. دراسة [هدير محمد سعد الجوهري، 2023] تحت عنوان:

التمكين النفسي ودوره في تحسين مستوى العمل الجماعي داخل المنظمات العامة "دراسة تطبيقية".

## Psychological empowerment and its role in improving the level of teamwork within public organizations "An Empirical Study".

تهدف الدراسة الى التعرف على دور التمكين النفسي في تحسين مستوى العمل الجماعي وفرق العمل داخل المنظمات العامة وخاصة داخل وزارة الكهرباء والطاقة، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الحالة وإجراء التحليل الاحصائي لآراء المستقصى منهم، وقد تم اختبار فروض الدراسة وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان هناك تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التمكين النفسي على تحسين مستوى العمل الجماعي داخل الشركة.

حيث انتهت الدراسة بجملة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لمدى توافر مفهوم معنى العمل لدى العاملون داخل الشركة القابضة للكهرباء على فعالية العمل الجماعي داخل الشركة. فكلما توافرت عناصر ومفاهيم معنى العمل في الشركة القابضة للكهرباء، كلما زادت فعالية العمل الجماعي داخل الشركة. وأنه هناك تأثير إيجابي لمدى توافر كفاءة العمل لدى العاملين داخل الشركة القابضة للكهرباء على فعالية العمل الجماعي داخل الشركة. فكلما توافرت كفاءة العمل في الشركة القابضة للكهرباء، كلما زادت فعالية العمل الجماعي داخل الشركة، وكذلك هناك تأثير إيجابي لمدى توافر مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين في الشركة القابضة للكهرباء، على فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة. فكلما توافر مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين داخل الشركة، كلما زادت فعالية العمل الجماعي داخل الشركة. كما انه هناك تأثير إيجابي لمدى توافر مبدأ التأيير لدى العاملين داخل الشركة، كلما زادت فعالية العمل الجماعي داخل الشركة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع.

1. دراسة [Sang Soo Kim، 2019] تحت عنوان:

### Exploitation of Shared Knowledge and Creative the role of Social Context.

استغلال المعرفة المشتركة والسلوك الإبداعي: دور السياق الاجتماعي

هدفت هذه الدراسة الى فحص كيفية ارتباط استغلال المعرفة المشتركة بالسلوك الإبداعي من خلال التركيز على ادوار العوامل السياقية الاجتماعية- دعم زملاء العمل، نُهج تضارب العلاقة-، حيث يتوسط الاستغلال العلاقة بين المعرفة المشتركة والسلوك الإبداعي ودعم زملاء العمل الملحوظ والصراع المتصور في العلاقات، مما يعمل على تعديل العلاقة بين المعرفة المشتركة والسلوك الإبداعي. لإجراء فحص تجريبي، فإن تم اختبار النموذج بواسطة PLS- SEM باستخدام 457 استجابة تم جمعها من عمال لشركات مختلفة في كوريا.

حيث توصلت الدراسة الى جملة من النتائج والتي اتضح من خلالها ان استغلال المعرفة يتوسط بشكل كامل العلاقة بين المعرفة المشتركة والسلوك الإبداعي. كما كشفت النتائج انه كلما كان دعم زملاء العمل الملحوظ أقوى، كلما أصبحت العلاقة بين المعرفة المشتركة واستغلال المعرفة أقوى. في المقابل، فإن الصراع الملحوظ في العلاقة له تأثير سلبي معتدل عدلاً صلة / القيمة.

2. دراسة [محمد عبد الله ضوي، 2020] تحت عنوان:

### The impact of the Organizational Climate on the Creative Behavior of employees"Acase study of Saudi Telecom Company (STC) in Taif"

تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للموظفين"دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية (STC) بالطائف".

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية وتقييم المناخ التنظيمي وأيضاً مستوى تأثير المناخ التنظيمي وأيضاً مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء. وقد ظهرت الدراسة بالتوجه الايجابي لأفراد العينة نحو المناخ التنظيمي ويؤدي الى تحسين مستوى الأداء في شركة الاتصالات السعودية وهناك اختلاف كبير بين المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها العاملين لها أثر على طبيعة المهام والواجبات الوظيفية وأساليب وطرق اتخاذ القرار يوجد فيها خلل للهيكل التنظيمي للشركة.

من أهم التوصيات التي يجب الأخذ بها في الحسبان لتحسين المناخ التنظيمي للشركة هي ضرورة ايلاء الاهتمام الكبير بالهيكل التنظيمي لشركة وتحسين طرق اتخاذ القرار واتباع طريقة التوجه نحو المركزية وتجنب العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي.

3. دراسة [محمد ك. حمدان، 2020] تحت عنوان:

### Creative Behavior in Palestinian NGOs between Reality and Expectation.

السلوك الإبداعي في المنظمات الأهلية الفلسطينية بين الواقع والتوقعات

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على السلوك الإبداعي في المنظمات الأهلية الفلسطينية بين الواقع والتوقعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من منتسبي الجمعيات العاملة في محافظات قطاع غزة وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية وبلغ حجم العينة 343 فرداً وتم استرجاع 298 قراراً.

تم التوصل الى جملة من النتائج أهمها أن بلغ وزن مقياس السلوك الإبداعي 78.99%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي حسب متغير الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، بينما أشارت النتائج أن هناك اختلافات حسب عدد سنوات الخدمة.

#### 4. دراسة [سليمان عبد الله التلة وآخرون، 2020] تحت عنوان:

### Shared Responsibility Rapid Response and Their Relationship to Developing the Creative Behavior of Organizations 2020

المسؤولية المشتركة والاستجابة السريعة وعلاقتهم بتنمية السلوك الإبداعي للمنظمات

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة وعلاقتها بتطوير السلوك الإبداعي للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من موظفي الجمعيات العاملة في محافظات قطاع غزة، وطريقة العينة العنقودية بلغ حجم العينة 343 فرداً، تم استرجاع 298 استبيان.

انتهت الدراسة بجملة من النتائج الذي كان أهمها أن الوزن النسبي للمسؤولية المشتركة 78.66% وسرعة الاستجابة 78.26%، وبلغ مقياس السلوك (78.99%) وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية المشتركة وسرعة السلوك الإبداعي.

#### الفرع الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل.

#### 1. دراسة [Moses Njuguna Wanyeki وآخرون، 2019] تحت عنوان:

### Impact of teamwork on Employee Performance: Study of faculty members in Kenyatta university.

أثر العمل الجماعي على أداء الموظف: دراسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كينيا.

تهدف الدراسة بشكل أساسي الى العوامل التي ارتبطت بنهج العمل الجماعي في بيئة العمل ومساهمتها في أداء الموظف ونتيجة لذلك الأداء العام في جامعة كينيا. حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة التفاعلية كأداة لجمع البيانات. كان العينة المستهدفة هم أعضاء هيئة التدريس في جامعة كينيا. في حين شملت الدراسة تحليل 100 مبحوث، حيث تم توزيع الاستبيانات على المدارس المختلفة وفي القطاع الداعم الذي شمل الكافيتريا ودائرة الصحة. كان أخذ العينات هادفاً في اختيار المبحوثين وركز بشكل أساسي على فترة الخبرة في الكليات.

انتهت الدراسة الى ان العمل الجماعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموظف الفردي. هذا يشير إلى أن العمل الجماعي يساعد على تعزيز الإنتاجية، ويعزز الفعالية وكذلك الكفاءة في مكان العمل. يجب أن تسعى الكليات المختلفة والقطاعات الداعمة إلى تعزيز العمل الجماعي في تحقيق ولايتها من خلال مشاركة كل موظف.

2. دراسة [Nemanja Berber وآخرون، 2020] تحت عنوان:

### **Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia.**

العلاقة بين فعالية العمل الجماعي الملحوظة وأداء الفريق في القطاع المصرفي.

تهدف الدراسة الى التحقيق في فعالية العمل الجماعي وعلاقته بأداء الفريق. على وجه التحديد، حاول المؤلفون التحقيق في عوامل فعالية العمل الجماعي التي لها علاقة إيجابية بأداء العمل الجماعي واستدامة الفرق في المستقبل. موضوع البحث هو فعالية العمل الجماعي باعتباره بناء يتم تقديمه على نطاق واسع في المجال العلمي للسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ولكنه لا يزال غير مكتشف في البحث التجريبي، وخاصة في القطاع المصرفي. تم إجراء تحقيق باستخدام استبيان المراجعة الذاتية حول فعالية العمل الجماعي على عينة من 401 موظفًا في القطاع المصرفي في صربيا، في 16 من أصل 26 بنكًا قائمًا في الدولة. استخدم المؤلفون برنامج Smart PLS من أجل اختبار الاستبيان (تحميل المؤشر، وموثوقية الاتساق الداخلي، والصلاحية المقارنة، وصلاحية التمييز) وسؤال البحث المقترح (PLS-SEM).

أظهرت النتائج التي خرجت بها الدراسة الى ان تآزر الفريق والابتكار وجودة العمل الجماعي لها علاقات إيجابية مع أداء الفريق. إن التماسك والتآزر بن زملاء الفريق وجودة العمل الجماعي والسلوك المبتكر لها علاقات إيجابية مع أداء العمل الجماعي بشكل أعلى وتؤدي الى ذلك. كانت هذه نتيجة متوقعة، لأن تآزر الفريق يجلب تماسكاً أكبر وتعاون أفضل بين أعضاء الفريق، مما قد يؤدي الى جهود مشتركة للوصول الى الأهداف المقترحة وتحقيق نتائج أفضل.

3. دراسة [Zainab Amer Hassan، 2021] تحت عنوان:

### **Servant Leadership and its Impact on the Effectiveness of Teamwork "the Health Department in Baghdad/ Al-Rusafa"**

القيادة الخادمة وأثرها على فاعلية العمل الجماعي "دائرة الصحة في بغداد / الرصافة"

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة بأبعادها كمتغير مستقل على فعالية فرق العمل كمتغير معتمد وأبعاده في دائرة صحة بغداد/ الرصافة، واستناداً إلى أهمية موضوع البحث وأهمية عينة البحث والمنظمة موضوع البحث. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الذي يتعامل مع 176 عاملاً يمثلون عينة البحث من 310 عاملاً (مجتمع البحث) باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي اشتملت على 61 فقرة. يتبنى البحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات بما في ذلك اختبار t، واختبار F، والتحليل الاستكشافي لاختبار فرضياته ضمن

SPSS v.21. ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها من الجانب العملي والتي اثبتت صحة الفرضيات فتجسدت من خلال تأثير القيادة الخادمة بشكل مباشر وغير مباشر على فاعلية فرق العمل في دائرة الصحة في بغداد / الرصافة والذي يكون مرتفعا والاثار العملية مع اهمتطبيقات. القيادة الخادمة وكيفية تقوية القيادة الخدمية.

توصلت الدراسة الى بعض النتائج بعد دراسة معمقة لموضوع البحث والتي جاءت في حصول الأصالة على أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد الأخرى في حين جاء بعد بناء الفريق في المرتبة الثانية، وأن القائد يمارس أبعاد القيادة الخادمة (تقييم الموظف، وتطوير الموظفين، وبناء الفريق، وإظهار الأصالة، ودعم القيادة، والقيادة المشتركة) إلى حد كبير، مما ساهم في زيادة مهارات العمل الجماعي. كما تبين أن البعد القيادي المشترك يمارس بدرجة متوسطة في المنظمة موضوع البحث حيث حصل على أدنى مستوى حسابي بين الأبعاد الأخرى. ومن ناحية المتغير المعتمد (فاعلية فرق العمل) فقد حلالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية في المنظمة موضوع البحث، كما تبين من خلال الدراسة أن فريق العمل في دائرة الصحة بغداد لديه مهارات اتصال، ويتمتع بمهارات حل المشكلات، وأن فرق العمل تعتمد على تخطيط العمل والمهارات التنظيمية ومهارات التفاعل الجيد بين أعضائها. وأظهرت النتائج أن مهارات تنسيق المهام مستمدة من القائد الخادم، كما ترتبط قيادة الخادم بفاعلية الفريق. إذ ان هناك علاقة تأثير مباشرة بين قيادة الخادم وفعالية فريق العمل.

بعد التوصل إلى النتائج العلمية لهذه الدراسة وكشفت مدى الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة وفعالية فرق العمل)، قدمت مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز دور القيادة الخادمة في دائرة الصحة بغداد الرصافة والتعمق في اساسياتها وخصائص القائد الخادم. تشجيع استخدام بُعد إظهار الأصالة لأهميته في فهم واستيعاب أعضاء الفريق وإدراك قيمهم وعاداتهم. كما أوصت بتعزيز عملية بناء الفريق لأهميتها في بناء علاقات عمل تعاونية وتحقيق الأهداف المشتركة للفرد والقائد والمنظمة، وخلق أساس قوي للعمل الناجح.

#### 4. دراسة [Loyal Bokaii، 2023] تحت عنوان:

### Impact of teamwork on the performance of the employees in the non-governmental sector

تأثير العمل الجماعي على أداء الموظفين في القطاع الحكومي.

تهدف الدراسة الى التحقيق في أهمية التعاون في مكان العمل ومعرفة ما هو مطلوب لإنشاء فريق منتج وفعال بشكل مثالي في مكان العمل. يدرك المدراء والقادة أهمية التعاون في مكان العمل عندما يتعلق الأمر بتحقيق أهداف الشركة وأهدافها. لجمع أهم المعلومات من المستجيبين، استخدم استبياناً قياسياً تم إرساله عبر البريد الإلكتروني. تم توزيع الاستطلاع على أكثر من 300 مستجيب لجمع البيانات، وأجاب 250 فقط على الاستبيانات. تم تحليل البيانات باستخدام الأداة الإحصائية SPSS لتوليد النتائج.

انتهت الدراسة بجملة من النتائج والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية يسن التعاون وأداء الموظفين في المنظمات غير الحكومية، ترتفع إنتاجية الموظفين عندما يستخدمون أساليب التعاون في العمل، وهذا بدوره يزيد من كفاءة المنظمات التي يعملون بها نتيجة لذلك فإن المنظمة غير الحكومية التي تستخدم الأساليب التعاونية في مكان العمل تؤدي أداءً أفضل من المنظمة غير الحكومية التي لا تفعل ذلك. تم اكتشاف أن المنظمات غير الحكومية تستفيد من تعاون أكبر بسبب تحسين الاتصال. عندما تعمل الإدارة والموظفون معا لتحسين الاتصال، يتحسن الأداء العام للمؤسسة. حيث يجب ان يكون هناك نوعان من التواصل في مكان العمل (صاعدا، نازلا). تعمل خطط التعويض على تحسين أداء الفرق في المنظمات غير الربحية، وفقاً لنتائج الدراسة وجد الباحثون أن المستويات الأعلى للأجور في مكان العمل مرتبطة بمستويات أعلى من أداء الفريق. وهذا يعني أنه عندما تتحقق أهداف المنظمة غير الحكومية، يجب الاعتراف بجهود الفريق ومكافأتها.

### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات.

جدول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية كانت في السنوات التالية: 2020 ، 2021 ، 2022	تمت الدراسة الحالية في تقرت 2023	من حيث المكان والزمان
تناولت الدراسات السابقة : الاستبانة	الاستبانة	من حيث أداة الدراسة
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة	تناولت دراستنا 53 عامل	من حيث العينة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: الطلاقة، الإصالة ، الحساسية للمشكلات،... الخ.	هدفت الدراسة الى معرفة مدى فعالية: اثر العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي للعامل	من حيث المتغيرات

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تغطية أثر العمل الجماعي ودوره في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال المبحث الأول الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للسلوك الإبداعي والعمل الجماعي، ووضحنا أن أسلوب العمل الجماعي يمنح للمؤسسة إمكانية استغلال جهود موظفيها وتوجيههم نحو الهدف الأساسي للمؤسسة، كذلك تحفيز الأفراد للتعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة بطرق وأساليب إبداعية جديدة وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة. في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بدراستنا والتي تنوعت فمنها الدراسات العربية وأخرى أجنبية حيث تم عرض أهم جوانبها والمتمثلة في الهدف من الدراسة، عيبتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها.



## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر العمل الجماعي على تنمية السلوك  
الإبداعي للعاملين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
فرغ تقرت

### تمهيد:

بغرض الإلمام بموضوع الدراسة واستكمال الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعمال سونلغاز، عن طريق توزيع استمارة استبيان على عينة وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول: يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

- وفي المبحث الثاني: يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، وكذلك تقديم العينة وعرض منهج الدراسة والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات ومعالجتها.

#### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

##### الفرع الأول: منهج الدراسة

**أولاً: المنهج الوصفي التحليلي:** والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة الفرضيات، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، وكذلك المقابلة

**ثانياً: المنهج الإحصائي:** و الذي من خلاله يمكن اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات أثر العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من عمال سونلغاز .

##### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

#### الجدول (1-2) يوضح متغيرات الدراسة

المتغير	
المتغير المستقل	العمل الجماعي
المتغير التابع	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الدراسات السابقة

#### الفرع الثالث: العينة والمجتمع

**أولاً: نشأة المؤسسة.**

كانت في بدايتها في سنة 1947 شركة فرنسية تحمل اسم "EGA" وهي عبارة عن مجعلاًقدم شركات إنتاج وتوزيع<sup>1</sup> الكهرباء ذات طابع الخاص، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز، ثم سقطت تحت قانون التأميم سنة 1947 الصادرة عن السلطة الفرنسية.

في عام 1969 تم حلّ شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، وتم استبدالها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وذلك بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 الصادر عن الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969، وبموجب ذات القانون، منحت للشركة الجديدة حق احتكار، إنتاج، نقل، توزيع، استيراد وتصدير الكهرباء، فضلاً عن احتكار توزيع الغاز الطبيعي وبيعه في البلاد.

<sup>1</sup>: لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)  
<https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar>

وبصورة مشرفة منذ انطلاقتها، دخلت سونلغاز حقبة تاريخية جديدة بقوى عاملة قوامها 6000 مستخدم، يعملون لصالح توفير الخدمة لـ 700000 زبون، بمعدل كهرباء يصل إلى 40٪، حيث كانت الشركة تحوز على 626 ميغاوات من الطاقة الكهربائية المركبة، بالإضافة إلى امتلاكها لشبكة نقل للغاز بطول 575 كم وشبكة توزيع للغاز بطول 1590 كم، تزود 168032 أسرة.

في عام 1983 قامت شركة سونلغاز بإعادة الهيكلة ما تولد عن ذلك ظهور مؤسسات للأعمال المتخصصة ومؤسسة التصنيع، حيث جاءت بالتسميات التالية<sup>1</sup>:

- مؤسسة كهريف (KAHRIF) للتزويد الكهربائي الريفي.
- مؤسسة كهركيب (KAHRAKIB) للهياكل التحتية والمنشآت الكهربائية.
- مؤسسة إنرغا (INERGA) للهندسة المدنية.
- مؤسسة اتيربيك (ETTERBIK) للتركيب الصناعي.
- مؤسسة صناعة العدادات وأجهزة مراقبة (AMC).

اختيار هذا النموذج الجديد للشركة الأم والفروع، منح لسونلغاز قدرات جديدة لإدارة وتسيير مشاريعها حيث سمح هذا التنظيم الإداري للشركات الجديدة من لعب دور رائد في إنشاء البنى التحتية للكهرباء والغاز.

بتاريخ 14 ديسمبر 1991 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/475 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial) وفي القانون رقم 95/280 الصادر في 17 سبتمبر 1995 يؤكد طبيعة المؤسسة الموضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، مع العلم أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002، أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، شركة ذات أسهم. وضع يمنح لسونلغاز إمكانية توزيع نشاطها إلى مجالات تابعة لقطاع الطاقة والتدخل خارج حدود الجزائر، وبصفتها شركة ذات أسهم يجب ان تمتلك أسهما مالية وقيم منقولة.. كما يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى وكذا العمل على المستوى الدولي.

في جانفي 2004 بدأت عملية تحويل سونلغاز مع إنشاء ثلاث شركات مهن قاعدية، وهكذا فإن الوحدات المسؤولة<sup>4</sup> عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

- شركة إنتاج الكهرباء (SPE) .
  - شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) .
  - شركة تسيير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز هي:

<sup>1</sup>: منصر بئينة، بور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 50.

<sup>2</sup>: ميهوبي محمد، فلاك النوري، المحاسبة في شركات الكهرباء والغاز وفقا للنظام المحاسب المالي "دراسة حالة شركة امتياز توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022، ص 53.

<sup>3</sup>: لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)  
<https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar>

<sup>4</sup>: حجاجي هشام، العايش بوجمعة، بور محافظ الحسابات في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة" وحدة الإنتاج تقرت، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص 20.

- شركة توزيع الجزائر (SDA).
- شركة توزيع الوسط (SDC).
- شركة توزيع الشرق (SDE).
- شركة توزيع الغرب (SDO).

بين عامي 2007 و2009، شرع مجمع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة وتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج<sup>1</sup> عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء 33 شركة فرعية و6 شركات بالشراكة المباشرة، مع افتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز (IFEG) سنة 2007، فضلا عن إنشاء شركات للهندسة وأنظمة المعلومات وإدارة العقارات (CEEG)، (SOPIEG و ELIT) ودمج شركة الرويبة للإضاءة في 2009، وهذا لاستكمال تحولها إلى شركة قابضة، مصممة على تطوير وتعزيز البنى التحتية للكهرباء والغاز.

في تاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء<sup>2</sup> ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب منذ ذلك التاريخ أصبحت سونلغاز، شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة دون انشاء شركة معنوية جديدة، كما تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمع"

لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا (SDC) شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب منجهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر (SDA) من جهة أخرى، وكان ذلك في 2017/04/04 برأس مال يفوق 02 مليار دينار جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي ب 20 نهج محمدبوضياف بالبلدية تسهر على تسيير 52 مديرية توزيع متفرقة على 48 ولاية.

وفي نهاية سنة 2018 صدر مخطط تنظيمي جديد يغير تسمية مديريات التوزيع الى امتياز توزيع الكهرباء والغاز مع الحفاظ على نفس المهام والكيفيات وكذا عدد المديريات الجهوية.

#### الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع تقرت من عدة مصالح وهي كما يلي:

- المدير: يمثل قمة الهرم بالشركة، وهو المسير والمسؤول الأول عن القرارات الهامة والسهر على تحقيق أهداف<sup>4</sup> الشركة والحرص على الأداء الجيد للمديرية.
- كاتبة المديرية: تعتبر همزة وصل بين المدير وباقي المصالح الأخرى في المديرية، كما تهتم بتنظيم المواعيد والرد على الاتصالات وتصنيف وتنظيم الوثائق... إلخ.
- مصلحة الشؤون القانونية: يعتبر الممثل القانوني للمؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام أي بمثابة محامي الدفاع للمؤسسة أمام القانون.
- مكلف بالاتصال: هو المتحدث باسم المؤسسة أمام وسائل الاعلام السمعي البصري، والمكلف بالحملات التحسيسية والإعلانات.

<sup>1</sup>: لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

<https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar>

<sup>2</sup>: نفس المرجع.

<sup>3</sup>: ميهوبي محمد، فلاك النوري، مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup>: وثائق المؤسسة.

- مهندس دراسات الأمن: وهو المكلف بالسلامة والصحة المهنية، ويهتم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيق لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.
  - المكلف بالأمن الداخلي: حيث يهتم بحماية محيط المديرية والمتابعة الدائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية.
  - قسم العلاقات التجارية: هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية ويقسم الى وكالات تعتبر حلقة وصل بين الزبون والمؤسسة حيث يوجد في المؤسسة فرع تقرت 5 وكالات تجارية وهي:
    1. الوكالة التجارية الطيبات.
    2. الوكالة التجارية الحجيرة.
    3. الوكالة التجارية الزاوية العبيدية.
    4. الوكالة التجارية تقرت.
    5. الوكالة التجارية تماسين.
  - قسم تخطيط الشبكات: يقوم بتخطيط الشبكات الجديدة مع المشاورة بين قسم تقنيات الكهرباء والغاز.
  - قسم تقنيات الغاز: يهتم هذا القسم بصيانة واستغلال شبكات الغاز، ويقدم أيضا بربط شبكات جديدة بالشبكات القديمة ويقوم أيضا بتكليف الوكالة للقيام بمهمة الربط، وهذا وفق المعايير المعمول بها.
  - قسم تقنيات الكهرباء: كذلك يقوم هذه القسم بصيانة واستغلال شبكات الكهرباء، ويقوم أيضا بربط شبكات جديدة بالشبكات القديمة وكل الأمور المتعلقة بالكهرباء.
  - قسم دراسات الأشغال: يكمن دوره الأساسي في دراسة كافة الطلبات المتعلقة بالكهرباء والغاز، وتقييم مبلغ فواتير الأشغال بالتعاون مع قسم إدارة الصفقات المسؤول على فتح مناقصات بين المؤسسة والمقاولين او المؤسسات.
  - قسم تسيير المنظومات المعلوماتية: يقوم أساسا على توفير وحدات الإعلام الآلي ووجود اتصالات متطورة وشبكات داخل المؤسسة وصيانة وبرمجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز، والسهر على سير وديمومة الشبكة المعلوماتية مثل أجهزة الحاسوب والأنترنيت الداخلية والخارجية.
  - قسم المالية والمحاسبة: مسؤول على تسيير ميزانية المؤسسة وإعداد كشوفات ورواتب العمال.
  - مصلحة الشؤون العامة: تهتم بتمويل المؤسسة بالتجهيزات والمعدات والوسائل المختلفة للسير الحسن.
  - مصلحة الموارد البشرية: المصلحة المستهدفة
- مهام وأهداف المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).
- أ. مهام المؤسسة.

من خلال المراحل والتطورات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية لنقل وتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، أصبحت المؤسسة تؤدي مجموعة من المهام والوظائف التي تتمثل في:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن<sup>1</sup> بأقل تكاليف، وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى التركيب وتصليح وصيانة مراكز التوزيع العمومي للغاز.
  - التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
  - ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
  - توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- ب. أهداف المؤسسة:

- إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وتسويقه.<sup>2</sup>
- نقل الغاز لتلبية حاجات السوق.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- الأعمال المشتركة مع شركة جزائرية أو أجنبية.

#### ثانيا: العينة والمجتمع

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" فرع تقرت الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كآآي: "مسؤولين، إطارات، وعمال" موزعين على مختلف المصالح والأقسام، اما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 61 استبيان على عمال مؤسسة، وقد تم استرجاع 53 استبيانا.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	61	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	59	96.72%
عدد الاستثمارات غير المسترجعة	02	3.27%
عدد الاستثمارات الملغاة	06	9.83%
عدد الاستثمارات المقبولة	53	86.88%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

<sup>1</sup> شيخاوي عبد الكريم، بن قدور خيرة لبنى، *إشكالية تحسين الخدمات في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تيارت"*، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامع ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022، ص 60.

<sup>2</sup> مجابرة زهور، عرار لمياء، *بور الإدارة المالية في تحقيق المورد البشري "دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق-قالمة"*، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014، ص 66.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

#### أولاً: الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان الى معرفة مدى تأثير العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -تقرت-، إذ انه تم بناء الاستبيان والاسئلة الخاصة به انطلاقا من الفرضيات المطروحة، كما تم الاستعانة بفرضيات الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة في تصميمه، حيث اتخذ الاستبيان عدة مراحل قبل الشروع في تصميمه والتي كانت كما يلي:

- ♦ تم اعداد استبيان أولي من أجل الاعتماد عليه من جمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، وهذا استنادا على الدراسات السابقة ذات صلة بمتغيرات الدراسة.
- ♦ عرض الاستبيان على المؤطرين لتقييمه مدى ملائمة الاستبيان لتوجهاته وتعديله الأولي.
- ♦ ثم عرض على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف وتغيير صيغة بعض العبارات.
- ♦ وفي الأخير تم توزيعه بشكله النهائي على جميع أفراد العينة للوصول الى المعلومات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المؤطرين.

تم نشر الاستبيان مع ارفاقه بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة على أسئلة الاستبيان كاملة، في حين قسم الاستبيان الى ثلاثة أجزاء والتي كانت كما يلي:

- الجزء الأول: خصص هذا الجزء للمعلومات الشخصية لمجتمع الدراسة والمتمثلة في "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والوظيفة" من أجل التعرف على خصوصية الباحثين.
- الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على أسئلة حول أبعاد المتغير التابع للدراسة "السلوك الإبداعي" التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث تتكون من 35 فقرة موزعة على 7 أبعاد الخاصة بالسلوك الإبداعي، أي كل بعد يحتوي على 05 فقرات.
- الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بأسئلة بالمتغير المستقل "العمال الجماعي"، والذي كان عددها 20 فقرة موزعة على 04 أبعاد كل بعد يحتوي على 05 أسئلة.

#### أ. المقابلة الشخصية والملاحظة:

كما تم اجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع تقرت، بغرض الإجابة على بعض الأسئلة الخاصة بالدراسة وتقديم توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، وشرح الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وتوضيح أقسامه، من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسة محل الدراسة تمكننا من اخذ أجوبة وملاحظات مهمة حول موضوع الدراسة، ما سيساعد لاحقا في تفسير النتائج والتعليق عليها.

#### ب. وثائق الدراسة:

كما تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، والتي من خلالها تمكنا من الوصول الى بعض البيانات والمعلومات الضرورية والمتمثلة في معلومات حول الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة بمختلف أقسامها.

### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

#### أولاً: البرامج

تمت الاستعانة ببرنامج excel في تفريع بيانات الأولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، وتم قياس وتحليل البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج SPSS حيث اشتمل ذلك على:

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية

ذكرنا سابقا ان تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث صممت فقرات المتغيرات وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي لتناسبه مع هذا النوع من الدراسات، وكانت درجات سلم ليكارت الثلاثي تتمثل في موافق، محايد، غير موافق، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الثلاثة السابقة أوزان محدد كما يوضح الجدول رقم (2-2).

الجدول رقم (2-3): يوضح الأوزان المقترحة حسب درجات مقياس ليكارت الثلاثي

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الأوزان	01	02	03

المصدر: من اعداد الطالبتين.

ومن ثم يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه العام للإجابات، والذي يحدد من مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم (2-4): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

المتوسط المرجح	(01.66 – 01.00)	(02.34– 01.67)	(03.00 –02.35)
الأوزان	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين.

يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ( $3-1=2$ ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( $2/3=0.66$ )، ثم نضيف هذه القيمة الى أصغر قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول أعلاه.

#### ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

#### 1. صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة أعمال، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

## 2. ثبات أداة الدراسة

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو لاحظ أن معامل الثبات لإجابات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (2-5): يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (العمالجماعي) و(السلوك الإبداعي).

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
68	0.939

المصدر: من أعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 93.9%، حيث يعتبر ذو مستوى جيد جداً من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير.

## المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد القيام بتفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

### المطلب الأول: عرض النتائج الدراسة وتحليلها

#### الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية، المستوى).

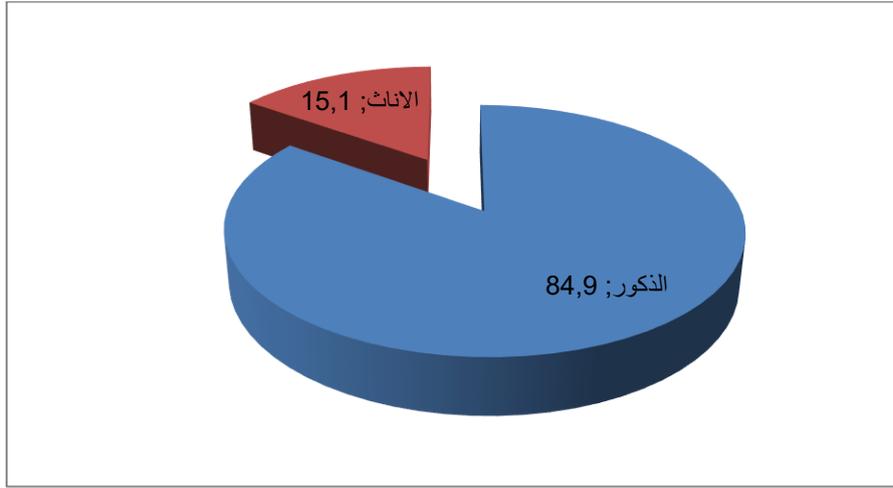
أولاً: توزيع الأفراد حسب متغير الجنس.

يبين الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 45 مستجوباً بنسبة قدرها 84.9%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 8 مستجوباً بنسبة قدرها 15.1%  
الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
84.9%	45	الذكور
15.1%	8	الإناث
100%	53	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (2-1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام EXCEL

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 84.9%، أي 45 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 15.1%، أي 8 أفراد من الإناث.

#### ثانيا: توزيع الأفراد حسب السن

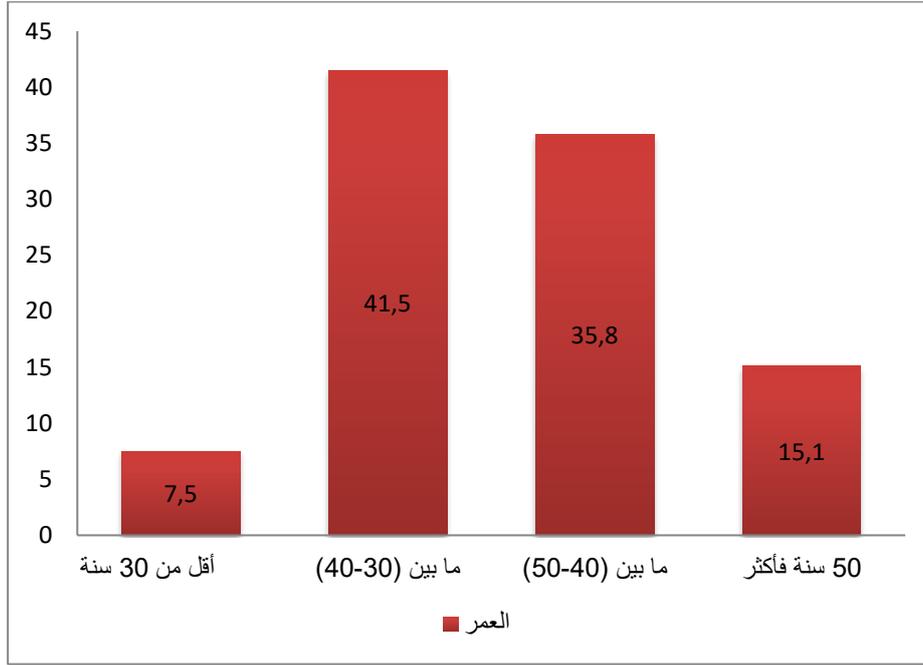
يبين الجدول رقم (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 4 مستجوبين، بنسبة قدرها 7.5%، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم ما بين (30-40) بلغ 22 مستجوبا، أي بنسبة 41.5%، أما المستجوبين ما بين (40-50) فبلغ عددهم 19 مستجوبا بنسبة 35.8%، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 8 مستجوب أي بنسبة 15.1%.

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
7.5%	4	أقل من 30 سنة
41.5%	22	ما بين (30-40)
35.8%	19	ما بين (40-50)
15.1%	8	50 سنة فأكثر
100.0%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

شكل رقم (2-2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات EXCEL

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 41.5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين (40-50)، والتي بلغت نسبتها 35.8%، أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر قد بلغت نسبتها 15.1%، في حين نجد أن الفئة الأقل، من 30 سنة كانت نسبتها 7.5% فقط، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من (30-40).

#### ثانيا: توزيع الأفراد حسب المستوى

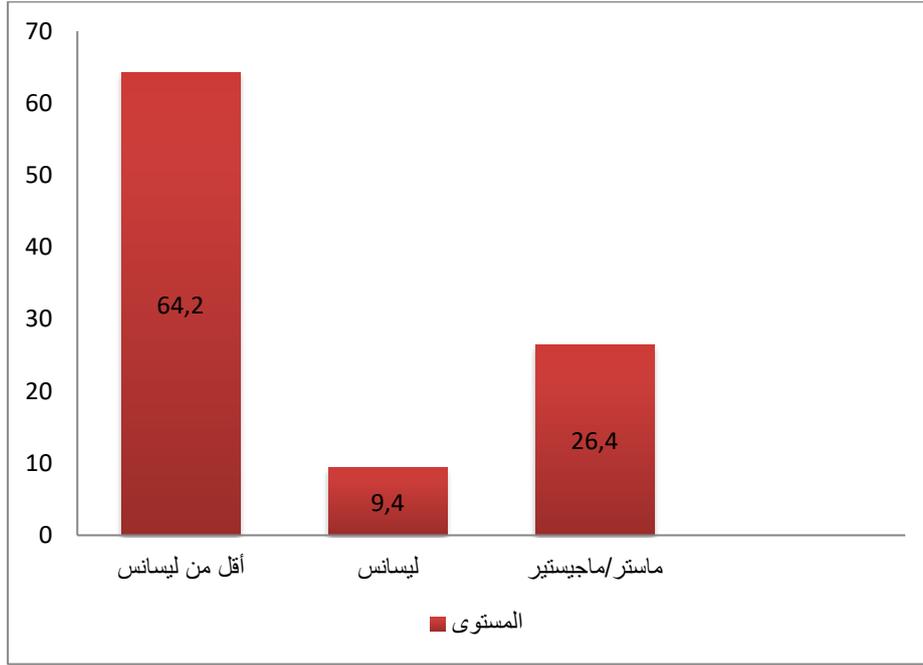
يبين الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين دون ليسانس 34 مستجوبين، بنسبة قدرها 64.2%، في حين أن عدد المستجوبين الحائزين على ليسانس بلغ 5 مستجوبا، أي بنسبة 9.4%، أما المستجوبين متحصلين على الماستر فبلغ عددهم 14 مستجوبا بنسبة 26.4%.

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى

النسبة	التكرار	المستوى
64.2%	34	أقل من ليسانس
9.4%	5	ليسانس
26.4%	14	ماجستير/ماستر
100.0%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

شكل رقم (2-3) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات EXCEL

نلاحظ من الشكل أعلاه أن الفئة الأكبر كانت من فئة أقل من ليسانس حيث بلغت 34 مستجوبا بنسبة 64.2%، تليها الفئة ماسنتر حيث بلغت 14 مستجوبا بنسبة 35.8%، أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر قد بلغت نسبتها 15.1%، في حين نجد أن الفئة الأقل هي فئة الحاصلين على ليسانس حيث بلغت 9.4%.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

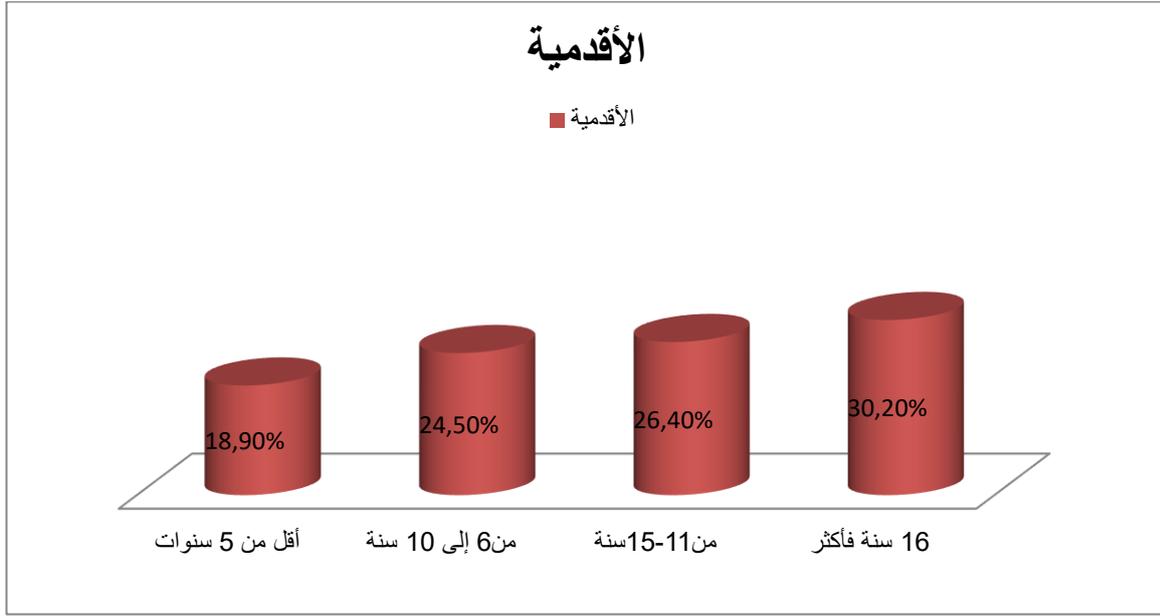
يبين الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم أقدمية نقل عن 5 سنوات يبلغ 10 مستجوب أي بنسبة 18.9%، أما المستجوبين الذين لديهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات يبلغ عددهم 13 مستجوبا، أي بنسبة 24.5%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 11 سنة إلى 15 سنة فيبلغ عددهم 14 مستجوبا، أي بنسبة 26.4%، أما المستجوبين الذين لديهم أقدمية أكثر من 16 سنة فيبلغ عددهم 16 فرد، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 30.2%.

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة	التكرار	الخبرة
18.9%	10	أقل من 5 سنوات
24.5%	13	من 6 إلى 10 سنوات
26.4%	14	11-15 سنة
30.2%	16	16 سنة فأكثر
100 %	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

شكل رقم (2-4) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات EXCEL

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم أقدمية من 16 سنة فأكثر في مجال العمل بنسبة قدرها 30.2%، تليها الفئة التي لديها أقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة قدرها 26.4%، ثم بعد ذلك الفئة التي لديها أقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 24.5%، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها 18.9%.

#### ثانيا: توزيع الأفراد حسب الوظيفة

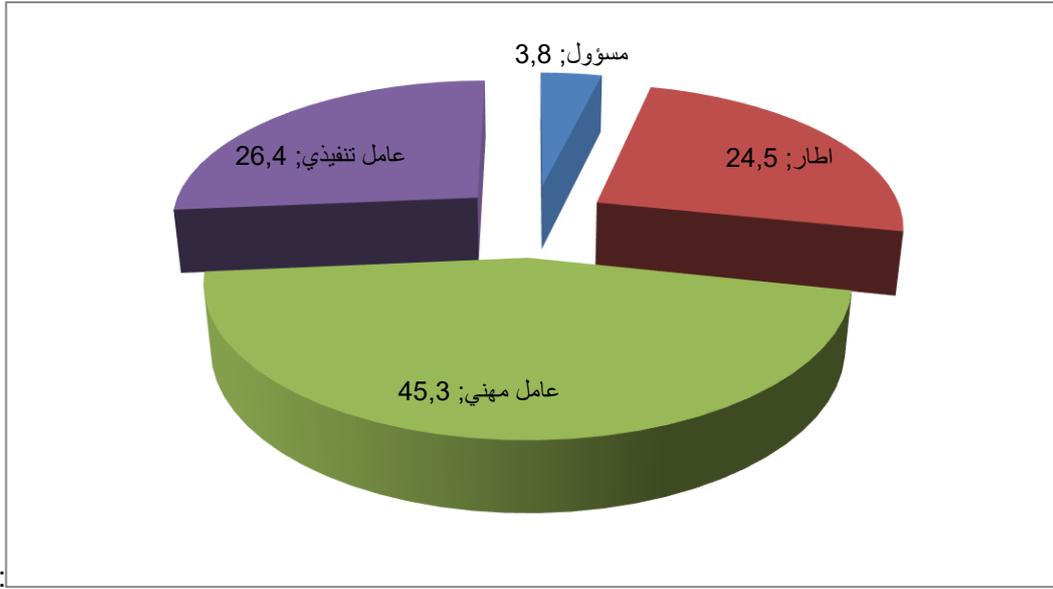
يبين الجدول رقم (2-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، إذا نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة مسؤول بلغ 2 مستجوبين أي بنسبة 3.8%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة إطار 13 مستجوبا أي بنسبة 24.5%، وعدد المستجوبين من فئة عامل مهني فقد بلغ 24 مستجوبين أي بنسبة 45.3%، أما عدد المستجوبين من فئة عامل تنفيذي فقد بلغ 14 أي بنسبة 26.4%.

الجدول رقم (2-9) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مسؤول	2	3.8%
إطار	13	24.5%
عامل مهني	24	45.3%
عامل تنفيذي	14	26.4%
المجموع	53	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

شكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات EXCEL

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن عدد المستجوبين الأكبر كان في فئة عامل مهني، حيث بلغ 24 مستجوب بنسبة قدرها 45.3%، يليها العامل التنفيذي التي بلغت 14 مستجوبين بنسبة 26.4%، يليها إطار التي بلغت 13 مستجوب بنسبة قدرها 24.5%، أما فيما يخص فئة مسؤول كانت الأقل حيث بلغت 2 مستجوب بنسبة 3.8%.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا

أولا: المحور الأول: السلوك الإبداعي

#### بالنسبة لبعد المرونة:

يظهر الجدول رقم (2-10) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد المرونة في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونغاز"، وعليه فإننا نفرض ما يلي:

**H0**: لا تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعد المرونة كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

**H1**: تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعد المرونة كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (2-10): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد المرونة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	انظر الى الأمور والقضايا من زوايا مختلفة قبل الحكم عليها	2.92	0.33	01	مرتفع
02	استمع الى آراء الآخرين ولا تعصب لأفكاري	2.81	0.52	03	مرتفع

مرتفع	02	0.45	2.85	03	أقبل النقد من الآخرين واستفيد منه
متوسط	05	0.83	2.09	04	تتبنى إدارة مؤسستنا منهج مناقشة الأفكار مع الافراد
مرتفع	04	0.79	2.38	05	أسعى الى التفكير بطريقة مختلفة عن التفكير العادي
مرتفع	--	0.37	2,61		البعد الأول: المرونة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

وعليه من خلال نتائج الجدول رقم (2-10) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.61 وانحراف معياري يقدر ب 0.37، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية المرونة في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة لبعده المرونة كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن نتائج الجدول توضح أن قيمة الوسط الحسابي لكل من الفقرات الأولى والثانية والثالثة والخامسة، فهي محصورة بين 2.92 و 2.38، وانحراف معياري محصور بين 0.79 و 0.33 وهذا معناه ان مستواها مرتفع، في حين المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة بلغت قيمته 2.09 والانحراف المعياري قدر ب 0.83 أي ان مستواه متوسط.

كما يتضح من خلال الجدول ان العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى، تليها العبارة الثالثة في المرتبة 02 ثم العبارة الثانية في المرتبة 03، وفي المرتبة 04 تأتي العبارة الخامسة، وأخيرا العبارة الرابعة في المرتبة 05. وعليه كنتيجة عامة يمكن القول إن افراد المؤسسة محل الدراسة يوافقون على ان هناك اهتمام كبير بالمرونة كضرورة لتنمية السلوك الإبداعي، وعليه فقد تم إثبات الفرضية التي تقول:

ان المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة ببعده المرونة كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي.

#### بالنسبة لبعده الطلاقة والقدرة على التحليل:

يظهر الجدول رقم (2-11) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده المرونة في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونغاز"، وعليه فإننا نفرض ما يلي:

**H<sub>0</sub>**: لا تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعده الطلاقة والقدرة على التحليل كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

**H<sub>1</sub>**: تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعده الطلاقة والقدرة على التحليل كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (2-11): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعده الطلاقة والقدرة على التحليل.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أستطيع التعبير عن أفكارى بلغة وطريقة سلسلة وشفافة	2.81	0.44	02	مرتفع

02	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وبطرق مختلفة	2.58	0.63	04	مرتفع
03	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وتقديم أفكار جديدة تساعد في أداء العمل	2.77	0.50	03	مرتفع
04	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	2.89	0.32	01	مرتفع
05	اختيار الأفكار والحلول يتم في المؤسسة باستخدام أساليب إحصائية ورياضية	2.30	0.77	05	متوسط
	البعد الثاني: الطلاقة والقدرة عن التحليل.	2,67	0.31	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-11) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.67 وانحراف معياري يقدر ب 0.31، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية الطلاقة والقدرة على التحليل في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة لبعده الطلاقة والقدرة على التحليل كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.89 و 2.58 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.63 و 0.32.

#### بالنسبة لبعده الاصلية:

يظهر الجدول رقم (2-12) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده المرونة في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وعليه فإننا نرفض ما يلي:

**H0:** لا تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعده الاصلية كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

**H1:** تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعده الاصلية كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (2-12): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعده الاصلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	اعمل أن يكون التمييز هو السمة الفعالة في طريق عملي	2.92	0.33	01	مرتفع
02	لدي القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة	2.81	0.52	03	مرتفع
03	اشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	2.85	0.45	02	مرتفع
04	اهتم بنجاح الأفكار والأساليب جديدة في العمل تميز ندرة المعلومات من معيقات تبني المقترحات والأساليب الجديدة في العمل	2.09	0.83	05	متوسط
05	امتلك القدرة على تطوير الأفكار الخاصة بالفرص الإبداعية وتطوير البدائل من اجل حل المشكلات	2.38	0.79	04	مرتفع

مرتفع	--	0.30	2.55	البعد الأول: الاصاله
-------	----	------	------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

من خلال نتائج الجدول رقم (2-12) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $a > 0.05$ ) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.55 وانحراف معياري يقدر ب 0.30، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية الأصاله في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة لبعده الاصاله كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية ، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.92 و 2.09 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.83 و 0.33.

#### بنسبة لبعده الحاسوبية والمشكلات:

يظهر الجدول رقم (2-13) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده المرونة في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وعليه فإننا نفرض ما يلي:

**H<sub>0</sub>**: لا تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعده الحاسوبية و المشكلات على التحليل كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

**H<sub>1</sub>**: تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعده الحاسوبية و المشكلات كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (2-13): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعده الحاسوبية والمشكلات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها	2.81	0.44	02	مرتفع
02	أركز على مشاكل عملي واحصل على المعلومات اللازمة بسرعة	2.58	0.63	04	مرتفع
03	أساعد في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	2.77	0.50	03	مرتفع
04	أحرص على معرفة وجود الخلل في العمل الذي أقوم به	2.89	0.32	01	مرتفع
05	تمتلك مؤسستنا كوادر بشرية قادرة على حل المشكلات ووضع القرار المناسب في الوقت المناسب	2.30	0.77	05	متوسط
	البعد الثاني: بعد الحاسوبية و المشكلات	2.52	0.35	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-13) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.52 وانحراف معياري يقدر ب 0.35، وهو يدل على أن

إجابات أفراد العينة تدرك أهمية بعد الحساسية و المشكلاتفي تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بعد الحساسية و المشكلات كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية ، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.89 و 2.58 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.63 و 0.32.

#### بنسبة لبعد الاتصالات:

يظهر الجدول رقم (2-14) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الاتصالات في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وعليه فإننا نرفض ما يلي:

**H<sub>0</sub>**: لا تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعد الاتصالات كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

**H<sub>1</sub>**: تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة ببعد الاتصالات كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (2-14): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد الاتصالات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أساهم بمقترحات بناءة في اجتماعات العمل	2.81	0.575	02	مرتفع
02	اعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي	2.58	0.295	04	مرتفع
03	أسعى الى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي	2.77	0.466	03	مرتفع
04	أفسر الاتصالات الواردة لي من الأقسام الأخرى بسهولة في المؤسسة التي اعمل بها	2.89	0.722	01	مرتفع
05	الحرص على مشاركة جميع الوحدات بالمعلومات التي امتلكها	2.30	0.716	05	متوسط
	البعد الثاني: بعد الاتصالات	2.61	0.39	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-11) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.61 وانحراف معياري يقدر ب 0.39، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية بعد الاتصالي في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بعد الاتصال كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية ، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.89 و 2.58 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.63 و 0.32،

#### بنسبة لبعد قابلية التغير

يظهر الجدول رقم (2-15) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بعدد القابلية للتغيير في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وعليه فإننا نفرض ما يلي:

**H0:** لا تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بعدد قابليته التغيير كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

**H1:** تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بعدد قابليته التغيير كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (2-15): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بعدد قابليته التغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أساهم بمقترحات بناءة في اجتماعات العمل	2.81	0.575	02	مرتفع
02	اعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي	2.58	0.295	04	مرتفع
03	أسعى الى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي	2.77	0.466	03	مرتفع
04	أفسر الاتصالات الواردة لي من الأقسام الأخرى بسهولة في المؤسسة التي اعلم بها	2.89	0.722	01	مرتفع
05	الحرص على مشاركة جميع الوحدات بالمعلومات التي امتلكها	2.30	0.716	05	متوسط
	البعد الثاني: بعد قابلية التغيير	2.22	0.44	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-15) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد متوسط حيث بلغت قيمته 2.22 وانحراف معياري يقدر ب 0.44، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية بعد قابلية التغيير في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بعد قابلية التغيير كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.89 و 2.58 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.63 و 0.32، بينما الفقرة الخامسة فقد احتلت المرتبة الخامسة بوسط حسابي نسبته 2.30 وانحراف معياري 0.716 وهذا يعني ان مستواها متوسط.

### بنسبة لبعد لمخاطرة وروح المجازفة

يظهر الجدول رقم (2-16) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بعدد القابلية للتغيير في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، وعليه فإننا نفرض ما يلي:

**H0:** لا تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بعدد قابليته التغيير كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

**H1:** تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بعدد لمخاطرة وروح المجازفة كمطلب ضروري في تنمية السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (2-16): يوضح نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعدها لمخاطرة وروح المجازفة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي	2,64	0.575	04	مرتفع
02	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	2,68	0.295	03	مرتفع
03	أكون مستعدا لمواجهة أي مواقف جديدة قد تحدث في بيئة العمل	2,70	0.466	02	مرتفع
04	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وان كانت تتسم بالمخاطرة	2,70	0.722	01	مرتفع
05	أتحمل المخاطر وأطبق الأفكار الإبداعية التي اعلم على تجسيدها وعدم الخوف من فشلها	2,25	0.716	05	متوسط
	البعده الثاني: بعد لمخاطرة وروح المجازفة	2.53	0.44	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-16) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعده مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.53 وانحراف معياري يقدر ب 0.44، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية بعد المجازفة في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بعد المجازفة كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.70 و 2.25 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.72 و 0.29.

#### التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد:

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول أبعاد السلوك الابداعي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المرونة	2,61	0.37	2	مرتفع
02	الطلاقة والقدرة على التحليل	2,67	0.310	1	مرتفع
03	الاصالة	2,55	0.30	4	مرتفع
04	الحساسية للمشكلات	2,52	0.35	6	مرتفع
05	سعة الاتصال	2,61	0.93	3	مرتفع
06	القابلية للتغيير	2,22	0.44	7	مرتفع
07	المجازفة	2,53	0.44	5	مرتفع
	ابعاد السلوك الابداعي	2.95	0.52	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات السلوك الإبداعي بلغ (2.95) وانحراف معياري بلغ (0.52)، حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الطلاقة والقدرة على التحليل، وهذا يدل على وجود إجماع من طرف العمال على أهمية هذا البعد، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد القابلية للتغير بمتوسط حسابي بلغ (2.22) وانحراف معياري بلغ (0.44)، ونعزو ذلك إلى كون بعض العمال ذوي الخبرة الكبيرة يحبون الاستمرار على نفس نهج العمل.

#### ثانيا: المحور الثاني: العمل الجماعي

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات ال حول عبارات العمل الجماعي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	القيادة	2,25	0.60	4	متوسط
02	الاتصال	2,34	0.54	3	متوسط
03	التخطيط والتنسيق	2,55	0.53	2	مرتفع
04	الالتزام	2,59	0.44	1	مرتفع
	ابعاد العمل الجماعي	2.53	0.24	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن اغلب العبارات جاءت بمستوى مرتفعاً بمتوسط (2.53) وانحراف معياري (0.24)، حيث جاء البعد 1 (القيادة) في المرتبة الرابعة، وكانت بمتوسط (2.25) وانحراف معياري يقدر ب (0.60)، وجاءت البعد 4 (الالتزام) في مرتبة الأولى بمتوسط (2.59) وانحراف معياري (0.44).

#### المطلب الثاني: تحليل مناقشة النتائج الدراسة

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-19): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد السلوك الإبداعي والعمل الجماعي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variatio n de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,457 <sup>a</sup>	,209	,193	,38830	,209	13,437	1	51	,001
2	,535 <sup>b</sup>	,286	,258	,37237	,078	5,458	1	50	,024

a. Prédicteurs : (Constante)، القابلية للتغيير، المرونة

b. Prédicteurs : (Constante)، المرونة، القابلية للتغيير، المرونة

تنشيط Windows

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (2-19)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير العمل الجماعي على السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي  $R=0.457$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 45.7%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية بين العمل الجماعي كمتغيرات مستقلة وبين السلوك الإبداعي كمتغير تابع، وبلغت نسبة

اختبار R-deux (20.09%)، والتي تبين مدى دقة العمل الجماعي في تقدير السلوك الإبداعي ، أي أن (45.7%) من السلوك الإبداعي يعود للعمل الجماعي، والنسبة المتبقية (25.61%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ثانيا: تباين خط الانحدار

الجدول رقم (2-20): يوضح خط الانحدار.

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	2,026	1	2,026	13,437	,001 <sup>b</sup>
	de Student	7,690	51	,151		
	Total	9,716	52			
2	Régression	2,783	2	1,391	10,034	,000 <sup>c</sup>
	de Student	6,933	50	,139		
	Total	9,716	52			

a. Variable dépendante : المتغير التابع.

b. Prédicteurs: (Constante)، القابلية للتغيير.

c. Prédicteurs : (Constante)، القابلية للتغيير، المرونة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.026 ومجموع مربعات البواقي هو 7.690 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.716.
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 51.
- معدل مربعات الانحدار هو 2.026 ومعدل مربعات البواقي 0.151.
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 13.437.
- مستوى دلالة الاختبار 0.01 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما سبق الذكر أن متغيرات الدراسة هي السلوك الإبداعي كمتغيرات تابع العمل الجماعي كمتغير مستقل.

فيما يخص بعد المرونة:

وعليه من خلال نتائج الجدول رقم (2-10) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة (0.05) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.61 وانحراف معياري يقدر ب 0.37، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية المرونة في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة لبعد المرونة كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن نتائج الجدول توضح أن قيمة الوسط الحسابي لكل من الفقرات الأولى والثانية والثالثة والخامسة، فهي محصورة بين 2.92 و 2.38، وانحراف معياري محصور بين 0.79 و 0.33 وهذا معناه ان مستواها مرتفع، في حين المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة بلغت قيمته 2.09 والانحراف المعياري قدر ب 0.83 أي ان مستواه متوسط.

#### فيما يخص لبعد الطلاقة والقدرة على التحليل:

من خلال نتائج الجدول رقم (2-11) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة (0.05) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.67 وانحراف معياري يقدر ب 0.31، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية الطلاقة والقدرة على التحليل في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة لبعد الطلاقة والقدرة على التحليل كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.89 و 2.58 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.63 و 0.32.

#### فيما يخص لبعد الاصاله

من خلال نتائج الجدول رقم (2-12) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة (0.05) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.55 وانحراف معياري يقدر ب 0.30، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية الأصالة في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة لبعد الاصاله كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.92 و 2.09 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.83 و 0.33.

#### بنسبة لبعد الحساسيه والمشكلات

من خلال نتائج الجدول رقم (2-13) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة (0.05) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.52 وانحراف معياري يقدر ب 0.35، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية بعد الحساسيه و المشكلات في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بعد الحساسيه و المشكلات كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي

للفقرات الأولى، الثانية ، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.89 و 2.58 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.63 و 0.32،

#### فيما يخص بعد الاتصال:

من خلال نتائج الجدول رقم (2-14) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة (0.05) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.61 وانحراف معياري يقدر ب 0.39، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية بعد الاتصال في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بعد الاتصال كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية ، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.89 و 2.58 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.63 و 0.32.

#### فيما يخص قابلية التغيير

من خلال نتائج الجدول رقم (2-15) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة (0.05) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد متوسط حيث بلغت قيمته 2.22 وانحراف معياري يقدر ب 0.44، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية بعد قابلية التغيير في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بعد قابلية التغيير كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية ، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.89 و 2.58 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.63 و 0.32، بينما الفقرة الخامسة فقد احتلت المرتبة الخامسة بوسط حسابي نسبته 2.30 وانحراف معياري 0.716 وهذا يعني ان مستواها متوسط.

#### فيما يخص بعد المجازفة وروح المخاطرة

من خلال نتائج الجدول رقم (2-16) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة (0.05) يتبين لنا ان قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، حيث بلغت قيمته 2.53 وانحراف معياري يقدر ب 0.44، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك أهمية بعد المجازفة في تنمية السلوك الإبداعي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بعد المجازفة كمطلب أساسي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد بان النتائج توضح ان الوسط الحسابي للفقرات الأولى، الثانية ، الثالثة والرابعة ينحصر بين 2.70 و 2.25 وهذا يعني ان مستواه مرتفع، والانحراف المعياري لنفس الفقرات ينحصر بين 0.72 و 0.29

#### الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية

##### أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من الجدول رقم (2-26)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير السلوك الإبداعي ( على العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان  $R=0.457$  معامل الارتباط الخطي  $R=0.457$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 45.7%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية بين السلوك الإبداعي كمتغيرات مستقلة وبين العمل الجماعي كمتغير تابع، وبلغت نسبة

اختبار  $R\text{-deux}$  (20.09%)، والتي تبين مدى دقة السلوك الابداعي) في تقدير العمل الجماعي، أي أن (45.7%) من العمل الجماعي يعود لسلوك الابداعي، والنسبة المتبقية (25.61%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

### العمل الجماعي

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن اغلب العبارات جاءت بتوجه موافق أي بمتوسط (2.53) وانحراف معياري (0.43) إلا البعد 1 (القيادة) التي كانت محايد والتي جاءت في المرتبة الرابعة، وكانت بمتوسط (2.25) وانحراف معياري يقدر ب (0.60)، وجاءت البعد 4 (الالتزام) في مرتبة الاولى بمتوسط (2.59) وانحراف معياري (0.44). وهذا يبين ان العمل الجماعي له أهمية لدى افراد العينة في تنمية السلوك الإبداعي حسب رأيهم.

### ثانيا: دراسة معاملات خط الانحدار

#### خط الانحدار بالمربعات الصغرى.

من الجدول رقم (2-19)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير العمل الجماعي على السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان  $R=0.457$  معامل الارتباط الخطي، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 45.7%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية بين العمل الجماعي كممتغيرات مستقلة وبين السلوك الإبداعي كممتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار  $R\text{-deux}$  (20.09%)، والتي تبين مدى دقة السلوك الابداعي في تقدير العمل الجماعي، أي أن (45.7%) من العمل الجماعي يعود لسلوك الابداعي، والنسبة المتبقية (25.61%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

### خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من عمال سونلغاز، وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما في المبحث الثاني فقد تم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي هي ما مدى تأثير العمل الجماعي على السلوك الإبداعي؟ وذلك من خلال الاعتماد على النتائج المتحصل عليها:

- ✓ يوجد مستوى مرتفع لسلوك إبداعي لعمال سونلغاز ومنه تُحقق الفرضية الأولى
- ✓ يوجد مستوى مرتفع العمل الجماعي لعمال سونلغاز ومنه تُحقق الفرضية الثانية.
- ✓ توجد علاقة طردية بين العمل الجماعي على السلوك الإبداعي لعمال سونلغاز. ومنه تُحقق الفرضية، أي كلما زاد العمل الجماعي كلما زاد السلوك الإبداعي لعمال سونلغاز

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر العمل الجماعي على السلوك الإبداعي لعمال سونلغاز وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانباً أدبيات النظرية للعمل الجماعي والسلوك الإبداعي، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة على عينة من عمال سونلغاز في ولاية تفرت.

ويمكن القول أن العمل الجماعي هو أسلوب للتفاعل بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين، ويشتركان إدارياً في وضع القرارات أثناء عملها لتحقيق هدف مشترك

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم العمل الجماعي وعلى السلوك الإبداعي لعمال سونلغاز **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع للعمل الجماعي لعمال سونلغاز في ولاية تفرت لان معظم الإجابات جاءت بمستوى مرتفع ومنه تحقق الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي لعمال سونلغاز في ولاية تفرت لان معظم الإجابات جاءت بمستوى مرتفع ومنه تحقق الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية بين العمل الجماعي والسلوك الإبداعي لعمال سونلغاز بولاية تفرت لان معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين  $R = 0.457$ . ومنه تحقق الفرضية، أي كلما زادت العمل الجماعي كلما زاد السلوك الإبداعي لعمال سونلغاز

#### أولاً: نتائج الدراسة

- يوجد مستوى مرتفع للعمل الجماعي لعمال سونلغاز في ولاية تفرت وهذا راجع التطور المستمر الذي يفرضه الوضع العملي بالإضافة إلى وعيهم بأهميتها في مجال الكهرباء والغاز، وحرصهم على التطوير الذاتي واستثمار كل القدرات لتحقيق النجاح في ميدان العمل وتحسين أدائهم.
- يوجد مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي لعمال سونلغاز.
- توجد علاقة طردية بين العمل الجماعي والسلوك الإبداعي لعمال سونلغاز بولاية تفرت، أي كلما زادت العمل الجماعي كلما زاد السلوك الإبداعي لعمال سونلغاز

#### ثانياً: توصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تفعيل دور نقابة عمال سونلغاز في ولاية تفرت لضمان حقوقهم.
- ضرورة احتكاك عمال سونلغاز فيما بينهم وتبادل الأفكار.
- محاولة مواكبة الطرق الجديدة في مجال الكهرباء والغاز.

#### ثالثاً: آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

✓ دور الاتصال والتواصل في تحسين السلوك الابداعي.

✓ دور العمل الجماعي في تحسين الاداء.

✓ دور العمل الجماعي في تعزيز الثقافة التنظيمية في

# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية.

I. الكتب.

1. إبراهيم بن سعد أبو تيان، الاستشارة والعمل الجماعي: المفاهيم، الخصائص والمقومات، ط1، جامعة الإسكندرية، القاهرة، 2009.
2. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
3. بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
4. حسن حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
6. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
7. سالي زاكي، فن التدريب الابداعي، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2013.
8. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
9. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
10. عبد الحميد الخليل، نزار أشرفية، إدارة فرق العمل، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
11. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009.
12. عبد الفتاح محمود احمد، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2011.
13. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2000.
14. كمال كاظم، طاهر الحسيني وآخرون، فرق العمل: مدخل مفاهيمي تكميلي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
15. محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء، ط1، 2003.
16. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسة التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2008.

## II. المجالات العلمية:

1. أثير حسو اسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد/ العدد 26، 2012.
2. بن احمد لخضر، قرميطي وردة، إستراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، مجلة إدارة أعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، جوان 2020.
3. محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011.
4. ميسون طلاع العبي، مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، 2014.
- 5.

## III. المنتقيات الدولية:

1. شريف عمر، سعدية مزيان، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهينات العمومية في الجزائر، يومي 24-25/ 02/ 2015، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

## IV. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. بلعور كوثر، ولاد سعد سليمة، دور العمل الجماعي في تكوين رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية SADEG -، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر، 2020/2019.
2. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
3. بوتدارة احمد، بن عومر بريك، تأثير الصراع التنظيمي على تماسك جماعة العمل - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بأدرار، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2022/2021.
4. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
5. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بالقائيد، تلمسان، سنة 2011.

6. شائع القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية - دراسة مقارنة -، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
  7. عبير الحاج صالح التكروري، الابداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الخليل، 2017.
  8. عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الخرطوم، السودان، 2014.
  9. محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011.
  10. محمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية - دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
  11. مونية قيدوم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق- خنشلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017/2016.
  12. ميسون طلاع العبي، مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، 2014.
  13. نصره علي موسي محمد، أثر جماعات العمل على السلوك التنظيمي - دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء - فرع شندي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة شندي، السودان، 2017 /2016.
- V. مواقع الويب.

1. 10 KEY ELEMENTS OF EFFECTIVE TEAWORK, 13 December 2016, <https://deakinco.com>
2. 4 عوامل تؤدي الى نجاح العمل الجماعي <https://www.edarabia.com>
3. Deirdre Scully, **The 5 Stages of Team Development**, August, 7 th, 2020. <https://www.teamwork.com>
4. <https://www.coursehero.com> Defining Teams and Teamwork, Boundless Management: Groups, Teams, and Teamwork

5. حنين شودب، مفهوم العمل الجماعي وضوابطه وأهميته، 13:02، 3 مايو 2020.  
<https://sotor.com>

6. رندا العكاشة، إيجابيات وسلبيات العمل المهني الجماعي، 4 مايو 2020. <https://e3arabi.com>

## VI. محاضرات جامعية.

1. د. عجراد شرحيل، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر3، 2020/2019.

2. علي سعد الموسوي، محاضرات جامعية في السلوك التنظيمي، كلية الكوت الجامعية، قسم إدارة الاعمال، 2020/2019.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

1. Adriana Madya Marampa ،Elisabeth Pali ،Raden Lestari, The Impact of Serving Leadership, Team Work on Higher Education Performance, **journal akuntansi .management dan economic**, Indonesia, Vol. 25, No. 01, 2023.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استمارة استبيان

### السلام عليكم

سيدياتي وسادتي بعد التحية وسلام.

يسعدني جداً أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي بين أيديكم والتي تعد جزءاً من متطلبات اعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير والمتعلقة بموضوع (أثر العمل الجماعي على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين) راجين منكم حسن تعاونكم معنا وضرورة الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة بكل صراحة ووضوح وموضوعية وإرجاعها بأسرع ما يمكن. ونعاهدكم أن ما تدلون به من معلومات وآراء ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض هذا البحث. وأشكركم سلفاً عن تقديركم لأهمية البحث العلمي وتعاونكم معنا للوصول لنتائج هذا البحث.

### ملاحظة هامة:

- ♦ يرجى قراءة العبارات بدقة وتمعن والاجابة على كل فقرة بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
  - ♦ لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، نحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه كل عبارة.
  - ♦ يرجى الإجابة على جميع العبارات لتصبح الاستمارة صالحة للتحليل.
- وشكراً على تعاملكم معنا.

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

السن:

أقل من 30 سنة

من 30 سنة، اقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

ماجستير او ماجستير

شهادة ليسانس

دون ليسانس

■ الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

من 16 فأكثر

■ الوظيفة:

مسؤول  إطار  بل مهني  يدي

الجزء الثاني: السلوك الابداعي

للسلوك الإبداعي سبعة أبعاد: المرونة، الطلاقة والقدرة للتغيير، سعة الاتصالات، المخاطرة وروح المجازفة، حيث تتعلق العبارات التالي بمدى اهتمام المؤسسة بتحقيق هذه الأبعاد.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول: المرونة</b>				
01	انظر الى الأمور والقضايا من زوايا مختلفة قبل الحكم عليها			
02	استمع الى آراء الآخرين ولأتعصب لأفكاري			
03	أقبل النقد من الآخرين واستفيد منه			
04	تتبنى إدارة مؤسستنا منهج مناقشة الأفكار مع الافراد			
05	أسعى الى التفكير بطريقة مختلفة عن التفكير العادي			
<b>البعد الثاني: الطلاقة والقدرة عن التحليل.</b>				
01	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة سلسلة وشفافة			
02	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية ويطرق مختلفة			
03	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وتقديم أفكار جديدة تساعد في أداء العمل			
04	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه			
05	اختيار الأفكار والحلول يتم في المؤسسة باستخدام أساليب إحصائية ورياضية			
<b>البعد الثالث: الاصاله</b>				
01	اعمل أن يكون التمييز هو السمة الفعالة في طريق عملي			
02	لدي القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة			
03	اشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل			
04	اهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل تميز ندرة المعلومات من معيقات تبني المقترحات والأساليب الجديدة في العمل			
05	امتلك القدرة على تطوير الأفكار الخاصة بالفرص الإبداعية وتطوير البدائل من اجل حل المشكلات			
<b>البعد الرابع: الحساسية للمشكلات</b>				
01	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها			
02	أركز على مشاكل عملي وأحصل على المعلومات اللازمة بسرعة			
03	أساعد في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين			

04	أحرص على معرفة وجود الخلل في العمل الذي أقوم به		
05	تمتلك مؤسستنا كوادر بشرية قادرة على حل المشكلات ووضع القرار المناسب في الوقت المناسب		
<b>البعد الخامس: سعة الاتصالات</b>			
01	أساهم بمقترحات بناءة في اجتماعات العمل		
02	اعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي		
03	أسعى الى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي		
04	أفسر الاتصالات الواردة لي من الأقسام الأخرى بسهولة في المؤسسة التي اعلم بها		
05	أحرص على مشاركة جميع الوحدات بالمعلومات التي امتلكها		
<b>البعد السادس: القابلية للتغيير</b>			
01	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل		
02	اهتم بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة بالعمل		
03	تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين		
04	تعلم الإدارة على حث الأفراد وتشجيعهم للتفكير خارج نطاق اختصاصهم		
05	أناقش بصراحة الرئيس المباشر على موضوع ترقيتي والمكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل		
<b>البعد السابع: المخاطرة وروح المجازفة</b>			
01	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي		
02	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة		
03	أكون مستعدا لمواجهة أي مواقف جديدة قد تحدث في بيئة العمل		
04	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تنسم بالمخاطرة		
05	أتحمل المخاطر وأطبق الأفكار الإبداعية التي اعلم على تجسيدها وعدم الخوف من فشلها		

### الجزء الثالث: العمل الجماعي

يقوم العمل الجماعي على أربعة أبعاد وهي القيادة، التنسيق، الاتصال، الالتزام. حيث تتعلق العبارات التالية بمدى فعالية هذه الأبعاد في تحقيق العمل الجماعي في المؤسسة.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول: القيادة</b>				
01	تعطي قائدنا حرية التصرف للمرؤوسين في حل المشكلات الخاصة بالعمل مما يجعلنا نبتكر طرق جديدة للقيام بالمهام المطلوبة			
02	يستمع قائدنا الى اراء جميع أعضاء الفريق ومشاركة رأيه من أجل اتخاذ القرار السليم			
03	يفضل قائدنا استخدام أسلوب الحوافز غير المتوقعة لتشجيع الأعضاء لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف الموضوعة			

			04	يثق مديرونا بقدرة الافراد العاملين معه في تقديم المعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك
			05	تشجع القيادة الإدارة في مؤسستنا عملية الابداع والفرق الإبداعية وتشجع ممارستها
<b>البعد الثاني: الاتصال</b>				
			01	توفر المعلومات الكافية بين أعضاء الفريق سبب أساسي في زيادة قدراتنا في ابتكار طرق جديدة في العمل
			02	تبادل المعلومات اللازمة بين فرق العمل والوحدات الإدارية بوضوح وسرعة
			03	يساعد الافراد بعضهم بعضا على التعلم بنقل خبراتهم ومعارفهم
			04	وسائل الاتصال في مؤسستنا بين فرق العمل والوحدات الإدارية تتميز بالسهولة والحدائة والملائمة مما تساهم في توليد أفكار جديدة
			05	الاتصال في مؤسستنا يسري في كل الاتجاهات صاعدا، نازلا، افقي، عمودي
<b>البعد الثالث: التخطيط والتنسيق</b>				
			01	نضع الأهداف المراد تحقيقها بالاشتراك مع قائدنا والعاملين معنا
			02	تجري المؤسسة اجتماعات لفرق العمل بصفة دورية والمطالبة بتقارير عن العمل من اجل التنسيق بين الجهود
			03	يتسم الافراد الذين يعملون معي بروح الفريق والتعاون على انجاز العمل وحل المشكلات التي تواجهنا
			04	تتكامل قدرات وجهود أعضاء فريقى لعطاء نتائج أفضل
			05	يسعى أعضاء فريقى لتنسيق المهام فيما بيننا حسب تخصصاتنا
<b>البعد الرابع: الالتزام</b>				
			01	التعامل مع أخطاء العمل جعل أعضاء فريقى يسعون للتعلم والابتكار
			02	الترام أعضاء فريقى بالخطوات الموضوعة لإنجاز العمل مما أدى الى تحقيق الأهداف المطلوبة
			03	تسعى مجموعات العمل لإنجاز المهام المطلوبة منها في الوقت المحدد
			04	تنخفض نسبة الأخطاء في الوظائف التي تتم بشكل جماعي
			05	تحرص إدارة مؤسستنا على ضمان مشاركة جميع الوحدات الوظيفية في تحقيق الابداع ولا تقتصر في ذلك على احداها

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	إهداء
III	شكر
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - ث	مقدمة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار النظري السلوك الإبداعي والعمل الجماعي
27	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لسلوك الإبداعي والعمل الجماعي
46	خلاصة الفصل
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
56	المبحث الثاني: تقديم النتائج ومناقشتها
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة
76	قائمة المراجع
84	الفهرس

## الفهرس